

## Chancen und Risiken internationaler Kooperationen von Klein- und Mittelbetrieben

Behr, Marhild von

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Arbeitspapier / working paper

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Behr, M. v. (2001). *Chancen und Risiken internationaler Kooperationen von Klein- und Mittelbetrieben*. (Transfer - Information zum Verbundvorhaben, 4). München: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. ISF München. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-210929>

### Nutzungsbedingungen:

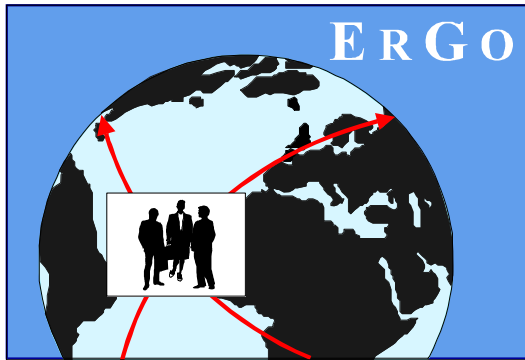
Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



TRANSFER Nr. 4 · Juli 2001

4

# CHANCEN UND RISIKEN INTERNATIONALER KOOPERATIONEN VON KLEIN- UND MITTELBETRIEBEN

Marhild von Behr

*Internationale Kooperationen entstehen, wenn selbständige Unternehmen mit Sitz in verschiedenen Ländern zu einem gemeinsamen Zweck die Erfüllung von Teilaufgaben im Rahmen wettbewerblicher Vorschriften vereinbaren. Kleine und mittlere Unternehmen, die internationale Kooperationen eingehen, verfolgen damit meist das Ziel der Markterweiterung im Ausland. Neben dem verstärkten Export aus deutschen Werken und der Gründung eigener Tochtergesellschaften im Ausland zählt die Zusammenarbeit mit ausländischen Partnern zu den wesentlichen Strategien der Internationalisierung im Wirtschaftssektor der Klein- und Mittelbetriebe.*

## **VIelfALT VON KOOPERATIONEN**

Internationale Kooperationen bieten ein breites Spektrum von Lösungen für die unterschiedlichen Ausgangs- und Problemlagen der Unternehmen. Die Vielfalt der Handlungsmöglichkeiten spiegelt sich auch in den realisierten Kooperationen kleiner und mittlerer Unternehmen wider. Um das weite Feld zu strukturieren, lassen sich drei Merkmale von Kooperationen unterscheiden: Vertragsformen, Inhalte des Leistungsaustauschs und Charakteristiken der Partner.

Hinsichtlich der Vertragsformen werden internationale Kooperationen mit und ohne Kapitalbeteiligung, in Form von Unternehmensbeteiligungen und Joint Ventures, Lizenzvergaben, Subcontracting und Rahmenverträgen eingegangen.

Die Inhalte des Leistungsaustauschs lassen sich sehr unterschiedlich gestalten und decken eine große Spanne möglicher Konstellationen ab. Realisierte internationale Kooperationen beziehen sich auf einzelne oder mehrere betriebliche Funktionen: den Vertrieb, die Produktion, die Montage oder die Forschung und Entwicklung. Sie variieren stark hinsichtlich der zeitlichen Intensität und des Umfangs der Interaktionen. Sie richten sich

Vertragsformen

Inhalte  
des Leistungs-  
austauschs

Charakteristiken  
der Partner

teils auf den Austausch von Markt- und Produktinformationen, teils auf die Vermittlung von Kunden, auf den Transfer von Know-how oder auch auf kompliziert ineinandergreifende Produktionsprozesse und regelmäßige Zulieferungen. Die Produktionsprozesse ausländischer Partner können parallel oder auch komplementär, d.h. nicht konkurrenzial, zum Stammwerk verlaufen. Sie können die gleichen oder andere Standardisierungsgrade und Seriengrößen als im Stammwerk aufweisen.

Bezogen auf die Charakteristiken der Partner wird ebenfalls in sehr unterschiedlichen Konstellationen gearbeitet. Die Unternehmen gehen Kooperationen sowohl mit einem als auch mit mehreren ausländischen Partnern in einem oder mehreren Ländern ein. Dabei geht die geographische Reichweite der Aktivitäten von nahe gelegenen Standorten in den europäischen Nachbarländern bis hin zu weit entfernten Standorten. Die institutionellen und soziokulturellen Differenzen können außerordentlich groß oder eher gering sein. Die Qualifikationen des Personals bei den ausländischen Partnern können sehr viel niedriger oder ähnlich denen im Stammwerk sein. Die Unternehmen können eine aktive oder eher reaktive Rolle in der Kooperationsbeziehung spielen.

- **Vertragsformen**
- **Betriebliche Funktionen**
- **Art der Interaktionen**
- **Anzahl der Partner und Länder**
- **Institutionelle Differenzen**
- **Soziokulturelle Differenzen**
- **Qualifikationsdifferenzen**

**Abbildung 1: Merkmale von Kooperationen**

Unter dem Begriff internationale Kooperationen kleiner und mittlerer Unternehmen sind somit äußerst unterschiedliche Einzelfälle zusammengefaßt. Jede Kooperation mit einem ausländischen Partner hat dementsprechend eigene Besonderheiten bezüglich der Chancen, die sie bietet, und der Probleme, für die Lösungen zu finden sind. Trotz dieser unübersehbaren Vielfalt realisierter, geplanter und potentiell möglicher Kooperationen lassen sich einige Aussagen machen, die für die Gesamtheit grenzüberschreitender Zusammenarbeit kleiner und mittlerer Unternehmen gelten.

## **CHANCEN INTERNATIONALER KOOPERATIONEN**

In vielfacher Hinsicht sind internationale Kooperationen für kleine und mittlere Unternehmen von Vorteil. Häufig werden für Klein- und Mittelbetriebe umfassendere Auslandsaktivitäten überhaupt erst durch die grenzüberschreitende Zusammenarbeit möglich<sup>1</sup>. Die Chancen internationaler Kooperationen stehen heute nicht mehr in Frage.

Für Unternehmen, die eine Markterweiterung durch Produktionspräsenz im Ausland anstreben, eröffnen internationale Kooperationen die Möglichkeit, die Risiken einer weitreichenden Kapitalbindung – wie bei der Gründung einer Tochtergesellschaft – zu umgehen und die Flexibilität zu erhalten. Kooperationsabkommen können je nach der unternehmerischen Situation individuell gestaltet sein und im Verlauf der Zusammenarbeit revidiert und angepaßt werden. Bindungsentscheidungen sowohl in Fragen des Kapitaleinsatzes und der Wahl des Auslandsstandortes als auch in organisatorischer, fertigungstechnischer sowie beschaffungs- und absatzmarktbezogener Hinsicht können stufenweise aufgebaut werden. Dadurch ist es

Geringe  
Kapitalbindung

<sup>1</sup> Auch die Kooperation mit inländischen Unternehmen bietet Möglichkeiten der „ressourcenschonenden“ Internationalisierung.

den Unternehmen möglich, für künftige Entwicklungen weitere Handlungsalternativen offenzuhalten und nachteilige Effekte von vornherein weitgehend auszuschalten.

In weit entfernten Regionen Nord- und Südamerikas und Asiens oder in osteuropäischen Ländern lassen sich die größeren Anpassungsprobleme besser mit Hilfe einheimischer Partner bewältigen. Teilweise müssen Kooperationen mit lokalen Unternehmen auch deshalb eingegangen werden, weil Importbeschränkungen und Local-content-Auflagen zu berücksichtigen sind.

Ein besonderer Vorteil internationaler Kooperationen besteht außerdem darin, daß sie Chancen bieten, die typischen Defizite kleiner und mittlerer Unternehmen bei der Bearbeitung ausländischer Märkte zu mindern. Die Unternehmen können ihre schwache Ausgangsposition im Ausland, die mangelnden Geschäftsbeziehungen vor Ort und die fehlende Reputation überwinden. Sie können mit Hilfe von ausländischen Partnern Markteintritte beschleunigen, regionale Vertriebswege besser erschließen, ihr technisches Know-how länderspezifisch ergänzen und Prestigegewinne gegenüber Wettbewerbern erreichen.

Unternehmen, die systematisch die marktspezifischen Kenntnisse ausländischer Partner einbeziehen, können Fehleinschätzungen der jeweiligen Marktsituation vermeiden und adäquater auf Veränderungen reagieren. Insgesamt verbessern sich für sie die Prognosemöglichkeiten, so daß Marktbearbeitung und Produktentwicklung für internationale Märkte besser geplant und gezielt verfolgt werden können.

- **Risikoreduktion**
- **Erhalt von Flexibilität**
- **Überwindung von Defiziten**
- **Verbesserung der Prognosemöglichkeiten**
- **Lerneffekte**

**Abbildung 2: Chancen internationaler Kooperationen**

Die Vorsprünge ausländischer Partner hinsichtlich des Marktwissens und der darauf bezogenen technischen Lösungen können von den kooperierenden Unternehmen für fortwährende Lernprozesse genutzt werden. Damit eröffnet sich eine weitere wichtige Chance, die mit internationalen Kooperationen verbunden ist.

## **LERNPOTENTIALE INTERNATIONALER KOOPERATIONEN**

Grundsätzlich enthalten alle Formen der Zusammenarbeit mit ausländischen Partnern hohe Lernpotentiale. Durch diese Tatsache kommt internationalen Kooperationen im Verbundvorhaben zur „Erhöhung der Globalisierungsfähigkeit von Fach- und Führungskräften kleiner und mittlerer Unternehmen (ErGo)“ eine besondere Bedeutung zu. Sie sind hinsichtlich der Lerneffekte, die sich für die gesamte Belegschaft aus der täglichen Zusammenarbeit ergeben können, den anderen Strategien der Internationalisierung überlegen.

Internationale Kooperationen ermöglichen es kleinen und mittleren Unternehmen, aus ihren vorgegebenen personellen Begrenzungen herauszutreten und ohne besondere Kosten durch die Nutzung externer personeller Ressourcen neue Kenntnisse und Fähigkeiten zu erwerben.

Die Kenntnisse ausländischer Partner können dazu beitragen, die eigenen unsystematischen Managementinformationen umfassend zu ergänzen,

Offenhalten von Alternativen

Überwinden von Defiziten

Bedeutung für die Erhöhung der Globalisierungsfähigkeit

Kenntnisse über die Nachfragepräferenzen der ausländischen Kunden zu vertiefen und Erfahrungen mit national gebundenen Verkaufsstrategien und -techniken aufzubauen. Im Umgang mit ausländischen Partnern lassen sich insbesondere auch die fremdsprachlichen und interkulturellen Kompetenzen der Belegschaften erhöhen, die für die erfolgreiche Bearbeitung internationaler Märkte notwendig sind.

Den Unternehmen ist es auf diese Art möglich, Schritt für Schritt Erfahrungen zu sammeln, Unsicherheiten über Anforderungen der Zielmärkte zu überwinden und Informationsasymmetrien gegenüber Kooperationspartnern abzubauen. Die Umsetzung des lokalen Know-hows der Kooperationspartner trägt somit nicht nur zur Verringerung des wirtschaftlichen Risikos von Auslandsaktivitäten bei, sondern kann auch zu einer erheblichen Qualifikations- und Kompetenzerweiterung der hiesigen Belegschaften führen.

### RISIKEN INTERNATIONALER KOOPERATIONEN

Trotz dieser offensichtlichen Vorteile internationaler Kooperationen entscheiden sich international aktive kleine und mittlere Unternehmen sehr viel häufiger und leichter für andere Wege der Markterweiterung. Entweder wird auf herkömmlichen Lösungen aufgesetzt, d.h. der Export vom Stammwerk ins Ausland verstärkt. Oder es wird – ohne den Lernschritt der Kooperation – direkt in selbstbestimmte Formen der Internationalisierung, d.h. in die Gründung eigener Vertriebs- oder Produktionsstätten, investiert.

Gründe für die Zurückhaltung kleiner und mittlerer Unternehmen gegenüber der Zusammenarbeit mit internationalen Partnern liegen zum einen in dem bekannten mittelständischen Unabhängigkeitsstreben und sind zum anderen darin begründet, daß Kooperationen auch erhebliche Gefahren bergen und die Unternehmensexistenz gefährden können.

Gefahren sind vor allem in den eingeschränkten Kontrollmöglichkeiten zu sehen, die sich auf mehreren betrieblichen Handlungsfeldern nachteilig auswirken können. Mangelnder Einfluß auf den Partner kann zu Verlusten von Kapital und Marktposition, zu Lücken im Know-how-Schutz und zu zeitaufreibenden Halblösungen führen.

- **Eingeschränkte Kontrollmöglichkeiten**
- **Verluste von Kapital und Marktposition**
- **Lücken im Know-how-Schutz**
- **Zeitaufreibende Halblösungen**
- **Gegenläufige Interessen der Partner**
- **Ineffizienzen des ausländischen Managements**

#### Abbildung 3: Risiken internationaler Kooperationen

Aus der Sicht vieler Unternehmen besteht außerdem das Problem, daß ausländische Partner zu ihren Ungunsten handeln könnten. Oder sie befürchten, daß sie die Ineffizienzen der lokalen Managementpraxis mittragen müssen.

Ob die Zurückhaltung kleiner und mittlerer Unternehmen gegenüber internationalen Kooperationen im Einzelfall auf eine realistische Einschätzung der Schwierigkeiten und Grenzen oder auf die mangelnde Kenntnis der vielen Chancen und Gestaltungsmöglichkeiten zurückzuführen ist, läßt sich kaum feststellen. Es besteht jedoch kein Zweifel daran, daß den hohen Potentialen internationaler Kooperationen auch zahlreiche, nicht zu



unterschätzende Probleme gegenüberstehen. Diese richtig abzuwägen, ist im Einzelfall häufig nur schwer möglich.

Die Zurückhaltung gegenüber internationalen Kooperationen spiegelt sich auch bei den zehn Industriepartnern wider, die am ErGo-Verbundvorhaben zur Erhöhung der Globalisierungsfähigkeit beteiligt sind. Nur zwei Unternehmen haben Kooperationen mit ausländischen Partnern realisiert.

Im einen Fall handelt es sich um eine seit 1993 bestehende Kooperation mit einem US-amerikanischen Produktionsunternehmen, das ähnliche Produkte herstellt und weniger komplexe Aufträge für amerikanische Kunden bearbeitet (Eberhard GmbH, Schlierbach, Hersteller von Montageanlagen zur Produktion von Steckverbindern).

Im anderen Fall wurden mehrere Vorstöße für Kooperationen in Indien und China gemacht. Während sich die Kooperation in Indien zu einer begrenzten Zulieferbeziehung entwickelt hat, sind die Verhandlungen mit dem chinesischen Kooperationspartner derzeit so weit fortgeschritten, daß ein erster Leistungsaustausch erfolgen kann. Dieses Unternehmen unterhält im übrigen auch eine Tochtergesellschaft in England (Erhard GmbH & Co., Heidenheim, Hersteller von Armaturen für Gas- und Wasserleitungen).

Acht der am ErGo-Verbund beteiligten Unternehmen sind bisher keine internationalen zwischenbetrieblichen Kooperationen eingegangen, sie haben sich für verschiedene Alternativen entschieden, um die Internationalisierung ihrer Unternehmen voranzubringen.

## ALTERNATIVEN ZU INTERNATIONALEN KOOPERATIONEN

Die Mehrzahl der am ErGo-Verbundvorhaben beteiligten Unternehmen haben – wie die meisten Klein- und Mittelbetriebe – selbstbestimmte Formen der Internationalisierung gewählt und entweder Tochtergesellschaften im Ausland gegründet oder den Export verstärkt.

Zwei Unternehmen haben Vertriebstöchter gegründet:

Das eine Unternehmen verfügt über fünf Vertriebstöchter, jeweils eine in England, Frankreich, der Schweiz, den Niederlanden und Österreich (ABM Greiffenberger Antriebstechnik GmbH, Markredwitz, Hersteller von Elektro-, Brems-, Getriebemotoren und Sonderantrieben).

Das andere Unternehmen unterhält eine Vertriebstochter in Frankreich, die den west- und südeuropäischen Raum bearbeitet (haacon hebetechnik gmbh, Hersteller von Nutzfahrzeug-, Industrie- und Großbehälter-Hebetechnik).

Zwei Unternehmen verfügen über Tochtergesellschaften für die Produktion:

Das eine Unternehmen betreibt zwei Tochtergesellschaften in Osteuropa, jeweils eine in Polen und Tschechien, und erbringt dort Dienstleistungen für die Produktion des Großkunden (Hörmann Barkas Industrietechnik GmbH, Zulieferungen und Dienstleistungen für Kfz-Hersteller).

Das andere Unternehmen arbeitet mit zwei Produktionstöchtern, jeweils eine in Tschechien und Italien, deren Produktionsprozesse teils parallel, teils komplementär zu denen im Stammwerk angelegt sind (Wagon Automotive GmbH, Waldaschaff, Hersteller von Türsystemen und Karosseriestrukturen für Kraftfahrzeuge).

Vier Unternehmen im Verbund verfolgen die Alternative der Stärkung des Exports. Sie gehen dabei ebenfalls unterschiedliche Wege:

Ein Unternehmen setzt sich für die enge Kooperation mit mehreren regionalen Unternehmen ein und betreibt den Aufbau eines durchgängigen Betreuungsservices, um ausländische Märkte besser bedienen zu können (Lernstatt Industrie- und Automatisierungstechnik GmbH, Chemnitz, Hersteller von Sondermaschinen).

Befunde aus dem ErGo-Verbundvorhaben

Vertriebstöchter

Produktionstöchter

## Stärkung des Exports

Ein Unternehmen nutzt die Kundenkontakte eines schweizer Zulieferers, um Zugang zu internationalen Märkten zu erhalten (Sitec Industrietechnologie GmbH, Chemnitz, Fertigungs- und Montageautomatisierung).

Ein Unternehmen versucht, durch verstärkte Informationspolitik in USA und China Fuß zu fassen (Niles Simmons Industrieanlagen GmbH, Chemnitz, Hersteller von Dreh-Fräsbearbeitungszentren, CNC-Drehmaschinen).

Ein Unternehmen optimiert die interne Vertriebsorganisation, um den Kontakt und die Geschäftsprozesse mit ausländischen Kunden zu verbessern (Rottluff Schleifscheibenfabrik GmbH, Chemnitz, Hersteller von Schleif-, Schrupp- und Trennscheiben).

## RESÜMEE

Dieser kurze Überblick über die unterschiedlichen Internationalisierungsvorhaben der Industriepartner im ErGo-Verbundvorhaben zeigt, daß von kleinen und mittleren Unternehmen viele alternative Wege eingeschlagen werden können, die zwar möglicherweise nicht die Chancen internationaler Kooperationen bieten, die den Unternehmen aber als weniger risikoreich und den eigenen Gegebenheiten als besser angepaßt erscheinen.

### Weiterführende Literatur

Behr, M. von (Hrsg.): Produktion International – Beispiele aus der mittelständischen Industrie von der Standortwahl bis zum integrierten Netzwerk, Eschborn 2000.

Fieten, R.; Friedrich, W.; Lagemann, B.: Globalisierung der Märkte – Herausforderung und Optionen für kleine und mittlere Unternehmen, insbesondere für Zulieferer, Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 73 NF, Bonn 1997.

Kaufmann, F.: Internationalisierung durch Kooperation – Strategien für mittelständische Unternehmen, Wiesbaden 1993.

Koller, H.; Raithel, U.; Wagner, E.: Internationalisierungsstrategien mittlerer Industrieunternehmen am Standort Deutschland. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Sonderdruck Nr. 2, 1998, S. 175-204.

## Erfahrungsaustausch im ErGo-Projekt

Interessentierte am Thema „Erhöhung der Globalisierungsfähigkeit“ können sich auf Workshops und Projektkonferenzen am Erfahrungsaustausch beteiligen und sich fortlaufend über Ergebnisse und aktuelle Veranstaltungen auf den ErGo-Seiten der ISF-Homepage informieren:

[http://www.isf-muenchen.de/ergo\\_public/emain.htm](http://www.isf-muenchen.de/ergo_public/emain.htm)

Fragen und Anregungen bitten wir, an das ISF München zu richten:

[marhild.vonbehr@isf-muenchen.de](mailto:marhild.vonbehr@isf-muenchen.de)

## Erhöhung der Globalisierungsfähigkeiten von Fachkräften in kleinen und mittleren Unternehmen (ErGo)

Verbundvorhaben im Rahmenkonzept „Forschung für die Produktion von morgen“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF), Projektträgerschaft Produktion und Fertigungstechnologien (PFT), Karlsruhe  
Federführung und Koordination: ISF München · Dr. Marhild von Behr

V.i.S.d.P. sind allein die Autoren

Copyright © 2001 ISF München  
Layout und Grafik: Karla Kempgens

Abdruckrechte kostenlos, Beleg erbeten. Bei Abdruck, auch auszugsweise, ist die vollständige Quellenangabe notwendig.

**ISFMÜNCHEN**  
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.

Jakob-Klar-Str. 9 · 80796 München · Tel. 089/272921-0 · Fax 089/272921-60  
zentrale@isf-muenchen.de · www.isf-muenchen.de