



# 2003 Beobachtungsnetz der europäischen KMU

2003/5 KMU und Kooperation



Europäische  
Kommission



# Beobachtungsnetz der europäischen KMU 2003, Nr. 5

## KMU und Kooperationen

Dieser Bericht wurde auf der Grundlage von Beiträgen aller Partner des European Network for SME Research ENSR (siehe Anhang III) erstellt und von Dr. Per-Anders Havnes und Elisabet S. Hauge von der Agder Research Foundation, dem norwegischen ENSR-Partner koordiniert.

Der Bericht gibt nicht die offiziellen Ansichten der Kommission wieder; weder die Kommission noch die Verfasser haften für die Folgen von Handlungen, die auf Grund von hier enthaltenen Informationen gesetzt werden.

## **BEOBACHTUNGSNETZ DER EUROPÄISCHEN KMU**

Die vorliegende Berichtsreihe wurde im Auftrag der Generaldirektion Unternehmen der Kommission der Europäischen Gemeinschaften erstellt von (siehe auch Anhang III dieses Berichts):

**KPMG Special Services und EIM Business & Policy Research, Niederlande**

in Zusammenarbeit mit:

**European Network for SME Research (ENSR) und Intomart**

Für weitere Informationen über die vorliegende Berichtsreihe im Rahmen des Beobachtungsnetzes der europäischen KMU siehe die Website der GD Unternehmen, <http://europa.eu.int/comm/enterprise>.

### Frühere Berichte des Beobachtungsnetzes

Im Zeitraum 1992-1999 wurden sechs Berichte des Europäischen Beobachtungsnetzes für KMU veröffentlicht (Gesamtbände zu je 360 bis 480 Seiten in Englisch, Französisch und Deutsch). Jeder einzelne Bericht bietet einen Überblick über die Struktur und Entwicklung der KMU und behandelt eine Reihe von Spezialthemen.

Die ersten fünf Jahresberichte sind noch erhältlich und können bestellt werden bei: EIM Business & Policy Research, Postfach 7001, 2701 AA Zoetermeer, Niederlande. Tel.: + 31 (0) 79 3430200, Fax: + 31 (0) 79 3430204, E-Mail: [info@eim.nl](mailto:info@eim.nl)

Der 6. Bericht des Beobachtungsnetzes ist derzeit vergriffen, eine begrenzte Stückzahl ist jedoch noch verfügbar. Bitte richten Sie Ihre Anfrage an: [entr-competit-benchmark@cec.eu.int](mailto:entr-competit-benchmark@cec.eu.int)

Im Jahr 2002 wurden im Rahmen des 7. Beobachtungsnetzes die folgenden Berichte veröffentlicht (in Englisch, Französisch und Deutsch):

- Ergebnisse der Erhebung 2001
- KMU in Europa - inklusive einer ersten Betrachtung der Beitrittsländer
- Regionale Cluster in Europa
- Europäische KMU und soziale und umweltbezogene Verantwortung
- Unternehmensdemografie in Europa
- High-tech KMU in Europa
- Rekrutierung von Arbeitnehmern: Administrative Belastungen für KMU in Europa
- Ergebnisse der Erhebung 2002
- KMU im Brennpunkt; Hauptergebnisse des Beobachtungsnetzes der europäischen KMU 2002 (in 11 Sprachen)

Die Berichte können auf der Website der Europäischen Kommission heruntergeladen oder bestellt werden:  
<http://www.europa.eu.int/comm/enterprise>

*Die folgenden Abkürzungen werden für das Europa der 19 in diesem Bericht verwendet*

AT	Österreich	NL	Niederlande
BE	Belgien	PT	Portugal
DK	Dänemark	SE	Schweden
DE	Deutschland	UK	Vereinigtes Königreich
EL	Griechenland	EU	Europäische Union
ES	Spanien	IS	Island
FR	Frankreich	LI	Liechtenstein
FI	Finnland	NO	Norwegen
IE	Irland	EEA	Europäischer Wirtschaftsraum
IT	Italien	CH	Schweiz
LU	Luxemburg	Europa-19	EEA und Schweiz

Zahlreiche weitere Informationen zur Europäischen Union sind verfügbar über Internet, Server Europa (<http://europa.eu.int>).

Bibliographische Daten befinden sich am Ende der Veröffentlichung.

Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften

ISBN 92-894-5989-1

© Europäische Gemeinschaften, 2004. Nachdruck mit Quellenangabe gestattet.

Printed in Luxembourg

<b>Vorwort</b> .....	<b>5</b>
----------------------	----------

<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>7</b>
------------------------------	----------

## **Kapitel 1**

<b>Einleitung</b> .....	<b>9</b>
-------------------------	----------

1.1. Zielsetzungen des Berichts .....	9
---------------------------------------	---

1.2. KMU-Kooperationen und die Entwicklung von KMU .....	10
--	----

1.3. Struktur des Berichts .....	11
----------------------------------	----

## **Kapitel 2**

<b>Der Begriff der KMU-Kooperation</b> .....	<b>13</b>
--	-----------

2.1. Das Wesen von KMU-Kooperationen .....	13
--	----

2.2. Zielsetzungen von KMU-Kooperationen .....	18
--	----

2.3. Die Analyse von KMU-Kooperationen .....	23
--	----

## **Kapitel 3**

<b>Merkmale von KMU-Kooperationen</b> .....	<b>25</b>
---	-----------

3.1. Einleitung .....	25
-----------------------	----

3.2. Struktur von KMU-Kooperationen .....	25
---	----

3.2.1. Formalisierung .....	25
-----------------------------	----

3.2.2. Anzahl der Partner .....	29
---------------------------------	----

3.2.3. Internationale Kooperationen .....	31
---	----

3.3. Dynamik von KMU-Kooperationen .....	33
--	----

3.4. Kooperationshindernisse .....	38
------------------------------------	----

3.5. Kooperationen und Wettbewerbsfähigkeit .....	42
---	----

## Kapitel 4

<b>Rahmenbedingungen für KMU-Kooperationen .....</b>	<b>45</b>
<b>4.1. Einleitung.....</b>	<b>45</b>
<b>4.2. Rechtliche Rahmenbedingungen .....</b>	<b>46</b>
4.2.1. Die EWIV .....	46
4.2.2. Wettbewerbsregeln der EU .....	46
4.2.3. Nationale Umsetzung der Wettbewerbsregeln.....	47
4.2.4. Der Einfluss nationaler Rechtsvorschriften auf KMU-Kooperationen .....	48
<b>4.3. Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen .....</b>	<b>48</b>
4.3.1. Zielsetzungen der wirtschaftspolitischen Maßnahmen .....	49
4.3.2. Art der angebotenen Leistungen .....	49
4.3.3. Programme auf europäischer Ebene .....	53

## Kapitel 5

<b>Schlussfolgerungen.....</b>	<b>55</b>
--------------------------------	-----------

## Anhänge

<b>I KMU in Europa-19.....</b>	<b>59</b>
<b>II Aufbau und Struktur der Erhebung .....</b>	<b>61</b>
II.1. Einleitung.....	61
II.2. Stichprobenumfang .....	61
II.3. Schichtenbildung .....	61
<b>III Namen und Adressen der Mitglieder des Konsortiums .....</b>	<b>65</b>

# Vorwort

Unternehmen zählen zum Kern der vom Europäischen Rat in Lissabon im März 2000 vereinbarten Strategie. Die Verwirklichung des Ziels, zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu werden, der fähig ist, ein dauerhaftes Wirtschaftswachstum sicherzustellen, mehr und bessere Arbeitsplätze zu schaffen, und größeren sozialen Zusammenhalt zu erreichen, wird letztlich vom Erfolg der Unternehmen, insbesondere der Kleinen und Mittleren, abhängen.

Das *Beobachtungsnetz der europäischen KMU* wurde im Dezember 1992 von der Kommission ins Leben gerufen, um die Beobachtung der wirtschaftlichen Entwicklung der KMU in Europa zu verbessern. Seine Aufgabe besteht darin, Informationen über KMU auf nationaler und europäischer Ebene zur Verfügung zu stellen.

Die Berichte des *Beobachtungsnetzes* bieten anhand von Statistiken über die Zahl der Unternehmen, die Gesamtbeschäftigung und die Produktion, gegliedert nach Unternehmensgröße, einen Überblick über die gegenwärtige Situation der KMU in Europa. Darüber hinaus behandeln die Berichte des *Beobachtungsnetzes* eine Reihe von Spezialthemen.

Das *Beobachtungsnetz der europäischen KMU* umfasst 19 Länder: die 15 Länder der EU, sowie Island, Liechtenstein, Norwegen und die Schweiz.

In den Jahren 2003 und 2004 sind die folgenden Berichte geplant:

- Entwicklung von Kompetenzen und Qualifikationen in KMU
- KMU und Zugang zur Finanzierung
- KMU in Europa 2003
- Ergebnisse der Erhebung 2003
- Internationalisierung von KMU
- KMU und Kooperationen
- Die Auswirkungen der EU-Erweiterung auf europäische KMU
- KMU und die Liberalisierung netzgebundener Wirtschaftszweige

Die Forschungsarbeiten für die Berichte des *Beobachtungsnetzes* werden, unter Koordination von EIM Business & Policy Research (Niederlande), vom ENSR, dem European Network for SME Research, in einem Konsortium unter Führung von KPMG Special Services (Niederlande) im Auftrag der Generaldirektion Unternehmen der Europäischen Kommission durchgeführt.

Das *Beobachtungsnetz der europäischen KMU* wird von Unit A-5 'Competitiveness Analysis and Benchmarking' der Generaldirektion Unternehmen betreut.

*Für eine Beschreibung der Aktivitäten der GD Unternehmen siehe die Website der Europäischen Kommission:*

*<http://europa.eu.int/comm/dgs/enterprise>. Für weitere Informationen über das Beobachtungsnetz der europäischen KMU, einschließlich Zugangs- und Bestellmöglichkeiten, siehe:*

*[http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise\\_policy/analysis/observatory.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/analysis/observatory.htm)*

*Auch Informationen zu früheren Berichten des Beobachtungsnetzes sind unter dieser Adresse verfügbar.*





# Zusammenfassung

## KMU und Kooperationen

- Unter KMU-Kooperation wird in diesem Bericht die *Interaktion zwischen unabhängigen KMU für einen spezifischen Zweck, der über eine einzelne Aufgabe hinausgeht*, verstanden. Die Hälfte der europäischen KMU kooperiert mit anderen KMU. In der führenden Ländergruppe (Italien und vier nordische Länder, nämlich Dänemark, Norwegen, Finnland und Island) sind mehr als die Hälfte der Unternehmen in Kooperationen eingebunden. Portugal weist die geringste Kooperationshäufigkeit auf: weniger als ein Sechstel der KMU ist an einer Kooperation beteiligt. Kulturelle Faktoren scheinen die Kooperationsneigung zu beeinflussen.
- Die am häufigsten genannten Motive für KMU-Kooperationen sind der Zugang zu neuen und größeren Märkten, breitere Beschaffungsmöglichkeiten für Produkte, der Zugang zu Know-how und Technologien, zusätzliche Produktionskapazität und geringere Kosten. Die kleineren Unternehmen führten den Zugang zu neuen und größeren Märkten als häufigsten Kooperationsgrund an, während die größeren Unternehmen die geringeren Kosten an erster Stelle nannten. Der Zugang zu Arbeitskräften und der Zugang zu Kapital wurden nur selten als Kooperationsmotiv erwähnt.
- Die Größe des Unternehmens beeinflusst die Form und die Zielsetzung von KMU-Kooperationen. Im Allgemeinen kooperieren mittlere Unternehmen aus strategischen Gründen und zur Erzielung langfristiger Vorteile, während Kleinst- und kleine Unternehmen aus operativen Gründen mit anderen KMU Kooperationen eingehen und auch kurzfristig Vorteile erwarten. Kleinst- und kleine Unternehmen neigen stärker zu nicht-formalen Kooperationen als mittlere Unternehmen.
- Die meisten kooperierenden Unternehmen haben 1 bis 2 Partner. Zwei Drittel der Unternehmen kooperieren mit weniger als 7 Partnern. KMU-Kooperationen sind dauerhaft und die Partner wechseln verhältnismäßig selten. Die meisten Unternehmen stehen in häufigem Kontakt mit ihrem wichtigsten Kooperationspartner. Fast zwei Drittel der Unternehmen kontaktieren ihre Partner mindestens einmal pro Woche und fast ein Drittel der KMU steht mindestens einmal im Monat mit den Partnern in Kontakt. Kleinstunternehmen haben häufiger mit ihren Partnern Kontakt als größere KMU. Dies bestätigt die These, dass die kleineren Unternehmen zu operativen Zwecken kooperieren. Eine geringe Anzahl an Partnern mit stabilen Beziehungen und häufigen Kontakten fördert die Bildung von starken Verbindungen, die auf Vertrauen beruhen.
- Fast drei Viertel der KMU sehen Hindernisse für KMU-Kooperationen. Zwei etwa gleich bedeutende Gruppen von Barrieren können unterschieden werden. Die erste Gruppe bezieht sich auf verschiedene Aspekte, die mit dem Erhalt der Unabhängigkeit in Zusammenhang stehen. Die zweite Gruppe bezieht sich auf verschiedene institutionelle Faktoren, wie Sprache und Kultur, fehlende Informationen über geeignete Partner und rechtliche Einschränkungen.
- 80 % der Geschäftsführer von kooperierenden KMU vertreten die Meinung, dass die Kooperationen ihre Wettbewerbsfähigkeit stärken. Diesbezüglich bestehen nur geringfügige Unterschiede zwischen den Ländern. Kooperierende Unternehmen verzeichneten zwischen 2001 und 2002 ein höheres Umsatzwachstum als nicht kooperierende Unternehmen. Die verfügbaren Informationen erlauben es aber nicht festzustellen, welcher Teil des Wachstumsvorsprungs auf die Kooperationen zurückzuführen ist.
- Der Nutzen von Kooperationen hängt wesentlich von der Übereinstimmung der Ressourcen und Kompetenzen eines Unternehmens mit den Anforderungen des Unternehmensumfeldes ab. Auf Basis der vorliegenden Analysen kann daher nicht die Schlussfolgerung gezogen werden, dass Kooperationen in jedem Fall für alle KMU vorteilhaft wären, die derzeit nicht kooperieren.

### Wirtschaftspolitische Aspekte

- In den meisten europäischen Ländern bestehen keine spezifischen Gesetze und Regelungen, die sich auf KMU-Kooperationen beziehen. Die rechtlichen Rahmenbedingungen scheinen keine besonderen Hindernisse für KMU-Kooperationen darzustellen. Unbeabsichtigte Nebeneffekte von Gesetzen und Regelungen können jedoch in bestimmten Bereichen Kooperationen behindern. Allerdings wird dies von KMU selten als Grund dafür genannt, nicht zu kooperieren.
- Die Wirtschaftspolitik versteht KMU-Kooperationen vorwiegend als Instrument zur Erreichung anderer Zielsetzungen, wie Innovation, Forschung und Entwicklung oder Internationalisierung. Daher sind die meisten in diesem Bericht untersuchten Maßnahmen nicht direkt auf die hier identifizierten Kooperationshindernisse ausgerichtet. Maßnahmen zur Bereitstellung von Informationen über mögliche Kooperationspartner könnten auf aktuellen EU-Programmen für business-to-business Veranstaltungen aufsetzen und durch nationale Programme ergänzt werden.
- Manche Programme der EU zielen darauf ab, die KMU bei der Suche und Auswahl geeigneter Partner zu unterstützen. Maßnahmen der EU zur Förderung von Kooperationen konzentrieren sich stärker auf die internationale Zusammenarbeit als dies bei nationalen Maßnahmen der Fall ist. Es sollte aber beachtet werden, dass nur ein sehr kleiner Teil der KMU in internationale Kooperationen eingebunden ist.
- Die Gründe für KMU-Kooperationen sind unternehmensspezifisch und vom jeweiligen aktuellen Umfeld des Betriebes abhängig. Es ist daher schwierig, die von den Unternehmen angeführten Kooperationsgründe als Kriterien für die Zielsetzungen und die Ausrichtung wirtschaftspolitischer Maßnahmen heranzuziehen. Aus Sicht der öffentlichen Hand ist es vermutlich effizienter, die Hindernisse und Barrieren für Kooperationen (z.B. fehlende Informationen über geeignete Partner; Furcht, die Unabhängigkeit zu verlieren) zu reduzieren, und auf diese Weise KMU-Kooperationen zu fördern.

# Kapitel 1

## Einleitung

### 1.1. Zielsetzungen des Berichts

99,8 % der Unternehmen in Europa-19<sup>1</sup> sind kleine und mittlere Unternehmen (KMU)<sup>2</sup>. Diese Unternehmen, die weniger als 250 Beschäftigte haben, stellen 69,7 % der Arbeitsplätze zur Verfügung und erwirtschaften 57,3 % des Umsatzes im privaten Unternehmenssektor. Diese Anteile haben sich innerhalb des letzten Jahrzehnts nur geringfügig verändert, d.h. dass die Gruppe der KMU in der Wirtschaft eine feste Stelle einnimmt. Große Unternehmen haben im Bereich der Massenproduktion mit kapitalintensiven Verfahren bzw. bei der Herstellung von Massenprodukten eindeutig einen Vorteil gegenüber kleinen Unternehmen. Kleinere Unternehmen sind jedoch in Nischenmärkten und geografisch begrenzten Märkten im Vorteil. KMU haben insbesondere bei geringeren Produktionsmengen oder Spezialprodukten eine starke Position. Sie sind flexibler und können leichter auf Veränderungen im Bereich der Nachfrage und der Technologie reagieren als große Unternehmen<sup>3</sup>.

In den vergangenen Jahrzehnten hat der Wettbewerb in vielen bisher als 'sicher' geltenden Marktnischen von KMU zugenommen. Die technologischen Entwicklungen ermöglichten es großen Unternehmen (GU), ihre Produkte und Dienstleistungen besser an individuelle Kundenwünsche anzupassen als KMU, während ihr Kostenvorteil durch die Massenproduktion weiterhin bestehen geblieben ist. Verbesserungen in den Kommunikations- und Vertriebssystemen haben schrittweise die Bedeutung der Distanz als Wettbewerbsbeschränkung reduziert. Dadurch ist ein globaler Markt für viele Produkte und Dienstleistungen entstanden. Unter diesen Bedingungen haben KMU in zunehmendem Ausmaß einen Vorteil darin gesehen, ihre Ressourcen mit anderen Unternehmen zu verbinden.

Seit den späten 1980er und frühen 1990er Jahren wurde in zahlreichen Forschungsarbeiten zur Wirtschaftsentwicklung betont, dass in den Unternehmen Veränderungen in den Bereichen Produktion, Handel und Management erforderlich sind. Neue empirische Studien und die Trends in der Weltwirtschaft deuten darauf hin, dass sich die Rahmenbedingungen für die Entwicklung der Unternehmen und für die Geschäftsbeziehungen verändern<sup>4,5,6</sup>. Diese Trends werden oft mit Begriffen wie Globalisierung, New Economy, industrielle Revolution, sowie mit verbesserten Kommunikationsmöglichkeiten und sinkenden Kommunikationskosten verbunden. Die zunehmende Internationalisierung der Geschäftsaktivitäten führt einerseits zu einer Verschärfung des Wettbewerbs, andererseits bietet sie auch Möglichkeiten, neue Märkte zu erschließen.

In diesem sich schnell verändernden wirtschaftlichen Umfeld ist das einzelne kleine oder mittlere Unternehmen sehr 'verletzbar'. Dennoch sind viele KMU auch unter diesen Bedingungen erfolgreich und versuchen, ihre

---

1 Der Ausdruck Europa-19 wird in diesem Bericht für die 18 Länder des Europäischen Wirtschaftsraumes (EU-15, Liechtenstein, Island und Norwegen) und die Schweiz verwendet.

2 Siehe Anhang I.

3 Storey, D.J., *Understanding the Small Business Sector* (Den mittelständischen Unternehmenssektor verstehen), Routledge, London/New York, 1994.

4 Malmberg, A., und P. Maskell, *Närings- och regionalpolitik för lärande, innovation och konkurrenskraft* (Unternehmens- und Regionalpolitik für das Lernen, die Innovation und die Wettbewerbsfähigkeit), in Maskell, P., *Innovation and learning for competitiveness and regional growth* (Innovation und Lernen für Wettbewerbsfähigkeit und regionales Wachstum), Nordregio R 2001:4, 2001.

5 Amin, A., *Post-Fordism - a reader* (Postfordismus - ein Reader), Blackwell, Oxford und Cambridge, 1994.

6 Lundvall, B., *National Systems of innovation. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, (Nationale Innovationssysteme. Eine Theorie der Innovation und des interaktiven Lernens), Pinter, London und New York, 1992.

betriebliche Entwicklung durch Kooperationen mit anderen Unternehmen zu verbessern<sup>7,8</sup>. Die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen wird z.B. genutzt, um verschiedene interne Ressourcen und Kompetenzen zu ergänzen. Die Kooperationen können verschiedene Formen annehmen sowie unterschiedliche Aktivitäten beinhalten, je nachdem welche Anforderungen an ein Unternehmen zu einem bestimmten Zeitpunkt gestellt werden.

Die Zielsetzung dieses Berichts besteht darin, das Ausmaß und die Auswirkungen von Kooperationen zwischen europäischen KMU zu beschreiben und zu analysieren.

Zu diesem Zweck werden in diesem Bericht:

- die Ziele und Merkmale von KMU-Kooperationen in Europa dargestellt;
- Ausmaß und Umfang von KMU-Kooperationen in Europa festgestellt, z.B. deren Häufigkeit in den verschiedenen Ländern, Sektoren und Größenklassen;
- sowie der Beitrag von Kooperationen zur Stärkung der Wettbewerbsposition von KMU untersucht.

Der Bericht greift auf aktuelle Theorien und Analysen in der internationalen und nationalen Literatur zum Thema KMU-Kooperationen in Europa zurück<sup>9</sup>, ergänzt durch neue Daten des ENSR Enterprise Survey 2003<sup>10</sup>. Auch Beiträge zur Veranschaulichung wirtschaftspolitischer Maßnahmen im Bereich der Förderung von Kooperationen finden Eingang in den Bericht. Des Weiteren werden die gesetzlichen Rahmenbedingungen für KMU-Kooperationen untersucht.

## 1.2. KMU-Kooperationen und die Entwicklung von KMU

Sternberg<sup>11</sup> bezeichnet die neuen Rahmenbedingungen für Produktion und Handel als Zeitalter der Information. Um sich den Marktveränderungen anzupassen, müssen Unternehmen Wissen anwenden, Wissen beschaffen und ständig nach neuen Marktchancen suchen, wobei häufig auch IKT zum Einsatz kommt. Die raschen Veränderungen in der Weltwirtschaft mit immer härter werdenden Produktions- und Handelsbedingungen erfordern eine ständige Ausweitung der Kompetenzen. Gute Branchenkenntnisse, das 'Know-how', müssen mit einem generellen Verständnis der Zusammenhänge, auch als 'Know-what' bezeichnet, sowie mit einem Bewusstsein über langfristige Auswirkungen, dem 'know-why', kombiniert werden<sup>12</sup>. Neue Marktchancen können sich durch neue Einstellungen der Konsumenten ergeben. Die Konsumenten sind heute anspruchsvoller als vor einigen Jahrzehnten: Sie verlangen individualisierte Produkte und Dienstleistungen und wechseln rasch zwischen den Produkten. Auf Grund der gestiegenen Einkommen - auch bei jungen Verbrauchern - und den Möglichkeiten der IKT-Industrie, haben sich neue Branchen entwickelt, wie z.B. Freizeitprodukte und -aktivitäten. Unternehmen, die nicht auf die neuen Trends des Weltmarktes reagieren, zählen zu den Verlierern<sup>13</sup>. Das Bewusstsein für diese neuen Trends und die Fähigkeit, diese richtig zu verstehen und in Geschäftsmöglichkeiten umzusetzen, sind wichtige Potenziale, die durch Kooperationen gestärkt werden können.

Allgemein ausgedrückt ist Kooperation eine Methode, die Entwicklung von Unternehmen zu fördern. Wachstum ist nur eine von mehreren Formen von 'Entwicklung'. Es ist bekannt, dass viele - vor allem sehr kleine - Unternehmen keine Wachstumsabsichten haben<sup>14</sup>. Sie sind mit der Größe ihres Unternehmens und mit dem

---

7 Sable, C.F., Flexible specialisation and the Re-emergence of Regional Economies, (Flexible Spezialisierung und die neue Bedeutung regionaler Wirtschaftsräume), in Hirst und Zeitlin (Hrsg.) (1989), Reversing Industrial Decline. Industrial Structure and Policy in Britain and Competitors (Den industriellen Niedergang verhindern. Die Industriestruktur und -politik in Großbritannien und seinen Konkurrenten), Oxford, 1989.

8 Amin, A., Post-Fordism - a reader (Postfordismus - ein Reader), Blackwell, Oxford und Cambridge, 1994.

9 Die Autoren, die Berichte im Rahmen des Beobachtungsnetzes der europäischen KMU verfassen, greifen auf folgende Informationen zurück: zentral verfügbare Informationen auf Basis von Internet-Recherchen, internationale Literatur und Experteninterviews; nationale Literatur, Daten, Fallstudien, wirtschaftspolitische Maßnahmen, zusammengestellt von den ENSR-Partnern in den 19 Ländern.

10 Der Aufbau und die Struktur des ENSR Enterprise Survey sind in Anhang II dargestellt.

11 Sternberg, E., Transformations: the eight new ways of capitalism (Transformationen: Die acht neuen Wege des Kapitalismus), Mimco, Department of Planning and Design, State University of New York, Buffalo, 1993.

12 Malmberg, A., und P. Maskell, Närings- och regionalpolitik för lärande, innovation och konkurrenskraft (Unternehmens- und Regionalpolitik für das Lernen, die Innovation und die Wettbewerbsfähigkeit), in Maskell, P., Innovation and learning for competitiveness and regional growth (Innovation und Lernen für Wettbewerbsfähigkeit und regionales Wachstum), Nordregio R 2001:4, 2001.

13 Cornish, S., Marketing Matters: the functions of markets and marketing in the growth of firms and industries (Die Bedeutung von Marketing: Die Funktionen von Märkten und Marketing für das Wachstum von Unternehmen und Branchen), Progress in Human Geography 19.3; S. 317-337, 1995.

14 Siehe z.B. Wiklund, J., P. Davidsson und F. Delmar, What Do They Think and Feel about Growth? An Expectancy-Value Approach to Small Business Managers' Attitudes Toward Growth (Was denken und fühlen Sie bezüglich Wachstum? Ein Erwartungswert-Ansatz zu den Einstellungen von Führungskräften kleiner Unternehmen zum Wachstum), in: Entrepreneurship Theory and Practice, Bd. 27, Nr. 3, S. 247, März 2003.

erwirtschafteten Einkommen zufrieden. Tatsächlich hat nur ein Drittel aller kleinen und mittleren Unternehmen in Europa den Umsatz zwischen 2001 und 2003 gesteigert<sup>15</sup>. Andere Formen von 'Entwicklung' sind die Senkung von Risiken, die Ausweitung der Märkte oder die Einführung neuer Technologien. Manche dieser Ziele können auf lange Sicht natürlich auch zu einem Wachstum des Unternehmens führen. Kooperationen sind daher für KMU nicht nur eine Strategie um zu wachsen, sondern auch um andere Arten der Entwicklung zu fördern. Abschnitt 2.2 befasst sich mit den Zielsetzungen von KMU-Kooperationen. Andererseits gibt es aber auch wichtige Gründe für KMU, nicht zu kooperieren, z.B. weil die eigene Unabhängigkeit nicht eingeschränkt werden soll (siehe Abschnitt 3.4).

Kooperation erfordert die Bereitschaft sich an Gemeinsamem zu beteiligen, Ausdauer, die Fähigkeit verschieden starke und schwache Beziehungen zu anderen Unternehmen zu unterhalten sowie die Eigenschaft, Positionen verteidigen und auch verändern zu können<sup>16</sup>. Das Ausmaß der Kooperation zwischen Unternehmen variiert stark. In der Literatur wird in Bezug auf die Intensität der Beziehung oft von starken und schwachen Verbindungen gesprochen<sup>17</sup>. Die Unterscheidung zwischen stark und schwach ist aber unklar und unscharf. Aus diesem Grund wird in diesem Bericht die Beziehungsintensität anhand der Kontakthäufigkeit zwischen den kooperierenden Unternehmen und der Dauer der Kooperation (in Jahren) gemessen (siehe Abschnitt 3.3.).

Die Relevanz von Kooperationsstrategien wurde sowohl auf der Mikro- als auch auf der Makroebene hervorgehoben. Auf der Mikroebene kommt Netzwerkstrategien und Kooperationen eine wachsende Bedeutung zu, um die Entwicklung von KMU zu fördern. Auf der Makroebene haben nationale und internationale wirtschaftspolitische Maßnahmen seit Mitte der 1970er-Jahre das Bewusstsein für die Bedeutung von Kooperationen für Betriebe gesteigert. Immerhin 17 von 19 europäischen Ländern verfügen über Instrumente zur Förderung von Kooperationen. Auch die Europäische Kommission bietet Unterstützungsleistungen und spezielle Programme an, die darauf abzielen, die Anzahl der und den Nutzen von KMU-Kooperationen zu erhöhen, insbesondere auf internationaler Ebene (z.B. Euro Info Centre, Interprise und Relay Innovation Centre).

Eines der größten Probleme bei der Analyse von KMU-Kooperationen ist, dass die Mechanismen, die zu den positiven Auswirkungen führen, nur vage festgemacht und empirisch nach wie vor nicht eindeutig sind<sup>18</sup>. Studien können nicht überzeugend abbilden, wie Kooperationen oder Netzwerkstrukturen die Austauschbeziehungen zwischen Unternehmen beeinflussen. Es ist auch schwierig, den Mehrwert und den Nutzen zu messen, der sich durch die Kooperation ergibt<sup>19</sup>. Die Hauptgründe dafür sind die gemeinsame Ressourcenteilung für verschiedene Zwecke und die unterschiedlichen zeitlichen Verzögerungen zwischen den angefallenen Kosten und dem lukrierten Nutzen. Daneben treten auch zahlreiche indirekte Effekte auf, für die der kausale Einfluss eines Faktors unmöglich isoliert werden kann. Ein anderer wichtiger Problembereich bezieht sich darauf, dass sehr eng gefasste und detaillierte Studien erforderlich sind, um die tatsächlichen Zielsetzungen des Unternehmers berücksichtigen zu können. Statistische Datenanalysen sind im Allgemeinen nicht in der Lage, den Erfolg in Bezug auf Zielsetzungen wie Unabhängigkeit, Risikominimierung oder zukünftiges Marktpotenzial abzubilden.

### 1.3. Struktur des Berichts

Kapitel 2 bietet eine theoretische Beschreibung von KMU-Kooperationen, einschließlich einer Analyse der Zielsetzungen von Kooperationen. Dies bildet die Grundlage für die konkretere Beschreibung und Analyse von KMU-Kooperationen in den zwei folgenden Kapiteln, die auf dem ENSR Enterprise Survey 2003 sowie den Beiträgen der ENSR-Partner basieren. Kapitel 3 befasst sich mit den Merkmalen von KMU-Kooperationen in Europa, wobei die Strukturen, die Besonderheiten und die Dynamik von Kooperationen sowie die wesentlichen Hindernisse für KMU-Kooperationen untersucht werden. Kapitel 4 ist den Rahmenbedingungen für KMU-Kooperationen in Europa gewidmet. Es werden sowohl der gesetzlichen Rahmen und das Wettbewerbsrecht als auch die wirtschaftspolitischen Maßnahmen zur Unterstützung von KMU-Kooperationen beleuchtet. Kapitel 5

15 ENSR Enterprise Survey 2003, Intomart.

16 Foss, N.J., Networks, capabilities, and competitive advantage (Netzwerke, Fähigkeiten und Wettbewerbsvorteile), *Scandinavian Journal of Management*, 15, S. 1-15, 1999.

17 Lindmark, L., Småföretagens internationalisering (Internationalisierung von kleinen Unternehmen), *NordREFO* 1994:7, 1994.

18 Jones, W.S., A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms (Eine allgemeine Theorie über die Steuerung von Netzwerken: Austauschbedingungen und soziale Mechanismen), *Academy of Management Review*; Okt. 97, Bd. 22, Nr. 4, S. 911-945, 1997.

19 Doz, Y. und G. Hamel, Alliance advantage: the art of creating value through partnering (Vorteile von Allianzen: Die Kunst durch Partnerschaften Mehrwert zu schaffen), Harvard Business Press, Boston, USA, 1998.

enthält schließlich eine Zusammenfassung sowie die wichtigsten Schlussfolgerungen. In diesem Kapitel werden auch Möglichkeiten für Unterstützungsmaßnahmen zur Steigerung der Anzahl und Qualität von KMU-Kooperationen vorgeschlagen.

# Kapitel 2

## Der Begriff der KMU-Kooperation

### 2.1. Das Wesen von KMU-Kooperationen

Zahlreiche, mit der Größe von KMU in Zusammenhang stehende Faktoren setzen ihrer Wettbewerbsfähigkeit Grenzen<sup>20</sup>. Ihre limitierten Kapazitäten erlauben es nicht, große Aufträge zu übernehmen und große Mengen standardisierter Produkte zu geringen Kosten herzustellen. Dadurch können Marktchancen nicht voll ausgeschöpft werden. Des Weiteren verfügen sie nicht immer über alle Spezialkompetenzen, die notwendig sind, neue Aufgaben erfüllen zu können. Dies reduziert ihre Fähigkeit, sich an verändernde Marktbedingungen anzupassen. In diesen Bereichen weisen KMU Wettbewerbsnachteile gegenüber GU auf, die über Skalen- und Verbundvorteile verfügen. Nichtsdestotrotz haben KMU gegenüber GU auch Wettbewerbsvorteile, nämlich dann, wenn es um Flexibilität geht und darum, auf die Nachfragebedürfnisse in kleinen Marktnischen zu reagieren<sup>21</sup>.

Die Kooperation mit anderen Unternehmen ist eine Möglichkeit, die Nachteile der begrenzten Ressourcen zu überwinden. Durch Kooperationen können KMU Kontrolle über externe Ressourcen erlangen, die große Unternehmen über ihre Hierarchien kontrollieren<sup>22</sup>. Auf diese Weise können KMU ähnliche Ausgangsbedingungen für ihre Wertschöpfung schaffen wie große Unternehmen<sup>23</sup>.

Kooperationen werden gewöhnlich als eine Beziehung zwischen unabhängigen Unternehmen oder Partnern verstanden, die ihre Bemühungen und Ressourcen im Rahmen eines Wertschöpfungsprozesses vereinen. Kooperationen verfolgen einen bestimmten Zweck, wenngleich die Zielsetzungen der einzelnen Partner dabei verschieden sein können. Die Kooperation bzw. Zusammenarbeit ist die Verbindung zwischen den Partnern. Die sich aus den Partnern zusammensetzende Struktur und ihre Kooperation stellen eine Partnerschaft dar. Dieser Bericht konzentriert sich auf das Element der Kooperation (zwischen KMU), die jedoch die Struktur der Partnerschaft als Voraussetzung hat.

Wenn mehr als zwei Unternehmen an einer gemeinsamen Aufgabe zusammenarbeiten, wird häufig der Begriff Netzwerk als Metapher verwendet, um die komplexen Beziehungen innerhalb einer solchen Gruppe von Unternehmen wiederzugeben<sup>24</sup>. Die aktuellen Forschungsarbeiten über Interaktionen zwischen KMU befassen sich schwerpunktmäßig mit Netzwerken, während die Forschung zu Kooperationen zwischen einem Unternehmen und seinen Partner weniger umfangreich und homogen ist. Aus diesem Grund wird für die theoretischen Grundlagen dieses Berichts teilweise auf die Netzwerkforschung zurückgegriffen.

---

20 Kerste, R. und A.P. Muizer, Regionale clusters nader bekeken. (Regionale Cluster genauer betrachtet), Research report, EIM Business & Policy Research, Zoetermeer, 1998; The relationship between SME co-operation and market concentration: Evidence from small retailers in the Netherlands (Die Beziehung zwischen KMU-Kooperationen und Marktkonzentration: das Beispiel kleiner Händler in den Niederlanden), Journal of Small Business Management, April, S. 68-73, 1999.

21 Storey, D.J., Understanding the Small Business Sector (Den mittelständischen Unternehmenssektor verstehen), Routledge, London/New York, 1994.

22 Wallenkint, J., A Managerial Perspective on Small-Firm Network Organizations. An Overview of the Field and a Study of Practice (Die betriebswirtschaftliche Perspektive zu Netzwerk-Organisationen kleiner Unternehmen. Ein Überblick zum Thema und eine praktische Untersuchung), Department of Business Administration and Social Science. Division of Industrial Organization, 2001:46, 2001.

23 Mit mehr als 249 Beschäftigten.

24 Wallenkint, J., A Managerial Perspective on Small-Firm Network Organizations. An Overview of the Field and a Study of Practice (Die betriebswirtschaftliche Perspektive zu Netzwerk-Organisationen kleiner Unternehmen. Ein Überblick zum Thema und eine praktische Untersuchung), Department of Business Administration and Social Science. Division of Industrial Organization, 2001:46, 2001.

Netzwerke werden oftmals mit Hilfe von Knotenpunkten und Linien beschrieben, wobei die Punkte die Unternehmen und die Linien die Beziehungen zwischen den Unternehmen abbilden. Die Beziehungen werden mit qualitativen Begriffen umschrieben, insbesondere etwa mit Vertrauen, oder als Transaktionen bzw. Ströme bezeichnet. Unter einer Transaktion versteht man den Transfer von Gegenständen, Informationen oder wirtschaftlichen Werten von einem Partner des Netzwerkes zu einem anderen. Eine Linie, die zwei Punkte in dem Netzwerk verbindet, kennzeichnet daher eine Verbindung oder einen Transportkanal, der solch einen Austausch ermöglicht. Eine wesentliche Aussage der Netzwerktheorie besteht darin, dass durch Kooperationen in einem Netzwerk Synergieeffekte entstehen. Die Tatsache, dass Unternehmen A mit Unternehmen B und C zusammenarbeitet, wird in vielen Fällen die Beziehung zwischen B und C beeinflussen und stärken. Durch die Verbindung ihrer Bemühungen und Aktivitäten können die drei Unternehmen gemeinsam mehr leisten als ihre einzelnen Aktivitäten in Summe.

Kooperation zwischen einzelnen Partnern ist von Vertrauen und Vertrauensbildung abhängig<sup>25</sup>. Forschungsarbeiten betonen, dass Transaktionen in Netzwerken manche Funktionen ersetzen, die ansonsten in der Hierarchie eines Unternehmens integriert sind. Ein Beispiel für eine solche Funktion in einem Netzwerk ist die Planung und Koordination der Produktentwicklung. Gleichzeitig ersetzt das Netzwerk auch Funktionen, die ansonsten auf der Ebene des Marktes angesiedelt sind, wie die Beschaffung von Material oder Komponenten. So lange sich die Partner in einem Netzwerk kennen und einander vertrauen, ist kaum die Notwendigkeit gegeben, detaillierte Transaktionsbedingungen aufzustellen. Dies reduziert die Transaktionskosten und, was noch wichtiger ist, belebt den freien Fluss von Informationen, der die Kreativität und Innovationsfähigkeit fördert. Die Transaktionskosten werden reduziert, weil weniger Administrationsaufwand nötig ist, wenn sich die Partner kennen und einander vertrauen (direkter Effekt). Eine indirekte Reduktion resultiert außerdem daraus, dass eine Transaktion weniger riskant ist, wenn sich die Transaktionsparteien kennen und einander vertrauen. Ein Beispiel dafür ist ein Einkauf bei dem der Lieferant die Bedürfnisse des Käufers auf Grund früherer Zusammenarbeit gut kennt und der Käufer bereits gute Erfahrungen mit den Leistungen des Lieferanten gemacht hat. Wenn die beiden Partner darüber hinaus wissen, dass das Geschäft in ihrem beiderseitigen Interesse ist, besteht kein Bedarf detaillierte Produktbeschreibungen oder Lieferbedingungen zu erstellen. Daher müssen bei jeder Transaktion nur relativ wenige Informationen ausgetauscht werden. Der Rest wird bei formalen Kooperationen durch Standardklauseln und bei nicht-formalen Kooperationen durch Vertrauen und geteiltes Wissen abgedeckt. Das Vertrauen und die gegenseitige Kenntnis erlauben auch den Austausch und das Teilen von Wissen und Informationen ohne befürchten zu müssen, dass diese missbräuchlich verwendet werden könnten. Der Austausch von Wissen und Ideen stellt ein wesentliches Element kreativer Prozesse dar<sup>26</sup>.

Netzwerke können Markttransaktionen somit sowohl ersetzen als auch ergänzen<sup>27</sup>. Dies wird auch ersichtlich, wenn Kooperationen aus Sicht der Unternehmen betrachtet werden. Eine Betrachtung aus der Unternehmensperspektive bedeutet, dass ein Unternehmen als 'Beobachtungsplattform' ausgewählt wird, wodurch dieses Unternehmen und seine Partner in den Mittelpunkt rücken. Die Unternehmenssicht berücksichtigt vor allem jene starken und engen Beziehungen, die für die Wettbewerbsvorteile des jeweiligen Unternehmens besonders relevant sind, und weniger jene Beziehungen in den 'weiter entfernten' Teilen des Netzwerks.

Der Unterschied zwischen der Netzwerkperspektive und der Unternehmensperspektive in Zusammenhang mit der Analyse von KMU-Kooperationen kann mit Hilfe von Abbildung 2.1 veranschaulicht werden. Im Fall der Netzwerkperspektive stellen die Menge an Partnern im Netzwerk sowie die Gesamtheit der Beziehungen zwischen diesen Partnern die Untersuchungsobjekte dar. Im Fall der Unternehmensperspektive sind das zentrale Unternehmen (A in Abbildung 2.1), seine unmittelbaren Partner und die Beziehungen zwischen Unternehmen A und diesen Partnern die Untersuchungsobjekte. Beide Perspektiven betrachten freilich die selbe Kooperation. Die Wahl der Perspektive ermöglicht es jedoch, jeweils verschiedene Aspekte einer Kooperation in den Mittelpunkt zu stellen.

---

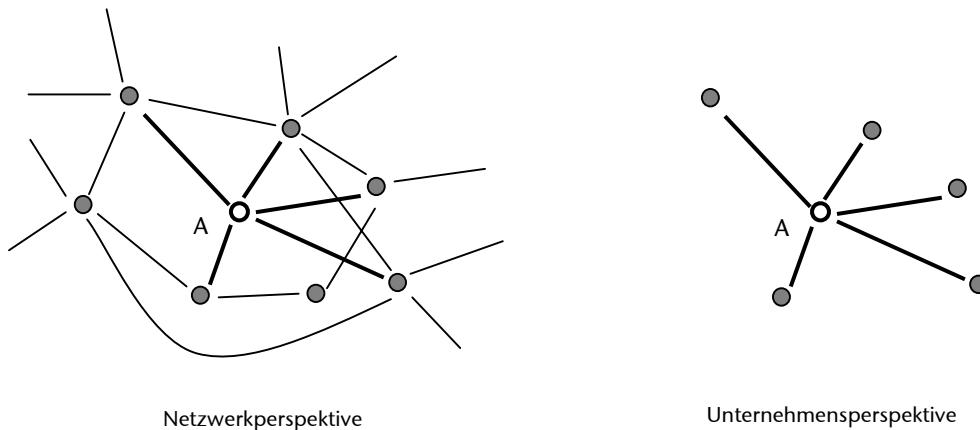
25 Camagni, R., Local 'milieu', uncertainty and innovation networks: towards a new dynamic theory of economic space (Regionales 'Milieu', Unsicherheit und Innovationsnetzwerke: eine neue dynamische Theorie des Wirtschaftsraumes), in Camagni, R (Hrsg.), Innovation networks: Spatial perspectives (Innovationsnetzwerke: Räumliche Perspektiven), London: Belhaven Press (K), 1991.

26 Ven, A.H. van de, et al., The Innovation Journey (Die Innovationsreise), Oxford University Press, New York/Oxford, 1999.

27 Sayer, A., Radical Political Economy - a critique (Radikale politische Ökonomie - eine Kritik), Blackwell, Oxford & Cambridge, 1995.



Abbildung 2.1: Kooperation zwischen KMU - Netzwerk- und Unternehmensperspektive



Quelle: Agder Research.

Die Netzwerkperspektive ist insbesondere für die Beschreibung und Analyse von Unternehmensagglomerationen, wie 'industrial districts' und Cluster, geeignet. Solche Studien konzentrieren sich meist auf die Synergieeffekte von Interaktionen zwischen einer großen Anzahl von Unternehmen. Die Unternehmensperspektive ist insbesondere für die Beschreibung und Analyse des Wertschöpfungsprozesses und der Entwicklung des einzelnen Unternehmens geeignet. In diesem Kontext trifft der Geschäftsführer Entscheidungen auf Basis seiner Kenntnis des wirtschaftlichen Umfeldes seines Unternehmens. Das Untersuchungsobjekt, nämlich das konkrete Unternehmen und seine Kooperationen, ist bei beiden Ansätzen identisch. Die beiden Forschungsperspektiven betonen jedoch unterschiedliche Aspekte des Untersuchungsgegenstandes.

In Box 2.1 wird der Begriff regionaler Cluster erläutert. Obwohl Teile des Clusteransatzes dem Kooperationskonzept sehr ähnlich sind, bestehen doch zwei wesentliche Unterschiede. Erstens sind Cluster geografisch begrenzt und zweitens ist in Clustern häufig eine Kooperation zwischen KMU und großen Unternehmen (GU) anzutreffen.

**Box 2.1: Regionale Cluster**<sup>28</sup>

Während der letzten Jahrzehnte wurde regionalen Clustern wachsendes Interesse vonseiten der Wissenschaft und der Wirtschaftspolitik entgegen gebracht. In den 1970er und 1980er-Jahren haben verschiedene Cluster eine bedeutende Position auf den Weltmärkten sowohl für traditionelle Produkte (z.B. 'Drittes Italien'<sup>29</sup>) als auch für Hochtechnologieprodukte (z.B. Silicon Valley) erlangt. In den 1990er-Jahre wurden Cluster weithin als wichtige Strukturen zur Förderung der Produktivität und Innovationsfähigkeit bestehender Unternehmen sowie für die Gründung neuer Unternehmen angesehen. Die einflussreichen Studien von Michael E. Porter sowohl zu industriellen Clustern<sup>30</sup> und später auch zu regionalen Clustern<sup>31</sup> beschreiben den engen Zusammenhang zwischen der Einbindung in einen Cluster und der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Branchen. Tatsächlich sind die dauerhaften Wettbewerbsvorteile in einer globalen Wirtschaft oft stark lokal verankert und entstehen aus der Ballung von hoch spezialisierten Qualifikationen und Kenntnissen, von Institutionen, Konkurrenten, verwandten Branchen und anspruchsvollen Kunden<sup>32</sup>. Das Konzept der regionalen Cluster scheint deshalb zumindest einen Teil jener Mechanismen zu erfassen, die einer in manchen Orten dynamischen industriellen Entwicklung zugrunde liegen. Das Konzept wird auch als nützliche Metapher für die Gestaltung einer Regionalpolitik gesehen, die dem neuen Wettbewerb in der globalisierten Wirtschaft gerecht wird.

Regionale Cluster bezeichnen geografisch begrenzte Konzentrationen von *unabhängigen* Unternehmen<sup>33,34</sup>. Der Begriff wird auch als Schlagwort für ältere Konzepte wie 'industrial districts', spezialisierte Industrieagglomerationen oder lokale Produktionssysteme verwendet. Das Netzwerkkonzept wird dabei oftmals eingesetzt, um die spezifischen Formen der Steuerung zu charakterisieren, die auf sozialen Beziehungen, Vertrauen und dem Austausch komplementärer Ressourcen beruhen und die für viele regionale Cluster kennzeichnend sind<sup>35</sup>. Soziale Beziehungen werden für den Informationsfluss als wesentlich angesehen und die geografische Nähe erleichtert die Bildung vertrauensvoller sozialer Netzwerke.

Der Schwerpunkt dieses Berichts liegt auf Kooperationen zwischen KMU. Dabei wird aus mehreren Gründen vorwiegend auf die Unternehmensperspektive zurückgegriffen. Erstens entspricht diese Sichtweise am ehesten den Entscheidungssituationen von Führungskräften in KMU. Nachdem, zweitens, die Netzwerkperspektive die Forschung in diesem Bereich in den vergangenen zwei Jahrzehnten dominiert hat, kann die Unternehmensperspektive vermutlich neue Erkenntnisse zum Thema liefern.

Vertrauen ist für das Funktionieren jeder Kooperation entscheidend, aber ebenso ist eine klare und eindeutige Bindungserklärung erforderlich. Transaktionen und Bindungen, die auf schriftlichen Zusagen oder Verträgen basieren, können als *formal* bezeichnet werden. Transaktionen und Bindungen, die auf mündlichen Vereinbarungen und gegenseitigem Vertrauen beruhen, können als *nicht-formale* Kooperationen bezeichnet werden.

Manche Geschäftsbeziehungen sind von sehr kurzer Dauer, mit geringer Bindung oder sind auf eine spezifische Aufgabe beschränkt. Dabei handelt es sich jedoch nicht um die oben genannten, vertrauensbildenden und langfristig bindenden Kooperationen. Alle Markttransaktionen ohne weitere Bindung fallen nicht unter den in

28 Europäische Kommission, Beobachtungsnetz der europäischen KMU, 2002/Nr. 3, Regionale Cluster in Europa, Bericht erstellt von KPMG Special Services, EIM Business & Policy Research und ENSR im Auftrag der Generaldirektion Unternehmen, Luxemburg, Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, 2002.

29 Das 'Dritte Italien' bezeichnet den Nord-Osten und zentrale Teile Italiens. Dieses Gebiet ist für seine zahlreichen 'industrial districts' bekannt, die aus Netzwerken von KMU aus hauptsächlich traditionellen Industriebranchen bestehen. Die KMU sind in verschiedene Arten formaler und nicht-formaler Netzwerke eingebunden.

30 Porter, M., Nationale Wettbewerbsvorteile, Macmillan, London und Basingstoke, 1990.

31 Porter, M., Clusters and the new economics of competition (Cluster und die neue Wettbewerbsökonomie), Harvard Business Review, November-Dezember: S. 77-90, 1998.

32 Porter, M., Nationale Wettbewerbsvorteile, Macmillan, London und Basingstoke, 1990.

33 Rosenfeld, S.A., Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development (Unternehmenscluster als Instrument wirtschaftlicher Entwicklung etablieren), European Planning Studies, 5: S. 3-23, 1997.

34 OECD, Issues paper. World Congress on Local Clusters: Local Networks of Enterprises in the World Economy (Weltkongress zu regionalen Clustern: Regionale Unternehmensnetzwerke in der Weltwirtschaft), Paris, 23.-24. Januar 2001.

35 Vatne, E. und M. Taylor, Small Firms, Networked Firms and Innovation Systems: An introduction (Kleine Unternehmen, Netzwerkunternehmen und Innovationssysteme: Eine Einführung), in Vatne, E. und M. Taylor (Hrsg.), The Networked Firm in a Global World. Small firms in new environments (Das Netzwerkunternehmen in einer globalen Welt. Kleine Unternehmen in neuen Umfeldern), Ashgate, Aldershot, S. 1-16, 2000.

diesem Bericht verwendeten Begriff der *Kooperation*. Ebenso sind Projekte mit vordefinierten Aufgaben und festgesetzten Kriterien der Beendigung keine *Kooperationen* in unserem Sinn.

### Definition

*In diesem Bericht werden KMU-Kooperationen als Interaktionen zwischen unabhängigen KMU verstanden, denen eine bestimmte Zielsetzung zugrunde liegt, die zugleich aber über eine einzelne Aufgabe hinausgehen.*

Diese Definition enthält einige wichtige Implikationen:

- Das Ziel der KMU-Kooperation besteht darin, die Chance des einzelnen Unternehmens zu verbessern, eine spezifische Zielsetzung zu erreichen. Die Kooperation beinhaltet mehr als den Austausch von Informationen in einem sozialen Umfeld. Die Ziele, die die einzelnen Partner mit der Kooperation verfolgen, können unterschiedlich sein.
- Die Kooperation wird nicht, wie bei einem Projekt, mit dem Erreichen eines festgelegten Meilensteins oder mit dem Eintritt eines Ereignisses beendet. Die Kooperation verlangt auch langfristige Bindungen, die über Einkäufe bzw. Verkäufe auf Märkten hinausgehen.
- Der Rahmen einer Kooperation kann formell oder informell sein oder jede Zwischenposition der Formalisierung annehmen.
- Die Definition schließt die Kooperation zwischen KMU und großen Unternehmen (GU) aus (z.B. Subunternehmerbeziehungen). Diese Kooperationsform wurde, insbesondere im Bereich der Sachgüterproduktion, bereits umfassend untersucht. Ziel dieses Berichts ist es, jene Partnerschaften zu betrachten, die von KMU kontrolliert werden und die ihre Wettbewerbsposition stärken sollen.
- In unserer Definition wird die geografische Dimension nicht berücksichtigt. Dies bedeutet, dass zwar internationale Kooperationsbeziehungen in der Definition enthalten sind und in diesem Bericht diskutiert werden, die spezifischen Auswirkungen internationaler Aktivitäten auf das Unternehmen an sich jedoch nicht thematisiert werden<sup>36</sup>.

Regelmäßiger Handel in einem Markt mit einer oder einer bestimmten Anzahl an Lieferungen wird in diesem Bericht nicht als Kooperation aufgefasst. Wenn jedoch die schriftliche oder mündliche Vereinbarung besteht, dass Unternehmen A für einen zunächst nicht beschränkten Zeitraum ein Zulieferer für Unternehmen B ist, dann handelt es sich um eine Kooperation. Üblicherweise erlauben solche Kooperationen den Unternehmen, den Austausch von formalen Informationen bei jeder Einzeltransaktion zu reduzieren. Häufig wird es dabei einem Unternehmen auch ermöglicht, die speziellen Erfahrungen des anderen im Bereich der Produktentwicklung zu nutzen. Diese Art der Kooperation reduziert die Marktunsicherheit für Unternehmen A und die Lieferunsicherheit für Unternehmen B.

Es existiert eine große Bandbreite an verschiedenen Formen und Arten von KMU-Kooperationen. Eine bestimmte, am weitesten verbreitete Kooperationsform unter europäischen KMU kann nicht identifiziert werden. Die Kooperationen reichen von losen und vorübergehenden (marktorientierten) bis zu stabilen und dauerhaften (hierarchieorientierten<sup>37</sup>) und von Kooperationen mit zwei bis zu solchen mit sehr vielen beteiligten Unternehmen. Die Kooperationsformen können sich entlang von drei Hauptdimensionen unterscheiden: *Zielsetzung, Struktur und Dynamik*. Die *Zielsetzung* der Kooperation beschreibt den Zweck der Zusammenarbeit. Die *Struktur* bezieht sich darauf, wie die Kooperation organisiert ist. Wichtige strukturelle Aspekte sind etwa die Anzahl der Partner und die Formalisierung ihrer Beziehung. Die *Dynamik* bezieht sich auf die Entwicklung und Veränderung der Kooperation über die Zeit. Wie bereits oben angeführt, sind stabile Beziehungen erforderlich, um Vertrauen aufzubauen, das wiederum die Grundlage für einen erfolgreichen Verlauf der Kooperation bildet. Ein anderer wichtiger zeitlicher Aspekt ist die Kontakthäufigkeit.

Anhand dieser drei Dimensionen - Zielsetzung, Struktur und Dynamik - lässt sich eine Typologie der KMU-Kooperationen bilden. Für das einzelne KMU wird es immer Wechselwirkungen zwischen diesen drei Dimensionen der Kooperation geben. Die Zielsetzung der Kooperation und die durchzuführenden Aufgaben werden bestimmte Anforderungen an die Struktur der Beziehungen stellen. Die Wettbewerbssituation der Partner verändert sich im Zeitablauf, was wiederum Veränderungen in den Zielsetzungen und Strukturen der Kooperation erfordert.

<sup>36</sup> Im Rahmen des 8. Beobachtungsnetzes wurden zwei Berichte erstellt, die internationale Aspekte beleuchten: 'Internationalisierung von KMU' und 'Die Auswirkungen der EU-Erweiterung auf europäische KMU' (siehe das Vorwort dieses Berichts).

<sup>37</sup> Wallenkint, J., A Managerial Perspective on Small-Firm Network Organizations. An Overview of the Field and a Study of Practice (Die betriebswirtschaftliche Perspektive zu Netzwerk-Organisationen kleiner Unternehmen. Ein Überblick zum Thema und eine praktische Untersuchung), Department of Business Administration and Social Science. Division of Industrial Organization, 2001:46, 2001.

Die Zielsetzungen von KMU-Kooperation werden in Abschnitt 2.2 diskutiert. Kapitel 3 beschäftigt sich mit der Struktur und Dynamik von Kooperationen. Sowohl in Abschnitt 2.2 als auch in Kapitel 3 basieren die Analysen auf den Daten des ENSR Enterprise Survey 2003, auf Beiträgen der ENSR-Partner in den 19 Ländern sowie auf zentralen Quellen.

## 2.2. Zielsetzungen von KMU-Kooperationen

Jedes Unternehmen hat eigene intrinsische Zielsetzungen in Hinblick auf eine Kooperation und jeder Partner kann unterschiedliche Ziele verfolgen. Das eine Unternehmen sieht die Kooperation als geeignetes Instrument zur Entwicklung und Beschaffung wichtiger Produktionsteile. Der andere Partner sieht die Kooperation als Mittel, um sich langfristig eine Marktnische zu sichern. Kooperation ist also kein Selbstzweck, sondern ein Mittel oder Instrument, um andere Ziele zu erreichen.

In der Literatur zu KMU-Kooperationen werden eine Reihe von Zielsetzungen diskutiert, die in vier Kategorien gruppiert werden können:

- Sicherung des Zugangs zu Ressourcen, z.B. Arbeit oder Kapital;
- Reduktion von Transaktionskosten;
- Effizienter Zugang zu Märkten;
- Lernen und Zugang zu Technologien.

Die oben genannten Ziele sind stark mit einander verknüpft und die Zuordnung im Einzelfall kann stark von der gewählten Perspektive abhängen. Zum Beispiel kann ein 'effizienter Zugang zu Märkten' das Resultat des Wissensaufbaus durch 'Lernen' sein und kann schließlich auf lange Sicht zu 'reduzierten Transaktionskosten' führen. Im Folgenden werden die wichtigsten Ansätze in der aktuellen Forschung zu diesem Thema zusammengefasst.

KMU sind, wie alle Unternehmen, durch *knappe Ressourcen* beschränkt. Je kleiner die Unternehmen sind, desto stärker schränken die knappen Ressourcen das Spektrum sowie den Umfang der ausführbaren Aktivitäten ein. Die Sicherung des Zugangs zu Ressourcen wird daher oftmals als Hauptmotiv für eine KMU-Kooperation genannt<sup>38,39</sup>. Diese Ansicht ist jedoch umstritten und einige Autoren nehmen an, dass die Dimension der Ressourcen überschätzt wird<sup>40</sup>. Externe Netzwerke, die auf inter-organisationalen Aktivitäten beruhen, werden häufig als alternatives Organisationsmodell betrachtet, das die Voraussetzung für eine unternehmerische Wachstumsstrategie schaffen kann<sup>41</sup>. Der Zugang zu verschiedenen Arten von Ressourcen ist daher auch im Rahmen des ENSR Enterprise Survey 2003 ein zentraler Themenbereich.

Die Reduktion der Transaktionskosten durch Netzwerkbildung ist ein zentrales Forschungsthema der Uppsala Schule<sup>42,43</sup>. Transaktionskosten sind jene Kosten, die mit der Durchführung einer Transaktion verbunden sind: Ex-ante-Kosten, die sich aus der Suche nach dem Produkt bzw. der Dienstleistung und der Vorbereitung der Transaktion ergeben; die Kosten der Transaktion selbst (Vertrag/Vereinbarung); sowie jene Kosten, die mit der Durchsetzung und Kontrolle der Verträge verbunden sind. Indirekte Kosten in Form der Risiken (die mit dem Handel mit unbekanntem Partnern und dem Kauf unbekannter Produkte verbunden sind) und jene Kosten, die sich aus der Risikominimierung ergeben<sup>44,45</sup>, sind ebenfalls Teil der Transaktionskosten.

---

38 Isaksen, A., *Spezialiserte produksjonsområder i Norden (Spezialisierte Industriegebiete in den nordischen Ländern)*, Nordisk Samhällsgeografisk Tidsskrift, Uppsala, Graphic Systems, Stockholm, 1993.

39 z.B. Ahokangas, P., *Internationalisation and Resources. An Analysis of Processes in Nordic SMEs (Internationalisierung und Ressourcen. Eine Analyse der Prozesse in nordischen KMU)*, Acta Wasaensia, Nr. 64, University of Vaasa, Vaasa, 1998.

40 Wallenklint, J., *A Managerial Perspective on Small-Firm Network Organizations. An Overview of the Field and a Study of Practice (Die betriebswirtschaftliche Perspektive zu Netzwerk-Organisationen kleiner Unternehmen. Ein Überblick zum Thema und eine praktische Untersuchung)*, Department of Business Administration and Social Science. Division of Industrial Organization, 2001:46, 2001.

41 Lechner, C. und M. Dowling, *Firm networks: external relationship as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms (Unternehmensnetzwerke: externe Beziehungen als Quellen für Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen)*, Entrepreneurship & Regional Development, 15 (2003), S. 1-26, 2003.

42 Lindmark, L., *Småföretagens internationalisering (Internationalisierung von kleinen Unternehmen)*, NordREFO 1994:7, 1994.

43 Asheim, B.T., *Samarbeid som konkurransefortrinn. Interaktiv læring i en postfordistisk økonomi (Kooperationen als Wettbewerbsvorteil. Interaktives Lernen in einer postfordistischen Wirtschaft)*, Tidsskrift for Samfunnsforskning Nr. 3, 1995, Universitetsforlaget, 1995.

44 Benito, G.R.G., *En gjennomgang av transaksjonskostnadsteoriene med utgangspunkt i noen sentrale kriterier for teorievaluering (Ein Überblick über die Transaktionskostentheorie unter Verwendung einiger zentraler Kriterien der Theorieevaluierung)*, I Troye, S., *Teorikriterier og teorievaluering (Theoriekritik und Theorieevaluierung)*, Norges Handelshøyskole, Kompendium Nr. 10, 1989.

45 Lindmark, L., *Småföretagens internationalisering (Internationalisierung von kleinen Unternehmen)*, NordREFO 1994:7, 1994.

Der Kauf von Produkten und/oder Dienstleistungen von einem Kooperationspartner muss nicht notwendigerweise zum günstigsten Preis am Markt erfolgen. Kooperation beruht auf mehr als dem niedrigsten Preis. Ein höherer Preis kann akzeptabel sein, wenn die Kooperation andere Vorteile mit sich bringt. Kooperationen können z.B. zu einer Erweiterung der Informationskanäle und zu einer Erhöhung der Kompetenzen eines Unternehmens führen. Dies steigert die Qualität und/oder Quantität der verfügbaren Informationen, wobei alle Partner die damit verbundenen Kosten teilen. Aus der Transaktionskostenperspektive ersetzt ein Unternehmen im Rahmen einer Partnerschaft das detaillierte Wissen über das Ergebnis einer Transaktion durch das Wissen über die Leistungsfähigkeit und Vertrauenswürdigkeit des Partners. Dies reduziert das Risiko als auch die administrativen Kosten einer Transaktion. In einer Kooperation, die auf Vertrauen beruht, kann die Geschäftsführung eines Unternehmens das/die gewünschte Produkt/Dienstleistung von einem anderen Unternehmen erwerben, ohne Opportunismus fürchten zu müssen<sup>46</sup>. Mit anderen Worten, wenn ein Käufer dem Lieferanten eines Produktes auf Grund früherer Erfahrungen vertrauen kann, besteht ein geringerer Bedarf, die Lieferungen zu kontrollieren. Langfristige Kooperationen liefern diese Erfahrungen und sind zusätzlich durch die Unabhängigkeit der Partner und persönliche Beziehungen gekennzeichnet.

Nachdem jede Transaktion einzigartig ist<sup>47</sup>, wird dieser immer ein gewisser Grad an Unsicherheit anhaften. Unsicherheiten werden in erster Linie durch rasche Veränderungen auf den Märkten, technologische Entwicklungen, neue Partner und Änderungen des regulativen Rahmens hervorgerufen. Kooperation kann diese Unsicherheiten und damit auch die Transaktionskosten reduzieren<sup>48,49</sup> - Vorteile, die jedoch nicht messbar sind. Hochwertige Beziehungen und Informationen können zu Prozessen führen, an deren Ende für das einzelne KMU Innovationen, neue Märkte, die Einführung neuer Technologien, neue Partner etc. stehen. Solche Entwicklungsprozesse erfordern Stabilität und Vertrauen. Es ist darüber hinaus notwendig, dass die Partner ein gemeinsames Verständnis der gegenseitigen Vorteile der Partnerschaft haben und die Verantwortung für die gemeinsame Zukunft teilen<sup>50</sup>.

Kostensenkungen durch Kooperationen können in Form von reduzierten Kosten für Transport, Produktion, Marketing oder technologische Entwicklung empirisch beobachtet werden. Der Großteil der Vorteile ist jedoch indirekter Natur und in ökonomischen Größen auf der Ebene der einzelnen Unternehmen schwierig zu messen. Dabei handelt es sich etwa um jene Vorteile, die sich aus der Reduzierung von Risiko oder dem Zugang zu Informationen ergeben.

Die Kooperation zwischen zwei norwegischen Produktionsunternehmen ist ein Beispiel, bei dem die Kostenreduktion sehr offensichtlich ist<sup>51</sup>. Das Hauptprodukt von Unternehmen A sollte ersetzt werden, das Unternehmen verfügte jedoch nicht über die entsprechenden Ressourcen, um ein neues Produkt zu entwickeln und die erforderlichen Zertifizierungsanforderungen zu erfüllen. Unternehmen B verfügte über einen Prototyp, der zwar in sein Marktprofil passte, aber mit den vorhandenen Produktionsanlagen nicht hergestellt werden konnte. Die beiden Unternehmen vereinbarten eine Kooperation, in deren Rahmen Unternehmen A das Produkt herstellt und dieses dann unter dem Namen von Unternehmen B vermarktet und verkauft wird. Die Vereinbarung enthält auch Anreize für Unternehmen A, das Produkt auf Grund der bisherigen Erfahrungen zu verbessern. Beiden Unternehmen ist bewusst, dass sie von einander abhängig sind, dass die Kooperation jedoch für beide gewinnbringend ist, und dass eine laufende Weiterentwicklung mit entsprechenden Beiträgen von beiden Partnern erforderlich ist, um die Vorteile aus der Kooperation dauerhaft zu gewährleisten.

Die Beteiligung an einer KMU-Kooperation stellt eine strategische Entscheidung zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit eines KMU dar. Ebenso wichtig ist, dass Kooperationen durch besseren und effizienteren Zugang zu Ressourcen und Märkten die langfristige Entwicklung und das Wachstum des Unternehmens sichern.

46 Håkansson, H. und I. Snehota, *Developing Business Relationships* (Entwicklung von Unternehmensbeziehungen), London, Routledge, 1995.

47 Lindmark, L., *Småföretagens internationalisering* (Internationalisierung von kleinen Unternehmen), NordREFO 1994:7, 1994.

48 Camagni, R., *Local 'milieu', uncertainty and innovation networks: towards a new dynamic theory of economic space* (Regionales 'Milieu', Unsicherheit und Innovationsnetzwerke: eine neue dynamische Theorie des Wirtschaftsraumes), in Camagni, R (Hrsg.), *Innovation networks: Spatial perspectives* (Innovationsnetzwerke: Räumliche Perspektiven), London: Belhaven Press (K), 1991.

49 Camagni, R., *Inter-Firm Industrial Networks: The Costs and benefits of Cooperative Behaviour* (Zwischenbetriebliche industrielle Netzwerke: Die Kosten und Vorteile von kooperativem Verhalten), *Journal of Industry Studies*, Bd. 1 (Ausgabe 1): S. 1-15. 1993.

50 Sable, C.F., *Flexible specialisation and the Re-emergence of Regional Economies*, (Flexible Spezialisierung und die neue Bedeutung regionaler Wirtschaftsräume), in Hirst und Zeitlin (Hrsg.) (1989), *Reversing Industrial Decline. Industrial Structure and Policy in Britain and Competitors* (Den industriellen Niedergang verhindern. Die Industriestruktur und -politik in Großbritannien und seinen Konkurrenten), Oxford, 1989.

51 Welter, F. und P.A. Havnes, *SMEs and environmental turbulence* (KMU in einem dynamischen Umfeld), in H.J. Pleitner und W. Weber (Hrsg.), *SMEs in the 21st century - impulses, perspectives, concepts* (KMU im 21. Jahrhundert - Impulse, Perspektiven, Konzepte), KMU HSG, St. Gallen, 2000.

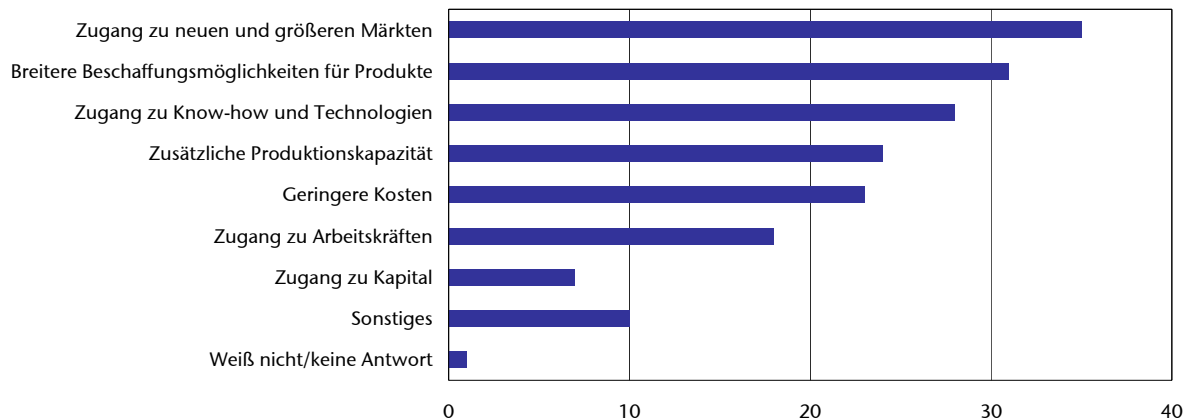
Kooperationen bieten die Möglichkeit zu lernen und neue Fähigkeiten zu integrieren<sup>52,53</sup>. Partnerschaften erlauben es, langsame und kostenintensive Methoden beim Aufbau von eigenen Fähigkeiten und bei der Nutzung neuer Chancen zu umgehen.

Aus der Netzwerkperspektive beziehen sich die Begriffe 'gemeinsames Lernen' und 'Netzwerkfähigkeiten' auf das Wissen der Gemeinschaft der Unternehmen - also des Netzwerkes - über die Herstellung von Waren und Dienstleistungen, auf die Organisation der Produktion (Netzwerkfähigkeiten) und darauf wie das Lernen in der Gemeinschaft stattfindet (gemeinsames Lernen). Foss<sup>54</sup> definiert Netzwerkfähigkeiten als Aktivitäten, die sich auf den Zugang zu effizienten Faktormärkten zu relativ niedrigen Transportkosten, auf den Austausch von Ingenieuren zwischen Unternehmen, auf die Möglichkeit auf einen Pool qualifizierter Arbeitskräften zugreifen zu können, auf gemeinsame Standardisierung, oder auf den Vorteil von vertrauensvollen Beziehungen im Allgemeinen beziehen.

Ein Beispiel für diese Art der Kooperation sind Unternehmen, die an einem Mangel an qualifizierten Arbeitskräften leiden und sich entscheiden, gemeinsame Schulen und Ausbildungsmöglichkeiten einzurichten, um die Arbeitskräfte entsprechend zu qualifizieren anstatt am Arbeitsmarkt mit einander zu konkurrieren.

Die tatsächlichen *Zielsetzungen*, die europäische KMU mit Kooperationen verfolgen, wurden im Rahmen des ENSR Enterprise Survey 2003 erhoben, indem die Geschäftsführer der KMU über die *Gründe* befragt wurden, warum ihre Unternehmen mit anderen KMU kooperieren. ('Ziele' und 'Gründe' müssen nicht völlig identisch sein. Es ist jedoch nicht zweckmäßig, verhältnismäßig komplexe Begriffe wie 'Zielsetzungen' in einem Telefoninterview zu verwenden. Die Antwortkategorien für die Frage nach den 'Gründen' sind allerdings möglichen Kategorien von Zielen sehr ähnlich.) Um der Komplexität des betrieblichen Umfeldes und des Unternehmens selbst gerecht zu werden, wurden die Geschäftsführer ersucht, jeweils die zwei wichtigsten Gründe anzugeben. Die Antworthäufigkeiten sind in Abbildung 2.2 dargestellt.

**Abbildung 2.2: Gründe für KMU-Kooperationen, Anteil der europäischen KMU in Prozent\***



\* Mehrfachantworten möglich.

Quelle: ENSR Enterprise Survey 2003. Nur kooperierende Unternehmen.

Die in Abbildung 2.2 dargestellten Gründe schließen sich nicht gegenseitig aus. Zwischen einigen Kooperationsgründen bestehen starke wechselseitige Abhängigkeiten. Die zwei am häufigsten genannten Gründe für KMU-Kooperationen sind der Zugang zu neuen und größeren Märkten (35 %) sowie breitere Beschaffungsmöglichkeiten für Produkte (31 %). Diese Faktoren hängen stark mit einander zusammen und unterstreichen die Bedeutung der Marktorientierung. Die am zweithäufigsten genannte Gruppe an Kooperationsgründen, der Zugang zu Know-how und Technologien (28 %), zusätzliche Produktionskapazität (24 %) und geringere Kosten (23 %), bezieht sich vor allem auf Effizienz- und Produktionsaspekte. Die dritte

52 Asheim, B.T., Samarbeid som konkurransefortrinn. Interaktiv læring i en postfordistisk økonomi (Kooperationen als Wettbewerbsvorteil. Interaktives Lernen in einer postfordistischen Wirtschaft), Tidsskrift for Samfunnsforskning Nr. 3, 1995, Universitetsforlaget, 1995.

53 Morgan, K., The Learning Region: Institutions, Innovations and Regional Renewal (Die lernende Region: Institutionen, Innovationen und regionale Erneuerung), in Regional Studies, Journal and the Regional Studies of Association, Bd. 3, Nr. 5, Juli 1997.

54 Foss, N.J., Networks, capabilities, and competitive advantage (Netzwerke, Fähigkeiten und Wettbewerbsvorteile), Scand. J. mgmt. 15 (1999) 1-15, 1999.

Gruppe von Gründen setzt sich aus dem Zugang zu Arbeitskräften (18 %) und dem Zugang zu Kapital(7 %) zusammen. Diese zwei Faktoren, die sehr stark ressourcenorientiert sind, werden im Rahmen der Erhebung am seltensten genannt. Dies unterstreicht die Bedeutung des Marktes als Triebkraft und das Erfordernis, jene Leistungen zu wettbewerbsfähigen Preisen anbieten zu können, die der Markt verlangt. Der Zugang zu Ressourcen ist für KMU ein weniger wichtiger Motivationsgrund für KMU-Kooperationen, wie auch Wallenklint<sup>55</sup> betont. Die geringste Bedeutung haben Finanzierungsmittel, die keine Markt- oder Produktspezifika aufweisen.

Die Daten von Abbildung 2.2 werden in Tabelle 2.1 nach Größenklassen aufgeschlüsselt, um den Zusammenhang zwischen der Größe der Unternehmen und den Gründen für KMU-Kooperationen darzustellen. In den Grundzügen weisen die drei Größenklassen ähnliche Motivmuster auf. Der Zugang zu neuen und größeren Märkten zählt in allen Größenklassen zu den drei häufigsten Kooperationsgründen und der Zugang zu Kapital wird in allen Klassen am seltensten als Grund angeführt.

**Tabelle 2.1: Gründe für KMU-Kooperationen nach Unternehmensgröße\***

	Kleinstunternehmen 0-9 Beschäftigte	Kleine Unternehmen 10-49 Beschäftigte	Mittlere Unternehmen 50-249 Beschäftigte
Erstgereihter Grund	Zugang zu neuen und größeren Märkten	Zugang zu neuen und größeren Märkten	Geringere Kosten
Zweitgereihter Grund	Breitere Beschaffungsmöglichkeiten für Produkte	Zusätzliche Produktionskapazität für	Zugang zu Know-how und Technologien
Drittgereihter Grund	Zugang zu Know-how und Technologien	Geringere Kosten	Zugang zu neuen und größeren Märkten
Letztgereihter Grund	Zugang zu Kapital	Zugang zu Kapital	Zugang zu Kapital

\* Mehrfachantworten möglich.

Quelle: ENSR Enterprise Survey 2003. Nur kooperierende Unternehmen.

Neben dem leichteren Zugang zu neuen und größeren Märkten neigen Kleinstunternehmen auch zu Kooperationen, um das Spektrum an Vorleistungen, die Technologien und das Know-how zu erweitern. Kleine Unternehmen orientieren sich stärker auf die Produktionskapazität und auf Kostenaspekte. Bei mittleren Unternehmen ist die Kostenreduktion der häufigste Grund, gefolgt vom Zugang zu Know-how und Technologien.

Diese Unterschiede zeigen, dass mit steigender Unternehmensgröße die Reduktion von Kosten als Kooperationsgrund an Bedeutung gewinnt. Massenproduktion hat für größere Unternehmen höhere Relevanz und der Preis ist für standardisierte Massenwaren ein wichtigerer Wettbewerbsfaktor als für Spezialprodukte mit geringen Mengen. Die Rangreihung der Kooperationsgründe von Kleinstunternehmen weist darauf hin, dass diese Unternehmen nach externen Kapazitäten suchen, um die Vielzahl an Produkten und Technologien bereitstellen zu können, die auf den sich rasch verändernden Märkte nachgefragt werden. Persönliche Kontakte, die sich im Rahmen einer KMU-Kooperation ergeben, können wichtig sein, um einem Unternehmen Zugang zu neuen Geschäftsmöglichkeiten zu schaffen<sup>56</sup>. Die Ergebnisse bestätigen die These, dass für die Mehrheit der Unternehmen der effiziente Zugang zu vor- und nachgelagerten Märkten der Hauptgrund für das Eingehen von Kooperationen ist. Kostenaspekte sind wesentlich weniger relevant als in Transaktionskostenmodellen angenommen wird. Die Ergebnisse spiegeln die Zielsetzung der Unternehmen wider, die begrenzte Ressourcenbasis auszuweiten, wie dies von Ressourcen-orientierten Theorien unterstellt wird. Der starke Einfluss von Marktaspekten ist dabei offensichtlich. Der Zugang zu Know-how und Technologien sowie der Zugang zu Produktionskapazität, beides häufig genannte Kooperationsgründe, sind nämlich stark von den Produkten und den Marktanforderungen abhängig.

55 Wallenklint, J., A Managerial Perspective on Small-Firm Network Organizations. An Overview of the Field and a Study of Practice (Die betriebswirtschaftliche Perspektive zu Netzwerk-Organisationen kleiner Unternehmen. Ein Überblick zum Thema und eine praktische Untersuchung), Department of Business Administration and Social Science. Division of Industrial Organization, 2001:46, 2001.

56 Burt, R., The social structure and Competition (Die soziale Struktur und der Wettbewerb), in Noha, N. und Eccs, R.G., Networks and organizations (Netzwerke und Organisationen), HBR. Press, 1992.

Die Gründe für KMU-Kooperationen unterscheiden sich auch zwischen den einzelnen Sektoren. Im Bereich der Sachgütererzeugung ist die zusätzliche Produktionskapazität beinahe ebenso wichtig wie der Zugang zu neuen und größeren Märkten. Im Bauwesen sind der Zugang zu Arbeitskräften und zusätzliche Produktionskapazitäten einander ergänzende Kooperationsgründe. Der Groß- und der Einzelhandel weisen ein ähnliches Motivmuster auf: Ein breiteres Angebot an Produkten und der Zugang zu neuen und größeren Märkten sind, wie in anderen Sektoren auch, von großer Bedeutung, aber die Reduktion der Kosten ist hier ein zusätzlicher wichtiger Kooperationsgrund. Im Bereich der unternehmensbezogenen und persönlichen Dienstleistungen ist der Zugang zu Know-how und Technologien eines der wichtigsten Kooperationsmotive.

Die Kooperationsgründe wurden auch in Bezug auf Unterschiede zwischen formalen und nicht-formalen Kooperationen analysiert. Auf Grund einer Faktorenanalyse konnten die Antworten in drei Komponenten gruppiert werden:

- 1 Allgemeine Ressourcen (Zugang zu Kapital, Zugang zu Arbeitskräften);
- 2 Der Wertschöpfungsprozess (zusätzliche Produktionskapazität, Zugang zu Know-how und Technologien, breitere Beschaffungsmöglichkeiten für Produkte);
- 3 Absatz des Outputs des Wertschöpfungsprozesses (Zugang zu neuen und größeren Märkten).

Unternehmen, die sowohl in formal als auch in nicht-formal geregelte Kooperationen eingebunden sind, nennen den Wertschöpfungsprozess (Punkt 2 oben) häufiger als Unternehmen, die nur an formalen oder nicht-formalen Kooperationen beteiligt sind<sup>57</sup>. Der Wertschöpfungsprozess stellt die Kernfunktion eines Unternehmens dar. In manchen Situationen erfordert dies die Flexibilität und das Vertrauen von nicht-formalen Kooperationen. In anderen Situationen erfordert der Wertschöpfungsprozess die höhere Genauigkeit und Vorhersehbarkeit formaler Kooperationen.

Der ENSR Enterprise Survey 2003 bestätigt die theoretisch abgeleiteten Begründungen für KMU-Kooperationen, wie sie im ersten Teil dieses Kapitels dargestellt wurden. KMU nutzen Kooperationen als Instrument um: (a) Ressourcen zu sichern; (b) Transaktionskosten zu reduzieren; (c) effizienten Zugang zu Märkten zu erlangen; und (d) zu lernen und Zugang zu Technologien zu erhalten. Die Antworten können auch folgendermaßen interpretiert werden: KMU nutzen Kooperationen, um Absatzkanäle und Kanäle zur Sicherung eines breiten Vorleistungsangebots aufzubauen.

In Box 2.2<sup>58</sup> ist ein praktisches Beispiel für die Auswahl von Geschäftspartnern und ihre Zusammenführung in ein einheitliches virtuelles Unternehmen dargestellt.

---

<sup>57</sup> Die Unterschiede zwischen den Kategorien von Unternehmen sind statistisch signifikant.

<sup>58</sup> Egs, H. und J. Englert, Inter-organizational Networking of Small and Medium-sized Enterprises (Inter-organisationale Netzwerke kleiner und mittlerer Unternehmen), Institute of Computer Science and Social Studies, Telematics Department, Freiburg.



**Box 2.2: IKT-Netzwerk in Deutschland**

Der Erfolg dieses Netzwerks beruht auf der Auswahl der Geschäftspartner und deren Zusammenführung in einem virtuellen Unternehmen. Die Größe der beteiligten Unternehmen variiert zwischen einer und 30 Personen. Insgesamt sind in etwa 108 Personen aus 28 Unternehmen in das Netzwerk eingebunden. Die Partner dieses Netzwerks sind keine Konkurrenten, auch nicht in Bereichen außerhalb des Netzwerks. Im Folgenden werden die Auswirkungen dieser Art von Kooperation dargestellt.

**Die Bildung von Netzwerken kann für KMU Teil einer Strategie der Kostenführerschaft sein.** Das Unternehmensnetzwerk lukriert Größenvorteile, indem umfangreichere Aufträge angenommen werden können als dies für ein einzelnes Unternehmen möglich wäre. Die Produktionskosten können reduziert werden, indem die Herstellung an den effizientesten Anbieter für das Produkt oder die Komponente vergeben wird. Auf Grund seiner virtuellen Größe konnte das IKT-Netzwerk eine größere Marktmacht auf den Beschaffungsmärkten erlangen, was zu geringeren Beschaffungskosten führte.

Kürzere Produktlebenszyklen und eine steigende Komplexität der Produkte führen zu einer starken Steigerung der F&E-Kosten. Die gemeinsame Produktion ermöglicht es dem IKT-Netzwerk, Teile der Produktpalette mit höherer Qualität und gleichzeitig zu niedrigeren Preisen anzubieten. Die Loyalität zwischen den Kooperationspartnern hat zu einer Reduktion der Transaktionskosten und zu einer Senkung der Kosten für das Kooperationsmanagement beigetragen.

**Die Bildung von Netzwerken kann für KMU Teil einer Strategie der Differenzierung sein.** Die Kooperation mit regionalen Geschäftspartnern ermöglicht letztlich Produkte, die besser auf die Konsumenten zugeschnitten sind. Die Beschaffung und Verarbeitung von Marktinformationen auf lokaler Ebene ist insbesondere in dynamischen Märkten von entscheidender Bedeutung, die regional stark differenziert sind. Der Erfolg des IKT-Netzwerks basiert auf der Kombination komplementärer Kernkompetenzen sowie auf dem Austausch von wirtschaftlichem, technologischem und organisatorischem Know-how.

**Die Bildung von Netzwerken kann die Flexibilität von KMU erhöhen.** Dies erfolgt einerseits durch die rasche Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen (schnelle Markteinführung) und andererseits durch die rasche Erstellung bestehender Dienstleistungen, die auf eine spezielle Situation abgestimmt sind. Kompetente Partner bringen ihr spezifisches Know-how in den Herstellungsprozess ein, um Kompetenzlücken zu schließen. Insbesondere wenn die gesamte Produktionskapazität eines bestimmten Unternehmens belegt ist, kann dieses Unternehmen nur dann neue Aufträge annehmen, wenn es mit anderen Unternehmen aus dem Netzwerk zusammenarbeitet. In Ausnahmefällen werden Mitarbeiter zeitweise verliehen, etwa wenn ein Unternehmen einen Liefertermin nicht einhalten kann. Auch die Möglichkeit der Weitervermittlung einzelner Kunden innerhalb des IKT-Netzwerks wird als Lösung bei permanenter Produktionsüberlastung eines Betriebes diskutiert.

**Die Bildung von Netzwerken kann die Erlöse von KMU steigern.** Alle Unternehmen des IKT-Netzwerks konnten das gesetzte Ziel erreichen, die Erlöse auf Grund der Beteiligung am Netzwerk zu erhöhen. Das Umsatzwachstum lag zwischen 5 % und 30 % pro Unternehmen. Ein Unternehmen, das einen neuen Auftrag akquiriert, erhält eine Akquisitionsprovision in der Höhe von 10 % der Auftragssumme, wenn es selbst nicht an der Ausführung des Auftrages beteiligt ist.

**Die Bedeutung der räumlichen Nähe für die Bildung von KMU-Netzwerken.** Alle beteiligten Unternehmen sind in der selben Region angesiedelt. Die Integration von weiter entfernten Partnern wird als zu schwierig angesehen. Das IKT-Netzwerk koordiniert das Tagesgeschäft vorwiegend mittels E-Mail. Darüber hinaus finden alle drei Monate Treffen der Partner statt, um komplexere Probleme und Strategien direkt zu besprechen. Die Erfahrungen haben gezeigt, dass die regelmäßigen persönlichen Treffen die einzige Möglichkeit darstellen, die sozialen Kontakte aufrecht zu erhalten. Soziale Kontakte werden dabei als unverzichtbar für das gegenseitige Vertrauen innerhalb des Netzwerks angesehen.

### 2.3. Die Analyse von KMU-Kooperationen

Die empirischen Daten dieses Berichts sollen das Verständnis des Phänomens der KMU-Kooperation verbessern, indem das Ausmaß sowie die Arten der KMU-Kooperationen analysiert werden. Mit Hilfe des ENSR Enterprise Survey 2003 konnte untersucht werden, warum KMU mit einander kooperieren (siehe oben).

Die Theorien über die KMU-Kooperation bilden gemeinsam mit den Kooperationsgründen, wie sie von den KMU im Rahmen des ENSR Enterprise Survey 2003 genannt wurden, die Grundlage für Hypothesen über die Faktoren, die KMU-Kooperationen beeinflussen. Diese Hypothesen dienen dazu, die Diskussion der empirischen Ergebnisse im nächsten Kapitel zu strukturieren.

Die Hypothesen lauten:

- Der Zugang zu Märkten wurde als ein wichtiger Grund für KMU-Kooperationen identifiziert. Es kann angenommen werden, dass KMU in Ländern mit begrenzten Heimmärkten eine höhere Kooperationsneigung zeigen als in Ländern mit großen Heimmärkten.
- Ebenso kann angenommen werden, dass KMU in Ländern mit großen Distanzen zu großen Märkten eine höhere Kooperationsneigung zeigen als KMU in Ländern mit geringen Distanzen zu großen Märkten.
- Breitere Beschaffungsmöglichkeiten für Vorleistungen, Zugang zu Know-how und Technologien und zusätzliche Produktionskapazität stellen als Motive verschiedene Aspekte begrenzter Ressourcen dar, die eng mit der Unternehmensgröße zusammenhängen. Daher kann angenommen werden, dass kleinere Unternehmen eine höhere Kooperationsneigung aufweisen.
- Begrenzte administrative Kapazitäten würden jedoch die gegenteilige Wirkung ausüben und die Kooperationsneigung der kleineren Unternehmen reduzieren.
- Vertrauen entwickelt sich über die Zeit und durch Vertrauen wird die Beziehung zwischen den Kooperationspartnern gestärkt. Daher kann angenommen werden, dass Kooperationen langfristig sind.
- Da Vertrauen und Managementkapazitäten wichtige Voraussetzungen für KMU-Kooperationen sind, sollte die Anzahl der Partner, mit denen KMU kooperieren, begrenzt und stabil sein.
- Die Kooperationsgründe stehen in der Regel nicht mit Tätigkeiten des Tagesgeschäfts eines Unternehmens in Zusammenhang. Es kann daher angenommen werden, dass Beziehungen zu anderen KMU nur dann aktiviert werden, wenn es erforderlich ist.
- Da der Zugang zu Technologien häufig als Kooperationsgrund angegeben wurde, kann erwartet werden, dass technologieintensive Branchen die höchste Kooperationsneigung aufweisen.
- Die zunehmende Globalisierung der Wirtschaft in Zusammenhang mit der Tatsache, dass KMU mit einander kooperieren, um den Zugang zu Ressourcen, Technologien und Märkten zu sichern, sollte auch zu grenzüberschreitenden KMU-Kooperationen führen.
- Kooperierende KMU verfügen über einen besseren Zugang zu Ressourcen und über höhere Flexibilität. Daher sollte die Wettbewerbsfähigkeit von kooperierenden KMU höher sein als von nicht kooperierenden KMU.

# Kapitel 3

## Merkmale von KMU-Kooperationen

### 3.1. Einleitung

In Kapitel 2 wurden KMU-Kooperationen beschrieben und die Hauptmotive für Kooperationen diskutiert. In diesem Kapitel wird untersucht, wie KMU-Kooperationen in der Praxis gestaltet werden. Es werden die angewendeten Strukturen (Abschnitt 3.2), die Dynamik von Kooperationen, die von KMU in Zusammenhang mit Kooperationen wahrgenommenen Hindernisse, sowie der Zusammenhang zwischen Kooperation und Wettbewerbsfähigkeit von KMU analysiert. Diese Merkmale von KMU-Kooperationen in Europa-19 werden differenziert nach Ländern, Sektoren und Unternehmensgröße untersucht. Die Analysen orientieren sich zudem an den in Abschnitt 2.3. aufgestellten Hypothesen.

### 3.2. Struktur von KMU-Kooperationen

#### 3.2.1. Formalisierung

##### Europa

Der ENSR Enterprise Survey 2003 zeigt, dass die Hälfte der europäischen KMU in formalen oder nicht-formalen Kooperationsbeziehungen mit anderen Unternehmen steht (siehe Tabelle 3.1). 13 % der Unternehmen geben an, dass sie sowohl in formale als auch nicht-formale Kooperationen eingebunden sind, 25 % haben ausschließlich nicht-formale und 12 % ausschließlich formale Kooperationen. Insgesamt sind nicht-formale Kooperationen (38 %) somit häufiger als formale Kooperationen (25 %). Die Tabelle veranschaulicht deutlich, wie häufig europäische KMU auf Vertrauen basierende (bzw. nicht-formale) Kooperationen eingehen.

**Tabelle 3.1: Häufigkeit und Formalisierungsgrad von Kooperationen zwischen europäischen KMU, 2003**

Art der Kooperation	Anteil der KMU in Prozent	Bemerkungen
Keine Kooperation	49 %	
Ausschließlich nicht-formale Kooperationen	25 %	} } Insgesamt 38 % nicht-formale Kooperationen
Formale und nicht-formale Kooperationen	13 %	
Ausschließlich formale Kooperationen	12 %	} } Insgesamt 25 % formale Kooperationen
keine Antwort	1 %	
Gesamt	100 %	

Quelle: ENSR Enterprise Survey 2003.

##### Länder

Abbildung 3.1 zeigt, dass sich die Kooperationsneigung der KMU zwischen den 19 im Rahmen des ENSR Enterprise Survey 2003 befragten Ländern deutlich unterscheidet.

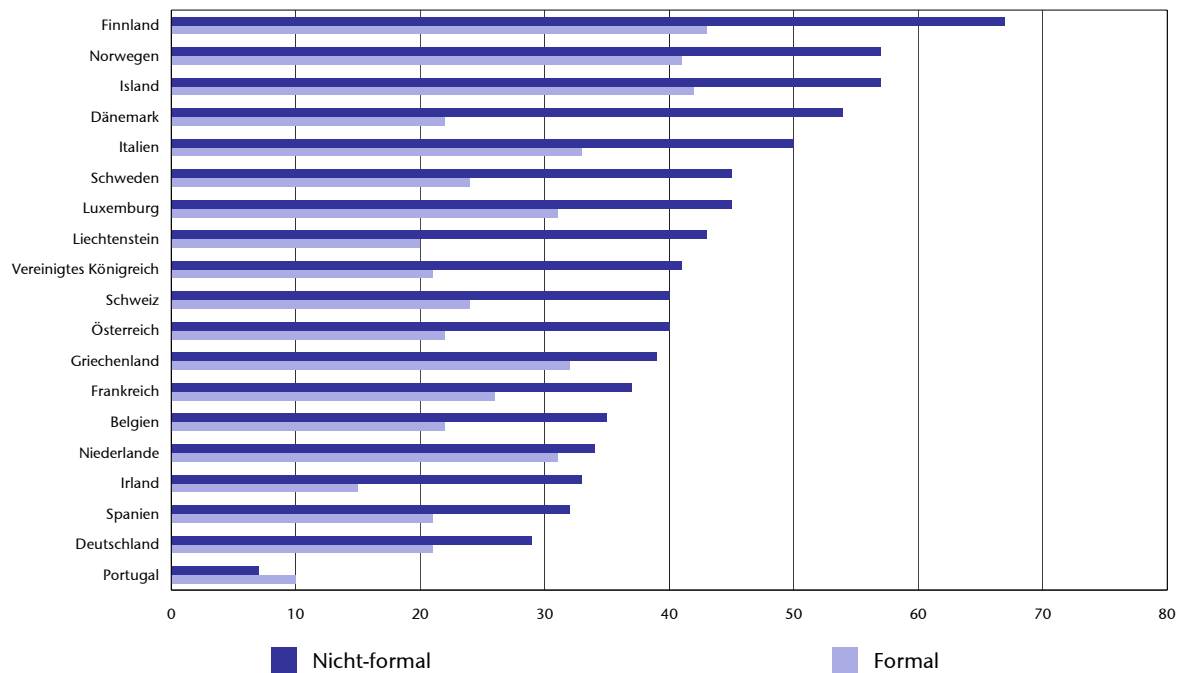
Nur in Italien und in vier der nordischen Staaten (Dänemark, Finnland, Island und Norwegen) stehen mehr als 50 % der Unternehmen in nicht-formalen Kooperationsbeziehungen. Im Vereinigten Königreich, der Schweiz,

Schweden, Luxemburg, Liechtenstein und Österreich sind zwischen 40 % und 50 % der Unternehmen in nicht-formale Kooperationen eingebunden. In den übrigen Ländern ist die Häufigkeit nicht-formaler Kooperationen geringer als 40 %.

Dänemark, Finnland, Island und Norwegen sind wiederum die einzigen Länder, in denen mehr als 40 % der Unternehmen an formalen Kooperationen beteiligt sind. In den Niederlanden, Luxemburg und Italien geben zwischen 30 % und 40 % der Unternehmen an, dass sie über eine formale Kooperationsvereinbarung verfügen.

Am unteren Ende der Skala findet sich Portugal, das auch insofern einen Ausnahmefall darstellt, als formale Kooperationen häufiger auftreten als nicht-formale Kooperationen. Beide Kooperationsarten werden hier von weniger als 10 % der Unternehmen genannt.<sup>59</sup>

**Abbildung 3.1: Formale und nicht-formale KMU-Kooperationen in Europa, Anteil der europäischen KMU in Prozent**



Quelle: ENSR Enterprise Survey 2003.

Die hohe Häufigkeit von Kooperationen in den vier nordischen Ländern kann dadurch erklärt werden, dass diese Länder über einen gemeinsamen kulturellen und sozialen Hintergrund verfügen. Andererseits weist auch Italien eine hohe Zahl an KMU-Kooperationen auf, wobei sich hier die kulturellen und sozialen Faktoren von den nordischen Ländern klar unterscheiden. In Island könnten Kooperationen ohne schriftlichen Vertrag ebenfalls als formal angesehen werden, da mündliche Vereinbarungen als rechtlich bindend gelten. Außerdem ist auf Grund der geringen Größe und der Isolation des Landes die soziale Gruppe sehr wichtig, Informationen verbreiten sich schnell und der Bruch einer Vereinbarung kann deshalb erhebliche negative Folgewirkungen für das Unternehmen haben. Daher werden auch nicht-formale Kooperationsvereinbarungen als stark bindend betrachtet und nicht ohne weiteres gebrochen.

Da der Zugang zum Markt ein bedeutender Grund ist, eine Kooperation einzugehen, kann erwartet werden, dass KMU in Ländern mit begrenzten Heimmärkten und in Ländern mit großen Distanzen zu anderen wichtigen

<sup>59</sup> Die geringe Kooperationshäufigkeit in Portugal wurde auch in einem Experteninterview bestätigt, das in Portugal durchgeführt wurde. Der Experte führte ins Treffen, dass die geringe Kooperationsneigung portugiesischer KMU teilweise durch kulturelle Faktoren und die Tradition zu erklären sein dürfte.

Märkten, eine höhere Kooperationsneigung aufweisen. Die in Abbildung 3.1<sup>60</sup> ersichtlichen Unterschiede zwischen den Ländern stehen mit der Hypothese, dass Unternehmen deshalb mit einander kooperieren, um große Distanzen zu wichtigen Märkten überbrücken zu können, teilweise in Einklang und teilweise in Widerspruch. Finnland, Norwegen und Island weisen eine hohe Kooperationshäufigkeit auf, wie es auch auf Grund ihrer begrenzten Heimmärkte und den großen Distanzen zu den zentraleuropäischen Märkten erwartet werden konnte. Die geringe Kooperationsneigung in Deutschland und Frankreich steht ebenfalls in Einklang mit dieser These. Allerdings hätte erwartet werden können, dass KMU-Kooperationen auch in Italien relativ selten auftreten und in Irland dagegen eine hohe Häufigkeit zu finden ist, was jedoch nicht der Fall ist. Der Einfluss der Distanz zu den Märkten und der Größe des Heimatmarktes auf die Kooperationsneigung ist daher nicht eindeutig.

Wirtschaftspolitische Initiativen zur Förderung von KMU-Kooperationen könnten eine weitere Erklärung für einen hohen Kooperationsgrad darstellen. Maßnahmen zur Stimulierung und Unterstützung von KMU-Kooperationen erlangten vor allem in den nordischen Staaten und in Italien in den frühen 1990er-Jahren einen hohen politischen Stellenwert<sup>61</sup>. Darauf wird im nächsten Kapitel genauer eingegangen.

Frühere Forschungsarbeiten im Rahmen des Beobachtungsnetzes der europäischen KMU zum Thema der 'industrial districts'<sup>62</sup> zeigen allerdings, dass KMU-Kooperationen entstanden sind lange bevor die Politik auf ihre Bedeutung aufmerksam wurde und insbesondere auch aus anderen Gründen als infolge von Unterstützungsmaßnahmen.

Die verfügbaren Informationen und Theorien liefern keine einfache Erklärung für die Unterschiede in der Kooperationshäufigkeit zwischen den Ländern. Das lässt vermuten, dass die Kooperationsneigung durch eine Wechselwirkung mehrerer Faktoren beeinflusst wird. Manche Faktoren scheinen im Bereich der Kultur und der Wertvorstellungen angesiedelt zu sein, andere wiederum beziehen sich auf die ökonomischen Bedingungen und geschäftlichen Praktiken.

Aus Abbildung 3.1 werden drei Muster ersichtlich. Erstens treten KMU-Kooperationen in allen 19 Ländern auf, d.h. es handelt sich bei Kooperationen um eine allgemein übliche und verbreitete unternehmerische Strategie. Zweitens weisen die großen Unterschiede zwischen den Ländern darauf hin, dass verschiedene externe Faktoren einen wesentlichen Einfluss auf die Kooperationsneigung ausüben. Drittens treten nicht-formale Kooperationen in allen Ländern (mit Ausnahme von Portugal) häufiger auf als formale Kooperationen. Dies lässt darauf schließen, dass die meisten KMU keine Notwendigkeit sehen, ihre Kooperationen formal zu regeln. Nicht-formale Kooperationen scheinen für den Großteil der Kooperationszwecke und -felder gut geeignet zu sein.

### Unternehmensgröße

Wie in Kapitel 2 diskutiert, betonen manche Theorien, dass die Sicherung von Ressourcen einen wichtigen Kooperationsgrund<sup>63,64</sup> darstellt. Dies scheint vor allem für kleinere Unternehmen besonders relevant zu sein, da diese gewöhnlich über eine geringere Ressourcenbasis verfügen als größere Unternehmen. Wenn die Erweiterung der eigenen unzureichenden Ressourcen den Hauptgrund für KMU-Kooperationen darstellt, sollte die Kooperationshäufigkeit mit zunehmender Unternehmensgröße sinken.

Abbildung 3.2 zeigt deutlich, dass diese Hypothese nicht zutrifft. Die Abbildung lässt zwei unterschiedliche Tendenzen erkennen. Einerseits nimmt die Zahl der Unternehmen mit nicht-formalen Kooperationen mit

60 Es ist zu berücksichtigen, dass viele Unternehmen sowohl über formale als auch über nicht-formale Kooperationen verfügen. Die Summe der Werte für diese beiden Kooperationsarten kann daher in manchen Fällen mehr als 100 % betragen. Darüber hinaus können Unternehmen in mehrere Kooperationen mit unterschiedlichen Partnern eingebunden sein. Gegebenenfalls beziehen sich die Fragen auf die jeweils wichtigste Kooperation.

61 Obwohl in diesem Bericht nicht zwischen den verschiedenen Regionen Italiens unterschieden wird, stimmt die Situation im Land insgesamt sehr gut mit früheren Berichten zu 'industrial districts' und Agglomerationen überein. KMU und Unternehmensgründungen haben Vorteile daraus gezogen, dass sie Teil eines Systems von kleinen, spezialisierten Unternehmen im Rahmen von Produktionsnetzwerken sind. Die Kooperationen in Italien sind hauptsächlich vertikaler Art, d.h. zwischen Käufern und Lieferanten auf verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette. Dies Netzwerke umfassen aber auch Kooperationen zwischen Unternehmen, die gleiche Produkte herstellen und Konkurrenten sind. Sie umfassen zudem Lieferanten, Händler und Dienstleistungsanbieter des öffentlichen Sektors.

62 Europäische Kommission, Beobachtungsnetz der europäischen KMU, 2002/Nr. 3, Regionale Cluster in Europa, Bericht erstellt von KPMG Special Services, EIM Business & Policy Research und ENSR im Auftrag der Generaldirektion Unternehmen, Luxemburg, Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, 2002.

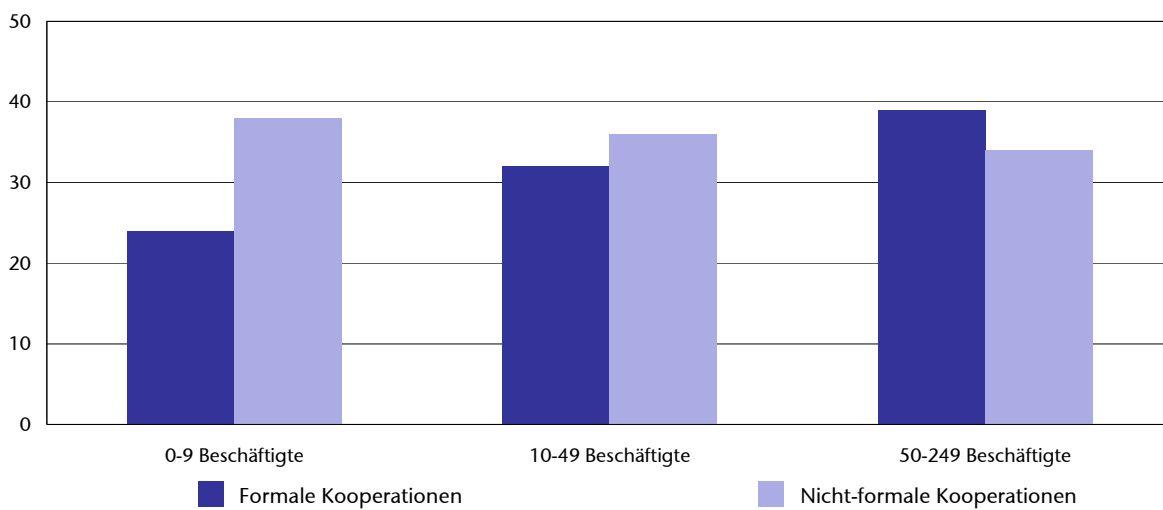
63 Ahokangas, P., Internationalisation and Resources. An Analysis of Processes in Nordic SMEs (Internationalisierung und Ressourcen. Eine Analyse der Prozesse in nordischen KMU), Acta Wasaensia, Nr. 64, University of Vaasa, Vaasa, 1998.

64 Wallenklint, J., A Managerial Perspective on Small-Firm Network Organizations. An Overview of the Field and a Study of Practice (Die betriebswirtschaftliche Perspektive zu Netzwerk-Organisationen kleiner Unternehmen. Ein Überblick zum Thema und eine praktische Untersuchung), Department of Business Administration and Social Science. Division of Industrial Organization, 2001:46, 2001.

steigender Unternehmensgröße langsam ab. Dies stimmt mit der These überein, dass kleinere Unternehmen eine höhere Kooperationsneigung aufweisen, wenngleich die Unterschiede zwischen den Größenklassen gering ausfallen. Andererseits steigt die Zahl der Unternehmen mit formalen Kooperationen mit der Unternehmensgröße stark an, was damit erklärt werden kann, dass formale administrative Abläufe eher in großen als in kleinen KMU zur Anwendung kommen. Dies bestätigt die Hypothese, dass kleinere Unternehmen durch ihre begrenzten Kapazitäten für Verwaltungsaufgaben von (formalen) Kooperationen abgehalten werden.

Eine Erhebung unter 11 300 deutschen KMU im Handwerksbereich<sup>65</sup> zeigt, dass das Ausmaß an Kooperationen mit der Unternehmensgröße zunimmt. Der Zusammenhang zwischen dem Kooperationsgrad und der Unternehmensgröße wurde auch im Rahmen eines Experteninterviews in Griechenland bestätigt. Eine Untersuchung unter 303 Unternehmen und Organisationen eines Schifffahrtsclusters an der norwegischen Westküste<sup>66</sup> zeigte, dass größere KMU häufiger in Kooperationen eingebunden waren als kleinere KMU.

**Abbildung 3.2: Formale und nicht-formale Kooperationen nach Unternehmensgröße, Anteil der europäischen KMU in Prozent**



Quelle: ENSR Enterprise Survey 2003.

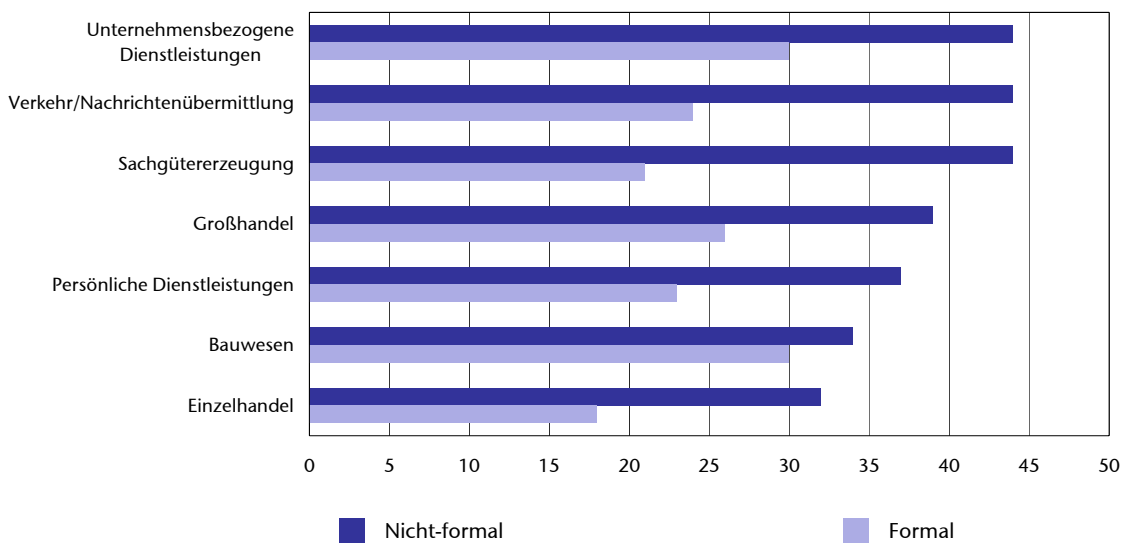
### Wirtschaftssektoren

KMU aus allen Wirtschaftssektoren setzen zunehmend neue und fortschrittliche Technologien ein, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Nichtsdestotrotz sind manche Sektoren technologieintensiver als andere. Die Sachgütererzeugung und die Kommunikationsbranche sind Beispiele für Sektoren, bei denen die Anwendung von Technologien eine wichtige Rolle im Wertschöpfungsprozess spielt. Auf Grund der Hypothese in Abschnitt 2.3, dass der Zugang zu Technologien einen wichtigen Kooperationsgrund darstellt, kann angenommen werden, dass technologieintensive Sektoren eine stärkere Kooperationsneigung aufweisen. Im Rahmen des ENSR Enterprise Survey 2003 kann jedoch nicht zwischen sektorübergreifenden Unternehmenskooperationen und Kooperationen innerhalb eines Sektors unterschieden werden. Ob KMU mit Unternehmen des selben Sektors oder mit KMU aus anderen Sektoren zusammenarbeiten wird zum Teil von den jeweiligen Kooperationszwecken und -feldern abhängen. Insbesondere Betriebe der unternehmensbezogenen und persönlichen Dienstleistungen haben den Zugang zu Know-how und Technologien als einen der wichtigsten Kooperationsgründe genannt.

<sup>65</sup> Zentralverband des Deutschen Handwerks, Kooperationen im Handwerk Berlin, 2002.

<sup>66</sup> Jakobsen, Stig-Erik und Bernt Aarset, Samarbeid og innovasjoner i havbruk- og sjømatsektoren på Vestlandet (Kooperation und Innovation im Schifffahrtssektor in Vestland), SNF-Rapport Nr. 38/02. Bergen, 2002.

**Abbildung 3.3: Formale und nicht-formale Kooperationen nach Sektoren, Anteil der europäischen KMU in Prozent**



Quelle: ENSR Enterprise Survey 2003.

Wie aus Abbildung 3.3 ersichtlich, unterscheiden sich die einzelnen Wirtschaftssektoren hinsichtlich der Kooperationsneigung, wenngleich auch nicht sehr stark. Nicht-formale Kooperationen sind in den unternehmensbezogenen Dienstleistungen, im Verkehr und der Nachrichtenübermittlung sowie in der Sachgütererzeugung etwas stärker verbreitet. Des Weiteren fällt das relativ hohe Ausmaß an formalen Kooperationen im Bauwesen auf. Die Ergebnisse des ENSR Enterprise Survey 2003 zeigen auch, dass die Häufigkeit von (formalen als auch nicht-formalen) KMU-Kooperationen im Bereich des Einzelhandels vergleichsweise gering ist. Franchising und große Verbünde stellen eine verbreitete Kooperationsform in diesem Sektor dar. In den meisten Fällen werden an diesen Kooperationen aber auch große Unternehmen (GU) beteiligt sein. Diese Kooperationen fallen jedoch nicht unter die in diesem Bericht verwendete Definition. Darüber hinaus kann die relativ niedrige Kooperationsneigung zumindest teilweise durch die - etwa im Vergleich zur Sachgütererzeugung - im Durchschnitt geringere Größe von Einzelhandelsbetrieben erklärt werden, da KMU-Kooperationen mit der Unternehmensgröße zunehmen (siehe oben). In den Dienstleistungssektoren ist die Kooperationsneigung ebenso hoch wie in den produzierenden Sektoren.

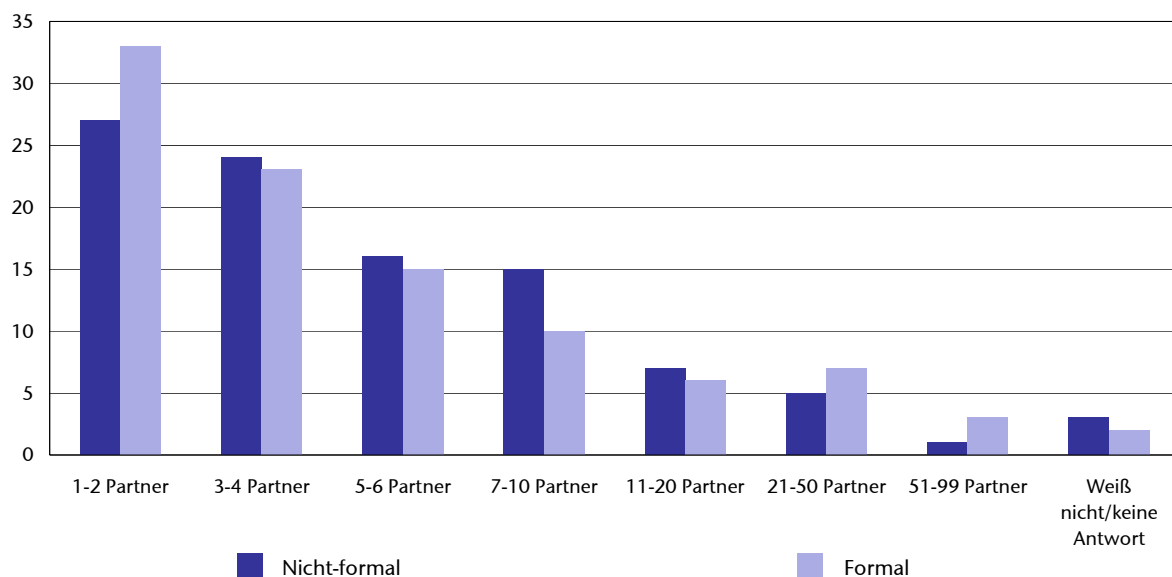
Bisherige Untersuchungen zu Kooperationen hatten einen starken Fokus auf Netzwerke im Bereich der Sachgüterproduktion. Die Ergebnisse des ENSR Enterprise Survey 2003 zeigen, dass Kooperationen auch in anderen Sektoren von Bedeutung sind. Darüber hinaus sind formale Kooperationen z.B. im Bauwesen oder in den unternehmensbezogenen Dienstleistungen stärker verbreitet als in der Sachgütererzeugung. Die traditionellen Forschungsarbeiten konzentrieren sich in erster Linie auf bestimmte Kooperationsformen wie Cluster oder Netzwerke in Sektoren, die vorwiegend materielle Produkte herstellen (z.B. verarbeitendes Gewerbe). Die hier dargestellten Ergebnisse zeigen jedoch, dass Kooperationen in allen Sektoren weit verbreitet sind.

### 3.2.2. Anzahl der Partner

Der Umfang einer Partnerschaft ist ein entscheidender Faktor für die Art und Weise, wie eine Kooperation organisiert ist. Die rechtliche und organisatorische Form von KMU-Kooperationen ist des Weiteren vom Rechtssystem, den wirtschaftlichen Bedingungen und von kulturellen Faktoren abhängig. Insbesondere hängt die Anzahl der Kooperationspartner von der Art und vom Umfang der im Rahmen der Kooperationsvereinbarung vorgesehenen Funktionen und Aufgaben ab, sowie von der Kapazität der Organisation, die Beziehungen zu koordinieren.

Abbildung 3.4 zeigt, dass die meisten Unternehmen nur mit wenigen Partnern kooperieren<sup>67</sup>. Zwei Drittel der kooperierenden Unternehmen haben weniger als 7 Partner. Etwa 30 % der Unternehmen kooperieren mit einem oder zwei Partner/n, während nur etwa 20 % mehr als 10 Kooperationspartner haben. Diese Ergebnisse stimmen mit der These von Sayer<sup>68</sup> überein, demnach die erfolgreichsten Netzwerke nur aus einer begrenzten Anzahl von Partnern bestehen. Tatsächlich kann eine große Anzahl an Partnern zu einer 'Überdosis' an Kooperationsbeziehungen führen, wodurch eine effektive Kooperation sehr zeitaufwendig wird. Dies bedeutet, dass die Anzahl der Partner, mit denen KMU erfolgreich zusammenarbeiten können, begrenzt ist. Auf Basis der verfügbaren Daten ist es jedoch nicht möglich, einen allgemeingültigen Grenzwert zu bestimmen.

**Abbildung 3.4: Anzahl der Partner in formalen und nicht-formalen Kooperationen, Anteil der europäischen KMU in Prozent**



Quelle: ENSR Enterprise Survey 2003. Nur kooperierende Unternehmen.

Weitere Analysen der Erhebungsdaten zeigen, dass Kleinunternehmen im Durchschnitt mit weniger Partnern kooperieren als kleine Unternehmen, und diese wiederum mit weniger Partnern als mittlere Unternehmen. Zwischen den verschiedenen Ländern und Sektoren können keine signifikanten Unterschiede in Bezug auf die Anzahl der Partner festgestellt werden.

Wenn Ressourcenknappheit einen wesentlichen Kooperationsgrund darstellt, wie manchen Theorien<sup>69,70</sup> behaupten, sollte die für den Zugang zu Ressourcen erforderliche Zahl der Partner mit steigender Unternehmensgröße abnehmen. Dies bedeutet nun nicht, dass der Zugang zu Ressourcen als Grund für KMU-Kooperationen nicht von Relevanz wäre. Vielmehr dürften mehrere Faktoren gleichzeitig wirken und sich wechselseitig beeinflussen. Beispielsweise werden größere Unternehmen in der Regel über mehr Kapazitäten und Zeit verfügen, um mit einer größeren Zahl an Partnern zu kooperieren. Darüber hinaus könnte auch die geringere Verwaltungskapazität kleinerer Unternehmen einen Erklärungsansatz darstellen. Größere Unternehmen verfügen über höhere administrative Kapazitäten und können daher eine größere Anzahl von Partnern koordinieren. Das Beispiel des Walkshoes Netzwerks (siehe Box 3.1) zeigt, dass die Kooperationspartner die Anzahl der im Netzwerk eingebundenen Unternehmen bewusst begrenzt haben, um das Management und

67 Es sei darauf hingewiesen, dass die im Rahmen des ENSR Enterprise Survey 2003 an die Unternehmen gestellt Frage wie folgt lautete: 'Mit wie vielen KMU haben Sie eine (nicht-) formale Kooperation?'. Daher kann nicht festgestellt werden, wie viele KMU an einzelnen Kooperationsvereinbarungen beteiligt sind.

68 Sayer, A., *Radical Political Economy - a critique* (Radikale politische Ökonomie - eine Kritik), Blackwell, Oxford & Cambridge, 1995.

69 Ahokangas, P., *Internationalisation and Resources. An Analysis of Processes in Nordic SMEs* (Internationalisierung und Ressourcen. Eine Analyse der Prozesse in nordischen KMU), Acta Wasaensia, Nr. 64, University of Vaasa, Vaasa, 1998.

70 Wallenklint, J., *A Managerial Perspective on Small-Firm Network Organizations. An Overview of the Field and a Study of Practice* (Die betriebswirtschaftliche Perspektive zu Netzwerk-Organisationen kleiner Unternehmen. Ein Überblick zum Thema und eine praktische Untersuchung), Department of Business Administration and Social Science. Division of Industrial Organization, 2001:46, 2001.



die Koordination zu erleichtern. Die begrenzte Zahl an Partnern trägt auch zum Zusammenhalt des Gesamtprojekts bei.

Die Beziehung zwischen der Anzahl der Partner und der Unternehmensgröße wird von einer Schweizer Studie<sup>71</sup> aus dem Jahr 2001, bei der Kooperationen zwischen kleinen und mittleren Hotels untersucht wurden, bestätigt. Mehr als 90 % der befragten Hotels waren in horizontale Netzwerke eingebunden (d.h. eine Kooperation mit einem anderen Hotel). Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Hotel an einem oder mehreren Kooperationsprojekten teilnimmt, steigt proportional zur Anzahl der Betten (ein Indikator für die Unternehmensgröße ist). Eine aktuelle Studie aus den Niederlanden<sup>72</sup> zeigt ebenfalls, dass mittlere Unternehmen mehr Kooperationspartner aufweisen als Kleinunternehmen. Keine dieser Studien liefert jedoch eine eindeutige Erklärung für den positiven Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Anzahl der Partner.

Die Anzahl der Partner kann sowohl von den Kooperationsgründen als auch von der Kooperationsart abhängen. Zum Beispiel wurde im Rahmen des Dänischen Innovationssystems (das DISKO-Projekt) eine Untersuchung über das 'kooperierende' Unternehmen durchgeführt<sup>73</sup>. Ziel dieser Studie war es, zu analysieren, in welcher Art und Weise dänische Unternehmen der Sachgütererzeugung Kooperationen und Netzwerke in Zusammenhang mit der Produktinnovation und -entwicklung nutzen. Ein Ergebnis war, dass KMU in ihren wichtigsten Innovationsprojekten weniger Partner hatten als Betriebe mit mehr als 50 Mitarbeitern. Die Mehrheit der KMU hatte weniger als drei Partner in ihrem wichtigsten Projekt. Daraus kann geschlossen werden, dass auch die (strategische) Bedeutung einer Kooperation die Anzahl der Partner beeinflusst.

Abbildung 3.4 gibt keinerlei Hinweise, dass sich mit steigender Zahl an Partnern die Präferenz für nicht-formale bzw. formale Partnerschaften verändern würde. Es könnte erwartet werden, dass eine geringe Zahl an Partnern die Vertrauensbildung erleichtert und den Bedarf an Formalisierung reduziert. Allerdings sind die Bindungen bei einer geringen Zahl an Partnern stärker. Dies könnte den vergleichsweise hohen Anteil formaler Kooperationen mit wenigen Partnern erklären.

### 3.2.3. Internationale Kooperationen

Wie der im Rahmen des Beobachtungsnetzes erstellte Bericht zur Internationalisierung von KMU<sup>74</sup> zeigt, sind die Formen und Gründe der Internationalisierung von KMU sehr unterschiedlich und vielfältig. Abgesehen vom einfachen Export, Einkäufen bei ausländischen Lieferanten und der Errichtung von Betriebsstätten im Ausland, stellen Kooperationen mit Partnern aus anderen Ländern eine weitere Form der Internationalisierung dar. Kooperationen mit ausländischen Partnern können einerseits einem verbesserten Zugang zu Vorleistungen (hauptsächlich in Form des Zugangs zu Lieferanten von Halbfertigwaren für den Produktionsprozess) dienen und andererseits den Zugang zu neuen und größeren Märkten ermöglichen. Neben jenen Faktoren, die für Kooperationen im Allgemeinen relevant sind, ist bei internationalen Kooperationen die 'Kenntnis der lokalen Gegebenheiten' von besonderer Bedeutung und wichtiger als im Rahmen von heimischen Kooperationen. Typische Beispiele für solche 'lokalen Kenntnisse' sind das Wissen der Partner über die Präferenzen der Konsumenten, über einschlägige Vorschriften und Bestimmungen, über Förder- und Informationsmöglichkeiten sowie über spezifische Marktchancen.

37 % der KMU in Europa-19 sind international tätig<sup>75</sup> und 19 % der Unternehmen geben an, dass ihr wichtigster (bzw. einer ihrer wichtigsten) Kooperationspartner aus dem Ausland stammt. Abbildung 3.5 zeigt, dass in dieser Hinsicht nur geringe Unterschiede zwischen den Größenklassen bestehen.

In Irland, Liechtenstein, Luxemburg, Griechenland und der Schweiz kooperieren verhältnismäßig mehr KMU mit ausländischen Partnern als in den anderen untersuchten Ländern. Eine Erklärung für die Unterschiede zwischen

71 Frey, M., Netzwerkmanagement in der Hotelindustrie. Gestaltungsansätze für Klein- und Mittelunternehmen, Dissertation, Universität St. Gallen, Bamberg, 2002.

72 RZO/EIM, Kansrijker door samenwerking (Mehr Chancen durch Kooperation), Den Haag, 2003.

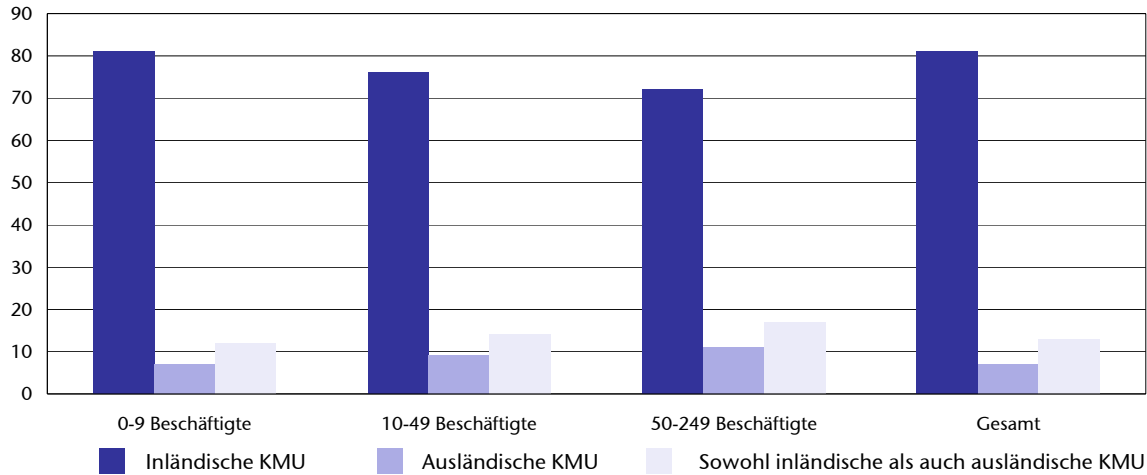
73 Thøis Madsen, P., Den samarbejdende virksomhed. DISKO-projektet: Rapport Nr. 6 (Das kooperierende Unternehmen. Das DISKO-Projekt, Bericht Nr. 6), The Industry and Trade Development Council, 1999.

74 Europäische Kommission, Beobachtungsnetz der europäischen KMU, 2003/Bericht Nr. 4, Internationalisierung von KMU, Bericht erstellt von KPMG Special Services, EIM Business & Policy Research und ENSR im Auftrag der Generaldirektion Unternehmen, Brüssel, 2004.

75 Europäische Kommission, Beobachtungsnetz der europäischen KMU, 2003/Bericht Nr. 4, Internationalisierung von KMU, Bericht erstellt von KPMG Special Services, EIM Business & Policy Research und ENSR im Auftrag der Generaldirektion Unternehmen, Brüssel, 2004.

den Ländern kann etwa in der Größe des Heimatmarktes und in den geografischen Distanzen zu den nationalen Grenzen gesucht werden<sup>76</sup>.

**Abbildung 3.5: Inländische und ausländische Kooperationspartner, Anteil der europäischen KMU in Prozent**



Quelle: ENSR Enterprise Survey 2003. Nur kooperierende Unternehmen.

Verschiedene Sprachen und unterschiedliche Kulturen könnten Probleme für KMU-Kooperationen darstellen. Beziehungen sind häufig stärker, wenn die Partner über eine gemeinsame Sprache, gemeinsame Normen, Werte, soziale Bindungen und gemeinsame Institutionen verfügen<sup>77</sup>. Das Fehlen solcher gemeinsamer kultureller Grundlagen ist oftmals der Grund für wenig ausgeprägte Beziehungen. In einer Reihe von Studien, die sich zwar in erster Linie auf heimische Kooperationen beziehen, wurde festgestellt, dass Kooperationen durch große räumliche Entfernungen erschwert werden. Die bereits erwähnte Schweizer Studie über kooperierende Hotelbetriebe<sup>78</sup> zeigt etwa, dass die Transaktionskosten mit zunehmender räumlicher Entfernung der Partner steigen.

Im Jahr 2002 wurde eine Untersuchung<sup>79</sup> über Kooperations- und Innovationsaktivitäten in einem Schifffahrtscluster an der norwegischen Westküste durchgeführt. Im Rahmen der Studie wurde festgestellt, dass 62 % der Unternehmen (alle mit weniger als 250 Beschäftigten) des Clusters in den letzten drei Jahren mit anderen KMU kooperiert hatten. Größere KMU waren stärker in Kooperationen eingebunden als kleine KMU. Des Weiteren stellte sich heraus, dass die Kooperationshäufigkeit mit zunehmender geografischer Distanz sank.

In Irland wurde in den späten 1990er-Jahren eine Studie<sup>80</sup> über Netzwerke durchgeführt. In der Studie wurden verschiedene Arten von Netzwerken berücksichtigt: formale Netzwerke horizontaler und vertikaler Art, weniger formale Gruppen sowie eine Vielzahl an Unterstützungseinrichtungen. Es konnte festgestellt werden, dass die geografische Distanz der Partner das Ausmaß an Interaktionen beeinflusst. Eine starke räumliche Streuung der Partner kann zu Schwierigkeiten in der Administration führen, z.B. bei der Organisation von Zusammenkünften. Die erfolgreicherer Netzwerke verfügten über den Vorteil der räumlichen Nähe zwischen den Partnern.

76 'Auf Grund der Größe von Luxemburg sind informelle Kooperationen häufiger transnationaler als nationaler Art', Informationen aus einem Experteninterview (Vertreter eines kleinen Unternehmens), das vom ENSR-Partner durchgeführt wurde.

77 Isaksen, A., Regional næringsutvikling og framvekst av spesialiserte produksjonsområder (Regionale Wirtschaftsentwicklung und Wachstum spezialisierter Industriegebiete), Dissertation, Universität Oslo, Agder Research Foundation Skriftserie Nr. 5/1994.

78 Frey, M., Netzwerkmanagement in der Hotelindustrie. Gestaltungsansätze für Klein- und Mittelunternehmen, Dissertation, Universität St. Gallen, Bamberg, 2002.

79 Jakobsen, Stig-Erik und Bernt Aarset, Samarbeid og innovasjoner i havbruk- og sjømatsektoren på Vestlandet (Kooperation und Innovation im Schifffahrtssektor in Vestland), SNF-Rapport Nr. 38/02. Bergen, 2002. Die Daten dieser Analyse basieren auf einer Befragung von Betrieben aus Handel und Industrie (Fischer, Fischindustrie/-verarbeitung, Fischexporteure, Lieferanten von Waren und Dienstleistungen) sowie von unterstützenden Institutionen (F&E-Einrichtungen, Berater und Netzwerkorganisationen).

80 O'Doherty, Dermot, Policy Lessons for Cluster Formation & Development Among SMEs - The Case of Ireland (Wirtschaftspolitische Schlussfolgerungen zur Clusterbildung und -entwicklung unter KMU - das Beispiel Irland), Konferenzbeitrag, 2002.

Ein weiterer Aspekt internationaler Kooperationen ist, dass sich KMU zusammenschließen, um Zugang zu neuen und größeren Märkten zu erlangen. Tatsächlich wurde dies als einer der wichtigsten Kooperationsgründe von KMU angeführt. In diesem Fall können Kooperationen als Weg gesehen werden, den Internationalisierungsprozess zu erleichtern. Es ist dabei nicht notwendig, dass ein ausländisches KMU im Zielmarkt an der Kooperation teilnimmt. Jedoch können die Unternehmen in der Kooperation von den Kenntnissen eines ausländischen Unternehmens über die lokalen Gegebenheiten im Zielmarkt profitieren. Ein solches Unternehmen kann sowohl Informationen über die lokalen Bedingungen einbringen als auch als Verkaufsplattform dienen. Ein Beispiel für eine internationale Kooperationsvereinbarung wird in Box 3.1 beschrieben.

#### Box 3.1: WALKSHOES NETZWERK

Das WALKSHOES Netzwerk wurde von sechs mittleren portugiesischen Unternehmen (zwischen 100 und 300 Beschäftigte) der Schuhindustrie gegründet und verfolgt vorrangig das Ziel, eine Vermarktungsinitiative am polnischen Markt zu setzen. WALKSHOES ist eine Plattform, die Kunden - insbesondere polnischen Einzelhändlern und anderen in Osteuropa tätigen Handelsketten - die Möglichkeit bietet, Schuhe zu erwerben bzw. zu bestellen, die von den Partnern des WALKSHOES Netzwerkes hergestellt werden. Die ähnliche Unternehmensgröße der Kooperationspartner hat sich als Faktor erwiesen, der für das gegenseitige Vertrauen förderlich war. Die Beschränkung des Netzwerks auf eine begrenzte Anzahl an Unternehmen (sechs) erleichtert das Management und fördert den Zusammenhalt des gesamten Projektes.

WALKSHOES hat ein eigenes Unternehmen mit dem Namen Portugalia Schuhe in Polen gegründet. Dieses Unternehmen hat ein Betriebsgelände in Piaseczno, außerhalb von Warschau erworben, um den direkten Kontakt mit polnischen Kunden herstellen zu können. Das Unternehmen ist für den gesamten Vertrieb des Netzwerkes sowie für alle Marketingaktivitäten in Polen verantwortlich. Eine Internationalisierung mit Hilfe eines Kooperationsnetzwerks wurde bisher in der Branche noch nicht praktiziert. Die Vorgangsweise stellt daher eine organisatorische Innovation dar, die wie andere Innovationen auch, Risiken in sich birgt. In jedem Fall werden die Risiken jedoch durch die Kooperation geteilt und die ersten Ergebnisse der Kooperation sind positiv.

### 3.3. Dynamik von KMU-Kooperationen

Verschiedene Fallstudien zeigen, dass Unternehmen aus zahlreichen Gründen mit einander kooperieren, und dass sich diese Kooperationsgründe über die Zeit verändern können<sup>81,82</sup>. Kooperierende Unternehmen verfügen über einen Mix an Beziehungen zu externen Partnern, der sich ebenfalls im Zeitablauf verändern kann. Es zeigt sich außerdem, dass Kooperationsbeziehungen erst dann 'aktiviert' werden, wenn der entsprechende Bedarf entsteht, Beziehungen also über einige Zeit 'inaktiv' sein können, um im Bedarfsfall wieder schnell aktiviert zu werden<sup>83,84</sup>. Die zeitlich schwankende Kontakthäufigkeit und -intensität zwischen den kooperierenden Partnern lässt sich mit den Kooperationsgründen der Unternehmen erklären. Der häufigste Kooperationsgrund (d.h. der Zugang zu neuen und größeren Märkten) bezieht sich auf Aktivitäten, die von einem Unternehmen nur periodisch durchgeführt werden. Zum Beispiel folgt auf den Eintritt in einen neuen Markt im Allgemeinen eine Periode, in der die Position auf diesem Markt konsolidiert wird. Kooperationsbeziehungen zu einem anderen Unternehmen, die den Zweck verfolgen, Informationen für den Zugang zu einem neuen Markt zu erhalten, werden in der Phase vor und während des eigentlichen Markteintritts stärker 'aktiviert', während der Konsolidierungsphase jedoch weniger 'aktiv' sein.

Obwohl Kooperationen über keinen festgelegten Endzeitpunkt verfügen, werden sich Kooperationen im Lauf der Zeit entweder erweitern oder auflösen (siehe Box 3.2 am Ende dieses Abschnitts).

81 Havnes, P.A. und Hauge, E., Utvikling i regional maritime næring. Internasjonalisering av leverandørbedrifter (Entwicklungen im regionalen Schifffahrtssektor. Die Internationalisierung der Zulieferer), Agder Research Foundation, R&D- Report Nr. 1/2002, Agder Research Foundation, Kristiansand, 2002.

82 Lechner, Christian und Michael Dowling, Firm Networks: external relationship as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms (Unternehmensnetzwerke: externe Beziehungen als Grundlagen für Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen), Entrepreneurship & Regional Development, 15, 1-26, 2003.

83 Havnes, P.A. und Hauge, E., Utvikling i regional maritime næring. Internasjonalisering av leverandørbedrifter (Entwicklungen im regionalen Schifffahrtssektor. Die Internationalisierung der Zulieferer), Agder Research Foundation, R&D- Report Nr. 1/2002, Agder Research Foundation, Kristiansand, 2002.

84 Experteninterview des ENSR-Partners mit einem norwegischen Professor der Wirtschaftswissenschaften.

Auch die Art der Beziehung kann sich im Zeitablauf verändern. Die Ursachen für solche Veränderungen liegen in der Entwicklung der externen Anforderungen (der jeweilige spezifische Kooperationsgrund), der Entwicklung der einzelnen Partner (z.B. Kompetenzen, Größe, Zielsetzungen, Produkte, etc.) ebenso wie in der Entwicklung der Beziehungen selbst (Vertrauensbildung, Erfahrungen, etc.).

Im Folgenden werden einige Beispiele dargestellt, wie sich KMU-Kooperationen im Zeitablauf verändern können:

- In Finnland wurde eine Studie<sup>85</sup> über verschiedene Arten von Netzwerken, entsprechende Trends und die Entwicklung von Unternehmen der Sachgütererzeugung durchgeführt. Diese Studie basiert auf einer Erhebung bei 363 Industriebetrieben und industrienahen Dienstleistungsunternehmen, wobei 50 % KMU sind. Die bei weitem am stärksten verbreitete Kooperationsart sind Vereinbarungen, die auf strategischen Allianzen oder jährlichen Verträgen beruhen. Vereinbarungen dieser Art wurden von beinahe 40 % aller Netzwerk-Partnerschaften getroffen. Projektbasierte Vereinbarungen hatten einen Anteil von knapp 20 % und einmalige Vereinbarungen repräsentierten rd. 10 % aller Partnerschaftvereinbarungen. Die Anzahl an strategischen Partnerschaftvereinbarungen hat in den 1990er-Jahren stetig zugenommen, während die Anzahl an jährlichen, projektbezogenen und einmaligen Vereinbarungen im Gegenzug stetig abgenommen hat. Der Trend bei Netzwerk-Kooperationen scheint kontinuierlich in Richtung dauerhafter, strategischer und stärker verbindlicher Partnerschaften zu gehen.
- Ebenso wurde in Finnland nachgewiesen<sup>86</sup>, dass KMU, die bereits zusammengearbeitet haben und über gemeinsame Kooperationserfahrungen verfügen, mit höherer Wahrscheinlichkeit ein erfolgreiches Netzwerk bilden können. Unternehmen, die bereits auf vertrauensvolle Beziehungen und bewährte Arbeitspraktiken zurückgreifen können, sind in der Lage, die erforderlichen Netzwerkfähigkeiten schneller zu entwickeln als Kooperationsnetzwerke, die ohne solche Grundlagen errichtet werden.
- Eine französische Studie<sup>87</sup> über Kooperationen zwischen KMU im Straßengüterverkehr zeigt, dass die Unternehmer, neben kurzfristigen Vorteilen (wie Zugang zu größeren Aufträgen, Rückfrachten, Kostenreduktion), auch danach strebten, eine langfristige Kooperation zur Entwicklung neuer Dienstleistungen im Rahmen des Netzwerks aufzubauen. Ein wichtiger Aspekt für die erfolgreiche Implementierung solcher neuen Initiativen ist das 'organisationale Lernen', das auf der regelmäßigen Anwendung von (formalen oder informellen) Verfahren innerhalb des Netzwerks basiert. Das Erlernen neuer technischer oder geschäftlicher Praktiken wird durch einen häufigen Austausch zwischen den Netzwerkmitgliedern beschleunigt.
- Wie bereits erwähnt, wurde in Irland in den späten 1990er-Jahren eine Studie<sup>88</sup> über die Bildung von Netzwerken durchgeführt. Eine wesentliche Schwierigkeit, die von den Unternehmen in Zusammenhang mit der Entwicklung und Erhaltung von Netzwerken gesehen wurde, war der erforderliche Zeitbedarf für den Aufbau eines erfolgreichen und nachhaltigen Netzwerks (im Durchschnitt 2 Jahre).
- Eine derzeit laufende Studie<sup>89</sup> in den Niederlanden über Franchising im Einzelhandel zeigt, dass sich die Art der Kooperationen verändert. Wirtschaftliche Partnerschaften im Einzelhandel werden zunehmend formaler. Dem liegen zwei Mechanismen zu Grunde: 1) bestehende Partnerschaften werden zunehmend formalisiert (z.B. entwickeln sich Einkaufsverbände in Richtung Franchisesysteme); 2) neue Partnerschaften scheinen professioneller zu sein als frühere Partnerschaften. Heut gehen Partnerschaften in der Regel über den gemeinsamen Einkauf hinaus. Auch andere (Kern-)Aktivitäten sind Bestandteil der Kooperation, wie z.B. die gemeinsame Verkaufsförderung oder die Fernsehwerbung.
- Im Jahr 2001 bildeten zwei High-tech KMU des Cambridge Wissenschaftsparks (Vereinigtes Königreich) eine strategische Partnerschaft, um ein einzigartiges System für schnelle diagnostische Tests zu entwickeln. Die Absicht war, Zugang zu dem Markt für jene neuen Systeme zu erlangen, die Forschern und Ärzten schnellere, flexiblere und maßgeschneiderte diagnostische Tests (Immuntests) ermöglichen. Zunächst gründete sich die Partnerschaft auf das im Cambridge-Netzwerk bestehende Vertrauen. Später

---

85 Confederation of Finnish Industry and Employers, Kohti strategisia yritysverkostoja. Osaraportti (Über strategische Unternehmensnetzwerke - Erster allgemeiner Bericht über die Bildung industrieller Netzwerke), 2001, [http://www.tt.fi/arkisto/getoriginal.pl?ft\\_cid=2059](http://www.tt.fi/arkisto/getoriginal.pl?ft_cid=2059), (Stand: 11. Mai 2003).

86 Kollanus, Timo, Yhteistyön ja verkostoitumisen uudet muodot - teematyö (Neue Formen von Kooperationen und Netzwerken zwischen Organisationen - Themenpapier), Adapt/Employment publications Nr. 24. Finnish Ministry of Labour, Helsinki, 2000.

87 Grand, Lionnel und Christophe Leyronas, Réseau et valeurs : valeurs du réseau et réseau de valeurs (Netzwerke und Werte: Werte der Netzwerke und Netzwerke der Werte), Beitrag zum Kongress XIV° Journées Nationales des IAE, 29. April 1998.

88 O'Doherty, Dermot, Policy Lessons for Cluster Formation & Development Among SMEs - The Case of Ireland (Wirtschaftspolitische Schlussfolgerungen zur Clusterbildung und -entwicklung unter KMU - das Beispiel Irland), Konferenzbeitrag, 2002.

89 Informationen eines Experten aus dem Bereich der Wissenschaft.

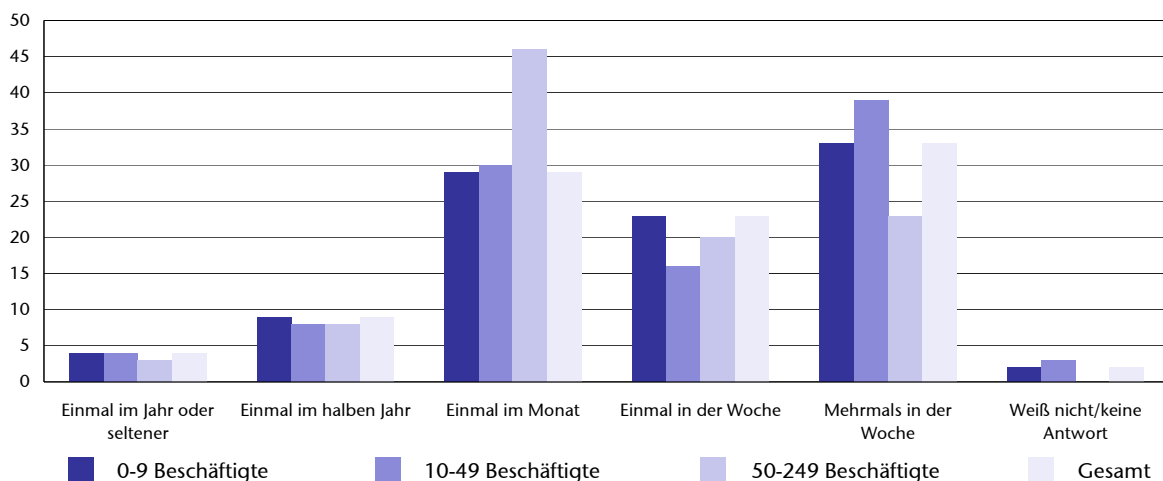
wurde die Beziehung auf Grund der hohen Bedeutung der Technologien und wichtiger IPR-Aspekte stärker formalisiert.

Die Kontakthäufigkeit der Partner beeinflusst zwei wichtige Aspekte der Kooperationsbeziehung. Erstens ist es schwierig Vertrauen aufzubauen, wenn die Kontakte selten sind. Allerdings sind häufige Kontakte alleine nicht ausreichend, um Vertrauen entstehen zu lassen. Die Qualität der Kontakte ist ebenso wichtig. Zweitens erfordern Kooperationen im Bereich der betrieblichen Kernaktivitäten der betroffenen Unternehmen häufigere Kontakte als Kooperationen in Bereichen, die die betrieblichen Kernaktivitäten nur indirekt unterstützen. Das bedeutet, dass eine geringere Kontaktfrequenz ein Indikator für schwächere Beziehungen ist. Des Weiteren kann sich die Häufigkeit von Treffen im Zeitablauf verändern, wie es das folgende Fallbeispiel aus Österreich zeigt.

Die Hauptfunktion der Kooperation<sup>90</sup> zwischen acht Tischlern und Zimmerern in der Region Pielachtal in Niederösterreich besteht darin, als Möbelersteller eine stärkere Position am regionalen Markt zu erlangen. Die Entwicklung der Kooperation war sehr zeitintensiv, da die Partner zu Beginn jede Woche für fast sechs Stunden zusammenkamen. Nach drei Jahren der Zusammenarbeit ist es nun ausreichend, jede zweite oder dritte Woche gemeinsame Treffen abzuhalten bzw. dann, wenn der Bedarf besteht.

Wie Abbildung 3.6 zeigt, stehen die meisten kooperierenden KMU relativ häufig mit ihren Partnern in Kontakt. Knapp zwei Drittel der Unternehmen nehmen mindestens einmal pro Woche Kontakt mit ihren Partnern auf und knapp ein Drittel der KMU hat mindestens einmal pro Monat Kontakt mit seinen Partnern. Kleinst- und kleine Unternehmen haben häufiger Kontakt mit ihren Partnern (56 % einmal oder mehrmals pro Woche) als mittlere Unternehmen (43 % einmal oder mehrmals pro Woche)<sup>91</sup>.

**Abbildung 3.6: Kontakthäufigkeit in KMU-Kooperationen, nach Unternehmensgröße, Anteil der europäischen KMU in Prozent**



Quelle: ENSR Enterprise Survey 2003. Nur kooperierende Unternehmen.

56 % der KMU in Europa-19 stehen mit ihren Partnern mindestens einmal pro Woche in Kontakt. Die geringste Kontakthäufigkeit findet sich in Spanien, wo nur 41 % der Unternehmen jede Woche mit ihren Partnern Kontakt aufnehmen. Die höchste Kontaktintensität weist Island auf: 86 % der KMU treten mindestens einmal pro Woche mit ihren Partnern in Kontakt. Die Unterschiede zwischen den Ländern folgen keinem spezifischen Muster. Folgende Schlussfolgerung lässt sich daraus ziehen: Die Kontakthäufigkeit scheint mehr von betrieblichen Faktoren beeinflusst zu werden als von landesspezifischen Faktoren wie etwa der Kooperationskultur, der Marktstruktur und anderen Rahmenbedingungen.

In Österreich (45 %) und Spanien (41 %) ist die Kontakthäufigkeit der kooperierenden KMU relativ niedrig, weniger als 50 % der Unternehmen nehmen zumindest einmal pro Woche Kontakt mit ihren Partnern auf. Eine Ländergruppe gebildet aus Frankreich, Deutschland, Irland, Italien, Liechtenstein, Luxemburg, den Niederlanden

90 Seidenberger, M., Kooperation in Holz, in: Die Wirtschaft 3/2003, S. 26-29, 2003.

91 ENSR Enterprise Survey 2003, nur kooperierende Unternehmen.

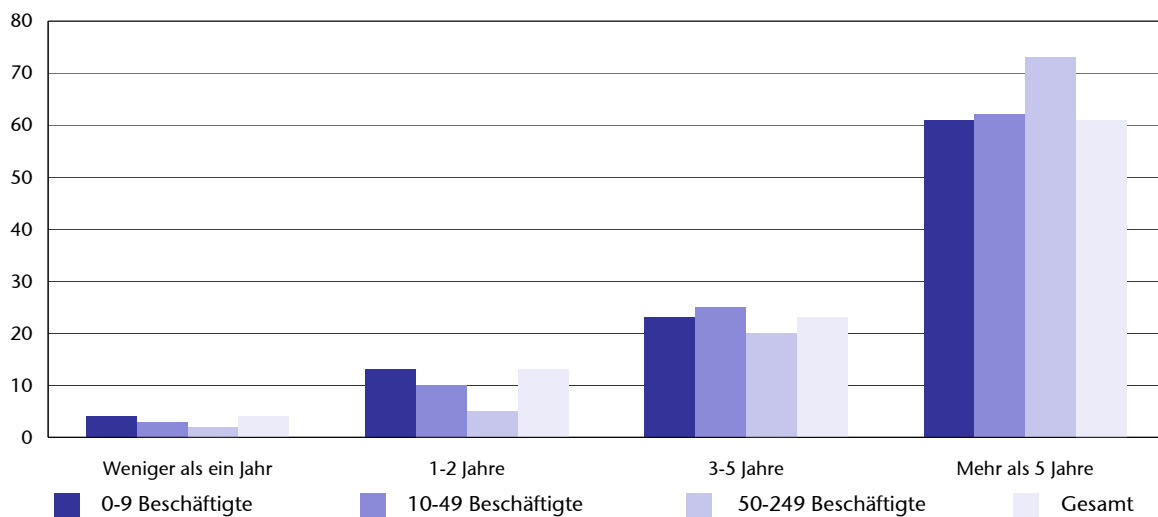
und der Schweiz weist eine mittlere Kontaktfrequenz auf, d.h. zwischen 50 % und 60 % der KMU kontaktieren ihre Partner mindestens einmal pro Woche. In Belgien, Dänemark, Finnland, Griechenland, Island (höchster Wert mit 86 %), Norwegen, Portugal, Schweden und im Vereinigten Königreich stehen mehr als 60 % der Unternehmen mindestens einmal pro Woche mit ihren Partnern in Kontakt.

Zwischen den Sektoren bestehen keine großen Unterschiede bezüglich der Kontakthäufigkeit.

Die Kooperationen zwischen den europäischen KMU sind durch stabile Beziehungen gekennzeichnet, was in Abbildung 3.7 ersichtlich wird. Die meisten kooperierenden Unternehmen sind bereits mehr als fünf Jahre in ihre Partnerschaften eingebunden. Dauerhafte Kooperationen können im Allgemeinen als Indikator für starke Beziehungen betrachtet werden, da sich über die Jahre Vertrauen zwischen den Partnern aufbaut<sup>92</sup>. Dies wird durch weiter führende Analysen des ENSR Enterprise Survey 2003 bestätigt, die zeigen, dass 62 % der Unternehmen, die seit mehr als fünf Jahren mit anderen kooperieren, ihre Partner im letzten Jahr nicht gewechselt haben. Bei Unternehmen die zwischen 3 und 5 Jahren kooperieren, haben 22 % ihre Partner nicht verändert und bei Unternehmen die zwischen 1 und 2 Jahren kooperieren, trifft dies auf nur 12 % zu<sup>93</sup>. Ein Wechsel der Kooperationspartner ist folglich in den frühen Phasen einer Kooperation wahrscheinlicher.

Es sei allerdings angemerkt, dass - wie weitere Analysen der Daten des ENSR Enterprise Survey 2003 zeigen - ein starker Zusammenhang besteht zwischen dem Unternehmensalter und dem Zeitraum über den ein Unternehmen bereits mit anderen KMU kooperiert.

**Abbildung 3.7: Dauer von KMU-Kooperationen, Anteil der europäischen KMU in Prozent**



Quelle: ENSR Enterprise Survey 2003. Nur kooperierende Unternehmen.

Eine Analyse der Unterschiede zwischen den Ländern zeigt, dass vor allem Unternehmen in Finnland, Frankreich, Norwegen, Dänemark und Belgien über langjährige Partnerschaften verfügen, während die Kooperationen insbesondere in Portugal noch relativ jung sind. Manche Studien<sup>94</sup> konnten einen Zusammenhang zwischen der Kooperationsdauer und dem Umsatzwachstum feststellen. Dies ließe darauf schließen, dass sich Kooperationen langfristig auf den Umsatz je Beschäftigten auswirken.

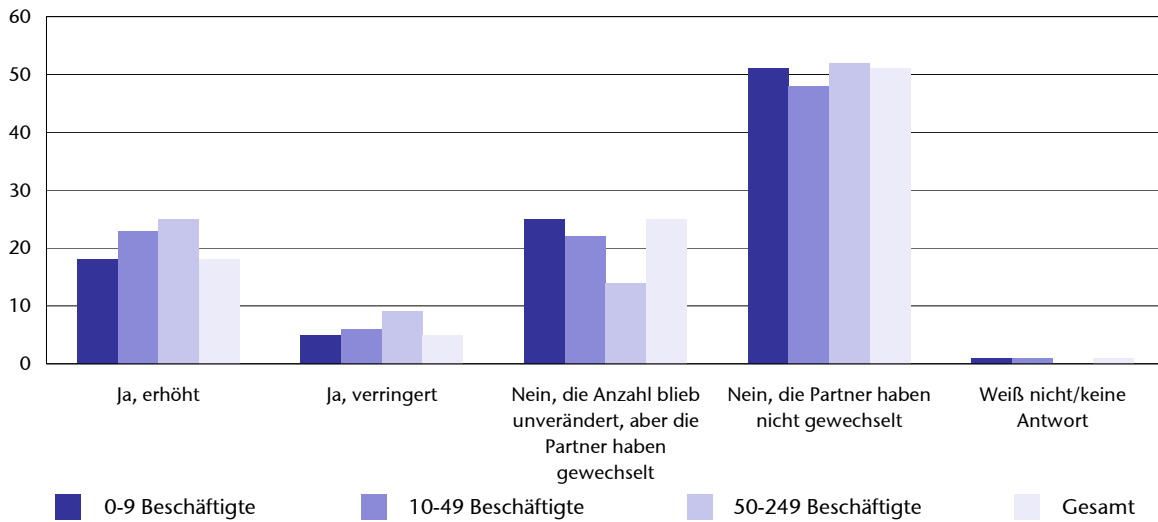
Die europäischen KMU verfügen zum einen über langjährige Erfahrungen mit Kooperationen und neigen darüber hinaus dazu, die selbe Gruppe an Partnern zu erhalten. Etwa die Hälfte der kooperierenden Unternehmen hat die Partner während der letzten 12 Monate nicht gewechselt (siehe Abbildung 3.8). In jenen Fällen, in denen Veränderungen hinsichtlich der Partner stattfanden, ist deren Anzahl meist gleich geblieben oder gestiegen. Nur in wenigen Fällen hat sich die Anzahl der Partner verringert.

92 Wallenklint, J., A Managerial Perspective on Small-Firm Network Organizations. An Overview of the Field and a Study of Practice (Die betriebswirtschaftliche Perspektive zu Netzwerk-Organisationen kleiner Unternehmen. Ein Überblick zum Thema und eine praktische Untersuchung), Department of Business Administration and Social Science. Division of Industrial Organization, 2001:46, 2001.

93 ENSR Enterprise Survey 2003, nur kooperierende Unternehmen.

94 RZO/EIM, Kansrijker door samenwerking (Mehr Chancen durch Kooperation), Den Haag, 2003.

**Abbildung 3.8: Veränderung der Anzahl der Partner während der letzten 12 Monate, Anteil der europäischen KMU in Prozent**



Quelle: ENSR Enterprise Survey 2003. Nur kooperierende Unternehmen.

In der Hälfte der Länder sind die Kooperationsbeziehungen zwischen den KMU besonders stabil. In Belgien, Finnland, Deutschland, Griechenland, Liechtenstein, den Niederlanden, Norwegen, Spanien, Schweden und der Schweiz haben mehr als 60 % der KMU keinen Partnerwechsel vollzogen. In den übrigen Ländern berichten die KMU häufiger über Veränderungen bei der Anzahl der Partner während der letzten 12 Monate. Insbesondere in Frankreich, Island, Irland, Italien und Portugal ist der Anteil der KMU, die keinen Partnerwechsel durchführten, vergleichsweise gering. In diesen Ländern wurden die Partner - bei insgesamt gleich bleibender Anzahl - häufiger gewechselt. Sowohl in Island (57 %) als auch in Portugal (42 %) gaben vergleichsweise viele KMU an, dass die Zahl der Partner zwar gleich geblieben ist, die Partner selbst aber gewechselt haben<sup>95</sup>. Dies unterstreicht, dass Portugal insofern einen Spezialfall darstellt, als Kooperationen relativ selten und weniger dauerhaft sind, die Kontakthäufigkeit gering ist und die Partnerschaften instabil sind. Gemäß einem Experten eines portugiesischen Industrieverbandes werden Kooperationen zwischen KMU meist beendet sobald die zugrunde liegende Aufgabe erfüllt ist. Mit anderen Worten haben Kooperationen vorwiegend instrumentalen Charakter, werden von Fall zu Fall eingegangen (wenngleich sie natürlich wiederholbar sind) und sind nicht strategisch ausgerichtet.

Die Ergebnisse zur Kooperationshäufigkeit und -dauer zeigen, dass KMU Kooperationen in den meisten Fällen als vorteilhaft empfinden müssen, da die Mehrheit bereits mehr als fünf Jahre kooperiert und der Großteil die Partner nicht gewechselt hat (oder die Anzahl der Partner sogar erhöht hat). Diese Stabilität ermöglicht wiederum die Entwicklung starker Beziehungen.

Die praktischen Auswirkungen von Veränderungen in Kooperationen werden in Box 3.2 anhand eines Fallbeispiels veranschaulicht<sup>96</sup>.

95 Der Wirtschaftssektor hat keinen Einfluss die Veränderung der Zahl der Partner.

96 Siehe: [www.industrigruppen.dk](http://www.industrigruppen.dk).

**Box 3.2: Industrigruppen Svendborg**

In Svendborg, im südlichen Teil Dänemarks, haben acht dänische Zulieferer ein Netzwerk für gemeinsames Marketing und gemeinsame Produktion gebildet. Die Größe der Unternehmen liegt zwischen 10 und 120 Beschäftigten. Die Betriebe ergänzen einander im Metall- und Maschinenbereich, wobei sie jeweils auf verschiedene Sparten wie Werkzeugherstellung, Spritzguss, Blecherzeugung, oder maschinelle Oberflächenbehandlung spezialisiert sind. Als Gruppe sind sie in der Lage, 'Komplettleistungen' mit der Kapazität eines großen Unternehmens bei gleichzeitiger Vielseitigkeit und Flexibilität kleiner Unternehmen anbieten zu können. Diese Kombination ermöglicht es ihnen, für Kunden zu arbeiten, die sie alleine vermutlich nicht erreichen könnten. Die Tatsache, dass es sich bei den Partnern nicht direkte Konkurrenten handelt, ist ein wesentlicher Faktor für den Erfolg der Kooperation. Dies vermeidet mögliche Probleme wie Neid und erleichtert das Management dieses Netzwerks von unabhängigen Unternehmen. In den letzten Jahren hatten die Partner das Gefühl, dass sie sich 'auseinander entwickelt' haben, und die gemeinsamen Aktivitäten der Gruppe wurden in der Folge eingeschränkt.

Das Netzwerk existiert seit 1988 und war bis zum Jahr 2000 sehr erfolgreich. Dafür waren zwei Hauptgründe verantwortlich. Erstens war der Nutzen für alle acht Mitglieder ersichtlich: Sie erhielten Aufträge, die sie alleine nicht hätten erfüllen können, die Kosten für Marketing konnten gesenkt werden (z.B. durch gemeinsame Ausstellungen bei Messen) und durch das Netzwerk konnten öffentliche Fördermittel aus nationalen und EU-Programmen akquiriert werden. Darüber hinaus hat die Gruppe im Jahr 1997 im Bereich der Weiterbildung und der Evaluierung von Qualifikationen zusammengearbeitet sowie Lehrgänge zur Persönlichkeitsbildung für zahlreiche Beschäftigte der Gruppe (150) durchgeführt.

Zweitens stellte das Netzwerk einen Koordinator an, der die Verteilung der Aufträge organisierte. In den meisten Fällen wurde entschieden, dass eines der beiden größten Unternehmen der Gruppe, die den selben Eigentümer hatten, für einen Auftrag verantwortlich war. Die restlichen Mitglieder der Industrigruppe waren, wenn erforderlich, als Subvertragsnehmer beteiligt. Der Koordinator sorgte auch für die Durchführung gemeinsamer Aktivitäten und für die Verfolgung der strategischen Pläne des Netzwerks. Zum Beispiel wurden nationale Fördermittel für gemeinsames Marketing und Exportvorhaben in neue Märkte beantragt.

Heute ist das Netzwerk sozusagen im 'Bereitschaftszustand'. Der Koordinator betreut weiterhin die Homepage und erstellt Broschüren für die Kunden, allerdings werden keine anderen gemeinsamen Aktivitäten mehr durchgeführt und die Zahl der gemeinsamen Kunden ist ebenfalls sehr gering. De facto beteiligen sich die acht Unternehmen lediglich an einem breiteren, regionalen Verband namens 'Industri Sydfyn' (Industrie Südfünen), dessen wesentliche Zielsetzung darin besteht, die regionale Wirtschaftspolitik zu beeinflussen.

### 3.4. Kooperationshindernisse

Die Literatur zu KMU-Kooperationen hat sich bisher vor allem mit den Gründen für Kooperationen und mit jenen Faktoren befasst, die für Kooperationen förderlich sind, während Kooperationshindernisse bislang kaum untersucht wurden. Das Ausmaß von KMU-Kooperationen wird allerdings auch von Kooperationsbarrieren beeinflusst. Im Rahmen des ENSR Enterprise Survey 2003 wurden auch die wahrgenommenen Hindernisse für KMU-Kooperationen analysiert.

Wie aus Abbildung 3.9 ersichtlich, stellt der Wunsch die Unabhängigkeit zu bewahren (39 %) das bedeutendste Hindernis für Kooperationen dar. Fehlende Informationen über geeignete Partner werden von 16 % der Unternehmen als Grund angegeben und 15 % der Unternehmen befürchten, dass sie im Rahmen von Kooperationen sensible Informationen offen legen müssen. 12 % verweisen auf das Risiko<sup>97</sup>, das mit einer Kooperation mit anderen KMU verbunden ist, und ebenfalls 12 % nennen steuerliche und rechtliche Aspekte als Hauptgründe dafür, keine Kooperation einzugehen. Nur 3 % der Befragten führen sprachliche und kulturelle

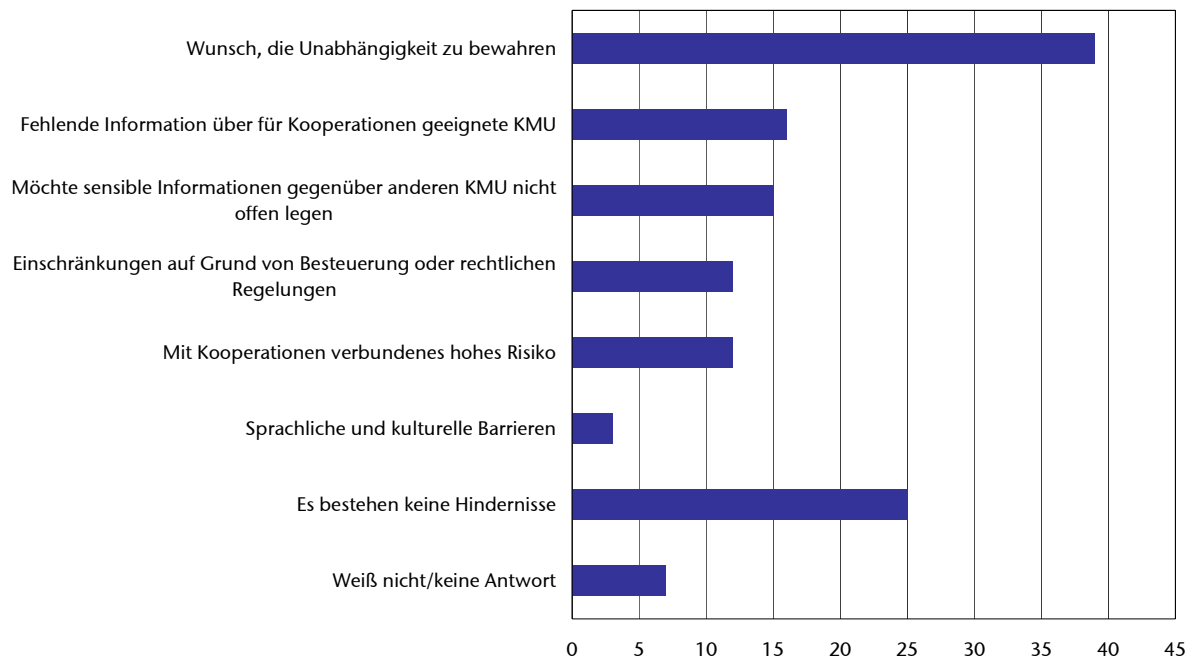
<sup>97</sup> Risiko wird hier als die Ansicht der KMU verstanden, dass Kooperation zu Unsicherheiten führen kann, die letztlich Kosten für das Unternehmen verursachen. In den meisten Fällen ist es schwierig, im Vorhinein abzuschätzen, in welchem Ausmaß das wahrgenommene Risiko objektiv vorhanden oder nur subjektiv ist. Jedenfalls beeinflusst das wahrgenommene Risiko die Entscheidungen der Geschäftsführung. Beispiele für mit Kooperationen verbundene Risiken sind, dass der Erfolg der Aktivitäten von der Leistung anderer Unternehmen abhängt, dass der Marktzugang von einem anderen Unternehmen kontrolliert wird, oder dass der Zugang zu Ressourcen von einem Partner abhängt.



Unterschiede als Hauptbarrieren für Partnerschaften an. Die seltene Nennung von sprachlichen und kulturellen Barrieren ist vermutlich damit zu erklären, dass Kooperationen meist mit nationalen Partnern eingegangen werden (siehe Abbildung 3.6).

Es sei darauf hingewiesen, dass 25 % der Unternehmen keine Kooperationshindernisse wahrnehmen<sup>98</sup>. Dieser Anteil gilt sowohl für kooperierende als auch nicht kooperierende Unternehmen. Darüber hinaus zeigt eine Analyse der Daten, dass auch bezüglich der wahrgenommenen Kooperationshindernisse kein großer Unterschied zwischen kooperierenden und nicht kooperierenden KMU besteht.

**Abbildung 3.9: Die wichtigsten Kooperationshindernisse, Anteil der europäischen KMU in Prozent\***



\* Zwei Antworten möglich.

Quelle: ENSR Enterprise Survey 2003. Alle Unternehmen.

Der Wunsch die Unabhängigkeit zu bewahren wird am häufigsten von Unternehmen aus Belgien, Dänemark, Liechtenstein, Luxemburg, den Niederlanden, Irland, Italien und der Schweiz angeführt. Ein Mangel an Informationen über für Kooperationen geeignete KMU ist insbesondere in Belgien, Finnland, Irland, Italien, den Niederlanden, Portugal und im Vereinigten Königreich verbreitet. Weitere Analysen der nationalen Unterschiede zeigen, dass Unternehmen in Frankreich, Griechenland, Island, Norwegen, Portugal, Spanien und Schweden die Offenlegung von sensiblen Informationen gegenüber anderen KMU sowie ein mit Kooperationen verbundenes Risiko relativ selten als Hindernis wahrnehmen.

Eine Differenzierung der Daten aus Abbildung 3.9 nach Größenklassen gibt darüber Aufschluss, inwieweit die wahrgenommenen Hindernisse von der Unternehmensgröße beeinflusst werden. Die Ergebnisse werden in Tabelle 3.2 dargestellt. Der Wunsch die Unabhängigkeit zu bewahren ist in allen Größenklassen ähnlich stark ausgeprägt. Der Erhalt der Unabhängigkeit scheint eine wesentliche Zielsetzung für KMU zu sein. Dies erklärt auch, warum die meisten KMU unabhängige Einheiten bleiben und nicht mit andere Unternehmen fusionieren, um Größenvorteile zu erzielen. Aus dieser Perspektive stellt die KMU-Kooperation eine Alternative dar, bei der gewisse Skalenvorteile lukriert werden können und gleichzeitig ein hoher Grad an Unabhängigkeit erhalten bleibt. Der einzige Unterschied zwischen den drei Größenklassen besteht darin, dass Kleinstunternehmen eine Offenlegung sensibler Informationen weniger häufig als Barriere sehen. Geschäftsführer von Kleinstunternehmen sehen auch häufiger keinerlei Hindernisse für KMU-Kooperationen.

98 Die Antwortkategorie 'Es bestehen keine Hindernisse' wurde vom Interviewer nicht vorgelesen.

**Tabelle 3.2: Die wichtigsten Kooperationshindernisse, nach Unternehmensgröße**

	Kleinstunternehmen 0-9 Beschäftigte	Kleine Unternehmen 10-49 Beschäftigte	Mittlere Unternehmen 50-249 Beschäftigte
Erstgereihtes Hindernis	Der Wunsch, die Unabhängigkeit zu bewahren	Der Wunsch, die Unabhängigkeit zu bewahren	Der Wunsch, die Unabhängigkeit zu bewahren
Zweitgereihtes Hindernis	Fehlende Informationen über für Kooperationen geeignete KMU	Möchte sensible Informationen gegenüber anderen KMU nicht offen legen	Möchte sensible Informationen gegenüber anderen KMU nicht offen legen
Drittgereihtes Hindernis	Möchte sensible Informationen gegenüber anderen KMU nicht offen legen	Fehlende Informationen über für Kooperationen geeignete KMU	Fehlende Informationen über für Kooperationen geeignete KMU

Quelle: ENSR Enterprise Survey 2003. Alle Unternehmen.

Der Wirtschaftssektor hat nur einen geringen Einfluss auf die wahrgenommenen Kooperationshindernisse. Bei Unternehmen in der Sachgütererzeugung und im Bauwesen ist der Wunsch, die Unabhängigkeit zu bewahren, stärker ausgeprägt als bei KMU in anderen Sektoren. Unternehmen der Sachgütererzeugung und im Bauwesen berichten auch generell häufiger über Kooperationshindernisse und haben häufiger Bedenken, sensible Informationen offen zu legen. Dennoch ist der Kooperationsgrad von Unternehmen in diesen Sektoren nicht niedriger als in anderen Sektoren, wie in Abschnitt 3.2.1 gezeigt wurde. Dies weist darauf hin, dass Unternehmen in der Sachgütererzeugung und im Bauwesen in der Praxis Wege gefunden haben, trotz der Barrieren erfolgreich zu kooperieren. Eine weitere mögliche Erklärung ist, dass die Kooperationsvorteile in diesen Sektoren so hoch sind, dass die mit den Barrieren verbundenen Kosten mehr als aufgewogen werden.

Der Bericht des Beobachtungsnetzes<sup>99</sup> zu regionalen Clustern kam zu ähnlichen Ergebnissen. Kleinere innovative Unternehmen weisen keine hohe Kooperationsneigung auf, weil sie fürchten, ihre Unabhängigkeit zu verlieren. Es ist schwierig für KMU, einen Ausgleich zwischen Vertraulichkeit (Geheimhaltung von Informationen) und Austausch von Wissen und Information - eine notwendige Voraussetzung für erfolgreiche Netzwerkarbeit - zu finden.

Wie oben erwähnt, wurden die von kooperierenden KMU wahrgenommenen Kooperationshindernisse mit jenen der nicht kooperierenden KMU verglichen. Obwohl insgesamt keine großen Unterschiede bestehen, zeigen die Analysen, dass kooperierende Unternehmen homogenere oder konsistentere Antworten gaben als nicht kooperierende KMU<sup>100</sup>. Dies bedeutet, dass Unternehmen, die über Kooperationserfahrungen verfügen, in der Praxis ähnliche Barrieren feststellen. KMU ohne Kooperationserfahrung nehmen hingegen eine größere Bandbreite an Hindernissen wahr.

Eine Untersuchung über das Skillnets<sup>101</sup>-Netzwerk in Irland zeigte, dass die anfänglichen Kooperationsängste geringer werden sobald KMU tatsächlich eine Kooperation eingehen. Skillnets existiert seit dem Jahr 1999 und verfolgt das Ziel, Beschäftigte in verschiedenen Qualifikationsbereichen zu schulen. Die Resonanz von Arbeitgebern und Arbeitnehmern aus ganz Irland war ausgenommen positiv. In einem Zeitraum von 18 Monaten beteiligten sich 3 802 Betriebe und 10 686 Arbeitnehmer an der Maßnahme. Es bestehen 40 sektorspezifische Netzwerke, die eine große Bandbreite an Branchen abdecken. Die zwei wesentlichen Barrieren, auf die der Großteil der Skillnets-Netzwerke gestoßen ist, waren:

- Die Erwartung, dass die Zusammenführung von Arbeitskräften aus verschiedenen Unternehmen dazu führen könnte, dass Mitarbeiter von Konkurrenzunternehmen abgeworben werden, und
- Bedenken bezüglich des Teilens, des Austauschs oder des unbeabsichtigten Weitergebens vertraulicher Informationen über Produkte, Strategien oder Preise an Konkurrenten.

99 Europäische Kommission, Beobachtungsnetz der europäischen KMU, 2002/Nr. 3, Regionale Cluster in Europa, Bericht erstellt von KPMG Special Services, EIM Business & Policy Research und ENSR im Auftrag der Generaldirektion Unternehmen, Luxemburg, Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, 2002.

100 Im Rahmen der Erhebung wurde nach den zwei wichtigsten Kooperationshindernissen gefragt. Die Antworten der nicht kooperierenden Unternehmen sind stärker diversifiziert.

101 Skillnets 1999-2000: A Review of the First Year of the Pilot Training Networks Programme (Skillnets 1999-2000: Ein Überblick über das erste Jahr des Pilotprogramms zu Weiterbildungsnetzwerken), Juni 2001.

In der Untersuchung wird allerdings festgestellt, dass diese Befürchtungen im Lauf der Zeit abgenommen haben und durch das Gefühl ersetzt wurden, dass die Vorteile der Weiterbildung im Rahmen von Netzwerken gegenüber den Bedenken deutlich überwiegen.

Um die Interpretation der von den KMU wahrgenommenen Hindernisse zu erleichtern, wurden mit Hilfe einer Faktorenanalyse<sup>102</sup> zwei Gruppen von Barrieren identifiziert:

- 1 Die Furcht vor dem Verlust der Unabhängigkeit (beinhaltet: den Wunsch, die Unabhängigkeit zu bewahren, den Wunsch sensible Informationen gegenüber anderen KMU nicht offen legen zu müssen sowie das mit Kooperationen verbundene hohe Risiko);
- 2 Institutionelle Hindernisse (beinhaltet: Fehlende Informationen über für Kooperationen geeignete Partner, sprachliche und kulturelle Barrieren, Einschränkungen auf Grund von Besteuerung oder rechtlichen Regelungen).

#### Die Furcht vor dem Verlust der Unabhängigkeit

KMU versuchen grundsätzlich die interne Kontrolle über die Kernkompetenzen zu behalten, die für ihre Wettbewerbsfähigkeit wesentlich sind. Kooperationen mit Partnern werden vorzugsweise dafür eingesetzt, die intern kontrollierten Kernkompetenzen zu ergänzen oder zu verbessern<sup>103</sup>.

Der Wunsch die Unabhängigkeit zu erhalten, sensible Informationen nicht offen legen zu müssen und das wahrgenommene Risiko sind durchwegs von der Art und Weise abhängig, wie Geschäftsführer die zentralen Wettbewerbsfaktoren ihres Unternehmens wahrnehmen, sowie von ihrer allgemeinen Offenheit in geschäftlichen Angelegenheiten. Diese Faktoren sind im Unternehmen selbst, seinen betrieblichen Abläufen und seinem Management begründet. Manche KMU verdanken ihre Wettbewerbsposition einer einzigartigen Technologie oder einem einzigartigen Verfahren. Dies gilt für viele spezialisierte Unternehmen im Bereich der Sachgütererzeugung, aber auch für viele Betriebe im Beratungsbereich. Oftmals befürchten die Unternehmen, dass das Offenlegen ihres Know-hows ihre Wettbewerbsvorteile verringern könnte.

Im Gegensatz dazu sehen manche Unternehmen ihre Fähigkeit zur Entwicklung eigenen Wissens, und nicht das Wissen selbst, als ihren Wettbewerbsvorteil an. Ihre Fähigkeit, neue Wettbewerbsvorteile zu entwickeln, ermöglicht ihnen gegenüber einem Wissensaustausch offener zu sein. Kurz gesagt, manche KMU befürchten, dass ihre einzigartigen Wettbewerbsvorteile durch Kooperation verloren gehen könnten, während andere diese Befürchtungen nicht haben.

Einige nationale Studien zeigen, dass KMU versuchen ihre Unabhängigkeit zu bewahren, indem sie den Grad der Bindung im Rahmen der Kooperation reduzieren. Zum Beispiel stellt eine Untersuchung unter spanischen KMU<sup>104</sup> fest, dass die Unternehmen in Zusammenhang mit der Formalisierung ihrer Vereinbarungen mit internationalen Partnern dazu neigen, den Grad der Bindung zu minimieren, um dadurch ihre Unabhängigkeit zu erhalten.

Die Studie über die Schweizer Hotelbranche<sup>105</sup> zeigte, dass Kooperationen mit einer hohen Bindungsintensität weniger verbreitet sind. Es wurde daraus geschlossen, dass Schweizer Hotelbesitzer besonders darauf achten, ihre Unabhängigkeit und ihre wirtschaftliche Autonomie bewahren zu können.

Laut einem dänischen Universitätsprofessor ist die Kooperationsintensität in wissensintensiven Sektoren, wie etwa in der Biotechnologie, höher und die Kooperationen sind stärker formalisiert als z.B. im Dienstleistungsbereich oder in der Sachgütererzeugung.

102 Mit Hilfe einer Faktorenanalyse werden jene Variablen identifiziert, die stark mit einander korrelieren. Es wird daher davon ausgegangen, dass diese Variablen verschiedene Aspekte des selben Konzepts widerspiegeln. In unserem Fall wurden zwei Gruppen von Variablen (Faktoren) identifiziert, wobei jede etwa 20 % der Varianz in den Antworten der Unternehmen erklärt.

103 Wallenklint, J., A Managerial Perspective on Small-Firm Network Organizations. An Overview of the Field and a Study of Practice (Die betriebswirtschaftliche Perspektive zu Netzwerk-Organisationen kleiner Unternehmen. Ein Überblick zum Thema und eine praktische Untersuchung), Department of Business Administration and Social Science. Division of Industrial Organization, 2001:46, 2001.

104 Fernández de Arroyabe, J.C. und N. Arranz Peña, La cooperación empresarial para la internacionalización: Evidencia empírica desde la experiencia de las pyme y las microempresas (Unternehmenskooperationen zur Internationalisierung: empirische Evidenz auf der Grundlage der Erfahrungen von KMU und Kleinunternehmen), in Papeles de Economía Española, Nr. 89-90. Madrid, 2001.

105 Frey, M., Netzwerkmanagement in der Hotelindustrie. Gestaltungsansätze für Klein- und Mittelunternehmen, Dissertation, Universität St. Gallen, Bamberg, 2002.

### Institutionelle Hindernisse

Die *institutionellen Hindernisse* spiegeln die Wahrnehmung struktureller Aspekte in Bezug auf die Rahmenbedingungen für Kooperationen seitens der Unternehmen wider. Unternehmen die über fehlende Informationen über geeignete Kooperationspartner klagen, neigen auch dazu, sprachliche und kulturelle Faktoren sowie steuerliche und rechtliche Regelungen als Hindernisse anzuführen.

Die Analyse der Daten zeigt, dass sich drei Gruppen unterscheiden lassen:

- 1 KMU ohne Kooperationen nennen institutionelle Hindernisse am seltensten;
- 2 KMU mit ausschließlich formalen oder ausschließlich nicht-formalen Kooperationen nehmen eine mittlere Position ein;
- 3 KMU die sowohl über formale als auch über nicht-formale Kooperationen verfügen, nennen institutionelle Hindernisse am häufigsten.

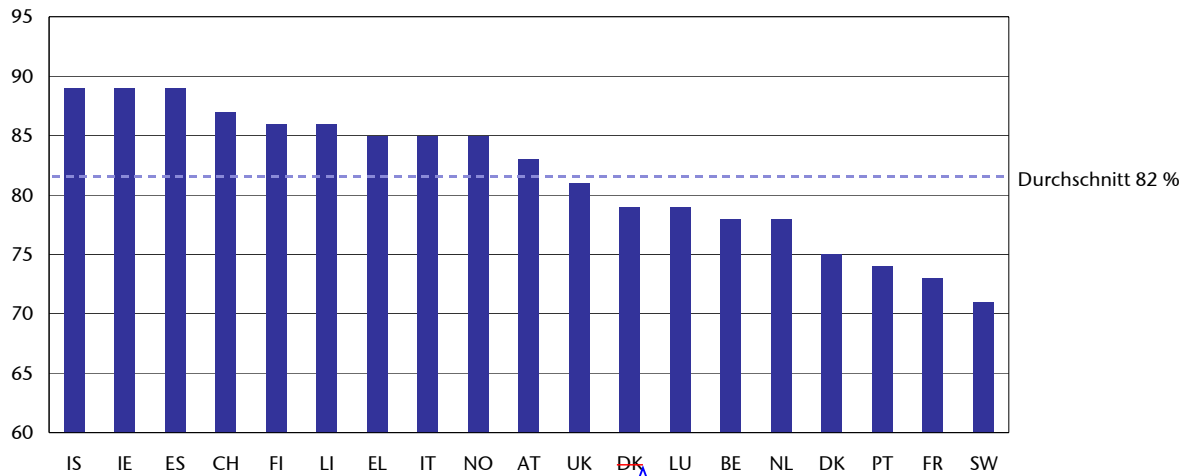
Diese Ergebnisse lassen darauf schließen, dass KMU zunehmend mit institutionellen Hindernissen konfrontiert sind, sobald sie tatsächlich eine (formale) Kooperation eingehen. Die oben genannten institutionellen Barrieren können durch die Wirtschaftspolitik mit Hilfe von gesetzlichen Regelungen oder Programmen beeinflusst werden, die Kooperationen zwischen KMU erleichtern und fördern sowie Hindernisse entschärfen. Freilich muss dabei ein Ausgleich zwischen der Förderung von KMU-Kooperationen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit einerseits und der Sicherung eines funktionsfähigen freien Marktes andererseits gefunden werden. Dieses Thema wird im nächsten Kapitel diskutiert.

## **3.5. Kooperationen und Wettbewerbsfähigkeit**

Der Zusammenhang zwischen KMU-Kooperationen und der Wettbewerbsfähigkeit ist komplex, mehrdeutig und schwierig zu messen. Erstens kann Wettbewerbsfähigkeit nicht in wenigen Begriffen eindeutig definiert werden. Als Indikatoren können der Umsatz oder der Gewinn, ebenso wie die Kosteneffizienz und die Qualität der Leistungen, die Vielfalt der angebotenen Produkte, das F&E-Budget, die Kompetenzen der Mitarbeiter, die Qualität der Betriebsausstattung usw. herangezogen werden. Zweitens hängt die Wettbewerbsfähigkeit abgesehen von der Kooperationstätigkeit von vielen weiteren Faktoren ab. Viele Faktoren liegen außerhalb des Unternehmens, wie etwa die Verfügbarkeit finanzieller Mittel oder die Stärke der Konkurrenten. Drittens weist die Wettbewerbsfähigkeit eine zeitliche Dimension auf. Die Kosten für die Erhaltung und die Sanierung von Anlagen und Einrichtungen, für die Produktentwicklung und Marktbearbeitung reduzieren oftmals kurzfristig die Erträge, führen jedoch auf lange Sicht zu höheren (und nachhaltigeren) Gewinnen. Alle diese Aspekte machen eine fundierte Analyse der Beziehung zwischen Kooperation und Wettbewerbsfähigkeit schwierig. Trotz dieser offensichtlichen Probleme werden hier zwei unterschiedliche Ansätze verfolgt.

Erstens wurden KMU im Rahmen des ENSR Enterprise Survey 2003 ersucht, einzuschätzen, ob die Kooperation ihre Wettbewerbsfähigkeit beeinflusst hat. Acht von zehn KMU in Europa-19 gaben an, dass die Kooperationen mit anderen KMU tatsächlich die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens verbessert haben (siehe auch Abbildung 3.10). Die Abbildung zeigt zwar deutliche Unterschiede zwischen den Ländern, die Differenz zwischen den häufigsten Nennungen und den seltensten Nennungen beträgt aber nur ungefähr 15 Prozentpunkte. Die Wirkung von Kooperationen auf die Wettbewerbsfähigkeit wird demnach in allen Ländern positiv eingeschätzt.

**Abbildung 3.10: Verbesserte Wettbewerbsfähigkeit auf Grund von KMU-Kooperationen, Anteil der europäischen KMU in Prozent**



Quelle: ENSR Enterprise Survey 2003. Nur kooperierende Unternehmen.

Weitere Analysen der Daten zeigen, dass in Bezug auf die Einschätzung der Auswirkungen von Kooperationen auf die Wettbewerbsfähigkeit keine großen Unterschiede zwischen den Sektoren und Größenklassen bestehen.

Im Rahmen des zweiten Ansatzes wurde das Umsatzwachstum der kooperierenden Unternehmen mit jenem der nicht kooperierenden KMU verglichen. Kooperierende Unternehmen wiesen zwischen 2001 und 2002 ein durchschnittliches Umsatzwachstum von etwa 2 % auf, während nicht kooperierende Unternehmen einen Umsatzrückgang von durchschnittlich 0,3 % verzeichneten<sup>106</sup>. Dieser Unterschied ist statistisch signifikant.

Das Wachstumspotenzial steht mit der Fähigkeit in Zusammenhang, Marktchancen zu nutzen, was ebenfalls ein Indikator der Wettbewerbsfähigkeit ist. Die Analysen können die Frage nicht beantworten, ob das Wachstum eine Folgewirkung der KMU-Kooperation war oder ob die Unternehmen zur Kooperation gezwungen waren, um das Wachstum aufrecht zu erhalten. Darüber hinaus kann mit Hilfe der verfügbaren Informationen nicht geklärt werden, welcher Teil der Wachstumsrate mit der Kooperation in Zusammenhang steht. Wenngleich mit den Analysen keine Kausalbeziehung festgestellt werden kann, wird jedenfalls damit bestätigt, dass eine Relation zwischen Wachstum und Kooperation besteht. Andererseits impliziert dies nicht, dass Kooperation in jedem Fall eine geeignete Strategie darstellt, um die Wettbewerbsfähigkeit nicht kooperierender Unternehmen zu verbessern.

Die Experteninterviews bestätigen, dass der wichtigste Vorteil, den KMU aus Kooperationen mit anderen KMU ziehen können, die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit ist, indem ihnen der Zugang zu Wissen und Know-how (über Produktion, Technologien und Märkte), der Zugang zu größeren Märkten und finanziellen Mitteln sowie eine Senkung der Kosten ermöglicht wird<sup>107</sup>.

Die Fallstudien über erfolgreiche KMU-Kooperationen zeigen, dass Kooperationen bei den meisten KMU zu zahlreichen positiven Effekten geführt haben. Jedoch ist es auch für die direkt betroffenen Führungskräfte schwierig festzustellen, auf welche Art und Weise und in welchem Ausmaß die Kooperation zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens beigetragen hat. Die meisten Effekte der Kooperationen werden nur in qualitativen Begriffen beschrieben. Darüber hinaus sind die weniger erfolgreichen Beispiele von KMU-Kooperationen weniger gut dokumentiert. Mögliche negativen Effekte von Kooperationen auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sind deshalb noch schwieriger zu identifizieren.

106 ENSR Enterprise Survey 2003 / EIM Business & Policy Research; Statistisches Verfahren: ANOVA; Signifikanz: 0,000.

107 'In Unternehmensnetzwerke eingebundene Betriebe sind schneller gewachsen als Unternehmen ohne Kooperationsnetzwerke. Die Produktivität ist bei Netzwerk-Unternehmen deutlich höher, da es die Netzwerkkooperation den eingebundenen Unternehmen ermöglicht, sich auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren ohne zusätzliche Ressourcen aufwenden zu müssen'. Informationen aus einem Interview mit einem finnischen Doktoratsstudenten und einem finnischen Projektmanager, der einen Kooperations- und Unterstützungsverband für kleine Unternehmen repräsentiert.

Eine Reihe von nationalen Studien hat die Beziehung zwischen Kooperationen und der Entwicklung der Unternehmen untersucht:

- Eine Zwischenevaluierung der oberösterreichischen Clusterinitiativen<sup>108</sup> zeigte, dass sich die Wettbewerbsposition aller Clusterpartner insgesamt verbessert hat. Nur 5 % der Unternehmen gaben an, dass sich ihre Wettbewerbsposition in den letzten vier Jahren verschlechtert hat, 24 % konnten keine Veränderung erkennen und für 71 % hat sich die Wettbewerbsposition verbessert. Die Wettbewerbsvorteile resultieren nicht nur aus der Clusterinitiative. Die Studie bestätigte, dass sich Unternehmen, die innovativ und wachstumsorientiert sind, eher an Clusterinitiativen beteiligen als andere Unternehmen.
- Die finnische Studie<sup>109</sup> über Formen und Trends im Bereich der Netzwerkbildung und über die Entwicklung von Unternehmen der Sachgütererzeugung zeigt, dass Unternehmen, die in Netzwerke eingebunden waren, schneller gewachsen sind als Unternehmen, die nicht an Kooperationsnetzwerken beteiligt waren. Das Wachstum betraf sowohl den Umsatz als auch die Beschäftigung. Außerdem ist die Produktivität von Netzwerk-Unternehmen deutlich höher, da es die Netzwerkkoooperation den eingebundenen Unternehmen erlaubt, sich auf die Kernkompetenzen zu konzentrieren. Dies führt zu einer Umsatzsteigerung ohne einen entsprechenden Anstieg des Ressourceneinsatzes. Bezüglich der Rentabilität besteht kein Unterschied zwischen Netzwerk-Unternehmen und solchen, die nicht in Netzwerke eingebunden sind. Dies kann sowohl auf das erst relativ kurze Bestehen der strategischen Kooperationen als auch auf den Preiswettbewerb am Markt zurückzuführen sein.
- In Deutschland hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit eine Analyse über die Auswirkungen von Kooperationen zwischen KMU veröffentlicht<sup>110</sup>. Die Untersuchung basiert auf einer Befragung von 2 426 KMU. 69 % der befragten KMU beschäftigen weniger als 100 Mitarbeiter und 19 % verfügen über weniger als 20 Mitarbeiter. Die am häufigsten genannten Wettbewerbsvorteile von Kooperationen waren die Kostenreduktion (87 %) und der bessere Markterfolg (85 %).
- Eine Studie aus den Niederlanden<sup>111</sup> zeigt, dass Unternehmen die häufig kooperieren, bessere Ergebnisse und geringere Kosten aufweisen. Ebenso ist die erwartete Gewinn- und Umsatzentwicklung bei diesen Unternehmen besser als bei nicht kooperierenden Betrieben. Bei Konstanzhaltung der Merkmale des Unternehmers, des Betriebes sowie der Umfeldbedingungen konnten die Unterschiede in den Leistungsmerkmalen allerdings nicht direkt mit der Kooperationstätigkeit in Zusammenhang gebracht werden. Die (rechtliche) Form der Kooperation hatte ebenfalls keinen direkten Einfluss auf die Leistung des Unternehmens. Umgekehrt beeinflusste die Art der Kooperation jedoch teilweise das Wachstum des Unternehmens gemessen an der Beschäftigung. Kooperationen im Bereich des Produktionsprozesses und im Bereich Marketing und Verkauf korrelierten negativ mit der Veränderung der Beschäftigung des Unternehmens. Durch Kooperationen wird eine höhere Flexibilität und Effizienz erreicht. Daher können Kooperationen sowohl zu einer höheren Produktivität und Kapazitätsauslastung (und in der Folge einer höheren Betriebsleistung) als auch zu einer geringeren Beschäftigung führen.

Unabhängig von den Schwierigkeiten, die mit der Messung des Beitrags von Kooperationen zur Wettbewerbsfähigkeit von KMU verbunden sind, scheinen KMU im Allgemeinen doch Vorteile aus der Kooperationstätigkeit zu ziehen. Wie bereits erwähnt, muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass Kooperationen weder den einzigen noch den in allen Fällen am besten geeigneten Weg darstellen, die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern.

---

108 Ohler, F., Gamsjäger, C., Mahlich, J., Evaluierung der oberösterreichischen Clusterinitiativen im Auftrag des Amtes der Oberösterreichischen Landesregierung Abteilung Gewerbe, Wien, 2001.

109 Confederation of Finnish Industry and Employers, Kohti strategisia yritysverkostoja. Osaraportti (Über strategische Unternehmensnetzwerke - Erster allgemeiner Bericht über die Bildung industrieller Netzwerke), 2001, [http://www.tt.fi/arkisto/getoriginal.pl?ft\\_cid=2059](http://www.tt.fi/arkisto/getoriginal.pl?ft_cid=2059), (Stand: 11. Mai 2003).

110 Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, Kooperationen planen und durchführen, Berlin, 2003.

111 RZO/EIM, Kansrijker door samenwerking (Mehr Chancen durch Kooperation), Den Haag, 2003.

# Kapitel 4

## Rahmenbedingungen für KMU-Kooperationen

### 4.1. Einleitung

Die vorangegangenen Kapitel haben sich mit den Merkmalen und Strukturen von KMU-Kooperationen in Europa befasst. In diesem Kapitel werden die Rahmenbedingungen für KMU-Kooperationen diskutiert.

Die wirtschaftlichen Umfeldbedingungen für KMU-Kooperationen werden u.a. durch jene Gesetze, Regelungen, Usancen und wirtschaftsethischen Normen bestimmt, die die Abwicklung von Geschäften im Allgemeinen regeln. Darüber hinaus zählen auch die zahlreichen öffentlichen Unterstützungsmaßnahmen zum wirtschaftlichen Umfeld. Diese verfolgen das Ziel, die Unternehmensentwicklung zu fördern, insbesondere dort wo dies nicht durch den Markt selbst bewirkt wird.

Im Allgemeinen sind diese Rahmenbedingungen für Unternehmen jeder Größe gleichermaßen gültig und nur ein kleiner Teil dieser Rahmenbedingungen beeinflusst KMU-Kooperationen. Die Bedingungen können auf KMU-Kooperationen - sei es beabsichtigt oder unbeabsichtigt - einerseits fördernd, andererseits aber auch einschränkend wirken.

Als Rahmenbedingungen für KMU-Kooperationen werden in diesem Bericht alle jene Gesetze, Regelungen und wirtschaftspolitischen Maßnahmen verstanden, die die Grenzen und Bedingungen für Kooperationen zwischen KMU festlegen.

Diese Definition schließt alle allgemeinen Regelungen des Wirtschaftslebens aus, z.B. dass in Europa Preisabsprachen zwischen Mitbewerbern für Unternehmen jeder Größe nicht zulässig sind. Daher werden etwa Gesetze und Regelungen zu Preisabsprachen nicht als für KMU-Kooperationen relevante Rahmenbedingungen betrachtet. Wenn die öffentliche Hand allerdings umfangreiche Belege verlangt, dass KMU-Kooperationen die Preise nicht beeinflussen, dann könnten die daraus resultierenden administrativen Belastungen für KMU-Kooperationen in der Praxis einschränkend wirken. Die Regelungen, die Preisabsprachen unterbinden sollen, werden im Rahmen dieses Berichts nicht berücksichtigt. Das Erfordernis einer umfangreichen Dokumentation, dass Kooperationen nicht zu Preisabsprachen führen, wird hingegen als Bestandteil der Rahmenbedingungen für KMU-Kooperationen betrachtet.

Die Einführung des Binnenmarktes brachte eine Reihe neuer wirtschaftlicher Rahmenbedingungen für die unternehmerische Tätigkeit in Europa mit sich. Die Binnenmarktregelungen enthalten jedoch keine Elemente, die die Kooperationsneigung von KMU direkt beeinflussen würden. Der Binnenmarkt selbst wird daher in diesem Kapitel zu den Rahmenbedingungen für KMU-Kooperationen nicht berücksichtigt.

Die Rahmenbedingungen für KMU-Kooperationen werden teils auf nationaler Ebene, teils auf Ebene der EU festgelegt. Im Folgenden werden zwei Bereiche diskutiert, die rechtlichen und die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen.

## 4.2. Rechtliche Rahmenbedingungen

Die rechtlichen Rahmenbedingungen bilden einen wesentlichen Teil der Verhaltensnormen im Wirtschaftsleben. Der rechtliche Rahmen grenzt den Handlungsspielraum für KMU-Kooperationen ein. In erster Linie erfolgt dies, indem nicht gewünschte Verhaltensformen ausgeschlossen werden, und in geringerem Ausmaß indem vorgegeben wird, welche Verhaltensweisen anzuwenden sind. Zum Beispiel kann das Wettbewerbsrecht Vereinbarungen verbieten, die den Wettbewerb einschränken, jedoch kann es nicht sicherstellen, dass die Unternehmen tatsächlich mit einander konkurrieren.

Zu den grundlegenden Prinzipien des Binnenmarkts zählt, dass der Zugang zu Märkten und der Wettbewerb unter gleichen Bedingungen erfolgt. Um dies sicherzustellen, legt die Europäische Union die Regeln für den internationalen Handel innerhalb der EU fest. Jedes Land ist dafür verantwortlich, dass diese Regelungen in seinem jeweiligen Rechtssystem in nicht diskriminierender Weise umgesetzt werden.

Theoretisch können vier Bereiche des rechtlichen Rahmens unterschieden werden, die Kooperationen zwischen KMU potenziell beeinflussen können. Erstens können die Wettbewerbsregeln der EU und der nationalen Ebene den Wirkungsbereich und die Arten von Kooperationen einschränken. Zweitens existiert eine spezifische Rechtsform, die internationale Kooperationen erleichtern kann: die EWIV. Drittens kann das Steuerrecht auf nationaler Ebene einen Einfluss auf den wirtschaftlichen Nutzen von Kooperation ausüben. Viertens können haftungsrechtliche Fragen auf nationaler Ebene das mit Kooperationen verbundene Risiko beeinflussen. Allerdings wurden keinerlei Anhaltspunkte gefunden, dass KMU-Kooperationen in Europa-19 in der Praxis durch steuerrechtliche oder haftungsrechtliche Aspekte beeinflusst werden. Im Folgenden wird zunächst die EWIV vorgestellt und sodann auf die möglichen Auswirkungen des Wettbewerbsrechts auf EU- und auf nationaler Ebene eingegangen.

### 4.2.1. Die EWIV

Die Europäische Wirtschaftliche Interessensvereinigung wurde im Jahr 1989<sup>112,113</sup> geschaffen, um als spezielle Rechtsform grenzüberschreitende Kooperationen in Europa zu erleichtern. Die EWIV ermöglicht die Errichtung einer eigenen rechtlichen Einheit für Gemeinschaftsunternehmen (Joint Ventures) von zwei oder mehreren Rechtspersonen (Unternehmen, juristischen oder natürlichen Personen), die in zwei oder mehr Ländern des EWR tätig sind. Die EWIV wurde nicht speziell für KMU geschaffen. Die Anzahl der Vereinigungen hat im Lauf der Jahre stetig zugenommen und im September 2001 bestanden etwa 1 200 EWIVs<sup>114</sup>, sodass ihr Zahl derzeit bereits deutlich höher sein dürfte. Die meisten EWIVs wurden in Frankreich, Belgien und Luxemburg gegründet. Ihre Popularität wurde bis zu einem gewissen Grad dadurch begrenzt, dass jedes einzelne Mitglied eine Gesamthaftung für die EWIV übernehmen muss.

### 4.2.2. Wettbewerbsregeln der EU

Das Ziel der EU-Wettbewerbspolitik besteht darin, sicherzustellen, dass den Konsumenten Produkte von ausgezeichneter Qualität zu konkurrenzfähigen Preisen zur Verfügung stehen<sup>115</sup>. Die europäische Wettbewerbspolitik umfasst vier Bereiche:

- Kartellrecht: Verhinderung und Auflösung von Vereinbarungen, die geeignet sind den Wettbewerb zu beschränken (z.B. Vereinbarungen zur Preisfestsetzung oder Kartelle zwischen Konkurrenten) und Ausschluss des Missbrauchs von marktbeherrschenden Stellungen durch Unternehmen.
- Kontrolle von Zusammenschlüssen: Die Kontrolle von Zusammenschlüssen zwischen Unternehmen (z.B. die Fusion zwischen zwei großen Konzernen, die zu einer marktbeherrschenden Stellung führen würde).
- Liberalisierung: Einführung des Wettbewerbs in monopolistischen Wirtschaftssektoren (z.B. Telekommunikation).

112 Verordnung (EWG) Nr. 2137/85 des Rates vom 25. Juli 1985 über die Schaffung einer Europäischen Wirtschaftlichen Interessensvereinigung (EWIV).

113 EIM/ENSR, Europäisches Beobachtungsnetz für KMU, Dritter Jahresbericht, Zoetermeer, 1995.

114 Es existiert kein zentrales europäisches Register für EWIVs, daher sind keine exakten Informationen über die Anzahl und die Zusammensetzung von EWIVs verfügbar. Zahorka, H.J., EEIG European Economic Interest Grouping: The only transnational legal instrument for co-operation between entrepreneurs in Europe (EWIV Europäische wirtschaftliche Interessensvereinigung: Das einzige transnationale Rechtsinstrument für Kooperationen zwischen Unternehmern in Europa), LIBERTAS - European Institute GmbH, European EEIG Information Centre, Stuttgart, 2001; <http://www.libertas-institut.com/uk/ewiv/BasicScriptEN.pdf>.

115 [http://www.europa.eu.int/comm/competition/citizen/citizen\\_antitrust.html](http://www.europa.eu.int/comm/competition/citizen/citizen_antitrust.html).



- Kontrolle öffentlicher Subventionen: Die Kontrolle öffentlicher Subventionen vonseiten nationaler Regierungen soll sicherstellen, dass solche Maßnahmen den Wettbewerb im gemeinsamen Markt nicht verzerren (z.B. das Verbot eines staatlichen Zuschusses, der ein verlustbringendes Unternehmen im Markt hält, auch wenn keine Aussicht auf Sanierbarkeit besteht).

Die KMU-Kooperation berührt vor allem den Bereich des Kartellrechts<sup>116</sup> im Rahmen der EU-Wettbewerbspolitik. Dieser Rechtsbereich kann auch nationale Maßnahmen zur Förderung von KMU-Kooperationen einschränken. Solche Einschränkungen werden sich hauptsächlich auf das Ausmaß und den Umfang von Kooperationen beziehen, nicht aber auf die Kooperation an sich. Darüber hinaus kommt die EU-Wettbewerbspolitik nur dann zur Anwendung, wenn der Handel zwischen den Mitgliedstaaten negativ beeinflusst wird.

KMU verfügen in der Regel über geringe Macht innerhalb ihrer Märkte. Es wird daher eher die Ausnahme als die Regel sein, dass kooperierende KMU eine Monopolstellung in einem wesentlichen Teil des europäischen Marktes erlangen. Folglich hat die Kommission in einer Erklärung festgestellt, dass Vereinbarungen zwischen KMU von den Marktanteilsauflagen des Wettbewerbsrechts, Artikel 81, ausgenommen sind<sup>117</sup>. Anders kann sich die Situation in heimischen Märkten darstellen. Selbst kleine Unternehmen, aber insbesondere mittlere Unternehmen können, alleine oder in Kooperation mit anderen KMU, Nischenmärkte auf regionaler oder nationaler Ebene dominieren oder sogar eine Monopolstellung erlangen. Die wesentlichen Hindernisse für KMU-Kooperationen aus wettbewerbsrechtlicher Sicht werden sich daher hauptsächlich aus der nationalen Wettbewerbspolitik ergeben und davon abhängen, wie die EU-Bestimmungen in nationales Recht überführt worden sind.

Die EU-Regelungen ebenso wie die nationalen Bestimmungen in den meisten Ländern verbieten jedenfalls alle Kooperationen, die auf Preisfestsetzungen und Preisabsprachen abzielen.

#### 4.2.3. Nationale Umsetzung der Wettbewerbsregeln

Die nationalen Wettbewerbsregeln können KMU-Kooperationen beeinflussen. Sieben europäische Länder verfügen über ein Wettbewerbsrecht, das KMU-Kooperationen direkt oder indirekt betrifft. Diese Beispiele nationaler Wettbewerbsgesetze sollen die verschiedenen Arten von Regelungen veranschaulichen, die auf nationaler Ebene zu finden sind.

Der irische Competition Act 2002<sup>118</sup> schränkt wettbewerbswidriges Verhalten wie etwa Preisfestsetzungen ein. Das Gesetz trifft eine klare Unterscheidung zwischen schwer wiegenden Fällen wie Preisabsprachen, Marktaufteilungen und Abstimmungen von Angeboten bei Ausschreibungen und anderen Verhaltensweisen. Führungskräften und Geschäftsführern von Unternehmen, die der Beteiligung an der erstgenannten Art von Kartellen beschuldigt werden, droht ein Freiheitsentzug bis zu fünf Jahren.

Das schwedische Wettbewerbsgesetz<sup>119</sup> beeinflusst Kooperationen zwischen KMU insbesondere in Zusammenhang mit der Bildung von Kartellen. Das Gesetz soll Kooperationen bei der Preisfestsetzung verhindern, die auf Kosten von Konsumenten, Mitbewerbern und öffentlichen Einrichtungen gehen. In der Regel sind Kooperationen zwischen kleinen Unternehmen, die nur auf einem kleinen Teilbereich des Marktes tätig sind, von diesem Verbot nicht betroffen. Gemäß dem Gesetz sollen Vereinbarungen zwischen Unternehmen untersagt werden, wenn diese in maßgeblichem Ausmaß auf die Verhinderung, Beschränkung oder Verzerrung des Wettbewerbs am Markt abzielen oder eine entsprechende Wirkung entfalten.

Das nationale Wettbewerbsgesetz in den Niederlanden<sup>120</sup> ist den einschlägigen Artikeln des EU-Vertrages (85 etc.) sehr ähnlich. Es konzentriert sich auf den Missbrauch von Marktmacht und auf wettbewerbsbeschränkende Verhaltensweisen. Alle Partnerschaften mit acht oder mehr Mitgliedern, oder wenn der kumulierte Umsatz der Mitglieder 4,5 Millionen Euro übersteigt, fallen unter den Anwendungsbereich des Wettbewerbsgesetzes. Demzufolge werden KMU-Kooperationen von diesem Gesetz auch direkt beeinflusst.

116 Nach einer Fusion sind die Unternehmen nicht mehr unabhängig und entsprechen daher nicht mehr der Definition von KMU-Kooperationen.  
117 Craig, P. und G. De Búrca, EU Law. Text Cases and Materials (EU-Recht. Textbeispiele und Materialien), Oxford University Press, Oxford, 1998.

118 Der Competition Act 2002 ist das wesentliche Rechtsinstrument, das Kooperationen zwischen Unternehmen regelt. Artikel 81 und 82 des EG-Vertrages sind dadurch in die irische Gesetzgebung übernommen worden (Abschnitt 4 und 5).

119 Schwedisches Wettbewerbsgesetz (1993:20), unbeschadet der Entscheidungen gemäß Artikel 8 oder Artikel 13, 17 oder 18c.

120 Nationales Wettbewerbsgesetz von 1998; das Gesetz betrifft Verhaltensweisen, die den Wettbewerb beschränken (könnten) und den Missbrauch von Marktmacht.

Allgemeine Rechtsvorschriften, wie das dänische Wettbewerbsgesetz, beeinflussen KMU-Kooperationen nur dann, wenn die Kooperation zu wettbewerbsbeschränkenden Handelsvereinbarungen oder anderen wettbewerbsfeindlichen Bedingungen führt. Eine einzelne Kooperation zwischen KMU wird kaum den Umfang und die Branchendominanz erreichen, die sie mit diesem Gesetz in Konflikt bringen könnte.

In den meisten Fällen stellen die Wettbewerbsgesetze Preisabsprachen in den Mittelpunkt (z.B. Irland, Belgien und Schweden). Im Allgemeinen zielen die Wettbewerbsgesetze darauf ab, einen ausgewogenen Wettbewerb zu schaffen, bei dem kein Unternehmen bevorzugt wird.

#### 4.2.4. Der Einfluss nationaler Rechtsvorschriften auf KMU-Kooperationen

In den meisten europäischen Ländern bestehen keine spezifischen Gesetze oder Regelungen, die auf KMU-Kooperationen ausgerichtet sind. Im Allgemeinen scheinen aus den rechtlichen Rahmenbedingungen keine besonderen Hindernisse für KMU-Kooperationen zu resultieren, wenngleich manche Regelungen Auswirkungen auf die Kooperationsbereitschaft von KMU und auf die Art und Weise, wie Kooperationen organisiert werden, haben können. Auch aus den Experteninterviews, die in den 19 europäischen Ländern durchgeführt wurden, kann geschlossen werden, dass praktisch keine rechtlichen Barrieren für KMU-Kooperationen bestehen (abgesehen vom oben erwähnten Wettbewerbsrecht). Nur in sehr wenigen Ländern wurden bestimmte Fälle beschrieben, in denen rechtliche Rahmenbedingungen eine restriktive Wirkung auf KMU-Kooperationen entfalten.

Öffentliche Maßnahmen, die die Wettbewerbsposition von KMU im Allgemeinen beeinflussen, müssen von jenen Maßnahmen unterschieden werden, die sich speziell auf die Bildung von KMU-Kooperationen auswirken. Nur wenige Regelungen der letztgenannten Art werden als direkte Hindernisse für KMU-Kooperationen angesehen, da die negativen Effekte meist indirekt und unbeabsichtigt zustande kommen. Dies erklärt, warum nur in wenigen Ländern rechtliche Barrieren identifiziert wurden. Nichtsdestotrotz treffen einige der unten angeführten Punkte auch auf andere Länder zu.

Obwohl das österreichische Kartellgesetz KMU zwar nicht unmittelbar bei der Bildung von Kooperationen einschränkt, führt es dennoch zu höheren Kosten. Der administrative Aufwand für die Registrierung und die Dokumentation ist ein typisches Beispiel für unbeabsichtigte Kooperationshindernisse. Solche zusätzlichen administrativen Belastungen müssen letztlich durch höhere Kooperationsvorteile kompensiert werden.

In Frankreich sind es eher die Verwaltungsverfahren als die entsprechenden Gesetze die den Umfang von Kooperationen beschränken. Der Regionalrat und die Regionaldirektion für Außenhandel (DRCE) gewähren ausschließlich individuelle Subventionen für die Exportförderung. Dies führt zu individuellen Initiativen und nicht zu gemeinschaftlichen Aktionen, wie z.B. gemeinsame Messestände. Die Belohnung von individuellen Initiativen ist ein Beispiel für eine öffentliche Maßnahme, die KMU-Kooperationen unbeabsichtigt behindert. Ein weiteres Beispiel aus Frankreich zeigt, dass die Steuerbehörden manche gemeinnützigen Vereine als unternehmerische Organisationen einstufen, weil sie sich im Rahmen einer Kooperation betätigen. Die Vereine sind daher zur Zahlung von Körperschaftsteuer verpflichtet, sofern nicht lokale Behörden Vereinsmitglieder sind. Diese durch gemeinschaftliche Initiativen verursachten zusätzlichen Kosten sind ein Beispiel dafür, wie Regelungen die Kooperationsneigung beeinflussen können.

### 4.3. Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen

In beinahe allen in diesem Bericht untersuchten europäischen Ländern ist die Stärkung von KMU-Kooperationen eine Zielsetzung der jeweiligen nationalen Wirtschaftspolitik. Ziel dieses Abschnitts ist es, einen Überblick über die wirtschaftspolitischen Instrumente für KMU-Kooperationen zu geben. Informationsgrundlage sind die von den ENSR-Partnern erstellten nationalen Beiträge. Wenngleich die Auflistung freilich nicht vollständig ist, vermittelt sie einen Eindruck, welche wesentlichen Arten von Maßnahmen in Zusammenhang mit KMU-Kooperationen zum Einsatz kommen.

Die meisten wirtschaftspolitischen Maßnahmen sind nicht auf einen bestimmten Wirtschaftssektor ausgerichtet. Etwa die Hälfte der Maßnahmen zielt explizit auf KMU als Zielgruppe ab. Zwölf Maßnahmen sind auf der nationalen Ebene angesiedelt und weitere elf Maßnahmen sind auf KMU in einer bestimmten Region ausgerichtet. Neun Maßnahmen haben einen transnationalen Wirkungsbereich. Die nationalen Politiken können wie folgt kategorisiert werden:

- Zielsetzung der wirtschaftspolitischen Maßnahme;

- Art der angebotenen Leistung.

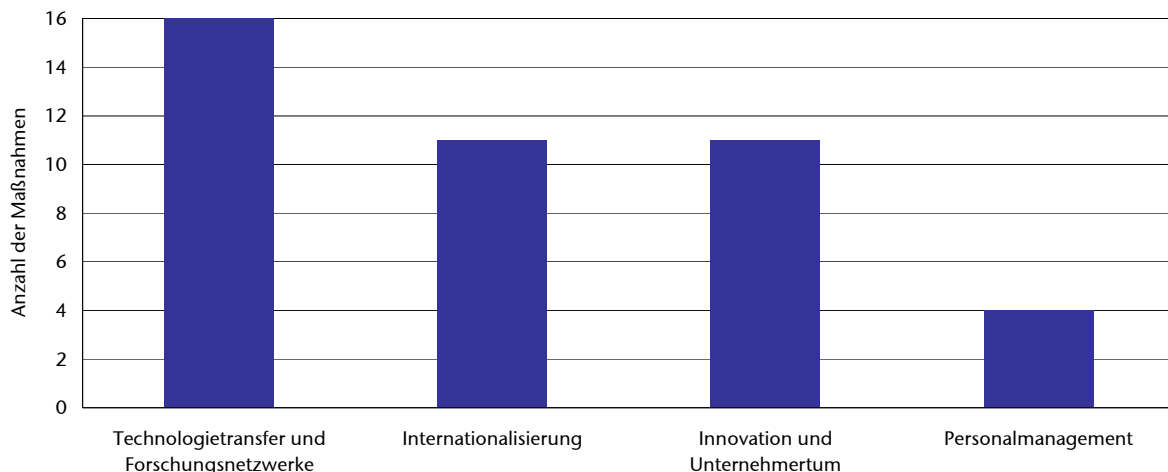
### 4.3.1. Zielsetzungen der wirtschaftspolitischen Maßnahmen

Kooperationen sind in der Regel sekundäre oder abgeleitete Zielsetzungen, d.h. sie werden als Instrument gesehen, die primären Zielsetzungen der wirtschaftspolitischen Maßnahmen zu erreichen. Die primären Zielsetzungen jener nationalen Maßnahmen, die die Kooperationstätigkeit von KMU unterstützen, bestehen meist darin, die Position von KMU in bestimmten Bereichen wie Technologie oder Internationalisierung zu verbessern. Abbildung 4.1 fasst die Ziele der 42 nationalen wirtschaftspolitischen Maßnahmen, die allesamt den Kooperationsaspekt berücksichtigen, zusammen. Die angebotenen Programme verfolgen oftmals mehrere Zielsetzungen gleichzeitig. In Abbildung 4.1 werden die wichtigsten Ziele der Maßnahmen dargestellt.

Internationalisierung, Innovation und Unternehmertum, Technologietransfer und Forschungsnetzwerke sowie Personalmanagement sind wichtige Elemente des Begriffs *New Economy*<sup>121,122</sup>. Sie sind auch wesentliche Bestandteile der *wissensbasierten Sektoren*<sup>123</sup>, wo die Kombination von Kompetenz- und Technologieentwicklung in wettbewerbsintensiven internationalen Märkten Innovationen hervor bringt und eine nachhaltige Entwicklung der Unternehmen ermöglicht. Wie Abbildung 4.1 zeigt, sind der Technologietransfer und Forschungsnetzwerke die häufigste Zielsetzung unter den ausgewählten nationalen wirtschaftspolitischen Maßnahmen.

Da Kooperationen im Rahmen der Maßnahmen eher als Mittel denn als eigenständiges Ziel betrachtet werden, stehen Kooperationshindernisse (welche in Abschnitt 3.4 diskutiert wurden) im Allgemeinen nicht im Mittelpunkt der Programme. Der Technologietransfer stellt einen der häufigsten Kooperationsgründe für KMU dar. Die Programme sind daher nur in geringem Ausmaß darauf ausgerichtet, KMU-Kooperationen zu fördern.

**Abbildung 4.1: Zielsetzungen von 42 wirtschaftspolitischen Maßnahmen\***



\* Die Maßnahmen können mehr als ein Ziel verfolgen.

Quelle: Nationale ENSR-Partner, 2003.

### 4.3.2. Art der angebotenen Leistungen

Bei den Unterstützungsprogrammen können vier Hauptinstrumente unterschieden werden (siehe Abbildung 4.2):

- 1 Subventionen, um die Kosten des Unternehmens in Zusammenhang mit den jeweils vom Programm unterstützten Aktivitäten zu reduzieren.
- 2 Beratung und Transfer von Kompetenzen an das Unternehmen.

121 Europäische Kommission, Beobachtungsnetz der europäischen KMU, 2002/Nr. 3, Regionale Cluster in Europa, Bericht erstellt von KPMG Special Services, EIM Business & Policy Research und ENSR im Auftrag der Generaldirektion Unternehmen, Luxemburg, Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, 2002.

122 Stiglitz, J.E., Globalisation and growth in emerging markets and the New Economy (Globalisierung und Wachstum in aufstrebenden Märkten und in der New Economy), *Journal of Policy Modelling*, 25,5 2003 S. 505-524.

123 Economic Policy Committee, Working group on Research and Development, Report on Research and Development (Bericht zu Forschung und Entwicklung), EPC/ECFIN/01/777-EN-FINAL.

- 3 Veranstaltungen, bei denen KMU mit potenziellen Partnern zusammenkommen können.
- 4 Räumlichkeiten für betriebliche Zwecke, oftmals in Kombination mit Veranstaltungen und Beratung.

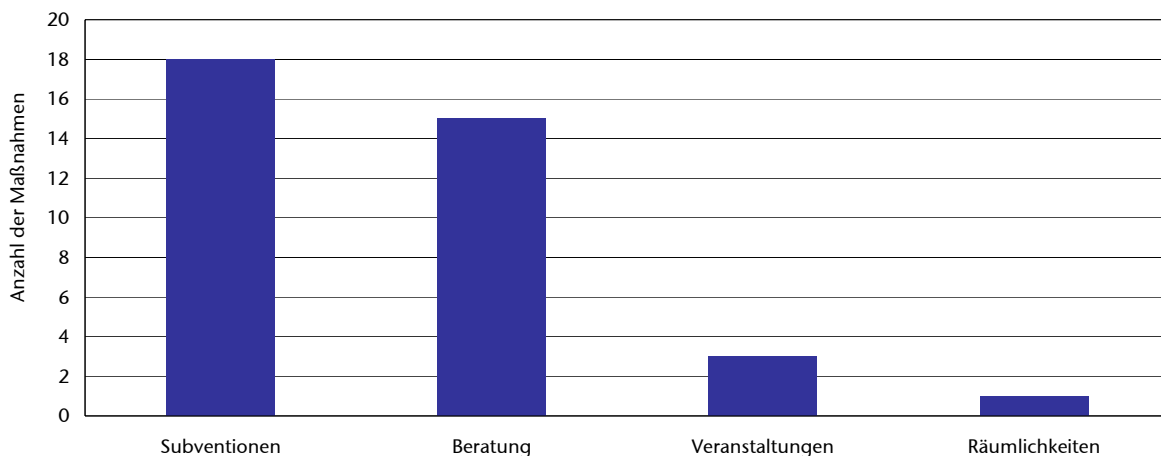
Die Instrumente werden häufig in Kombination eingesetzt. Zum Beispiel werden finanzielle Förderungen als Hauptinstrument durch Beratungen zu betrieblichen Entwicklungsprozessen ergänzt.

Wie aus Abbildung 4.2 ersichtlich, greift der Großteil der 37 ausgewählten europäischen Maßnahmen zur Förderung von KMU-Kooperationen auf Subventionen und Beratungen zurück.

Wie in den vorangegangenen Kapiteln diskutiert, sind fehlende Informationen über mögliche Partner eines der bedeutendsten Hindernisse für KMU-Kooperationen. Dem könnte durch entsprechende Veranstaltungen begegnet werden. Diese Methode wird zwar von der Europäischen Kommission in zahlreichen Programmen eingesetzt, jedoch auf nationaler Ebene vergleichsweise selten verwendet.

Da die verschiedenen Zielsetzungen und Instrumente von Unterstützungsmaßnahmen oft eng mit einander verknüpft sind, können nur schwer Aussagen über die für spezifische Ziele verwendeten Instrumente getroffen werden. In den meisten Programmen werden die Aufwendungen nicht zur Gänze gefördert, sondern die Unternehmen müssen auch Eigenmittel einsetzen.

**Abbildung 4.2: Angebotene Unterstützungsleistungen in 37 wirtschaftspolitischen Maßnahmen\***



\* Die Maßnahmen können mehr als eine Leistungsart anbieten.

Quelle: Nationale ENSR-Partner, 2003.

Im Folgenden werden einige nationale Programme dargestellt, um die Mechanismen und Leistungen zu veranschaulichen, die in verschiedenen Ländern entsprechend den jeweiligen wirtschaftlichen Strukturen und Bedürfnissen der Unternehmen eingesetzt werden.

#### Kooperationsprogramme - Dänemark

In den frühen 1990er-Jahren setzte die dänische Regierung zahlreiche Initiativen, um die Internationalisierung der dänischen KMU mittels Netzwerken und Kooperationen zu unterstützen. Dadurch sollte das Fehlen großer Unternehmen in Dänemark kompensiert werden, die diesbezüglich die Rolle von 'Lokomotiven' für KMU hätten einnehmen können. Angeregt wurden die Programme in erster Linie von den italienischen 'industrial districts', wo KMU auf Basis lokaler zwischenbetrieblicher Beziehungen große Erfolge erzielen konnten. Die dänischen Programme hatten jedoch nicht den erwarteten Erfolg. Die Evaluierung der Programme kam zu der generellen Schlussfolgerung, dass es schwierig sei, neue Netzwerke - insbesondere horizontale - zwischen KMU aufzubauen. Die Programme führten vor allem dazu, dass bereits bestehende Beziehungen zwischen Unternehmen unterstützt und gestärkt wurden, indem solche Unternehmen ihre Zusammenarbeit stärker formalisierten, um öffentliche Förderungen zu erhalten. Ein weiteres Ergebnis zeigte, dass kleine Unternehmen, die kein spezifisches Profil entwickelt hatten, horizontale Kooperationen eher als Bedrohung denn als Chance betrachteten. Die Zurückhaltung gegenüber horizontalen Kooperationen verhinderte die Realisierung möglicher Skalenerträge, was jedoch eine zentrale Zielsetzung der dänischen Maßnahmen darstellte.

### CompeteMinho - Portugal

Im Rahmen des ENSR Enterprise Survey 2003 weist Portugal die geringste Häufigkeit kooperierender KMU auf. Es ist daher nicht verwunderlich, dass in Portugal jenen Unterstützungsmaßnahmen höchste Priorität beigemessen wird, die die Zahl der Kooperationen erhöhen, insbesondere indem sie die Vorteile von Kooperationen für KMU sichtbar machen.

Das CompeteMinho<sup>124</sup> Programm, das vom Minho Industrieverband (AIMinho) koordiniert wird, stellt das erste regionale Programm zur Förderung der Wettbewerbsfähigkeit in der Region dar. Die Zielsetzung besteht darin, Führungskräften von KMU die Vorteile von Kooperationen als Instrument zur Stärkung des industriellen Sektors und zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit bewusst zu machen. Das Programm bezieht sich auf die Region von Minho. Ein wesentlicher Pfeiler des Programms ist die Bereitstellung individueller organisatorischer Unterstützung für die Unternehmen. Netzwerke von kooperierenden KMU versuchen Wettbewerbsvorteile zu erzielen, indem sie die technologische Innovationskraft und das Internationalisierungspotenzial steigern. Das Programm fördert die Entwicklung eines Systems von Kooperationsstrategien, das in 'Unternehmergruppen' wurzelt.

Das Programm umfasst Beratungen und Veranstaltungen sowie öffentliche Subventionen für die laufenden Kosten des Programms.

### SITRA - Netzwerk-Entwicklung und -Finanzierung<sup>125</sup> - Finnland

Finnland weist die höchste Kooperationshäufigkeit von KMU im Rahmen des ENSR Enterprise Survey 2003 auf. Die nationalen Maßnahmen im Bereich der Kooperationsförderung verfolgen primär das Ziel, die Qualität von KMU-Kooperationen zu verbessern. Eines dieser Programme ist das Netzwerk Entwicklungs- und Finanzierungsprogramm, das von SITRA<sup>126</sup> (dem finnischen Nationalfonds für Forschung und Entwicklung) durchgeführt wird. Im Rahmen der Maßnahme werden Erfolg versprechende KMU-Netzwerke finanziell unterstützt, indem SITRA dem führenden Unternehmen Mittel für die Erstellung eines gemeinsamen Geschäftsplans für das Netzwerk zur Verfügung stellt. Die Zielgruppe sind KMU-Netzwerke, die über eine gemeinsame Geschäftsidee zur Entwicklung von Produktprototypen verfügen. Die Kooperation muss formalisiert sein.

Das Programm zielt auf KMU ab, die mit Hilfe der Entwicklung neuer Produkte wachsen und in internationale Märkte einsteigen wollen. Die Maßnahme stärkt die Beziehungen zwischen den KMU des Netzwerks im Bereich der Produktion und vermittelt das Kapital und das Know-how von Investoren. Es handelt sich um eine innovative Maßnahme zur Unterstützung der Entwicklung von spezifischen Herstellernetzwerken, die strategischen Allianzen sehr ähnlich sind.

Das Programm verfolgt neben der Förderung der Kooperationstätigkeit weitere Ziele in Zusammenhang mit Technologietransfer und Unternehmertum. Die eingesetzten Instrumente umfassen Subventionen, die Bereitstellung eines Rahmens für Kooperationsveranstaltungen sowie in gewissem Ausmaß auch Beratungsleistungen.

### IBTA-OL - Niederlande

Eine Maßnahme mit starker internationaler Ausrichtung ist IBTA-OL<sup>127</sup> in den Niederlanden. Das Programm richtet sich an Unternehmen, die in Asien, Afrika und/oder Südamerika investieren, kooperieren, ausbilden oder Wissenstransfer betreiben. Die Maßnahme - die eine Subvention für Aktivitäten darstellt, die die Wirtschaft in Entwicklungsländern stärken - unterstützt Unternehmen, die mit Betrieben in (Entwicklungs-)Ländern in Asien, Afrika oder Südamerika kooperieren wollen. Da die Zielsetzung darin besteht, die Wirtschaft im Ausland zu fördern, ist der Erfolg der Maßnahme schwierig zu messen. Eine der Förderungsbedingungen ist, dass sich der lokale Partner mindestens zu 10 % in lokalem Eigentum befindet. Beispiele für förderungswürdige Projekte sind Ausbildungsmaßnahmen für lokale Mitarbeiter, Machbarkeitsstudien, Geschäftsreisen oder der Aufbau einer lokalen Schulungseinrichtung.

---

124 Das CompeteMinho Programm.

125 Verkostokehitys ja -rahoitus.

126 www.sitra.fi.

127 Investeringsbevordering en Technische Assistentie Ontwikkelingslanden.

Die Unterstützung von KMU-Kooperationen ist in diesem Fall mit zwei anderen politischen Zielsetzungen verbunden, nämlich der Internationalisierung und der Förderung der internationalen Entwicklung. Das gewählte Förderinstrument sind Subventionen, wodurch die Risiken und die erforderlichen Rückflüsse aus dem Projekt reduziert werden.

### Skillnets - Irland

Unter dem Begriff 'Beratungsleistungen' wird hier neben der klassischen Beratung auch Mentoring, Weiterbildung, Informationen, etc. verstanden. Ein Beispiel für ein Weiterbildungsprogramm ist das irische Skillnets - Training Networks Programme<sup>128</sup>. Skillnets ist eine privatwirtschaftlich geführte Einrichtung, die im April 1999 gegründet wurde, um Unternehmen neue und effektive Lösungen für ihren Weiterbildungs- und Entwicklungsbedarf anzubieten. Skillnets ist das erste große, sektorübergreifende Netzwerkprogramm, das auf den Personal- und Personalentwicklungsbedarf irischer Unternehmen ausgerichtet ist. Bei Trainingsnetzwerken handelt es sich um Gruppen von Unternehmen, die zusammenkommen, um ein gemeinsames Ziel zu verfolgen oder ein gemeinsames Thema zu bearbeiten, das für die Entwicklung der Qualifikationen und die langfristige Wettbewerbsfähigkeit von Bedeutung ist<sup>129</sup>.

Das Programm wird von den Unternehmen selbst gesteuert und ermöglicht diesen dadurch, die Art der Schulungen gemäß ihren Bedürfnissen zu gestalten. Durch die Zusammenarbeit in einem Netzwerk können die Kosten für jedes Unternehmen wesentlich reduziert werden. Den Unternehmen werden Experten und Berater zur Seite gestellt, die bei der bedarfsgerechten Auswahl der Schulungen behilflich sind. Das irische Beispiel veranschaulicht, wie eine wirtschaftspolitische Maßnahme verschiedene betriebliche Bereiche abdecken kann, indem ein Rahmen angeboten wird, innerhalb dessen sich KMU gegenseitig unterstützen und beraten können. Gleichzeitig werden die Kosten dieser Entwicklungsprozesse reduziert, indem die entsprechenden Ausgaben geteilt werden.

Dieses Programm setzt sowohl finanzielle Förderungen als auch Beratungen und die Organisation von Veranstaltungen als Instrumente ein. Das Ziel der Kooperationsförderung wird durch das Ziel der Personalentwicklung und das Ziel, die Wettbewerbsposition der teilnehmenden Unternehmen zu verbessern, ergänzt.

### SIVA - Norwegen<sup>130,131</sup>

Wie bereits erwähnt, werden die meisten der in diesem Bericht untersuchten wirtschaftspolitischen Maßnahmen landesweit angeboten. In der Netzwerktheorie wird häufig die Bedeutung geringer geografischer Distanzen zwischen kooperierenden KMU hervorgehoben. Nationale Maßnahmen werden daher oftmals auf regionaler Ebene umgesetzt. Das norwegische Programm SIVA ist ein Beispiel für eine Maßnahme, die das Synergiepotenzial von KMU innerhalb einer Region realisieren soll. SIVA ist ein öffentliches Unternehmen, das gegründet wurde, um die wirtschaftliche Entwicklung voranzutreiben und Arbeitsplätze zu schaffen. Das Ziel besteht darin, ein starkes regionales Umfeld zu schaffen, indem Investitionskapital, Kompetenzen und Netzwerke für kleine und mittlere Unternehmen angeboten werden. Die Investition in Immobilien und die physische Infrastruktur zählt zu den wichtigsten Aufgaben von SIVA. SIVA ist als 'Netzwerk-Einrichtung' organisiert und betätigt sich in drei Bereichen:

- 1 Immobilienentwicklung
- 2 Mobilisierung von regionalen, nationalen und internationalen Ressourcen für die Unternehmensentwicklung in abgelegenen Gebieten
- 3 Kapitaleigner bei einer Reihe strategischer Investitionen und Entwicklungsorganisationen.

Die Förderung von Kooperationen erfolgt in diesem Programm vor allem in Kombination mit Unternehmensgründungen. Dabei werden alle vier oben beschriebenen Instrumente eingesetzt: Subventionen,

---

128 [www.skillnets.ie](http://www.skillnets.ie).

129 Im Aufsichtsorgan von Skillnets sind Repräsentanten der Arbeitgebervertretung IBEC, der Handelskammern von Irland, der Vereinigung der Bauwirtschaft und der Vereinigung kleiner Unternehmen vertreten, ebenso wie Arbeitnehmervertreter (durch den irischen Gewerkschaftskongress) und Repräsentanten des Ministers für Unternehmen, Handel und Beschäftigung. Skillnets ist für die Umsetzung des Training Networks Programme zuständig.

130 Hervik, A. et al., Evaluering av SIVA (Evaluierung von SIVA), Work report M 9508, Møre Research Foundation, Molde, 1995.

131 Hervik, A. und L. Bræin, SIVA en vital 25-åring (SIVA: ein vitales 25-jähriges Unternehmen), Report M 9309, Møre Research Foundation, Molde, 1993.

Beratungen, Veranstaltungen für teilnehmende Unternehmen sowie Räumlichkeiten während der Gründungsphase.

### 4.3.3. Programme auf europäischer Ebene

Seit den frühen 1990er-Jahren hat die Europäische Kommission zahlreiche Initiativen eingeführt, um Kooperationen zwischen KMU zu fördern. In vielen Fällen werden Kooperationen in diesen Programmen als Instrument eingesetzt, um andere Zielsetzungen, wie etwa Innovationen, zu erreichen. Die Aktivitäten bzw. Veranstaltungen im Rahmen dieser Maßnahmen werden heute als business-to-business (b2b) bezeichnet und finden sich in Programmen wie Interprise, Europartnariat oder Ibex. Dabei werden jeweils bestimmte Bereiche oder Sektoren identifiziert, die für eine Region von Interesse sind. Die Kommission stellt eine spezielle Finanzierung für die Organisatoren solcher Veranstaltungen zur Verfügung. In der Regel werden Konsortien mit Partnern aus mehreren Ländern gebildet. Die Partner sind oftmals das Euro Info Centre (EIC), Gewerbe- und Innovationszentren oder Handelskammern. Es liegt in der Verantwortung dieser Partner, die Veranstaltungen zu vermarkten und Unternehmen für die b2b-Veranstaltungen zu gewinnen. Im Rahmen der Erweiterung der Europäischen Union dürfte die Zahl solcher Veranstaltungen weiter zunehmen.

Diese EU-Programme und Initiativen setzen den Schwerpunkt auf die Abhaltung von Kooperationsveranstaltungen und das Angebot von Informationsmöglichkeiten. Dadurch wird dem Mangel an Informationen über potenzielle Partner begegnet, ein häufig genanntes Kooperationshindernis.

Joint European Ventures (JEV) ist ein Programm der Europäischen Kommission, das speziell darauf ausgerichtet ist, Kooperationen zwischen KMU zu fördern. Das Programm wurde im Jahr 1998 eingerichtet<sup>132</sup>. Es gewährt finanzielle Unterstützung für jene KMU, die transnationale Gemeinschaftsunternehmen innerhalb des Europäischen Wirtschaftsraumes gründen. Bis August 2000 wurden insgesamt 158 Projektanträge im Rahmen dieses Programms gestellt. Davon bezogen sich 105 Projekte auf Gemeinschaftsunternehmen. Im gleichen Zeitraum wurden 104 Projekte bewilligt, davon waren 67 Gemeinschaftsunternehmen. Das EIC-Netzwerk hat das Programm beworben, jedoch ist die Finanzierung im Jahr 2003 ausgelaufen und die Zukunft des Programms ist derzeit ungewiss<sup>133</sup>.

Innovation Relay Centres (IRC)<sup>134</sup> sind ein Beispiel für ein weiteres EU-Programm, das europäische Kooperationen als Mittel zur Förderung der Unternehmensentwicklung einsetzt. Das IRC-Netzwerk verfügt über eine Reihe von Knotenpunkten bzw. Zentren, die die Aufgabe haben, Informationen über angebotene oder nachgefragte Technologien zu verbreiten. KMU können dieses Programm in Anspruch nehmen, stellen jedoch nicht, wie bei JEV, die ausschließliche Zielgruppe dar.

---

132 Beschluss der Kommission 97/761/EG vom 5. November 1997 (Amtsblatt Nr. L 310 vom 13/11/1997), der in der Folge in die 'Initiative für mehr Wachstum und Beschäftigung' integriert wurde, Beschluss des Rates 98/347/EG vom 19. Mai 1998 (Amtsblatt Nr. L 155 vom 29/05/1998).

133 Website des Euro Info Centre Netzwerks: [http://eic.cec.eu.int/en2002/eu-policies/financing/news\\_archive/jef-ok\\_en.htm](http://eic.cec.eu.int/en2002/eu-policies/financing/news_archive/jef-ok_en.htm); 28.01.2004.

134 Quelle: <http://www.cordis.lu>.





# Kapitel 5

## Schlussfolgerungen

Dieser Bericht betrachtet Kooperationen aus der Perspektive der Unternehmen, womit er sich wesentlich von vielen früheren Forschungsarbeiten über Unternehmensnetzwerke unterscheidet. Die Synergieeffekte von Kooperationen bzw. Partnerschaften werden in Hinblick auf die Vorteile für das einzelne Unternehmen analysiert. Diese Sichtweise führt zu Konzepten und Aussagen, die auch im Rahmen von Entscheidungen der Geschäftsführung eines Unternehmens unmittelbar Anwendung finden. Die Ergebnisse dieser Studie ergänzen daher frühere Forschungsarbeiten.

Die Diskussion in Kapitel 2 führte zu einer Reihe von Hypothesen, welche die Inhalte der Analysen in Kapitel 3 und 4 bestimmten. Manche dieser Hypothesen wurden durch die empirischen Analysen bestätigt, andere nicht. Im Folgenden werden die Ergebnisse in Bezug auf die Hypothesen zusammengefasst.

Kooperationen zwischen KMU sind in allen Ländern, in allen Wirtschaftssektoren und zwischen Unternehmen jeder Größe zu finden. Eine der Schlussfolgerungen dieser Studie ist, dass Kooperation vor allem von kulturellen Aspekten, den persönlichen Einstellungen des Unternehmers und von seiner Bereitschaft, die Furcht vor dem Verlust der Unabhängigkeit zu überwinden, abhängt und weniger von der Unternehmensgröße, dem Wirtschaftssektor oder dem Land.

Die meisten Kooperationen zwischen KMU sind marktbestimmt: Die wesentlichen Zielsetzungen von Kooperationen sind der Zugang zu Märkten und ein breiteres Angebot an Vorleistungen. Da der Marktzugang einen wichtigen Grund für KMU-Kooperationen darstellt, weisen KMU in Ländern mit kleinen Heimmärkten eine höhere Kooperationsneigung auf als KMU in Ländern mit großen Heimmärkten (mit einigen Ausnahmen wie Italien oder Belgien). Ebenso neigen KMU in Ländern, die von größeren Märkten weiter entfernt sind, häufiger zu Kooperationen als KMU in Ländern mit geringen Distanzen zu großen Märkten (mit Ausnahme von Portugal und Luxemburg). Obwohl auch der Zugang zu Ressourcen einen wichtigen Kooperationsgrund darstellt, kooperieren kleinere Unternehmen mit geringeren internen Ressourcen weniger häufig als größere Unternehmen. Die begrenzte Verwaltungskapazität der kleineren Unternehmen reduziert ihre Kooperationsneigung.

Kooperationen entstehen oftmals informell und zunächst mit einer begrenzten Anzahl an Partnern, insbesondere wenn es sich um sehr kleine Unternehmen handelt. Gegenüber formalen Partnerschaften sind Unternehmer eher abgeneigt. Im späteren Verlauf, sobald die Partner einander vertrauen und jeweils die Vorteile aus der Kooperation erkennen konnten, sind sie bereit, eine formale Partnerschaft einzugehen. In dieser Phase kann sich auch die Anzahl der Partner erhöhen. In kleinen Unternehmen wird dem strategischen Management nicht viel Zeit gewidmet. Das Tagesgeschäft steht im Vordergrund. Sind die Unternehmer der Meinung, dass sie von einer Kooperation profitieren könnten, werden sie die Bildung einer informellen Kooperation in Erwägung ziehen. Auf lange Sicht kann sich daraus eine formale, stärker strategisch ausgerichtete Partnerschaft entwickeln.

Es wurde festgestellt, dass KMU-Kooperationen dauerhaft sind, da sich Vertrauen erst im Lauf der Zeit entwickelt und damit die Beziehung zwischen den kooperierenden Partnern zunehmend stärkt. Aus dem gleichen Grund tendieren KMU dazu, mit einer begrenzten Anzahl an Partnern zu kooperieren und die Partner nur selten zu wechseln. Obwohl sich einige Kooperationsgründe auf betriebliche Aktivitäten beziehen, die nicht Teil des Tagesgeschäfts eines Unternehmens sind, neigen KMU dazu, regelmäßigen Kontakt mit ihren Partnern zu pflegen.

Angesichts der Schwierigkeiten die zu überwinden sind bis eine Kooperation erfolgreich ist, überrascht es nicht, dass mehr als 80 % der kooperierenden Unternehmen ausschließlich heimische Partner haben. Allgemeine Trends wie die zunehmende Globalisierung der Wirtschaft haben dieses Muster nicht verändert. Auch kulturelle

Faktoren und fehlendes Wissen über ausländische Partner können die geringe Häufigkeit grenzüberschreitender Kooperationen erklären. Daraus kann geschlossen werden, dass das Potenzial von KMU-Kooperationen für die Bearbeitung von ausländischen Märkten nicht vollständig genutzt wird. Wenn Unternehmer besser über die Vorteile von (internationalen) Kooperationen informiert wären, wenn mehr Information und Beratung darüber verfügbar wäre, wie ein ausländischer Partner gefunden werden kann, und wenn mehr Erfolgsgeschichten berichtet würden, könnte dieses Potenzial freigesetzt und realisiert werden. Solche Beratungen könnten etwa von Banken oder Steuerberatern angeboten werden, ergänzt und unterstützt durch spezialisierte Organisationen. Zu diesem Zweck könnten gemeinsame Einrichtungen auf EU- und nationaler Ebene, wie die Euro Info Centres, entsprechend weiterentwickelt werden.

Eine große Mehrheit der befragten Geschäftsführer in allen Ländern und allen Unternehmenskategorien ist davon überzeugt, dass die Kooperationstätigkeit zu einer Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens beigetragen hat. Obwohl kooperierende KMU ein höheres Wachstum verzeichnen als nicht kooperierende KMU, konnte dafür keine klare Ursache-Wirkungsbeziehung festgestellt werden. Dies kann dahingehend interpretiert werden, dass moderne, innovative und strategisch handelnde Unternehmen häufiger eine Kooperation eingehen als andere Betriebe und eine bessere Entwicklung verzeichnen als das Durchschnittsunternehmen. Daher tragen Kooperationen vermutlich auch zum Unternehmenserfolg bei.

Die wichtigsten Kooperationshindernisse sind, für alle Arten von Unternehmen, der Wunsch die Unabhängigkeit zu bewahren sowie fehlende Informationen über geeignete Kooperationspartner. Für viele Unternehmer entsprechen Kooperationen nicht unbedingt der ursprünglichen Vorstellung über ihre Geschäftstätigkeit. Viele haben ihr eigenes Unternehmen gegründet, um unabhängig zu sein, und diese Unabhängigkeit soll bewahrt werden. Zwar steht man mit anderen Unternehmen im Rahmen von Käufen und Verkäufen in Beziehung, dabei handelt es sich aber um gewöhnliche Geschäftsaktivitäten. Kooperationen mit anderen Betrieben sind anspruchsvoller als Kauf- oder Verkaufsgeschäfte, denn es findet ein wesentlicher Informationsaustausch zwischen den Unternehmen statt. Es muss anderen Personen vertraut werden ohne die Sicherheit zu besitzen, dass die Kooperation erfolgreich sein wird. Folglich sollte die Wirtschaftspolitik bei der Entwicklung von Maßnahmen zur Förderung von KMU-Kooperationen die Bedenken berücksichtigen, die kleine Unternehmen in Bezug auf einen Verlust der Unabhängigkeit haben, wenn sie eine formale Kooperation eingehen oder in eine strategische Allianz eintreten.

In den meisten Fällen sind kooperierende KMU zu klein, um eine Monopolstellung in europäischen oder nationalen Märkten erlangen zu können und daher vom allgemeinen Wettbewerbsrecht nicht betroffen. Es gibt aber spezielle Situationen, in denen kooperierende KMU eine monopolistische Kontrolle über Nischenmärkte erreichen können. In diesen Fällen sind sie den Einschränkungen des Wettbewerbsrechts unterworfen.

Nur wenige der ausgewählten wirtschaftspolitischen Maßnahmen, die im vorangegangenen Kapitel dargestellt wurden, sind unmittelbar auf die in diesem Bericht identifizierten Hauptmotive für Kooperationen und auf die wesentlichen Kooperationsbarrieren ausgerichtet. Die nationalen Maßnahmen sind in dieser Hinsicht nicht ausreichend auf die subjektiven Bedürfnisse der Unternehmen abgestimmt<sup>135</sup>. KMU-Kooperationen werden in der Wirtschaftspolitik als Instrument und nicht als Zielsetzung an sich betrachtet. Die Programme der EU legen den Schwerpunkt häufig auf die Durchführung von Kooperationsveranstaltungen und die Bereitstellung von Informationen über potenzielle Partner. Die Unterstützungsmaßnahmen der EU orientieren sich daher zumindest teilweise an den relevanten Kooperationshindernissen für KMU. Die von der EU angebotenen Förderungen konzentrieren sich stärker auf internationale Kooperationen als dies bei nationalen Programmen der Fall ist.

Die folgenden Aspekte sind für die Gestaltung von effektiven Unterstützungsmaßnahmen von Bedeutung:

- 1 Maßnahmen zur Förderung von KMU-Kooperationen sollten berücksichtigen, dass sowohl die Kooperationen als auch die Maßnahmen selbst an den spezifischen Kontext angepasst sein müssen. KMU kooperieren mit einander, um unzureichende Ressourcen oder fehlende Kompetenzen zu kompensieren. Die Kooperation an sich stellt keine Zielsetzung dar. Politiken und Unterstützungsmaßnahmen müssen sich daher an den primären Zielsetzungen orientieren und KMU-Kooperationen als eine unternehmerische Strategie zur Erreichung dieser Ziele fördern.

---

<sup>135</sup> Unterstützungsmaßnahmen für KMU sind im Allgemeinen nicht ausreichend auf die Bedürfnisse von KMU abgestimmt. Dies reduziert auch die Inanspruchnahme solcher Leistungen durch KMU; siehe: Sheikh, S. et al., Support Services for Micro, Small and Sole Proprietor's Businesses (Unterstützungsleistungen für Kleinst-, kleine und Einzelunternehmen), Österreichisches Institut für Gewerbe- und Handelsforschung, Europäische Kommission, Generaldirektion Unternehmen, 2002.

- 2 Die Maßnahmen sollten so gestaltet sein, dass sie die subjektiven Kooperationshindernisse reduzieren helfen. Da die Gründe für Kooperationen oftmals für das einzelne Unternehmen oder die jeweilige Situation spezifisch sind, ist die Entwicklung von Maßnahmen ausgehend von den subjektiv wahrgenommenen Vorteilen für die Unternehmen schwierig. Die zwei Hauptgruppen von Barrieren sind der Wunsch die Unabhängigkeit zu bewahren sowie institutionelle Hindernisse.



# Anhang I

## KMU in Europa-19

### 92 % der europäischen Unternehmen haben weniger als 10 Beschäftigte

Im Jahr 2003 gab es im Europäischen Wirtschaftsraum (EWR) und der Schweiz etwa 19,5 Millionen Unternehmen, die fast 140 Millionen Menschen beschäftigten. Etwa 92 % dieser Unternehmen sind Kleinst- (0-9 Arbeitnehmer), 7 % sind kleine (10-49), weniger als 1 % sind mittlere (50-249) und nur 0,2 % sind große Unternehmen (250+). 18,7 Millionen dieser Unternehmen haben ihren Sitz in der Europäischen Union. Mehr als zwei Drittel der Arbeitsplätze werden von KMU zur Verfügung gestellt, etwas weniger als ein Drittel entfällt auf große Unternehmen. Innerhalb der KMU entfällt der größte Anteil der Beschäftigung auf Kleinstunternehmen, also Unternehmen mit weniger als 10 Arbeitnehmern (56 %).

Die Verteilung der Beschäftigung über die Größenklassen ist in den einzelnen Ländern jedoch unterschiedlich. Zum Beispiel beträgt der Anteil der Kleinstunternehmen an der Gesamtbeschäftigung in Italien und Griechenland 57 %.

Im Gegensatz dazu entfallen im Vereinigten Königreich 41 % und in Island sogar 45 % aller Arbeitsplätze auf große Unternehmen, während es im Durchschnitt 30 % sind.

**Tabelle I.1: Die grundlegenden Fakten über KMU und große Unternehmen in Europa-19, 2003**

		KMU	Große	Gesamt
Anzahl der Unternehmen	(1 000)	19 270	40	19 310
Beschäftigung	(1 000)	97 420	42 300	139 710
Beschäftigte je Unternehmen		5	1 052	7
Umsatz je Unternehmen	Millionen €	0,9	319,0	1,6
Anteil der Exporte am Umsatz	%	12	23	17
Wertschöpfung je Beschäftigten	€ 1 000	55	120	75
Anteil der Arbeitskosten an der Wertschöpfung	%	56	47	52

Quelle: Schätzung von EIM Business & Policy Research; die Schätzungen basieren auf der Strukturellen Unternehmensstatistik und der KMU Datenbank von Eurostat. Weitere Quellen: Europäische Wirtschaft, Beiheft A, Mai 2003, und OECD: Wirtschaftsausblick, Nr. 71, Juni 2003. Auf Grund der Verwendung unterschiedlicher Quellen sind die vorliegenden Daten nicht unmittelbar mit in früheren Berichten des Beobachtungsnetzes der europäischen KMU enthaltenen Daten vergleichbar.

### Das durchschnittliche europäische Unternehmen beschäftigt 7 Personen

Im Durchschnitt - auch unter Berücksichtigung aller Großkonzerne - sind in einem europäischen Unternehmen 7 Personen tätig; werden nur KMU betrachtet, beträgt der Durchschnitt 5 Personen. Dieser Wert reicht allerdings von 3 Personen in Kleinstunternehmen bis über 1 000 in großen Unternehmen. Die einzelnen Länder unterscheiden sich hinsichtlich der Unternehmensgröße deutlich. Die durchschnittliche Zahl der Beschäftigten je Unternehmen reicht z. B. von 2 in Griechenland bis 12 in den Niederlanden.

Im Zeitraum 1988-2003 ist die Beschäftigung in KMU gestiegen, in großen Unternehmen (GU) hingegen gesunken.

Das reale Wachstum des Umsatzes und der Wertschöpfung war in KMU geringer als in GU. Da die Arbeitsproduktivität in KMU allerdings nur sehr mäßig anstieg, war das Beschäftigungswachstum in KMU höher als in GU. Tatsächlich ist die Beschäftigung in KMU gestiegen, während sie in GU gesunken ist. Dieses Muster ist auch in vielen Einzelsektoren festzustellen (mit Ausnahme des Bergbaus und der unternehmensbezogenen Dienstleistungen, beides GU-dominierte Sektoren).



# Anhang II

## Aufbau und Struktur der Erhebung

### II.1. Einleitung

Der ENSR Enterprise Survey 2003 hat zum Ziel, einheitliche Daten über KMU aus 19 europäischen Ländern zur Verfügung zu stellen. Dies versetzt das Beobachtungsnetz der europäischen KMU in die Lage, neben der Verwendung von Daten von Eurostat und anderen Sekundärquellen, vergleichende Analysen auf Basis aktueller und einheitlicher KMU-Daten durchzuführen. Die Daten wurden unter Unternehmen aus jedem der 19 einbezogenen Länder erhoben, d. s. die 18 Mitgliedstaaten des EWR und die Schweiz.

Die Interviews wurden mit Hilfe des CATI-Systems von Intomart durchgeführt. CATI steht für 'Computer Assisted Telephone Interviewing'. Die gesamte Entwicklung und Umsetzung der Schichtenbildung, des Fragebogens und der Feldarbeit erfolgte in enger Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern von EIM Business & Policy Research in den Niederlanden, den Partnern im ENSR-Netzwerk und Intomart.

In diesem Anhang werden der Stichprobenumfang und die Schichtenbildung des ENSR Enterprise Survey 2003 beschrieben. Dies soll die angemessene Verwendung und Interpretation der erhobenen Daten erleichtern. Der 2003 ENSR Enterprise Survey wurde im Zeitraum April-August 2003 durchgeführt.

### II.2. Stichprobenumfang

Der Stichprobenumfang wurde durch die Anforderung bestimmt, mit ausreichender Genauigkeit und Sicherheit Aussagen über dichotome Merkmale auf Länder- und Größenklassenebene treffen zu können. Gemäß statistischer Theorie ist für dichotome Variable eine Stichprobengröße von ca. 90 erforderlich, wenn der Stichprobenfehler auf einem Vertrauensniveau von 95 % maximal  $\pm 10$  % betragen soll. Dies gilt für Schätzungen auf Ebene der Länder-Größenklassen-Kombinationen. Nachdem in den 19 Ländern drei Größenklassen unterschieden werden, errechnet sich der erforderliche minimale Stichprobenumfang wie folgt:  $3 * 19 * 90 = 5\,130$  Interviews. Schätzungen ausschließlich auf Länder- oder Größenklassenebene sind natürlich bei gleichem Vertrauensniveau wesentlich genauer, da die Zahl der Befragten auf diesen Ebenen erheblich höher ist.

Um tiefer gehende Analysen, d. h. nach verschiedenen Untergruppen innerhalb der befragten Unternehmen, durchführen zu können, lag die Zielgröße nicht bei 5 130 Interviews, sondern um etwa 50 % höher: 7 745 Interviews. Letztlich waren sogar 7 837 vollständig durchgeführte Interviews verfügbar.

### II.3. Schichtenbildung

Durch eine Befragung von 7 745 KMU werden etwa 0,04 % dieser Unternehmen erreicht. Eine einfache Zufallsstichprobe würde dazu führen, dass insgesamt nur etwa 65 mittlere Unternehmen in der Stichprobe zu erwarten wären (verteilt über 19 Länder und sieben Sektoren). Das wäre freilich nicht ausreichend, um irgendeine aussagekräftige Schlussfolgerung über diese Gruppe ziehen zu können. Aus diesem Grund wird eine disproportional geschichtete Stichprobe verwendet; d. h. dass eine unterproportionale Zahl kleinerer Unternehmen und eine überproportionale Zahl größerer Unternehmen befragt wird. Um ein repräsentatives Ergebnis zu erhalten, müssen die Beobachtungen der Erhebung folglich gewichtet werden.

Die Schichten des ENSR Enterprise Survey 2003 werden anhand des Wirtschaftssektors, der Unternehmensgröße sowie des Landes gebildet. Die Schichtenbildung zielt darauf ab, die Standardabweichung jener Gewichte zu minimieren, die zur Hochrechnung der Stichprobenergebnisse auf die Grundgesamtheit verwendet werden, wobei zu berücksichtigen war, dass die Ergebnisse in vielen Fällen nach Land und/oder Größenklasse oder nach Wirtschaftssektor dargestellt werden. Um eine genügende Zahl an Beobachtungen für diese Teilbereiche der europäischen Unternehmenspopulation sicherzustellen, wurden die folgenden Bedingungen A bis E aufgestellt:

- A. In jeder Land/Größenklasse-Kombination: mindestens 100 Beobachtungen.
- B. In jeder Wirtschaftssektor/Größenklasse-Kombination: mindestens 100 Beobachtungen.
- C. In jeder Land/Wirtschaftssektor-Kombination: mindestens 35 Beobachtungen.
- D. In jeder einzelnen Wirtschaftssektor/Größenklasse/Land-Kombination: mindestens 2 Beobachtungen.
- E. In jeder einzelnen Wirtschaftssektor/Größenklasse/Land-Kombination: eine Obergrenze von 10 % des Unternehmensbestandes.

Bedingung E hat im Fall von Konflikten Vorrang gegenüber anderen Bedingungen. Entsprechen also 100 Beobachtungen auf der Land/Größenklasse-Ebene (Bedingung A) mehr als 10 % des Unternehmensbestandes, dann würden die 10 % als Obergrenze gesetzt.

Die aus diesem Verfahren resultierende Schichtenbildung ist in Tabelle II.1 dargestellt, und zwar nach Land und Größenklasse und über alle Wirtschaftssektoren.

**Tabelle II.1 Schichtenbildung: nach Land und Größenklasse (über alle Wirtschaftssektoren)**

Land	Kleinst (0-9)	Kleine (10-49)	Mittlere (50-249)	Gesamt
Österreich	107	100	99	306
Belgien	172	99	99	370
Dänemark	139	99	100	338
Finnland	103	101	99	303
Frankreich	461	100	100	661
Deutschland	493	100	100	693
Griechenland	162	100	100	362
Island	99	97	13	209
Irland	100	101	100	301
Italien	607	99	100	806
Liechtenstein	139	22	3	164
Luxemburg	100	101	45	246
Niederlande	132	101	100	333
Norwegen	134	100	99	333
Portugal	164	99	101	364
Spanien	363	100	100	563
Schweden	153	99	100	352
Schweiz	116	99	99	314
Vereinigtes Königreich	527	100	100	727
<b>Gesamt</b>	<b>4 271</b>	<b>1 817</b>	<b>1 657</b>	<b>7 745</b>

Quelle: Stichprobenoptimierung entwickelt von EIM.

Das Verfahren der Schichtenbildung führt zu einer Stichprobe von 4 271 Kleinst-, 1 817 kleinen und 1 657 mittleren Unternehmen (siehe Tabelle II.1). Obwohl in der Stichprobe deutlich mehr Kleinstbetriebe als größere Betriebe vertreten sind, sind die Unterschiede zwischen den drei Größenklassen gemessen am Stichprobenumfang erheblich geringer als die entsprechenden Unterschiede in der Grundgesamtheit. Die Kleinstunternehmen sind also in unserer Stichprobe nach wie vor unterrepräsentiert, während die kleinen und vor allem die mittleren Unternehmen überrepräsentiert sind.

Disproportionale Schichten wurden auch in Bezug auf die Länder gebildet. Der Stichprobenumfang reicht von 164 für Liechtenstein bis zu 806 für Italien. Die kleinen Länder sind in der Erhebung wiederum überrepräsentiert, auch wenn der Stichprobenumfang für größere Länder höher ist. Ansonsten wäre es nicht möglich, verlässliche Aussagen über die kleineren Länder zu treffen.



Die überproportionale Repräsentation bestimmter Länder, Wirtschaftssektoren und Größenklassen wird durch die Gewichtung der Erhebungsergebnisse korrigiert. In diesem Sinn beziehen sich alle Anteilswerte im Text und in den Tabellen und Abbildungen dieses Berichts auf gewichtete Ergebnisse.



# Anhang III

## Namen und Adressen der Mitglieder des Konsortiums

Organisation	Adresse	Telefon Telefax	Kontaktperson
KPMG Special Services	Postfach 74500 1070 DB AMSTERDAM Niederlande <a href="http://www.kpmg.nl">http://www.kpmg.nl</a>	31 20 6567890 31 20 6567700	Renze Hasper hasper.renze@kpmg.nl
EIM Business & Policy Research	Postfach 7001 2701 AA ZOETERMEER Niederlande, sowie: Avenue des Arts 41, box 4 1040 BRÜSSEL Belgien <a href="http://www.eim.nl">http://www.eim.nl</a>	31 79 3430200 31 79 3430204  32 2 5100884 32 2 5100885	Rob van der Horst rvh@eim.nl
Intomart	Postfach 10004 1201 DA HILVERSUM Niederlande <a href="http://www.intomart.nl">http://www.intomart.nl</a>	31 35 6258411 31 35 6246532	Dré Koks dre.koks@intomart.nl
<b>ENSR - European Network for SME Research</b> <a href="http://www.ensr-net.com">www.ensr-net.com</a>			
<b>Österreich</b>			
KMU FORSCHUNG AUSTRIA	Gußhausstraße 8 1040 WIEN <a href="http://www.kmuforschung.ac.at">http://www.kmuforschung.ac.at</a>	43 1 5059761 43 1 5034660	Thomas Oberholzner t.oberholzner@kmuforschung.ac.at
<b>Belgien</b>			
Research Centre for Entrepreneurship, EHSAL-K.U. Brussel	Stormstraat 2 1000 BRÜSSEL <a href="http://www.svobrussel.be">http://www.svobrussel.be</a>	32 2 2101602 32 2 2101603	Professor Johan Lambrecht johan.lambrecht@ehsal.be
<b>Dänemark</b>			
Oxford Group	Amagertorv 19 1160 KOPENHAGEN <a href="http://www.oxfordgroup.dk/">http://www.oxfordgroup.dk/</a>	45 33 691369 45 33 691333	Leif Jakobsen lej@oxfordresearch.dk
<b>Finnland</b>			
Small Business Institute, Turku School of Economics and Business Administration	Rehtorinpellonkatu 3, 20500 TURKU <a href="http://www.tukkk.fi/sbi">http://www.tukkk.fi/sbi</a>	358 2 4814481 358 2 3383393	Dr. Ulla Hytti ulla.hytti@tukkk.fi
<b>Frankreich</b>			
Association pour la Promotion et le Développement Industriel (APRODI)	17, rue Hamelin 75783 PARIS cedex 16 <a href="http://www.aprodi.com">http://www.aprodi.com</a>	33 1 47275149 33 1 47275150	Jean-François Papin devpmi@aprodi.com
<b>Deutschland</b>			
Institut für Mittelstandsforschung (IfM)	Maximilianstraße 20 53111 BONN 1 <a href="http://www.ifm-bonn.org">http://www.ifm-bonn.org</a>	49 228 729970 49 228 7299734	Michael Holz holz@ifm-bonn.org
<b>Griechenland</b>			
University of Piraeus Research Centre	Ipsilantou 130 PIRÄUS 185 32 <a href="http://www.kep.unipi.gr">http://www.kep.unipi.gr</a>	30 1 4142280 30 1 4142629	Professor Petros Livas plivas@unipi.gr
<b>Island</b>			
Institute for Business Research University of Iceland	Oddi, Sudurgata 101 REYKJAVIK	354 5254500 354 5526806	Kristján Jóhannsson kristjoh@hi.is

Organisation	Adresse	Telefon Telefax	Kontaktperson
<b>Irland</b> The Economic and Social Research Institute (ESRI)	4, Burlington Road DUBLIN 4 <a href="http://www.esri.ie">http://www.esri.ie</a>	353 1 6671525 353 1 6686231	Dr. Eoin O'Malley eoin.o'malley@esri.ie
<b>Italien</b> CREA 'Furio Cicogna' Università Bocconi	Viale Filippetti 9 20122 MAILAND <a href="http://www.uni-bocconi.it/eng/res_center.html">http://www.uni-bocconi.it/eng/res_center.html</a>	39 02 58363709 39 02 58363792	Professor Giuliano Mussati cscicogna@uni-bocconi.it giuliano.mussati@uni-bocconi.it
<b>Italien</b> Istituto Guglielmo Tagliacarne	Via Appia Pignatelli 62 00178 ROM <a href="http://www.tagliacarne.it">http://www.tagliacarne.it</a>	39 06 780521 39 06 78052352	Paolo Cortese p.cortese@tagliacarne.it
<b>Liechtenstein</b> Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft an der Universität St. Gallen (IGW-HSG)	Dufourstraße 40a 9000 St. GALLEN <a href="http://www.kmu.unisg.ch">http://www.kmu.unisg.ch</a>	41 71 2247100 41 71 2247101	Walter Weber walter.weber@unisg.ch
<b>Luxemburg</b> Chambre des Métiers du Grand-Duché de Luxembourg	Postfach 1604 1016 LUXEMBURG <a href="http://www.chambre-des-metiers.lu">http://www.chambre-des-metiers.lu</a>	352 4267671 352 426787	Marc Gross marc.gross@chambre-des-metiers.lu
<b>Niederlande</b> EIM Business & Policy Research	Postfach 7001 2701 AA ZOETERMEER <a href="http://www.eim.nl/">http://www.eim.nl/</a>	31 79 3430200 31 79 3430204	Micha van Lin mvl@eim.nl
<b>Norwegen</b> Agderforskning / Agder Research (ARF)	Postfach 415 Gimlemoen 4604 KRISTIANSAND <a href="http://www.agderforskning.no/english/index.htm">http://www.agderforskning.no/english/index.htm</a>	47 48 01 05 32 47 38 14 22 01	Dr. Per-Anders Havnes per.a.havnes@agderforskning.no.
<b>Portugal</b> Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento (IAPMEI)	Av. Columbano Bordalo Pinheiro, nº86 - 3º 1070-065 LISSABON <a href="http://www.iapmei.pt/">http://www.iapmei.pt/</a>	351 21 7232310 351 21 7232392	Carlos Carneiro Pinto carneiro.pinto@iapmei.pt
<b>Spanien</b> Instituto Vasco de Estudios e Investigación (IKEI)	Parque Empresarial Zuatzu Edificio Urumea Planta 1ª Zubiberri Bidea nº 31 20018 DONOSTIA-SAN SEBASTIAN <a href="http://www.ikei.es">http://www.ikei.es</a>	34 943 426610 34 943 423501	Iñigo Isusi iisusi@ikei.es
<b>Schweden</b> Swedish Institute for Growth Policy Studies (ITPS)	Postfach 574 10131 STOCKHOLM <a href="http://www.itps.nu/in_english/index.htm">http://www.itps.nu/in_english/index.htm</a>	46 8 4566700 46 8 4566701	Joakim Wallenklint joakim.wallenklint@itps.se
<b>Schweiz</b> Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG); Observa St. Gallen	Dufourstraße 40a 9000 St. GALLEN <a href="http://www.kmu.unisg.ch">http://www.kmu.unisg.ch</a>	41 71 2247100 41 71 2247101	Margrit Habersaat margrit.habersaat@unisg.ch
<b>Schweiz</b> Eco'Diagnostic; Observa Genf	32, Rue de l'Athénée 1206 GENF <a href="http://www.ecodiagnostic.ch">http://www.ecodiagnostic.ch</a>	41 22 7891422 41 22 7891460	Dr. Alain Schoenenberger schoenenberger@ecodiagnostic.ch
<b>Vereinigtes Königreich</b> Centre for Small and Medium Sized Enterprises, University of Warwick	COVENTRY CV4 7AL <a href="http://users.wbs.warwick.ac.uk/csme">http://users.wbs.warwick.ac.uk/csme</a>	44 24 76523692 44 24 76523747	Professor David Storey smeds@razor.wbs.warwick.ac.uk
<b>Vereinigtes Königreich</b> SME Research Services	55, Coventry Road DUNCHURCH Warwickshire, CV22 6NH	44 1788 815079	Julian Hancock julianh@ncock.org

Organisation	Adresse	Telefon Telefax	Kontaktperson
<b>Mitgliedskandidaten des ENSR - European Network for SME Research in den Beitrittsländern</b>			
<b>Bulgarien</b>			
Foundation for Entrepreneurship Development FED	18 Doukatska Planina Str. fl. 3 1606 SOFIA <a href="http://www.fed-bg.org">http://www.fed-bg.org</a>	359 2 9525758 359 2 9525783	Elena Krastenova krastenova@ttm.bg
<b>Zypern</b>			
Economarket Bureau of Economic and Market Research Ltd.	Postfach 23901 1687 NIKOSIA	357 22757311 357 22767209	Dr. Constantinos Papadopoulos economark@cytanet.com.cy
<b>Tschechische Republik</b>			
Business Development Institute Ltd., in Zusammenarbeit mit der Business School Ostrau	Michálkovická 181 710 00 OSTRAU <a href="http://www.eco.cz">http://www.eco.cz</a>	420 59 5228111 420 59 5228199	Dagmar Valkova dagmar.valkova@irp.cz
<b>Estland</b>			
PRAXIS Center for Policy Studies	Estonia pst. 3/5 10143 TALLINN <a href="http://www.praxis.ee">http://www.praxis.ee</a>	372 6 409004 372 6 409001	Professor Rainer Kattel rkattel@praxis.ee
<b>Ungarn</b>			
Ungarische Akademie der Wissenschaften, Zentrum der regionalen Forschungen, Westungarisches Forschungsinstitut	Postfach 420 9002 GYÖR <a href="http://www.rkk.hu/nyuti/indexen.html">http://www.rkk.hu/nyuti/indexen.html</a>	36 96 516578 36 96 516579	András Grosz grosza@rkk.hu
<b>Lettland</b>			
Baltic International Centre for Economic Policy Studies BICEPS	Alberta iela 13 RIGA 1010 <a href="http://www.biceps.org">http://www.biceps.org</a>	371 7039317 371 7039318	Alf Vanags alf@biceps.org
<b>Litauen</b>			
Lithuanian Free Market Institute LFMI	J. Jasinskio St. 16a 2001 VILNIUS <a href="http://www.freema.org">http://www.freema.org</a>	370 5 2526257 370 5 2526258	Gediminas Galkauskas gediminas@freema.org
<b>Malta</b>			
Economic & Management Consultancy Services Ltd	Level 3, Regional Business Centre University of Heights MSIDA MSD04 <a href="http://www.emcs.com.mt">http://www.emcs.com.mt</a>	356 21 341848 356 21 318677	Stefano Mallia stefano.mallia@emcs.com.mt
<b>Polen</b>			
University of Łódź, Department of Entrepreneurship and Industrial Policy	Matejki 22/26 90-237 ŁÓDŹ <a href="http://www.wz.uni.lodz.pl/katpipp/2index.html">http://www.wz.uni.lodz.pl/katpipp/2index.html</a>	48 42 6355192 48 42 6356298	Dr. Anna Rogut rogut@uni.lodz.pl
<b>Rumänien</b>			
Chamber of Commerce and Industry of Romania and Bucharest	2, Octavian Goga Blvd, sector 3, 74244 BUKAREST <a href="http://www.ccir.ro">http://www.ccir.ro</a>	40 21 3275539 40 21 3273468	Mariana Florescu marianaf@ccir.ro
<b>Slowakische Republik</b>			
National Agency for Development of Small and Medium Enterprises (NADSME)	Prievozska 30, 821 05 BRATISLAVA <a href="http://www.nadsme.sk">http://www.nadsme.sk</a>	421 2 53417328 421 2 53417339	Juraj Poledna poledna@nadsme.sk
<b>Slowenien</b>			
Institute for Entrepreneurship and Small Business Management, University of Maribor, Faculty of Economics and Business	Razlagova 14, 2000 MARIBOR <a href="http://epfip.uni-mb.si">http://epfip.uni-mb.si</a>	386 2 2290254 386 2 2516681	Professor Miroslav Rebernik rebernik@uni-mb.si
<b>Turkei</b>			
SIBAREN (Systems Sciences Research Centre) Industrial Engineering Department Middle East Technical University	Inonu Bulvari 06531 ANKARA <a href="http://www.ie.metu.edu.tr">http://www.ie.metu.edu.tr</a>	90 312 2102288 90 312 2101268	Professor Erol R. Sayin sayin@ie.metu.edu.tr



## Weitere Informationen zu GD Unternehmen

Weitere nützliche Informationen zur Arbeit von Kommissionsmitglied Erkki Liikanen und der Generaldirektion Unternehmen finden Sie in gedruckten Veröffentlichungen und im Internet.

**Kommissionsmitglied Erkki Liikanen, zuständig für Unternehmen und Informationsgesellschaft:**

[http://europa.eu.int/comm/commissioners/liikanen/index\\_de.htm](http://europa.eu.int/comm/commissioners/liikanen/index_de.htm)

**GD Unternehmen im Internet:**

[http://europa.eu.int/comm/dgs/enterprise/index\\_de.htm](http://europa.eu.int/comm/dgs/enterprise/index_de.htm)

**CORDIS (Forschungs- & Entwicklungsinformationsdienst der Gemeinschaft):**

<http://www.cordis.lu>

**Arbeitsprogramm der GD Unternehmen:**

[http://europa.eu.int/comm/dgs/enterprise/work\\_programme\\_2002.htm](http://europa.eu.int/comm/dgs/enterprise/work_programme_2002.htm)

**Gedruckte Veröffentlichungen der GD Unternehmen:**

<http://europa.eu.int/comm/enterprise/library/index.htm>

### *Veröffentlichungen - GD Unternehmen*

**Unternehmen Europa** ist ein kostenloses Mitteilungsblatt, das von der Generaldirektion Unternehmen vierteljährlich in den 11 Amtsprachen veröffentlicht wird. Es umfasst die ganze Bandbreite der Arbeitsgebiete der GD Unternehmen, kündigt neue Initiativen an und bietet praktische Informationen.

<http://europa.eu.int/comm/enterprise/library/enterprise-europe/index.htm>

**CORDIS focus** wird zweimal im Monat in Englisch, Französisch, Deutsch, Italienisch und Spanisch veröffentlicht und bietet einen Überblick über die wichtigsten Entwicklungen in allen Bereichen der EU-Forschung und Innovationstätigkeiten und umfasst die allgemeine politische Entwicklung, Programmdurchführung, Ausschreibungen und deren Ergebnisse, Veranstaltungen, gesetzgeberische Aktivitäten und vieles mehr.

<http://www.cordis.lu/focus/en/src/focus.htm>

**Innovation & Technologietransfer** wird sechsmal jährlich in Englisch, Französisch, Deutsch, Italienisch und Spanisch im Rahmen des Innovationsprogramms der Europäischen Kommission veröffentlicht. Dieses Programm ist auf die Förderung der Innovation auf Gemeinschaftsebene ausgerichtet und soll die Beteiligung der KMU am Fünften FTE-Rahmenprogramm unterstützen. Der Schwerpunkt liegt auf der rechtzeitigen Information über alles, was mit diesen Zielen zusammenhängt und auf umfassenden 'Fallstudien' erfolgreicher Projekte.

<http://www.cordis.lu/itt/itt-de/home.html>

**Euroabstracts** wird sechsmal jährlich in Englisch vom 'Programm Innovation & KMU' veröffentlicht, das Teil des Fünften FTE-Rahmenprogramms der Europäischen Kommission ist. Das Programm Innovation & KMU fördert die Innovation und die Einbeziehung kleiner und mittlerer Unternehmen in das Rahmenprogramm.

<http://www.cordis.lu/euroabstracts/en/home.html>

**Europäisches Trend Chart für Innovation Newsletter.** Das Trend Chart-Projekt entwickelt praktische Hilfsmittel für politische Entscheidungsträger in Europa. Dazu gehört die Sammlung, regelmäßige Aktualisierung und Analyse von Daten über innovationspolitische Maßnahmen auf nationaler und Gemeinschaftsebene. Der Newsletter wird vierteljährlich in Englisch, Französisch und Deutsch veröffentlicht.

**Alle Publikationen wurden vom Amt für amtliche Veröffentlichungen der europäischen Gemeinschaften, Luxemburg veröffentlicht, außer wenn sonstiges angegeben.**

**Kontakt:**

Europäische Kommission, Generaldirektion Unternehmen, Dokumentationsstelle,

B-1049 Brüssel, Belgien

Fax (32-2) 296 99 30

[http://europa.eu.int/comm/enterprise/mailbox/request\\_form\\_de.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/mailbox/request_form_de.htm)

Kostenpflichtige Veröffentlichungen werden vom Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften (Eur-Op) über ein Netz von Vertriebsbüros verkauft. Eine auf dem neuesten Stand befindliche Liste erhalten Sie unter <http://eur-op.eu.int/index.htm>

*Enterprise Papers*

- 16 The development of analytical tools for assessing market dynamics in the knowledge-based economy.**  
2004. 140 pp. (EN). Cat. No NB-AE-04-016-EN-C
- 15 The internal market and the relevant geographical market.**  
2004. 90 pp. (EN). Cat. No NB-AE-04-015-EN-C
- 14 Entrepreneurship - A survey of the literature.**  
2003. 44 pp. (EN). Cat. No NB-AE-03-014-EN-C
- 13 B2B internet trading platforms: Opportunities and barriers for SMEs - A first assessment.**  
2003. 44 pp. (EN). Cat. No NB-AE-03-013-EN-C
- 12 Industrial policy in the economic literature: Recent theoretical developments and implications for EU policy.**  
2003. 30 pp. (EN). Cat. No NB-AE-03-012-EN-C
- 11 For the customer's sake: the competitive effects of efficiencies in European merger control.**  
2002. 88 pp. (EN). Cat. No NB-AE-02-011-EN-C
- 10 Business management factors and performance across countries.**  
2002. 54 pp. (EN). Cat. No NB-AE-02-010-EN-C
- 9 Business impact assessment pilot project. Final report - Lessons learned and the way forward.**  
2002. 40 pp. (EN). Cat. No NB-AE-02-009-EN-C
- 8 Technology policy in the telecommunication sector - Market responses and economic impacts.**  
2002. 46 pp. (EN). Cat. No NB-AE-02-008-EN-C
- 7 Innovation and competitiveness in European biotechnology.**  
2002. 112 pp. (EN). Cat. No NB-40-01-690-EN-C
- 6 Assessment criteria for distinguishing between competitive and dominant oligopolies in merger control.**  
2001. 164 pp. (EN). Cat. No NB-40-01-608-EN-C
- 5 Innovation, technology and risk capital.**  
2001. 48 pp. (EN). Cat. No NB-40-01-339-EN-C
- 4 Europe's position in quality competition.**  
2001. 66 pp. (EN). Cat. No NB-38-01-964-EN-C
- 3 External services, structural change and industrial performance.**  
2001. 36 pp. (EN). Cat. No NB-38-01-956-EN-C
- 2 The textile and clothing industry in the EU - A survey.**  
2001. 68 pp. (EN). Cat. No NB-38-01-770-EN-C
- 1 Global competitiveness in pharmaceuticals - A European perspective.**  
2001. 108 pp. (EN). Cat. No NB-37-01-162-EN-C

*Innovation Papers*

- 33 Innobarometer 2002.**  
2003. (DE, EN, FR). Cat. No NB-NA-17057-EN-C
- 30 PAXIS - Results and policy recommendations.**  
2003. (EN). Cat. No NB-NA-17056-EN-C
- 29 Innovation policy in Europe 2002: European Trend Chart on Innovation.**  
2002. (EN). Cat. No NB-NA-17053-EN-C
- 28 Innovation Tomorrow.**  
2002. (EN). Cat. No NB-NA-17-037-EN-C
- 24 The development and implementation of European entrepreneurship training curriculums.**  
2002. (EN). 259 pp. Cat. No NB-NA-17-047-EN-C
- 22 Innobarometer 2001 - flash Eurobarometer 100.**  
2002. (EN). Cat. No NB-NA-17-045-EN-C
- 21 University spin-outs in Europe - Overview and good practice.**  
2002. (EN). Cat. No NB-NA-17-046-EN-C



**20 Assessment of the Community regional innovation and technology strategies.**

2002. (EN). Cat. No NB-NA-17-028-EN-C

**19 Corporation tax and Innovation.**

2002. (EN). Cat. No NB-NA-17-035-EN-C

**18 Innovation and enterprise creation: statistics and indicators.**

2001. 300 pp. (EN). Cat. No NB-NA-17-038-EN-C

**17 Innovation policy in Europe: European Trend Chart on Innovation.**

2001. 52 pp. (DE, EN, FR). Cat. No NB-NA-17-044-EN-C

**16 Innovation policy issues in six candidate countries: the challenges.**

2001. 190 pp. (EN). Cat. No NB-NA-17-036-EN-C

**15 Guarantee mechanisms for financing innovative technology.**

2001. (EN). € 20 Cat. No NB-NA-17-041-EN-C

**14 Interim assessment of the I-TEC pilot project.**

2001. (EN). Cat. No NB-NA-17-033-EN-C

**13 Training needs of investment analysts.**

2001. 48 pp. (EN). Cat. No NB-NA-17-031-EN-C

**12 Informal investors and high-tech entrepreneurship.**

2001. 91 pp. (EN). Cat. No NB-NA-17-030-EN-C

**11 Building an innovative economy in Europe.**

2001. 67 pp. (EN). € 11.50. Cat. No NB-NA-17-043-EN-C

*2003 Observatory of European SMEs*

**1 Competence development in SMEs.**

2003. 64 pp. (DE, EN, FR). Cat. No. NB-AM-03-011-EN-C

**2 SMEs and access to finance.**

2004. 54 pp. (DE, EN, FR). Cat. No NB-AM-03-0121-EN-C

**2002 Observatory of European SMEs, volumes 1-8.**

(DE, EN, FR). Cat. No NB-14-01-001-008-\*\*-C

**SMEs in focus - Main results from the 2002 Observatory of European SMEs: executive summary.**

2003. 20 pp. (all Community languages). Cat. No NB-49-02-579-\*\*-C

*Competitiveness and Benchmarking*

**European competitiveness report 2003.**

2003. 190 pp. (EN). € 35. Cat. No NB-AK-03-001-EN-C

**Benchmarking enterprise policy - Results from the 2003 scoreboard.**

2003. 100 pp. (DE, EN, FR). Cat. No NB-55-03-310-EN-C

**Good practice in licensing processes in the European Union, Benchmarking papers No. 6, 2002.**

2002. 18 pp. (EN). € 7. Cat. No NB-45-02-103-EN-C

**Good practice in industry-science relations, Benchmarking papers No. 5, 2002.**

2002. 46 pp. (EN). € 7.50. Cat. No NB-43-02-939-EN-C

*Best Reports*

**2 Promoting entrepreneurship amongst women.**

No 2, 2004. (EN). Cat. No NB-AL-04-001-EN-C

**1 Benchmarking business angels.**

No 1, 2003. 52 pp. (EN, FR, DE). Cat. No NB-AL-02-001-\*\*-C

*Reports, studies etc.*

**LeaderSHIP 2015 - Defining the future of the European shipbuilding and shiprepair industry.**

2003. Brussels, European Commission, 40 pp. (EN).

**Star 21 - Strategic Aerospace Review for the 21st Century.**

2002. Brussels, European Commission, 40 pp. (EN).

**Perception of the wood-based industries - A qualitative study.**

2002. (EN, FR, DE). Cat. No NB-45-02-507-\*\*-C

**The European e-Business Report - A portrait of e-business in 15 sectors of the EU economy.**

2003. (EN). NB-51-03-269-EN-C.

*Enterprise Guides*

**Credit insurance for European SMEs. A guide to assessing the need to manage liquidity risk.**

2003. Brussels, Enterprise DG. 34 pp. (EN).

**Methods of referencing standards in legislation with an emphasis on European legislation.**

2002. Brussels, Enterprise DG. 16 pp. (EN).

**Responsible entrepreneurship - A collection of good practice cases.**

2003. 53 pp. (all Community languages). Cat. No NB-52-03-037-EN-C

**Helping the transfer of businesses: A 'good practice guide'.**

2002. 44 pp. (all Community languages). Cat. No NB-47-02-979-\*\*-C

**Helping businesses grow: A 'good practice guide' for business support organisations.**

2002. 53 pp. (all Community languages). Cat. No NB-39-01-934-\*\*-C

**Helping businesses overcome financial difficulties: A guide on good practices and principles.**

2002. 41 pp. (all Community languages). Cat. No NB-39-01-926-\*\*-C

**Helping businesses start up: A 'good practice guide' for business support organisations.**

2000. 36 pp. (all Community languages). Cat. No CT-25-99-980-\*\*-C

**The acquis of the European Union under the management of Enterprise DG List of measures (the 'pink book').**

31 December 2001. 2002, Brussels, European Commission, Enterprise DG, 136 pp. (EN).

**Recreational craft directive and comments to the directive combined. A guide to the application of Directive 94/25/EC of 16 June 1994.**

2001. 104 pp. (EN). Cat. No NB-19-98-334-EN-C

**ATEX guidelines. Guidelines on the application of Directive 94/9/EC of 23 March 1994 on equipment and protective systems intended for use in potentially explosive atmospheres.**

2001. 118 pp. (DE, FR, EN). Cat. No NB-33-00-582-\*\*-C

**Guide to the implementation of directives based on the new approach and the global approach.**

2000. 112 pp. (DE, FR, EN). Cat. No CO-22-99-014-\*\*-C

All languages available at <http://europa.eu.int/comm/enterprise/newapproach/legislation/guide/legislation.htm>

**Electrical and mechanical engineering directory.**

2000 edition. 133 pp. (EN). Cat. No CO-24-99-275-EN-C

**Useful facts in relation to the personal protective equipment (PPE) Directive 89/686/EEC.**

2000. 145 pp. (EN). Cat. No CO-21-99-020-EN-C

**Machinery: useful facts in relation to Directive 98/37/EC.**

1999. 266 pp. (EN). Cat. No CO-20-99-866-EN-C

**Pharmaceuticals in the European Union.**

2000. 36 pp. (EN). Cat. No NB-30-00-059-EN-C

**Cosmetlex: The rules governing cosmetic products in the European Union.**

2000, 3 Vol. (EN). Vol. 1: Cosmetics legislation, 74 pp., € 14.50; Vol. 2: Methods of analysis, 187 pp. € 31; Vol. 3: Guidelines, 84 pp., € 16

**Eudrallex: The rules governing medicinal products in the European Union.**

1998-, (DE, EN, ES, FR, IT), priced

Medicinal products for human use, Vols 1, 2a, 2b, 3. Medicinal products for human and veterinary use, Vol. 4

Veterinary medicinal practice, Vols 5, 6a, 6b, 7a, 7b (8 and 9 not yet published)

On-line version: [pharmacos.eudra.org/F2/eudrallex/index.htm](http://pharmacos.eudra.org/F2/eudrallex/index.htm)



Preis in Luxemburg (ohne MwSt.): 15 EUR

---



Amt für Veröffentlichungen

*Publications.eu.int*

ISBN 92-894-5989-1

