

**Institut für Mittelstandsforschung
Bonn**

**Internationale Kooperationen
kleiner und mittlerer Unternehmen**
- Unter besonderer Berücksichtigung
der neuen Bundesländer -

von

Frank Maaß und Frank Wallau

IfM-Materialien Nr. 158



Materialien

Impressum

Herausgeber

Institut für Mittelstandsforschung Bonn
Maximilianstr. 20, 53111 Bonn
Telefon + 49/(0)228/72997-0
Telefax + 49/(0)228/72997-34
www.ifm-bonn.org

Ansprechpartner

Frank Maaß
Frank Wallau

IfM-Materialien Nr. 158

ISSN 2193-1852 (Internet)
ISSN 2193-1844 (Print)

Bonn, Mai 2003

Das IfM Bonn ist eine Stiftung des privaten Rechts.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Ministerium für Wirtschaft, Energie,
Industrie, Mittelstand und Handwerk
des Landes Nordrhein-Westfalen



Inhalt

Verzeichnis der Abbildungen	III
Verzeichnis der Übersicht und Tabellen	IV
1. Einleitung	1
2. Abgrenzung des Untersuchungsgegenstands	4
2.1 Begriffsbestimmung der grenzüberschreitenden Kooperation	4
2.2 Formen grenzüberschreitender Kooperationen	6
2.2.1 Informelle Partnerschaften	7
2.2.2 Vertragsgebundene Kooperationen ohne Kapitalbindung	8
2.2.3 Kooperationen mit Kapitalbindung	10
2.3 Unterscheidungsmerkmale unterschiedlicher Kooperationsformen	10
3. Grenzüberschreitende Kooperationen im Spiegel der amtlichen Statistik	12
3.1 Außenhandelsstatistik	12
3.1.1 Ein- und Ausfuhr von Waren gemäß der Außenhandelsstatistik	13
3.1.2 Statistik des Veredelungsverkehrs	16
3.2 Umsatzsteuerstatistik	17
3.3 Zahlungsbilanzstatistik	20
3.3.1 Statistik des Austauschs technologischer Dienstleistungen	21
3.3.2 Statistik der Kapitalverflechtungen mit dem Ausland	23
3.4 Fazit	26
4. Bedeutung der grenzüberschreitenden Kooperation als Internationalisierungsstrategie für kleine und mittlere Unternehmen	28
4.1 Beteiligung deutscher mittelständischer Unternehmen an nationalen und internationalen Kooperationen	29
4.1.1 Standortspezifische Betrachtung	30
4.1.2 Kooperationstätigkeit nach Wirtschaftsbereichen	31
4.1.3 Unternehmensgrößenspezifische Betrachtung	32
4.1.4 Unternehmen nach Dauer ihrer Markttätigkeit	33
4.2 Beteiligung des deutschen Mittelstand an grenzüberschreitenden Kooperationen: Eine Hochrechnung	34

4.3	Bedeutung der grenzüberschreitenden Kooperation unter anderen Internationalisierungsstrategien	35
4.3.1	Standortspezifische Betrachtung	37
4.3.2	Branchenspezifische Betrachtung	38
4.3.3	Unternehmensgrößenspezifische Betrachtung	39
4.3.4	Unterscheidung nach Alter des Unternehmens	40
4.4	Strategieprofile auslandsaktiver mittelständischer Unternehmen	40
4.5	Bedeutungswandel der grenzüberschreitenden Kooperation in den 1980er und 1990er Jahren	44
4.6	Fazit	46
5.	Charakteristika international kooperierender KMU	48
5.1	Erscheinungsformen grenzüberschreitender Kooperationen	49
5.1.1	Investive versus nicht-investive Kooperationsformen	49
5.1.2	Differenzierte Betrachtung nicht-investiver Kooperationsformen	50
5.1.3	Exkurs: Unvollständige Verträge und latente Abhängigkeit als Erklärungsansätze für die Wahl kooperativer Arrangements	52
5.1.4	Beteiligung nach Unternehmensgrößenklassen	55
5.1.5	Mehrfachengagement	55
5.2	Motive grenzüberschreitend kooperierender KMU	56
5.2.1	Ranking der Motive nach ihrer Bedeutung	56
5.2.2	Zusammenhang zwischen Kooperationsform und -motiv	59
5.3	Determinanten der Wahl der Internationalisierungsstrategie	60
5.3.1	Ziele	63
5.3.2	Strukturmerkmale	64
5.3.3	Unternehmenserfolg	66
5.3.4	Unternehmensspezifische Voraussetzungen	68
5.4	Fazit	71
6.	Schlussfolgerungen und wirtschaftspolitischer Ausblick	73
6.1	Schlussfolgerungen	73
6.2	Empfehlungen an die Politik bzw. Intermediäre	76
	Tabellenanhang	77
	Anhang der Fallbeispiele	91
	Literaturverzeichnis	104

Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1: Unterscheidung kooperativer Beziehungen nach Bindungsgrad	7
Abbildung 2: Unternehmen im Ausland mit deutscher Kapitalbeteiligung nach Ländergruppen Ende 2000	15
Abbildung 3: Unternehmen im Ausland mit deutscher Kapitalbeteiligung nach Ländergruppen Ende 2000	26
Abbildung 4: Strategieprofile auslandsaktiver Unternehmen (Angaben in %)	41
Abbildung 5: Schematische Darstellung eines idealtypischen Internationalisierungsprozesses nach MEISSNER und GERBER	42
Abbildung 6: Beteiligung mittelständischer Unternehmen des produzierenden Gewerbes, des Handels und Gastgewerbes an grenzüberschreitenden Kooperationen im Vergleich zweier Studien der Jahre 1977 und 1999	45
Abbildung 7: Kooperationen mit bzw. ohne Kapitalbeteiligung, im industriellen Mittelstand, nach Größenklassen	50
Abbildung 8: Wahrscheinlichkeit der Nutzung investiver und nicht-investiver Kooperationsformen	52
Abbildung 8: Strategieprofile nach Beschäftigtengrößenklassen	65

Verzeichnis der Übersicht und Tabellen

Übersicht	1: Unterscheidung ausgewählter Kooperationsformen nach charakteristischen Merkmalen	11
Tabelle	1: Warenausfuhr deutscher Exporteure 2001 (regionale Anteile, durchschnittliche Anteile am Brutto-Inlandsprodukt, durchschnittliche Veränderungsraten)	14
Tabelle	2: Exportumsatz von KMU 1999 (regionale Anteile, durchschnittliche Anteile je exportierendes Unternehmen, durchschnittliche Veränderungsraten)	19
Tabelle	3: Zahl der exportierenden KMU 1999 (regionale Anteile, durchschnittliche Anteile je exportierendes Unternehmen, durchschnittliche Veränderungsraten)	20
Tabelle	4: Einnahmen aus Patenten und Lizenzen im Jahr 2001 (regionale Anteile, durchschnittliche Anteile pro Unternehmen, durchschnittliche Veränderungsraten)	22
Tabelle	5: Direktinvestitionen deutscher Unternehmen im Ausland Ende 2000 (regionale Anteile, durchschnittliche Anteile je Investor, durchschnittliche Veränderungsraten)	24
Tabelle	6: Anteile kooperierender Mittelständler 1999 nach Standort der Partner	29
Tabelle	7: Anteile kooperierender Mittelständler 1999 in den neuen und alten Bundesländern nach Standort der Partner	30
Tabelle	8: Anteile im In- und Ausland kooperierender KMU 1999 nach Wirtschaftsbereichen	31
Tabelle	9: Anteile im In- und Ausland kooperierender KMU 1999 nach Unternehmensgröße	32
Tabelle	10: Anteile im In- und Ausland kooperierender KMU 1999 nach Dauer der Markttätigkeit	33
Tabelle	11: Schätzung der Zahl der im Ausland bzw. überhaupt kooperierenden mittelständischen Unternehmen auf der Basis der Umsatzsteuerpflichtigen nach Standort und Wirtschaftsbereichen	35

Tabelle 12: Internationalisierungsstrategien mittelständischer Unternehmen 1999	36
Tabelle 13: Internationalisierungsstrategien mittelständischer Unternehmen in den neuen und alten Bundesländern 1999	37
Tabelle 14: Internationalisierungsstrategien mittelständischer Unternehmen 1999 nach Wirtschaftsbereichen	39
Tabelle 15: Internationalisierungsstrategien mittelständischer Unternehmen 1999 nach Beschäftigtengrößenklassen	39
Tabelle 16: Internationalisierungsstrategien 1999 nach Dauer der Markttätigkeit mittelständischer Unternehmen	40
Tabelle 17: Beteiligung von KMU an unterschiedlichen Kooperationsformen (Mehrfachnennungen möglich)	51
Tabelle 18: Beteiligung von KMU an unterschiedlichen Kooperationsformen nach Wirtschaftsbereichen (Mehrfachnennungen möglich)	55
Tabelle 19: Motive von KMU zur Beteiligung an einer grenzüberschreitenden Kooperation (Mehrfachnennungen möglich)	57
Tabelle 20: Motive von KMU zur Beteiligung an einer grenzüberschreitenden Kooperation nach Form des Engagements (Mehrfachnennungen möglich)	59
Tabelle 21: Determinanten der Export-, Kooperations- und Investitionstätigkeit des industriellen Mittelstands im Ausland	62

1. Einleitung

Die Öffnung der Märkte innerhalb wie auch außerhalb Europas bietet Unternehmen immer weitreichendere Handlungsspielräume für internationale Aktivitäten. Auch die Unternehmen in Deutschland nutzen diese Chance und engagieren sich in zunehmendem Maße auf ausländischen Märkten. Die daraus resultierende fortschreitende Vernetzung der Volkswirtschaften zeigt sich u.a. in der Intensivierung des Handels, der steigenden internationalen Faktormobilität und auch in der Zahl der grenzüberschreitenden Kooperationen zwischen Unternehmen. Jedoch eröffnen diese veränderten Marktbedingungen nicht nur neue Potenziale für Wachstum: Aufgrund zunehmender internationaler Konkurrenz sehen sich viele Unternehmen auch hierzulande einer steigenden Wettbewerbsintensität ausgesetzt. Nicht selten ist es gerade der Wettbewerbsdruck auf den Heimatmärkten, der Unternehmen dazu veranlasst, selbst international aktiv zu werden.

Der Eintritt in ausländische Märkte stellt für Unternehmen eine Herausforderung nicht zuletzt aufgrund der hierfür erforderlichen finanziellen und auch personellen Ressourcen dar. Insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bestehen größenbedingte Markteintrittshürden. Strategien eines gemeinsamen, partnerschaftlichen Vorgehens können - so die zentrale Hypothese der vorliegenden Studie - sich gerade auch für den Mittelstand mit begrenzten Ressourcen anbieten.

Wir wollen in der vorliegenden Studie untersuchen, welche Verbreitung die grenzüberschreitende Kooperation in der betrieblichen Praxis gefunden hat. Es soll ergründet werden, ob es den KMU erfolgreich gelingt, durch ein partnerschaftliches Vorgehen unternehmensgrößenspezifische Eintrittshürden zu überwinden und im Ausland Fuß zu fassen. Ein weiteres, zentrales Anliegen der Studie besteht darin, die Chancen und auch die Risiken einer solchen Zusammenarbeit zu beleuchten und auf diese Weise die Kooperation in ihrer Funktion als Internationalisierungsstrategie zu bewerten. Und schließlich werden auch andere Wege der Auslandsmarktbearbeitung analysiert. Dabei soll die Frage erörtert werden, unter welchen Rahmenbedingungen die Kooperation eine realistische und insbesondere für kleinere Unternehmen praktikable Alternative darstellt.

Besonderes Augenmerk wird im Folgenden auf die internationale Kooperationstätigkeit von Unternehmen mit Sitz in den neuen Bundesländern gelegt. Anlass zu dieser thematischen Schwerpunktbildung gab die - im dritten Kapitel

näher beschriebene - Beobachtung, wonach die ostdeutsche Wirtschaft sich noch vergleichsweise selten auf Auslandsmärkten engagiert. Es ist davon auszugehen, dass der relativ geringe außenwirtschaftliche Verflechtungsgrad der Unternehmen in den neuen Ländern im Wesentlichen transformationsbedingte Ursachen hat: Das Wegbrechen angestammter Märkte und die damit verbundene Neuausrichtung der Unternehmen und zusätzlich auch die Notwendigkeit der Schließung der "technologischen Lücke" zum Westen stellen Herausforderungen dar, die noch immer aktuell sind (BMBF 2002, S. 47). In diesem Zusammenhang wies das IfM Bonn erst kürzlich in einer Studie darauf hin, dass eine Unternehmenskooperation im Bereich der Forschung und Entwicklung insbesondere für KMU in strukturschwachen Gebieten Ostdeutschlands ein erfolgversprechendes Instrument zur Verbesserung der Innovationsfähigkeit und damit ihrer Wettbewerbsposition darstellt (MAAß/BACKES-GELLNER 2002, S. 67 ff.). In der Fortführung dieses Gedankens stellt sich nun auch die Frage, inwieweit die Kooperation eine erfolgversprechende Lösungsstrategie für KMU darstellt, um die größenspezifischen und transformationsbedingten Eintrittshürden in internationale Märkte zu bewältigen.

Die vorliegende Studie leistet einen Beitrag zur Klärung folgender Fragen:

- Welche Bedeutung kommt der grenzüberschreitenden Kooperation als Internationalisierungsstrategie in der betrieblichen Praxis zu?
- Ist die Kooperation ein für KMU geeignetes Instrument zum Eintritt in internationale Märkte?
- Bietet die Kooperation den KMU in strukturschwachen Regionen Möglichkeiten zur Verbesserung ihrer Wettbewerbsposition?
- Worin bestehen die strategischen Ziele der Unternehmen?
- Welches sind die Rahmenbedingungen für erfolgreiche Kooperationen?
- Worin bestehen Hürden zur Teilnahme an grenzüberschreitenden Kooperationen und wie können diese ggf. abgebaut werden?

In der vorliegenden Untersuchung wird zunächst auf die vorhandenen amtlichen Statistiken für erste Analysen zurückgegriffen. Des Weiteren werden die Ergebnisse mehrerer umfangreicher Stichprobenerhebungen, die das IfM Bonn jüngst durchführte, zur erneuten Auswertung herangezogen. Für Detailbetrachtungen greifen wir schließlich auf Einzelfallanalysen zurück. Die Untersuchung beschränkt sich auf die Betrachtungen der Kooperationstätigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen. Bei der Abgrenzung dieser Unternehmens-

gruppe folgen wir der Begriffsfestlegung des IfM Bonn, wonach eine Obergrenze von 499 Mitarbeitern und ein maximaler Jahresumsatz von unter 50 Mio. Euro maßgeblich ist (GÜNTERBERG/WOLTER 2002, S. 21).

Im Anschluss an diese Ausführungen werden im zweiten Kapitel die Kooperationen in ihren Wesenszügen beschrieben. Ausgehend von diesen Begriffserläuterungen werden unterschiedliche Formen grenzüberschreitender Kooperationen zwischen Unternehmen vorgestellt. Im anschließenden dritten Kapitel wird erörtert, inwieweit das Auslandsengagement von KMU im Allgemeinen und die internationale Kooperationstätigkeit im Speziellen ihren Niederschlag in der amtlichen Statistik finden.

Mit dem vierten Kapitel beginnt der empirische Teil der Studie. Zunächst widmen wir uns der Bedeutung der Kooperation als Internationalisierungsstrategie im Mittelstand. Dabei gehen wir auch auf unternehmensgrößen-, branchen- und regionalspezifische Verhaltensmuster ein. Im anschließenden fünften Kapitel befassen wir uns mit den Erscheinungsformen grenzüberschreitender Kooperationen. Hier werden Formen unterschiedlichen Bindungsgrades differenziert. Der strategische Charakter der Kooperation zeigt sich in einer Analyse der Beweggründe und Rahmenbedingungen, unter welchen KMU kooperative Beziehungen mit anderen Unternehmen eingehen. Weitere Aufschlüsse über die grenzüberschreitende Kooperationspraxis im Mittelstand liefern Fallbeispiele, die im Anhang eingehend beschrieben sind.

Die Studie schließt mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen sowohl für Unternehmen wie auch für die Politik.

2. Abgrenzung des Untersuchungsgegenstands

2.1 Begriffsbestimmung der grenzüberschreitenden Kooperation

Unserem Begriffsverständnis zufolge werden allein solche Zusammenschlüsse als grenzüberschreitende Kooperationen angesehen, die ...

- (1) zwischen rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmen ...
- (2) zum Zwecke einer strategischen Zusammenarbeit im Ausland ...
- (3) in einzelnen Geschäftsfeldern geschlossen werden, ...
- (4) und die auf freiwilliger Basis erfolgen, grundsätzlich beendbar und ...
- (5) die auf längere Frist hin angelegt sind, ...
- (6) und die den gesetzlichen Bestimmungen für kartellfreie Kooperationen entsprechen.

Ein Kennzeichen der Kooperation im hier verwendeten Sinne ist die Zusammenarbeit von mindestens zwei oder auch mehreren Unternehmen (1). Dies schließt nicht aus, dass nicht auch zusätzlich weitere, nicht-erwerbswirtschaftlich tätige Organisationen (etwa Universitäten oder gemeinnützige Vereine) mit in die Partnerschaft eingebunden sind. Dabei ist jedoch zu unterscheiden zwischen Unternehmenskooperationen mit Beteiligung weiterer Organisationen und den sogenannten 'überbetrieblichen Kooperationen': Letzterer Begriff bezieht sich auf Fälle, in denen allein Verbände eine Zusammenarbeit initiierten und diese sich auf eine gesamte Branche erstreckt (NAUJOKS/PAUSCH 1977, S. 5).

Charakteristisch für kooperative Verbindungen zwischen Unternehmen ist darüber hinaus die Selbstständigkeit der Beteiligten. Hier finden sich gleichberechtigte Partner zusammen, um gemeinsam Aktivitäten durchzuführen. Die Unternehmen bleiben dabei rechtlich eigenständig. Das Merkmal der Selbstständigkeit ist zugleich auch Hinweis darauf, dass allein Partnerschaften zwischen wirtschaftlich nicht-verbundenen Unternehmen als Kooperationen zu bezeichnen sind. Damit fallen gemeinsame Projekte etwa von mehreren Töchtern eines Mutterunternehmens per Definition aus dem Phänomenbereich heraus.

Bei Kooperationen handelt es sich um ein auf wirtschaftliche Zwecke hin abgestimmtes Verhalten (2). Der Hinweis einer 'strategischen Zusammenarbeit' bringt zum Ausdruck, dass die Partnerschaft auf gemeinsame Ziele der Betei-

ligten ausgerichtet ist. Dabei bezieht sich die Kooperation charakteristischerweise auf strategische, also die Führungskonzeption der Unternehmen betreffende Zielsetzungen. Von Koalitionen, die allein auf operativer Ebene geschlossen und dort auch entschieden werden, wird im Folgenden abgesehen. Die Kooperation im hier angewandten Sinne stellt also ein Instrument zur Verbesserung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit aller Beteiligten dar.

Ferner wurde ebenfalls unter Punkt (2) als kennzeichnend für die grenzüberschreitende Kooperation die Aktivität an einem ausländischen Standort hervorgehoben. Nach KAUFMANN/KOKALJ/MAY-STROBL (1990, S. 5) trifft dies dann zu, wenn entweder einer der kooperierenden Partner seinen Unternehmenssitz im Ausland hat oder aber sein wirtschaftlicher Mittelpunkt bezüglich seiner betrieblichen Funktion sich im Ausland befindet. Darüber hinaus werden im Folgenden auch Fälle betrachtet, in denen inländische Partner im Verbund Strukturen im Ausland schaffen, indem sie vor Ort einen gemeinsamen Betrieb (Joint Venture) gründen. Andere Inlandskooperationen hingegen, die zum Zwecke gemeinschaftlichen Im- oder Exports geschlossen werden, sind nicht Gegenstand der Studie (z.B. Einkaufgenossenschaften, Exportgemeinschaften), sofern nicht Kapazitäten wie Vertriebs- oder Servicestätten im Ausland aufgebaut werden.

Für eine kooperative Zusammenarbeit kommen grundsätzlich sämtliche betrieblichen Funktionsbereiche in Frage. Dies reicht von der Beschaffung von Informationen oder Ressourcen über die Teilbereiche der Produktion bis hin zur Weiterbildung der Mitarbeiter, Forschung und Entwicklung und den Vertrieb und den Servicebereichen. Kooperationen beziehen sich aber grundsätzlich nur auf einen bzw. einzelne Funktionsbereiche, nicht auf die gesamte Unternehmenstätigkeit (3), da ansonsten nicht von einer wirtschaftlichen Selbstständigkeit der Beteiligten ausgegangen werden kann.

Kennzeichnend für kooperative Verbindungen ist auch ihr Zustandekommen auf freiwilliger Basis (4). Kooperationen sind prinzipiell auflösbar, also von allen Beteiligten einseitig kündbar. Dass in der Praxis Kooperationen auch auf unbestimmte Dauer eingegangen werden, steht nicht im Widerspruch zu der generellen Terminiertheit derartiger Projekte. BACKHAUS und PILTZ (1990, S. 2) weisen darauf hin, dass zwar "die Partner ihre Autonomie partiell auf(geben), indem sie ihre Aktivitäten in Bezug auf einzelne Geschäftsfelder aufeinander abstimmen oder gar zusammenlegen; sie bleiben jedoch hinsichtlich ihrer gesamten Unternehmenspolitik weiterhin selbstständig. Während al-

so die rechtliche Selbstständigkeit gewahrt bleibt, schränken die Beteiligten ihre wirtschaftliche Selbstständigkeit freiwillig ein (LUTZ 1993, S. 36). Deutlich von Kooperationen abzugrenzen sind die sogenannten `Freiwilligen Ketten`. Derartige Verbindungen werden zwischen Einzel- und Großhandelsunternehmen geschlossen und haben "filialsystemähnliche Form" (NAUJOKS/PAUSCH 1977, S. 9). Daher sind diese Zusammenschlüsse nicht Teil des Phänomenbereichs der Kooperation im hier verwandten Sinne.

Das Merkmal einer auf `längere Frist` hin angelegten Verbindung (5) beschreibt einen weiteren charakteristischen Wesenszug von Kooperationen. Dieses Merkmal charakterisiert und ergänzt letztlich das Attribut der strategischen Ausrichtung einer Kooperation. Problematisch ist nur, dass Indikatoren fehlen, um dieses Merkmal zu präzisieren. Unschärfen bei der Präzisierung und Operationalisierung des Begriffs sind nicht zu vermeiden. Wichtiger als die genaue Messbarkeit ist der Grundgedanke, der hinter diesem Hinweis steht: Es handelt sich bei Kooperationen nicht um einmalige, kurzfristige Aktionen, sondern um für einen bestimmten Zeitraum angelegte Verbindungen. Das unterscheidet die Kooperation von einer Geschäftsbeziehung. Kooperationen werden also nur dann als solche betrachtet, wenn sie nachhaltig zur Verbesserung der Wettbewerbsposition der beteiligten Unternehmen beitragen.

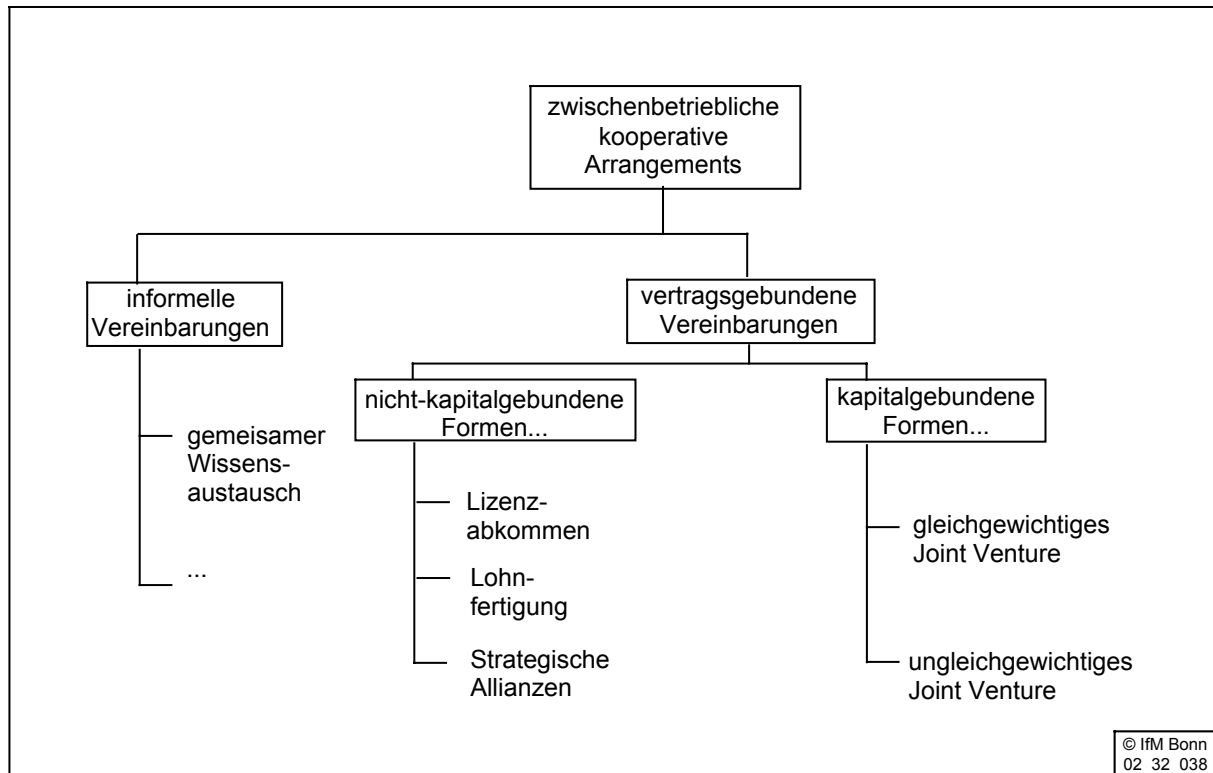
Und schließlich ist auf den rechtlichen Handlungsrahmen von Kooperationen hinzuweisen: Lediglich kartellfreie Kooperationen werden im Folgenden betrachtet (6). Insofern befassen wir uns im Folgenden mit solchen Partnerschaften, die nicht gegen das Kartellverbot nach § 1 des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) verstoßen (siehe STMWVT 2001, S. 13 ff.). So fallen etwa Preisabsprachen oder Absprachen zur Abgrenzung von Bezugs- oder Absatzgebieten unter dieses Kartellverbot und bleiben daher in den weiteren Betrachtungen unberücksichtigt.

2.2 Formen grenzüberschreitender Kooperationen

Ein Unterscheidungskriterium von Kooperationen bezieht sich auf die Position der Beteiligten innerhalb der Wertschöpfungskette: Zusammenschlüsse, die zwischen Unternehmen gleicher Wertschöpfungsstufe erfolgen, werden als horizontale Kooperationen bezeichnet (SCHALLENBERG 1993, S. 11). Vertikale Kooperationen werden demgegenüber zwischen Unternehmen unterschiedlicher Wirtschaftsstufen eines Wirtschaftsbereichs gebildet. Und schließlich ist bei branchenunabhängigen Kooperation von lateralen Kooperationen die Rede.

Kooperationen können auch nach dem Bindungsgrad der involvierten Partner unterschieden werden. Abbildung 1 liefert einen Überblick über Kooperationsformen unterschiedlicher Bindungsintensitäten.

Abbildung 1: Unterscheidung kooperativer Beziehungen nach Bindungsgrad



Grundsätzlich sind vertragsgebundene Kooperationen von formlosen Partnerschaften zu unterscheiden. Die vertragsgebundenen Kooperationen lassen sich zusätzlich noch unterteilen in investive und nicht-investive Formen, also solche mit und ohne Kapitaleinlage der beteiligten Parteien.

2.2.1 Informelle Partnerschaften

Die Kooperationsform niedrigsten Bindungsgrades stellt die 'informelle Partnerschaft' dar. Diese Kontakte sind dann von rein geschäftlichen bzw. sporadischen Kontakten zu unterscheiden, wenn das Ziel in einer nachhaltigen, strategischen Zusammenarbeit besteht. Darunter fallen bereits regelmäßige Begegnungen zum Zwecke eines gegenseitigen Gedanken- und Wissensaustausches. Derartige Beziehungen werden auch dann als Kooperationen bezeichnet, wenn diese lediglich auf wechselseitigen Kooperationserklärungen basieren, also ohne eine vertragliche Grundlage sind (SCHALLENBERG 1995, S. 1). Demgegenüber handelt es sich etwa bei der Abgabe von Empfehlungen wie auch beim informellen Austausch von Meinungen und Ideen um eine un-

verbindliche Zusammenarbeit ohne strategische Ausrichtung und damit nicht um eine Kooperation im hier verwandten Sinne. In welchen Fällen die Grenzen von einem gelegentlichen Austausch zu einer kooperativen Zusammenarbeit überschritten sind, ist im Einzelfall zu begründen.

2.2.2 Vertragsgebundene Kooperationen ohne Kapitalbindung

Unter den vertragsgebundenen Kooperationen ohne Kapitalbindung lassen sich folgende Formen unterscheiden:

Internationale Lohnfertigung

Zu den vertragsgebundenen Formen grenzüberschreitender Kooperationen zählt die internationale Lohnveredelung bzw. Lohnfertigung. Sie ist dadurch gekennzeichnet, dass Unternehmen Materialien oder Halbfabrikate ins Ausland ausführen, diese dort be- oder verarbeiten lassen, um dann das veredelte Produkt wieder zu re-importieren. Hier werden also Teilabschnitte der Fertigung an im Ausland ansässige Kooperationspartner verlagert. Aus deutscher Sicht ist dann von `passiver Lohnveredelung´ zu sprechen, wenn das Unternehmen, das Vorprodukte zur Weiterverarbeitung liefert, seinen Sitz in der Bundesrepublik hat. Entsprechend liegt `aktive Veredelung´ vor, wenn ein Unternehmen hierzulande Vorerzeugnisse von ausländischen Unternehmen einführt, um diese weiter zu be- oder verarbeiten bzw. auszubessern.

Bei der Verlagerung von Zwischenstufen der Produktion durch Lohnfertigung bedarf es i.d.R. einer intensiven unternehmensübergreifenden Abstimmung. Hierin kommt der kooperative Charakter dieser Form der Leistungserstellung zum Ausdruck. HALBACH (1987, S. 171) betont, dass bei internationaler Lohnveredelung die Produktionsvorgaben durch das veredelnde Unternehmen - z.B. durch dessen technische Ausrüstung - erfolgen, während der Produktionsablauf vom Stammhaus aus kontrolliert wird. Hier kommt es auf die enge Abstimmung der Prozessverläufe zwischen liefernden und ausführenden Unternehmen an. Grundlage von Unternehmensbeziehungen zur Lohnfertigung ist ein Vertrag, der insbesondere das Ausmaß des Technologietransfers und die Kontrollrechte hinsichtlich der Produktqualität spezifiziert.

Lizenzvergabe

Auch bei einer Lizenzvergabe bildet ein Vertrag die Grundlage der kooperativen Zusammenarbeit. Dieser regelt u.a. die übertragenen Rechte. Dabei räumt ein Lizenzgeber dem Lizenznehmer das Recht ein, seine gewerblichen

Schutzrechte oder seine Betriebsgeheimnisse, die nicht durch Schutzrechte abgedeckt sind, zu nutzen, um Produkte zu vertreiben oder zu gebrauchen (QUACK 2000, S. 61). Zu den Schutzrechten zählen neben dem Warenzeichen auch Gebrauchs- und Geschmacksmuster. Unter Betriebsgeheimnisse fällt etwa nicht patentiertes Herstellungs-, Gebrauchs- bzw. Vertriebs-Know-how. HILGER (2001, S. 16) weist darauf hin, dass oftmals die im Rahmen eines Lizenzvertrages zur Nutzung übertragenen Schutzrechte erklärungsbedürftig sind, weshalb häufig Management-Verträge für entsprechende Beratungsleistungen zusätzlich abgeschlossen werden.

Dass es sich bei Lizenzvergaben um kooperative Arrangements zwischen Unternehmen handelt, kann am Beispiel des Franchising erläutert werden: Bei dieser Form der Lizenzvergabe wird neben der Übertragung von Schutzrechten (Markenname) meist auch Management- und Marketingunterstützung vom Lizenzgeber geboten, um Qualitätsvorgaben und -kontrollen durchzusetzen (QUACK 2000, S. 64). Die Einflussnahme und die gegenseitige Abhängigkeit macht den kooperativen Charakter dieser Verbindungen aus.

Strategische Allianzen

Auch bei der Strategischen Allianz handelt es sich um eine vertragsgebundene Form der Kooperation. Anders als bei der Lizenzvergabe werden hier keine Rechte übertragen, sondern andere betriebliche Ressourcen geteilt. Kennzeichnend für diese Kooperationsform ist, dass Partner auf einem bestimmten Gebiet ihre Ressourcen zusammenführen und für alle Beteiligten nutzbar machen, um neben Größenvorteilen auch Synergien zu erzeugen. Internationale Strategische Allianzen können beispielsweise darin bestehen, dass Partner, die in unterschiedlichen Ländern bereits über eigene Niederlassungen verfügen, sich gegenseitig vertreten, indem sie etwa Aufgaben des Vertriebs- oder Serviceleistungen auch für den Partner vor Ort anbieten. Bei einer Strategischen Allianz kommt es nicht zu einer gegenseitigen finanziellen Beteiligung.

Ein charakteristisches Merkmal der Strategischen Allianz ist, dass hier Partner mit sich ergänzenden Stärken zusammenarbeiten (BELZER 1993, S. 51). Strategische Allianzen werden zwischen Unternehmen geschlossen, um ihre Wettbewerbsposition in den gleichen strategischen Geschäftsfeldern (z.B. Forschungsgemeinschaften) zu verbessern (BACKHAUS/PILTZ 1990, S. 3).

2.2.3 Kooperationen mit Kapitalbindung

Eine internationale Kooperation mit Kapitalbindung wird als Joint Venture bezeichnet. Hierunter verstehen PROBST und RÜLING (1999, S. 5) "eine kooperative Strategie, bei der die Partner eine organisatorisch selbstständige Einheit gründen". Ein Joint Venture ist also eine eigentumsbildende Maßnahme aller Beteiligten. Je nachdem, ob die in einem Gemeinschaftsunternehmen eingebundenen Parteien gleiche Anteile halten oder nicht, wird zwischen gleichgewichtigen und ungleichgewichtigen Joint Venture unterschieden. Wir sprechen im Folgenden jedoch nur dann von Joint Venture, wenn die Beteiligungs- und Stimmrechtanteile - dem deutschen Gesetz¹ folgend - mindestens 25 % betragen. Minderheitenbeteiligungen an im Ausland ansässigen Unternehmen werden im Folgenden nicht als Kooperationsbeziehungen angesehen. Hier wird ein Unternehmen zum Miteigentümer eines anderen Unternehmens. Da der Gedanke einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit hier nicht gegeben und der Grundsatz der Freiwilligkeit des Zusammenschlusses nicht erfüllt ist, wird hier von einer nicht-kooperativen Direktinvestition ausgegangen.

2.3 Unterscheidungsmerkmale unterschiedlicher Kooperationsformen

Die dargelegten Formen internationaler Kooperationen lassen sich in der Intensität der Zusammenarbeit und in der Art und im Umfang der eingebrachten Ressourcen unterscheiden. In Übersicht 1 werden exemplarisch drei Kooperationsformen unterschiedlichen Bindungsgrades - die informelle Partnerschaft, die Strategische Allianz und das Joint Venture - einander gegenübergestellt und inhaltlich voneinander abgegrenzt.

Die informelle Partnerschaft ist die Form einer kooperativen Zusammenarbeit mit dem niedrigsten Grad der Abhängigkeit zwischen den Beteiligten. Dies ergibt sich bereits aus der Tatsache, dass hier kein Kooperationsvertrag vorliegt, in dem Verpflichtungen festgeschrieben werden. Nicht auszuschließen ist jedoch, dass auch in informellen Partnerschaften mündliche Vereinbarungen getroffen werden, die de facto eine vertragsähnliche Bindungswirkung haben. Allein die Furcht vor einem Vertrauensverlust oder gar direkte Sanktionen wie der zukünftige Ausschluss aus gemeinsamen Geschäften kann eine vertragsähnliche Wirkung entfalten.

¹ Der Gesetzgeber argumentiert, dass bei einer Beteiligung an einem Joint Venture mit weniger als 25 % Beteiligungs- und Stimmrechtanteilen nur eingeschränkte Einflussmöglichkeiten auf die Geschäftstätigkeit des Gemeinschaftsunternehmens einzuwirken bestehen. Deshalb wird eine solche Beteiligung als reine Portfolio-Investition angesehen.

Übersicht 1: Unterscheidung ausgewählter Kooperationsformen nach charakteristischen Merkmalen

Merkmale	Ausgewählte Kooperationsformen:		
	Informelle Partnerschaft	Strategische Allianz	Joint Venture
Einbezogene Geschäftsfelder der Beteiligten	gleiche oder unterschiedliche Geschäftsfelder	gleiche Geschäftsfelder	gleiche oder unterschiedliche Geschäftsfelder
Grad der Abhängigkeit	gering	situationsabhängig	hoch
Abstimmungsbedarf	eher sporadisch	regelmäßig	regelmäßig
Koordinationskosten	situationsabhängig, meist aber eher gering	situationsabhängig	hoch

© IfM Bonn

Der Grad der Abhängigkeit zwischen den Beteiligten steigt auch mit der Höhe des in die Kooperation eingebrachten Kapitals. Die Verbundenheit der Partner ist hier an das Investitionsrisiko gekoppelt. Somit sind die an einem Joint Venture Beteiligten in der Regel weitaus stärker in die Kooperation eingebunden, als dies in anderen Formen einer zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit der Fall ist.

Mit dem Grad der Verbundenheit und der Intensität der Zusammenarbeit steigt auch der Abstimmungsbedarf. Dieser ist bei der Führung eines Gemeinschaftsbetriebs ungleich höher als bei einer regelmäßigen strategischen Zusammenarbeit in einem Feld der Leistungserstellung. Bei informellen aber strategischen Zusammenkünften ist diese Anforderung aufgrund fehlender gemeinsamer Führungsaufgaben vergleichsweise am niedrigsten. In direktem Zusammenhang mit der Höhe des Abstimmungsbedarfs stehen auch die anfallenden Koordinations- und Kontrollkosten. Je nach Zahl der Kooperationspartner und Art der Leistungserstellung variieren diese Kosten.

3. Grenzüberschreitende Kooperationen im Spiegel der amtlichen Statistik

Eine amtliche Statistik, in der die Kooperationstätigkeit von Unternehmen im In- und Ausland das explizite Erhebungsmerkmal darstellt, existiert in der Bundesrepublik Deutschland nicht. Daher kann die Beteiligung deutscher Unternehmen an grenzüberschreitenden Kooperationen auf der Basis des amtlichen Berichtswesens nicht abgeschätzt werden. Der Eindruck hingegen, die Kooperationstätigkeit erfolge vollständig abseits jeglicher statistischer Aufzeichnungen, wäre unterdessen verfehlt. Zumindest einzelne Aspekte kooperativer Auslandsaktivitäten finden durchaus ihren Niederschlag in verschiedenen amtlichen Statistiken. Dies ist dann der Fall, wenn Kooperationen mit grenzüberschreitenden Waren- und/oder Kapitaltransfers verbunden sind. So gehen die Werte der zwischen internationalen Kooperationspartnern transferierter Waren und auch die Zahlungsströme, die im Rahmen von Auslandsinvestitionen kooperativer Art getätigt werden, in die Außenhandels-, Umsatzsteuer- und Zahlungsbilanzstatistik mit ein.

Das folgende Kapitel soll einen Überblick über das verfügbare Datenmaterial der amtlichen Statistik vermitteln, das wirtschaftliche Transaktionen deutscher Unternehmen im Außenwirtschaftsverkehr abbildet. Die Analyse soll zeigen, welchen Beitrag diese Sekundärstatistiken zur Analyse des Internationalisierungsprozesses der deutschen Wirtschaft im Allgemeinen und des Kooperationsgeschehens im Speziellen leisten. Da die Veröffentlichung des statistischen Datenmaterials von Seiten der zuständigen Stellen mit unterschiedlichen zeitlichen Verzögerungen erfolgt, kann eine Bezugnahme auf den gleichen Betrachtungszeitraum nicht immer gewährleistet werden. Auf die Auswertung von Fachbereichsstatistiken² wird an dieser Stelle verzichtet.

3.1 Außenhandelsstatistik

Als erste soll die Außenhandelsstatistik auf ihre Aussagekraft hinsichtlich grenzüberschreitender Kooperationstätigkeiten hin untersucht werden. Erhebungsmerkmal der Statistik ist der Wert der zwischen Deutschland und dem

² KOKALJ, WOLFF und HAUSER (2001) liefern und kommentieren Daten der Fachbereichsstatistik des verarbeitenden Gewerbes. KRANZUSCH und WALLAU (2001, S. 21 ff.) befassen sich darüber hinaus noch mit einer der Sondererhebungen im Bereich des Handwerks mit Bezug auf den Freistaat Sachsen.

Ausland körperlich ein- und ausgeführten Waren³ (StBA 2002a, S. 2). Nicht von der Statistik abgebildet werden im Ausland erfolgte Dienstleistungen. Eine Ausnahme bildet die Lohnfertigung, auf die im Folgenden noch gesondert eingegangen wird.

3.1.1 Ein- und Ausfuhr von Waren gemäß der Außenhandelsstatistik

Sind internationale Kooperationen mit Außenhandelsaktivitäten verbunden, werden die auf sie entfallenden Warentransfers von der Außenhandelsstatistik erfasst. Ein typisches Beispiel ist die Vertriebskooperation, in der Unternehmen übereinkommen, die Produkte der ausländischen Partner im jeweils eigenen Land mit zu vertreiben. Der grenzüberschreitende Warenverkehr zwischen Deutschland und Drittländern (nicht EU-Staaten) wird - gleich ob als Direkthandel oder im Rahmen kooperativer Arrangements - von der Zollverwaltung registriert, und die Werte der transferierten Waren an die statistischen Sammelstellen gemeldet. Diese gehen in die Extrahandelsstatistik ein.

Hinsichtlich des Binnenhandels mit Mitgliedstaaten der EU ist den handeltreibenden Unternehmen die Pflicht zur Meldung ihres Warenverkehrs auferlegt worden. Diese Anzeigen innergemeinschaftlicher Warenbewegungen gehen dann in die Intrahandelsstatistik ein. Hierbei sind jedoch Unternehmen mit einer Versendung von Waren im Wert von unter 200.000 Euro im Jahr von der Meldepflicht befreit (StBA 2002a, S. 23). Es kommt daher zu systematischen Untererfassungen in der Statistik. Unterstellt man eine Zunahme der jährlich transferierten Warenwerte mit steigender Größe der außenhandelsaktiven Unternehmen, dürften insbesondere die Warenbewegungen von kleinen und mittleren Unternehmen von der Untererfassung betroffen sein.

Grundlegende Schranken zeigen sich hinsichtlich der Auswertbarkeit der Statistik zu Zwecken der Kooperationsforschung: Durch den Bezug auf die Warenströme und die fehlende Erfassung von Merkmalen der daran beteiligten Unternehmen ist ein getrennter Ausweis der Warentransfers nach der Organisationsform des Handels nicht möglich. Somit können Warenbewegungen, die innerhalb kooperativer Arrangements erfolgen, nicht von marktlichen Handelsbeziehungen unterschieden werden. Die Außenhandelsstatistik ist somit für die Zwecke der Kooperationsforschung nicht auswertbar.

³ Erhebungsmerkmal ist der Grenzübergangswert, ein statistischer Wert, der Zölle, Steuern und andere Abgaben nicht enthält (StBA 2002a, S. 12). Mit eingeschlossen ist auch der Transfer elektrischen Stroms (ebenda, S. 2).

Mit Blick auf die spätere Diskussion über verschiedene Internationalisierungsformen kann die Außenhandelsstatistik zur Ermittlung wichtiger Eckdaten des grenzüberschreitenden Außenwirtschaftsverkehrs herangezogen werden. Da insbesondere die Exporttätigkeit in den weiteren Betrachtungen thematisiert wird, verzichten wir auf eine Analyse der Einfuhren (siehe Tabelle A1 und A2 im Anhang). Tabelle 1 bietet bezüglich der Warenausfuhr eine differenzierte Betrachtung nach Exporteuren in den neuen und alten Bundesländern.

Tabelle 1: Warenausfuhr deutscher Exporteure 2001 (regionale Anteile, durchschnittliche Anteile am Brutto-Inlandsprodukt, durchschnittliche Veränderungsraten)

Exporteure mit Sitz in ...	Warenausfuhr ¹ 2001			
	insgesamt	Anteil insgesamt (Vertikalstruktur)	durchschnittlicher Anteil am BIP ²	durchschnittl. jährliche Veränderung 1998 - 2001 ³
	in Mio. €	in %	in %	in %
Deutschland insgesamt	637.332	100,0	30,9	+9,3
darunter: Neue Bundesländer ⁴	37.858	5,9	12,5	+13,3
Alte Bundesländer ⁵	466.630	73,2	26,5	+6,2
Nicht zuordenbare Warenverkehre	132.844	20,8	/	/

© IfM Bonn

1 Ausfuhr im Spezialhandel (vorläufige Ergebnisse). Der Spezialhandel umfasst "im Wesentlichen nur die Waren, die zum Gebrauch, Verbrauch, zur Be- oder Verarbeitung in Deutschland eingehen und die Waren, die aus der Erzeugung und der Be- und Verarbeitung in Deutschland stammen und ausgehen" (StBA 2002, S. 3)).

2 Bruttoinlandsprodukt 2001 (vorläufiges Ergebnis)

3 berechnet als geometrisches Mittel

4 einschließlich Berlin (West)

5 ohne Berlin (West)

Quelle: STATISTISCHES BUNDESAMT, Statistisches Jahrbuch 2002 und Sonderauswertung für das IfM Bonn sowie eigene Berechnungen

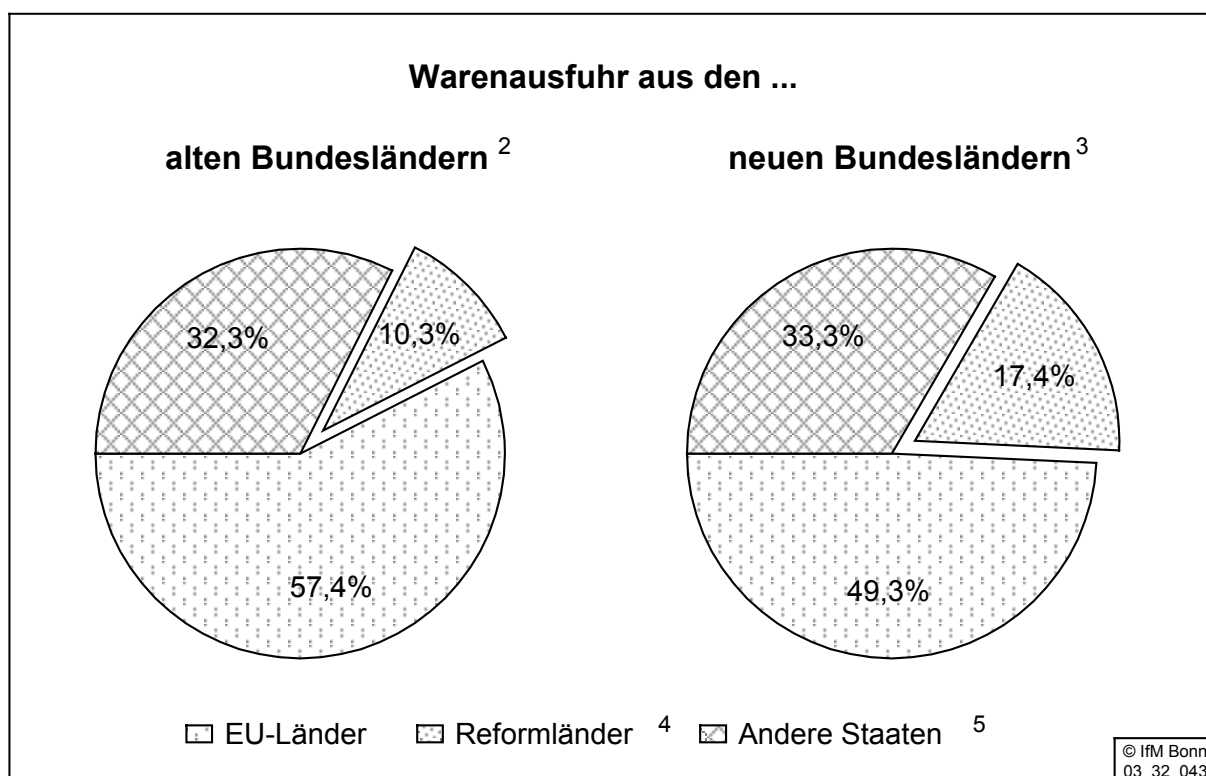
In 2001 umfassten die Warenwerte des Exports rund 637 Milliarden Euro. Dies entspricht knapp einem Drittel der gesamten Bruttowertschöpfung der Bundesrepublik des genannten Jahres. In der regionalen Betrachtung zeigt sich, dass insgesamt ein nur geringer Teil des Exports auf die neuen Bundesländer entfiel (5,9 %). Der Anteil der Warenausfuhr aus den neuen Ländern am Bruttoinlandsprodukt ist deutlich niedriger als der, der den alten Ländern zuzurechnen ist. Diese Quote kann als außenwirtschaftlicher Öffnungs- oder Verflechtungsgrad einer Region bzw. des Landes interpretiert werden (DEUTSCHE BUNDESBANK 1999, S. 17). Die Unternehmen in den neuen Ländern sind demnach gegenwärtig vergleichsweise wenig in internationale Handelsbeziehungen eingebunden. Anzumerken ist jedoch, dass mit rund 21 % ein nicht

unerheblicher Teil der exportierten Waren regional nicht zugeordnet werden kann.

Die Unterschiede in der Exporttätigkeit zwischen den beiden Teilräumen Deutschlands verringern sich zusehends, wie in der mittelfristigen Betrachtung deutlich wird. So stieg im Mittel der drei vorausgegangenen Jahre der Warenexport aus den neuen Ländern im Durchschnitt stärker, als dies in den alten Ländern zu beobachten war. Dies kann als Anzeichen für eine allmähliche Annäherung beider Landesteile in ihrer Exporttätigkeit gewertet werden.

Interessant ist auch eine Betrachtung der Zielländer des deutschen Warenexports (Abbildung 2) (siehe auch Tabelle A3 im Anhang).

Abbildung 2: Unternehmen im Ausland mit deutscher Kapitalbeteiligung nach Ländergruppen Ende 2000



1 Ausfuhr im Spezialhandel (vorläufige Ergebnisse)

2 einschließlich Berlin (West)

3 ohne Berlin (West)

4 darunter sämtliche ehemals sozialistische Staaten Mittel- und Osteuropas (die Russische Föderation eingeschlossen) sowie die Staaten des ehemaligen Jugoslawiens

5 darunter USA, Japan etc.

Quelle: STATISTISCHES BUNDESAMT, Sonderauswertung für das IfM Bonn und eigene Berechnungen

Hier zeigt sich, dass ein höherer Anteil der Warenströme aus den neuen Bundesländern in die Reformländer Mittel- und Ost-Europas geht, als dies für die

alten Bundesländer festzustellen ist. Warenbewegungen aus den alten Bundesländern gehen demgegenüber vergleichsweise häufiger in die Europäische Union. Die beiden Landesteile unterscheiden sich also in der regionalen Ausrichtung ihrer Exporttätigkeit.

Bei Interpretation der Daten der Außenhandelsstatistik müssen jedoch einige Besonderheiten der Erfassungsmethodik berücksichtigt werden. So lässt die Statistik eine Unterscheidung zwischen Warentransfers, die zwischen selbstständigen Unternehmen erfolgen und solchen, die unter miteinander rechtlich verbundenen Unternehmen im In- und Ausland - also innerhalb multinationaler Konzerne - stattfinden, nicht zu. Ferner ist aufgrund der auf den Warentransfer bezogenen Erfassung eine Zuordnung dieser Verkehre nach Unternehmensgrößenklassen nicht möglich. So kann der Anteil des Mittelstands am Außenhandel nicht gesondert ausgewiesen werden. Und schließlich ist die Güte der Statistik zur Abschätzung der Exportvolumina deutscher Unternehmen auch dadurch eingeschränkt, dass neben den Exporten von Unternehmen auch die von Privatpersonen veranlasste Warenausfuhr mit erfasst werden (StBA 2002a, S. 9).

3.1.2 Statistik des Veredelungsverkehrs

Nicht nur der internationale Handel mit Endprodukten, sondern auch der grenzüberschreitende Transfer von Zwischenprodukten zur Weiterverarbeitung im Ausland werden statistisch erfasst.⁴ Zur Auswertung dieser Warenbewegungen kann die Statistik des Veredelungsverkehrs - eine Teilstatistik der Außenhandelsstatistik - herangezogen werden. Die zuvor erörterten Anmerkungen zur Erhebungsmethodik der Außenhandelsstatistik gelten auch bezüglich der Statistik des Veredelungsverkehrs.

Einer Auswertung der Statistik des Veredelungsverkehrs für die Kooperationsforschung sind jedoch Grenzen gesetzt: Ihr liegt eine Begriffsbestimmung zugrunde, die nicht mit der inhaltlichen Abgrenzung des kooperativen Veredelungsverkehrs übereinstimmt, wie sie für diese Untersuchung definitorisch getroffen wurde. Die Statistik lässt eine Unterscheidung der Transfers zwischen verbundenen- und unverbundenen Unternehmen nicht zu. Dies führt dazu, dass neben kooperativen Formen des Lohnveredelungsprozesses zusätzlich

⁴ Der Statistische Wert von Waren des Veredelungsverkehrs setzt sich aus dem Rechnungspreis, also den Veredelungskosten (Lohn, Material, Zubehör), plus dem Wert der unveredelten Waren sowie den Versicherungs- und Beförderungskosten zusammen (StBA 2002a, S. 14)

auch zwischenbetriebliche Prozesse der Weiterverarbeitung innerhalb internationaler Unternehmensstrukturen von der Statistik abgebildet werden. Ein getrennter Ausweis beider Phänomene ist nicht möglich, wäre aber für eine sinnvolle Interpretation notwendig.

Zumindest lässt sich aber anhand der Gesamtwerte aller im Ausland weiterverarbeiteten Zwischenprodukte die Größenordnung feststellen, innerhalb der sich auch der kooperative Veredelungsverkehr bewegt. Der Statistik zufolge wurden in 2001 Waren im Wert von 4.720 Mio. Euro zur Weiterverarbeitung ins Ausland transferiert (StBA 2002b, S. 291). Dies entspricht rund 0,7 % der gesamten Warenausfuhr Deutschlands im selben Zeitraum. Demgegenüber belief sich der Gesamtwert der nach Be- und Verarbeitung wiedereingeführten Waren auf 6.768 Mio. Euro. Von einer Saldierung der Warenaus- und einfuhr zur Ermittlung des Umfangs der Wertschöpfung ist hingegen aus methodischen Gründen⁵ abzuraten.

In der mittelfristigen Betrachtung erweist sich der Umfang des jährlichen Veredelungsverkehrs als weitgehend stabil⁶ (4.898 Mill. € in 1998). Ein Entwicklungstrend lässt sich aufgrund nicht erklärbarer Schwankungen in der mittelfristigen Perspektive nicht ausmachen. Eine regionalspezifische Analyse ist ebenfalls nicht möglich, da das Statistische Bundesamt diese Warenverkehre nicht nach Ursprungsregionen innerhalb Deutschlands aufbereitet.

3.2 Umsatzsteuerstatistik

Zur Analyse internationaler Wirtschaftsaktivitäten von Unternehmen kann auch die Umsatzsteuerstatistik herangezogen werden. Die in ihr enthaltenen Daten entstammen dem Umsatzsteuer-Voranmeldeverfahren der Finanzverwaltung. Erfasst wird die Zahl der im Inland Steuerpflichtigen und ihr erzielter steuerbarer Jahresumsatz. Was die Importe betrifft, gehen die daraus entstehenden Umsätze in die im Inland erzielten Gesamtumsätze ein und sind als solche nicht isoliert ausgewiesen. Hinsichtlich des Exports weist die Umsatzsteuerstatistik hingegen die steuerfreien Umsätze mit Vorsteuerabzug aus, die im

⁵ Es ist lediglich möglich, die Gesamtwerte aller, die Grenze passierenden Waren in beiden Richtungen zu erfassen. Der einzelne Veredelungsprozess wird hingegen nicht nachvollzogen. In Fällen, in denen die Ein- und Ausfuhr in unterschiedlichen Jahren vollzogen werden, führt diese Gegenüberstellung zu Fehlzuordnungen.

⁶ Es treten Schwankungen auf in den Gesamtvolumina zur Veredelung ausgeführter Warenwerte (insbesondere zwischen 1997 und 1998), die möglicherweise auf erfassungstechnische Gründe zurückgehen.

Wesentlichen die Exportumsätze von Unternehmen abbilden (KOKALJ/WOLFF/HAUSER 2001, S. 3).

Sofern grenzüberschreitende Kooperationen mit Import- oder Exporttätigkeiten verbunden sind, finden sie ihren Niederschlag auch in der Umsatzsteuerstatistik. Anders als die Außenhandelsstatistik bezieht sich die Umsatzsteuerstatistik nun explizit auf die Steuerpflichtigen, die näherungsweise als Zahl der Unternehmen interpretiert werden kann⁷, und stellt diese nach unterschiedlichen Merkmalen dar. Auf diese Weise können Exporteure nach Unternehmensgröße unterschieden werden. Daher ist es möglich, den Exportumsatz des Mittelstands isoliert zu betrachten. Allerdings bietet die Datenaufbereitung keine Ansatzpunkte, die Auslandsumsätze nach der Organisationsform ihrer Entstehung zu unterscheiden. Angaben über die Art der Verbindung der am Export beteiligten Unternehmen lassen sich der Statistik nicht entnehmen. Ein getrennter Nachweis der Umsätze aus kooperativen und marktlichen Formen des Außenhandels ist nicht möglich. Daher sind der Nutzbarkeit der ausgewiesenen Exportumsätze für eine Auswertung zur Kooperationsforschung auch hier wieder Grenzen gesetzt.

Tabelle 2 liefert einen Überblick über die Exporttätigkeit des deutschen Mittelstands in 1999⁸ mit einem maximalen Jahresumsatz von unter 51,1 Mio. Euro [100 Mio. DM] für Unternehmen des produzierenden Gewerbes und des Handels bzw. von unter 12,8 Mio. Euro für alle anderen Dienstleister. Des Weiteren differenziert die Tabelle nach Unternehmen in den neuen und alten Bundesländern. Entsprechende Werte für alle Unternehmen in Deutschland - also die Großunternehmen eingeschlossen - können der Tabelle A4 im Anhang entnommen werden.

Hier bestätigt sich nun auch für den Mittelstand, dass nur ein geringer Teil der Exportumsätze auf Unternehmen in den neuen Bundesländern (einschließlich

⁷ Bei der Interpretation der Ergebnisse der Umsatzsteuerstatistik sind Einschränkungen im Berichtskreis zu beachten: Da lediglich Unternehmen mit einem Mindestjahresumsatz von 16.617 Euro [32.500 DM] statistisch abgebildet werden, wird insbesondere die Gruppe der Kleinunternehmen tendenziell untererfasst. Auch gehen solche Unternehmen nicht in die Statistik ein, die keine Voranmeldung sondern nur eine jährliche Umsatzsteuererklärung abgeben müssen oder die nicht der Umsatzsteuer unterliegen und für die Umsatzsteuerbefreiung optieren (wie z.B. in Heilberufen freiberuflich Tätige) (siehe WOLTER/HAUSER 2001, S. 46 ff.).

⁸ Dem IfM Bonn liegen regionalisierte Daten der Umsatzsteuerstatistik lediglich für die Jahre 1996 bis 1999 als Sonderauswertungen vor. Zahlen für das Jahr 2000 bezogen auf das gesamte Bundesgebiet können der Publikation von GÜNTERBER/WOLTER 2002 entnommen werden.

Berlin) entfällt. KMU in diesem Landesteil erzielten im Durchschnitt einen vergleichsweise niedrigeren Anteil ihrer Umsätze im Ausland. Zieht man die westdeutschen Bundesländer als Benchmark heran, ist erneut festzustellen, dass die Internationalisierung der ostdeutschen Wirtschaft noch vergleichsweise schwach ausgeprägt ist. Jedoch zeichnet sich eine Tendenz zur allmählichen Verringerung dieser regionalen Unterschiede der Außenhandelstätigkeit ab: Dies wird in der relativ hohen jährlichen Zuwachsrate der Exportumsätze der ostdeutschen Wirtschaft im Durchschnitt der letzten drei Jahre deutlich.

Tabelle 2: Exportumsatz von KMU¹ 1999 (regionale Anteile, durchschnittliche Anteile je exportierendes Unternehmen, durchschnittliche Veränderungsraten)

Unternehmen mit Sitz in ...	Exportumsatz 1999			
	insgesamt	Anteil insgesamt (Vertikalstruktur)	durchschnittl. Anteil am Gesamtumsatz	durchschnittl. jährliche Veränderung 1996 - 1999 ²
	in Tsd. €	in %	in %	in %
Deutschland insgesamt	128.324.710	100,0	16,6	+4,6
darunter: Neue Bundesländer ³	7.317.340	5,7	12,6	+7,6
Alte Bundesländer ⁴	121.007.370	94,3	16,9	+4,4

© IfM Bonn

1 Nur Steuerpflichtige mit Lieferungen und Leistungen von mehr als 16.617 Euro [32.500 DM] (alle Wirtschaftsbereiche) und maximal 51,1 Mio. [100 Mio. DM]

2 berechnet als geometrisches Mittel

3 einschließlich Berlin (West)

4 ohne Berlin (West)

Quelle: STATISTISCHES BUNDESAMT, Sonderauswertung und eigene Berechnungen

In einem weiteren Auswertungsschritt kann unter Berücksichtigung der oben beschriebenen Einschränkungen die Zahl der Exportierenden anhand der Zahl der Steuerpflichtigen mit Exportumsätzen angenähert werden (Tabelle 3). Es zeigt sich, dass nur eine Minderheit der KMU, nämlich bundesweit rund jedes zehnte KMU (ohne Kleinunternehmen) Handel mit dem Ausland treibt. Dabei ist der Anteil exportierender KMU mit Sitz in den neuen Ländern nicht nur absolut sondern auch in Relation zum Bestand aller KMU in diesem Landesteil nur etwa halb so hoch wie unter denen in den alten Ländern. Die niedrige Exporteurquote ist erneuter Beleg dafür, dass die KMU in den neuen Ländern noch nicht in dem Maße auf ausländische Absatzmärkte ausgerichtet sind, wie dies unter den westdeutschen Vergleichsunternehmen der Fall ist. Zurückzuführen ist dies u.a. auf die Unternehmensgrößenstruktur in den neuen Ländern, die relativ stark von kleineren, tendenziell nicht auslandsaktiven Unter-

nehmen geprägt ist. Anzeichen für eine tendenzielle Angleichung der Exporttätigkeit in Ost und West zeigen sich mittelfristig in der dynamischen Betrachtung: Im Mittel der vorausgegangenen drei Jahre wuchs die Zahl der exportierenden KMU in den neuen Ländern stärker an als in den alten Ländern.

Tabelle 3: Zahl der exportierenden KMU¹ 1999 (regionale Anteile, durchschnittliche Anteile je exportierendes Unternehmen, durchschnittliche Veränderungsraten)

Unternehmen mit Sitz in ...	Exportierende KMU 1999			
	insgesamt	Anteil insgesamt	durchschnittl. Anteil an	durchschnittl. jährliche
		(Vertikalstruktur)	allen KMU ²	Veränderung
	abs.	in %	in %	1996 - 1999 ³
Deutschland insgesamt	303.341	100,0	10,5	+2,1
darunter: Neue Bundesländer ⁴	27.548	5,2	5,4	+3,7
Alte Bundesländer ⁵	275.793	94,8	11,6	+1,9

© IfM Bonn

- 1 Nur Steuerpflichtige mit Lieferungen und Leistungen von mehr als 16.617 Euro [32.500 DM] (alle Wirtschaftsbereiche) und maximal 51,1 Mio. [100 Mio. DM]
- 2 Unternehmen angenähert an die Zahl der Steuerpflichtigen 1999 mit einem Jahresumsatz unter 51,1 Mio. Euro
- 3 berechnet als geometrisches Mittel der Jahre 1996 bis 1999
- 4 einschließlich Berlin (West)
- 5 ohne Berlin (West)

Quelle: STATISTISCHES BUNDESAMT, Sonderauswertung und eigene Berechnungen

3.3 Zahlungsbilanzstatistik

Als weitere Quelle zur Analyse der Auslandsaktivitäten deutscher Unternehmen bietet sich die Zahlungsbilanzstatistik an. Diese von der Deutschen Bundesbank geführten Statistik erfasst die wirtschaftlichen Transaktionen Deutschlands mit dem Ausland. Die Statistik ist in mehrere Teilbilanzen untergliedert, darunter die Leistungsbilanz, die den grenzüberschreitenden Waren- und Dienstleistungsverkehr abbildet. Auf diese Teilstatistik wird im Folgenden nicht näher eingegangen, da sie sich auf die Ergebnisse der bereits vorgestellten Außenhandelsstatistik bezieht. Darüber hinaus beinhaltet diese Statistik aber auch Angaben über die im Ausland erfolgten Dienstleistungen deutscher Unternehmen. Hier besteht jedoch das Problem, dass neben den von Unternehmen erbrachten Dienstleistungen auch solche von Privatpersonen⁹

⁹ Darin enthalten sind u.a. Einnahmen und Ausgaben des Reiseverkehrs (darunter Mietausgaben für Ferienhäuser) und Prämienzahlungen, die gebietsansässige Versicherungsnehmer an gebietsfremde Versicherungsunternehmen leisten (DEUTSCHE BUNDESBANK 2001, S. 15)

erfasst werden. Beide Positionen werden aber in der Statistik nicht isoliert voneinander aufbereitet. Eine Auswertung dieser Teilstatistik ist daher an dieser Stelle für die Untersuchungszwecke nicht sinnvoll.

Als einzige Teilposition des grenzüberschreitenden Dienstleistungsverkehrs soll im Folgenden auf die Teilstatistik des Austauschs technologischer Dienstleistungen Bezug genommen werden, aus der u.a. die Einnahmen aus Patenten und Lizenzen ersichtlich ist. Ferner wird auf die Statistik der Kapitalverflechtungen mit dem Ausland eingegangen, die den Umfang der deutschen Direktinvestitionen abbildet.

3.3.1 Statistik des Austauschs technologischer Dienstleistungen

Die Deutsche Bundesbank weist technologische Dienstleistungen in einer gesonderten Statistik aus. Darin werden neben den Einnahmen und Ausgaben aus bzw. für Forschung und Entwicklung, EDV- und Ingenieurleistungen auch die aus Patent- und Lizenzvergabe an internationale Partner abgebildet. Da insbesondere die mit Lizenzvergaben in Verbindung stehenden Zahlungsströme kooperativen Aktivitäten zuzuordnen sind, ist eine Auswertung dieser Statistik für unsere Zwecke von besonderem Interesse.

In der Auseinandersetzung mit der Erfassungsmethodik dieser Statistik werden aber auch hier wieder deutliche Schranken hinsichtlich ihrer Auswertbarkeit für die Kooperationsforschung deutlich: Da sich die Erhebung auf die im Ausland erzielten Einnahmen aus der Vergabe von Patenten und Lizenzen bezieht, nicht aber auf die an diesen Transaktionen Beteiligten, lassen sich letztgenannte nicht näher charakterisieren. Zahlungen zwischen rechtlich unabhängigen Unternehmen können so nicht von internen Verrechnungen innerhalb multinationaler Unternehmen unterschieden werden. KRANZUSCH und WALLAU (2001, S. 67) weisen darauf hin, dass ein Großteil dieser Einnahmen auf Zahlungen zwischen verbundenen Unternehmen zurückgehen. Da diese Formen des Leistungsaustauschs per Definition nicht als kooperativ bezeichnet werden können, ist der Aussagewert der Ergebnisse eingeschränkt. Ferner sind in dieser Statistik auch Entgelte aus Film- und EDV-Lizenzen enthalten, die eher geschäftlichen Beziehungen zuzuordnen sind und nicht auf kooperative Formen der Leistungserstellung schließen lassen. Da das Erhebungsverfahren eine eindeutige Zuordnung dieser unterschiedlichen Phänomene nicht ermöglicht, kann diese Quelle nur einen groben Anhaltspunkt über die Größenordnung aller Einnahmen aus der Vergabe von Lizenzen und Patenten liefern.

Tabelle 4 bietet einen Überblick über die Einnahmen deutscher Unternehmen aus ins Ausland vergebener Patente und Lizenzen. Da die Erfassungsmethodik eine Unterscheidung zwischen KMU und Großunternehmen nicht zulässt, wird im Folgenden auf die Gesamtzahl der Unternehmen Bezug genommen.

Tabelle 4: Einnahmen¹ aus Patenten und Lizenzen im Jahr 2001 (regionale Anteile, durchschnittliche Anteile pro Unternehmen, durchschnittliche Veränderungsraten)

Unternehmen mit Sitz in ...	Einnahmen aus Patenten und Lizenzen 2001			
	insgesamt	Anteil insgesamt (Vertikalstruktur)	durchschnittl. Anteil pro Unternehmen ²	durchschnittl. jährliche Veränderung 1999 - 2001 ³
	in Mio. €	in %	in €	in %
Deutschland insgesamt	3.515	100,0	1.208	+9,5
darunter: Neue Bundesländer ⁴	187	5,3	363	-7,2
Alte Bundesländer ⁵	3.313	94,3	1.384	+11,2
Nicht zuordenbare Einnahmen	15	0,4	/	/

© IfM Bonn

1 vorläufige Zahlen

2 Zahl der Unternehmen geschätzt anhand der Umsatzsteuerpflichtigen 2000 (nur Steuerpflichtige mit Lieferungen und Leistungen von mehr als 16.617 € [32.500 DM])

3 berechnet als geometrisches Mittel

4 einschließlich Berlin (West)

5 ohne Berlin (West)

Quelle: Zahlungsbilanzstatistik der DEUTSCHEN BUNDESBANK 2002, Sonderauswertung der DEUTSCHEN BUNDESBANK für das IfM Bonn und eigene Berechnungen

Gemessen an den gesamten Einnahmen von 100.091 Mio. Euro in 2001 aus dem Dienstleistungsverkehr mit dem Ausland entfällt nur ein geringer Anteil auf solche aus der Vergabe von Patenten und Lizenzen (3.515 Mio. Euro), nämlich lediglich 3,5 %. Ein überproportionaler Anteil dieser Patent- und Lizenzeinnahmen entfällt auf Unternehmen mit Sitz in den alten Bundesländern. Im Durchschnitt erzielen Unternehmen in den alten Ländern viermal höhere Einnahmen aus diesen Aktivitäten als Unternehmen in den neuen Ländern. Bemerkenswert ist, dass die Einnahmen aus Patenten und Lizenzen, die auf Unternehmen in den neuen Ländern entfallen, im Durchschnitt der vergangenen drei Jahre gesunken sind, während bundesweit eine Zunahme dieser Einnahmen zu verzeichnen ist. Inwieweit sich dieser Befund als Trend auswirkt und tatsächlich hinweisgebend dafür ist, dass die Unternehmen in den neuen

Ländern in diesem Bereich eher noch an Boden verlieren, müssen langfristige Studien¹⁰ zeigen.

3.3.2 Statistik der Kapitalverflechtungen mit dem Ausland

Neben grenzüberschreitenden Warenbewegungen sind auch die im Rahmen von Direktinvestitionen erfolgenden Kapitaltransfers Gegenstand statistischer Erhebungen der Deutschen Bundesbank. Die Investitionstätigkeit deutscher Unternehmen im Ausland wird von der Kapitalverkehrsbilanz - ebenfalls eine Teilbilanz der Zahlungsbilanzstatistik - abgebildet. Die ihr zuzuordnende Statistik der Kapitalverflechtungen mit dem Ausland basiert auf den Bestandsmeldungen inländischer Unternehmen und Privatpersonen über das "Vermögen Gebietsansässiger in fremden Wirtschaftsgebieten" (DEUTSCHE BUNDESBANK 2002a, S. 71).

Sofern sich deutsche Unternehmen im Ausland durch Eigenkapitaleinlage in Kooperationen (Joint Venture) einbringen, findet ihr Engagement neben anderen Formen der Direktinvestitionen Niederschlag in der Bestandsstatistik der Kapitalverflechtungen mit dem Ausland. Auch hier besteht für die Kooperationsforschung das Problem, dass das Meldeverfahren eine Erfassung spezifischer Merkmale der Art der Investitionstätigkeit nicht vorsieht. Von daher gehen diese Kapitalverflechtungen zwar mit in die Statistik ein, werden aber von nicht-kooperativen Formen von Direktinvestitionen nicht getrennt ausgewiesen. Hieraus ist der Schluss zu ziehen, dass diese Statistik nicht die Voraussetzung für eine Auswertung zum Zwecke der Kooperationsforschung bietet.

An dieser Stelle können daher lediglich die Gesamtbestände des Auslandsvermögens deutscher Investoren aufgezeigt werden (Tabelle 5). Ende 2000 betrug deren Auslandsvermögen rund 572 Milliarden Euro. Diese insgesamt 8.522 deutschen Investoren hielten zum Betrachtungszeitpunkt Anteile an 31.722 Unternehmen im Ausland (vorläufige Ergebnisse). Im Durchschnitt beteiligte sich jeder dieser deutschen Investoren an fast vier ausländischen Unternehmen. Das durchschnittliche Gesamtinvestitionsvolumen je Investor belief sich auf rund 67 Mio. Euro.

¹⁰ Bedauerlicherweise hält die Deutsche Bundesbank ältere Daten als die von 1999 nicht mehr vor, so dass die Möglichkeit einer rückwirkenden Langzeitbetrachtung ausgeschlossen ist.

Tabelle 5: Direktinvestitionen deutscher Unternehmen im Ausland Ende 2000 (regionale Anteile, durchschnittliche Anteile je Investor, durchschnittliche Veränderungsraten)

Unternehmen mit Sitz in ...	Kapitalbeteiligungen ¹ Ende 2000			
	insgesamt	Anteil insgesamt (Vertikalstruktur)	durchschnittl. Investition pro Investor	durchschnittl. jährliche Veränderung 1997 - 2000 ²
	in Mio. €	in %	in Mio. €	in %
Deutschland insgesamt	571.804	100,0	67,1	+26,4
darunter: Neue Bundesländer ³	8.796	1,5	25,3	+3,0
Alte Bundesländer ⁴	563.008	98,5	68,1	+27,0

© IfM Bonn

1 Bestand an unmittelbaren und mittelbaren deutschen Kapitalbeteiligungen im Ausland (vorläufige Zahlen)

2 berechnet als geometrisches Mittel

3 einschließlich Berlin (West)

4 ohne Berlin (West)

Quelle: Zahlungsbilanzstatistik der DEUTSCHEN BUNDESBANK 2002, Sonderauswertung der DEUTSCHEN BUNDESBANK für das IfM Bonn und eigene Berechnungen

Ferner werden bei der Analyse grenzüberschreitender Beteiligungsverhältnisse auch regionale Unterschiede deutlich: Nur ein Bruchteil des deutschen Beteiligungskapitals (1,5 %) ist Investoren in den neuen Bundesländern zuzuordnen. Dies korrespondiert keineswegs mit der Verteilung potenzieller Investoren - zumeist der Unternehmen - in Ost- und West-Deutschland: Mit rund 17,7 % hat mehr als jedes sechste Unternehmen¹¹ in Deutschland seinen Sitz in den neuen Bundesländern. Gemessen an ihrem Anteil an allen Unternehmen ist die Investitionsbeteiligung im Ausland unter den Unternehmen in den neuen Bundesländern äußerst schwach ausgeprägt.

Beide Investorgruppen unterscheiden sich aber auch in ihrem Kapitaleinsatz: Die Einlagen der Investoren aus den alten Bundesländern übersteigen im Durchschnitt diejenigen der Kapitaleigner aus den neuen Bundesländern um mehr als das Doppelte. Die Ursachen für diesen deutlich niedrigeren Kapitaleinsatz je Investor in Ostdeutschland dürften in der niedrigeren durchschnittlichen Unternehmensgröße und der entsprechend schmalere Kapitaldecke für Investitionen liegen, aber auch in dem Unterschied ihrer Wirtschaftskraft gemessen an der westdeutscher Unternehmen.

¹¹ Angenähert an die Zahl der Steuerpflichtigen mit Umsatz aus Lieferungen und Leistungen von mehr als 16.617 Euro [32.500 DM].

Auch in der dynamischen Betrachtung werden Unterschiede zwischen der Investitionsneigung in den neuen und alten Bundesländern deutlich: Mittelfristig betrachtet gingen die starken Zuwächse des Auslandsbeteiligungsvermögens im Wesentlichen auf das Engagement westdeutscher Investoren zurück. Im Vergleich zu dieser Gruppe erwiesen sich die Bestandszuwächse der Kapitalbeteiligungen ostdeutscher Investoren als eher verhalten. Die außerordentliche Dynamik des Internationalisierungsprozesses der deutschen Wirtschaft stützte sich also fast ausschließlich auf den Beteiligungserwerb westdeutscher Unternehmen.

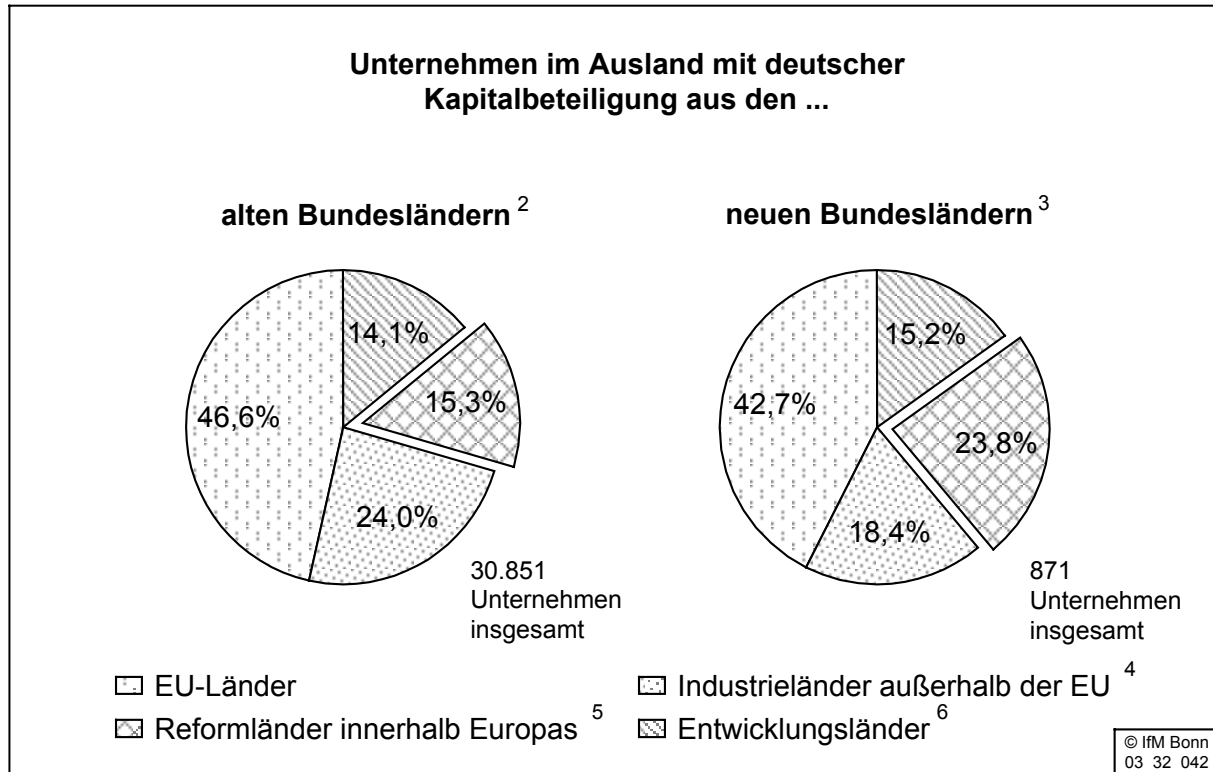
Des Weiteren ist eine regionalspezifische Betrachtung der Empfängerländer deutscher Direktinvestitionen aufschlussreich (Abbildung 3). Die Statistik gibt Auskunft über die Zahl und den Standort der Unternehmen im Ausland, an denen deutsche Unternehmen und Privatpersonen beteiligt sind bzw. die sich im Eigentum dieser Investoren befinden. Zu insgesamt 31.722 im Ausland ansässigen Unternehmen bestehen derartige Kapitalverflechtungen. Größere Unterschiede zwischen Investoren in den neuen und alten Bundesländern treten einzig hinsichtlich des Engagements in den Reformstaaten Mittel- und Osteuropas auf. Investoren aus den neuen Ländern engagieren sich in diesen Ländern vergleichsweise stark. Dies geschieht vor allem zu Lasten eines Engagements in anderen Industrieländern. Jedoch gilt für Unternehmen in Ost- wie auch Westdeutschland, dass der Hauptanteil der Direktinvestitionen in andere Industrieländer und nur ein kleinerer Teil in Schwellenländer oder Entwicklungsländer geht.

Bei der Interpretation der Daten sind auch hier wieder Erfassungsgrenzen zu beachten: Meldefreigrenzen für Unternehmensbeteiligungen im Ausland orientieren sich an dem Anteil der Stimmrechte des Unternehmens wie auch an der Höhe der Investitionssumme¹². Dabei sind Beteiligungen an ausländischen Unternehmen sowie Gründungen von Zweigniederlassungen im Ausland mit einem Bruttobetriebsvermögen von mehr als 511.292 Euro [1 Mio. DM] unabhängig vom jeweiligen Anteil des Stimmrechts von der Meldepflicht befreit. Auf diese Weise kommt es zu einer systematischen Untererfassung der Kapitalverflechtungen deutscher Investoren mit dem Ausland. Es ist davon auszugehen, dass ein nicht unerheblicher Anteil insbesondere der Direktinvestitionen

¹² Unter die Meldepflicht fallen folgende Beteiligungen an ausländischen Unternehmen: Mit steigender Bilanzsumme des ausländischen Unternehmens sinkt schrittweise die Untergrenze der Stimmrechte, die ein deutsches Unternehmen bzw. eine inländische Privatperson halten muss, um meldepflichtig zu sein (siehe DEUTSCHE BUNDESBANK 2002a, S. 71 ff.). Ferner sind indirekte Beteiligungen meldepflichtig (ebenda).

des Mittelstands nicht von der Zahlungsbilanzstatistik abgebildet werden. Wir werden in Kapitel 4.3.1 noch zeigen, dass diese Untererfassung - zumindest was den ostdeutschen Mittelstand betrifft - zu erheblichen Erfassungslücken führt.

Abbildung 3: Unternehmen im Ausland mit deutscher Kapitalbeteiligung¹ nach Ländergruppen Ende 2000



- 1 Bestand an unmittelbaren und mittelbaren deutschen Kapitalbeteiligungen im Ausland (vorläufige Zahlen)
- 2 einschließlich Berlin (West)
- 3 ohne Berlin (West)
- 4 darunter Australien, Japan, Kanada, Schweiz, USA
- 5 darunter Polen, Tschechische Republik, Ungarn
- 6 darunter Brasilien und Südafrika

Quelle: DEUTSCHE BUNDESBANK 2002 und Berechnungen des IfM Bonn

3.4 Fazit

Die Ausführungen haben gezeigt, dass das Fehlen einer amtlichen Statistik des Kooperationsgeschehens mit deutscher Teilnahme nicht einmal ansatzweise durch Auswertungen anderer verfügbarer Sekundärstatistiken kompensiert werden kann. Bestimmte Aspekte der grenzüberschreitenden Kooperationsstätigkeit finden aber durchaus ihren Niederschlag in der amtlichen Statistik. Dies ist dann der Fall, wenn die Kooperationsstätigkeiten mit grenzüberschreitenden Waren- und/oder Zahlungsströmen verbunden sind. Andere internationale Kooperationen, die ausschließlich zum Zwecke eines gegenseitigen Wis-

sens- und Erfahrungsaustausches vorgenommen werden, und bei denen es nicht zu Kapitalverflechtungen zwischen den Partnerunternehmen kommt, finden vollständig abseits aller statistischen Erfassungen statt.

Bei tiefgehender Analyse zeigt sich, dass auch der Nachweis des Teils des Kooperationsgeschehens, der sich auf die Statistik auswirkt, an der Aufbereitung des sekundärstatistischen Datenmaterials scheitert. In all diesen Statistiken ist ein getrennter Ausweis des Beitrags kooperativer und nicht-kooperativer Organisationsformen nicht möglich. Andere Teilstatistiken, die sich explizit mit zwischenbetrieblichen Formen der Zusammenarbeit befassen, basieren auf einer anderen Begriffsabgrenzung als hier verwendet und unterscheiden z.B. nicht zwischen verbundenen und rechtlich selbstständigen Unternehmen. In all diesen Fällen müssten zusätzliche Merkmale erhoben werden, damit eine Auswertung nach Art der Leistungserstellung möglich wird.

Lassen die genannten Datenquellen also keine direkten Rückschlüsse auf die Kooperationstätigkeit zu, so konnten jedoch durch die Analyse der verfügbaren Zahlen für die weitere Diskussion Rahmendaten des Außenwirtschaftsverkehrs ermittelt werden. Dabei zeigte es sich, dass Unternehmen in den neuen Bundesländern weitaus seltener im Außenhandel aktiv sind und zugleich auch vergleichsweise selten im Ausland investieren. Hier sind jedoch Angleichungstendenzen zwischen Ost- und Westdeutschland erkennbar.

Aussagen über die Bedeutung der Kooperation als Internationalisierungsstrategie können hingegen nur anhand von Stichprobenerhebungen getroffen werden, die eine Hochrechnung auf die Grundgesamtheit ermöglichen. Eine solche Schätzung ist Gegenstand der Ausführungen des folgenden Kapitels.

4. Bedeutung der grenzüberschreitenden Kooperation als Internationalisierungsstrategie für kleine und mittlere Unternehmen

In Deutschland fehlt es an aktuellen Studien¹³ über die Beteiligung des Mittelstands am internationalen Kooperationsgeschehen. Wir wollen mit der vorliegenden Studie diese Lücke schließen. Auf ältere Studien wie die von KAUFMANN/KOKALJ/MAY-STROBL (1990) und NAUJOKS/PAUSCH (1977) werden wir im letzten Abschnitt dieses Kapitels noch eingehen.

Das Fehlen einer Kooperationsstatistik macht es erforderlich, zur Bestimmung des Umfangs und der Struktur des internationalen Kooperationsgeschehens, an dem der deutsche Mittelstand beteiligt ist, auf die Ergebnisse von Stichprobenerhebungen zurückzugreifen. Hierzu bietet sich die vom IfM Bonn im Auftrag des Wirtschaftsmagazins Impulse und der Dresdner Bank im Jahr 2001 durchgeführte Primärdatenerhebung 'Mind' an. Diese liefert aktuelle und zuverlässige Ergebnisse auch über die Kooperationstätigkeit im Querschnitt der Unternehmen in Deutschland. Ein Abgleich des genannten Datensatzes mit der Umsatzsteuerstatistik zeigt, dass die Stichprobe die Grundgesamtheit sehr gut abbildet¹⁴ (KOKALJ/WOLFF/HAUSER 2001, S. 29).

Ausschließlich KMU des produzierenden Gewerbes und des Dienstleistungssektors mit einem Jahresumsatz von maximal 51,1 Mio. Euro [100 Mio. DM] wurden in die Befragungen einbezogen. Darüber hinaus wurde bei der Adressziehung auf die Berücksichtigung von Unternehmen mit weniger als 127.823 Euro [250.000 DM], im Einzelhandel von einem Umsatz unter 255.646 Euro [500.000 DM] und im Großhandel von unter 511.292 Euro [1 Mio. DM] verzichtet. Schätzungen des IfM Bonn zufolge dürften somit deutlich über die Hälfte¹⁵ aller kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland nicht von die-

¹³ Eine Studie von MÜLLER-STEWENS und HILLIG beschränkt sich allein auf internationale Joint Venture im Mittelstand (1992, S. 68 ff.). Eine Studie der Deutschen Industriebank befasst sich ebenfalls mit internationalen Joint Venture, unterscheidet aber nicht zwischen mittelständischen- und Großunternehmen (IKB 2001). WEBER und KABST unterscheiden zwischen investiven und nicht-investiven Auslandskooperationen, betrachten aber nur größere KMU und Großunternehmen (2000, S. 29 ff.). STAAR konzentriert sich auf Kooperationen von Unternehmen in Deutschland und Russland (2001, S. 201 ff.).

¹⁴ Einzig eine etwas überhöhte Berücksichtigung exportierender Unternehmen veranlasste uns - wie zuvor auch die genannten Autoren - eine Gewichtung zur strukturellen Anpassung an die bundesweiten Verhältnisse vorzunehmen. Ferner wurden 7 Fälle nicht zur Auswertung herangezogen, da es sich hier aufgrund von Beschäftigtenzahlen mit 500 und mehr nicht um Mittelständler handelt.

¹⁵ Zur Ermittlung der Zahl der Unternehmen in Deutschland greift das IfM Bonn näherungsweise auf die Zahl der Umsatzsteuerpflichtigen in Deutschland zurück. Bedingt

ser Studie repräsentiert sein. Da jedoch international aktive mittelständische Unternehmen i.d.R. einen Mindestjahresumsatz¹⁶ aufweisen, der in etwa bei der genannten Schwelle liegt, ist diese Eingrenzung für unsere Zwecke kaum von Bedeutung.

4.1 Beteiligung deutscher mittelständischer Unternehmen an nationalen und internationalen Kooperationen

Den Ergebnissen der Mind-Studie zufolge sind etwas mehr als ein Drittel aller befragten mittelständischen Unternehmen (35,1 %) in Kooperationen mit anderen Unternehmen eingebunden (Tabelle 6). Die Kooperation hat sich demnach als Führungsstrategie im Mittelstand etabliert. Zwar bedient sich lediglich eine Minderheit dieses Instruments, jedoch sind diese Unternehmen zu einer gewichtigen Teilgruppe innerhalb des deutschen Mittelstands avanciert.

Tabelle 6: Anteile kooperierender Mittelständler 1999 nach Standort der Partner

Mittelständische Unternehmen, die ... kooperieren		Anteil der Unternehmen (in %)
im Inland	n = 1.025	32,6
im Ausland	n = 1.027	10,5
darunter: im In- und Ausland		8,1
nur im Ausland		2,5
Kooperierende Mittelständler insgesamt	n = 1.027	35,1

© IfM Bonn

Quelle: Mind-Studie und weiterführende Auswertungen

Nicht nur im Inland sondern auch im Ausland ansässige Unternehmen kommen als Partner für eine derartige Zusammenarbeit in Frage: Wie Tabelle 6 zeigt, ist auch die grenzüberschreitende Kooperation - von immerhin rund jedem zehnten mittelständischen Unternehmen (10,5 %) der genannten Größenordnung praktiziert - zwischen Unternehmen im Mittelstand längst keine Randerscheinung mehr. Die Erhebung erlaubt ferner eine Unterscheidung nach solchen Unternehmen, die ausschließlich im Ausland kooperieren und anderen, die sowohl in internationale als auch nationale Kooperationsnetzwer-

durch die Erhebungsmethode der Erfassung der Umsatzsteuerpflichtigen bleiben solche Kleinunternehmen mit einem Jahresumsatz von unter 16.617 Euro [32.500 DM] unberücksichtigt. Unter den verbleibenden Steuerpflichtigen weisen 58,1 % einen Jahresumsatz von maximal 51,1 Mio. Euro [100 Mio. DM] auf.










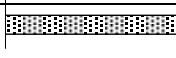
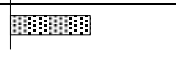
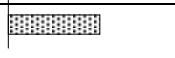



¹⁶ Siehe Tabelle A5 im Anhang.

ke eingebunden sind. Es zeigt sich, dass nur ein kleiner Teil unter den international Kooperierenden ausschließlich Partnerschaften im Ausland pflegt. Dieser Befund könnte darauf hindeuten, dass mittelständische Unternehmen nur selten die Herausforderung einer internationalen Kooperation auf sich nehmen, ohne entsprechende Erfahrungen mit einheimischen Partnern zuvor gemacht zu haben.

4.1.1 Standortspezifische Betrachtung

Differenziert man die befragten Unternehmen des Mittelstandes nach ihrem Sitz in den neuen bzw. alten Bundesländern, zeigen sich deutliche Unterschiede in ihrer Kooperationsneigung (Tabelle 7):

Tabelle 7: Anteile kooperierender Mittelständler 1999 in den neuen und alten Bundesländern nach Standort der Partner

Mittelständische Unternehmen, die ... kooperieren	Anteil der Unternehmen (in %)		
	Neue Bundesländer ¹	Alte Bundesländer ²	Deutschland insgesamt
im Inland n = 1.025	 54,0	 28,2	 32,6 **
im Ausland n = 1.027	 12,4	 9,8	 10,5 °
darunter: im In- und Ausland	 10,1	 7,3	 8,1 °
nur im Ausland	 2,3	 2,5	 2,5 /
Kooperierende insgesamt n = 1.027	 56,3	 30,7	 35,1 **

1 einschließlich Berlin (West)

2 ohne Berlin (West)

** Der Chi-Quadrat-Test ergab auf dem 1%igen Niveau signifikante Unterschiede

° Der Chi-Quadrat-Test ergab keine signifikanten Unterschiede

/ Keine Aussage möglich, da Chi-Quadrat-Test nicht anwendbar

Quelle: Mind-Studie und weiterführende Auswertungen

Die Kooperationsbereitschaft ist unter den mittelständischen Unternehmen in den neuen Bundesländern (56,3 %) weitaus stärker ausgeprägt als unter den Vergleichsunternehmen in den alten Ländern (30,7 %). Den Befragungsergebnissen zufolge dürfte mehr als jedes zweite mittelständische Unternehmen der genannten Größenordnung im Osten Deutschlands in eine kooperative Beziehung mit anderen Unternehmen eingebunden sein. Die augenfälligen Unterschiede erweisen sich auch im statistischen Test (Chi-Quadrat-Test) als signifikant. Es kann also von regionalspezifischen Verhaltensunterschieden ausgegangen werden.

In der detaillierten Analyse nach in- und ausländischen Partnern zeigt sich, dass der oben beschriebene Befund allein auf die unterschiedlich ausgeprägte Bereitschaft zur Teilnahme an Inlandskooperationen zurückgeht: Mittelständische Unternehmen in den neuen Ländern (54,0 %) sind weitaus häufiger in derartige Inlandsnetzwerke eingebunden, als dies im Westteil des Landes (28,2 %) zu beobachten ist. Derartige Unterschiede lassen sich hingegen nicht im Hinblick auf Auslandskooperationen feststellen. Zwar zeigen sich auch hier gewisse Abweichungen in den Befunden; diese sind jedoch im statistischen Sinne nicht signifikant. Was also die Kooperationsbereitschaft mit dem Ausland angeht, kann von den leichten Abweichungen nicht auf grundlegend unterschiedliche Verhaltensmuster zwischen Mittelständlern in Ost- (12,4 %) und Westdeutschland (9,8 %) ausgegangen werden.

4.1.2 Kooperationstätigkeit nach Wirtschaftsbereichen

Unterschiede in der Kooperationsbereitschaft zeigen sich auch in der Analyse der Unternehmen nach ihrer Zugehörigkeit zu verschiedenen Wirtschaftsbereichen (Tabelle 8):

Tabelle 8: Anteile im In- und Ausland kooperierender KMU 1999 nach Wirtschaftsbereichen

Wirtschaftsbereiche	Anteil der Unternehmen mit Partnern im ... (in %)		
	Inland *	Ausland °	Insgesamt *
Produzierendes Gewerbe	31,7	10,1	34,3
Handel und Gastgewerbe	32,7	9,7	35,6
Dienste überwiegend für Untern.	40,6	15,5	43,3
Sonstige Dienstleistungen	23,8	7,7	25,9
Unternehmen insgesamt	32,6 n = 1.025	10,5 n = 1.027	35,1 n = 1.026

* Der Chi-Quadrat-Test ergab auf dem 5%igen Niveau signifikante Unterschiede

° Der Chi-Quadrat-Test ergab keine signifikanten Unterschiede

Quelle: Mind-Studie und weiterführende Auswertungen

Während die Kooperationsneigung unter mittelständischen Unternehmen des produzierenden Gewerbes nur unwesentlich von der durchschnittlichen Beteiligung an derartigen Projekten abweicht, zeigen sich Verhaltensunterschiede unter den Mittelständlern der verschiedenen Wirtschaftsbereiche des Dienstleistungssektors: Vergleichsweise häufig kooperieren Mittelständler im Bereich der 'Dienstleistungen überwiegend für Unternehmen' (40,6 %). Auf die hohe

Kooperationsbereitschaft dieser Unternehmen wiesen bereits WIMMERS/HAUSER/PAFFENHOLZ (1999, S. 115) hin, und führten dies auf die in diesen Bereichen typische Nachfrage nach Systemlösungen zurück, die häufig im Alleingang nicht realisierbar sind. Als eher zurückhaltend ist demgegenüber die Kooperationsbereitschaft der Unternehmen der 'Sonstigen Dienstleistungen' zu beschreiben, darunter solche aus dem Kredit- und Versicherungsgewerbe und dem Verkehr- und Nachrichtenwesen.

Die aufgezeigten branchenspezifischen Befunde gehen auch hier wieder im Wesentlichen auf die Unterschiede in der Häufigkeit kooperativer Zusammenschlüsse unter inländischen Partnern zurück. Die Abweichungen in der Nutzung der grenzüberschreitenden Kooperation als Internationalisierungsstrategie lassen hingegen keine ausgeprägten - d.h. signifikanten - Branchenmuster erkennen. Mit anderen Worten kann von einer Branchenabhängigkeit des grenzüberschreitenden Kooperationsgeschehens nicht ausgegangen werden.

4.1.3 Unternehmensgrößenspezifische Betrachtung

Die über die Primärdatenerhebung gewonnenen Ergebnisse lassen des Weiteren auch auf größenspezifische Muster im Kooperationsverhalten schließen:

Tabelle 9: Anteile im In- und Ausland kooperierender KMU 1999 nach Unternehmensgröße

Mittelständische Unternehmen mit ... Beschäftigten	Anteil der Unternehmen mit Partnern im ... (in %)		
	Inland ***	Ausland ***	Insgesamt ***
bis 9	26,8	7,8	28,8
10 bis 19	40,1	8,0	42,6
20 bis 49	40,6	19,0	45,3
50 bis 499	55,0	30,0	60,0
Unternehmen insgesamt	32,6	10,5	35,1
	n = 1.025	n = 1.028	n = 1.026 © IfM Bonn

*** Der Chi-Quadrat-Test ergab auf dem 0,1%igen Niveau signifikante Unterschiede

Quelle: Mind-Studie und weiterführende Auswertungen

Wie aus Tabelle 9 ersichtlich, steigt die Bereitschaft zur Teilnahme an einer Kooperation tendenziell mit der Unternehmensgröße - gemessen an der Zahl der Beschäftigten - an. Ab einer Zahl von mindestens 50 Beschäftigten werden Kooperationen sogar mehrheitlich praktiziert. Die Abhängigkeit der Kooperati-

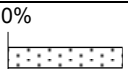
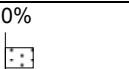

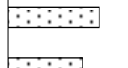

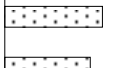
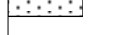

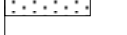
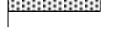

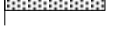
onsneigung von der Unternehmensgröße erweist sich statistisch als auf höchstem Niveau signifikant.

Größenspezifische Verhaltensmuster zeigen sich auch in der Unterscheidung zwischen nationalen und internationalen Kooperationen. Mit steigender Beschäftigtenzahl wächst sukzessive die Bereitschaft, sich derartigen Partnerschaften anzuschließen. Der Einfluss der Unternehmensgröße auf das Ausmaß der Kooperationstätigkeit ist aber - was internationale Zusammenschlüsse betrifft - besonders hoch: Das Gefälle unter den mittelständischen Unternehmen, die grenzüberschreitend kooperieren, erweist sich als vergleichsweise stark. Wir werden im Laufe der weiteren Untersuchungen noch mehrfach auf diese Abhängigkeit zu sprechen kommen und herausarbeiten, worin diese größenspezifischen Einflüsse in der Nutzung der Kooperation bestehen. An dieser Stelle sei lediglich noch erwähnt, dass auch eine größenspezifische Unterscheidung der Unternehmen nach Umsatzklassen die gleichen Befunde ergeben (siehe Tabelle A6 im Anhang).

4.1.4 Unternehmen nach Dauer ihrer Markttätigkeit

Ferner unterscheiden sich die mittelständischen Unternehmen verschiedener `Generationen` in ihrer Kooperationsneigung (Tabelle 10).

Tabelle 10: Anteile im In- und Ausland kooperierender KMU 1999 nach Dauer der Markttätigkeit

Die Unternehmen wurden ... gegründet:	Anteil der Unternehmen mit Partnern im ... (in %)		
	Inland ***	Ausland °	Insgesamt **
in den 1990er Jahren	 40,4	 11,0	 42,0
in den 1980er Jahren	 32,2	 9,2	 34,1
vor 1980	 26,3	 11,2	 29,9
Unternehmen insgesamt	 32,6	 10,5	 35,1
	n = 1.021	n = 1.024	n = 1.021 © IfM Bonn

*** Der Chi-Quadrat-Test ergab auf dem 0,1%igen Niveau signifikante Unterschiede

° Der Chi-Quadrat-Test ergab keine signifikanten Unterschiede

Quelle: Mind-Studie und weiterführende Auswertungen

Es zeigt sich, dass unter den mittelständischen Unternehmen, die in den 1990er Jahren gegründet wurden, die Kooperationsneigung besonders ausgeprägt ist. Je länger das Gründungsjahr zurückliegt, um so niedriger ist die Teilnahmewahrscheinlichkeit der Unternehmen an einer Kooperation. Erste Vermutungen, wonach dieser Befund nicht auf Verhaltensunterschiede, sondern

eher auf den vergleichsweise hohen Anteil junger Mittelständler in den neuen Bundesländern, die nach der politischen Wende gegründet wurden, zurückzuführen ist, bestätigen sich nicht. Vielmehr ist dieser Befund hinweisgebend dafür, dass Unternehmen vor allem in den Jahren unmittelbar nach Markteintritt in gesteigertem Maße Bedarf an gegenseitiger, unternehmensübergreifender Unterstützung haben und infolge dessen auch eher dazu bereit sind, sich anderen Unternehmen zu öffnen.

In der Differenzierung nach nationalen und internationalen Kooperationen findet sich dieses Verhaltensmuster nur zum Teil wieder: Während eine abnehmende Kooperationsbereitschaft mit dem Unternehmensalter bei Kooperationen zwischen inländischen Partnern festzustellen ist, ist dies nicht für grenzüberschreitende Beziehungen zu konstatieren. Internationale Kooperationen werden also unabhängig vom Alter der Unternehmen eingegangen. Offensichtlich sind die Entwicklungszyklen der Unternehmen, was ihre Marktorientierung und ihr Expansionsstreben anbelangt, unterschiedlich ausgeprägt, so dass typische Verhaltensmuster nicht auszumachen sind.

4.2 Beteiligung des deutschen Mittelstand an grenzüberschreitenden Kooperationen: Eine Hochrechnung

Auf der Basis der Ergebnisse der Teilerhebung lässt sich der Umfang der national und international kooperierenden mittelständischen Unternehmen in Deutschland näherungsweise bestimmen¹⁷ (Tabelle 11). Rechnet man die auf der Grundlage der Stichprobenerhebung ermittelten Anteilswerte auf die Grundgesamtheit hoch, so ist von einer Gesamtzahl von rund 120.000 mittelständischen Unternehmen bundesweit auszugehen, die sich 1999 an grenzüberschreitenden Kooperationen beteiligten. Da wir hier - wie erwähnt - allein KMU mit einem Mindestjahresumsatz von 127.823 Euro [250.000 DM] betrachten, ist diese Zahl als Untergrenze der Gesamtzahl der Kooperierenden im deutschen Mittelstand anzusehen. Selbst unter der Annahme, die grenzüberschreitende Kooperation bliebe unter den kleineren Unternehmen die absolute Ausnahme, so ist immerhin noch von einer Kooperationsbeteiligung von rund 5 % (mindestens 4,4 %) auszugehen.

¹⁷ Bedingt durch die im Rahmen der Stichprobenerhebung ermittelten Anteilswerte ist die Zahl der national bzw. international kooperierenden Mittelständler nur näherungsweise bestimmbar. Die nur geringen Abweichungen, die sich ergeben, schätzt man die Zahl der Kooperierenden zum einen nach dem Branchen- und zum anderen nach dem Standortkriterium, machen die hohe Güte der Ergebnisse der Schätzung der Mind-Stichprobe deutlich.

Tabelle 11: Schätzung der Zahl der im Ausland bzw. überhaupt kooperierenden mittelständischen Unternehmen auf der Basis der Umsatzsteuerpflichtigen nach Standort und Wirtschaftsbereichen

Standort / Wirtschafts- bereich	Umsatzsteuerpflichtige KMU ¹		Geschätzte Zahl der kooperierenden KMU ³	
	insgesamt	nur mittelgroße Unternehmen ²	insgesamt	nur im Ausland
	abs.	abs.	abs.	abs.
Alte Bundesländer ⁴	2.269.566	949.750	zwischen 290.000 und 294.000	zwischen 93.000 und 95.000
Neue Bundesländer ⁵	485.118	195.326	zwischen 108.000 und 112.000	zwischen 24.000 und 26.000
Produzierendes Gewerbe	626.928	393.581	zwischen 133.000 und 137.000	zwischen 39.000 und 41.000
Dienstleistungen	2.127.756	751.495	zwischen 165.000 und 169.000	zwischen 79.000 und 81.000
Insgesamt ⁶	2.754.684	1.145.076	ca. 402.000	ca. 120.000

© IfM Bonn

1 Steuerpflichtige mit Lieferungen und Leistungen von mehr als 16.617 Euro [32.500 DM] bis unter 51,1 Mio. Euro [100 Mio. DM], Unternehmen des produzierenden Gewerbes und des Dienstleistungssektors (ohne Land- und Forstwirtschaft, Fischerei und Fischzucht)

2 Steuerpflichtige mit Lieferungen und Leistungen von mehr als 127.823 Euro [250.000 DM] bis unter 51,1 Mio. Euro [100 Mio. DM], gleiche Auswahl der Wirtschaftsbereiche wie unter 1

3 Hochrechnung auf der Basis der im Rahmen der Mind-Studie ermittelten Quoten

4 ohne Berlin (West)

5 einschließlich Berlin (West)

Quelle: LANDESAMT FÜR DATENVERARBEITUNG UND STATISTIK: Sonderauswertung der Umsatzsteuerstatistik 1999 Umsatzsteuerstatistik und eigene Berechnungen

Allein in den neuen Bundesländern dürften von den insgesamt rund 110.000 kooperierenden mittelständischen Unternehmen rund 25.000 in Beziehungsnetzwerken mit dem Ausland eingebunden sein. Unterscheidet man die Unternehmen nach ihrer sektoralen Zugehörigkeit, entfallen mit rund 80.000 rund zwei Drittel der international Kooperierenden auf den Dienstleistungssektor.






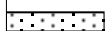

4.3 Bedeutung der grenzüberschreitenden Kooperation unter anderen Internationalisierungsstrategien

Um den Stellenwert der grenzüberschreitenden Kooperation als Strategie der Auslandsmarktbearbeitung für mittelständische Unternehmen zu ergründen, ist des Weiteren ein Vergleich auch zu den Nutzungshäufigkeiten alternativer Auslandsaktivitäten zu ziehen. Erst in der Betrachtung des gesamten Instrumenten-Mix offenbart sich die relative Bedeutung der Kooperation als Internationalisierungsstrategie. Dabei wird unter Internationalisierung "jede Art der Aufnahme erstmaliger oder zusätzlicher grenzüberschreitender Aktivitäten des Unternehmens verstanden" (KOKALJ/WOLFF/HAUSER 2001, S. 2), die dazu

dient, dass systematisch Erfolgspotenziale auf ausländischen Märkten aufgebaut bzw. gepflegt werden.

Eine vollständige Untersuchung der Auslandsverflechtungen des deutschen Mittelstands muss sich neben den grenzüberschreitenden Kooperationsaktivitäten auch auf die Im- und Exporttätigkeit¹⁸ sowie auch auf die Direktinvestitionstätigkeit beziehen. Die Bedeutung der einzelnen Internationalisierungsstrategien für die Unternehmen des deutschen Mittelstands kann Tabelle 12 entnommen werden:

Tabelle 12: Internationalisierungsstrategien mittelständischer Unternehmen 1999

Internationalisierung durch ...		Anteil der Unternehmen (in %)	
		0% 20%	
Außenhandel	n = 1.037		28,7
darunter: Import			25,0
Export			19,7
Grenzüberschreitende Kooperationen ¹	n = 1.027		10,5
Direktinvestitionen (ohne Joint Venture)	n = 1.029		9,2
darunter: Beteiligungen			7,4
Eigene Betriebe			4,1

© IfM Bonn

¹ einschließlich Joint Venture

Quelle: Mind-Studie und weiterführende Auswertungen

Erwartungsgemäß erweist sich der Außenhandel als dominierende Internationalisierungsform. Dabei steht der Import noch vor dem Export. Die grenzüberschreitende Kooperation steht an zweiter Stelle in der Häufigkeit der Internationalisierungsstrategien. Die nicht-kooperative Direktinvestition erweist sich als Internationalisierungsstrategie als fast ebenso stark vertreten wie die grenzüberschreitende Kooperation unter den befragten Mittelständlern. Hier sind Beteiligungen weitaus häufiger zu beobachten als vollständige Übernahmen ausländischer Betriebe bzw. Gründungen eigener Niederlassungen.

¹⁸ Im Folgenden werden unter dem Begriff Export allein direkte Exportgeschäfte subsummiert. Indirekte Ausfuhren, bei denen auf betriebsfremde Absatzmittler zurückgegriffen wird, bleiben bei den weiteren Betrachtungen unberücksichtigt.

4.3.1 Standortspezifische Betrachtung

Tabelle 13 bietet eine Unterscheidung des Nutzungsverhaltens der Internationalisierungsstrategien nach Unternehmen mit Sitz in den neuen und alten Bundesländern:

Tabelle 13: Internationalisierungsstrategien mittelständischer Unternehmen in den neuen und alten Bundesländern 1999

Internationalisierung durch ...	Anteil der Unternehmen (in %)		
	Neue Bundesländer ¹	Alte Bundesländer ²	Deutschland insgesamt
Außenhandel n = 1.037	18,7	29,3	28,7 °
darunter: Import	16,7	25,4	25,0 °
Export	8,6	20,0	19,7 *
Kooperationen ³ n = 1.027	12,4	9,8	10,5 °
Direktinvestitionen ⁴ n = 1.029	7,7	9,4	9,2 °
darunter: Beteiligungen	7,7	7,2	7,4 °
Eigene Betriebe	0,6	4,8	4,1 *

© IfM Bonn

1 einschließlich Berlin (West)

2 ohne Berlin (West)

3 grenzüberschreitende Kooperationen einschließlich Joint Venture

4 nicht-kooperative Direktinvestitionen (ohne Joint Venture)

* der Chi-Quadrat-Test ergab auf dem 5%igen Niveau signifikante Unterschiede

° der Chi-Quadrat-Test ergab keine signifikanten Unterschiede

Quelle: Mind-Studie und weiterführende Auswertungen

Der zuvor auf der Basis amtlicher Statistiken erarbeitete Befund, wonach mittelständische Unternehmen in den neuen Bundesländern sich, was die Exporttätigkeit betrifft, gemessen an den Vergleichsunternehmen in den alten Bundesländern eher zurückhalten, wird von den Ergebnissen der Mind-Studie bestätigt: Der Anteil exportierender Mittelständler ist in den neuen Ländern signifikant niedriger als in den alten Ländern. Abweichungen zur den im dritten Kapitel dargelegten Exporteurquoten gehen auf die hier ausgeschlossenen Kleinstunternehmen zurück.

Was hingegen die Direktinvestitionstätigkeit (ohne kooperative Direktinvestitionen) von mittelständischen Unternehmen in Ost- und Westdeutschland betrifft, liefern die Ergebnisse der Mind-Erhebung ein differenzierteres Bild, als dies auf der Basis der Daten der amtlichen Statistik möglich war (vgl. Kapitel 3.3). Anders als die Zahlen der amtlichen Statistik anzeigen, kann nun vor dem

Hintergrund der hier erörterten Ergebnisse von einer deutlichen Unterrepräsentanz des ostdeutschen Mittelstands generell nicht mehr ausgegangen werden: Die beobachtbaren Abweichungen in den Beteiligungsquoten erweisen sich im statistischen Test als nicht signifikant. Hier muss jedoch nach der Art der Direktinvestition differenziert werden: Unterschiede im Investitionsverhalten zwischen den Mittelständlern in den neuen und alten Bundesländern zeigen sich nicht hinsichtlich den Beteiligungen an ausländischen Unternehmen, wohl aber in Bezug auf die Gründungstätigkeit von eigenen Niederlassungen bzw. hinsichtlich der vollständigen Übernahme ganzer Betriebe im Ausland: Letztgenannte Form der Direktinvestition ist unter Unternehmen mit Stammsitz im Westen Deutschlands signifikant häufiger als unter solchen mit Sitz in Ostdeutschland.

Die wohl entscheidende Ursache für die aufgezeigten Unterschiede in den Befunden ist in der Nichterfassung von Direktinvestitionen niedriger Größenordnung - also geringer Investitionsvolumina - in der amtlichen Statistik zu sehen. Wie bereits im Rahmen der Analyse der amtlichen Daten angemerkt, sind die durchschnittlichen Investitionsvolumina ostdeutscher Mittelständler weitaus niedriger als die der westdeutschen Vergleichsunternehmen. Hier zeigt sich nun, dass insbesondere die Beteiligungen an Unternehmen im Ausland, die von mittelständischen Unternehmen in den neuen Ländern vorgenommen werden, aufgrund ihres offensichtlich meist niedrigen finanziellen Einsatzes statistisch nicht erfasst werden. Auf diese Weise wird insbesondere die Direktinvestitionstätigkeit des ostdeutschen Mittelstands von der amtlichen Statistik unterschätzt. Die großen Unterschiede zwischen ost- und westdeutschen Unternehmen des Mittelstands, was ihre Direktinvestitionstätigkeit betrifft, sind weniger in ihrer absoluten Häufigkeit, sondern eher in der weitaus geringeren finanziellen Größenordnung zu sehen.

4.3.2 Branchenspezifische Betrachtung

Unterschiedliche Verhaltensmuster in der Wahl der Internationalisierungsstrategie zeigen sich nur zum Teil im Vergleich der mittelständischen Unternehmen nach ihrer Wirtschaftsbereichszugehörigkeit (Tabelle 14).

Tabelle 14: Internationalisierungsstrategien mittelständischer Unternehmen 1999 nach Wirtschaftsbereichen

Wirtschaftsbereiche	Anteil der Unternehmen (in %)		
	Außenhandel ***	Kooperationen °	Direktinvestitionen °
Produzierendes Gewerbe	32,6	10,1	7,9
Handel und Gastgewerbe	34,8	9,7	9,9
Dienste überwiegend für Untern.	21,2	15,5	13,3
Sonstige Dienstleistungen	14,6	7,7	5,6
Unternehmen insgesamt	28,8	10,5	9,2
	n = 1.036	n = 1.028	n = 1.029

° Der Chi-Quadrat-Test ergab keine signifikanten Unterschiede

*** Der Chi-Quadrat-Test ergab auf dem 0,1%igen Niveau signifikante Unterschiede

Quelle: Mind-Studie und weiterführende Auswertungen

Im Querschnitt der Wirtschaftsbereiche zeigen sich allein hinsichtlich des Außenhandels größere Abweichungen, die sich zudem im statistischen Test als signifikant erweisen. Besonders außenhandelsaktive Mittelständler sind in den Wirtschaftsbereichen produzierendes Gewerbe, Handel und Gastgewerbe zu finden. Dies überrascht kaum, da Dienstleistungen weniger leicht transferierbar sind als etwa verschickbare Güter. Entsprechend setzen insbesondere Unternehmen des Bereichs der `Dienstleistungen überwiegend für Unternehmen´ auf Standortexpansion mittels Direktinvestition.

4.3.3 Unternehmensgrößenspezifische Betrachtung

Wie zuvor hinsichtlich der Kooperationstätigkeit bereits festgestellt, zeigen sich auch bei der Außenhandels- und Direktinvestitionstätigkeit die beschriebenen größenspezifischen Verhaltensmuster (Tabelle 15):

Hier zeigt sich erneut eine (hoch signifikante) positive Abhängigkeit der Nutzungshäufigkeit der Internationalisierungsstrategien von der Beschäftigtenzahl der Unternehmen. Zum gleichen Befund gelangt man, wenn man den erzielten Jahresumsatz als Unterscheidungskriterium heranzieht (siehe KOKALJ/WOLFF/HAUSER 2001, S. 40). Es besteht also ein Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Bereitschaft, international aktiv zu werden. Worin die Ursachen für die größenspezifischen Verhaltensmuster liegen, und ob von Eintrittshürden auszugehen ist, wird im Folgenden noch näher zu analysieren sein.

Tabelle 15: Internationalisierungsstrategien mittelständischer Unternehmen 1999 nach Beschäftigtengrößenklassen

Unternehmen mit ... Beschäftigten	Anteil der Unternehmen (in %)		
	Außenhandel ***	Kooperationen ***	Direktinvestitionen ***
bis 9	22,6	7,8	6,9
10 bis 19	33,3	8,0	8,1
20 bis 49	37,1	19,0	14,3
50 bis 499	61,0	30,0	25,0
Unternehmen insgesamt	28,8 n = 1.036	10,5 n = 1.028	9,2 n = 1.029

*** der Chi-Quadrat-Test ergab auf dem 0,1%igen Niveau signifikante Unterschiede

Quelle: Mind-Studie und weiterführende Auswertungen

4.3.4 Unterscheidung nach Alter des Unternehmens

Schließlich soll noch auf das Unternehmensalter als mögliches Differenzierungsmerkmal auslandsaktiver Mittelständler eingegangen werden (Tabelle 16). Hintergrund hierzu ist die Frage, inwieweit in den einzelnen Entwicklungsphasen von Unternehmen bestimmte Vorgehensweisen im Internationalisierungsprozess typisch sind.

Tabelle 16: Internationalisierungsstrategien 1999 nach Dauer der Markttätigkeit mittelständischer Unternehmen

Unternehmen wurde ... gegründet:	Anteil der Unternehmen (in %)		
	Außenhandel °	Kooperationen °	Direktinvestitionen °
in den 1990er Jahren	25,1	11,0	7,8
in den 1980er Jahren	27,4	9,2	9,2
vor 1980	32,6	11,2	10,4
Unternehmen insgesamt	28,8 n = 1.034	10,5 n = 1.024	9,2 n = 1.025

° der Chi-Quadrat-Test ergab keine signifikanten Unterschiede

Quelle: Mind-Studie und weiterführende Auswertungen

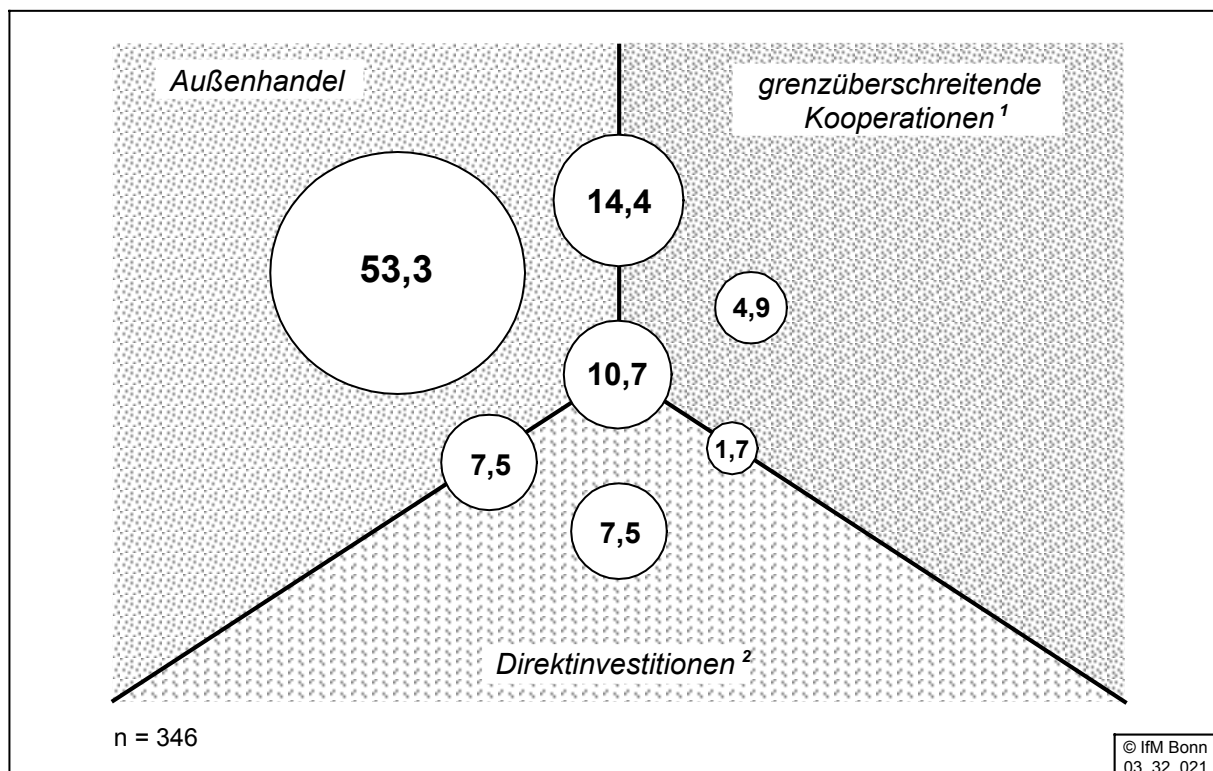
Im statistischen Test erweisen sich die beobachtbaren Abweichungen der Nutzungshäufigkeiten bestimmter Internationalisierungsstrategien zwischen den mittelständischen Unternehmen verschiedenen Alters jedoch als geringfügig: Die Unterschiede sind nicht signifikant. Daher kann die Dauer der Markttätigkeit nicht als Determinante der Wahl der Internationalisierungsstrategie gelten.

Offenbar zögern erst jüngst in den Markt eingetretene Unternehmen nicht stärker als andere mit längerer Markterfahrung, sich der Herausforderung einer Auslandsmarktbearbeitung anzunehmen. Auch die Vorstellung, es bedürfe einer langjährigen Markterfahrung auf den Heimatmärkten, um für den Schritt ins Ausland vorbereitet zu sein, erweist sich als nicht haltbar.

4.4 Strategieprofile auslandsaktiver mittelständischer Unternehmen

In den bisherigen Analysen befassten wir uns ausschließlich mit der Frage, wie häufig die unterschiedenen Internationalisierungsstrategien von den Unternehmen angewendet werden. Die Frage hingegen, inwieweit Unternehmen sich eher auf nur *eine* dieser Strategien festlegen, oder ob auch mehrere Internationalisierungsformen parallel praktiziert werden, wurde bislang nicht gestellt. Die beobachteten Kombinationsmuster sind in Abbildung 4 wiedergegeben und lassen typische Strategieprofile auslandsaktiver Unternehmen erkennen.

Abbildung 4: Strategieprofile auslandsaktiver Unternehmen (Angaben in %)



1 einschließlich kooperativer Formen der Direktinvestitionen (Joint Venture)

2 ohne kooperative Formen der Direktinvestitionen

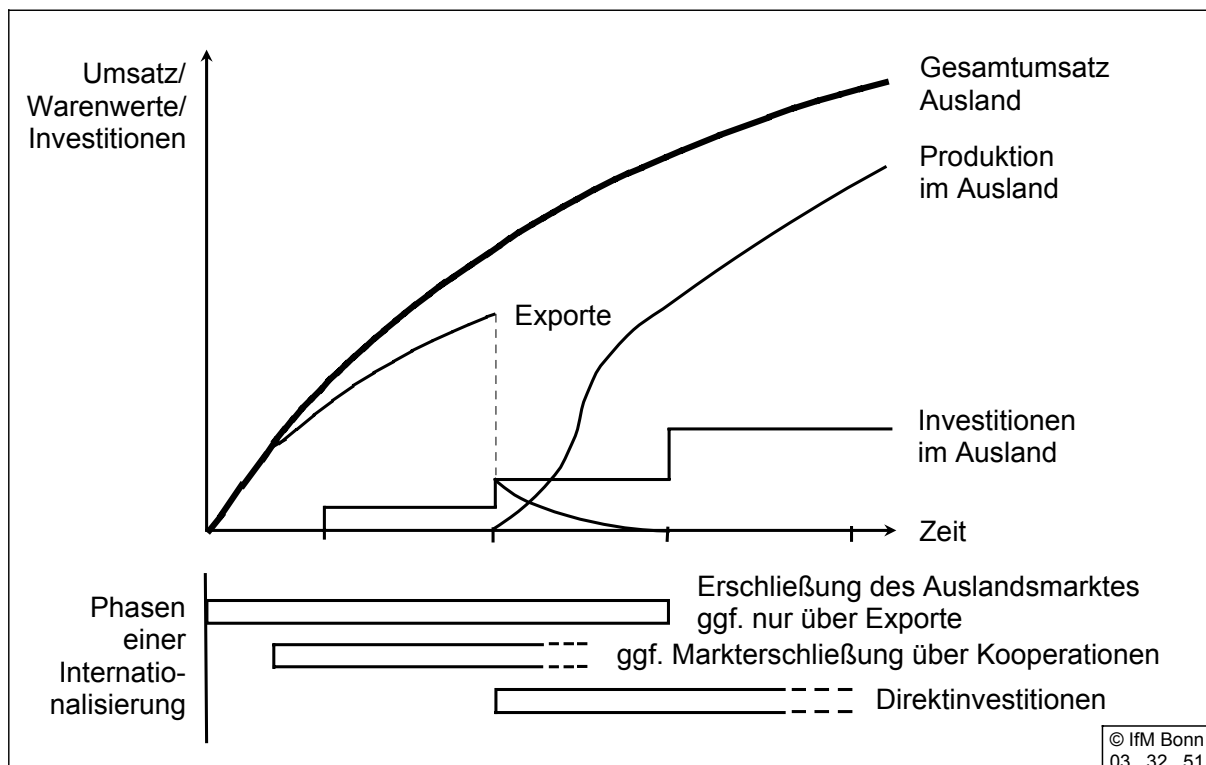
Quelle: Mind-Studie und weiterführende Auswertungen

Die überwiegende Zahl der auslandsaktiven mittelständischen Unternehmen des untersuchten Samples, nämlich rund zwei Drittel (65,7 %), setzt aus-

schließlich auf eine der Strategien zur Auslandsmarktbearbeitung. Zumeist beschränken sich Unternehmen dabei auf Außenhandelsaktivitäten (53,3 %). Für grenzüberschreitende Kooperationen wie auch Direktinvestitionen gilt gleichermaßen, dass sie meist parallel zur laufenden Exporttätigkeit vorgenommen werden. Vor allem die Kooperation wird in der Praxis oft nicht isoliert sondern in Unterstützung anderer Maßnahmen praktiziert. In rund jedem neunten Fall (10,7 %) kommen alle drei unterschiedenen Internationalisierungsformen zugleich zum Einsatz.

Die Beobachtung, wonach die Direktinvestition und vor allem die Kooperation nur selten als Eintrittsstrategien in ausländische Märkte gewählt werden, stützt das von MEISSNER und GERBER (1980, S. 225) vorgestellte Konzept eines idealtypischen Entwicklungsverlaufs des Internationalisierungsprozesses. Wie in Abbildung 5 schematisch dargestellt, erfolgt ihrer Ansicht nach der Einstieg in Auslandsmärkte typischerweise über den Export. Mit steigenden Exportvolumina wird die Option, selbst vor Ort präsent zu sein, etwa um Serviceleistungen anbieten zu können und Kundenkontakte zu pflegen, immer attraktiver. Zur Schließung dieser strategischen Lücke wird in einer zweiten Entwicklungsphase eine eigene Vertriebsstätte im Ausland gegründet.

Abbildung 5: Schematische Darstellung eines idealtypischen Internationalisierungsprozesses nach MEISSNER und GERBER



Quelle: MEISSNER/GERBER (1980, S. 555), mit Veränderungen und Erweiterungen

Erreicht bei weiter zunehmendem Exportvolumen der Auslandsabsatz ein kritisches Volumen, gehen Unternehmen dazu über, Teile der Fertigung ins Zielland zu verlagern. Entsprechend wird die Exporttätigkeit aufgegeben oder zumindest reduziert¹⁹. Wächst das Marktvolumen in der Folgezeit weiter, werden Erweiterungsinvestitionen vorgenommen, die nun ggf. die vollständige Produktion im Gastland ermöglichen. Die Fertigung erreicht einen Umfang, der es erlaubt, auch Drittländer in der Region mit Produkten der Auslandsbetriebsstätte zu beliefern. Hiermit ist die letzte Wachstumsphase im Internationalisierungsprozess erreicht.

Der Grundgedanke des Konzepts von MEISSNER und GERBER, wonach die Organisationsform des Auslandsengagements von der Höhe der Absatzvolumina und damit von der Intensität der Marktbearbeitung abhängt, ist plausibel. SWOBODA merkt jedoch zu Recht (vgl. Kapitel 5) kritisch an, dass das Konzept von Meissner und Gerber sich nur auf "wenige und zu pauschale Erklärungen" stützt, als dass es uneingeschränkt die Entwicklungsphasen im Internationalisierungsprozess zu erklären im Stande ist (2002, S. 109).

Das zuvor aufgezeigte Muster der Strategieprofile kann als Momentaufnahme in den befragten Unternehmen angesehen werden, die sich in unterschiedlichen Entwicklungsstadien des Internationalisierungsprozesses befinden. Die meisten Unternehmen befinden sich (noch) oder verbleiben im Stadium der ersten Entwicklungsphase und beschränken sich allein auf den Export. Nur die wenigsten Unternehmen haben die von MEISSNER und GERBER beschriebene letzte Entwicklungsphase erreicht, in der die Marktbearbeitung ausschließlich über eigene Niederlassungen im Gastland erfolgt. Für die weiterführenden Betrachtungen stellt sich nun die Frage, welche Faktoren diese Entwicklungsphasen des Internationalisierungsprozesses bestimmen, und welche Funktion die Kooperation dabei einnimmt.

Hieraus ergibt sich die Hypothese, wonach die Kooperation vorwiegend eine Interimslösung darstellt, also ein Zwischenstadium auf dem Weg zum Aufbau eines eigenständigen Standbeins im Zielland. Trifft diese Vorstellung einer zweitbesten Lösung zu, so stellt sich die Frage, welche Faktoren die Unternehmen dazu veranlassen, sich für eine solche Übergangsphase zu entschei-

¹⁹ An dieser Stelle haben wir die Darstellung von MEISSNER und GERBER inhaltlich verändert, indem wir auf die Möglichkeit einer stufenweisen Reduzierung der Exporte im Zuge der Direktinvestition hinweisen.

den. Ziel der weiteren Analysen ist es, diese Hypothese zu überprüfen und Determinanten der Kooperationstätigkeit zu analysieren (siehe Kapitel 5).

Zu den Ausführungen der genannten Autoren ist des Weiteren kritisch anzumerken, dass sich aus der Zeitpunktbetrachtung nicht ableiten lässt, welche vorherigen Prozesse zu dem dargelegten Muster der Strategieprofile führten. Ebenso lässt sich nicht bestimmen, ob überhaupt und wenn ja, dann in welchem Zeitrahmen Unternehmen für den Übergang in weitere Phasen der Internationalisierung bereit sein werden. Das vorgestellte Modell soll keine Zwangsläufigkeit einer Entwicklung suggerieren. Es muss in diesen Fällen einzeln geprüft werden, ob eine Entwicklung vom reinen Exporteur zu einem direkten Engagement vor Ort im Gastland überhaupt möglich bzw. prinzipiell gewünscht ist. In vielen Fällen dürfte eine Auslandsmarktbearbeitung über den Export den Zielen des Unternehmens durchaus genügen, weshalb eine intensivere Marktbearbeitung unterbleibt. Wir werden uns im weiteren Verlauf der Untersuchung u.a. auch mit den Determinanten befassen, die zu diesen Expansionsentscheidungen führen.

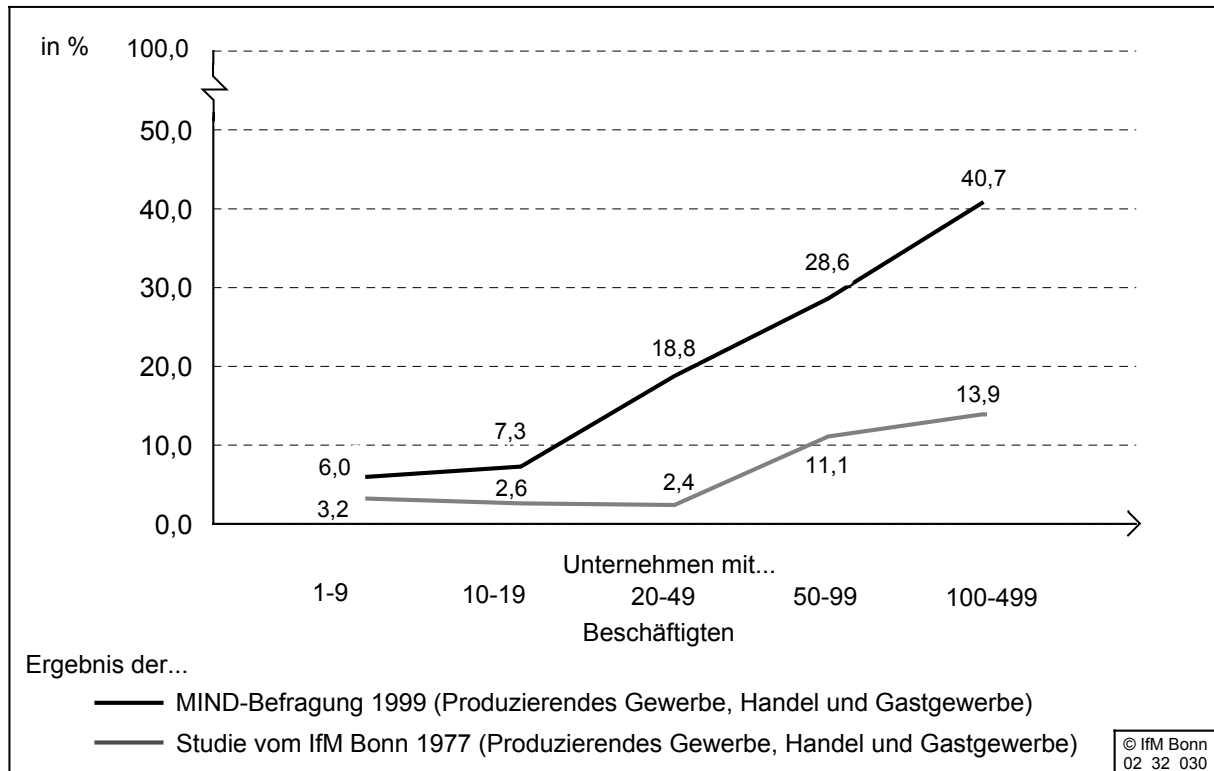
4.5 Bedeutungswandel der grenzüberschreitenden Kooperation in den 1980er und 1990er Jahren

Das IfM Bonn hat sich bereits in den späten 1970er Jahren erstmalig mit der grenzüberschreitenden Kooperation zwischen Unternehmen befasst und eine empirische Studie hierzu vorgelegt (NAUJOKS/PAUSCH 1977). Unter der Annahme, insbesondere Unternehmen in grenznahen Gebieten kooperierten verstärkt auch mit ausländischen Partnern, wurden Unternehmen aller Größenklassen mit Sitz im IHK-Bezirk Aachen über ihr Internationalisierungsverhalten befragt. Unter den Antwortenden waren 1.271 kleine und mittlere Unternehmen. Wir wollen an dieser Stelle auf deren Kooperationsverhalten nochmals eingehen. Obwohl ein unmittelbarer Vergleich mit den Ergebnissen der Mind-Studie aufgrund der unterschiedlichen territorialen Bezogenheit beider Befragungen im streng wissenschaftlichen Sinne nicht zulässig ist, soll in Ermangelung anderer Daten - insbesondere von Zeitreihendaten - eine Gegenüberstellung der Befunde dennoch erfolgen, um zumindest erste Hinweise auf den Bedeutungswandel in den vergangenen zwei Dekaden abzuleiten.

In Abbildung 6 sind die Beteiligungsquoten von mittelständischen Unternehmen an grenzüberschreitenden Kooperationen, wie sie in den beiden Studien ermittelt wurden, graphisch dargestellt. Dabei wurde auf eine - für diese Zwe-

cke unkonventionelle - Darstellungsform des Liniendiagramms zurückgegriffen. Diese macht die Niveaushiftungen im Zeitablauf sichtbar.

Abbildung 6: Beteiligung²⁰ mittelständischer Unternehmen des produzierenden Gewerbes, des Handels und Gastgewerbes an grenzüberschreitenden Kooperationen im Vergleich zweier Studien der Jahre 1977 und 1999



Quelle: NAUJOKS/PAUSCH 1977, S. 83 ff. und eigene Berechnungen auf Basis der Ergebnisse der Mind-Studie 1999.

In der Gegenüberstellung der Ergebnisse beider Studien zeigt sich, dass kooperative Wettbewerbsstrategien mit im Ausland ansässigen Partnern im Laufe der 1980er und 1990er Jahre in der mittelständischen Wirtschaft erheblich an Bedeutung gewonnen haben. Dieser Befund hat Gültigkeit für alle unterschiedlichen Größenklassen. Zu beachten ist, dass hier - anders als zuvor - allein Unternehmen des produzierenden Gewerbes, des Handels und des Gastgewerbes betrachtet werden. Hieraus ergeben sich Abweichungen zu den bislang kommunizierten Beteiligungsquoten an grenzüberschreitenden Kooperationen.

²⁰ Abweichende Werte für das Jahr 1999 von den zuvor dargelegten Werten gehen auf die in der Abbildung vorgenommene Branchenauswahl zurück.

Interessant ist vor allem die Betrachtung der Kurvenverläufe. Unter kleineren Unternehmen mit einer maximalen Anzahl von 50 Beschäftigten war Ende der 1970er Jahre die Kooperationsbereitschaft mit dem Ausland noch äußerst schwach ausgeprägt. Zum damaligen Zeitpunkt stieg die Bedeutung der grenzüberschreitenden Kooperation erst ab einer Schwelle von 50 Beschäftigten deutlich an. Diese Schwelle zeigt sich auch in dem Kurvenverlauf, der die Beteiligung der mittelständischen Unternehmen Ende der 1990er Jahre gemäß der Mind-Studie repräsentiert; sie verlagerte sich jedoch zurück und liegt nun bei der Klassengrenze von 20 Beschäftigten. Offenbar haben sich die Eintrittsbedingungen dahingehend geändert, dass nun auch verstärkt kleinere Unternehmen Zugang zu derartigen Partnerschaften finden. Dies legt den Schluss nahe, dass die grenzüberschreitende Kooperation im Laufe der 1980er und 1990er Jahre nicht nur an Bedeutung gewonnen hat, sondern dass die Eintrittsbarrieren deutlich gesunken sind.

Den Befund, wonach die grenzüberschreitende Kooperation zunehmend auch für kleinere Unternehmen attraktiv wird, bestätigen auch die Ergebnisse einer dritten, vom IfM Bonn Ende der 1980er Jahre durchgeführten Studie zum gleichen Thema (KAUFMANN/KOKALJ/MAY-STROBL 1990). Dieser Befragung zufolge, die sich auf die Grundgesamtheit aller Unternehmen im damaligen Bundesgebiet bezieht, lag die Kooperationsbeteiligung größerer Unternehmen des Mittelstands (mit 100 bis maximal 499 Beschäftigten) in den entsprechenden Wirtschaftsbereichen, wie sie hier untersucht werden, bei 29,5 %, also ungefähr auf der Hälfte zwischen den beiden zuvor erwähnten Befunden. Dies ist als Hinweis darauf zu werten, dass die grenzüberschreitende Kooperation als Internationalisierungsstrategie sukzessive an Bedeutung gewonnen hat.

4.6 Fazit

Grenzüberschreitende Kooperationen unter den KMU in Deutschland haben in den vergangenen beiden Dekaden sukzessive an Bedeutung gewonnen. Dass mittlerweile rund jedes zehnte mittelständische Unternehmen (ohne Kleinstunternehmen) in derartige internationale Kooperationen eingebunden ist, belegt, dass es sich dabei nicht mehr um ein randständiges Phänomen handelt. Gleichwohl werden Unternehmen mit Sitz im Ausland seltener als Kooperationspartner gewählt als einheimische Unternehmen; die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit findet vorwiegend in nationalen Netzwerken statt.

Unter den Internationalisierungsformen rangiert die Kooperation nach dem Außenhandel auf Platz zwei vor den Direktinvestitionen. In der Regel wird die

grenzüberschreitende Kooperation von Unternehmen praktiziert, die bereits über Exporterfahrungen verfügen. Vieles spricht dafür, dass es sich hierbei im Wesentlichen um eine ergänzende Maßnahme handelt, die oft einen Zwischenschritt im Internationalisierungsprozess markiert. Die wenigsten Unternehmen können hingegen bei ihrer Auslandsmarktbearbeitung auf eigene betriebliche Strukturen vor Ort zurückgreifen.

Insbesondere die Unternehmensgröße bestimmt die Bereitschaft der KMU, sich nationalen aber auch internationalen Kooperationen anzuschließen: Mit steigender Beschäftigtenzahl nimmt die Kooperationsneigung signifikant zu. Mittelständische Unternehmen in den neuen Bundesländern, die zumindest was den Export und die Direktinvestitionstätigkeit betrifft noch vergleichsweise seltener auslandsaktiv sind, erweisen sich als mindestens ebenso kooperationsfreudig wie die KMU im Westen Deutschlands. Sind branchenspezifische Verhaltensmuster diesbezüglich nicht zu konstatieren, erweisen sich insbesondere junge Mittelständler als kooperationsfreudig.

5. Charakteristika international kooperierender KMU

Nachdem im vorausgehenden Kapitel die grenzüberschreitende Kooperation in ihrer Bedeutung für den Mittelstand diskutiert wurde, wenden wir uns im Folgenden der Frage nach dem strategischen Stellenwert dieser Maßnahme zu. Zur Analyse der Charakteristika international kooperierender KMU bietet sich eine erneute Auswertung der Ergebnisse der Unternehmensbefragung 'Das industrielle Familienunternehmen - Kontinuität im Wandel' an, die das IfM Bonn im Jahr 2001 durchführte (WALLAU/KAYSER/BACKES-GELLNER). Diese breit angelegte Studie befasste sich mit aktuellen Inhalten der strategischen Unternehmensführung in KMU der Industrie und der industrienahen Dienstleistungen, dem sogenannten 'industriellen Mittelstand'.

Ein thematischer Schwerpunkt dieser Studie liegt auch auf der Erfassung der Internationalisierungsvorhaben des industriellen Mittelstands. Die befragten KMU machten Angaben über ihre Planungen zur Fortführung und Erweiterung bereits realisierter Auslandsvorhaben bzw. auch darüber, wie sie sich in naher Zukunft (im Laufe der beiden Jahre nach Erhebungszeitpunkt im Sommer 2001) im Ausland zu etablieren gedenken. Besonders aufschlussreich sind die Ergebnisse dieser Studie für unsere Zwecke vor allem deshalb, weil neben der Wahl der Internationalisierungsstrategie - darunter vielfältige Kooperationsstrategien - auch die damit verbundenen Unternehmensziele erfasst wurden. Die in diesem Kapitel dargelegten Analyseergebnisse beziehen sich auf die Datenbasis dieser Studie.

Da sich das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Studie allein auf auslandsorientierte KMU richtet, wurde der Originaldatensatz der oben genannten Studie um die Fälle ausschließlich inlandsorientierter Unternehmen bereinigt. Das den Ausführungen in diesem Kapitel zugrunde gelegte Teilsample umfasst daher noch 340 Fälle. Zur Beurteilung der Güte der Stichprobe, also ihrer Aussagekraft über die Gesamtheit des industriellen Mittelstands in Deutschland, wurde ein Abgleich mit Strukturdaten aus der amtlichen Statistik vorgenommen. Was die regionale Verteilung der erfassten KMU und auch die Struktur ihrer Branchenzugehörigkeit betrifft, hält der Datensatz den Anforderungen der Repräsentativität stand. Wichtig ist anzumerken, dass bei der Adressenziehung eine Schichtung nach Unternehmensgrößenklassen vorgenommen wurde. Daher sind KMU höherer Beschäftigtengrößen ungleich stärker im Sample vertreten, als dies in der Grundgesamtheit aller KMU in Deutschland der Fall ist. Der Grund für die Wahl einer solchen Schichtung bestand darin, dass In-

formationen von KMU jeder Größenordnung in hinreichend hoher Fallzahl gewünscht waren, um hierdurch Aussagen über größenspezifische Planungs- und Entscheidungsmuster zu treffen. Diese Schichtung beeinträchtigt die Nutzung der Daten für unsere Zwecke in keiner Weise, ist aber bei der Interpretation zu berücksichtigen.

Im Folgenden wird in einem ersten Analyseschritt untersucht, welche Formen grenzüberschreitender Kooperationen in der Praxis angewendet werden. Danach werden die Motive der KMU für ihre Beteiligung an einer internationalen Kooperation beleuchtet. Schließlich werden in einem dritten Analyseschritt die Beweggründe derjenigen KMU, die in einer grenzüberschreitenden Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen einen geeigneten Weg zur Expansion ins Ausland sehen, mit denen anderer KMU verglichen, die sich für eine alternative Internationalisierungsstrategie entschieden haben. Diese vergleichende Analyse erfolgt auf der Grundlage multipler Regressionen, die neben den Zielen auch auf die situativen Umstände der Unternehmen eingehen, unter denen die unterschiedenen Internationalisierungsstrategien praktiziert werden.

5.1 Erscheinungsformen grenzüberschreitender Kooperationen

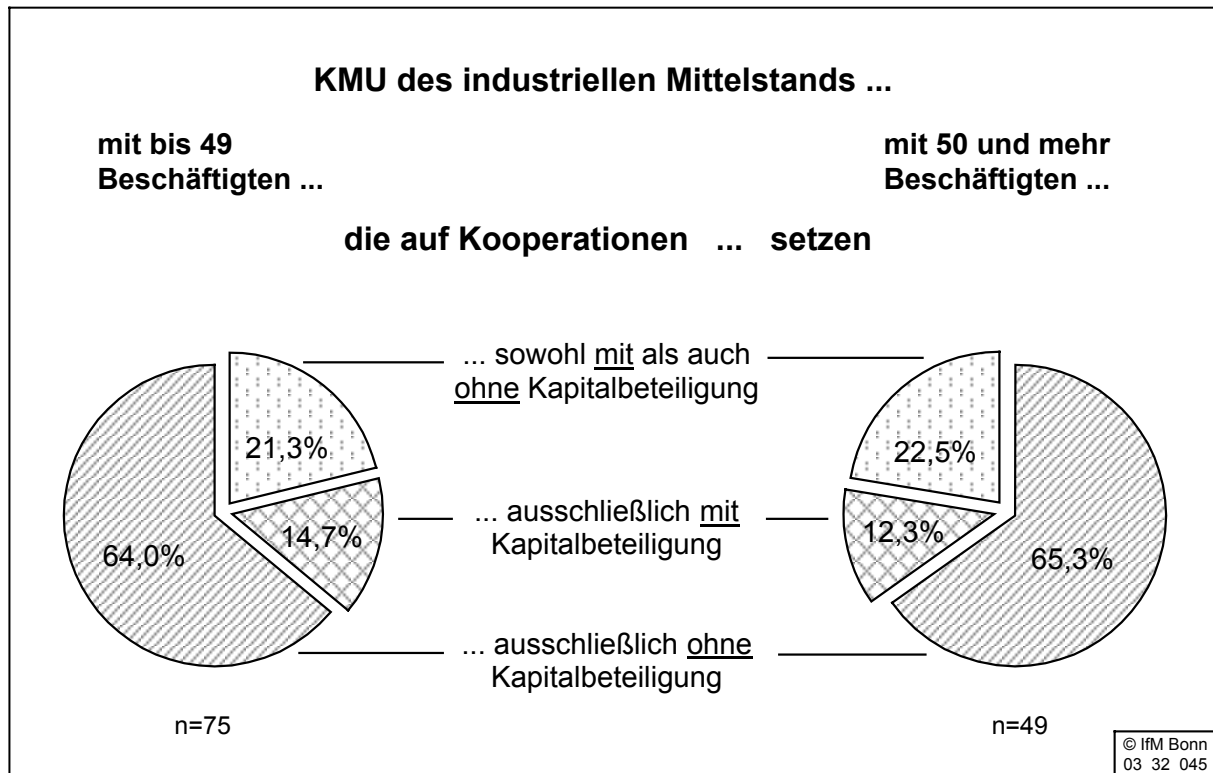
Unter den auslandsorientierten KMU des Teilsamples bereiteten 124 Unternehmen zum Befragungszeitpunkt Auslandskooperationen vor bzw. planten bestehende Kooperationen fortzuführen oder zu erweitern. Wie diese Unternehmen dabei vorgehen, wird im Folgenden näher analysiert.

5.1.1 Investive versus nicht-investive Kooperationsformen

Es zeigt sich, dass rund zwei Drittel aller Kooperationswilligen ausschließlich auf nicht-investive Formen einer solchen Zusammenarbeit mit ausländischen Partnern setzen (vgl. Kapitel 2.2). Dieser Befund gilt sowohl für KMU geringer [unter 50 Mitarbeiter] als auch höherer Beschäftigtenzahl [mit 50 bis maximal 499 Mitarbeitern] (siehe Abbildung 7). Das verbleibende Drittel der KMU plant zumindest auch in ein Joint Venture im Ausland zu investieren. Dieser erstaunlich hohe Anteil macht deutlich, dass zumindest im industriellen Mittelstand diese Kooperationsform, die sich durch einen verhältnismäßig hohen Bindungsgrad aufgrund des eingebrachten Kapitals auszeichnet, zwar nicht die übliche Form, jedoch auch kein randständiges Phänomen mehr darstellt. In den meisten Fällen praktizieren diese KMU zusätzlich noch weitere Kooperationen ohne Kapitalbindung. Auch hier sind im Strukturvergleich der KMU unter-

schiedlicher Größenordnungen keine nennenswerten Abweichungen festzustellen.

Abbildung 7: Kooperationen mit bzw. ohne Kapitalbeteiligung, im industriellen Mittelstand, nach Größenklassen



Quelle: WALLAU/KAYSER/BACKES-GELLNER, eigene Berechnungen

5.1.2 Differenzierte Betrachtung nicht-investiver Kooperationsformen

Unter den kooperativen Auslandsbeziehungen ohne Kapitalbeteiligung erweist sich die Lohnveredelung als die populärste Organisationsform (Tabelle 17). Fast die Hälfte aller international kooperierenden KMU in der Industrie und den industrienahen Dienstleistungen planen ein (weiteres) Engagement in diesem Bereich. An zweiter Stelle rangiert die Vergabe von Lizenzen, wozu auch das Franchising gezählt wird. Rund ein Viertel aller international kooperierenden KMU der genannten Wirtschaftsbereiche greift auf dieses Instrument der Internationalisierung zurück.

Nur vergleichsweise selten sind demgegenüber Strategische Allianzen zu beobachten, die über Staatsgrenzen hinweg geschlossen werden. Hierbei handelt es sich um die wohl engste Form einer Zusammenarbeit unter den bisher genannten Kooperationsaktivitäten, da diese die gemeinsame Nutzung der betrieblichen Ressourcen der Partner beinhaltet oder gar mit einer Zusam-

menführung einzelner betrieblicher Funktionsbereiche einhergehen kann. Bedingt durch das gemeinsam getragene wirtschaftliche Risiko und durch den damit verbundenen hohen Abstimmungsbedarf aller involvierten Parteien ist hier von einer besonderen Intensität der Kooperationsbeziehung auszugehen. Offenbar erachten aber nur die wenigsten KMU diese Organisationsform als geeignet für eine internationale Zusammenarbeit.

Tabelle 17: Beteiligung von KMU an unterschiedlichen Kooperationsformen (Mehrfachnennungen möglich)

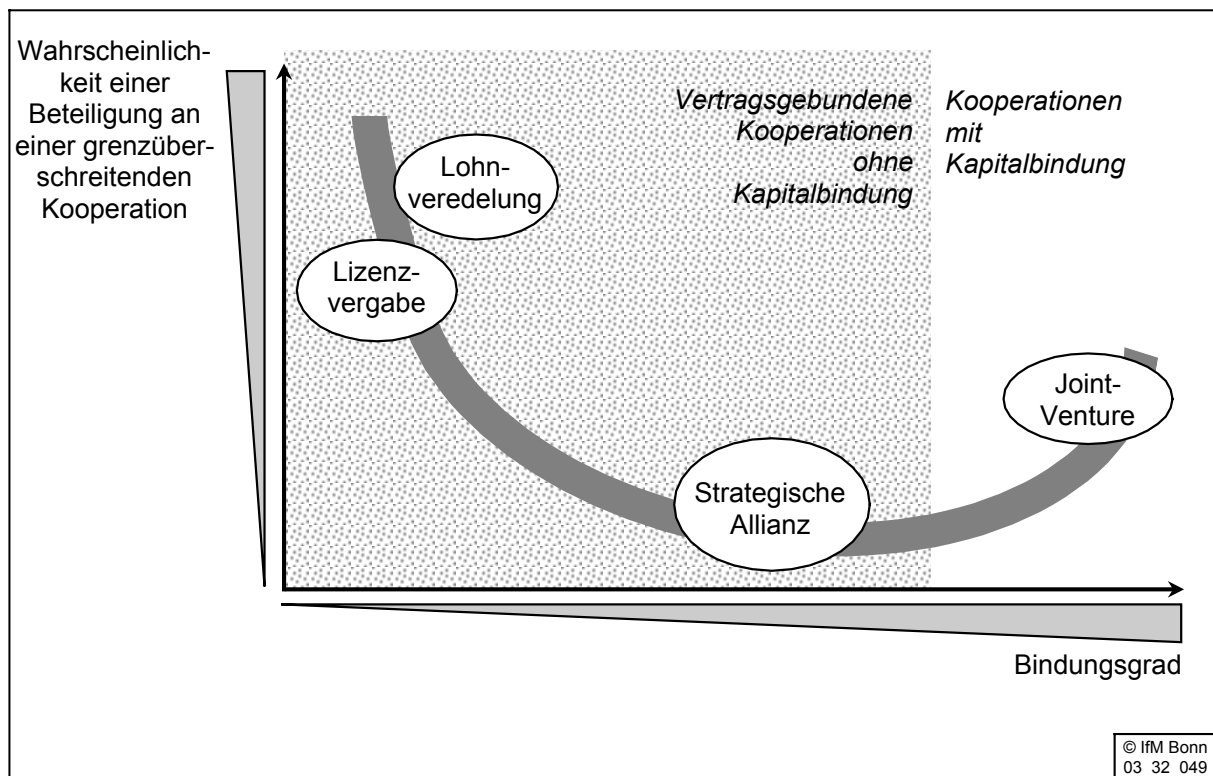
Im Aufbau befindliche Auslandsbeziehungen kooperativer Art ...	Anteil unter den international kooperierenden KMU ¹ (in %)
Ohne Kapitalbeteiligung	78,2
darunter: Lohnveredelung	47,6
Lizenzvergabe / Franchising	29,8
Strategische Allianzen	3,2
Informelle Partnerschaften	0,0
Mit Kapitalbeteiligung n = 124	35,5

Quelle: WALLAU/KAYSER/BACKES-GELLNER, eigene Berechnungen

Im Rahmen der Erhebung trat hingegen kein einziger Fall auf, in dem eine 'informelle Partnerschaft' als Organisationsform gewählt wurde. Die Existenz derartiger vertragsloser Beziehungen zur systematischen gemeinsamen Zusammenarbeit in bestimmten Geschäftsfeldern (z.B. im Bereich der Forschung und Entwicklung) muss jedoch angesichts dieses Befundes nicht in Frage gestellt werden: Es lassen sich keine plausiblen Gründe dafür anführen, weshalb diese Form einer Kooperation für eine internationale Zusammenarbeit grundsätzlich nicht in Frage käme. Allerdings ist aus diesem Ergebnis der Schluss zu ziehen, dass Kooperationen in dieser Form in der Praxis äußerst selten auftreten. Wird eine solche Form der Zusammenarbeit mit ausländischen Partnern geschlossen, stellen die Beteiligten i.d.R. diese auf eine vertragliche Grundlage, wie es für die Strategische Allianz typisch ist. Eine vertragslose Form halten offenbar die von uns befragten KMU einstimmig für ungeeignet zur Auslandsmarktbearbeitung.

In der Gesamtbetrachtung wird ein Verhaltensmuster deutlich, das schematisch in Abbildung 8 wiedergegeben ist:

Abbildung 8: Wahrscheinlichkeit der Nutzung investiver und nicht-investiver Kooperationsformen



Unter den vertragsgebundenen Formen werden diejenigen verstärkt genutzt, die von einem vergleichsweise niedrigen Bindungsgrad gekennzeichnet sind: Die Lohnveredelung und die Lizenzvergabe. Mit steigendem Bindungsgrad wird das Joint Venture als Organisationsform der Strategischen Allianz ohne Kapitalbeteiligung vorgezogen.

5.1.3 Exkurs: Unvollständige Verträge und latente Abhängigkeit als Erklärungsansätze für die Wahl kooperativer Arrangements

Die zuvor dargelegten Beteiligungsmuster führen zu der Frage, unter welchen Voraussetzungen und aus welchem strategischen Kalkül heraus bestimmte Kooperationsformen anderen vorgezogen werden. Bevor wir im dritten Abschnitt dieses Kapitels die Determinanten der Wahl unterschiedlicher Internationalisierungsstrategien - darunter auch der Kooperation - genauer beleuchten, soll an dieser Stelle auf den von DIETL (1995) geführten Diskurs eingegangen werden, der sich explizit auf die Fragestellung nach dem geeigneten Kooperationsdesign bezieht und interessante Erklärungsansätze bietet.

Ausgangspunkt der Überlegungen bildet die Fragestellung, welche institutionellen Arrangements Unternehmen wählen, damit die Kooperation effizient

organisiert und für alle Seiten zielführend erfolgen kann. Wie zuvor empirisch ermittelt, fällt die Entscheidung dabei in aller Regel auf vertragsgestützte Formen der Kooperation. Verträge beinhalten u.a. Vereinbarungen darüber, welche Beiträge die beteiligten Parteien zu leisten haben. Sie stellen das Fundament grenzüberschreitender Kooperationen dar.

Lassen sich die Anforderungen bei Kooperationen mit vergleichsweise niedrigem Bindungsgrad noch vertraglich erfassen, wird dies mit zunehmender Komplexität und erwarteter Flexibilität des Kooperationsvorhabens immer schwieriger. Wie die empirischen Ergebnisse zeigen, lässt sich nur eine Minderheit der Kooperierenden überhaupt auf Zusammenschlüsse höheren Bindungsgrades ein. Dies ist auf das gesteigerte Risiko derartiger Kooperationen und den hohen Koordinations- und Kontrollaufwand zurückzuführen. Das zeigen auch Erfahrungsberichte sächsischer KMU im Umgang mit Auslandskooperationen (vgl. MAAß/KRANZUSCH 2003).

Je schwieriger es ist, aufgrund der Intensität und Vielschichtigkeit der angestrebten kooperativen Zusammenarbeit Vereinbarungen zwischen Kooperationspartnern möglichst vollständig festzulegen, um so eher scheidet die Möglichkeit einer Formalisierung allein über vertragliche Regelungen (etwa in Form von Lizenzverträgen) aus. So sind beispielsweise bei Forschungsk Kooperationen die Leistungen im vorhinein nur schwer abschätzbar. Vertragliche Regelungen lassen sich daher meist nur unvollständig treffen. Die Risiken eines einseitigen Know-how Abflusses sind in diesen Fällen entsprechend hoch.

Das Problem unvollständiger Verträge bietet einen Erklärungsansatz dafür, weshalb Strategische Allianzen in diesen Fällen eher selten als Koordinationsform der Kooperationsbeziehung zwischen internationalen Partnern gewählt werden. Die internationale Strategische Allianz ist eine Kooperationsform, in der der Koordinationsbedarf im Vergleich etwa zur Lizenzvergabe relativ hoch ist, die Möglichkeiten der Kontrolle im Vergleich zum Joint Venture aufgrund einer `nur` auf Verträgen basierenden Partnerschaft jedoch relativ gering erscheint. Daraus resultiert ein konfigurationsspezifisches Risiko. Die Zurückhaltung der befragten Unternehmen bei der Teilnahme an internationalen Strategischen Allianzen kann als Hinweis gewertet werden, dass die Unternehmen sich dieses Risikos bewusst sind und auf andere Formen der Koordination von Kooperationen ausweichen.

Aber noch ein weiteres Problem stellt sich insbesondere in Kooperationen höheren Bindungsgrades: Die Gefahr opportunistischen Verhaltens²¹. Hierunter wird ein einseitiges Ausnutzen des Partners in Situationen, in denen dieser - aufgrund ungleicher, also asymmetrischer Informationen - nur beschränkt das Handeln der anderen Parteien kontrollieren kann, verstanden. Potenzielle Kooperationspartner müssen entscheiden, welche institutionellen Vorkehrungen zu treffen sind, um opportunistisches Verhalten zu verhindern. Auch hier können Verträge Lösungen bieten: Diese können Sanktionen beinhalten für den Fall unkooperativen Verhaltens. Allein die Festlegung von solchen Strafen dürfte in der Regel disziplinierende Wirkung haben und zur Stabilisierung der Kooperationsbeziehung beitragen (SPREMANN 1990, S. 613 ff.).

Um derartigen Problemen latenter Abhängigkeiten und asymmetrischen Informationen zu begegnen, wird in Fällen, in denen eine Zusammenarbeit höherer Bindungsintensität angestrebt wird, meist eine Kooperation mit Kapitalbeteiligung - also das Joint Venture - bevorzugt. Mit steigendem Bindungsgrad reicht offensichtlich das Schließen von Verträgen vielfach nicht aus, um gegenseitige Kontrolle zu gewährleisten. Die Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens ist deshalb vorteilhaft, weil hier die einheitliche Entscheidungshoheit Möglichkeiten der Überwachung und Kontrolle der gemeinsamen Arbeit bietet. Das Joint Venture stellt eine Koordinationsform dar, in der durch die wechselseitig voneinander abhängigen Ressourcen und durch die einheitliche Entscheidungshoheit Überwachungs- und Kontrollmöglichkeiten geschaffen werden, die Anreize zu opportunistischem Verhalten reduzieren (DIETL 1994, S. 582).

Solange Kooperationspartner wechselseitig voneinander abhängig sind, so die Argumentation von DIETL (ebenda), sind die Anreize groß genug, die Kooperation zum beiderseitigen Nutzen fortzusetzen und die Gefahr des Opportunismus niedrig. Dies ist hingegen nur solange der Fall, wie alle Beteiligten sich gegenseitig kontrollieren und damit sicherstellen können, dass die wechselseitig zugesagten Beiträge tatsächlich auch geleistet werden. Was die Wahl des institutionellen Kooperationsdesigns betrifft, so folgert DIETL (1994, S. 579), sollte diese nach dem ökonomischen Charakter der latenten Abhängigkeit zwischen den beteiligten Parteien ausgerichtet sein.

An dieser Stelle ist resümierend festzuhalten, dass die empirisch gewonnenen Ergebnisse die zuvor erläuterten, theoretischen Aussagen in der Praxis bestä-




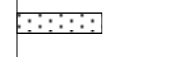
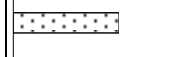
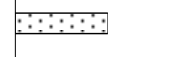
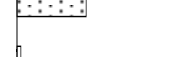

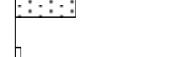
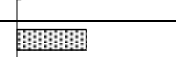
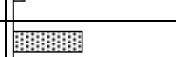
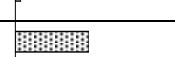
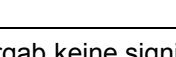
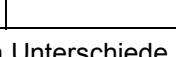
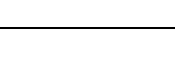
²¹ Opportunistisches Verhalten aufgrund der Delegationsrisiken Adverse Selection, Moral Hazard oder Hold Up (siehe PICOT 1991)

tigen. Es zeigt sich, dass Unternehmen je nach Intensität des Abstimmungs- und Kontrollbedarfs, den Möglichkeiten und Grenzen vertraglicher Festlegungen von Kooperationsaufgaben und der Art der Abhängigkeitsverhältnisse zwischen den Beteiligten ein geeignetes Kooperationsdesign wählen, das es erlaubt, die spezifischen Koordinationsprobleme effizient zu bewältigen. Verträge stellen dabei ein zentrales Koordinationsinstrument für grenzüberschreitende Kooperationen dar. Mit steigendem Bindungsgrad werden institutionelle Arrangements gewählt, die nicht nur auf einen Vertrag basieren, sondern eine Kapitalbeteiligung einschließen. Strategische Allianzen werden hingegen meist als eine risikoreiche Form der Koordination einer Auslandskooperation angesehen und nur von einer Minderheit genutzt.

5.1.4 Beteiligung nach Unternehmensgrößenklassen

Die Beteiligung der befragten KMU an unterschiedlichen Kooperationsformen nach ihrer Zugehörigkeit zu verschiedenen Wirtschaftsbereichen ist der Tabelle 18 zu entnehmen.

Tabelle 18: Beteiligung von KMU an unterschiedlichen Kooperationsformen nach Wirtschaftsbereichen (Mehrfachnennungen möglich)

Im Aufbau befindliche Auslandsbeziehungen kooperativer Art ...	Anteile unter den international kooperierenden KMU ... (in %)		
	... mit bis zu 49 Beschäftigten	... mit 50 und mehr Beschäftigten	KMU insgesamt
ohne Kapitalbeteiligung	 78,7	 77,6	 78,2 °
• Lohnfertigung	 44,0	 53,1	 47,6 °
• Lizenzen/Franchising	 36,0	 20,4	 29,8 °
• Strategische Allianzen	 1,3	 6,1	 3,2 /
mit Kapitalbeteiligung	 36,0	 34,7	 35,5 °
n = 124			© IfM Bonn

° Der Chi-Quadrat-Test ergab keine signifikanten Unterschiede

/ Voraussetzungen für die Berechnung eines Chi-Quadrat-Tests sind nicht gegeben

Quelle: WALLAU/KAYSER/BACKES-GELLNER, eigene Berechnungen

Unter betriebgrößenspezifischen Gesichtspunkten zeigen sich nur geringfügige Abweichungen in der Beteiligung an unterschiedlichen Kooperationsformen. Diese erweisen sich im statistischen Test (Chi-Quadrat-Test) als nicht signifikant. Während also die grundsätzliche Bereitschaft international zu kooperieren - wie im vierten Kapitel gezeigt - mit der Unternehmensgröße steigt, sind hinsichtlich der Wahl der Kooperationsform keine größen-spezifischen

Verhaltensmuster²² festzustellen. Auf die Untersuchung möglicher Einflüsse weiterer struktureller Merkmale auf die Wahl der Form der Kooperation wird an dieser Stelle verzichtet, da dies Gegenstand der multivariaten Analysen in Abschnitt 5.3 ist und dort ausführlich besprochen wird.

5.1.5 Mehrfachengagement

Des Weiteren stellt sich die Frage, wie häufig KMU des industriellen Mittelstands sich in mehrfacher Weise kooperativ engagieren. Zwar kann den Ergebnissen der Erhebung nicht entnommen werden, an wie vielen Kooperationsprojekten die Unternehmen im Einzelfall mitwirken. Es ist jedoch möglich, diejenigen Fälle zu isolieren, in denen mehrere Kooperationsformen zugleich angewendet werden.

Es zeigt sich, dass rund ein Drittel aller international kooperierenden KMU im Sample (34,7 %) mindestens zwei Formen einer grenzüberschreitenden Zusammenarbeit nutzen. Die Mehrheit von ihnen (21,8 %) realisiert dabei sowohl Kooperationsformen mit als auch ohne Kapitalbeteiligung. Der kleinere Anteil (12,9 %) erwägt ausschließlich nicht-investive Formen grenzüberschreitender Partnerschaften.

Unterscheiden wir zwischen KMU unterschiedlicher Beschäftigtengröße, zeigen sich keine signifikanten Abweichungen in diesem Muster. Während 36,0 % der KMU mit einer Beschäftigtenzahl von maximal 49 Mitarbeitern auf mehrere unterschiedliche Kooperationsformen zurückgreifen, beträgt dieser Anteil unter den KMU höherer Beschäftigtenzahlen 32,7 %. Diese Befunde deuten darauf hin, dass von einer Ausdifferenzierung der internationalen Kooperationstätigkeit mit steigender Unternehmensgröße nicht auszugehen ist. Es ist bemerkenswert, dass auch kleinere Unternehmen über die Kapazitäten verfügen, um mehrfach in einer kooperativen Beziehung tätig zu sein.

5.2 Motive grenzüberschreitend kooperierender KMU



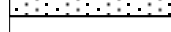


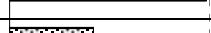


5.2.1 Ranking der Motive nach ihrer Bedeutung

Die Beweggründe für eine Beteiligung an grenzüberschreitenden Kooperationen erweisen sich als vielfältig. Tabelle 19 liefert einen Überblick über die Mo-

²² Dieses Ergebnis macht zugleich auch deutlich, dass die aus statistisch-methodischen Erwägungen vorgenommene Schichtung bei der Zufallsauswahl der Adressen sich nur geringfügig auf die oben erläuterten Befunde auswirken.

tive der befragten KMU, die sie zur Beteiligung an einer grenzüberschreitenden Kooperation bewogen haben.

Tabelle 19: Motive von KMU zur Beteiligung an einer grenzüberschreitenden Kooperation¹ (Mehrfachnennungen möglich)

Motive	Anteil der KMU unter den im Ausland Kooperierenden (in %)
	0% 50%
Erschließung neuer Absatzmärkte	 78,2
Standortbedingungen im Ausland	 50,8
darunter: Arbeitskostenvorteile	 41,9
Geringere Reglementierung als im Inland	 21,8
Geringere Steuerbelastung als im Inland	 8,9
Marktsicherung	 49,2
Begleitung von Unternehmen ins Ausland	 21,0
Fehlende Nachfrage im Inland	 16,9
n = 105	© IfM Bonn

¹ kapitalgebundene- und nicht kapitalgebundene Kooperationen

Quelle: WALLAU/KAYSER/BACKES-GELLNER, eigene Berechnungen

Am häufigsten wird das Ziel der Markterschließung als Begründung für eine Teilnahme an einer grenzüberschreitenden Kooperation genannt. Diesem sind Unterziele wie die Erweiterung des Kundenkreises und die Steigerung des Umsatzes zuzuordnen. Ausländische Standorte werden also in erster Linie als potenzielle Absatzmärkte gesehen. An zweiter Stelle werden Standortfaktoren genannt, die bei der Wahl der Internationalisierungsform von Bedeutung sind. In den meisten dieser Fälle stehen komparative Lohnkostenvorteile im Vordergrund. Durch Ausnutzung des Lohnkostengefälles lassen sich Produktivitätssteigerungen der eigenen Produktion erzielen. Ebenfalls zu den Standortfaktoren zählen das Ausmaß und die Ausgestaltung staatlicher Reglementierungen wie z.B. Umweltauflagen. Immerhin rund jedes fünfte KMU lässt sich u.a. von derartigen Standortvorteilen - die letztlich wiederum Kostenvorteile darstellen - bei der Kooperationsentscheidung leiten. Weniger bedeutsam, da nur von rund jedem elften KMU in der Befragung genannt, ist die geringere Abgabenlast an ausländischen Standorten im Vergleich zu Deutschland.

An dritter Stelle steht das Motiv der Marktsicherung. Dieses Ziel wird vor allem von solchen Unternehmen angestrebt, die auf dem betreffenden Auslandsmarkt bereits durch ihre Exportaktivitäten vertreten sind und eine Kooperation nun dazu nutzen, die bestehenden Kundenkontakte zu vertiefen und zu er-

weitem. Sie tun dies z.B. durch das Anbieten von Service- und Wartungsdienstleistungen, die vor Ort vom Kooperationspartner übernommen werden. Die Kooperation fungiert hier als exportunterstützende Maßnahme.

An vierter Stelle in der Häufigkeit der Ziele steht das Motiv der Begleitung Dritter ins Ausland. Zumeist sind es größere Unternehmen, die sich neue Absatzmärkte erschließen, und die von ihren Zulieferern erwarten, diesen Schritt ins Ausland mit ihnen zu vollziehen. Anders als die zuvor erwähnten Motive, die alle Pull-Faktoren (Anreizfaktoren) beschreiben, besteht für viele dieser KMU hier nun die Notwendigkeit, sich dem Internationalisierungsstreben wichtiger Abnehmer anzuschließen. Marktmächtige (Groß-)unternehmen üben auf diese Weise innerhalb der Wertschöpfungskette Druck auf andere Unternehmen aus (Push-Effekte).

Ferner gaben Nachfrageverschiebungen bzw. mangelnde Wachstumsperspektiven im Inland Anlass für eine Expansionsstrategie ins Ausland. Rund jedes sechste KMU im Sample gab an, durch ein Auslandsengagement die fehlende Inlandsnachfrage zu kompensieren. Auch dieses Motiv lässt erkennen, dass Push-Effekte bei der Entscheidung eine Rolle spielen. Der Druck, auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren, kann vielfältige Ursachen haben: Er kann auf branchenspezifische oder konjunkturelle Entwicklungen zurückgehen. PAUSENBERGER (1994, S. 3) liefert eine andere Erklärung; er führt aus, dass in vielen Bereichen die FuE-Kosten zur kontinuierlichen Verbesserung des Produktangebots und damit zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit eine Höhe erreicht haben, "die eine weltweite Vermarktung der entsprechenden Produkte erzwingen".







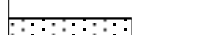








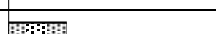


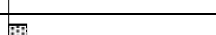
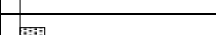
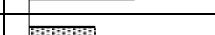
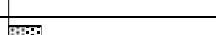
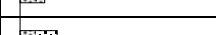
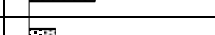
In der Gesamtschau aller von den KMU angestrebten Ziele zeigt sich, dass diese nicht immer überschneidungsfrei sind. Meist sind die hier im Einzelnen kommentierten Ziele miteinander verbunden und bedingen einander. Dies zeigt allein die hohe Zahl an Mehrfachantworten. Hinter diesen Zielen stehen aber häufig auch weitere Absichten, die explizit von den befragten Unternehmen nicht angegeben wurden, dennoch aber von großer Bedeutung sein können: Wie die ersten beiden im Anhang beschriebenen Fallbeispiele zeigen, spielt die Möglichkeit der Kostenreduzierung eine weitere entscheidende Rolle bei der Wahl der Kooperation als Internationalisierungsstrategie. Eine weitere Intention kann - wie im dritten Fallbeispiel - darin bestehen, von dem Wissenstransfer zu profitieren und Synergieeffekte zu erzielen. Wie das vierte Fallbeispiel im Anhang dokumentiert, werden Kooperationen auch eingegangen, um

Produktivitätsvorteile zu erzielen und damit das Überleben des Unternehmens zu sichern.

5.2.2 Zusammenhang zwischen Kooperationsform und -motiv

Aufschlussreich ist auch eine Trennung der Unternehmen nach ihren unterschiedlichen Kooperationsvorhaben und -motiven. Tabelle 20 zeigt die Ergebnisse eines Vergleichs ausgewählter²³ Kooperationsformen. Es lassen sich statistische Zusammenhänge erkennen.

Tabelle 20: Motive von KMU zur Beteiligung an einer grenzüberschreitenden Kooperation¹ nach Form des Engagements (Mehrfachnennungen möglich)

Motive	Anteil der Unternehmen, die im Ausland ... betreiben (in %)		
	Lohnfertigung	Lizenzvergabe	Joint Venture
Markterschließung	 56,3	 93,1	 92,9
Standortbedingungen	 77,1	 17,2	 32,1
• Arbeitskostenvorteile	 70,8	 6,9	 21,4
• Geringe Reglementierung	 31,3	 10,3	 17,9
• Geringe Steuerbelastung	 10,4	 6,9	 10,7
Marktsicherung	 33,3	 62,1	 57,1
Begleitung von Unternehmen	 10,4	 13,8	 35,7
Fehlende Nachfrage im Inland	 18,8	 20,7	 14,3
n = 105			© IfM Bonn

¹ kapitalgebundene- und nicht kapitalgebundene Kooperationen

Quelle: WALLAU/KAYSER/BACKES-GELLNER, eigene Berechnungen

Die auffälligsten - und im statistischen Test signifikanten - Unterschiede zeigen sich im Vergleich der Motive derjenigen Unternehmen, die auf Lohnfertigung setzen, mit den Zielen anderer KMU, die Lizenzvergabe betreiben oder sich im Ausland an einem Joint Venture beteiligen. Während erstgenannte in erster Linie die Standortvorteile im Ausland nutzen, werden andere Formen der internationalen Zusammenarbeit vor allem gewählt, um neue Absatzmärkte und damit neue Kundenkreise zu erschließen. Unternehmen, die im Ausland Partnerschaften zur Lohnfertigung eingehen, versuchen auf diesem Wege die Kosten ihrer Produktion zu senken. Bekanntlich werden bei der Lohnfertigung meist arbeitsintensive Be- oder Verarbeitungsprozesse ins Ausland verlagert,

²³ Aufgrund einer zu geringen Fallzahl wurde auf eine dezidierte Analyse der Motive von Unternehmen, die an Strategischen Allianzen beteiligt sind, verzichtet.

also ein Lohnkostengefälle zu Deutschland ausgenutzt (vgl. MOEBIUS 1995, S. 1). Aber auch andere Standortfaktoren, die Einfluss auf die Kostenstruktur der Produktion haben, darunter die Auflagen- und Abgabenpolitik des jeweiligen Landes, spielen für solche KMU eine Rolle.

Besteht hingegen das Hauptziel der Unternehmen darin, die eigene Position auf Auslandsmärkten auszubauen und die Kundenkontakte zu festigen, wird eher auf das Instrument der Lizenzvergabe zurückgegriffen oder die Gründung eines Joint Ventures. Letztgenannte Maßnahme wird dann vorgezogen, wenn zusätzlich auch das Motiv der Marktsicherung verfolgt wird, das betreffende Unternehmen also bereits durch Exporte am Markt vertreten ist. Auch in Fällen, in denen deutsche Partner zusammen ins Ausland gehen, wird die Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens vor Ort anderen Kooperationsformen vorgezogen.

5.3 Determinanten der Wahl der Internationalisierungsstrategie

Mit der Untersuchung der Beweggründe haben wir im vorangehenden Abschnitt erste Erkenntnisse über den Stellenwert der Kooperation als Internationalisierungsstrategie gewonnen. Um die Determinanten zu ermitteln, die einer solchen Entscheidung zugrunde liegen, sind zusätzlich zu den Motiven auch die situativen Umstände zu untersuchen, unter denen KMU sich zu einem solchen Schritt entschließen. Hierbei ist eine Vielzahl an möglichen Bestimmungsfaktoren auf ihren Einfluss hin zu prüfen, darunter neben strukturellen Merkmalen auch die Verfügbarkeit unternehmenseigener Ressourcen, kooperationsunterstützenden Know-hows sowie spezifischer Erfahrungen.

Zur Identifizierung der Determinanten, die die Formierung kooperativer Zusammenschlüsse bestimmen, bietet sich der Einsatz multivariater Analyseverfahren an. Für die vorliegende Fragestellung eignet sich die logistische Regression: Sie dient dazu, aus einer Vielzahl an möglichen Einflussgrößen diejenigen Faktoren zu identifizieren, die die Wahrscheinlichkeit des Eintretens eines Ereignisses - also z.B. der Entscheidung für eine Teilnahme an einer Unternehmenskooperation - mit hinreichender statistischer Sicherheit bestimmen. Darüber hinaus ermöglicht es dieses Verfahren auch, Art des Einflusses und relative Bedeutung dieser Faktoren zu ermitteln. Im vorliegenden Fall wird mit Hilfe der genannten Methode untersucht, in welchen Kennzahlen sich KMU, die sich für eine Beteiligung an grenzüberschreitenden Kooperationen entschieden haben, von anderen Unternehmen, die diesen Weg nicht beschritten haben, unterscheiden. Wir erwarten, durch die Identifizierung cha-

rakteristischer Umfeldfaktoren näheres über den strategischen Stellenwert der Kooperation zu erfahren.

In Kapitel 4.4 wurde bereits festgestellt, dass die Kooperation in der Regel nicht isoliert, sondern in Verbindung mit Exportaktivitäten, in einzelnen Fällen auch additiv zu weiteren nicht-kooperativen Direktinvestitionen eingesetzt wird. Ausgehend von der Hypothese, wonach die Kooperation vorwiegend ein Zwischenstadium bei der Intensivierung der Auslandsbeziehungen von Unternehmen darstellt, werden im Folgenden die auslandsorientierten KMU in drei Gruppen unterschiedlicher Intensitäten der Auslandsmarktbearbeitung aufgeteilt:

- Nur-Exporteure,
- KMU, die ggf. neben ihrer Exporttätigkeit international kooperieren, nicht aber eigene Niederlassungen im Ausland gründen,
- KMU, die zumindest auch eine Niederlassung im Ausland gründen.

Mit dieser Unterscheidung können sämtliche im Sample vertretenen Fälle einer dieser drei strategischen Grundmuster zugeordnet werden. Über die Schätzung verschiedener Regressionen wird im Folgenden überprüft, in welchen Punkten die Gruppenmitglieder sich unterscheiden und ob sich die Hypothese idealtypischer Entwicklungsstadien eines Internationalisierungsprozesses von MEISSNER und GERBER (siehe Kapitel 4.4) erhärten lässt.

Des Weiteren wurde die zweite Gruppe der 'Auch-Kooperierenden' nochmals unterteilt, um die KMU, die Lohnveredelung betreiben, von den anderen international Kooperierenden getrennt zu analysieren. Dieses Vorgehen resultiert aus dem zuvor erläuterten Befund, dass Erstgenannte das Zielland vorwiegend als Beschaffungsmarkt nutzen, während die Letztgenannten in erster Linie auf eine Erweiterung der Absatzmärkte abzielen. Da hier von grundverschiedenen Strategiekonzeptionen auszugehen ist, ist es zielführend, diese Verhaltensmuster in zwei gesonderten Modellen getrennt zu analysieren. Die Ergebnisse der Analysen sind in Tabelle 21 wiedergegeben.

Tabelle 21: Determinanten der Export-, Kooperations- und Investitionstätigkeit des industriellen Mittelstands im Ausland

Merkmale		KMU, die im Ausland ...			
		KMU, die nur exportieren	Lohn- veredelung ¹ betreiben	kooperieren ¹ (ohne Lohn- veredelung)	(u.a) eine Nieder- lassung gründen ²
<u>Ziele der Internationalisierungsstrategie</u>					
• Erschließung neuer Absatzmärkte		o	o	o	o
• Ausnutzung niedriger Arbeitskosten	[1]	---	+++	o	++
• Ausnutzung des Regulierungsgrads		o	o	-	o
• Ausnutzung des Abgabenniveaus		o	o	o	o
• Marktsicherung	[2]	o	-	o	+
• Begleitung der Hauptabnehmer		o	o	o	o
• Fehlende Inlandsnachfrage		o	-	o	o
<u>Strukturmerkmale</u>					
• Beschäftigte 2000 (logarithmiert)	[3]	--	o	o	+++
• Wirtschaftsbereichszugehörigkeit	[4]	o	/	o	o
• Ausrichtung auf bestimmte Kundenkreise		o	o	o	o
• Sitz in den neuen Bundesländern	[5]	o	+	o	o
• Unternehmen wird vom Inhaber geführt	[6]	o	o	o	o
<u>Unternehmenserfolg/Entwicklung</u>					
• Umsatzrendite 2000	[7]	o	o	o	o
• Umsatzentwicklung 1999/2000		o	o	o	o
• Beschäftigtenentwicklung 1999/2000	[8]	-	o	+	+++
<u>Unternehmensspezifische Merkmale</u>					
• finanzielle Spielräume für Investitionen		o	o	o	o
• Eigenkapitalquote	[9]	o	o	---	o
• Marktposition	[10]	o	o	---	o
• Einsatz neuer Technologien	[11]	o	o	+++	o
• Unternehmen ist Exporteur		/	o	o	o
• Exportquote 2000	[12]	o	o	+	o
• Erfahrungen mit Kooperationen	[13]	---	o	o	++
Konstante		o	o	o	--

© IfM Bonn

- + (++) [+++] signifikanter (hoch signifikanter) [auf höchstem Niveau signifikanter] positiver Einfluss
 - (--) [---] signifikanter (hoch signifikanter) [auf höchstem Niveau signifikanter] negativer Einfluss
 o Variable hat keinen signifikanten Einfluss
 1 KMU, die in genannter Weise und nur in dieser Form international kooperieren wollen, und die ggf. zusätzlich auch Export betreiben, nicht aber Direktinvestitionen im Ausland tätigen werden
 2 KMU, die Direktinvestitionen im Ausland planen, und die ggf. zusätzlich auch Export betreiben, nicht aber im Ausland Kooperationen anstreben
 / Variable wurde im Modell nicht berücksichtigt

Quelle: WALLAU/KAYSER/BACKES-GELLNER, eigene Berechnungen

Insgesamt sind also vier Regressionsmodelle geschätzt worden. Dem Ziel der Studie entsprechend stehen die beiden Modelle, die das Kooperationsgeschehen beschreiben, im Zentrum der weiteren Analysen. Die beiden anderen Modelle dienen im Wesentlichen dazu, die zuvor genannten Strategieprofile an alternativen Vorgehensweisen zu spiegeln. Wir werden im Folgenden nur auf die zentralen Ergebnisse dieser Modellschätzungen eingehen, da einige Befunde selbsterklärend sind und keiner weiteren Erläuterung bedürfen.

Alle vier Modelle sind in der Lage, mindestens 80 % der eingeschlossenen Fälle richtig zuzuordnen. Entsprechend erklären sie das Auftreten der jeweiligen untersuchten Phänomene auf höchstem (0,1 %en) Signifikanzniveau. Das Cox & Snell Bestimmtheitsmaß, das die Anpassungsgüte der Modelle zum Ausdruck bringt, nimmt in allen Regressionen hohe Werte an. Die Kennzahlen zur Bestimmung der Irrtumswahrscheinlichkeit (Signifikanz), der Art des Einflusses (Regressionskoeffizienten) und des Gewichts einer Bestimmungsvariablen können den Tabellen A8 bis A11 im Anhang entnommen werden.

5.3.1 Ziele

Wie die Modelle zeigen, verfolgen die einzelnen Unternehmensgruppen zum Teil ähnliche Ziele mit ihrer Internationalisierungsstrategie. Da z.B. das Ziel der Markterschließung von den meisten international aktiven Unternehmen genannt wird, erweist es sich in den Modellen auch nicht als Motiv mit entscheidender Erklärungskraft für das Auftreten des jeweils betrachteten Phänomens. Lediglich die folgenden Aspekte liefern Hinweise auf charakteristische Handlungsmuster und sollen daher an dieser Stelle gesondert kommentiert werden:

- **Die Kooperation und die nicht-kooperative Direktinvestition stellen Alternativstrategien dar [1]**

In den entsprechenden Modellen zeigt sich, dass sowohl die Lohnveredelung als auch die Gründung eigener Niederlassungen im Ausland zumeist von solchen Unternehmen durchgeführt werden, die komparative Lohnkostenvorteile nutzen wollen (vgl. Fallbeispiel 4 im Anhang). Beteiligungs- und Autonomiestrategie stellen sich somit als alternative Maßnahmen dar. Auch im Vergleich der grenzüberschreitend Kooperierenden (ohne Lohnveredelung) und der u.a. im Ausland Investierenden zeigen sich hinsichtlich der von beiden angegebenen Hauptziele keine wesentlichen Unterschiede. Offensichtlich handelt es sich auch hier um Alternativstrategien. Nicht die Motivlage, sondern andere,

noch zu identifizierende Faktoren bestimmen demnach die Wahl der Internationalisierungsstrategie.

- **Zur Sicherung bestehender Kundenbeziehungen im Ausland setzen KMU in erster Linie auf die Gründung eigener Niederlassungen [2]**

Eine Ausnahme zu den obigen Befunden ist evident: Es zeigt sich nämlich, dass KMU, die im Ausland eigene Niederlassungen gründen, dem Ziel der Sicherung bestehender Kundenbeziehungen im Ausland besondere Bedeutung beimessen. Bereits BEYFUß und KITTERER (1990, S. 40) hatten auf die besondere Bedeutung des Motivs der Absatzsicherung bei Auslandsinvestoren hingewiesen. HILGER (2001, S. 25) merkt hierzu an, dass durch die Präsenz vor Ort "eine gezielte Positionierung des Unternehmens und seiner Produkte sowie eine bessere Ausschöpfung des dortigen Marktpotenzials ermöglicht" wird. Offensichtlich stellt die Inländereigenschaft ein entscheidendes Moment dar, um die Akzeptanz eines Produktes im Zielland und die dortigen Kundenbeziehungen entscheidend zu verbessern. Um dieses Ziel zu erreichen, ist ein eigenes Standbein vor Ort erforderlich. Dass dieses Ziel aber auch mittels Kooperation - etwa durch die Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens - erreicht werden kann, zeigen die ersten beiden im Anhang beschriebenen Fallbeispiele in eindrucklicher Weise.

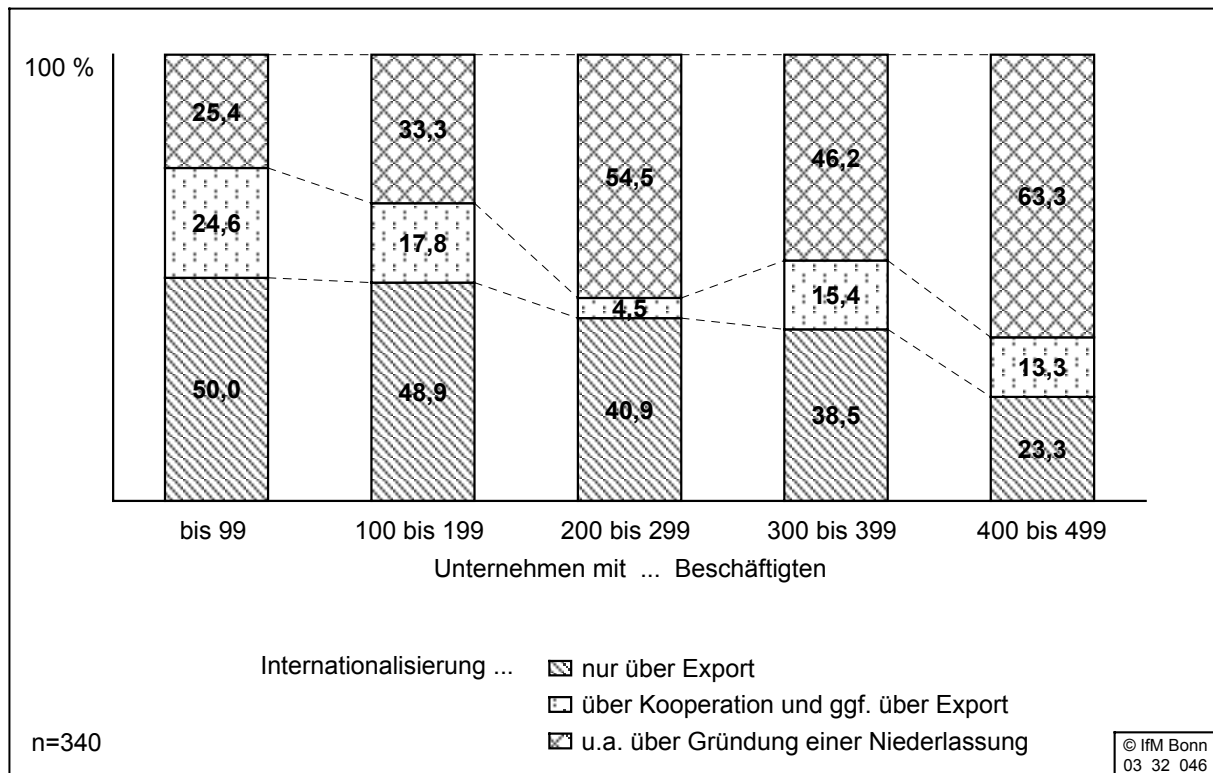
5.3.2 Strukturmerkmale

Ferner lassen die Modelle Zusammenhänge zwischen strukturellen Merkmalen und der Wahl der Internationalisierungsstrategie erkennen. Die Ergebnisse lassen folgende Rückschlüsse auf die Vorgehensweisen der Unternehmen zu:

- **Mit zunehmender Unternehmensgröße steigt tendenziell der Diversifizierungsgrad der Auslandsaktivitäten [3]**

Mit zunehmender Unternehmensgröße steigt nicht nur die Bereitschaft, im Ausland aktiv zu sein, sondern auch die Intensität der Marktbearbeitung. Wie aus Abbildung 8 ersichtlich, nimmt der Anteil der Nur-Experteure mit steigender Beschäftigtenzahl der KMU sukzessive ab zugunsten der Gruppe von Unternehmen, die im Ausland u.a. auch Niederlassungen gründen. Mit steigender Unternehmensgröße werden demnach verstärkt solche Internationalisierungsformen bevorzugt, die eine intensivere Marktbearbeitung erlauben, da die Unternehmen am Standort durch eigene Niederlassungen selbst präsent sind.

Abbildung 8: Strategieprofile nach Beschäftigtengrößenklassen



Quelle: WALLAU/KAYSER/BACKES-GELLNER und eigene Berechnungen

Diese unternehmensgrößenspezifischen Verhaltensmuster spiegeln sich auch in den Ergebnissen der Regressionsmodelle wider. Während sich KMU mit geringerer Zahl von Beschäftigten im Wesentlichen auf Exporttätigkeiten beschränken, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass eine eigene Niederlassung im Ausland gegründet wird - unter sonst gleichen Bedingungen - signifikant mit der Unternehmensgröße an. Bereits in anderen Untersuchungen (z.B. RATH 1990, S. 160) wurde auf diesen Zusammenhang hingewiesen. Unsere Auswertung zeigt zusätzlich, dass dieser Befund auch innerhalb des Mittelstands selbst Gültigkeit besitzt. Mit steigender Größe wird für auslandsorientierte Unternehmen demnach eine direkte Präsenz im Ausland immer wichtiger. Umgekehrt liefert dieser Befund zugleich auch Hinweise auf die Existenz größen-spezifischer Hürden. Demgegenüber ist die Möglichkeit der Beteiligung an einer grenzüberschreitenden Kooperation keiner unternehmensgrößenspezifischen Eintrittsbarriere unterworfen.

- **Der Einfluss der Branche wird von den Modellen unterschätzt [4]**

Entgegen den Erwartungen liefern die Ergebnisse der Regressionsmodelle keine direkten Hinweise darauf, dass die branchenspezifische Zuordnung eines Unternehmens die Wahrscheinlichkeit der Wahl einer bestimmten Form

des Auslandsengagements beeinflusst. Dies überrascht insofern, als sich im Rahmen bivariater Analysen durchaus branchenspezifische Unterschiede aufzeigen lassen: Naturgemäß ist die Lohnfertigung in der Regel an die eigene Produktion gebunden und von daher am ehesten unter KMU des produzierenden Gewerbes anzutreffen (siehe Tabelle A12 im Anhang). Was die Vergabe von Lizenzen auf internationalem Niveau angeht, so sind es die industrienahen Dienstleister, die hier überproportional stark von diesem Instrument Gebrauch machen. HILGER (2001, S. 16) weist zusätzlich nach, dass insbesondere in Dienstleistungs- und Konsumgüterbranchen das Franchising weit verbreitet ist. Ferner werden Strategische Allianzen ebenfalls vornehmlich von Unternehmen der unternehmensnahen Dienstleistungen eingegangen. Da die Modelle jedoch nicht alle Kooperationsformen getrennt analysieren und die Fallzahlen keine tiefere Branchengliederung zulassen, überdecken sich derartige Einflüsse zum Teil und treten im Modell nicht hervor.

- **Unter den KMU in den neuen Bundesländern ist die Lohnveredelung eine vergleichsweise verbreitete Maßnahme [5]**

Im Modell ist bei KMU mit Sitz in den neuen Bundesländern die Wahrscheinlichkeit signifikant größer, dass sie - unter sonst gleichen Bedingungen - Lohnveredelung im Ausland betreiben, als dies bei westdeutschen KMU der Fall ist. Letztgenannte KMU gründen eher eigene Betriebsstätten im Ausland.

- **Die Art der Führung hat keinen Einfluss auf die Bereitschaft der KMU zur internationalen Kooperation [6]**

Nach herrschender Meinung scheuen selbstständige Unternehmer eher noch als angestellte Manager kooperative Führungsstrategien. Die zwischenbetriebliche Kooperation, so wird aus diesem Klischee gefolgert, stünde grundsätzlich dem unternehmerischen Geiste entgegen. Demgegenüber seien angestellte Manager eher noch an eine Aufteilung von Führungskompetenzen gewöhnt. Im Modell zeigt sich nun, dass die Vorstellung, inhabergeführte Unternehmen scheuten die Kooperation stärker als managementgeführte Unternehmen, nicht zutrifft. Die Kooperation hat sich als Führungsstrategie in beiden Unternehmensformen etabliert.

5.3.3 Unternehmenserfolg

Ferner liefern die Modelle Antworten auf die Frage, inwieweit der gegenwärtige wirtschaftliche Erfolg der Unternehmen die Wahl der Form der Auslandstätigkeiten bestimmen. Um zu überprüfen, ob die Kooperation ein Instrument ist,

das Unternehmen vorwiegend aus einer wirtschaftlich schwachen Position heraus einsetzen, sind verschiedene Erfolgsindikatoren in die Modelle eingefügt worden. Die Ergebnisse legen folgende Schlüsse nahe:

- **Die Kooperation stellt sich nicht als typisches Krisenphänomen dar [7]**

Im Modell zeigt sich, dass die Ausprägung der Umsatzrentabilität, die den bilanziellen Erfolg einer Rechnungsperiode bemisst, keinen Einfluss hat auf die Bereitschaft der KMU, eine grenzüberschreitende Kooperation einzugehen: Vergleichsweise prosperierende Unternehmen nutzen diese Internationalisierungsformen nicht seltener und auch nicht häufiger als andere, die nur schmale Gewinne verzeichnen bzw. kurzfristig am Kostendeckungspunkt oder gar darunter operieren. Die Vorstellung, die Kooperation würde typischerweise in Krisenzeiten erwogen und eingesetzt, bestätigt sich nicht.

- **Langfristige Entwicklungserwartungen determinieren den Handlungsspielraum und damit die Wahl der Internationalisierungsaktivitäten [8]**

Ferner stellt sich in der multivariaten Analyse heraus, dass die Entscheidung für eine Internationalisierungsmaßnahme nicht von der kurzfristigen Umsatzentwicklung abhängig gemacht wird. Maßgeblich sind vielmehr langfristige Erwartungen: Als Indikator für die mittel- bis langfristigen Wachstumserwartungen der Unternehmen bietet sich die Betrachtung der Veränderung der Beschäftigtenzahl an. Hintergrund hierfür ist die Plausibilitätsannahme, wonach Personalerweiterungen in der Regel nur bei nachhaltigen Wachstumsaussichten in wichtigen Geschäftsfeldern des Unternehmens vorgenommen werden. Entsprechend ist bei Unternehmen, die Personal freisetzen, i.d.R. von vergleichsweise schlechten Entwicklungsperspektiven auszugehen.

Im Modell zeigt sich, dass - unter sonst gleichen Bedingungen - mit steigender Wachstumsrate der Beschäftigten die Wahrscheinlichkeit einer ausschließlichen Exporttätigkeit zur Auslandsmarktbearbeitung tendenziell abnimmt. In der Regel beschränken sich diejenigen KMU auf eine reine Exporttätigkeit, die für sich nur vergleichsweise schwache Entwicklungsperspektiven auf In- wie auch Auslandsmärkten mittel- bis langfristig sehen.

Was Auslandsinvestitionen (ohne kooperative Direktinvestitionen) betrifft, so gilt das Gegenteil: Die Direktinvestitionstätigkeit wird i.d.R. von mittel- bis langfristigen Entwicklungserwartungen abhängig gemacht. Dies zeigt sich - unter sonst gleichen Bedingungen - in dem positiv-signifikanten Zusammenhang zwischen der Beschäftigtenentwicklung als Erfolgsindikator und der Investi-

onsbereitschaft im Ausland. Unternehmen investieren erst dann im Ausland, wenn tragfähige und nachhaltige Wachstumsentwicklungen erkennbar sind.

- **KMU, die grenzüberschreitend kooperieren (ohne Lohnveredelung), zeichnen sich durch eine relativ starke Entwicklungsdynamik aus [8]**

Ein Zusammenhang zwischen dem Unternehmenserfolg und der Wahrscheinlichkeit der Lohnfertigung im Ausland ist im Modell nicht nachweisbar: Die Wachstumsrate der Beschäftigung erweist sich in der multivariaten Analyse nicht als Bestimmungsfaktor für die Bereitschaft, an einer derartigen grenzüberschreitenden Kooperation teilzunehmen. Sowohl Unternehmen mit über- als auch unterdurchschnittlichen Entwicklungserwartungen in der mittel- bis langfristigen Perspektive bedienen sich dieser Strategie.

Ein anderer Befund bietet sich im Hinblick auf die übrigen Kooperationsformen (ohne Lohnveredelung): Es zeigt sich, dass KMU mit überdurchschnittlicher Beschäftigtenentwicklung - unter sonst gleichen Bedingungen - eher auf diese Kooperationsformen zurückgreifen. Es sind also dynamische und vergleichsweise stark wachsende KMU, die sich an Auslandskooperationen beteiligen.

5.3.4 Unternehmensspezifische Voraussetzungen

In die Regressionsmodelle sind weitere Variablen eingefügt worden, die sich auf die Ressourcenausstattung und den spezifischen Erfahrungshintergrund der Unternehmen beziehen. Die Prüfung ihres Einflusses dient der Klärung der Frage, ob es zur Wahl der hier unterschiedenen Internationalisierungsstrategien spezifischer Voraussetzungen bedarf. Folgende Aussagen lassen sich auf der Basis der empirischen Ergebnisse treffen:

- **Der Zugang zu Fremdkapital bedingt die Wahl der Internationalisierungsstrategie [9]**

Im Hinblick auf die Frage nach den Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung als Einflussfaktor auf die Auslandsaktivität von Unternehmen ist ein weiterer interessanter Befund anzuführen: Im Regressionsmodell zeigt sich, dass die Wahrscheinlichkeit einer Teilnahme an einer internationalen Kooperation - unter sonst gleichen Bedingungen - tendenziell mit der Höhe der Eigenkapitalquote sinkt. Mit anderen Worten sind es vorwiegend Unternehmen mit niedrigen Eigenkapitalanteilen, die sich für den kooperativen Weg ins Ausland entscheiden. Die Beteiligung an einer internationalen Kooperation (ohne Lohnveredelung) ist somit auch von der Kapitalstruktur der KMU abhängig.

Hieraus ist ableitbar, dass nicht die aktuelle Versorgung mit Investitionskapital aus den Unternehmensüberschüssen, wohl aber der Zugang zu Fremdkapital eine zentrale Rolle bei der Entscheidung, eine internationale Kooperation (ohne Lohnveredelung) einzugehen, spielt. Das Eigenkapital in seiner Funktion als haftendes Kapital ist Voraussetzung zur Aufnahme von Fremdkapital und damit zur Finanzierung von Auslandsprojekten. Offensichtlich wird also die Kooperation vorwiegend in Fällen genutzt, in denen den Unternehmen die Sicherheiten fehlen, um den Mangel an eigenem Investitionskapital durch Fremdkapital zu ersetzen. Fehlender Zugang zu Investitionskapital veranlasst die Unternehmen, von einer Direktinvestition im Ausland abzusehen und auf eine kooperative Strategie auszuweichen. Letztlich bedeutet etwa die Gründung eines Joint Venture nichts anderes als der beiderseitige Rückgriff auf die (knappen) finanziellen Ressourcen des bzw. der Partner.

Finanzielle Restriktionen stellen eine zentrale, nicht unbedingt aber die einzige Hürde bei Auslandsinvestitionen dar: Wie MAAß und KRANZUSCH (2003) in Bezug auf sächsische Unternehmen zeigten, scheuen KMU häufig das Risiko und die hohen Anbahnungskosten einer Direktinvestition. Die Autoren wie zuvor bereits BACKES-GELLNER und HUHNER (2000, S. 185) weisen zudem auf personalbedingte Hürden hin (z.B. fehlende Zeitreserven), die einen Alleingang verhindern.

- **Die Kooperation (ohne Lohnveredelung) bietet Chancen insbesondere für Nischenanbieter [10]**

Ferner zeigt sich im Modell, dass die relative Marktposition die Wahrscheinlichkeit bestimmt, mit der sich ein Unternehmen kooperativen Formen der Auslandsbetätigung (ohne Lohnveredelung) zuwendet. Je kleiner der Marktanteil der betreffenden Unternehmen, um so höher ist deren Bereitschaft - unter sonst gleichen Bedingungen - sich kooperativen Bündnissen anzuschließen. Demgegenüber gründen die Branchenführer - meist große Unternehmen mit entsprechenden finanziellen Ressourcen - vorzugsweise eigene Niederlassungen im Zielland.

- **Spezielles Know-how stellt eine Eintrittsvoraussetzung in internationale Kooperationen (ohne Lohnveredelung) dar [11]**

Es sind vor allem die technologisch führenden KMU, die sich auf Kooperationen mit Partnern im Ausland (ohne Lohnveredelung) einlassen. KMU, die von ihren Kompetenzen her Besonderes zu bieten haben, finden i.d.R. auch Partner, mit denen sich sogenannte Win-win-Beziehungen realisieren lassen. Um-

gekehrt ist davon auszugehen, dass fehlendes Know-how eine Eintrittsbarriere in eine internationale Kooperation darstellt. Die Auswahl des Kooperationspartners, so BELZER (1993, S. 243), bemisst sich an seiner Attraktivität und diese wiederum an seinen Potenzialen. Nur dann, wenn Kooperationspartner wechselseitig von ihren Stärken profitieren können, sind die intendierten Wirkungen auch zu erwarten. Wissensvorsprünge zählen offenkundig zu diesen unternehmensspezifischen Wettbewerbsvorteilen, die den Weg in eine Kooperation auch im internationalen Kontext ebnen.

- **Vergleichsweise stark auslandsorientierte KMU greifen verstärkt zum Instrument der Auslandskooperation (ohne Lohnveredelung) [12]**

Darüber hinaus wird im Regressionsmodell deutlich, dass die Wahrscheinlichkeit einer Beteiligung an einer grenzüberschreitenden Kooperation (ohne Lohnveredelung) - unter sonst gleichen Bedingungen - mit der Höhe der Exportquote tendenziell steigt. Die Exportquote, die den Anteil des Exportumsatzes am Gesamtumsatz wiedergibt, macht deutlich, wie stark ein Unternehmen auf internationale Märkte ausgerichtet ist. Dieser Befund ist in Verbindung mit den zuvor erörterten größenspezifischen Eintrittsbarrieren in internationale Märkte zu interpretieren. Unter der Voraussetzung, dass ein Unternehmen stark auf Auslandsmärkte ausgerichtet ist, aufgrund mangelnder Unternehmensgröße und fehlendem Zugang zu Investitionskapital eine intensivere Marktbearbeitung im Alleingang nicht erzielen kann, ist es auf die Kooperation und das damit verbundene Poolen der Ressourcen angewiesen.

- **Kooperationserfahrungen im Inland stellen keine zwingende Voraussetzung zur Aufnahme einer grenzüberschreitenden Allianz dar [13]**

Zuletzt ist noch auf die Bedeutung von Kooperationserfahrungen und Lernkurveneffekte einzugehen. Bereits in Kapitel 4.1 war die Frage aufgeworfen worden, inwieweit derartige Erfahrungen mit inländischen Partnern Unternehmen erst dazu befähigen, entsprechende Schritte mit ausländischen Partnern zu gehen. In der empirischen Überprüfung zeigt sich aber, dass KMU, die bereits über solche Erfahrungen mit inländischen Partnern verfügen, sich nicht mit höherer Wahrscheinlichkeit an Koalitionen mit ausländischen Partnern beteiligen als solche ohne derartigen Wissensvorsprung. Umgekehrt gilt aber, dass die Wahrscheinlichkeit, dass KMU, die über nationale Kooperationserfahrungen verfügen, sich bei ihrer Auslandsmarktbearbeitung einzig auf ihre Exporttätigkeit stützen, eher gering ist.

5.4 Fazit

Aus den zuvor erörterten Befunden lässt sich zusammenfassend ablesen, dass KMU insbesondere solche Kooperationsformen bevorzugen, die von einem vergleichsweise niedrigen Bindungsgrad gekennzeichnet sind. Kooperationen in Form von Lohnveredelung und Lizenzvergaben weisen einen niedrigeren Abstimmungsbedarf auf und erfordern keine finanzielle Beteiligung, weshalb sie als vergleichsweise risikoarm anzusehen sind. Aber auch die kapitalgebundene Form der Kooperation ist in der Praxis längst keine Randerscheinung mehr. Demgegenüber sind Strategische Allianzen nur selten anzutreffen. Informelle, vertragslose Formen internationaler Partnerschaften müssen hingegen ebenfalls als Randerscheinungen eingestuft werden. Letztgenannte Kooperationsformen sind eher unter inländischen Partnern anzutreffen.

Die befragten Unternehmen beteiligten sich aus vielfältigen Motiven heraus an grenzüberschreitenden Kooperationen: Es zeigt sich, dass die Kooperation sowohl zur Ausnutzung komparativer Kostenvorteile als auch als Expansionsstrategie angewendet wird. Steht erstgenanntes Ziel im Vordergrund, dient die Kooperation - hier bevorzugt die Lohnveredelung - im Wesentlichen der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit auf angestammten Märkten bzw. der Absicherung der Konkurrenzfähigkeit. Demgegenüber wird von Unternehmen, die im Ausland Niederlassungen gründen, das Ziel der Marktsicherung verfolgt. In der Gesamtbetrachtung der Unternehmen des Samples wurde deutlich, dass die Kooperation häufig als exportbegleitende Maßnahme genutzt wird.

Zur Ermittlung der Determinanten der Kooperationstätigkeit im Ausland sind Regressionsmodelle geschätzt worden. Aufgrund der Unterschiedlichkeit in ihren Zielen sind dabei Unternehmen, die Lohnveredelung betreiben, von solchen mit anderen Kooperationsformen getrennt analysiert worden. Hier zeigt sich, dass insbesondere Unternehmen mit Sitz in den neuen Bundesländern zum Instrument der Lohnveredelung greifen. Durch Auslagerung kostenintensiver Produktionen versuchen sie ihre Wettbewerbsposition zu verbessern.

In Bezug auf die Nutzung der anderen Kooperationsformen sind in der multivariaten Analyse kaum typische Zielmuster identifiziert worden: Zu unterschiedlich sind die Motive und Herangehensweisen, als dass hier eindeutige Motivationsmuster erkennbar wären. Kennzeichnend für diese Unternehmen ist ihre vergleichsweise starke Ausrichtung auf internationale Märkte. Diese Unternehmen haben ein gesteigertes Interesse daran, Wege zu finden, die Auslandsmärkte intensiver als dies über den Export möglich ist, zu bearbeiten. Die

Unternehmen verfügen auch über Entwicklungspotenziale: So zählen sie zu den überdurchschnittlich mit neuen Technologien angestatteten Unternehmen und weisen eine vergleichsweise hohe Wachstumsdynamik auf. Die Ursachen dafür, dass diese Unternehmen bei der Entfaltung ihrer Entwicklungspotenziale auf die Unterstützung durch Kooperationspartner angewiesen sind, liegen in Markteintrittsbarrieren begründet. Diese bestehen zum Teil in größenspezifischen Hürden, aber auch in dem mangelnden Zugang zu Fremdkapital. Durch Pools der Ressourcen gelingt es den beteiligten KMU, diese größenspezifischen Eintrittsbarrieren gemeinsam zu überwinden.

Die Grundaussage des Konzepts von MEISSNER und GERBER (siehe Kapitel 4.4), wonach ein Zusammenhang besteht zwischen dem Umfang des Auslandsengagements und der Art der Auslandsmarktbearbeitung (im Modell anhand der Exportquote gemessen), wird von den Regressionsanalysen weder bestätigt noch eindeutig widerlegt. Einzig hinsichtlich der Kooperationstätigkeit (ohne Lohnfertigung) zeigt sich ein solcher Zusammenhang. Wie oben ausgeführt bestimmt eine Vielzahl an Faktoren - darunter die erwähnten Eintrittsbarrieren - die Wahl der Internationalisierungsstrategie. Die Argumentation, die Entscheidung über den Weg der Auslandsmarktbearbeitung allein auf die Auslandsorientierung der Unternehmen zurückzuführen, greift zu kurz.

6. Schlussfolgerungen und wirtschaftspolitischer Ausblick

Im Folgenden fassen wir nochmals die wichtigsten Ergebnisse der Untersuchung zusammen und gehen auf die eingangs aufgeworfenen Fragen über die Bedeutung und den strategischen Stellenwert der grenzüberschreitenden Kooperation als Internationalisierungsstrategie ein. Darüber hinaus leiten wir aus den Untersuchungsergebnissen Handlungsmöglichkeiten und Empfehlungen für Unternehmen und Politik ab.

6.1 Schlussfolgerungen

Folgende Ergebnisse können an dieser Stelle hervorgehoben werden:

- **Die grenzüberschreitende Kooperation erweist sich als populäres Instrument auch für mittelständische Unternehmen zum Eintritt in Auslandsmärkte**

Die tradierte Meinung, wonach der deutsche Mittelstand i.d.R. einzig auf den Heimatmärkten aktiv und in seinen Produktionsstrukturen ebenfalls auf sein Stammland ausgerichtet ist, muss vor dem Hintergrund der hier vorgelegten empirischen Ergebnisse korrigiert werden. Zumindest die Absatzbeziehungen und Wertschöpfungsketten mittelgroßer Unternehmen²⁴ haben größtenteils internationale Dimensionen erreicht. Zudem ist unter den kleineren Unternehmen ein nicht geringer und sogar wachsender Anteil auch im Ausland tätig.

Der grenzüberschreitenden Kooperation kommt im Internationalisierungsprozess im Mittelstand eine bedeutende Rolle als Strategie zur Begegnung des globalen Wettbewerbs zu. Mit einer Beteiligung von 10,5 % der mittelständischen Unternehmen (ohne Kleinstunternehmen) ist die grenzüberschreitende Kooperation kein randständiges Phänomen mehr. Rund 120.000 KMU in Deutschland nutzen bereits diese Maßnahme, um auf internationalen Märkten Fuß zu fassen. Die Tatsache, dass die grenzüberschreitende Kooperation in den vergangenen zwei Jahrzehnten immer häufiger von Unternehmen praktiziert wird, ist Beleg für die hohe Wertschätzung dieses Instruments gerade auch im Mittelstand.

²⁴ Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl von 50 bis maximal 499 Beschäftigten werden hier als mittelgroß bezeichnet.

- **Die grenzüberschreitende Kooperation bietet Möglichkeiten, unternehmensgrößenspezifische Hürden zu überwinden**

Die Kooperation wird vor allem von solchen KMU praktiziert, die aufgrund unternehmensgrößenspezifischer Hürden Auslandsmärkte nicht im Alleingang erschließen können. Neben finanziellen Restriktionen sind es auch personelle Engpässe, die hier eine Rolle spielen. Durch Poolen von Ressourcen gelingt es auch kleinen und mittleren Unternehmen, auf Auslandsmärkten Fuß zu fassen.

- **Die grenzüberschreitende Kooperation wird vor allem auch von KMU aus den neuen Bundesländern genutzt**

Die Auswertung der amtlichen Statistik machte unterdessen deutlich, dass der ostdeutsche Mittelstand noch vergleichsweise stark binnenwirtschaftlich orientiert ist. Dies hat betriebsgrößenspezifische Gründe, ist aber auch auf transformationsbedingte Ursachen zurückzuführen. Hieraus ergab sich die Frage, ob die Kooperation mit ausländischen Partnern sich als Problemlösung anbietet. Wie die quantitativen Befunde und auch die einzelnen Fallbeispiele belegen, ist diese Frage durchaus zu bejahen. Die Kooperation stellt gerade auch für KMU aus strukturschwachen Regionen eine erfolgversprechende Maßnahme dar, weil sie Unternehmen mit Entwicklungspotenzialen hilft, die oben erwähnten größenspezifischen Eintrittsbarrieren zu überwinden. Die relativ hohe Kooperationsbeteiligung von 12,4 % ist Beleg dafür, dass auch der Mittelstand in den neuen Ländern über Qualifikationen verfügt, um Unternehmen im In- und Ausland als Kooperationspartner zu gewinnen. Wie die Ergebnisse der multivariaten Analyse zeigten, stellt die Lohnveredelung eine besonders populäre Maßnahme unter den KMU in den neuen Ländern dar.

- **Die Ziele der Unternehmen erweisen sich als vielfältig**

Wie zuvor ausführlich beschrieben, bietet die grenzüberschreitende Kooperation in der Praxis Rationalisierungsvorteile durch Kostensenkungen und durch Ausnutzung von Verbundvorteilen. Unternehmen können durch Ausnutzung im Rahmen eines internationalen Engagements von Lohnkostenunterschieden profitieren und Effizienzvorteile nutzen. Kooperationen dienen auch dazu, Wachstumspotenziale durch Erschließung neuer Kundenkreise und die Erweiterung der technologischen Kompetenzen zu erzielen. Ferner dokumentieren die Ergebnisse der Untersuchung, dass die Kooperation auch in Fällen gewählt wird, in denen KMU - zumeist marktmächtige, große - Unternehmen ins Ausland begleiten.

- **Die Anforderungen an die Kooperierenden sind hoch**

Nicht jedem Unternehmen steht die Möglichkeit einer Beteiligung an einer grenzüberschreitenden Kooperation offen: Es sind vor allem KMU, die über besonderes technologisches Know-how verfügen, die Auslandspartner für eine Zusammenarbeit gewinnen können. Es bedarf besonderer Fähigkeiten und Entwicklungspotenziale, um andere Unternehmen zur kooperativen Zusammenarbeit zu bewegen. Zudem sind es insbesondere die wachstumsstarken KMU, die das Instrument der Kooperation (ohne Lohnveredelung) zur Auslandsmarktbearbeitung nutzen. Generell steigt die Kooperationsbereitschaft mit der Unternehmensgröße. Branchenspezifische Verhaltensmuster lassen sich hingegen nicht feststellen.

- **Das institutionelle Arrangement wird der Art und der Intensität der angestrebten Zusammenarbeit angepasst**

Ferner bestätigen die empirischen Ergebnisse theoretische Überlegungen, wonach die Wahl der Kooperationsform abhängig gemacht wird von dem angestrebten Bindungsgrad der Kooperationspartner. Vertragslose Kooperationsformen erweisen sich bei einer grenzüberschreitenden Zusammenarbeit als ungeeignet. KMU bevorzugen vertragsgebundene Kooperationsformen niedrigen Bindungsgrades. Internationale Strategische Allianzen mit ausländischen Partnern im Mittelstand sind nur vereinzelt anzutreffen. Die internationale Strategische Allianz ist eine Kooperationsform, in der der Koordinationsbedarf im Vergleich etwa zur Lizenzvergabe relativ hoch, und die Möglichkeiten der Kontrolle im Vergleich zum Joint Venture aufgrund einer `nur` auf Verträgen basierenden Partnerschaft relativ gering ist. Daraus resultiert ein configurationsspezifisches Risiko, dass die meisten KMU - wie in der empirischen Analyse ermittelt - meiden. Um Problemen mit latenter Abhängigkeit und asymmetrischen Informationen zu begegnen, wird aufgrund der höheren Bindungsintensität meist eine Kooperation mit Kapitalbeteiligung - also das Joint Venture - bevorzugt. Mit steigendem Bindungsgrad reicht das Schließen von Verträgen vielfach nicht aus, um gegenseitige Kontrolle zu gewährleisten. Die Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens ist deshalb vorteilhaft, weil hier die einheitliche Entscheidungshoheit Möglichkeiten der Überwachung und Kontrolle der gemeinsamen Arbeit bietet.

6.2 Empfehlungen an die Politik bzw. Intermediäre

Mit zunehmender Verflechtung der europäischen Volkswirtschaften und fortschreitender Globalisierung werden sich in der Zukunft immer mehr Möglichkeiten auch für den Mittelstand bieten, mit ausländischen Partnern zu kooperieren. Das Kooperationspotenzial im Mittelstand ist daher sicherlich noch nicht ausgeschöpft. Auf Möglichkeiten, wie von öffentlicher Seite her diese Entwicklung begleitet werden kann, wollen wir im Folgenden eingehen:

- **Staatliche Handlungsmöglichkeiten zur Förderung der grenzüberschreitenden Kooperationstätigkeit sind begrenzt**

Öffentliche Stellen bieten in vielfältiger Form Unterstützungsleistungen für Kooperationswillige. Neben Kooperationsbörsen existieren Förderprogramme, die finanzielle Unterstützung bei Auslandsinvestitionen bieten. Aber auch was die weichen Faktoren betrifft, werden Unterstützungsleistungen von öffentlicher Seite angeboten, darunter Schulungen etc. (siehe MAAß/KRANZUSCH 2003). Für weitere Initiativen besteht hingegen kein Handlungsbedarf. Im Wesentlichen kommt es auf das Geschick und die unternehmerische Kompetenz der Kooperationswilligen selbst an. Die Kooperation ist ein Instrument, das von der Eigeninitiative lebt. Dieser Charakter sollte weder durch zusätzliche Reglementierungen noch durch besondere Anreize verändert werden.

- **Die Einrichtung von Plattformen zum Austausch von Erfahrungen könnte den Unternehmen Hilfe zur Selbsthilfe bieten**

Im Rahmen der Regressionsanalysen aber auch durch die Fallbeispielbetrachtungen haben wir den Eindruck gewonnen, dass Unternehmen beim Aufbau ihrer Kooperationsbeziehungen meist über keine Erfahrungen mit entsprechenden Koordinationsformen im Inland verfügen. Hilfreich wäre es, wenn ein Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmen in Deutschland verstärkt stattfinden könnte. Dies ist - sofern lokale Einrichtung wie die Kammern nicht ohnehin auf diesem Sektor tätig sind - ohne größeren Aufwand zu leisten. Wir schlagen eine Internet-Plattform vor, in der Unternehmen Erfahrungen mitteilen und im gegenseitigen Austausch Rat suchen können.

Tabellenanhang

Tabelle A1: Wareneinfuhr deutscher Importeure 2001 (regionale Anteile, durchschnittliche Anteile am Brutto-Inlandsprodukt)

Exporteure mit Sitz in ...	Wareneinfuhr ¹ 2001		
	insgesamt	Anteil insgesamt (Vertikalstruktur)	durchschn. jährliche Veränderung 1998 - 2001 ²
	in Mio. €	in %	in %
Deutschland insgesamt	553.946	100,0	+13,2
darunter: Neue Bundesländer ³	29.811	5,4	+5,0
Alte Bundesländer ⁴	462.242	83,4	+9,7
Nicht zuordenbare Warenverkehre	61.893	11,2	/

© IfM Bonn

1 Einfuhr im Generalhandel (vorläufige Ergebnisse).

2 berechnet als geometrisches Mittel

3 einschließlich Berlin (West)

4 ohne Berlin (West)

Quelle: STATISTISCHES BUNDESAMT, Statistisches Jahrbuch 2002 und Sonderauswertung für das IfM Bonn sowie eigene Berechnungen

Tabelle A2: Wareneinfuhr deutscher Importeure 1995 bis 2001 (regionale Anteile)

Unternehmen mit Sitz in ...	Wareneinfuhr in Millionen Euro						
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Neue Bundesländer ²	15.397	16.576	18.379	20.527	21.457	27.560	29.811
darunter: Berlin	4.147	4.014	4.201	4.986	4.466	5.398	6.175
Brandenburg	2.756	3.384	3.949	3.570	3.971	5.342	5.771
Mecklenburg-Vorp.	990	1.072	1.303	1.289	1.342	2.029	1.911
Sachsen	3.765	4.135	4.669	5.466	5.485	6.952	7.750
Sachsen-Anhalt	1.899	1.963	1.864	2.205	3.003	4.303	4.271
Thüringen	1.840	2.007	2.394	3.012	3.191	3.537	3.933
Alte Bundesländer ³	313.927	329.772	373.929	399.333	420.887	521.184	268.015
Deutschland insgesamt	329.324	346.348	392.308	419.860	442.344	548.744	554.002

© IfM Bonn

1 Generalhandel (umfasst alle nach Deutschland ein- und ausgehenden Waren mit Ausnahme der Waren der Durchfuhr und des Zwischenauslandsverkehrs (StBA 2002, S. 2))

2 einschließlich Berlin (West)

3 ohne Berlin (West)

Quelle: STATISTISCHES BUNDESAMT, Sonderauswertung für das IfM Bonn und eigene Berechnungen

Tabelle A3: Warenausfuhr deutscher Exporteure 1995 bis 2001 (regionale Anteile)

Unternehmen mit Sitz in ...	Warenausfuhr in Millionen Euro						
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Neue Bundesländer ²	16.986	17.689	21.937	24.872	24.696	31.769	37.858
darunter: Berlin	6.104	6.382	6.856	7.062	7.180	7.843	8.862
Brandenburg	1.811	2.164	2.895	3.201	3.189	4.138	4.536
Mecklenburg-Vorp.	1.307	1.030	1.225	991	1.298	2.006	2.408
Sachsen	3.540	3.674	5.568	7.677	7.115	9.738	12.807
Sachsen-Anhalt	2.125	2.162	2.382	2.716	2.801	3.714	4.440
Thüringen	2.098	2.276	3.010	3.224	3.113	4.330	4.805
Alte Bundesländer ³	355.098	376.984	431.464	460.892	478.423	565.059	599.449
Deutschland insgesamt	372.083	394.673	453.401	485.764	503.119	596.828	637.307

© IfM Bonn

1 Spezialhandel (umfasst "im wesentlichen nur die Waren, die zum Gebrauch, Verbrauch, zur Be- oder Verarbeitung in Deutschland eingehen und die Waren, die aus der Erzeugung und der Be- und Verarbeitung in Deutschland stammen und ausgehen (StBA 2002, S. 3))

2 einschließlich Berlin (West)

3 ohne Berlin (West)

Quelle: STATISTISCHES BUNDESAMT, Sonderauswertung für das IfM Bonn und eigene Berechnungen

Tabelle A4: Exportumsatz von Unternehmen aller Größenklassen¹ 1999 (regionale Anteile, durchschnittliche Anteile an den exportierenden Unternehmen)

Unternehmen mit Sitz in ...	Exportumsatz 1999			
	insgesamt	Anteil insgesamt (Vertikalstruktur)	durchschnittl. Anteil am Gesamtumsatz	durchschnittl. jährliche Veränderung 1996 - 1999 ²
	in Tsd. €	in %	in %	in %
Deutschland insgesamt	570.765.713	100,0	21,6	+8,3
darunter: Neue Bundesländer ³	19.441.493	3,4	15,1	+12,7
Alte Bundesländer ⁴	551.324.220	96,6	21,9	+8,2

© IfM Bonn

1 Nur Steuerpflichtige mit Lieferungen und Leistungen von mehr als 16.617 Euro (alle Wirtschaftsbereiche)

2 berechnet als geometrisches Mittel

3 einschließlich Berlin (West)

4 ohne Berlin (West)

Quelle: STATISTISCHES BUNDESAMT, Sonderauswertung und eigene Berechnungen

Tabelle A5: Unternehmen¹, Exportunternehmen und Exporteurquoten in der Bundesrepublik Deutschland nach Umsatzgrößenklassen

Unternehmen mit ... DM Umsatz	Unternehmen insgesamt	Exportierende Unternehmen ²	Exporteurquote
	abs.	abs.	in %
32.500 - 50.000	203.559	2.621	1,3
50.000 - 100.000	395.824	7.627	1,9
100.000 - 250.000	1.010.225	64.444	6,4
250.000 - 500.000	322.897	20.092	6,2
500.000 - 1 Mill.	312.209	39.173	12,5
1 Mill. - 2. Mill.	225.543	47.907	21,2
2 Mill. - 5 Mill.	165.137	53.103	32,2
5 Mill. - 10 Mill.	59.424	26.888	45,2
10 Mill. - 25 Mill.	39.260	22.195	56,5
25 Mill. - 50 Mill.	13.574	9.095	67,0
50 Mill. - 100 Mill.	7.032	5.126	72,9
100 Mill. und mehr	6.907	5.547	80,3
Insgesamt	2.761.591	304.266	11,0

© IfM Bonn

1 Zahl der Unternehmen angenähert an die Zahl der Umsatzsteuerpflichtigen. Dabei handelt es sich um Steuerpflichtige mit Lieferungen und Leistungen von mehr als 32.500 DM

2 Zahlen, die vom IfM Bonn als Summe der Bundesländerzahlen o.ä. berechnet wurden unter Vernachlässigung der gesperrten Werte; diese Zahlen bilden eine Untergrenze

Quelle: STATISTISCHES BUNDESAMT, Statistisches Jahrbuch 2002 und Sonderauswertung für das IfM Bonn sowie eigene Berechnungen

Tabelle A6: Anteile im In- und Ausland kooperierender KMU¹ 1999 nach Umsatzgrößenklassen

KMU mit einem Jahresumsatz von ...	Anteil der KMU mit Partnern im ... (in %)		
	Inland ***	Ausland ***	Insgesamt ***
250.000 bis unter 1 Mio. €	27,4	6,1	28,5
1 Mio. bis unter 10 Mio. €	35,7	12,8	39,5
250.000 bis unter 1 Mio. €	52,6	30,3	59,2
KMU insgesamt	32,6	10,5	35,1
	n = 1.025	n = 1.028	n = 1.026

© IfM Bonn

1 Unternehmen, angenähert an die Zahl der Umsatzsteuerpflichtigen

*** Der Chi-Quadrat-Test ergab auf dem 0,1%igen Niveau signifikante Unterschiede zwischen den neuen und alten Bundesländern

Quelle: Mind-Studie und weiterführende Auswertungen

Tabelle A7: KMU unterschiedlicher Größe und ihre Internationalisierungspläne nach Maßnahmen (Mehrfachnennungen möglich)

Unternehmen planen in den Jahren 2002 und 2003 stärker ...	Anteil der Unternehmen mit ... Beschäftigten (in %)				KMU insgesamt	
	bis 19	20 bis 49	50 bis 99			
Außenhandel zu betreiben	12,6	20,0	29,9		15,1	***
darunter: Import	8,9	7,5	18,6		9,6	**
Export	6,0	15,8	18,6		8,3	***
im Ausland zu kooperieren	8,5	10,8	18,6		9,7	**
im Ausland zu investieren	1,9	2,5	8,2		2,6	/
n = 1.019						© IfM Bonn

*** (**) Der Chi-Quadrat-Test ergab auf dem 0,1%igen (1%igen) Niveau signifikante Unterschiede

° Der Chi-Quadrat-Test ergab keine signifikanten Unterschiede

/ Voraussetzungen für die Berechnung eines Chi-Quadrat-Tests sind nicht gegeben

1 einschließlich Berlin (West)

2 ohne Berlin (West)

Quelle: Mind-Studie und eigene Auswertungen des IfM Bonn

Tabelle A8: Regressionsmodell zur Bestimmung der Determinanten der Zugehörigkeit von Unternehmen des industriellen Mittelstands zu den 'Nur-Exporteuren¹' (Regressionskoeffizienten, Signifikanzen)

Merkmale	Regressionskoeffizient β'	erwartetes β'	Signifikanz
<u>Ziele der Internationalisierungsstrategie</u>			
• Erschließung neuer Märkte	-0,97	0,38	0,106
• Ausnutzung niedriger Arbeitskosten im Ausland	-4,02	0,02	0,000 ***
• Ausnutzung des Reglementierungsgrads im Ausland	0,11	1,12	0,906
• Ausnutzung des Abgabenniveaus	0,46	1,59	0,717
• Sicherung bestehender Märkte	0,22	1,24	0,602
• Begleitung der Hauptabnehmer ins Ausland	-0,58	0,56	0,231
• Fehlende Inlandsnachfrage	0,89	2,43	0,084
<u>Strukturmerkmale</u>			
• Zahl der Beschäftigten in 2000 (logarithmiert)	-0,61	0,55	0,004 **
• Wirtschaftsbereichszugehörigkeit (Referenzkategorie: Baugewerbe)			
• Produktionsgüterindustrie	0,62	1,86	0,658
• Investitionsgüterindustrie	0,73	2,07	0,592
• Konsumgüterindustrie	0,76	2,13	0,578
• Industrienaher Dienstleistungen	-0,37	0,69	0,809
• Ausrichtung auf bestimmte Kundenkreise (Referenzkategorie: Öffentlicher Sektor)			
• Industrie und Handwerk	0,95	2,58	0,101
• Handel	-0,23	0,80	0,611
• Dienstleistungen	1,12	3,06	0,073
• Endverbraucher	-0,88	0,42	0,175
• Unternehmenssitz in den neuen Bundesländern	0,10	1,10	0,877
• Unternehmen wird vom Inhaber geführt	-0,61	0,54	0,234
<u>Unternehmenserfolg / Entwicklung</u>			
• Wachstumsrate der Beschäftigten 1999 / 2000	-0,03	0,98	0,016 *
• überdurchschnittliche Umsatzentwicklung 1999/2000	0,97	2,64	0,150
• Überdurchschnittliche Umsatzrendite 2000	-0,44	0,64	0,309

Fortsetzung Tabelle A8

Merkmale	Regressions- koeffizient β'	erwartetes β'	Signifikanz
<u>Unternehmensspezifische Voraussetzungen</u>			
• überdurchschnittliche finanzielle Spielräume für Investitionen	-0,52	0,60	0,336
• überdurchschnittliche Eigenkapitalquote	0,59	1,81	0,264
• überdurchschnittliche Marktposition	0,43	1,53	0,334
• überdurchschnittlicher Einsatz neuer Technologien	-0,47	0,62	0,281
• Unternehmen ist Exporteur	1,82	6,17	0,870
• Exportquote 2000	-0,02	0,98	0,116
• Erfahrungen mit Kooperationen	-2,21	0,11	0,000 ***
Konstanter Faktor	2,89		0,153
Cox & Snell-R ²	0,396		
Zahl der im Modell berücksichtigten Fälle	209		
Anteil richtiger Zuordnungen (in %)	81,8		
Log-Likelihood	183,867		

© IfM Bonn

* Ergebnisse auf dem 5 %igen Niveau signifikant

** Ergebnisse auf dem 1 %igen Niveau signifikant

*** Ergebnisse auf dem 0,1 %igen Niveau signifikant

Quelle: WALLAU/KAYSER/BACKES-GELLNER (2001), eigene Berechnungen

Tabelle A9: Regressionsmodell zur Bestimmung der Determinanten der Zugehörigkeit von Unternehmen des industriellen Mittelstands zu den 'Lohnveredelnden'¹ (Regressionskoeffizienten, Signifikanzen)

Merkmale	Regressionskoeffizient β'	erwartetes β'	Signifikanz
<u>Ziele der Internationalisierungsstrategie</u>			
• Erschließung neuer Märkte	-8,6	0,42	0,351
• Ausnutzung niedriger Arbeitskosten im Ausland	5,78	324,71	0,000 ***
• Ausnutzung des Reglementierungsgrads im Ausland	-0,28	0,76	0,801
• Ausnutzung des Abgabenniveaus	-1,81	0,16	0,184
• Sicherung bestehender Märkte	-2,05	0,13	0,010 *
• Begleitung der Hauptabnehmer ins Ausland	-2,41	0,09	0,064
• Fehlende Inlandsnachfrage	-2,32	0,10	0,036 *
<u>Strukturmerkmale</u>			
• Zahl der Beschäftigten in 2000 (logarithmiert)	0,29	1,34	0,416
• Ausrichtung auf bestimmte Kundenkreise (Referenzkategorie: Öffentlicher Sektor)			
• Industrie und Handwerk	0,66	2,27	0,415
• Handel	0,50	1,65	0,524
• Dienstleistungen	-1,71	0,18	0,182
• Endverbraucher	2,07	7,89	0,062
• Unternehmenssitz in den neuen Bundesländern	2,44	11,51	0,030 *
• Unternehmen wird vom Inhaber geführt	-1,25	0,29	0,375
<u>Unternehmenserfolg / Entwicklung</u>			
• Wachstumsrate der Beschäftigten 1999 / 2000	0,01	1,01	0,747
• überdurchschnittliche Umsatzentwicklung 1999/2000	-1,47	0,23	0,125
• Überdurchschnittliche Umsatzrendite 2000	0,16	1,18	0,857

Fortsetzung Tabelle A9

Merkmale	Regressions- koeffizient β'	erwartetes β'	Signifikanz
<u>Unternehmensspezifische Voraussetzungen</u>			
• überdurchschnittliche finanzielle Spielräume für Investitionen	-0,04	0,97	0,970
• überdurchschnittliche Eigenkapitalquote	-0,85	0,43	0,362
• überdurchschnittliche Marktposition	-0,07	0,94	0,931
• überdurchschnittlicher Einsatz neuer Technologien	-0,50	0,61	0,522
• Unternehmen ist Exporteur	1,77	5,86	0,572
• Exportquote 2000	-0,60	0,57	0,671
• Erfahrungen mit Kooperationen	4,17	64,87	0,070
Konstanter Faktor	-9,90		0,324
Cox & Snell-R ²	0,437		
Zahl der im Modell berücksichtigten Fälle	209		
Anteil richtiger Zuordnungen (in %)	92,9		
Log-Likelihood	74,702		

© IfM Bonn

* Ergebnisse auf dem 5 %igen Niveau signifikant

*** Ergebnisse auf dem 0,1 %igen Niveau signifikant

1 KMU, die in genannter Weise international kooperieren wollen, und die ggf. zusätzlich auch Export betreiben, nicht aber Direktinvestitionen tätigen werden

Quelle: WALLAU/KAYSER/BACKES-GELLNER (2001), eigene Berechnungen

TabelleA10: Regressionsmodell zur Bestimmung der Determinanten der Zugehörigkeit von Unternehmen des industriellen Mittelstands zu den 'Kooperierenden (ohne Lohnveredelung)¹' (Regressionskoeffizienten, Signifikanzen)

Merkmale	Regressionskoeffizient β'	erwartetes β'	Signifikanz
<u>Ziele der Internationalisierungsstrategie</u>			
• Erschließung neuer Märkte	0,99	2,69	0,340
• Ausnutzung niedriger Arbeitskosten im Ausland	-1,71	0,18	0,079
• Ausnutzung des Reglementierungsgrads im Ausland	-3,57	0,03	0,016 *
• Ausnutzung des Abgabenniveaus	0,70	2,02	0,648
• Sicherung bestehender Märkte	-0,39	0,68	0,635
• Begleitung der Hauptabnehmer ins Ausland	0,99	2,70	0,214
• Fehlende Inlandsnachfrage	0,22	1,25	0,820
<u>Strukturmerkmale</u>			
• Zahl der Beschäftigten in 2000 (logarithmiert)	0,28	1,33	0,402
• Wirtschaftsbereichszugehörigkeit (Referenzkategorie: Baugewerbe)			
• Produktionsgüterindustrie	-6,22	0,00	0,142
• Investitionsgüterindustrie	-8,58	0,00	0,051
• Konsumgüterindustrie	-4,30	0,01	0,290
• Industrienaher Dienstleistungen	-7,48	0,00	0,088
• Ausrichtung auf bestimmte Kundenkreise (Referenzkategorie: Öffentlicher Sektor)			
• Industrie und Handwerk	0,19	1,21	0,838
• Handel	1,60	4,95	0,095
• Dienstleistungen	0,28	1,32	0,771
• Endverbraucher	-1,26	0,28	0,280
• Unternehmenssitz in den neuen Bundesländern	-1,19	0,31	0,400
• Unternehmen wird vom Inhaber geführt	0,93	2,54	0,379
<u>Unternehmenserfolg / Entwicklung</u>			
• Wachstumsrate der Beschäftigten 1999 / 2000	0,02	1,02	0,039 *
• überdurchschnittliche Umsatzentwicklung 1999/2000	1,26	3,53	0,389
• Überdurchschnittliche Umsatzrendite 2000	0,98	2,68	0,262

Fortsetzung Tabelle A10

Merkmale	Regressions- koeffizient β'	erwartetes β'	Signifikanz
<u>Unternehmensspezifische Voraussetzungen</u>			
• überdurchschnittliche finanzielle Spielräume für Investitionen	-1,06	0,35	0,253
• überdurchschnittliche Eigenkapitalquote	-3,54	0,03	0,003 **
• überdurchschnittliche Marktposition	-3,15	0,04	0,004 **
• überdurchschnittlicher Einsatz neuer Technologien	3,43	30,87	0,002 **
• Unternehmen ist Exporteur	3,74	42,25	0,034 *
• Exportquote 2000	0,02	1,02	0,241
• Erfahrungen mit Kooperationen	-0,64	0,53	0,584
Konstanter Faktor	0,31		0,948
Cox & Snell-R ²	0,447		
Zahl der im Modell berücksichtigten Fälle	209		
Anteil richtiger Zuordnungen (in %)	84,8		
Log-Likelihood	76,340		

© IfM Bonn

* Ergebnisse auf dem 5 %igen Niveau signifikant

** Ergebnisse auf dem 1 %igen Niveau signifikant

1 KMU, die in genannter Weise international kooperieren wollen, und die ggf. zusätzlich auch Export betreiben, nicht aber Direktinvestitionen tätigen werden

Quelle: WALLAU/KAYSER/BACKES-GELLNER (2001), eigene Berechnungen

TabelleA11: Regressionsmodell zur Bestimmung der Determinanten der Zugehörigkeit von Unternehmen des industriellen Mittelstands zu den 'Direktinvestierenden'¹ (Regressionskoeffizienten, Signifikanzen)

Merkmale	Regressionskoeffizient β'	erwartetes β'	Signifikanz
<u>Ziele der Internationalisierungsstrategie</u>			
• Erschließung neuer Märkte	0,74	2,10	0,228
• Ausnutzung niedriger Arbeitskosten im Ausland	1,60	4,93	0,008 **
• Ausnutzung des Reglementierungsgrads im Ausland	0,23	1,26	0,760
• Ausnutzung des Abgabenniveaus	0,96	2,60	0,334
• Sicherung bestehender Märkte	1,13	3,08	0,022 *
• Begleitung der Hauptabnehmer ins Ausland	0,71	2,04	0,147
• Fehlende Inlandsnachfrage	0,04	1,04	0,941
<u>Strukturmerkmale</u>			
• Zahl der Beschäftigten in 2000 (logarithmiert)	0,68	1,97	0,003 **
• Wirtschaftsbereichszugehörigkeit (Referenzkategorie: Baugewerbe)			
• Produktionsgüterindustrie	0,97	2,65	0,592
• Investitionsgüterindustrie	0,20	1,22	0,910
• Konsumgüterindustrie	0,29	1,34	0,869
• Industrienaher Dienstleistungen	-0,52	0,60	0,798
• Ausrichtung auf bestimmte Kundenkreise (Referenzkategorie: Öffentlicher Sektor)			
• Industrie und Handwerk	-0,80	0,45	0,183
• Handel	-0,18	0,84	0,720
• Dienstleistungen	0,23	1,03	0,968
• Endverbraucher	0,85	2,33	0,239
• Unternehmenssitz in den neuen Bundesländern	-0,47	0,62	0,564
• Unternehmen wird vom Inhaber geführt	0,50	1,65	0,382
<u>Unternehmenserfolg / Entwicklung</u>			
• Wachstumsrate der Beschäftigten 1999 / 2000	0,34	1,04	0,003 **
• überdurchschnittliche Umsatzentwicklung 1999/2000	-0,59	0,56	0,396
• Überdurchschnittliche Umsatzrendite 2000	0,15	1,17	0,749

Fortsetzung Tabelle A11

Merkmale	Regressions- koeffizient β'	erwartetes β'	Signifikanz
<u>Unternehmensspezifische Voraussetzungen</u>			
• überdurchschnittliche finanzielle Spielräume für Investitionen	0,90	2,47	0,103
• überdurchschnittliche Eigenkapitalquote	0,23	1,26	0,678
• überdurchschnittliche Marktposition	-0,28	0,75	0,541
• überdurchschnittlicher Einsatz neuer Technologien	0,02	1,02	0,966
• Unternehmen ist Exporteur	-1,69	0,19	0,077
• Exportquote 2000	0,02	1,02	0,069
• Erfahrungen mit Kooperationen	2,04	7,68	0,001 **
Konstanter Faktor	-6,75		0,004 **
Cox & Snell-R ²	0,301		
Zahl der im Modell berücksichtigten Fälle	209		
Anteil richtiger Zuordnungen (in %)	82,8		
Log-Likelihood	168,133		

© IfM Bonn

* Ergebnisse auf dem 5 %igen Niveau signifikant

** Ergebnisse auf dem 1 %igen Niveau signifikant

1 KMU, die Direktinvestitionen im Ausland planen, und die ggf. zusätzlich auch Export betreiben und im Ausland kooperieren

Quelle: WALLAU/KAYSER/BACKES-GELLNER (2001), eigene Berechnungen

TabelleA12: Beteiligung von KMU an unterschiedlichen Kooperationsformen nach Wirtschaftsbereichen (Mehrfachnennungen möglich)

Im Aufbau befindliche Auslandsbeziehungen kooperativer Art ...	Anteile unter den international kooperierender KMU (in %)			
	Produzierendes Gewerbe	Industriennahe Dienstleistungen	Ausgewählte Wirtschaftsbereiche insgesamt	
ohne Kapitalbeteiligung	77,7	84,2	78,7	°
• Lohnfertigung	55,3	10,5	48,4	***
• Lizenzen/Franchising	23,3	63,2	29,5	***
• Strategische Allianzen	1,9	10,5	3,3	/
mit Kapitalbeteiligung	36,9	26,3	35,2	°

n = 122

© IfM Bonn

*** Der Chi-Quadrat-Test ergab auf dem 0,1%igen Niveau signifikante Unterschiede

° Der Chi-Quadrat-Test ergab keine signifikanten Unterschiede

/ Voraussetzungen für die Berechnung eines Chi-Quadrat-Tests sind nicht gegeben

Quelle: WALLAU/KAYSER/BACKES-GELLNER (2001), eigene Berechnungen

Übersicht A1: Datensätze verschiedener Primärdatenerhebungen

	Mittelstand in Deutschland ¹ (Mind)	Das industrielle Familienunternehmen ²	Auslandsinvestitionen sächsischer Unternehmen ³
Samplegröße	1.044 Unternehmen	957 Unternehmen	406 Unternehmen
Erhebungsjahr	2000	2001	2001
Unternehmensgrößenstruktur	KMU bis 499 Beschäftigte und mit 127.823 € [250.000 DM] bis unter 51 Mio. € [100 Mio. DM] Jahresumsatz	Unternehmen jedweder Größe	Unternehmen jedweder Größe
Branchenstruktur	Produzierendes Gewerbe und Dienstleistungssektor	Industrie und industriennahe Dienstleister	Auslandsorientierte Unternehmen aus der Industrie und den industriennahen Dienstleistungen
Regionalstruktur	Keine regionale Beschränkung	Keine regionale Beschränkung	in Sachsen ansässige Unternehmen
Thematische Schwerpunkte der Befragung	u.a. Wettbewerbssituation und Auslandsengagement von KMU, Fragen zur Zukunftsfähigkeit und zur Unternehmerperson	u.a. Absatzpolitik, Personalpolitik, Innovationspolitik, Fragen zur Unternehmensnachfolge im Familienunternehmen	Auslandsaktivitäten sächsischer Unternehmen, Formen und Handlungsmuster, öffentliche Unterstützungsmaßnahmen

© IfM Bonn

1 Die Erhebung wird ausführlich besprochen bei KOKALJ/WOLFF/HAUSER (2001)

2 Die Erhebung wird ausführlich besprochen bei WALLAU/KAYSER/BACKES-GELLNER (2001)

3 Die Erhebung wird ausführlich besprochen bei KRANZUSCH/WALLAU (2001)

Anhang der Fallbeispiele

Kommentar zum Fallbeispiel 1

Im ersten Fallbeispiel handelt es sich um ein Unternehmen, das kurz nach der politischen Wende 1990 neu gegründet wurde. Das Unternehmen ist Hersteller von technischen Geräten, die im Bereich der Neuen Medien zum Einsatz kommen. Es beliefert Abnehmer in der Industrie mit Vorprodukten, fertigt und vertreibt aber auch Endprodukte. Absatz finden die Erzeugnisse vorwiegend in Deutschland und den Ländern West-, Mittel- und Ost-Europas.

Tabelle Fall 1-1: Angaben zum Unternehmen

<i>Strukturdaten des Unternehmens</i>	
Branche	Elektrotechnik
Beschäftigte 2001	240 insgesamt
Gründungsjahr, Art der Gründung	1990, Neugründung
Rechtsform	GmbH
Art des Unternehmens	Mehrbetriebsunternehmen, eignergeführt
Wertschöpfungsstufe	Endhersteller und Zulieferer
Eigenkapitalquote	10 bis 19,9 %
<i>Wettbewerbsposition des Unternehmens</i>	
Umsatzrendite im Geschäftsjahr 2000	0 bis 2,9 %
Standort der Hauptkonkurrenten	West-Europa
<i>Einschätzung der Entwicklung der in- und ausländischen Hauptmärkte des Unternehmens</i>	
Inlandsmarkt	stagnierend
Auslandsmarkt	wachsend
<i>Betriebsergebnisse vor Steuern</i>	
Geschäftsjahr 1998, 1999, 2000	positiv, positiv, negativ

© IfM Bonn

Stagnierende Absatzchancen auf dem heimischen Markt und sich verbessernde Marktbedingungen im Ausland veranlassten die Unternehmensführung bereits in den ersten Jahren nach Gründung über Wege einer Internationalisierung nachzudenken. Die Unternehmensleitung entschied sich zur Beteiligung an mehreren Joint Venture vorwiegend in geographisch weit entfernten Ländern. Ziel war es, über diese Beteiligungen den Vertrieb der eigenen Produkte zu organisieren. Aufgrund der besonderen Erklärungsbedürftigkeit der Produkte kam eine reine Exporttätigkeit nicht in Frage. Dem befragten Unternehmen ging es zudem darum, den Kunden im Ausland Service-, Wartungs- und Reparaturdienstleistungen anzubieten.

Tabelle Fall 1-2: Angaben zur Internationalisierungsstrategie

<i>Auslandsengagement</i>	
Außenhandel	Importeur, Exporteur (Exportquote stieg kontinuierlich von 1998 [30 %] bis zum Befragungszeitpunkt 2000 [65 %])
Kooperation ohne Kapitalbeteiligung	Lizenzvergabe, Managementvertrag
Kooperation mit Kapitalbeteiligung	Süd-Afrika (Start 1994), (Investitionsvolumen 0,2 Mio. €), Russland (Start 1995), (Investitionsvolumen 0,25 Mio. €), Griechenland (Start 1996), (Investitionsvolumen 0,4 Mio. €), Spanien (Start 1997), (Investitionsvolumen 0,6 Mio. €), USA (Start 1999), (Investitionsvolumen 0,25 Mio. €).
Beteiligung	keine
Eigene Niederlassung	keine
<i>Aufwendungen für den Aufbau und den Betrieb des ersten Projekts</i>	
Gesamtkosten der Realisierung (Tsd. €)	ca. 15,9
Kosten im ersten Jahr der Betriebsphase (Tsd. €)	ca. 23,0
<i>Rolle externer Institutionen</i>	
Finanzierung	Förderprogramm des Landes 'Messebeteiligung'
Beratung	VTI, IHK
<i>Selbsteinschätzung der bisherigen Entwicklung des <u>ersten</u> Engagements</i>	
Wirtschaftlicher Erfolg	positiv
Beschäftigtenentwicklung im Projekt	blieb gleich

© IfM Bonn

Im Falle der ersten Kooperation mit einem süd-afrikanischen Unternehmen entstand die Idee für eine kooperative Zusammenarbeit während eines Gesprächs der Entscheidungsträger beider Unternehmen auf einer Messe in Süd-Afrika. Der Geschäftsführer des sächsischen Unternehmens kannte den Ansprechpartner des Unternehmens aus Süd-Afrika aus "alten Geschäftsbeziehungen" seiner vorherigen beruflichen Tätigkeit.

Vorrangiges Ziel des deutschen Unternehmens war es, auf dem ausländischen Markt Fuß zu fassen und dort neue Kundenkreise zu erschließen. Von den Absatzsteigerungen erhoffte man sich auch eine Stärkung des heimischen Produktionsstandortes. Mit der Gründung einer gemeinsamen Vertriebs- und Servicestätte in Süd-Afrika hat das befragte KMU aus Sachsen erstmalig die Exporttätigkeit in diesem Land aufgenommen. Aufgrund knapper finanzieller Ressourcen blieb dem Unternehmen nur die Kooperation zum Markteintritt. Das befragte Unternehmen profitierte von den Marktkenntnissen des Partners. Das süd-afrikanische Partnerunternehmen erzielte Rationalisierungseffekte

durch die Zusammenlegung der Funktionsbereiche beider Unternehmen und Aufteilung der Fix-Kosten. Da beide Partner zwar in der gleichen Branche tätig, nicht aber direkte Konkurrenten sind, lassen sich deren Produkte in Kombination miteinander vermarkten.

Tabelle Fall 1-3: Phasen des Aufbaus des ersten Auslandsprojekts

Merkmale	Phasen des Aufbaus und des Betriebs des Projektes			
	Informationsphase	Anbahnungsphase	Aufbauphase	Betrieb
	t_0	t_1	t_2	t_3
Monate	3	2	1	seither
Aufwand in Tausend €	ca. 7,7	ca. 4,1	ca. 4,1	
Direkt im Projekt tätige Mitarbeiter				
... im Inland	2	1	1	1
... im Ausland	1	1	1	1
Beteiligte Intermediäre	IHK, AHK	IHK	IHK	

© IfM Bonn

Verständigungsprobleme aufgrund mangelnder Sprachkenntnisse stellten während der ersten Informationsphase das größte zu überwindende Hindernis dar. Insbesondere das Abschließen von Verträgen in englischer Sprache erschwerte den Annäherungsprozess beider Seiten. Während der Aufbauphase wurde dann die Zurückhaltung der Banken zum Problem: Das Unternehmen finanzierte seinen Teil des Projektes vollständig aus eigenen Mitteln. Nach einer Vorbereitung von insgesamt einem halben Jahr konnte das Joint Venture den Betrieb aufnehmen. Den Erfolg des Engagements bewertet das Unternehmen als insgesamt positiv.

In den Folgejahren beteiligte sich das Unternehmen an weiteren Joint Venture. Neben dem Ziel der Markterschließung spielte dabei auch die Risikoabsicherung durch Marktpräsenz in unterschiedlichen Regionen eine Rolle. Der Geschäftsführer des sächsischen Unternehmens gab im Gespräch an, mit jedem neuen Kooperationsprojekt mehr über diese Form des Auslandsengagements gelernt zu haben. Er riet allen Unternehmen, die ähnliche Schritte planen, zu einer intensiven Marktvorbereitung, zu der auch externe Berater hinzugezogen werden sollten.

Kommentar zum Fallbeispiel 2

Bei dem zweiten Fallbeispiel handelt es sich um einen Hersteller von Bauwerkstoffen. Das Unternehmen mit Firmensitz in Sachsen ging als Management Buy Out 1990 aus einem ehemals Volkseigenen Betrieb hervor. Zusätzlich zu dem Betrieb am Stammsitz des Unternehmens unterhält es drei Betriebsstätten in anderen Bundesländern in Ostdeutschland. Das Unternehmen beliefert Unternehmen hauptsächlich in West-Europa und in den USA.

Tabelle Fall 2-1: Angaben zum Unternehmen

<i>Strukturdaten des Unternehmens</i>	
Branche	Grundstoffgütergewerbe
Beschäftigte 2001	55 (Inland), 8 (Ausland)
Gründungsjahr, Art der Gründung	1990, MBO
Rechtsform	GmbH
Art des Unternehmens	Mehrbetriebsunternehmen, eignergeführt
Wertschöpfungsstufe	Zulieferer
Eigenkapitalquote	0 bis 9,9 %
<i>Wettbewerbsposition des Unternehmens</i>	
Umsatzrendite im Geschäftsjahr 2000	3 bis 5,9 %
Standort der Hauptkonkurrenten	West-Europa
<i>Einschätzung der Entwicklung der in- und ausländischen Hauptmärkte des Unternehmens</i>	
Inlandsmarkt	wachsend
Auslandsmarkt	wachsend
<i>Betriebsergebnisse vor Steuern</i>	
Geschäftsjahr 1998, 1999, 2000	positiv, positiv, positiv

© IfM Bonn

1996 gründete das befragte Unternehmen zusammen mit einem seiner Hauptabnehmer ein Joint Venture in Taiwan. Beide Unternehmen waren bereits als Exporteure unabhängig voneinander auf dem taiwanesischen Markt aktiv. Die Initiative für das gemeinsame Engagement ging von dem späteren Partner des befragten Unternehmens aus. Dieser plante eine Produktions- und Vertriebsstätte in Taiwan zu gründen, um den dortigen Markt mit den vor Ort erzeugten Produkten zu beliefern, und bot dem befragten Unternehmen an, sich an dem Auslandsengagement zu beteiligen. Auch das von uns befragte sächsische Unternehmen plante eine intensivere Bearbeitung des taiwanesischen Marktes, und entschied sich "freiwillig", wie der Interviewpartner betonte, dem Abnehmer zu folgen.

Auf die Frage, worin die Beweggründe lagen, sich dem Kooperationspartner anzuschließen, nannte der Gesprächspartner die bestehenden Kundenbeziehungen durch Aufbau einer Service- und Vertriebsstätte zu festigen und diesen Markt noch weiter zu erschließen. Die Gründung eines Joint Venture bot zudem die Möglichkeit, Transportkosten durch die dann geringeren Distanzen zum Endabnehmer zu reduzieren und auf diese Weise Effizienzvorteile zu erzielen. Und schließlich ging es beiden Parteien um die Aufteilung der Investitions- und Fixkosten.

Tabelle Fall 2-2: Angaben zur Internationalisierungsstrategie

<i>Auslandsengagement</i>	
Außenhandel	Importeur, Exporteur (Exportquote stieg kontinuierlich von 1998 [30 %] bis zum Befragungszeitpunkt 2000 [65 %])
Kooperation ohne Kapitalbeteiligung	Lizenzvergabe
Kooperation mit Kapitalbeteiligung	Taiwan (Start 1996), (Investitionsvolumen 0,6 Mio. €)
Beteiligung	keine
Eigene Niederlassung	keine
<i>Aufwendungen für den Aufbau und den Betrieb des ersten Projekts</i>	
Gesamtkosten der Realisierung (Tsd. €)	ca. 22,0
Kosten im ersten Jahr der Betriebsphase (Tsd. €)	ca. 25,6
<i>Rolle externer Institutionen</i>	
Finanzierung	100% Eigenkapital
Beratung	Haus der deutschen Wirtschaft in Taipeh
<i>Selbsteinschätzung der bisherigen Entwicklung des <u>ersten</u> Engagements</i>	
Wirtschaftlicher Erfolg	neutral
Beschäftigtenentwicklung im Projekt	blieb gleich
© IfM Bonn	

Als Voraussetzung für das Zustandekommen des Gemeinschaftsunternehmens nannte der Gesprächspartner die vertrauensvolle Atmosphäre zwischen den Parteien. Bei der Suche nach einem geeigneten Produktionsstandort wurden die Kooperationspartner vom Haus der deutschen Industrie in Taipeh unterstützt. Als problematisch stellte sich der Mangel an qualifiziertem Fachpersonal heraus. Hier mussten die Kooperationspartner in Personalschulungen investieren. Ferner ergab sich ein Problem, mit dem man zuvor nicht gerechnet hatte: die klimatischen Verhältnisse (die hohe Luftfeuchtigkeit) wirkten sich negativ auf den Zustand der Maschinen aus.

Tabelle Fall 2-3: Phasen des Aufbaus des ersten Auslandsprojekts

Merkmale	Phasen des Aufbaus und des Betriebs des Projektes			
	Informations- phase	Anbahnungs- phase	Aufbau- phase	Betrieb
	t_0	t_1	t_2	t_3
Monate	6	4	4	seither
Aufwand in Tausend €	ca. 5,1	ca. 1,5	ca. 15,3	
Direkt im Projekt tätige Mitarbeiter				
... im Inland	(1)*	(1)*	(1)*	0
... im Ausland	(1)*	(1)*	(1)*	8
Beteiligte Intermediäre	Haus d.dt.W.	Haus d.dt.W.	Haus d.dt.W.	
				© IfM Bonn

* Eine Person an beiden Standorten tätig

Kommentar zum Fallbeispiel 3

Auch im dritten Fallbeispiel handelt es sich um ein Management Buy Out. Das Unternehmen fertigt Werkzeug- und Sondermaschinen und beliefert auch andere Maschinenhersteller mit Vorprodukten. Die Endprodukte bzw. Vorprodukte werden hauptsächlich in West-Europa vertrieben und auch in China.

Tabelle Fall 3-1: Angaben zum Unternehmen

<i>Strukturdaten des Unternehmens</i>	
Branche	Maschinenbau
Beschäftigte 2001	210 (Inland), 10 (Ausland)
Gründungsjahr, Art der Gründung	1992, MBO
Rechtsform	GmbH
Art des Unternehmens	Mehrbetriebsunternehmen, eignergeführt
Wertschöpfungsstufe	Endhersteller und Zulieferer
Eigenkapitalquote	0 bis 9,9 %
<i>Wettbewerbsposition des Unternehmens</i>	
Umsatzrendite im Geschäftsjahr 2000	3 bis 5,9 %
Standort der Hauptkonkurrenten	Bundesrepublik Deutschland
<i>Einschätzung der Entwicklung der in- und ausländischen Hauptmärkte des Unternehmens</i>	
Inlandsmarkt	wachsend
Auslandsmarkt	wachsend
<i>Betriebsergebnisse vor Steuern</i>	
Geschäftsjahr 1998, 1999, 2000	positiv, positiv, positiv

© IfM Bonn

Grundlegend für das Zustandekommen des ersten Joint Venture waren persönliche Kontakte der Unternehmensleitung zu dem späteren Kooperationspartner. Hier handelt es sich um eine Kooperation, die in einem frühen Stadium - nämlich vor der eigentlichen gewerblichen Tätigkeit - ins Leben gerufen wurde. Der Kontakt zwischen den Entscheidungsträgern kam bereits vor der politischen Wende zustande: Das befragte Unternehmen, damals ein Volkseigener Betrieb in der DDR, beteiligte sich an einer wissenschaftlichen Projektarbeit einer Universität in der damaligen Tschechoslowakei. Nach der Wende fanden sich die zuvor an dieser Forschungsarbeit beteiligten Personen erneut zusammen, um die gemeinsame Arbeit nun im Rahmen einer vertragsgebundenen FuE-Kooperation fortzusetzen.

Aus der Forschungsarbeit innerhalb der Strategischen Allianz ging schließlich eine technische Neuerung hervor. Als sich herausstellte, dass die Innovation sich zur marktreifen Erprobung eignete, stellte sich unweigerlich die Frage nach einer späteren Markteinführung. Die Kooperationspartner entschlossen sich, die Patente weder zu veräußern noch dem sächsischen Unternehmen zu übertragen. Um alle Beteiligten an der Innovationsrente zu beteiligen und eine einseitige Veräußerung von Patenten zu verhindern, wurde der Entschluss zur gemeinsamen Nutzung des geschaffenen Wissens getroffen, indem ein Joint Venture zur gemeinsamen Produktion gegründet wurde. Aus Sicht des tschechischen Kooperationspartners stellt dies eine Ausgründung aus der Universität dar. Die Hochschule setzte sich dafür ein, geeignete gewerbliche Räume für das Vorhaben zu finden. Zwischen der Entschlussfassung und der Inbetriebnahme des Joint Venture verging rund ein dreiviertel Jahr.

Tabelle Fall 3-2: Angaben zur Internationalisierungsstrategie

<i>Auslandsengagement</i>	
Außenhandel	Importeur, Exporteur, (Exportquote 2000: 25 %)
Kooperation ohne Kapitalbeteiligung	Lohnfertigung/-veredelung
Kooperation mit Kapitalbeteiligung	Tschech. Rep. (Start 1995), (Invest.volumen 0,15 Mio. €), Polen (Start 2000), (keine Angaben zum Investitionsvolumen)
Beteiligung	keine
Eigene Niederlassung	USA (Start 2000), (keine Angaben zum Investitionsvolumen)
<i>Aufwendungen für den Aufbau und den Betrieb des ersten Projekts</i>	
Gesamtkosten der Realisierung (Tsd. €)	ca. 153,4
Kosten im ersten Jahr der Betriebsphase (Tsd. €)	"gering"
<i>Rolle externer Institutionen</i>	
Finanzierung	100 % Eigenkapital
Beratung	IHK, AHK
<i>Selbsteinschätzung der bisherigen Entwicklung des <u>ersten</u> Engagements</i>	
Wirtschaftlicher Erfolg	positiv
Beschäftigtenentwicklung im Projekt	gestiegen

© IfM Bonn

Die Vorteile einer FuE-Tätigkeit im Verbund lagen darin begründet, Doppelaktivitäten einzusparen, fehlende Ressourcen durch die gemeinschaftliche Forschungsarbeit auszugleichen und durch den Austausch von Wissen Synergieeffekte zu erzielen. Für die Hochschule bot sich die Möglichkeit, praxisnahe

Forschungsarbeit zu betreiben. Ferner brachte die Forschungsarbeit dem sächsischen Unternehmen entscheidende Wissenstransfers und zudem auch Zeitvorteile bei der Generierung neuer Verfahrenstechniken. Im Alleingang hätte das befragte Unternehmen die FuE-Tätigkeit nicht leisten können. Das sächsische Unternehmen verschaffte sich zudem in einer Branche, die von hoher Wettbewerbsintensität gekennzeichnet ist, mit der technischen Innovation strategische Wettbewerbsvorteile. Die Ausnutzung von Arbeitskostenvorteilen durch die Wahl des Produktionsstandortes in der Tschechischen Republik war - nach Angaben des Interviewpartners - hingegen zweitrangig und nicht ausschlaggebend für die Umsetzung des Joint Venture.

Tabelle Fall 3-3: Phasen des Aufbaus des ersten Auslandsprojekts

Merkmale	Phasen des Aufbaus und des Betriebs des Projektes			
	Informationsphase	Anbahnungsphase	Aufbauphase	Betrieb
	t_0	t_1	t_2	t_3
Monate				
Aufwand in Tausend €	ca. 25,6 zusammengekommen		ca. 127,8	
Direkt im Projekt tätige Mitarbeiter				
... im Inland	0	0	0	0
... im Ausland	1	2	2	2
Beteiligte Intermediäre			Bank	

© IfM Bonn

Das Unternehmen finanzierte seinen Teil vollständig aus eigenen Mitteln. Innerhalb eines dreiviertel Jahres konnte das Projekt realisiert werden. Seither sind zwei Mitarbeiter des sächsischen Unternehmens im Joint Venture tätig.

Kommentar zum Fallbeispiel 4

Hier handelt es sich um einen sächsischen Hersteller von Bekleidungsartikeln. Das Unternehmen wurde als Management Buy Out gegründet. Absatz finden die Produkte des Unternehmens vorwiegend im Inland und auch in verschiedenen Regionen West-Europas.

Tabelle Fall 4-1: Angaben zum Unternehmen

<i>Strukturdaten des Unternehmens</i>	
Branche	Bekleidungsindustrie
Beschäftigte 2001	300
Gründungsjahr, Art der Gründung	1993, Ausgründung in Form eines MBO
Rechtsform	GmbH
Art des Unternehmens	Mehrbetriebsunternehmen, eignergeführt
Wertschöpfungsstufe	Endhersteller
Eigenkapitalquote	10 bis 19,9 %
<i>Wettbewerbsposition des Unternehmens</i>	
Umsatzrendite im Geschäftsjahr 2000	6 bis 9,9 %
Standort der Hauptkonkurrenten	Fernost
<i>Einschätzung der Entwicklung der in- und ausländischen Hauptmärkte des Unternehmens</i>	
Inlandsmarkt	wachsend
Auslandsmarkt	wachsend
<i>Betriebsergebnisse vor Steuern</i>	
Geschäftsjahr 1998, 1999, 2000	positiv, positiv, positiv

© IfM Bonn

Das Unternehmen investierte 1998 in eine Betriebsstätte in der Tschechischen Republik und führt diese seither zusammen mit der ehemaligen Alleineigentümerin, einem tschechischen Mutterunternehmen gleicher Branche, als Joint Venture. Bei Teilübernahme befand sich der Betrieb in einem "äußerst maroden Zustand", berichtete der geschäftsführende Inhaber des sächsischen Unternehmens im Interview. Nach Abschluss des Kooperationsvertrages übernahm das sächsische Unternehmen die Kosten der Modernisierung der technischen Anlagen. Für diese Investition wurde dem sächsischen Unternehmen ein Anteil von 30 % des Eigenkapitals des Betriebes überschrieben. Das befragte Unternehmen übertrug darauf hin Teile der eigenen Wertschöpfung auf das Joint Venture.

Das befragte Unternehmen entschied sich für die Beteiligung, da es die erforderlichen finanziellen Mittel nicht alleine aufbringen konnte, um in Eigenregie eine Produktion im Ausland aufzubauen. Dem sächsischen Unternehmen ging es vor allem darum, mit der Kooperation die Standortvorteile im Ausland, darunter in erster Linie das niedrige Lohnkostenniveau, auszunutzen, um auf diesem Wege die Produktionskosten zu senken und Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten zu erzielen. Durch die Investition in das Produktivkapital und die Übernahme von Führungsverantwortung im Joint Venture konnten hohe Qualitätsstandards der Produktion erreicht und sichergestellt werden.

Tabelle Fall 4-2: Angaben zur Internationalisierungsstrategie

<i>Auslandsengagement</i>	
Außenhandel	Importeur
Kooperation ohne Kapitalbeteiligung	Lohnfertigung/-veredelung
Kooperation mit Kapitalbeteiligung	Tschechische Republik (Start 1998), (Investitionsvolumen: keine Angaben)
Beteiligung	Polen (Start 1998), (Investitionsvolumen: 0,45 Mio. €).
Eigene Niederlassung	keine
<i>Aufwendungen für den Aufbau und den Betrieb des ersten Projekts</i>	
Gesamtkosten der Realisierung (Tsd. €)	keine Angabe
Kosten im ersten Jahr der Betriebsphase (Tsd. €)	ca. 65
<i>Rolle externer Institutionen</i>	
Finanzierung	GA, MBG, Rest über Eigenkapital
Beratung	VTI, IHK
<i>Selbsteinschätzung der bisherigen Entwicklung des <u>ersten</u> Engagements</i>	
Wirtschaftlicher Erfolg	positiv
Beschäftigtenentwicklung im Projekt	blieb gleich

© IfM Bonn

Die Initiative für die Zusammenarbeit ging von dem befragten Unternehmen aus. Eine kostendeckende Produktion war in Deutschland kaum noch möglich gewesen. Auch wusste man um die Probleme des ausländischen Partners, Investitionskapital zu akquirieren. Dem deutschen Partner war das tschechische Unternehmen aus sozialistischen Zeiten bekannt. Die frühere Alleineigerin des tschechischen Betriebs sah sich aufgrund ihres mangelnden Markterfolgs gezwungen, Investoren zu finden, um die Betriebsstätte vor der Schließung zu bewahren. Der Gesprächspartner betonte, durch die Beteiligung am Joint Venture die Produktivität der Produktion gesteigert und damit die Zukunft des Unternehmens gesichert zu haben. Die Beteiligung an dem Joint Venture,

so der Interviewpartner im Rückblick, hatte das Überleben nicht nur des tschechischen sondern auch des eigenen Unternehmens gesichert.

Tabelle Fall 4-3: Phasen des Aufbaus des ersten Auslandsprojekts

Merkmale	Phasen des Aufbaus und des Betriebs des Projektes			
	Informationsphase	Anbahnungsphase	Aufbauphase	Betrieb
	t_0	t_1	t_2	t_3
Monate	2	6	3	seither
Aufwand in Tausend €	ca. 10,2	ca. 7,7	ca. 102,3	120,2
Direkt im Projekt				
tätige Mitarbeiter ... im Inland	4	4	4	1
... im Ausland	3	3	3	2
Beteiligte Intermediäre	VTI	IHK		

© IfM Bonn

Neben der IHK stand auch der Verband der Nord-Ostdeutschen Textil- und Bekleidungsindustrie (VTI) dem Unternehmen bei der Planung der Direktinvestition beratend zur Seite. Bereits während der Informationsphase regte sich hingegen Widerstand unter der Belegschaft am Stammsitz des sächsischen Unternehmens. Den Aussagen des Geschäftsführers zufolge war es schwer, der eigenen Belegschaft gegenüber die Notwendigkeit einer Zusammenarbeit für das eigene Überleben zu vermitteln. Es galt den Mitarbeitern zu erklären, dass diese Maßnahme nicht die Arbeitsplätze am Unternehmenssitz gefährdeten, sondern diese sicherten. Beim Aufbau des Joint Venture stellte sich zudem das Problem mangelnder Sprachkenntnisse auf beiden Seiten.

Den Erfolg des Engagements bewertet das Unternehmen durchweg positiv, und dies trotz erheblicher Probleme mit dem Kooperationspartner: Erst nach der Teilübernahme stellte sich heraus, dass der tschechische Betrieb weit höherer Investitionen bedurfte, als dies zuvor von sächsischer Seite her angenommen wurde. Probleme bei der Leistungserstellung zeigten sich bereits in der Anfangszeit nach Realisierung des Projekts: Die Abstimmung hinsichtlich der Kostenverrechnung und der Lieferungen gestaltete sich zunächst schwierig. Diese Probleme wurden gelöst, indem das sächsische Unternehmen begann, die Qualität und die Terminierung der Lieferungen zu kontrollieren.

Literaturverzeichnis

BACKES-GELLNER, U.; ISFAN, KATRIN (2000): Internationalisierung im Mittelstand, in: GUTMANN, J.; KABST, R. (Hrsg.): Internationalisierung im Mittelstand. Chancen - Risiken - Erfolgsfaktoren, S. 175-192, Wiesbaden

BACKHAUS, K.; PILTZ, K. (1990): Strategische Allianzen - eine neue Form kooperativen Wettbewerbs, in: BACKHAUS, K.; PILTZ, K. (Hrsg.): Strategische Allianzen, Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf), Sonderheft 27, S. 1- 10, Düsseldorf

BELZER, V. (1993): Unternehmenskooperationen. Erfolgsstrategien und Risiken im industriellen Strukturwandel, München

BEYFUß, J.; KITTERER, B. (1990): Deutsche Direktinvestitionen im Ausland, Bestandsaufnahme und Ergebnisse einer Unternehmensbefragung, Beiträge zur Wirtschafts- und Sozialpolitik, Institut der deutschen Wirtschaft, Heft 137, Köln

BMBF - BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (2002): Zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands 2001, Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, Berlin.

DEUTSCHE BUNDESBANK (1999): Monatsbericht, Oktober 1999, Frankfurt am Main

DEUTSCHE BUNDESBANK (2001): Kapitalverflechtungen mit dem Ausland, Statistische Sonderveröffentlichung 10, Frankfurt am Main

DEUTSCHE BUNDESBANK (2002a): Kapitalverflechtungen mit dem Ausland, Statistische Sonderveröffentlichung 10, Mai 2002, Frankfurt am Main

DEUTSCHE BUNDESBANK (2002b): Technologische Dienstleistungen in der Zahlungsbilanz, Statistische Sonderveröffentlichung 12, Mai 2002, Frankfurt am Main

DIETL, H. (1995): Institutionelle Koordination spezialisierungsbedingter wirtschaftlicher Abhängigkeit, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre, 65. Jahrgang, Heft 6, S. 569-585

GÜNTERBERG, B.; WOLTER, H.-J. (2002): Unternehmensstatistik 2001/2002, Daten und Fakten, URL: <http://www.ifm-bonn.org/dienste>

HALBACH, A.J. (1987): Prinzipien der internationalen Lohnveredelung, in: KÖNIG, W.; PETERS, J.; ULLRICH, W. (Hrsg.): Betriebliche Kooperation mit den Entwicklungsländern. Möglichkeiten und Grenzen des Mittelstandes, S. 170-182, Tübingen

HILGER, A. (2001): Erfolgsfaktoren für Internationalisierungsstrategien, dargestellt am Beispiel des Engagements deutscher Unternehmen in der VR China, Europäische Hochschulschriften, Reihe V (Volks- und Betriebswirtschaft), Band 2722, Frankfurt am Main

IKB - Deutsche Industriebank (2001): Erfolgsfaktoren bei der Auslandsinvestition. IKB Dokumentation, Düsseldorf

KAUFMANN, F.; KOKALJ, L.; MAY-STROBL, E. (1990): EG-Binnenmarkt. Die grenzüberschreitende Kooperation mittelständischer Unternehmen. Empirische Analyse von Möglichkeiten, Voraussetzungen und Erfahrungen, Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 34 NF, Stuttgart

KfW - Kreditanstalt für Wiederaufbau (2002): [www.kfw.de/DE/Service/ Online-Bibl48/ Merkblatt/M_Mittel_Aus.pdf](http://www.kfw.de/DE/Service/Online-Bibl48/Merkblatt/M_Mittel_Aus.pdf)

KOKALJ, L.; WOLFF, K.; HAUSER, H.J. (2001): Die internationale Wirtschaftstätigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen im Lichte der amtlichen und nicht-amtlichen Statistik, in: IfM-Materialien, Nr. 153, Bonn

KRANZUSCH, P.; WALLAU, F. (2001): Auslandsinvestitionen sächsischer Unternehmen, insbesondere kleiner und mittlerer Unternehmen. Gutachten des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn im Auftrag des Sächsischen Staatsministeriums für Wirtschaft und Arbeit, Dresden

LUTZ, V. (1993): Horizontale strategische Allianzen - Ansatzpunkte zur ihrer Institutionalisierung. Duisburger Betriebswirtschaftliche Schriften, Bd. 5, Hamburg

MAAß, F.; BACKES-GELLNER, U. (2002): Determinanten der Kooperationstätigkeit im Bereich der Forschung und Entwicklung (FuE) - Eine vergleichende Analyse der Neuen und Alten Bundesländer, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2002, Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 96 NF, Wiesbaden

MAAß, F.; KRANZUSCH, P. (2003): Entwicklungsphasen grenzüberschreitender Kooperationen im Mittelstand - Erkenntnisse aus sächsischen Fallstudien, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2003, Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 100 NF, Wiesbaden

MEISSNER, H.; GERBER, S. (1980): Die Auslandsinvestition als Entscheidungsproblem, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Nr. 3, S. 217-228

MOEBIUS, U. (1995): Passive Lohnveredelung im Rahmen der Textil- und Bekleidungsimporte Deutschlands und der EU, in: DIW-Wochenbericht 17, Berlin

MÜLLER-STEWENS, G.; HILLIG, A. (1992): Motive zur Bildung Strategischer Allianzen: Die aktivsten Branchen im Vergleich, in: BRONDER, C.; PRITZL, R. (Hrsg.): Wegweiser für Strategische Allianzen. Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen, Frankfurt am Main

NAUJOKS, W.; PAUSCH, R. (1977): Kooperationsverhalten in der Wirtschaft. Eine empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung der grenzüberschreitenden Kooperation, in: Beiträge zur Mittelstandsforschung, Nr. 32, Bonn

PAUSENBERGER, E. (1994): Internationalisierung von Unternehmungen, Stuttgart

PAUSENBERGER, E.; NÖCKEL, R. (2000): Kooperative Formen der Auslandsmarktbearbeitung, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zbf), Heft 3, S. 393-412, Düsseldorf

PICOT, A. (1991): Ökonomische Theorien der Organisation - Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotenzial, in: ORDELHEIDE, D.; RUDOLPH, B.; BÜSSELMANN, E. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorien, S. 143-170, Stuttgart

QUACK, H. (2000): Internationale Kooperationen. Ein Wegweiser für mittlere und kleine Unternehmen, Frankfurt am Main

RATH, H. (1990): Neue Formen der internationalen Unternehmenskooperation. Eine empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung ausgesuchter Industriezweige des Ruhrgebiets. Duisburger Volkswirtschaftliche Schriften, Band 8.

SCHALLENBERG, D. (1995): Akquisitionen und Kooperationen. Eine entscheidungsorientierte Analyse von Unternehmenszusammenschlüssen in der Textilwirtschaft, Internationale Wirtschaft, Bd. 5, Bergisch Gladbach

SPREMANN, K. (1988): Reputation, Garantie, Information, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 5/6, S. 613-628

STAAR, S. (2001): Transformation durch Kooperation? Know-how-Transfer in internationalen Unternehmenskooperationen in der Russischen Föderation, Wiesbaden

StBA - Statistisches Bundesamt (2002a): Außenhandel. Leitfaden über Methoden, Erhebung und Aufbereitung sowie Veröffentlichung der Außenhandelsstatistik, Wiesbaden

StBA - Statistisches Bundesamt (2002b): Außenhandel. Statistisches Jahrbuch 2002 für die Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden

STMWVT - Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Verkehr und Technologie (2001): Kooperation und Wettbewerb. Ein Ratgeber für kleine und mittlere Unternehmen, 5. überarbeitete Auflage, München

SWOBODA, B. (2002): Dynamische Prozesse der Internationalisierung. Managementtheoretische und empirische Perspektiven des unternehmerischen Wandels, Wiesbaden

WALLAU, F.; KAYSER, G.; BACKES-GELLNER, U. (2001): Das industrielle Familienunternehmen

WEBER, W.; KABST, R. (2000): Internationalisierung mittelständischer Unternehmen, in: GUTMANN, J.; KABST, R.: Internationalisierung im Mittelstand. Chancen - Risiken - Erfolgsfaktoren, S. 3-89, Wiesbaden

WIMMERS, S.; HAUSER, H.-E.; PAFFENHOLZ, G. (1999): Wachstumsmarkt Dienstleistungen. Marktzutritts- und Erfolgsbedingungen neuer unternehmensnaher Dienstleister in Deutschland, Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 82 NF, Wiesbaden

WOLTER, H.J.; HAUSER, H.E. (2001): Die Bedeutung des Eigentümerunternehmens in Deutschland - Eine Auseinandersetzung mit der qualitativen und quantitativen Definition des Mittelstands, in: Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 90 NF, Wiesbaden