

**Die Bedeutung unternehmensexterner Akteure bei
der Lösung von Problemen im Rahmen internationaler
Wirtschaftsaktivitäten kleiner und mittlerer Unternehmen**

Dem Alt-Fachbereich Kulturwissenschaften der Universität Lüneburg

Zur Erlangung des Grades

D o k t o r d e r P h i l o s o p h i e

- Dr. phil. -

vorgelegte Dissertation

von

Stefan Lage

geb.: 7. April 1978 in: Düsseldorf

Erster Gutachter: Apl. Prof. Dr. Peter Pez

Zweiter Gutachter: Prof. Dr. Ferdinand Müller-Rommel

Dritter Gutachter: Prof. Dr. Martina Fuchs

INHALTSVERZEICHNIS

DANKSAGUNG.....	9
1 UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND UND -ZIEL	11
1.1 Definition der zentralen Begriffe.....	17
1.1.1 Kleine und mittlere Unternehmen.....	17
1.1.2 Internationale Wirtschaftsaktivitäten.....	19
1.1.2.1 Markt.....	19
1.1.2.1.1 Import	19
1.1.2.1.2 Export	20
1.1.2.2 Netzwerk.....	22
1.1.2.3 Hierarchie	25
1.2 Untersuchte Räume mit internationalen Wirtschaftsaktivitäten kleiner und mittlerer Unternehmen	26
2 FORSCHUNGSSTAND UND VERBLEIBENDE DEFIZITE	36
2.1 Internationalisierungsspezifische Probleme in der wissen- schaftlichen Literatur.....	37
2.1.1 Politik	37
2.1.2 Kultur.....	39
2.1.3 Unternehmensorganisation und -struktur	41
2.1.4 Infrastruktur.....	44
2.2 Verbleibende Defizite.....	44
3 THEORETISCHER ANSATZ	54
3.1 Zentrale These und Forschungsfragen der Arbeit	54
3.2 Unternehmensexterne Akteure.....	54
3.2.1 Privatwirtschaftlich organisierte, unternehmensbezogene Dienstleister.....	60
3.2.1.1 Kreditinstitute	60
3.2.1.2 Unternehmens-, (Außen)Wirtschafts- und Personalberatungs- gesellschaften	61
3.2.1.3 Werbeagenturen sowie Markt- und Meinungsforschungsinstitute.....	63
3.2.1.4 I&K-Dienstleister	64
3.2.1.5 Ingenieur- und Architekturbüros	64
3.2.1.6 Außeruniversitäre Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen.....	64
3.2.1.7 Rechtsanwaltskanzleien.....	65
3.2.1.8 Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften.....	65
3.2.1.9 Übersetzungsdienstleister, Dolmetscher und Sprachschulen	67
3.2.1.10 (Weiter)Bildungseinrichtungen	67

3.2.2 Öffentliche Akteure.....	68
3.2.2.1 Öffentliche Akteure auf supranationaler Ebene	68
3.2.2.1.1 Europäische Investitionsbank	70
3.2.2.1.2 EU-Beratungsstellen	71
3.2.2.2 Öffentliche Akteure auf nationaler, regionaler und lokaler Ebene	71
3.2.2.2.1 Öffentliche Verwaltungseinrichtungen von Bund, Land, Kreisen und Kommunen	72
3.2.2.2.2 Staatliche Hochschulen.....	73
3.2.2.2.3 Botschaften und Konsulate	76
3.2.2.2.4 Bundesagentur für Außenwirtschaft.....	76
3.2.2.2.5 Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft (DEG)	77
3.2.2.2.6 Kreditanstalt für Wiederaufbau.....	77
3.2.2.3 Exkurs: Kritische Würdigung der Ausrichtung öffentlicher Förderung von Wirtschaftsaktivitäten kleiner und mittlerer Unternehmen	78
3.2.3 Halbstaatliche Akteure	80
3.2.3.1 Auslandshandelskammern.....	80
3.2.3.2 Industrie- und Handelskammern sowie Handwerkskammern	81
3.2.4 Verbände und Vereine	83
3.2.4.1 Fachverbände.....	83
3.2.4.2 Ländervereine.....	83
3.2.4.3 Kultureinrichtungen	84
3.2.5 Ausländische studentische Praktikanten.....	86
3.2.6 Zwischenfazit	86
3.3 Der Embeddedness-Ansatz als theoretischer Bezugsrahmen.....	88
3.3.1 Embeddedness in räumlicher Perspektive zur theoretischen Fundierung des Konzepts der räumlichen Einbettung.....	91
3.3.2 Relationale Embeddedness zur theoretischen Fundierung des Konzepts des Vertrauens.....	109
3.3.3 Strukturelle Embeddedness zur theoretischen Fundierung des Konzepts der Reputation.....	111
3.3.4 Bezugspunkte des theoretischen Rahmens zur aktuellen wirt- schaftsgeografischen Embeddedness-Forschung	115
3.4 Aktueller Forschungsstand hinsichtlich internationalisierungs- spezifischer Probleme, problemlösender unternehmens- externer Akteure und deren Problemlösungen.....	118
3.4.1 Politik	118
3.4.2 Kultur.....	123
3.4.3 Unternehmensorganisation und -struktur	129
3.4.4 Infrastruktur.....	129
3.5 Zwischenfazit.....	129

4 FORSCHUNGSDESIGN UND ANALYSEVERFAHREN.....	137
4.1 Konzeptionalisierung des Forschungsdesigns	137
4.1.1 Fallkonstruktion	137
4.1.2 Subjektbezogenheit.....	138
4.2 Verwendete Analyseverfahren.....	140
4.2.1 Fallauswahl	140
4.2.2 Datenerhebung mittels qualitativer Leitfadeninterviews	146
4.2.3 Datenaufbereitung mittels Transkription in selektiven, zusammenfassenden, strukturierenden Inhaltsprotokollen.....	150
4.2.4 Datenauswertung mittels qualitativer Inhaltsanalyse.....	152
4.2.5 Erhöhung der Glaubwürdigkeit der Interviewergebnisse durch kommunikative Validierung	154
5 ERGEBNISSE DER DATENAUSWERTUNG.....	156
5.1 In den mittelosteuropäischen Ländern relevante internationalisierungsspezifische Probleme, deren Lösungen sowie im Rahmen dessen herangezogene unternehmensexterne Akteure	156
5.1.1 Politik	157
5.1.1.1 <i>Rechtliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen</i>	157
5.1.1.2 <i>Öffentliche Verwaltung</i>	161
5.1.2 Kultur.....	165
5.1.2.1 <i>Koordination und Kommunikation</i>	165
5.1.2.2 <i>Management</i>	169
5.1.2.3 <i>Leistungserstellung</i>	171
5.1.3 Unternehmensorganisation und -struktur	175
5.1.3.1 <i>Finanzierung</i>	175
5.1.3.2 <i>Management</i>	180
5.1.3.3 <i>Leistungserstellung</i>	190
5.1.4 Infrastruktur.....	190
5.2 Problem, aktors- und problemlösungskompetenzübergreifende Betrachtungen.....	192
5.2.1 Problemübergreifende Betrachtungen	192
5.2.2 Akteursübergreifende Betrachtungen.....	201
5.2.3 Problemlösungskompetenzübergreifende Betrachtungen.....	210
5.3 Interpretation der Untersuchungsergebnisse hinsichtlich des theoretischen Bezugsrahmens.....	215
5.3.1 Konzept des Vertrauens.....	215
5.3.2 Konzept der Reputation	218
5.3.3 Konzept der räumlichen Einbettung	221

5.4 Zusammenfassung der Ergebnisse	229
6 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	246
7 SCHLUSSBEMERKUNG	255
8 ANHANG	259
9 ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	273
10 SYMBOLVERZEICHNIS	276
11 ABBILDUNGSVERZEICHNIS	277
12 KARTENVERZEICHNIS	279
13 TABELLENVERZEICHNIS	280
14 LITERATURVERZEICHNIS	286

Danksagung

Auf den ersten Blick ist dem Buchdeckel einer jeden wissenschaftlichen Arbeit grundsätzlich nur ein Verfasser zu entnehmen. Dies ist auch soweit korrekt. Allerdings sind in Wirklichkeit teilweise Dutzende weitere Personen an einem derartig komplexen, aufwändigen und v. a. mehrjährigen Projekt beteiligt, ohne die selbiges nicht in zufrieden stellender Weise durchzuführen wäre. Dies war auch bei dieser Untersuchung der Fall. Dementsprechend gilt folgenden Personen mein Dank: Zunächst möchte ich meinem Doktorvater, Herrn Apl. Prof. Dr. Peter Pez, für die Erstellung des Erstgutachtens sowie ganz besonders für seine zahlreichen Hinweise und Ratschläge danken, die sich stets als sinnvoll und wohl durchdacht erwiesen – sei es, wenn ich Hilfe inhaltlicher Art benötigte, sei es, wenn ich praxisorientierte Tipps, etwa für die Vorbereitung und Durchführung der Interviews benötigte – mein Erstgutachter hatte stets ein offenes Ohr für meine Anliegen. Trotz seiner gewaltigen zusätzlichen Arbeitsbelastung neben Lehre und Forschung zunächst als Studien- und anschließend als Haushaltsdekan sowie im Rahmen zahlreicher Gremien, die sich nicht alle mit der Fusion der beiden Lüneburger Hochschulen auseinander setzten, stand er mir jederzeit schnell mit Rat und Tat zur Seite.

Dasselbe gilt nicht weniger für meinen Zweitgutachter Herrn Prof. Dr. Ferdinand Müller-Rommel – nicht zuletzt in seiner Eigenschaft als für die Forschung zuständiger Vizepräsident der Leuphana Universität Lüneburg. Neben zahlreichen fachlichen Diskussionen bezüglich der vorliegenden Arbeit ermöglichte er mir durch die Beschäftigung am Zentrum für Demokratieforschung (ZDEMO) im Rahmen des von dem Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE) der Europäischen Union und vom Land Niedersachsen kofinanzierten Regionalprogramms „Innovationen für eine neue Wirtschaft in Niedersachsen“ durchgeführten Projekts „Ost-West Kompetenznetzwerk Celle- Lüneburg“ und des von der DFG geförderten Projekts „Demokratiemuster und Leistungsbilanz politischer Systeme in Mittel- und Osteuropa“ die Finanzierung meines Lebensunterhalts während eines Großteils der Zeit, in der ich diese Untersuchung anfertigte. Nicht zuletzt stellte mir Herr Müller-Rommel Sachmittel zur Verfügung, die das Voranschreiten der Arbeit erheblich erleichterten.

Weiterhin möchte ich meiner Drittgutachterin Frau Prof. Dr. Martina Fuchs danken, die zunächst den Lehrstuhl für Kulturgeographie der Universität Lüneburg inne hatte und anschließend als geschäftsführende Direktorin am Wirtschafts- und Sozialgeographischen Institut der Universität zu Köln tätig war und immer noch ist. Sie trug insbesondere in der Anfangsphase in erheblichem Maße zu einer erfolgreichen thematischen Ausrichtung dieser Arbeit bei.

Die Finanzierung des Abschlusses der vorliegenden Untersuchung wurde durch ein Stipendium von der Peters-Beer-Stiftung – Stiftung zur Begabtenförderung – im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft ermöglicht. So konnte ich diese Arbeit ungestört durch andere Tätigkeiten fertig stellen. In diesem Zusammenhang gebührt insbesondere meiner Ansprechpartnerin Frau Jutta Rüdell besonderer Dank für die stets rasche Bewältigung aller organisatorischen Herausforderungen und Formalitäten.

Darüber hinaus möchte ich allen Geschäftsführern der kleinen und mittleren Unternehmen meinen Dank aussprechen, in denen ich Interviews durchführen durfte. Meinen Gesprächspartnern danke ich sehr für die herzliche Aufnahme und Akzeptanz sowie die interessanten Erkenntnisse, die allein sie mir ermöglichten.

Zudem möchte ich meinen ehemaligen Kollegen am Zentrum für Demokratieforschung, Herrn Frank Neumann, dem Projektkoordinator unseres Partners im „Ost-West Kompetenznetzwerk Celle-Lüneburg“, der Deutschen Management Akademie Niedersachsen (DMAN), Herrn Diethelm Heinen aus dem EFRE-Projekt „Multimedienetzwerk Niedersachsen“, Herrn Jürgen Dispan vom IMU-Institut in Stuttgart und den Korrekturlesern dieser Arbeit Herrn Reinhard Kröger, Herrn Tobias Hellmich sowie Herrn Norman Wosny (†) für zahlreiche anregende Diskussionen zu dem Thema dieser Untersuchung recht herzlich danken.

Ohne sie persönlich zu kennen, haben mich auch Herr Prof. Dr. Harald Bathelt und Herr Dr. Johannes Glückler bei dieser Studie geleitet und hinsichtlich einiger Aspekte inspiriert. Daher möchte ich mich an dieser Stelle für ihre hervorragenden wirtschaftsgeografischen Arbeiten bedanken. Schließlich haben die beiden Herren damit den Verdienst errungen, durch die Einführung einer relationalen Wirtschaftsgeografie einen Paradigmenwechsel in dieser Wissenschaft einzuleiten, der mir sehr fruchtbar erscheint. Aus diesem Grund möchte ich die beiden Herren ermutigen, weiterhin tatkräftig diesem ‚Entwicklungspfad‘ der Wirtschaftsgeografie zu folgen, so sehr ihr sog. ‚Ionen-Konzept‘ auch kritisiert wurde. Und eben diesen Kritikern möchte ich ans Herz legen, die relationale Wirtschaftsgeografie einfach einmal losgelöst von den vier Ionen zu betrachten. Schlussendlich versperrt diese Fixierung den Blick auf das Wesentliche, das meiner Ansicht nach sehr überzeugt.

Des weiteren danke ich Herrn Prof. Dr. Hans-Ulrich Jung, Herrn Klaus-Jürgen Hentschel, Herrn Hendrik Nee und Herrn Alexander Skubowius vom Niedersächsischen Institut für Wirtschaftsforschung (NIW), Herrn Dietmar Scholz von der Deutschen Bundesbank sowie Herrn Uwe Mahnecke, Herrn Werner Schulz und Herrn Uwe Heitmüller vom Niedersächsischen Landesamt für Statistik (NLS) für die Bereitstellung von Karten- und Zahlenmaterial.

Ebenso bin ich meinen Eltern sowie meinem Bruder zu großem Dank verpflichtet. Neben der ununterbrochenen mentalen Unterstützung leisteten sie mir große organisatorische, logistische und finanzielle Hilfe bei der Durchführung dieser Untersuchung.

Nicht zuletzt gaben mir meine Verlobte Antje sowie ihre Eltern mit interessierter Anteilnahme und Sachmitteln besonderen Rückhalt sowie sorgten für die nötige Abwechslung, ohne die diese Arbeit deutlich weniger reibungslos umgesetzt worden wäre.

Nichtsdestotrotz bleibt die Verantwortung für die gesamte Arbeit letztendlich selbstverständlich ausschließlich bei mir.

Schwerin, im September 2008

Stefan Lage

1 UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND UND -ZIEL

In dieser Arbeit werden *kleine und mittlere Unternehmen (KMU)* betrachtet, die

- in dem ehemaligen niedersächsischen Regierungsbezirk Lüneburg¹ ansässig sind und
- in mindestens einem der zehn mittelosteuropäischen Beitrittsländer der Europäischen Union (EU)²
- mindestens einer *internationalen Wirtschaftsaktivität* nachgehen.³

Dabei sind ökonomische Koordinationsformen von zentraler Bedeutung, die in der wissenschaftlichen Literatur bereits umfassend diskutiert wurden.⁴ So haben frühere Untersuchungen bereits die Existenz internationaler Unternehmenskooperationen, insbesondere im Rahmen der sog. Euregios, aber auch anderer Formen grenzüberschreitender wirtschaftlicher Aktivitäten, wie Importen, Exporten und dem Betrieb von Tochtergesellschaften, nachgewiesen.⁵ Zudem wurden auch deren Motive, Erfolgsfaktoren sowie Vor- und Nachteile umfassend beleuchtet.⁶ Diese Aspekte sind in dieser Untersuchung nicht unmittelbar relevant, da sie eng mit der Existenz internationaler Wirtschaftsaktivitäten verbunden sind. Deren Vorhandensein wird in dieser Arbeit als gegeben angenommen, zumal sie bereits wissenschaftlich belegt wurden.

¹ Die Regierungsbezirke wurden im Land Niedersachsen zum 1. Januar 2005 aufgelöst. Daher wird das Territorium des ehemaligen Regierungsbezirks Lüneburg, das die Landkreise Celle, Cuxhaven, Harburg, Lüchow-Dannenberg, Lüneburg, Osterholz, Rotenburg (Wümme), Soltau-Fallingb., Stade, Uelzen und Verden sowie die drei kreisangehörigen selbstständigen Städte Celle, Cuxhaven und Lüneburg umfasst und die Ausgangsregion dieser Untersuchung darstellt, in dieser Arbeit ausschließlich als Region Nordostniedersachsen bezeichnet. Dieser Begriff wurde bereits vor der Auflösung der niedersächsischen Regierungsbezirke verwendet und findet seitdem zunehmend Anwendung und auch Zuspruch als Bezeichnung für den entsprechenden Raum.

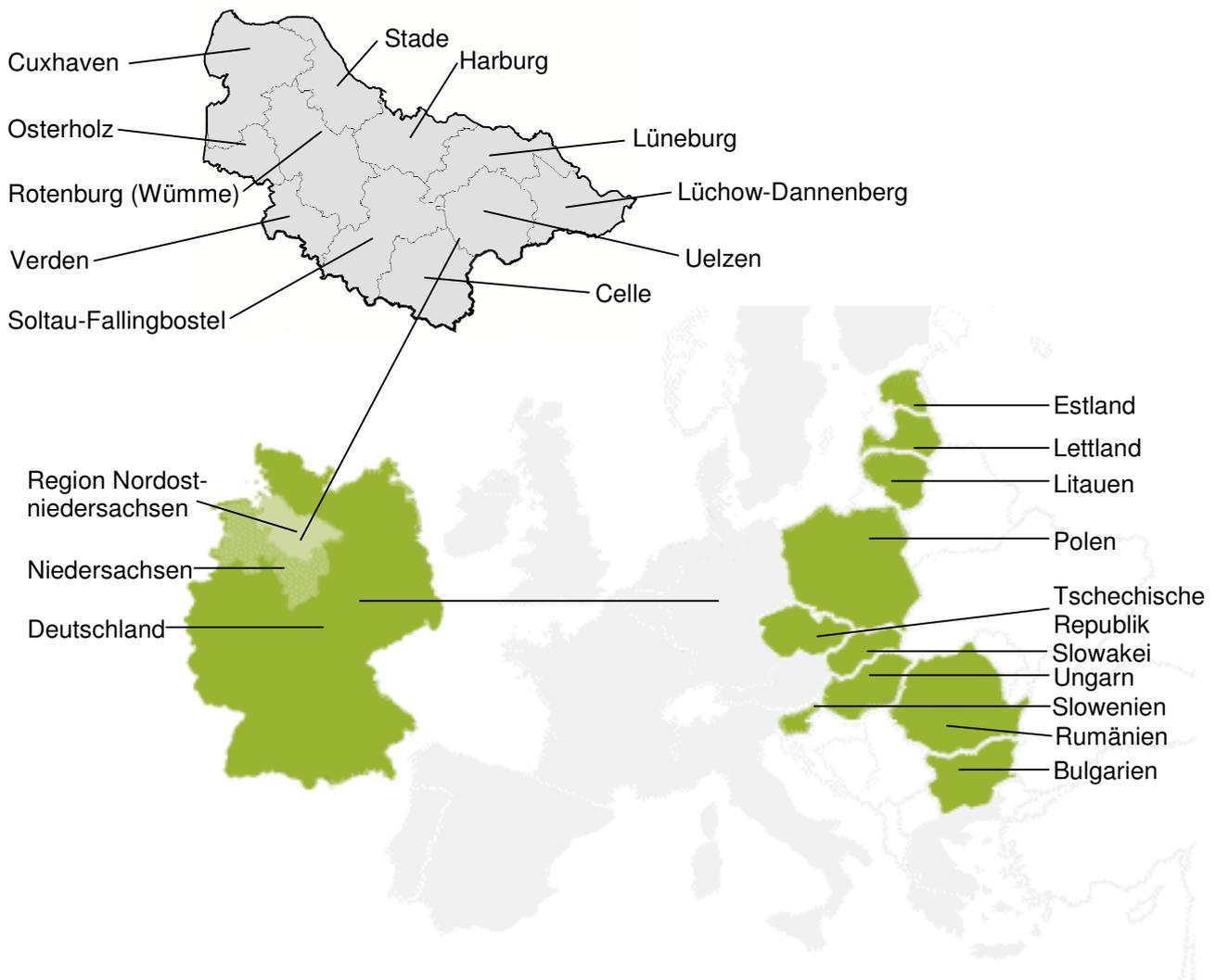
² Diese zehn mittelosteuropäischen Länder, die zum 1. Mai 2004 der EU beitraten (Bulgarien, Estland, Lettland, Litauen, Polen, Rumänien, Slowakei, Slowenien, Tschechische Republik und Ungarn), werden in der vorliegenden Arbeit häufig auch zusammenfassend MOEL (mittelosteuropäische Länder) genannt, auch wenn dieser Begriff in zahlreichen anderen Kontexten noch weitere Staaten aus diesem Raum umfasst.

³ vgl. Karte 1

⁴ vgl. z. B. AMIN 1993, S. 286 ff., AMIN / THRIFT 1994, S. 120 ff., AUTIO / YLI-RENKO / SAPIENZA 1997, S. 5 ff., BATHOLT / GLÜCKLER 2000, S. 168 ff., BIGGART / HAMILTON 1992, BOYER / HOLLINGSWORTH 1997, S. 433 ff., BRADACH / ECCLES 1991, S. 278 ff., BÜCHS 1991, COASE 1937, COMMONS 1934, GRANOVERTER 1973, 1982, 1985, 1992a, 1992b, HÅKANSSON / JOHANSON 1993, HOLLINGSWORTH / BOYER 1997, S. 6 ff., IBARRA 1992, S. 169 ff., ICKS 1997, S. 22 ff., JOHANSON / MATTSSON 1991, LARSON 1992, LUNDVALL 1993, PORAC / ROSA 1996, S. 365 ff., SCHWERING / STRIEWE 2004, S. 262 f., SELL 1994, S. 7 f. / 30 ff., SYDOW / MÖLLERING 2004, S. 23 ff., TALMUD / MESCH 1997, UZZI 1996, S. 676 f., WILLIAMSON 1975, 1979, 1985, 1990

⁵ vgl. z. B. MEYER / LORENZEN 2002, 2004, SCHMOLINSKY 2001, SCHWERING / STRIEWE 2004

⁶ vgl. bspw. BALLING 1998, S. 19 ff. / 39 ff. / 92 ff., BEHR 2004a, S. 47 ff., 2004b, BUSCHMANN 2004, S. 366, DÖRSAM / ICKS 1997, S. 39 ff., EUROPÄISCHE KOMMISSION – GD UNTERNEHMEN 2004b, GRABHER 1989, 1993a, GRANOVERTER 1973, HANSMANN / RINGLE 2004, S. 11 ff., HELLMER et al. 1999, Kap. 3.2, KAUFMANN / MENKE 1997, S. 13 f. / 89 ff., KERN 1996, MAASS / WALLAU 2003, S. 6 ff. / 49 ff., MEYER / LORENZEN 2002, S. 2 f. / 26, 2004, PICOT / REICHWALD / WIGAND 2003, QUACK 2000, RATH 1990, SCHMIDT et al. 1995, S. 56 ff., SCHULZ 2004, S. 92 f., SCHWERING / STRIEWE 2004, S. 263, SEMLINGER / BEHR 2004, STEVEN / SCHADE 2004, S. 112 f., THIELEMANN 1996, UZZI 1996, 1997, WALLDORF 1992, S. 462 ff.



Karte 1: Geografische Lage der Ausgangsregion, -landkreise und Zielländer⁷.

In der Forschung wurden darüber hinaus im Zusammenhang mit der Initiierung und Durchführung internationaler Wirtschaftsaktivitäten *Probleme und Engpässe* diskutiert. Dabei ist grundsätzlich eine Unterscheidung notwendig zwischen Problemen und Engpässen, die

- a) durch die Initiierung grenzüberschreitender wirtschaftlicher Aktivitäten überwunden werden sollen,⁸ und
- b) die Initiierung und Durchführung internationaler Wirtschaftsaktivitäten be- oder sogar verhindern.⁹

,a)' kann ein Motiv der wirtschaftlichen Internationalisierung sein, und

,b)' kann eine ‚Teilmenge‘ von ‚a)' sein.

,a)' (= *bereits bestehende, generelle Engpässe*) können eine grenzüberschreitende wirtschaftliche Aktivität bereits be- oder sogar verhindern. Jedoch können auch unter ‚b)' verstandene *zusätzliche*,

⁷ eigene Darstellung in Anlehnung an NIW 2005, S. V, OWKN 2007a

⁸ z. B. Absatzschwierigkeiten

⁹ bspw. finanzielle Engpässe; vgl. auch RATH 1990, S. 360

neue, internationalisierungsspezifische Probleme politischer, kultureller, unternehmensorganisatorisch-struktureller¹⁰ und infrastruktureller Art auftreten.¹¹ Diese können sowohl unternehmensintern als auch zwischen Partnern vorkommen. Zudem können sie Konflikte hervorrufen, die das Erreichen der mit internationalen Wirtschaftsaktivitäten verbundenen Ziele verhindern. Aus diesem Grund müssen Wege gefunden werden, um einerseits unter ‚a)‘ verstandene Ressourcenengpässe und andererseits die mit internationalen Wirtschaftsaktivitäten verbundenen spezifischen Probleme (‚b)‘) zu überwinden. Da kleine und mittlere Unternehmen grundsätzlich mit *Ressourcenengpässen* sowohl materieller als auch personeller Art konfrontiert sind, werden jene in dieser Untersuchung betrachtet. Großunternehmen hingegen sind davon in erheblich geringerem Maße betroffen. Diese Engpässe wirken sich im Falle von KMU auch unmittelbar auf die Potenziale zur Überwindung internationalisierungsspezifischer Probleme aus, da die eigenen internen Ressourcen kleiner und mittlerer Unternehmen zu einer erfolgreichen selbstständigen Problembewältigung häufig nicht ausreichen.¹²



Abb. 1: Interdependenzen zwischen internationalen Wirtschaftsaktivitäten sowie Problemen und Engpässen.¹³

Daher bilden in der vorliegenden Arbeit die unter ‚b)‘ verstandenen, bereits wissenschaftlich nachgewiesenen Probleme und Engpässe den Ausgangspunkt für die Identifizierung ihrer *Lösungsmöglichkeiten* und insbesondere der daran beteiligten *unternehmensexternen Akteure*.

¹⁰ An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass der Begriff ‚unternehmensorganisatorisch-strukturell‘ nicht im klassischen betriebswirtschaftlichen Sinne aufzufassen ist. Vielmehr erhält dieser Begriff im Rahmen dieser wirtschaftsgeografischen Arbeit eine eigene Bedeutung, die in der Diskussion der einzelnen unter diesen Begriffen subsumierten Probleme in Kap. 2 zum Ausdruck kommt.

¹¹ vgl. Kap. 2

¹² vgl. Abb. 1

¹³ eigener Entwurf

Zu Letzteren zählen in dieser Untersuchung

- privatwirtschaftlich organisierte, unternehmensbezogene Dienstleister,
- öffentliche Akteure,
- halbstaatliche Akteure,
- Verbände und Vereine sowie
- ausländische studentische Praktikanten.

Deren Einbeziehung in den Prozess der Anbahnung und Durchführung grenzüberschreitender wirtschaftlicher Aktivitäten zwischen KMU bietet eine Möglichkeit zur Bewältigung damit einhergehender Probleme und Engpässe. Daher geht diese Arbeit von der zentralen These aus, dass spezifische Probleme und Engpässe bei der Initiierung und Durchführung internationaler Wirtschaftsaktivitäten kleiner und mittlerer Unternehmen unter Heranziehung unternehmensexterner Akteure gelöst oder vermindert werden können.¹⁴ Auch die wissenschaftliche Literatur, die unternehmensexterne Akteure im Kontext grenzüberschreitender wirtschaftlicher Aktivitäten kleiner und mittlerer Unternehmen sowie damit verbundener Probleme thematisiert, untermauert diese These. Sie spricht unternehmensexternen Akteuren teilweise bereits Lösungspotenziale für spezifische Probleme zu, die im Zusammenhang mit internationalen Wirtschaftsaktivitäten auftreten können.¹⁵ Eine detaillierte Darlegung der sich aus dieser zentralen These dieser Arbeit ergebenden Fragestellungen erfolgt zu Beginn des Kap. 3 dieser Untersuchung. Die Fragestellungen erschließen sich besser, wenn zuvor der Forschungsstand und dessen Defizite dargestellt worden sind.¹⁶ Aus diesem Grund wird die Diskussion dieser Aspekte der Vorstellung des theoretischen Ansatzes vorgezogen. Unternehmensexterne Akteure wurden bisher allerdings noch nicht umfassend und zielgerichtet analysiert. Daher stehen sie im Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses dieser Arbeit. Grundsätzlich sind Beziehungen grenzüberschreitend wirtschaftlich aktiver Unternehmen zu öffentlichen und anderen Akteuren aus ihrem Umfeld notwendig, um Ratschläge zur Konfliktlösung zu erhalten. Dies steigert den Erfolg der internationalen wirtschaftlichen Aktivitäten, in die die Unternehmen eingebunden sind, und somit deren Überlebenswahrscheinlichkeit.¹⁷

Darüber hinaus wurden die *Lösungsansätze für die beschriebenen Probleme*, die die international wirtschaftlich aktiven kleinen und mittleren Unternehmen gemeinsam mit unternehmensexternen Akteuren erarbeiten, genau beleuchtet. Diese waren noch viel weniger Gegenstand eingehender und systematischer Untersuchungen als unternehmensexterne Akteure. Bei der Beleuchtung der Problemlösungen standen die Fragen im Vordergrund, ob, inwieweit und aus welchen Gründen welche unternehmensexternen Akteure zur Lösung welcher internationalisierungsbezogenen Probleme seitens der KMU herangezogen werden und dazu beitragen können.

¹⁴ vgl. Abb. 2 f.

¹⁵ vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION – GD UNTERNEHMEN 2004a, SCHWERING / STRIEWE 2004

¹⁶ vgl. Kap. 2

¹⁷ vgl. MEYER / LORENZEN 2002, S. 51 f.

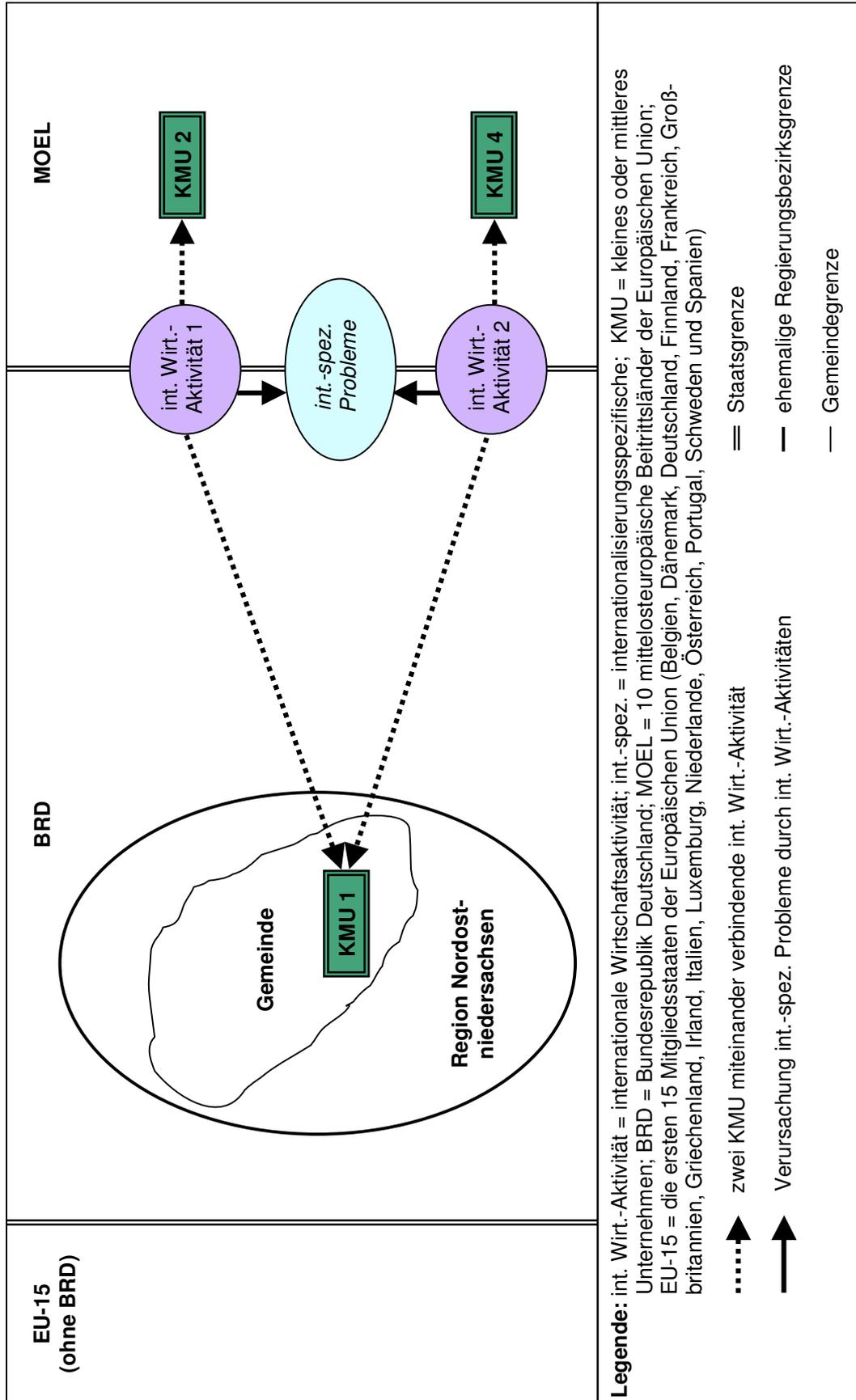


Abb. 2: Raumbezogene Darstellung der Beziehungen zwischen KMU, von deren internationalen Wirtschaftsaktivitäten und dabei auftretender internationalisierungsspezifischer Probleme. Quelle: Eigener Entwurf.

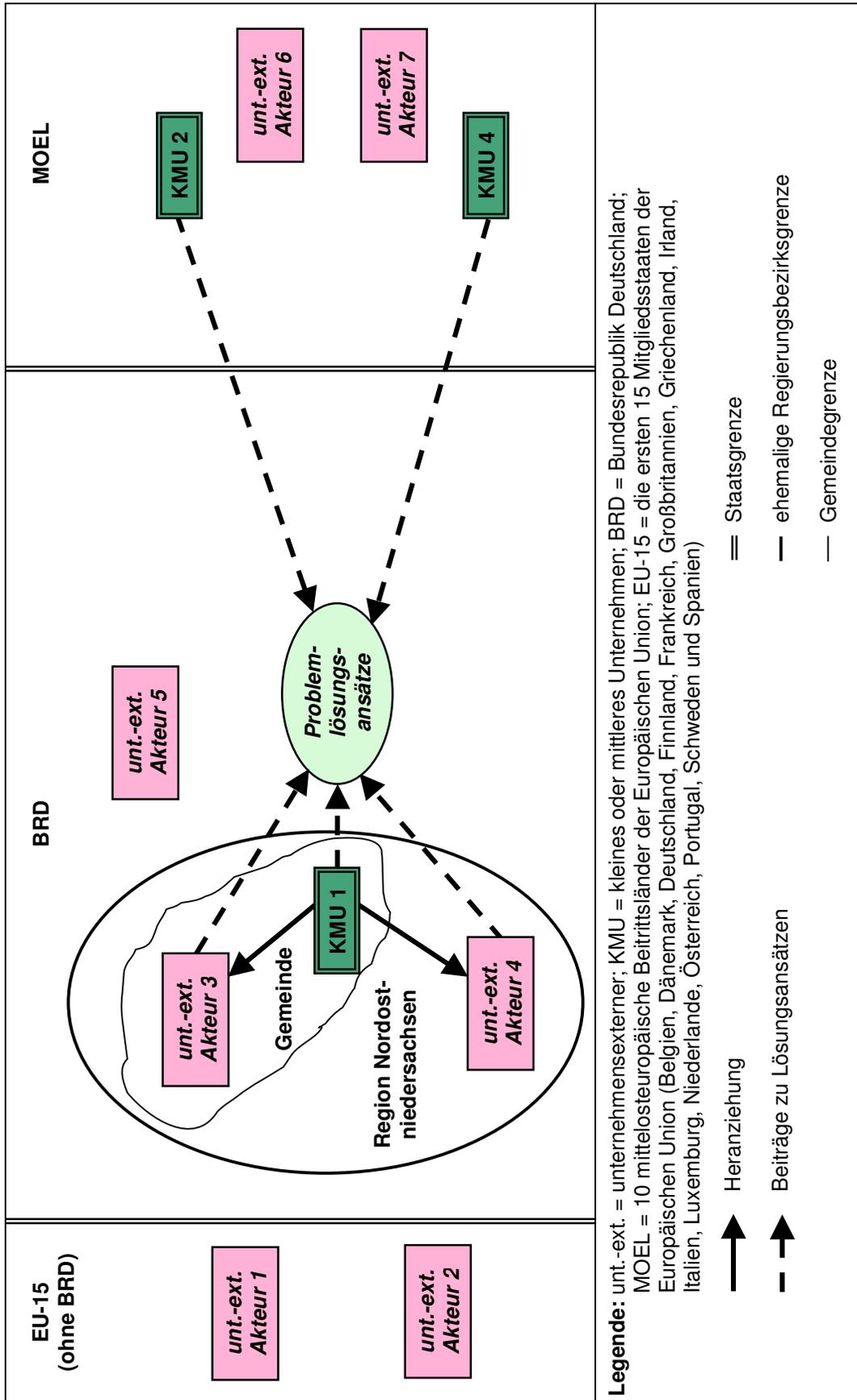


Abb. 3: Raumbezogene Darstellung der gemeinsamen Bewältigung internationalisierungsspezifischer Probleme durch KMU sowie unternehmensexterne Akteure. Quelle: Eigener Entwurf.

Dabei spielten folgende Aspekte eine Rolle:

- die Wege der *Identifikation* unternehmensexterner Akteure durch die international wirtschaftlich agierenden kleinen und mittleren Unternehmen,
- die Charakterisierung der Beziehungen zwischen den betrachteten grenzüberschreitend wirtschaftlich aktiven KMU sowie den unternehmensexternen Akteuren durch *Intensität* und *Vertrauen*,
- die Zusammenhänge zwischen der *räumlichen Lokalisation* unternehmensexterner Akteure, deren *Problemlösungskompetenz* und der *Gestaltung von Problemlösungsansätzen* sowie die *konkrete Gestaltung der Problemlösungsansätze*.

Der *Embeddedness-Ansatz* greift all diese Aspekte auf. Aus diesem Grund wurde dieser zur Erklärung der Untersuchungsfragen herangezogen.¹⁸

Nicht zuletzt fokussiert diese Arbeit nicht nur die Identifizierung unternehmensexterner Akteure und von Problemlösungsansätzen, sondern gibt auf dieser Grundlage ebenfalls *praxisorientierte Handlungsempfehlungen*.

Um den Gegenstand dieser Untersuchung näher zu bestimmen, werden im Folgenden die zentralen Begriffe definiert sowie die Auswahl der untersuchten Räume begründet.

1.1 Definition der zentralen Begriffe

1.1.1 Kleine und mittlere Unternehmen

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU), im Englischen Small and Medium Sized Enterprises (SME), stellen die Untersuchungseinheiten dieser Arbeit dar. Diese bilden gemeinsam eine Klasse in Abgrenzung zu Großunternehmen. Grundsätzlich lassen sich *quantitative* von *qualitativen Beschreibungsmerkmalen* von KMU unterscheiden.¹⁹

Im Falle der Abgrenzung kleiner und mittlerer Unternehmen mittels quantitativer Beschreibungsmerkmale erweisen sich die Wahl der geeigneten *Messzahl* sowie die Bestimmung der *Größenklassen* als problematisch.

Zu den bedeutendsten Messzahlen zählen

- der Jahresumsatz (z. B. gemäß der Definition der Europäischen Union bis zu 50 Mio. €) sowie
- die Beschäftigtenzahl (entsprechend der EU-Definition weniger als 250 Personen).

¹⁸ vgl. Kap. 3.3, GRANOVETTER 1985, 1992a, 1992b

¹⁹ vgl. MEYER / LORENZEN 2002, S. 5

Ferner werden häufig folgende Messzahlen verwendet:

- die (Jahres)Bilanzsumme (die Europäische Union sieht bis zu 43 Mio. € vor),
- der Gewinn,
- der Kapitaleinsatz,
- das Anlagevermögen,
- die Produktions- oder Absatzmengen sowie
- die Marktanteile.

Jedoch unterliegen die Klassengrenzen von Land zu Land teils starken Schwankungen. Zudem ist bisher keine international standardisierte Abgrenzung von KMU auf der Grundlage quantitativer Kriterien erfolgt, weil sich die Klassengrenzen bzgl. der Unternehmensgröße an der Größe des jeweils betrachteten Landes sowie dessen Volkswirtschaft orientieren.²⁰ Allerdings erfolgt die Rechnungslegung grenzüberschreitend wirtschaftlich aktiver KMU zunehmend nach internationalen Vorschriften (IAS, IFRS). Dies erleichtert eine quantitative Klassifizierung von Unternehmen.

Quantitative Beschreibungsmerkmale weisen den Vorteil auf, dass sie sich einerseits objektiv nachweisen lassen und andererseits einfach zu ermitteln sind. Allerdings sind die Genauigkeit der Wiedergabe sowie die Festlegung zweckmäßiger Kriterien zur quantitativen Erfassung der Unternehmensgröße problembehaftet. Dann kann sich der Einsatz qualitativer Merkmale als sinnvoll erweisen. Als qualitatives Merkmal ist die Unabhängigkeit von großen Unternehmen ein Kriterium. Dies deutet darauf hin, dass bei dieser Art der Abgrenzung gewisse *Formen der Unternehmensführung sowie Unternehmenstypen* und nicht die Betriebsgröße relevant sind. So ist bei der Abgrenzung von kleinen und mittleren Unternehmen zu Großunternehmen nach qualitativen Merkmalen die Beleuchtung des Wirkungsbereichs und betrieblicher Gegebenheiten für einen Vergleich nötig. Dies bezieht sich auf

- die Rechtsform,
- die Organisation,
- die Finanzierungssituation,
- die Wirtschaftsweise,
- die Struktur der Unternehmensführung,
- die Flexibilität,
- das Personal sowie
- soziologische Gegebenheiten innerhalb des Unternehmens.

Qualitative Beschreibungsmerkmale zielen zudem auf Unterschiede in einzelnen Funktionsbereichen (z. B. Forschung und Entwicklung (F&E), Produktion, Absatz) zwischen idealtypischen KMU und Großunternehmen ab. Jedoch ist es dabei nicht zwingend notwendig, dass alle genannten

²⁰ vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION 2003a, 39, FRANK 1994, S. 19 ff., MEYER / LORENZEN 2002, S. 5 ff., MÜLLER / KORNMEIER 2000, S. 61, QUACK 2000, S. 13, RUMER 1994, S. 31, THELEN 1993, S. 23; vgl. zu der Diskussion von Vor- und Nachteilen dieser Merkmale HAMER 1987, MEYER / LORENZEN 2002, S. 6 f.

Merkmale das jeweils betrachtete Unternehmen kennzeichnen. Daher ist die Erstellung einheitlicher Richtlinien und Definitionen auf qualitativer Basis schwierig.²¹

1.1.2 Internationale Wirtschaftsaktivitäten

Kleine und mittlere Unternehmen sind zwar die Untersuchungseinheiten in dieser Arbeit, die Objekte des Erkenntnisinteresses bilden jedoch internationale Wirtschaftsaktivitäten, die zahlreiche KMU untereinander verbinden. Jene werden durch die ökonomisch motivierten Interaktionen zweier oder mehrerer Unternehmen mit Sitz in unterschiedlichen Ländern gekennzeichnet. Diese Interaktionen verlaufen nationale Grenzen überschreitend.²²

Internationale Wirtschaftsaktivitäten unterliegen freiwilligen Entscheidungen. Sie können kurzfristig angelegt sein, wie dies teilweise beim Im- und Export der Fall ist, oder auch mittel- und langfristig und folglich kontinuierlich, wie tendenziell bei der Kooperation und der Tochtergesellschaft. Dies deutet bereits die prinzipielle Offenheit dieser Untersuchung gegenüber allen denkbaren Formen grenzüberschreitender wirtschaftlicher Aktivitäten an, die durch „Transfers von Gütern, Kapital und Wissen (im weitesten Sinne)“²³ gekennzeichnet sind.²⁴

Nachfolgend wird auf die einzelnen *internationalen Wirtschaftsaktivitäten* näher eingegangen. Dabei werden diese den von den Wissenschaftlern COASE (1937), COMMONS (1934), GRANOVETTER (1973, 1982, 1985, 1992a, 1992b) und WILLIAMSON (1975, 1979, 1985, 1990) ausführlich diskutierten ökonomischen Organisationsformen Hierarchie, Netzwerk und Markt zugeordnet.

1.1.2.1 Markt

1.1.2.1.1 Import

Unter *Importen* versteht man im Ausland erzeugte und von Inländern käuflich erworbene Güter und Dienstleistungen. So werden im Falle des sog. *Spezialhandels* „Waren zum Ge- und Verbrauch sowie zur Be- oder Verarbeitung“²⁵ importiert. Zum Spezialhandel sind auch die Lohn- und Eigenveredelung zu zählen. Bei der *Lohnveredelung* erfolgt „die Veredelung für Rechnung des aus-

²¹ vgl. BAMBERGER / EVERS 1997, S. 108 f., FRANK 1994, S. 21 ff., MEYER / LORENZEN 2002, S. 6 ff., MEYER / SCHWERING 2000, S. 169, MÜLLER / KORNMEIER 2000, S. 62, QUACK 2000, S. 14 f., THELEN 1993, S. 24 ff.

²² vgl. Abb. 2, BEHR 2004a, S. 84, KAUFMANN 1998, S. 33, QUACK 2000, S. 11, RATH 1990, S. 6

²³ RATH 1990, S. 7

²⁴ vgl. AIGINGER / CZERNY 1998, BACKHAUS / PILTZ 1990, S. 2, BALLING 1998, S. 13 ff., BEHR 2004a, S. 84, ELMAR 1995, EUROPÄISCHE KOMMISSION – GD UNTERNEHMEN 2004b, S. 21, KAUFMANN 1997, 1998, S. 33, LUTZ 1993, S. 36, MAASS / WALLAU 2003, S. 4, MEYER / LORENZEN 2002, S. 13 ff., 2004, S. 70, PICOT / REICHWALD / WIGAND 2003, QUACK 2000, S. 10 f., SCHÄPER 1997, SCHOLZ-LIGMA 1997, SCHRADER 1993, SCHWARZ 1979, STATISTISCHES BUNDESAMT 2004, S. 28, THELEN 1993, S. 46 ff.

²⁵ MATSCHKE / OLBRICH 2000, S. 2

ländischen Eigentümers der Waren durch Gebietsansässige²⁶ und bei der *Eigenveredelung* wird „die Veredelung für Rechnung des inländischen Eigentümers der Waren“ geleistet.²⁷ Grundsätzlich wird der *aktive* von dem passiven *Veredelungsverkehr* unterschieden. Bei Erstgenanntem handelt es sich um im Inland be- und verarbeitete oder ausgebesserte Waren, die zu diesem Zwecke aus dem Ausland importiert und anschließend wieder exportiert werden. Beim *passivem Veredelungsverkehr* werden diese Waren aus dem Inland ins Ausland exportiert, dort veredelt und anschließend wieder importiert. Dabei sind „Waren, die zur aktiven Veredelung im Inland oder nach passiver Veredelung im Ausland eingeführt werden, im Import“²⁸ enthalten.²⁹

Grundsätzlich wird der direkte vom indirekten Import unterschieden. Die *indirekte Einfuhr* wird dadurch gekennzeichnet, dass „auf inländischer Seite zwischen dem inländischen Abnehmer (unmittelbarer Importeur) und dem ausländischen Lieferanten wenigstens noch ein Absatzmittler“³⁰ zwischengeschaltet ist. Kommen auf inländischer Seite keine Absatzmittler zum Zuge, so spricht man von *direktem Import*.³¹

Beziehungen zu ausländischen Lieferanten sind die häufigste Form der Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen. Auf 30 % der KMU trifft dies zu.³²

1.1.2.1.2 Export

Export meint im Inland produzierte und von Ausländern gekaufte Güter und Dienstleistungen. Im Falle des im vorangegangenen Kapitel bereits erwähnten Spezialhandels werden „Waren aus der Erzeugung, Be- und Verarbeitung“³³ exportiert. Zudem sind „Waren, die zur passiven Veredelung [...] oder nach aktiver Veredelung ins Ausland ausgeführt werden,“³⁴ in der Ausfuhr enthalten.³⁵

Ferner lässt sich ebenso bei der Ausfuhr zwischen *indirektem und direktem Export* unterscheiden. Bei Ersterem „werden bspw. die Produkte des Unternehmens als Komponenten in andere Produkte eingebaut, die dann exportiert werden. Die einzelnen Komponenten müssen lediglich den Anforderungen des Exportlandes entsprechen“.³⁶ Bei einer anderen Art des indirekten Exports werden die im Inland erzeugten Waren von mindestens einem zwischengeschalteten, rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen, auf Export spezialisierten Unternehmen, einer / einem oder mehreren

²⁶ ebd., S. 3

²⁷ ebd.

²⁸ ebd., S. 2

²⁹ vgl. ebd., S. 2 f.

³⁰ ebd., S. 3

³¹ vgl. ebd., S. 3

³² vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION – GD UNTERNEHMEN 2004b, S. 7 ff., KYRER / JETTEL / VLASITS 1997, S. 128, MATSCHKE / OLBRICH 2000, S. 2 f.

³³ MATSCHKE / OLBRICH 2000, S. 2

³⁴ ebd.

³⁵ vgl. ebd.

³⁶ HERING / PFÖRTSCH / WORDELMANN 2001, S. 48

Handelsgesellschaften und -häusern, Importeuren, Agenturen, Vermittlern, Repräsentanzen oder lokalen Generalvertretern und -unternehmen als Absatzmittler an die ebenfalls ausländischen Abnehmer verkauft. Dabei hat das produzierende Unternehmen entweder gar keinen oder nur einen unwesentlichen Einfluss auf die Form der Vermarktung, da das damit beauftragte Handelsunternehmen i. d. R. die bedeutendsten im Auslandsgeschäft anfallenden Aktivitäten durchführt.³⁷

Dazu zählen:

- „Marktuntersuchung,
- Geschäftsanbahnung,
- Bonitätsprüfung möglicher ausländischer Partner,
- Risikoabsicherung,
- Zoll- und Versicherungs-Formalitäten,
- Warenanlieferung,
- Finanzierungs- und Zahlungsabwicklung“.³⁸

Der Produzent veräußert seine Ausfuhrware an ein auf Export spezialisiertes Unternehmen, das den Außenhandel auf eigenes Risiko durchführt. Dadurch wird für den Produzenten aus dem Export- ein reines Inlandsgeschäft.³⁹

Beim *direkten Export* veräußert der Produzent seine Erzeugnisse selbst direkt an unterschiedliche Abnehmer aus dem Groß- und Einzelhandel oder Endverbraucher im ausländischen Markt, also ohne Absatzmittler auf inländischer Seite. Daher ist das Unternehmen gewissermaßen dazu gezwungen, mit dem Export verbundene Aktivitäten eigenständig sowie unter Inkaufnahme des vollen Risikos durchzuführen. Dazu muss der Produzent über Vertriebs- und Servicestrukturen im Zielmarkt, eine für die Ausfuhr zuständige Abteilung sowie besondere Sprachkenntnisse verfügen und mit dem Zielmarkt vertraut sein.⁴⁰

Im Gegensatz zur indirekten Ausfuhr kann die Vermarktung beim direkten Export dadurch stärker beeinflusst werden, dass mit dem Endabnehmer oder -verbraucher unmittelbar interagiert wird, ohne dass in- und / oder ausländische Zwischenhändler mit eigenen Marketingzielen involviert sind.⁴¹

Der Export ist mit 18 % die zweithäufigste Form der Internationalisierung von KMU. Somit ist der Export als traditionelle Form der wirtschaftlichen Internationalisierung weiterhin bedeutsam, da er der Umsatzsteigerung von Unternehmen dient. Mehr als 10 % der KMU sind sowohl im Export als auch im Import aktiv, während 6 % lediglich Waren ausführen.⁴² Dementsprechend beschränkt sich

³⁷ vgl. CUTURA / KRAUS 2005, S. 22, HERING / PFÖRTSCH / WORDELMANN 2001, S. 48, MATSCHKE / OLBRICH 2000, S. 3, RUMER 1994, S. 21, WALLDORF 1987, S. 29, 1992, S. 450

³⁸ RUMER 1994, S. 21

³⁹ vgl. CUTURA / KRAUS 2005, S. 23, HERING / PFÖRTSCH / WORDELMANN 2001, S. 48, MATSCHKE / OLBRICH 2000, S. 3, RUMER 1994, S. 21

⁴⁰ vgl. CUTURA / KRAUS 2005, S. 23, HERING / PFÖRTSCH / WORDELMANN 2001, S. 48, HUMMEL 1994, S. 72, MATSCHKE / OLBRICH 2000, S. 3, RUMER 1994, S. 21 f.

⁴¹ vgl. WALLDORF 1987, S. 29 f., 1992, S. 450; vgl. zu einer ausführlichen Diskussion der Vor- und Nachteile beider Exportvarianten bspw. CUTURA / KRAUS 2005, S. 22 f., HERING / PFÖRTSCH / WORDELMANN 2001, MEFFERT / BOLZ 1998, S. 125, RUMER 1994, S. 21 f.

⁴² vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION – GD UNTERNEHMEN 2004b, S. 7

die Mehrheit der exportierenden Unternehmen nicht nur auf die Ausfuhr, sondern geht darüber hinaus ebenso einigen weiteren, damit zusammenhängenden, inwärts gerichteten internationalen Wirtschaftsaktivitäten nach. So führen Importe häufig zu Exporten. Demnach verfolgen die meisten grenzüberschreitend wirtschaftlich aktiven Unternehmen einerseits inwärts (z. B. Wissenszugang, Einfuhr), andererseits auswärts (bspw. Export, Verkauf) gerichtete Tätigkeiten. Durch mehrere internationale Wirtschaftsaktivitäten lassen sich häufig Synergieeffekte realisieren.⁴³ Schließlich bildeten sich in den vergangenen Jahrzehnten ebenfalls zunehmend weitere Formen grenzüberschreitender wirtschaftlicher Aktivitäten heraus, die die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen nicht nur in besonderem Maße steigerten, sondern auch sicherten.⁴⁴ Jene werden im Folgenden ausgiebiger beleuchtet.

1.1.2.2 **Netzwerk**

Eine weitere ökonomische Koordinationsform stellen Netzwerke dar. Diese beruhen auf Beziehungen zwischen mindestens zwei Unternehmen. Dabei sind diese Unternehmen wechselseitigen Abhängigkeiten ausgesetzt, die das Handeln innerhalb der sozialen Netzwerkstruktur determinieren.⁴⁵ Als Netzwerk aus zwei oder mehr Unternehmen, stellt die *Kooperation* eine eigenständige wirtschaftliche Organisationsform dar, die aber dennoch Charakterzüge sowohl des Marktes als auch der Hierarchie aufweist. So werden Kooperationen durch die mittel- bis langfristige Dauer der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen gekennzeichnet – im Gegensatz zu einzelnen kurzfristigen Geschäftsvorfällen.

Die Kooperation

- ist daher als kontinuierlich zu bezeichnen,
- wird freiwillig eingegangen,
- sieht i. d. R. eine Gleichberechtigung der Partner vor,
- charakterisiert bewusst abgestimmte Maßnahmen, um ein oder mehrere gemeinsame(s) wirtschaftliche(s) Ziel(e) in einzelnen Geschäftsfeldern und Funktionsbereichen zu erreichen,
- wird durch die einzelbetriebliche Ausgliederung oder Neuverteilung bestimmter Aufgaben determiniert,
- verlangt die Berücksichtigung wettbewerblicher, also auch kartellrechtlicher Vorschriften bei der Umsetzung von Aufgaben und
- soll zu einer Verbesserung der Ergebnisse bei den Partnern gegenüber dem Alleingang führen.⁴⁶

⁴³ vgl. ebd., S. 7 ff., FLETCHER 2001

⁴⁴ vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION – GD UNTERNEHMEN 2004b, S. 7

⁴⁵ vgl. BATHELT / GLÜCKLER 2003, 160, GRANOVETTER 1990, 98

⁴⁶ vgl. AIGINGER / CZERNY 1998, BACKHAUS / PILTZ 1990, S. 2, BALLING 1998, S. 13 ff., BEHR 2004a, S. 84, BÜCHS 1991, S. 3, ELMAR 1995, EUROPÄISCHE KOMMISSION – GD UNTERNEHMEN 2004b, S. 21, Fn. 16, HAUSSMANN 1997, S. 461 f., KAUFMANN 1998, S. 26 ff., LUTZ 1993, S. 36, MAASS / WALLAU 2003, S. 4 ff., MEYER / LORENZEN 2002, S. 13 ff. / 33, 2004, S. 70, QUACK 2000, S. 10 f., RATH 1992, S. 21 ff., SCHÄPER 1997, SCHOLZ-LIGMA 1997, SCHRADER 1993, SCHWARZ 1979, SELL 1994, S. 3, THELEN 1993, S. 46 ff., THIELEMANN 1996, S. 37 ff.

Die bewusst koordinierte Abstimmung von Maßnahmen in den Funktionsbereichen, die der Kooperation unterliegen, schränkt zwangsläufig die Entscheidungsfreiheit ein. Dennoch wird weiterhin die rechtliche Eigenständigkeit der an der Kooperation beteiligten Unternehmen gewahrt. Auch ihre wirtschaftliche Selbstständigkeit bleibt während der Kooperation grundsätzlich erhalten.⁴⁷

Eine *formale Kooperation* ist durch eine explizite Vereinbarung oder einen schriftlichen Vertrag geregelt. Die Bedingungen einer *nicht-formalen Kooperation* werden hingegen nicht in einem schriftlichen Dokument festgelegt, sondern werden vielmehr mündlich vereinbart. Dabei sorgen positive Erfahrungen oder einfach ein Vertrauensverhältnis aus der Vergangenheit für eine sichere Basis.⁴⁸

Unternehmenskooperationen können dabei verschiedene *Formen* annehmen, die im Folgenden einschließlich der sich damit jeweils näher befassenden Literatur lediglich aufgeführt werden.

Dazu zählen

- die Lizenzvergabe,⁴⁹
- die Vertragsfertigung,⁵⁰
- der Managementvertrag,⁵¹
- das Franchising,⁵²
- das Joint Venture oder Gemeinschaftsunternehmen,⁵³
- die unternehmerische Partnerschaft,⁵⁴
- die strategische Allianz,⁵⁵

⁴⁷ vgl. BACKHAUS / PILTZ 1990, S. 2, BALLING 1998, S. 15, BÜCHS 1991, S. 3, HAUSSMANN 1997, S. 461, KAUFMANN 1998, S. 26 ff., LUTZ 1993, S. 36, MAASS / WALLAU 2003, S. 4 ff., MEYER / LORENZEN 2002, S. 13 ff. / 33, 2004, S. 70, QUACK 2000, S. 10 f., RATH 1992, S. 21 f., SCHÄPER 1997, SCHWARZ 1979, 70, SELL 1994, S. 3, THELEN 1993, S. 46 ff., THIELEMANN 1996, S. 39 f.

⁴⁸ vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION – GD UNTERNEHMEN 2004b, S. 21

⁴⁹ vgl. KAUFMANN 1998, S. 73 f., MAASS / WALLAU 2003, S. 8 f., QUACK 2000, S. 61 / 175 f., RATH 1992, S. 32 f., RUMER 1994, S. 24 f., SELL 1994, S. 10 / 111 ff., SWOBODA 2000, S. 109 f., WALLDORF 1992, S. 450 ff.

⁵⁰ vgl. DICKEN 1998, Kap. 7, EUROPÄISCHE KOMMISSION – GD UNTERNEHMEN 2004b, S. 10, MAASS / WALLAU 2003, S. 8, PERROW 1992, S. 453 f., QUACK 2000, S. 61 / 181, RATH 1992, S. 34, RUMER 1994, S. 23 f., SELL 1994, S. 10, WALLDORF 1992, S. 455

⁵¹ vgl. KAUFMANN 1998, S. 73 f., QUACK 2000, S. 62 / 176, RATH 1992, S. 35, SELL 1994, S. 10, SWOBODA 2000, S. 109 f., WALLDORF 1992, S. 454

⁵² vgl. GOORMANN 1992, S. 64 ff., KAUFMANN 1998, S. 73 f., QUACK 2000, S. 63 f. / 169, RATH 1992, S. 33, RUMER 1994, S. 25, STATISTISCHES BUNDESAMT 2004, S. 13 / 36 ff., SWOBODA 2000, S. 109 f.

⁵³ vgl. BALLING 1998, S. 14 ff., CUTURA / KRAUS 2005, S. 25, EUROPÄISCHE KOMMISSION – GD UNTERNEHMEN 2004a, S. 31, 2004b, S. 14 f., GRANT 1997, S. 328 ff., HERING / PFÖRTSCH / WORDELMANN 2001, S. 59 ff., HOLTBRÜGGE 2003, 5, KAUFMANN 1998, S. 73 f., PEZOLDT 2004, S. 292 ff., QUACK 2000, S. 62 f. / 171 f., RATH 1992, S. 36 f., RUMER 1994, S. 26 f. / 63 ff., SELL 1994, S. 10, SWOBODA 2000, S. 109 f., WALLDORF 1992, S. 450 ff., ZSCHIEDRICH / KELLER 1999

⁵⁴ vgl. NATHUSIUS 1994, S. 12 f., QUACK 2000, S. 12

⁵⁵ vgl. ALBACH 1992, S. 664, ALVSTAM 1995, BALLING 1998, S. 24 f., BATHOLT / GLÜCKLER 2003, S. 277, CASTELLS 1999, CONTRACTOR / LORANGE 2002, DAFT 2004, S. 209 f., DICKEN 1998, Kap. 7, FRANK 1994, HEMM / DIESCH 1992, S. 532 ff., GAHL 1991, S. 9 ff. / 32 ff., GRETZINGER, / MATIASKE

- das Netzwerk⁵⁶ und
- das virtuelle Unternehmen.⁵⁷

Ferner lassen sich als verschiedene *Kooperationsrichtungen*

- die vertikale,
- die horizontale und
- die laterale oder diagonale Kooperation identifizieren.⁵⁸

Schließlich kann man eine Differenzierung von Kooperationen nach betrieblichen *Funktionsbereichen* anstellen. Darunter fallen

- die Forschung und Entwicklung,⁵⁹
- die Beschaffung,⁶⁰
- die Produktion,⁶¹
- das Marketing und der Vertrieb,⁶²
- der Service,⁶³
- das Management und die Administration,⁶⁴
- die Finanzierung,⁶⁵

2000, HUNGENBERG 1999, LIEBHART 2002, S. 104 f., LUBRITZ 1998, LUTZ 1993, S. 19 ff., MAASS / WALLAU 2003, S. 9, NOHRIA 1992, S. 11 f., PFÜTZER 1995, QUACK 2000, S. 11, RALL 1994, RUMER 1994, S. 25, SELL 1994, S. 79 ff., STEVEN / SCHADE 2004, S. 127 f., SWOBODA 2000

⁵⁶ vgl. BALLING 1998, S. 26 f., BEHR 2004a, S. 54, DICKEN 1998, Kap. 7, GLÜCKLER 2004, S. 82 f., HAGE / ALTER 1997, HELLMER et al. 1999, S. 55 ff., HIRSCH-KREINSEN 2003, KOSCHATZKY 2001, KOSCHATZKY / GUNDRUM / MULLER 1995, S. 9 ff., LIEBHART 2002, MEYER 2002, S. 40 ff. / 271 ff., PERROW 1992, S. 454 ff., PLOUGMANN 1994, PODOLNY / PAGE 1998, QUACK 2000, S. 12, SCHERTLER 1995, S. 35 ff., SELL 1994, S. 72 ff., SEMLINGER 2004, SYDOW 1992a, 1992b, 1999, S. 79 ff., WEBER 1997, S. 78 f.

⁵⁷ vgl. BALLING 1998, S. 27 f., BUSE 1997, S. 467 ff., KOCIAN et al. 1995, S. 4, SYDOW / WINAND 1998, S. 17 ff.

⁵⁸ vgl. BENGTTSSON / KOCK 1999, S. 178 ff., MEYER / LORENZEN 2002, S. 29 f., QUACK 2000, S. 56 f., SATTES et al. 1998, S. 198, SCHWERING / STRIEWE 2004, STAUDT et al. 1995, S. 1216, THELEN 1993, S. 57 f.

⁵⁹ vgl. BATHELT / GLÜCKLER 2003, S. 271, KAUFMANN 1998, LORENZEN 2004, S. 385, MAASS / WALLAU 2003, S. 5, POHLMANN 1995, S. 8 ff., QUACK 2000, S. 60 / 152, RATH 1992, S. 28 ff., THELEN 1993, S. 62 f., TÜRCK 1999

⁶⁰ vgl. BUSCHMANN 2004, S. 369, MAASS / WALLAU 2003, S. 5, MEYER / LORENZEN 2002, S. 32, QUACK 2000, S. 59, STAUDT et al. 1995, S. 1216

⁶¹ vgl. BUSCHMANN 2004, S. 369, EGGERS / LAY 2003, S. 124 f., KAUFMANN 1997, S. 174, 1998, S. 64 f., LORENZEN 2004, S. 385, MAASS / WALLAU 2003, S. 5, MEYER / LORENZEN 2002, S. 32, QUACK 2000, S. 58 f., RATH 1992, S. 30

⁶² vgl. BEHR 2004a, S. 63, BUSCHMANN 2004, S. 369, FLEISCHMANN 1999, LORENZEN 2004, S. 385, MAASS / WALLAU 2003, S. 5, MEYER / LORENZEN 2002, S. 32, QUACK 2000, S. 57 f., RATH 1992, S. 30 ff., THELEN 1993, S. 64

⁶³ vgl. EGGERS / LAY 2003, S. 120 ff., MAASS / WALLAU 2003, S. 5

⁶⁴ vgl. KAUFMANN 1998, S. 65, LORENZEN 2004, S. 385, QUACK 2000, S. 59, RATH 1992, S. 30, THIELE-MANN 1996, S. 173

⁶⁵ vgl. MEYER / LORENZEN 2002, S. 32

- die Informationsbeschaffung⁶⁶ sowie
- die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter.⁶⁷

Eine besondere Form ökonomischer Koordination in Netzwerken mit zahlreichen hierarchischen Elementen ist die *Unternehmensbeteiligung*. Diese wird durch die Einbringung finanzieller, personeller und / oder materieller Ressourcen eines kleinen oder mittleren Unternehmens in ein anderes KMU charakterisiert. Kleine und mittlere Unternehmen beteiligen sich in diesen Fällen häufig am Gesellschaftskapital. Dies zieht teilweise hohe Steuervorteile nach sich. Ferner hat die Kapitalbeteiligung oftmals einen (gegenseitigen) Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen zur Folge. Allerdings ist ein entsprechendes (wechselseitiges) Kapitalengagement im Falle von KMU lediglich von geringer Bedeutung.⁶⁸

Schließlich wird eine *internationale Kooperation* durch die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen mit Sitz in unterschiedlichen Ländern charakterisiert.⁶⁹

1.1.2.3 Hierarchie

Kleinere Unternehmen sowohl der Sachgütererzeugung als auch aus dem Dienstleistungsbereich tätigen selten *ausländische Direktinvestitionen (ADI)*, da es sich dabei um eine komplexe internationale Wirtschaftsaktivität handelt. So haben lediglich 3 % der KMU *Zweigniederlassungen* oder *Tochtergesellschaften* im Ausland.⁷⁰

Mehr als jedes dritte kleine oder mittlere Unternehmen mit Niederlassungen im Ausland exportiert nicht. Diese Tatsache unterstreicht, dass ausländische Direktinvestitionen nicht ausschließlich absatzpolitisch, sondern auch zur Erzielung von Kostenvorteilen eingesetzt werden. Die Schaffung eines Vertriebsstandortes für die in der gewohnten Qualität angebotenen Produkte des KMU und des damit einhergehenden Aufbaus entsprechender Unternehmens-, aber auch Produktimages ist ein mögliches Ziel von Unternehmen. Daneben kann ebenfalls der Zugang zu lokalen Ressourcen, wie kostengünstigen Mitarbeitern, Rohstoffen, Knowhow und Technologien interessant sein. Dabei setzen kleine und mittlere Unternehmen unterschiedliche Internationalisierungsstrategien ein. Einige Unternehmen versuchen, durch die Entwicklung innovativer Geschäftstätigkeiten in der Wertschöpfungskette wettbewerbsfähiger zu werden. Gerade zur Herstellung von arbeitskostenintensiven Erzeugnissen werden zunehmend Produktionsstätten in Mittel- und Osteuropa gegründet. Dabei wird zumeist von Tochtergesellschaften gesprochen. Diese sind im Gegensatz zu ausländischen Betriebsstandorten eines Unternehmens zwar rechtlich selbstständig, wirtschaftlich

⁶⁶ vgl. MAASS / WALLAU 2003, S. 5, MEYER / LORENZEN 2002, S. 32, RATH 1992, S. 28

⁶⁷ vgl. FIETEN / FRIEDRICH / LAGEMANN 1997, S. 230, MAASS / WALLAU 2003, S. 5, THIELEMANN 1996, S. 173

⁶⁸ vgl. RUMER 1994, S. 27

⁶⁹ vgl. BEHR 2004a, 84, HAUSSMANN 1997, 461, MEYER / LORENZEN 2004, 70, QUACK 2000, 10 f., RATH 1992, 21

⁷⁰ vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION – GD UNTERNEHMEN 2004b, S. 14 f.

allerdings nicht. Prinzipiell lässt sich bei derartigen grenzüberschreitenden wirtschaftlichen Aktivitäten zwischen Endfertigung und vollständiger Erstellung von Gütern differenzieren.⁷¹

Ist die Nutzung bereits existierender Strukturen beabsichtigt, kann ein KMU ein anderes Unternehmen aus derselben Branche in Mittelosteuropa (MOE) erwerben. Dies bringt im Vergleich zur Neuerrichtung eines Unternehmens zahlreiche Vorteile mit sich. So kann bspw. auf einen vorhandenen Mitarbeiterstamm zurückgegriffen werden. Dies ist sinnvoll, sofern diese über relevante Markt- und Branchenerfahrungen verfügen. Zudem kann das kleine oder mittlere Unternehmen den existierenden Kundenstamm weiterhin betreuen. Dies erleichtert den Markteinstieg erheblich. Ferner erübrigt sich somit die Schaffung neuer Strukturen. Bestehende Strukturen müssen allerdings ggf. an diejenigen des deutschen Mutterunternehmens angepasst werden.⁷²

Hierarchische Internationalisierungsformen sind auf die von SCHAMP (1986, 202) festgestellte zunehmend arbeitsteilige Produktion von Industriegütern zurückzuführen, bei der mehr Serviceleistungen nachgefragt werden. Letzteres kommt auch in dem Bedarf an Dienstleistungen unternehmensexterner Akteure zur Erarbeitung von Lösungen internationalisierungsspezifischer Probleme kleiner und mittlerer Unternehmen zum Ausdruck. Doch bevor dieser Aspekt eingehender behandelt wird, gilt es, die Auswahl der Untersuchungsräume zu begründen. Zuvor werden die internationalen Wirtschaftsaktivitäten innerhalb der ökonomischen Koordinationsformen Markt, Netzwerk und Hierarchie nachfolgend noch einmal zusammenfassend dargestellt.⁷³

1.2 Untersuchte Räume mit internationalen Wirtschaftsaktivitäten kleiner und mittlerer Unternehmen

In dieser Arbeit wurden ausschließlich internationale Wirtschaftsaktivitäten berücksichtigt, denen kleine und mittlere Unternehmen aus der Region Nordostniedersachsen in den zehn mittelosteuropäischen EU-Beitrittsländern

- Bulgarien,
- Estland,
- Lettland,
- Litauen,
- Polen,
- Rumänien,
- Slowakei,
- Slowenien,
- Tschechische Republik und
- Ungarn nachgehen.

⁷¹ vgl. ebd., S. 15, RUMER 1994, S. 27 f.

⁷² vgl. HERING / PFÖRTSCH / WORDELMANN 2001, S. 59

⁷³ vgl. Abb. 4

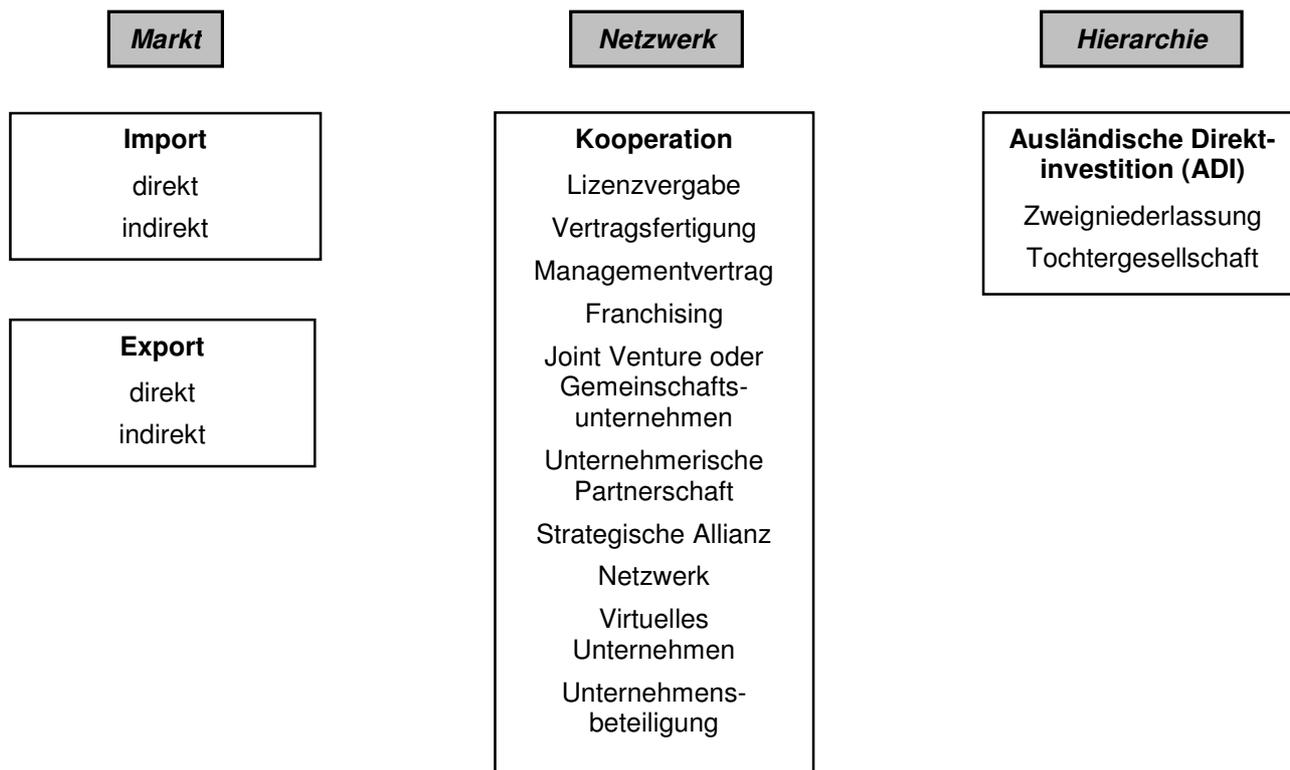


Abb. 4: Internationale Wirtschaftsaktivitäten innerhalb der ökonomischen Koordinationsformen.⁷⁴

Aufgrund der dabei zu überwindenden räumlichen Distanz kommen verschiedene nationale Rahmenbedingungen, Kulturunterschiede und Differenzen in der Unternehmensorganisation und -struktur, in der Politik und öffentlichen Verwaltung sowie in der Infrastruktur besonders zum Tragen. Darauf wird später noch näher einzugehen sein.⁷⁵ Zunächst einmal werden weitere Gründe für die Auswahl der Untersuchungsräume zur Analyse internationaler Wirtschaftsaktivitäten von KMU dargelegt. Dies wird durch die Entscheidung für eine internationale Perspektive beeinflusst.

Die Ausgangsregion dieser Arbeit stellt die Region Nordostniedersachsen dar, die als *strukturschwach* gilt. Diese zählt somit nicht zu den wirtschaftlich stärksten Regionen Europas. Stattdessen lässt sie sich als sog. Lagging Region charakterisieren, die im Vergleich zu Räumen mit einer ähnlichen Struktur einen Entwicklungsrückstand aufweist. Die Region Nordostniedersachsen wird von folgenden Schwächen gekennzeichnet:

- der Weiträumigkeit mit einem großen Kommunikations- und Kooperationsbedarf, sub-optimalen Verkehrsanbindungen sowie strukturschwachen Teilregionen,
- der Bevölkerungsstruktur, der teilweise zum Tragen kommenden Überalterung und der Schwierigkeit, qualifiziertes Fachpersonal zu gewinnen,
- der Situation der Landwirtschaft und der zu geringen Anzahl an Veredelungsbetrieben für Nahrungsmittel sowie

⁷⁴ eigener Entwurf
⁷⁵ vgl. Kap. 2.1.1 ff.

- der Wirtschaftsstruktur mit wenigen großen Unternehmen, einer geringen Branchendiversität, einem geringen Innovationspotenzial – aufgrund einer ungünstigen Wissenschafts- und Forschungsstruktur – und wenigen High-Tech-Arbeitsplätzen sowie einem unterentwickelten Tourismusangebot.⁷⁶

Die Wirtschaft wird in erster Linie durch Land- und Forstwirtschaft sowie Gewerbe und Industrie geprägt. Das *Produzierende Gewerbe* ist laut DÜTZMANN, einem ehemaligen Lüneburger Wirtschaftsförderer, – zumindest im Raum Lüneburg – schwach vertreten.⁷⁷ So ist nur etwa jeder zwanzigste Einwohner Nordostniedersachsens in der Industrie beschäftigt, während es im Landesdurchschnitt über anderthalbmal so viele sind. Die Zusammensetzung der Unternehmen ist hinsichtlich der *Branchenschwerpunkte und -struktur* und intraregional als heterogen zu bezeichnen.⁷⁸ Dies wird auch durch die Feststellung des NIW (2005, 61) für die gesamte norddeutsche Wirtschaft angedeutet, deren Spezialisierungsmuster sei im Produzierenden Gewerbe ausgesprochen breit. Dennoch sind mehr als die Hälfte der Beschäftigten in der Industrie in den folgenden fünf Wirtschaftszweigen tätig:

- im Straßenfahrzeugbau,
- in der Textil- und Verpackungsherstellung,
- in der chemische Industrie,
- im Maschinenbau und
- in der Nahrungs- und Genussmittelproduktion.

In der Region Nordostniedersachsen ist dabei die eng miteinander verflochtene Land- und Ernährungswirtschaft überdurchschnittlich vertreten.⁷⁹

Die Region Nordostniedersachsen wird zudem durch die große Bedeutung *kleiner und mittlerer Unternehmen* gekennzeichnet. Der Beschäftigtenanteil in Unternehmen mit über 500 Mitarbeitern liegt mit 30 % deutlich unter dem niedersächsischen Durchschnitt von 40 %. Allerdings existieren 800 Gewerbeunternehmen mit über 20 Beschäftigten. Dieses Merkmal ist von großer wirtschaftspolitischer Bedeutung für die Region, da die Europäische Union insbesondere auch Förderprogramme für kleine und mittlere Unternehmen auflegt. Die Potenziale einer positiven regionalen Entwicklung liegen bei den KMU sowie in der Unterstützung von Existenzgründungen und der Bestandspflege. Spielräume bestehen außerdem in der Vernetzung und Zusammenarbeit dezentraler Unternehmen, in der Identifikation und der Weiterentwicklung ihrer Stärken. Diese umfassen:

- das Ausprobieren innovativer Ideen sowie ungewöhnlicher Wege,
- individuelle Angebote und Beratung,
- Dienstleistungen und Spezialisierungen sowie
- Schnelligkeit und Flexibilität.⁸⁰

⁷⁶ vgl. HACKBARTH 2002, S. 64 f.

⁷⁷ mündliche Aussage vom 1. März 2005

⁷⁸ vgl. HACKBARTH 2002, S. 63 / 151

⁷⁹ vgl. ebd., S. 151 ff.

⁸⁰ vgl. ebd., S. 63 ff. / 151

Wirtschaftliche Interaktionen mit Akteuren außerhalb der Region werden überwiegend zur Sicherung des Überlebens der KMU im zunehmenden globalen Wettbewerb unumgänglich, zumal aufgrund der großen Branchendifferenzierung kaum intraregionale horizontale Kooperationsmöglichkeiten bestehen. Zudem sind Zulieferer selten in der Region ansässig. Zahlreiche Branchen sind hoch spezialisiert und so stark internationalisiert, dass auch langfristig ausschließlich mit überregional angesiedelten Zulieferern zusammengearbeitet werden kann. Wenn diese regional verfügbar sind, ist dies dadurch begründet, dass einige Unternehmen gewisse Funktionen ausgliedern. Diese Unternehmensteile treten als neuer Zulieferer am Standort des Ursprungsunternehmens in den Markt ein. In diesen Fällen führen Ausgründungen zu regionalen Zulieferbeziehungen. Jedoch wird nach regionalen Beziehungsgeflechten häufig nicht systematisch gesucht. Arbeiten Unternehmen aus derselben Region dennoch erfolgreich zusammen, sind i. d. R. kurze Wege der ausschlaggebende Faktor. Dennoch wollen sich die meisten regional orientierten Partner zukünftig nicht ausschließlich auf die Region ausrichten. Insbesondere die regional aktiven kleinen und mittleren Unternehmen sehen ihre Zukunft lediglich dann als gesichert an, wenn die Zusammenarbeit über größere räumliche Distanzen hinweg gepflegt und erweitert wird. Deshalb streben sie einen Ausbau und eine Internationalisierung der Beziehungen an.⁸¹

Für kleine und mittlere Unternehmen aus der EU-15 mit bis zu 100 Beschäftigten nimmt die *Zielregion Mittel- und Osteuropa* bereits eine bedeutende Stellung bzgl. der wirtschaftlichen Internationalisierung ein. Dabei wurde ein überdurchschnittlich positiver Effekt auf das Wirtschaftswachstum Deutschlands, Österreichs und Finnlands prognostiziert. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Effekte in den Staaten, die an die EU-Beitrittsländer grenzen, aufgrund der räumlichen Nähe stärker als in weiter entfernten westeuropäischen Staaten sind. Die jeweils benachbarten Länder sind somit die häufigsten internationalen Geschäftspartner. Gut die Hälfte der deutschen, in den MOEL investierenden kleinen und mittleren Unternehmen gibt die Tschechische Republik als Zielland an. Auf den weiteren Rängen folgen Polen mit 40 %, Ungarn mit 35 % und die Slowakei mit 20 %. Zudem plant knapp ein Drittel der Betriebe die Aufnahme oder Ausweitung von Aktivitäten im und mit dem Ausland, insbesondere solche, die bereits dort tätig sind. Erstmalige Auslandsaktivitäten planen 4 % der Unternehmen. Dabei werden die mittelosteuropäischen Märkte verstärkt berücksichtigt.⁸²

Bei den *Ausfuhren* Niedersachsens gewinnen die mittelosteuropäischen Staaten zunehmend an Bedeutung: Polen lag 2004 mit 3,4 % auf dem 9. Rang, die Tschechische Republik mit 2,5 % auf Platz 11 und die Slowakei mit 1,8 % schon auf dem 15. Rang.⁸³ Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Exportquote der Region Nordostniedersachsen im Vergleich zu dem gesamten Bundesland Niedersachsen unterdurchschnittlich ausfällt. Aufgrund dieser regionalen Schwäche ist es ins-

⁸¹ vgl. BRUCH-KRUMBEIN / GUTBERGER / KOLLROS 1995, S. 48 ff.

⁸² vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION – GD UNTERNEHMEN 2004a, S. 20, 2004b, S. 17, KAUFMANN / MENKE 1997, S. 81

⁸³ vgl. Tab. 1

Empfängerländer	Ränge	Anteile an niedersächsischen Exporten (in %) ⁸⁴
Großbritannien	1	10,0
Niederlande	2	9,5
Frankreich	4	8,5
Spanien	5	6,2
Italien	6	5,6
Belgien	7	5,5
Österreich	8	4,1
Polen	9	3,4
Dänemark	10	2,6
Tschechische Republik	11	2,5
Schweden	12	2,4
Slowakei	15	1,8
Ungarn	19	1,6
Finnland	20	1,1
Portugal	21	1,1
Griechenland	25	0,7
Irland	26	0,7
Rumänien	29	0,6
Luxemburg	37	0,3
Slowenien	41	0,3
Litauen	47	0,2
Bulgarien	50	0,2
Estland	51	0,2
Lettland	53	0,1
Zypern	65	0,1
Malta	82	0,03
übrige Länder	–	21,97

Tab. 1: Ränge und relative Anteile der EU-Empfängerländer bzgl. der / an niedersächsischen Exporte(n) 2004.⁸⁵

besondere für KMU von zunehmender Bedeutung, sich zusätzliche Anteile auf den mittelosteuropäischen Auslandsmärkten zu sichern.

Der Anteil Mittelosteuropas an der *Einfuhr* in Niedersachsen lag im Jahre 2004 bei insgesamt 20,9 %. Dabei spielten die Slowakei mit 6,1 % und Polen mit 5,5 % die bedeutendste Rolle. Auf den nächsten Plätzen folgten die Tschechische Republik sowie Ungarn mit jeweils 2,6 %.⁸⁶ Dabei handelt es sich in den meisten Fällen um Rohstofflieferungen.⁸⁷ Mittelosteuropa hat demnach auch als Lieferant eine ständig wachsende Bedeutung, je weiter dort der politische und wirtschaftliche Reformprozess voranschreitet.

⁸⁴ Werte gerundet

⁸⁵ NLS 2006, S. 12 / 21 und eigene Berechnungen

⁸⁶ vgl. NLS 2006, S. 45 und Tab. 2

⁸⁷ vgl. NLS 2000, 271

Lieferländer	Ränge	Anteile an niedersächsischen Importen (in %) ⁸⁸
Niederlande	2	10,7
Frankreich	3	6,7
Slowakei	4	6,1
Polen	5	5,5
Belgien	6	5,2
Großbritannien	7	5,1
Italien	9	4,1
Spanien	11	3,2
Tschechische Republik	12	2,6
Ungarn	13	2,6
Österreich	15	2,0
Dänemark	16	1,9
Schweden	18	1,5
Portugal	19	1,5
Finnland	22	1,2
Irland	27	0,5
Rumänien	28	0,5
Slowenien	31	0,4
Griechenland	40	0,2
Litauen	41	0,2
Luxemburg	47	0,2
Bulgarien	50	0,2
Lettland	58	0,1
Estland	63	0,1
Malta	73	0,03
Zypern	83	0,02
übrige Länder	–	39,25

Tab. 2: Ränge und relative Anteile ausgewählter Lieferländer bzgl. der / an niedersächsischen Importe(n) 2004.⁸⁹

Während sich die gesamten ausländischen *Direktinvestitionen* aus Niedersachsen von 1998 bis 2002 um 14,3 % verringerten, stiegen sie jedoch in den Reformländern, zu denen auch die MOEL gehören,⁹⁰ um etwa das Anderthalbfache des Durchschnitts oder der Investitionen in den Ländern der EU-15. Dies übertraf sogar die ebenfalls stark zunehmenden niedersächsischen ausländischen Direktinvestitionen in den übrigen Industrieländern. Der Rückgang der ADI in den Entwicklungsländern um 77,1 % lässt eine Verschiebung insbesondere zu den ebenfalls von geringen Lohnkosten geprägten, jedoch kulturell und räumlich näheren MOEL vermuten.⁹¹

Im Gegensatz dazu stammen *in Niedersachsen getätigte ausländische Investitionen* zu 57,7 % (2004) aus den USA, während die Investitionen aus den MOEL mit 0,1 % äußerst niedrig ausfallen.⁹² Dies spiegelt die Bedeutung vielfältiger wirtschaftlicher Aktivitäten niedersächsischer

⁸⁸ Werte gerundet

⁸⁹ NLS 2006, S. 36 / 45, eigene Berechnungen

⁹⁰ alle mittelosteuropäischen Länder, die Russische Föderation und die Volksrepublik China

⁹¹ vgl. Tab. 3

⁹² vgl. DEUTSCHE BUNDESBANK 2006, NLS 2000, S. 271 f.

Empfängerländergruppen	Entwicklung niedersächsischer ADI (in %)
Reformländer ⁹³	183,6
Entwicklungsländer	-77,1
EU-15	74,3
übrige Industrieländer	116,8
durchschnittliches Gesamtwachstum	73,9

Tab. 3: Entwicklung unmittelbarer niedersächsischer ADI in ausgewählten Empfängerländergruppen von 1998 bis 2002.⁹⁴

KMU – also auch solcher aus der Region Nordostniedersachsen – in den mittelosteuropäischen EU-Beitrittsländern zuungunsten anderer Empfängerländergruppen bei einem grundsätzlich rückläufigen Aufkommen ausländischer Direktinvestitionen wider.

Die kleinen und mittleren Unternehmen in der Region Nordostniedersachsen werden bei Interesse von der RITTS-Arbeitsgruppe ‚Osteuropa‘⁹⁵ und dem Zentrum für Ost-West-Kooperation unterstützt. Darüber hinaus waren Kontakte zwischen öffentlichen, hauptsächlich kommunalen, Verwaltungseinrichtungen aus der Region Nordostniedersachsen sowie den zehn mittelosteuropäischen EU-Beitrittsländern mitunter ausschlaggebend für die Auswahl dieser Räume. Diese Kontakte kommen bspw. in Kommunalpartnerschaften und darauf beruhenden vielfältigen Aktivitäten, wie

- Aufbauhilfe der Verwaltung,
- Austausch von Delegationen, Jugendgruppen, Praktikanten, Schülern und Sportlern,
- Zusammenarbeit mit Kirchen und Vereinen sowie
- Kooperation in den Bereichen Kultur, Kunst, EU-Förderprogramme / -projekte und Wirtschaft zum Ausdruck.⁹⁶

Aus historischen Gründen liegen die Partnergemeinden überwiegend in früheren deutschen Staats- und Siedlungsgebieten in Mittelosteuropa, weil zahlreiche deutsche Flüchtlinge und Vertriebene – teilweise organisiert in entsprechenden Vereinen – von Deutschland aus gemeinsam mit deutschen kommunalen Körperschaften bereits vor Jahren oder sogar Jahrzehnten Städtepartnerschaften zu ihren ehemaligen Heimatkreisen und -gemeinden nach vorangehenden langjährigen Patenschaften initiierten. Auf dieser Basis wurde mit der Zeit auch die Zusammenarbeit auf Unternehmensebene forciert.⁹⁷ Derartige Prozesse wurden durch den Fall des Eisernen Vorhangs Anfang der 1990er Jahre, mehr noch allerdings durch die Aufnahme von zehn mittelosteuropäischen Staaten in die

⁹³ alle mittelosteuropäischen Länder, die Russische Föderation und die Volksrepublik China

⁹⁴ eigene Berechnungen auf der Grundlage von DEUTSCHE BUNDESBANK 2005a, 2005b

⁹⁵ RITTS ist die Abkürzung für ‚Regionale Innovations- und TechnologieTransfer Strategie Lüneburg‘. Dieses EU-Programm gab den Anstoß zu einer regionalen Kooperation im Rahmen fester Strukturen im ehemaligen Regierungsbezirk Lüneburg. Im Rahmen dieses Programms schlossen sich die bedeutendsten Institutionen der Region zusammen, die einen permanenten Austausch von Informationen gewährleisten, gemeinsam übergreifende Themen bearbeiten und dadurch die Chancen einer gemeinsamen Entwicklung der Region nutzen (vgl. NIEDERSÄCHSISCHES MINISTERIUM FÜR INNERES UND SPORT 2005).

⁹⁶ vgl. LANDKREIS LÜNEBURG 2003, OWKN 2007c

⁹⁷ vgl. HACKBARTH 2002, S. 153, LANDKREIS LÜNEBURG 2003, S. 6 ff. / 20, OWKN 2007c

Europäische Union erheblich erleichtert. Diese Entwicklungen sind für eine ausgeprägte wirtschaftliche Ausrichtung der kleinen und mittleren Unternehmen aus der Region Nordostniedersachsen auf Mitteleuropa mitverantwortlich und führten daher zur Auswahl dieser Ausgangs- und Zielräume.

Nicht nur wegen der *räumlichen*, sondern auch aufgrund der *kulturellen Nähe* eignen sich die MOEL in erster Linie für kleine und mittlere Unternehmen, um neue Absatzaktivitäten zu verfolgen oder kostengünstige Produktionsstätten zu errichten. Räumliche Nähe ist insbesondere auch deshalb für grenzüberschreitende wirtschaftliche Aktivitäten von KMU von großer Bedeutung, weil dies dem Unternehmer das Management und die Kontrolle jener erleichtert. Obwohl die Informations- und Kommunikationstechnologie auch in den mitteleuropäischen Ländern zunehmend eingesetzt wird, sind weiterhin persönliche Gespräche, Abstimmungen und Verhandlungen, z. B. zum Austausch nicht standardisierbarer Informationen, Trendaussagen und Einschätzungen erforderlich. Die Häufigkeit und Dichte der notwendigen Face-to-Face-Kontakte sowohl zwischen den unterschiedlichen Abteilungen eines Unternehmens als auch mit Dienstleistern sowie Zulieferunternehmen bedingen, dass zur Nutzung von Führungsvorteilen im Rahmen regionaler Wirtschaftsverbände Partner in räumlicher Nähe gesucht werden. Gewiss profitieren diejenigen kleinen und mittleren Unternehmen in den Staaten besonders von der ausfuhrbedingten Nachfrage, die unmittelbar an die mitteleuropäischen Beitrittsländer der Europäischen Union grenzen. Zugleich sind sie allerdings ebenso am stärksten von der Konkurrenz der Einfuhren aus den MOEL betroffen.⁹⁸

An dieser Ausgangssituation setzt die vorliegende Untersuchung an. Im Gegensatz dazu wurden in vielen wissenschaftlichen, darunter auch wirtschaftsgeografischen, Arbeiten Regionen ausschließlich hinsichtlich bestimmter

- Schwerpunkte wirtschaftlicher Aktivitäten,
- Branchen,
- Cluster,
- Industriedistrikte und
- kreativer oder innovativer Milieus

untersucht oder bereits Regionen als Untersuchungsgegenstand ausgewählt, von denen bekannt war, dass sie von bestimmten Industrien geprägt werden.⁹⁹ Die Anpassung vieler Unternehmen und anderer Akteure aus deren Umfeld an eine homogene Struktur ist lediglich kurzfristig vorteilhaft. Langfristig reduziert dies ihre Anpassungsfähigkeit. In Nicht-Kernregionen ohne Branchenspezialisierung, sog. *Normalregionen*, zu denen auch die Region Nordostniedersachsen zählt, kann ein solcher Effekt nicht eintreten. Sie haben jedoch kaum Möglichkeiten zu einer eigenständigen Entwicklung, die Ballungsprozesse hervorruft. Dennoch kann die *lokale Anwendung regions-*

⁹⁸ vgl. EINEM 1994, S. 280, EUROPÄISCHE KOMMISSION – GD UNTERNEHMEN 2004a, S. 24, KAUFMANN / MENKE 1997, S. 81, MERINO DE LUCAS 2001, NLS 2000, S. 271 ff.

⁹⁹ vgl. z. B. AMIN / ROBINS 1990, BECATTINI 1990, BRUSCO 1982, 1990, CAMAGNI 1995, CAMAGNI / RABELLOTTI 1997, DEBRESSON / HU 1999, S. 37 ff., EINEM 1994, S. 279 ff., FROMHOLD-EISEBITH 1995, HERRIGEL 1993, KRÄTKE 1995, KRUMBEIN et al. 1994, S. 157 ff., LAGENDIJK / CHARLES 1999, LODA 1989, MAILLAT 1998, MAILLAT et al. 1995, 1997, REHFELD 1994, RENTMEISTER 2001, SAXENIAN 1987, SPIELKAMP / VOPEL 1999

externen Wissens in Unternehmen kontinuierliches regionales Wachstum hervorrufen. So können Technologietransfers aus anderen Regionen Interaktionen mit lokalen Abnehmern und Zulieferern anstoßen.¹⁰⁰ Dies kann auch aufgrund der zahlreichen bereits existierenden bilateralen Wirtschaftsaktivitäten zwischen KMU aus der Region Nordostniedersachsen und den regionsexternen Unternehmen aus den mittelosteuropäischen EU-Beitrittsländern erfolgen.

Des Weiteren bestehen vielfältige *Unterschiede* zwischen der Region Nordostniedersachsen und den MOEL hinsichtlich

- politischer Rahmenbedingungen,
- Arbeitskosten,
- Produktionskosten,
- Produktionsorganisation,
- Produktqualität,
- Knowhow und
- natürlichen Ressourcen (z. B. Bodenschätze),

die in diesem Sinne zu einer gegenseitigen Ergänzung und somit zu Synergien führen können. Unterschiedliche, aber nicht ganz voneinander entfernte Kulturen können in vielfältiger Weise ebenfalls dazu beitragen. Eine wichtige Gemeinsamkeit liegt in der Mitgliedschaft in der Europäischen Union. So können alle Partner auf eine gemeinsame (wirtschafts)rechtliche Basis zurückgreifen. Dadurch wird eine gewisse Handlungssicherheit ermöglicht. Die EU-Osterweiterung bietet bspw. einen gemeinsamen marktwirtschaftlichen Rahmen für alle Akteure in den betrachteten Regionen. Dies war in Europa in dieser flächendeckenden Form bisher noch nicht der Fall.

Weiterhin ist die Region Nordostniedersachsen mit einer Bruttowertschöpfung von insgesamt 29.755 Mio. € (2003) der *wirtschaftlichen Leistung* nach der kleinste ehemalige Regierungsbezirk Niedersachsens.¹⁰¹ Unter diesen Umständen weist die Region ein Pro-Kopf-Einkommen von unter 75 % des EU-Durchschnitts auf. Dies kommt bspw. in dem Lohnniveau in der Industrie zum Ausdruck, das sich mehrheitlich unterhalb des niedersächsischen Durchschnitts befindet. So lag das Pro-Kopf-Einkommen im Jahre 2001 im Landkreis Harburg bei etwa 15.400 €, in den Landkreisen Osterholz, Stade und Verden bei ca. 13.000 €, in den Landkreisen Celle, Cuxhaven, Lüneburg, Rotenburg (Wümme) und Soltau-Fallingb. zwischen 10.000 und 12.000 € sowie in den Landkreisen Lüchow-Dannenberg und Uelzen unter 10.000 €.¹⁰²

Aus diesem Grund ist dieser Raum in der EU-Förderperiode 2007–2013 als einzige westdeutsche Ziel 1-Region ausgewiesen worden. Dasselbe gilt flächendeckend für die zehn mittelosteuropäischen EU-Beitrittsländer. Diese Gemeinsamkeit könnte aus Sicht der Wirtschaftsförderung dazu genutzt werden, die Schwächen des jeweiligen Partners durch die gegenseitige Einbringung eigener Kompetenzen und Fähigkeiten sowie von Knowhow zu kompensieren. Dadurch kann eine

¹⁰⁰ vgl. BATHELT / GLÜCKLER 2003, S. 215, GRABHER / STARK 1997, HELLMER et al. 1999, Kap. 5, SCHAMP 1996

¹⁰¹ vgl. NLS 2005

¹⁰² vgl. Tab. 4, HACKBARTH 2002, S. 151, NIW 2005, S. 129 f., NLS 2000, S. 7 ff.

Landkreise	Pro-Kopf-Einkommen in €
Harburg	15.439
Verden	13.217
Osterholz	12.896
Stade	12.789
Lüneburg	11.764
Rotenburg (Wümme)	11.074
Celle	10.849
Cuxhaven	10.584
Soltau-Fallingb.ostel	10.581
Uelzen	9.867
Lüchow-Dannenberg	8.638

Tab. 4: Pro-Kopf-Einkommen in den Landkreisen der Region Nordostniedersachsen in € (2001).¹⁰³

Stärkung aller betrachteten Regionen sowie eine Sicherung des Überlebens der involvierten KMU erreicht werden. Die Schaffung sowie Erhaltung von Arbeitsplätzen ist dabei das oberste staatliche Wirtschaftsförderungsziel, das bei allen Entscheidungsprozessen beachtet wird. Insbesondere im ländlich geprägten Raum soll die Beschäftigung gefördert sowie qualifiziertes Personal gewonnen und gehalten werden.¹⁰⁴ Ziel ist die Bewahrung der globalen Wettbewerbsfähigkeit der regionalen Wirtschaft einerseits und von deren heterogener Struktur andererseits. Dadurch werden auch zukünftig Anpassungen ermöglicht sowie ein wirtschaftlicher Abschwung oder sogar Niedergang der Region verhindert.¹⁰⁵

¹⁰³ NIW 2005, S. 129, 2007b

¹⁰⁴ vgl. HACKBARTH 2002, S. 64

¹⁰⁵ Trotz dieser – und im Verlaufe dieser Untersuchung immer wieder kurz angerissenen – wirtschafts- (förderungs)politischen Überlegungen soll an dieser Stelle nochmals ausdrücklich betont werden, dass die vorliegende Arbeit grundsätzlich eine Perspektive einnimmt, die die Wirtschaftsbeziehungen zwischen kleinen und mittleren Unternehmen in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt.

2 FORSCHUNGSSTAND UND VERBLEIBENDE DEFIZITE

Wie bereits dargestellt wurde, lassen sich für die deutschen KMU auf der einen Seite schon vor der Initiierung einer grenzüberschreitenden Wirtschaftsaktivität bestehende, generelle Engpässe und Probleme feststellen. Deren Überwindung kann ein Internationalisierungsmotiv sein. Auf der anderen Seite können internationalisierungsspezifische Engpässe und Probleme identifiziert werden, die erst bei der konkreten Initiierung und / oder der Durchführung internationaler wirtschaftlicher Aktivitäten auftreten.¹⁰⁶ Einige der in dieser Arbeit aufgezeigten internationalisierungsspezifischen Engpässe und Probleme resultieren aus subjektiven Wahrnehmungen. Dementsprechend existieren jene bloß in den Köpfen der deutschen Unternehmer. Daher sind diese Probleme nicht objektiv bestätigt, zumal es sich dabei um Vermutungen oder Befürchtungen handelt, die überwiegend kulturelle Aspekte betreffen. Dennoch war die Berücksichtigung dieser Engpässe und Probleme in dieser Untersuchung relevant, da jene die Praxis internationaler Wirtschaftsaktivitäten wesentlich mit beeinflussen.

Die Initiierung sowie die Durchführung internationaler Wirtschaftsaktivitäten durch kleine und mittlere Unternehmen und die dabei auftretenden *internationalisierungsspezifischen Probleme und Engpässe* wurden bereits von zahlreichen Wissenschaftlern untersucht sowie nachgewiesen. Um keine weitere detaillierte Abhandlung darüber zu schaffen – zumal dies aufgrund der schon hinreichend geführten Diskussion zu dieser Thematik nicht als notwendig erscheint –, wurde in dieser Untersuchung lediglich eine zusammenfassende Übersicht der internationalisierungsspezifischen Probleme und Engpässe erarbeitet.¹⁰⁷ Diese bildete einen zentralen Baustein bei der Durchführung der empirischen Arbeit, wie noch zu zeigen sein wird. Zu einer vertiefenden Auseinandersetzung mit dieser Materie wird an dieser Stelle auf die entsprechend zitierte Literatur verwiesen.

Internationalisierungsspezifische Probleme und Engpässe konstituieren den Ausgangspunkt und Gegenstand der vorliegenden Untersuchung. Sie sind auf unterschiedliche nationalstaatliche Zusammenhänge und damit das Fehlen gemeinsamer Institutionen wirtschaftlich interagierender KMU zurückzuführen.

¹⁰⁶ vgl. Kap. 1

¹⁰⁷ vgl. auch Kap. 2.2

2.1 Internationalisierungsspezifische Probleme in der wissenschaftlichen Literatur

2.1.1 Politik

Im Bereich von Politik und öffentlicher Verwaltung lassen sich folgende internationalisierungsbezogene Probleme anführen:

Politische Probleme im Bereich der rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen:¹⁰⁸

- unsichere politische Stabilität in den MOEL,
- Defizite in den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen:
 - Erschwerung / Verhinderung einer erfolgreichen Planung und Umsetzung der Internationalisierung durch auf Auslandsmärkten geltende institutionelle Rahmenbedingungen,
 - allgemeine Wirtschafts-, Ordnungs-, Währungs-, Steuer- und Sozialpolitik:
 - unzulängliche Handelspolitik,
 - Zollprobleme,
 - Devisenprobleme (bspw. durch Wechselkurse und Kontrollen),
 - Eingriffe in den zwischenstaatlichen Zahlungsverkehr (z. B. durch Konvertierungsbeschränkungen und -risiken, Transferrisiken),
 - Inflation,
 - Unternehmensbesteuerung (z. B. Problematik der Doppelbesteuerung),
 - unsachgerechte Arbeitsgesetzgebung und Lohnpolitik
- Unzulänglichkeiten der rechtlichen Rahmenbedingungen (Gesetze und Vorschriften):
 - gesetzliche Restriktionen,
 - ungenügende wettbewerbsrechtliche Vorschriften,
 - unzulängliche nationale Sicherheitsbestimmungen und Schutzmechanismen:
 - Unterschiede im Konsumentenschutz,
 - Protektionismus,
 - Ein-, Ausfuhr-, Durchführverbote,
 - Mengenbeschränkungen beim Import,
 - besondere Bestimmungen beim Export,

¹⁰⁸ vgl. BEHR 2004a, S. 50 / 77, BOERI / BRÜCKER 2000, CSÁKI / SASS / SZALAVETZ 1996, S. 117 ff., DIRECTION DES RELATIONS ECONOMIQUES EXTÉRIEURES (DREE) DU MINISTÈRE DE L'ECONOMIE, DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE (MINEFI) 2003, DOWC OST-WEST-CONSULT GMBH 1994, S. 14, DRESDNER BANK AG 1994, S. 14, EUROPÄISCHE KOMMISSION – GD UNTERNEHMEN 2004b, S. 8 / 40 ff., GEMÜNDEN / HILLEBRANDS / SCHAETTGEN 1991, S. 19, JANSSENS / KONINGS 1999, S. 51 ff., KAUFMANN / MENKE 1997, S. 69 f. / 124 ff., KAYSER et al. 1981, S. 68 ff., MATSCHKE / OLBRICH 2000, S. 65 ff., MENCK 1988, S. 18, QUACK 2000, S. 26 ff., RATH 1990, S. 362 ff., SCHMIDT et al. 1995, S. 83 ff., WALLDORF 1992, S. 464

- staatliche Preisvorschriften für interne Leistungsströme zur Unterbindung ‚nicht leistungsgerechter‘ Transferpreise¹⁰⁹
- mangelnde Planungssicherheit durch häufige Konfrontation mit Gesetzesänderungen,
- mangelhafte Rechtssicherheit
- Sicherheit des Lebens und des Eigentums:
 - Einschränkungen im Eigentums- und Verfügungsrecht:
 - Kapital- und Gewinnrepatriierung,
 - Unternehmensenteignung,
 - internationaler Schutz von geistigem Eigentum und Handelsmarken (z. B. von freiwilligen Warenzeichen, Patenten, Lizenzen, Gebrauchs- und Geschmacksmustern)
 - geringe Verhandlungsmacht von KMU zur individuellen Aushandlung solchen Schutzes

Politische Probleme im Bereich der öffentlichen Verwaltung:¹¹⁰

Bürokratie im Allgemeinen:

- leistungsschwache öffentliche Verwaltung in den mittelosteuropäischen Ländern:
 - schwieriger und zeitaufwendiger Umgang mit Behörden,
 - Informationsdefizite über und unterschiedliche Auslegungen von Rechtsvorschriften und Anweisungen
- Abneigung gegen ausländische Unternehmen:
 - Verzögerungen von Genehmigungen durch Behörden,
 - hohe Investitionsauflagen (z. B. Local-Content-Vorschriften zum Bezug einheimischer Maschinen, Halb- und Fertigerzeugnisse sowie Rohstoffe und zum Einsatz einheimischen Personals),
 - häufige staatliche Unternehmenskontrollen
- mit vertraglichen Vereinbarungen verbundene Probleme:
 - hohe administrative und organisatorische Anforderungen des Vertragsabschlusses,
 - Einschränkungen der Vertragsfreiheit,
 - schwierige Durchsetzung vertraglicher Vereinbarungen mit Behörden, aber auch mit Unternehmen

¹⁰⁹ „Transferpreissetzung bedeutet eine Manipulation der Preise im grenzüberschreitenden unternehmensinternen Leistungsverkehr zur Umgehung von staatlichen Interventionen im Güter- und Kapitalverkehr, von unterschiedlichen Besteuerungen von Unternehmensgewinnen und Lizenzträgen oder ähnlichen Entgelten“ (RATH 1990, S. 363, Fn. 37).

¹¹⁰ vgl. BEHR 2004a, S. 50 / 77, BOERI / BRÜCKER 2000, CSÁKI / SASS / SZALAVETZ 1996, S. 117 ff., DIRECTION DES RELATIONS ECONOMIQUES EXTÉRIEURES (DREE) DU MINISTÈRE DE L'ECONOMIE, DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE (MINEFI) 2003, DOWC OST-WEST-CONSULT GMBH 1994, S. 14, EUROPÄISCHE KOMMISSION – GD UNTERNEHMEN 2004b, S. 40 ff., JANSSENS / KONINGS 1999, S. 51 ff., KAUFMANN / MENKE 1997, S. 69 f. / 124 ff., KAYSER et al. 1981, S. 68 ff., MATSCHKE / OLBRICH 2000, S. 65 ff., MENCK 1988, S. 18, QUACK 2000, S. 26 ff., RATH 1990, S. 362 ff., SCHMIDT et al. 1995, S. 83 / 92, WALLDORF 1992, S. 464, WURZEL 2001, S. 301

Im Zuge grenzüberschreitender wirtschaftlicher Aktivitäten kann es auf der einen Seite hinsichtlich legislativer Bedingungen und auf der anderen Seite im Hinblick auf exekutive Konditionen zu Konflikten und Problemen in dem jeweiligen Gastland kommen, weil die politischen Rahmenbedingungen der jeweiligen Länder voneinander abweichen. Schließlich sind die Unternehmensstrukturen primär auf den politischen Kontext des eigenen nationalstaatlichen Zusammenhangs abgestimmt.

2.1.2 Kultur

Die Bedeutung unterschiedlicher kultureller Kontexte nimmt für die Begründung der Art der Unternehmensorganisation und des Handelns von Unternehmen gerade in vernetzten Strukturen der Leistungserstellung zu, seien diese Strukturen lokal oder global.¹¹¹ So sind unterschiedliche Vorstellungen von Raum, Zeit und Wettbewerb spezifische Dimensionen der Management-Kultur.¹¹²

Hier lassen sich drei Problembereiche identifizieren: *Koordination und Kommunikation, Management* sowie *Leistungserstellung*. Sie sind teils auf Einflüsse nationaler Kulturunterschiede zurückzuführen, treten aber eher lokal, unternehmensintern oder vielmehr innerhalb der Geschäftsbeziehungen in Erscheinung. Es ist darauf hinzuweisen, dass in Einzelfällen die Zuordnung von Problemen zu mehreren Problembereichen sinnvoll erscheint. Dennoch wurde jedes Problem aus pragmatischen Gründen nur einem Bereich zugewiesen. Im Einzelnen lassen sich folgende kulturelle Probleme identifizieren:

Kulturelle Probleme im Koordinations- und Kommunikationsbereich:¹¹³

- gegenseitiges Unverständnis,
- mangelnde Kommunikation und Koordination bei grenzüberschreitenden Geschäften:
 - Kommunikations- und Informationsprobleme:
 - ungleicher Wissensstand,
 - Sprach- und Verständnisschwierigkeiten aufgrund sprachlicher Differenzen oder des Fehlens einer gemeinsamen ‚Sprache‘
 - Andersartigkeit der Kulturen sowie kulturspezifische Verhaltensweisen und Denkmuster, die das menschliche Verhalten und Handeln steuern (z. B. unterschiedliche Prioritäten, Individual- und Gruppenverhalten), als Quelle zahlreicher Missverständnisse; Folge: Misstrauen,
 - verschiedene Geschäftspraktiken (z. B. unterschiedliches Miteinanderumgehen, unterschiedlicher Führungs-, Kommunikations- und Verhandlungsstil)

¹¹¹ vgl. SCHAMP 2000, S. 64

¹¹² vgl. SCHOENBERGER 1997

¹¹³ vgl. BEHR 2004a, S. 87 ff., EUROPÄISCHE KOMMISSION – GD UNTERNEHMEN 2004b, S. , GEMÜNDEN / HILLEBRANDS / SCHAETTGEN 1991, S. 19, KAUFMANN / MENKE 1997, S. 70, MÜLLER 1991, S. 274 ff., QUACK 2000, S. 32 / 175, RATH 1990, S. 360, SCHMIDT et al. 1995, S. 55 / 83, WALLDORF 1992, S. 464, WURZEL 2001, S. 301, ZSCHIEDRICH / KELLER 1999, S. 35

Kulturelle Probleme im Managementbereich:¹¹⁴

- unterschiedliche kulturelle Umfeldbedingungen und Prägungen (z. B. dem Internationalisierungsverantwortlichen mangelnde Vertrautheit der Landeskultur):
 - Fremdheit oder mangelnde Bereitschaft zur Einstellung auf die Kultur eines Landes,
 - fehlende Vermittlung der kulturellen Grundlagen des Gastlandes,
 - psychische Distanz zu Auslandsmärkten,
 - Aneignung aller zur Entwicklung von Konsumgütern und zum Vertrieb im Ausland in Eigenregie erforderlichen kulturellen Kenntnisse aufgrund mangelnder Ressourcen nicht möglich
- Dominanz der jeweiligen Unternehmenskultur aufgrund kulturell geprägter Umfeldbedingungen:
 - unterschiedliche Arbeitspolitik,
 - verschiedene Hierarchie- und Machtstrukturen,
 - Fühlen einer Bedrohung, z. B. der eigenen Autonomie oder der strategischen Führungskraft:
 - unbemerkter Abfluss von Kompetenz ohne ausgleichenden Wissenstransfer und unter Verlust unternehmensspezifischer Wettbewerbsvorteile an den Partner,
 - latente Gefährdung des eigenen Unternehmens
- Betriebsführungsfragen,
- Managementfragen (bspw. verschiedenartige Managementphilosophien und -kulturen, unterschiedliche Formen der Entscheidungsfindung)

Kulturelle Probleme im Bereich der Leistungserstellung:¹¹⁵

- unterschiedliche Branchenstruktur,
- oft außerordentlich selbstbewusst hohe Ansprüche der KMU aus den MOEL an deutsche kleine und mittlere Unternehmen,
- mangelnde Schaffung und Sicherung wichtiger Voraussetzungen für die Leistungserstellung in den mittelosteuropäischen Ländern (z. B. keine Einführung westlicher Organisationsstrukturen in den MOEL, Übertragungsversuch deutscher Führungsstrukturen auf KMU in den MOEL),
- unterschiedliche Mentalitäten (bspw. verschiedene Arbeitskulturen, -einstellungen und -stile):
 - unterschiedliche Anordnungsstrukturen,
 - zu geringe Leistungsorientierung in den MOEL,

¹¹⁴ vgl. KAUFMANN / MENKE 1997, S. 135, KAYSER et al. 1981, S. 68 ff., QUACK 2000, S. 32 / 175

¹¹⁵ vgl. BEHR 2004a, S. 77, EUROPÄISCHE KOMMISSION – GD UNTERNEHMEN 2004b, S. 42, KAUFMANN / MENKE 1997, S. 69 f., QUACK 2000, S. 32 / 81 / 135 / 175, RATH 1990, S. 364 f., ZSCHIEDRICH / KELLER 1999, S. 35

- fehlende Flexibilität in den mittelosteuropäischen Ländern,
- mangelhafte Einhaltung von Zeitplänen in den MOEL
- verschiedene nationale Präferenzen:
 - unterschiedliche Techniktraditionen:
 - technisch-fachliche Differenzen,
 - verschiedene Qualitätsprinzipien, -ansprüche und -standards sowie unterschiedliches Qualitätsbewusstsein im Bereich der Leistungserstellung,
 - abweichende ausländische Produktnormen und technische Standards (EU-Standards),
 - verschiedene Ausbildungen,
 - Qualifikationsschranken und -mängel,
 - geringe Verfügbarkeit von Ingenieuren in den mittelosteuropäischen Ländern
 - unterschiedliche Produktspezifikationen:
 - Anpassung an mehrere Arbeitsmethoden notwendig,
 - Anpassung an mehrere Märkte nötig

2.1.3 Unternehmensorganisation und -struktur

Zudem treten Probleme und Engpässe im unternehmensorganisatorisch-strukturellen Bereich auf:

Unternehmensorganisatorisch-strukturelle Probleme im Finanzierungsbereich:¹¹⁶

- schwer abzuschätzender Finanzbedarf, insbesondere bei wirtschaftlichen Aktivitäten in den MOEL, aufgrund
 - politischer Instabilität (z. B. stark schwankende Wechselkurse),
 - volatiler Zinssätze,
 - hoher Gebühren
- finanzielle Überforderung mit komplexen internationalen Wirtschaftsaktivitäten:
 - finanzielles und wirtschaftliches Risiko,
 - hohe Fixkosten:
 - hohe Kosten der Beschäftigung von Mitarbeitern mit entsprechenden Fähigkeiten,
 - Analyse ausländischer Märkte,
 - externe Rechtsberatung
 - Schwierigkeiten beim Aufbau internationaler Beziehungen:
 - Probleme bei der Informationsbeschaffung,
 - hohe Reisekosten

¹¹⁶ vgl. BEHR 2004a, S. 46, DOWC OST-WEST-CONSULT GMBH 1994, S. 14, DRESDNER BANK AG 1994, S. 14, EUROPÄISCHE KOMMISSION – GD UNTERNEHMEN 2004a, S. 24, Fn. 41, 2004b, S. 8 / 38, GLÜCKLER 2004, S. 66, KAYSER et al. 1981, S. 68 ff., LATVIAN CENTRAL STATISTICAL BUREAU 2003, MATSCHKE / OLBRICH 2000, S. 62, MENCK 1988, S. 22 f., PIASECKI / ROGUT / SMALLBONE 2000, SCHMIDT et al. 1995, S. 7 / 83 ff., STAUFFERT 1993, S. 43, SZABO 2003, WURZEL 2001, S. 301

- Schwierigkeiten bei der Anpassung der Produktkompetenz an die besonderen Anforderungen ausländischer Märkte (häufig Anpassung an viele verschiedene Märkte notwendig, z. B. bzgl. der Übersetzung von Dokumenten)
- niedrige Eigenkapitalquote und daraus folgende(s) geringe Innenfinanzierungskraft und begrenztes Finanzierungspotenzial,
- Informationsdefizite über Finanzierungsmöglichkeiten im Gastland (bspw. Förderprogramme),
- erschwerter Zugang zu Fremdkapital im Allgemeinen:
 - kaum nationale, internationale oder im Gastland ansässige Kreditgeber, da der Bekanntheitsgrad deutscher KMU gering ist:
 - hohe Sicherheitsforderungen seitens der Kreditgeber,
 - geringe Sicherheiten seitens der KMU
 - restriktive Vergabe von Krediten bei öffentlichen Stellen der Exportförderung

Unternehmensorganisatorisch-strukturelle Probleme im Managementbereich:¹¹⁷

- zeitliche Überforderung / Zeitmangel bzgl. eigener Managementkapazitäten (z. B. häufig keine explizite Strategie und fehlende interne Planungs- und Managementmaßnahmen auf der Ebene der Geschäftsführung),
- Überschreitung sachlicher Kompetenzen:
 - Mangel an Geschäftserfahrung im Ausland,
 - kein hinreichendes internes spezifisches Internationalisierungs-Knowhow:
 - geringe Auslandsmarktkenntnisse,
 - bestenfalls sporadische Marktanalysen in den Zielländern,
 - selten Anpassung der eigenen Produktkompetenz an besondere Anforderungen des jeweiligen ausländischen Marktes,
 - Übersetzungen von Maschinenunterlagen und technischen Anschlussparametern sowie die Bereitstellung fremdsprachiger Produktbeschreibungen erfolgen oft sehr spät und führen zu erheblichen Reibungsverlusten und Verzögerungen,
 - Probleme im Marketing und im Vertrieb,
 - nicht vorhandene oder nicht ausreichende interkulturelle Kompetenzen,
 - hoher Bedarf an Fremdsprachenkenntnissen im Falle von technischen und kaufmännischen Fachkräften

¹¹⁷ vgl. ANDERSSON 1996, BEHR 2004a, S. 50 / 77, 2004b, S. 197, DÖRSELN / FRANK 2001, ECKART / KÖHLER / PRIES 1999, S. 24, EUROPÄISCHE KOMMISSION – GD UNTERNEHMEN 2004b, S. / 35 ff. / 56 f., FIETEN / FRIEDRICH / LAGEMANN 1997, S. 27, FREUND / STEFAN 1991, GLÜCKLER 2004, S. 66, HAUSER 1998, S. 37, JOHANNISON 1995, S. 355, KAUFMANN 1998, S. 12, KAUFMANN / KOKALJ / MAY-STROBL 1990, S. 136 f., LA MAISON DE L'EXPORT 1998, MARTINEZ 2000, MATSCHKE / OLBRICH 2000, S. 62 ff., MEYER / LORENZEN 2002, S. 59 f., NAUJOKS / KAYSER 1983, S. 27 ff. / 82 f., OBRECHT 1995, S. 334, PICOT / REICHWALD / WIGAND 2003, S. 6, RATH 1990, S. 360 ff., SCHMIDT et al. 1995, S. 8 / 51 / 83 ff., SCHMIDT / RICHTER 1990, SEMLINGER 2003, SEMLINGER / BEHR 2004, S. 21, Fn. 11, STAUFFERT 1993, S. 43, THIELEMANN 1996

- interne Ressourcenknappheit verhindert den Aufbau eines besonderen Auslandsressorts in Form einer auf Informationsbeschaffung und -auswertung spezialisierten Stabsabteilung:
 - mangelnde organisatorische Zuständigkeit und Identifikation mit dem Internationalisierungsprojekt,
 - kaum entwickelte Informations-, Planungs- und Kontrollsysteme
- unzureichender Informationsstand / Wissensmängel bzgl.
 - der Wettbewerbssituation,
 - der Märkte,
 - institutioneller Unterschiede (z. B. lückenhafte Kenntnis rechtlicher Bedingungen mit der Folge einer unvollständigen Risikoevaluierung),
 - der Bonität, der Vertrauenswürdigkeit und der Zuverlässigkeit potenzieller Kunden,
 - der Personalbeschaffung: Suche nach
 - qualifizierten Mitarbeitern für ein Netzwerk von Mittelsmännern,
 - internem, qualifiziertem Führungs- und Fachpersonal
 - der Suche nach geeigneten, vertrauenswürdigen Geschäftspartnern (dabei häufig übertriebene Vertrauensanforderungen seitens der deutschen kleinen und mittleren Unternehmen)
- keine kollektiven Lernprozesse und Ideen zwischen den Partnern wegen ausbleibender Informationsflüsse aufgrund räumlicher Distanzen (bspw. Beeinträchtigung eines Teils des Wissenstransfers über informelle Beziehungen durch den Mangel an Face-to-Face-Kontakten):
 - vollständiges Herausfallen nicht algorithmierbarer Inhalte des Fertigungswissens aus informationstechnischen Kommunikationsmedien,
 - mangelhafte Übermittlung des sog. Tacit Knowledge (nicht kodifizierbares spezifisches Wissen)

Unternehmensorganisatorisch-strukturelle Probleme im Bereich der Leistungserstellung:¹¹⁸

- (zu) geringe F&E-Ausgaben in den mittelosteuropäischen Ländern und daraus resultierender unterschiedlicher Technologiestand,
- räumliche Kapazitätsengpässe (bspw. Zulieferprobleme):
 - unzureichende Versorgung mit Hilfs- und Rohstoffen,
 - Suche nach Lieferanten für qualitativ hochwertige Vorprodukte
- Kapazitätsengpässe im Bereich der Leistungserstellung

¹¹⁸ vgl. DOWC OST-WEST-CONSULT GMBH 1994, S. 14, KAUFMANN / MENKE 1997, S. 69 f., KAYSER et al. 1981, S. 68 ff., PICOT / REICHWALD / WIGAND 2003, S. 6, RATH 1990, S. 364 f., SCHMIDT et al. 1995, S. 83 ff., ZSCHIEDRICH / KELLER 1999, S. 35

2.1.4 Infrastruktur

Moderne Logistikdienstleistungen im Güterverkehr, die verstärkt von international operierenden Speditionen auch für die MOEL angeboten werden, werden in den mittelosteuropäischen Staaten von Engpässen und Problemen im Bereich der *Verkehrsinfrastruktur* begleitet, die grenzüberschreitende wirtschaftliche Aktivitäten von KMU betreffen.

Probleme im Bereich der Verkehrsinfrastruktur:¹¹⁹

- schlechte verkehrstechnische Erreichbarkeit der mittelosteuropäischen Länder aufgrund von Infrastrukturmängeln im Verkehrssektor auf der Straße, auf der Schiene und in der Luft und daraus folgende geringe Leistungsfähigkeit der Verkehrswege in den MOEL,
- lange Wartezeiten an den Landesgrenzen

Aber auch in Bezug auf die *Informations- und Kommunikations-Infrastruktur (I&K-Infrastruktur)* bestehen in den mittelosteuropäischen Ländern Mängel.

Probleme im Bereich der I&K-Infrastruktur:¹²⁰

- geringe Leistungsfähigkeit der Informationstechnik in den MOEL:
 - geringe Computerdichte in den mittelosteuropäischen Ländern,
 - schlecht ausgebautes Telekommunikationsnetz in den MOEL:
 - suboptimale informationstechnische Erreichbarkeit der Unternehmen in den mittelosteuropäischen Ländern,
 - nur eingeschränkte Möglichkeit der zeitnahen Einbindung und der Einbeziehung von Unternehmen aus den MOEL in Produktionsverbände

2.2 Verbleibende Defizite

Die soeben aufgeführten internationalisierungsbezogenen Probleme stehen jedoch nicht im Mittelpunkt dieser Arbeit, sondern die Heranziehung unternehmensexterner Akteure zu deren Lösung. Zahlreiche Arbeiten setzten sich zwar mit unternehmensexternen Akteuren auseinander, allerdings nur selten im Kontext der Lösung von Problemen internationaler Wirtschaftsaktivitäten. Besonders häufig wurde in jüngerer Zeit bspw. die Bedeutung unternehmensbezogener Dienstleister im Zusammenhang mit dem Outsourcing von Unternehmensfunktionen diskutiert.¹²¹

¹¹⁹ vgl. BANGEMANN 1992, S. 103 f., KAUFMANN / MENKE 1997, S. 71 / 124 f., MEISSNER 1996

¹²⁰ vgl. FIETEN / FRIEDRICH / LAGEMANN 1997, KAUFMANN / MENKE 1997, S. 70, MEISSNER 1996

¹²¹ vgl. ELI 2000, S. 59, FREDEBEUL-KREIN / SCHÜRFELD 1998, GRÖMLING / LICHTBLAU / WEBER 1998, KLODT / MAURER / SCHIMMELPFENNIG 1997, KRÄMER 1999

KAISER / VOB (2000) untersuchten das Verhalten des Wirtschaftszweigs unternehmensbezogener Dienstleistung im *Konjunkturzyklus*. Hier werden Wirtschaftsprüfung, Rechts- und Unternehmensberatung, Werbung, I&K-Dienstleistungen sowie verschiedene Low Order Services¹²² zwar genannt, allerdings nicht auf den in der vorliegenden Arbeit ausgewählten Gegenstand angewandt.

In ihrer Untersuchung über *Kooperationen ostdeutscher Unternehmen* stellten STAUDT et al. (1995, S. 1222 ff.) fest, dass etwa 60 % der Unternehmen Kammern und knapp 40 % Steuerberatungsgesellschaften, Rechtsanwaltskanzleien sowie Branchenverbände insbesondere während der strategischen Entscheidung zur Kooperation sowie bei der darauf folgenden Partnersuche zurate ziehen. Daneben spielen in geringerem Maße auch Beratungseinrichtungen und Kreditinstitute, insbesondere im operativen Bereich, eine Rolle. Jedoch nehmen nur gut 50 % der KMU überhaupt unternehmensexterne Akteure in Anspruch. Dies wirft die Frage auf, ob das Angebot von Einrichtungen im Unternehmensumfeld überhaupt auf die tatsächlichen Probleme kleiner und mittlerer Unternehmen im Internationalisierungsprozess zugeschnitten ist oder eher an deren Bedürfnissen vorbei beraten wird. Das entsprechende Dienstleistungsangebot könnte ebenfalls zu intransparent oder zu teuer sein. Bezüglich der genannten Studie ist zunächst einmal festzuhalten, dass ausschließlich ostdeutsche Unternehmen untersucht wurden. Ob Kooperationen dabei lediglich auf nationaler oder auch auf internationaler Ebene betrachtet wurden, wird nicht dargelegt. Ferner ist das grundsätzliche Angebot an unternehmensexternen Akteuren, insbesondere solchen mit internationalisierungsspezifischen Kompetenzen, in der ersten Hälfte der 1990er Jahre in den neuen Bundesländern im Bundesvergleich unterentwickelt gewesen. Der Grund dafür war die andauernde Systemtransformation von der direktiven, sozialistischen Planwirtschaft, mit der ein hoher Internalisierungsgrad unternehmensbezogener Dienstleistungen verbunden war, zur kapitalistischen, sozialen Marktwirtschaft. Heutzutage stellt sich diese Situation bereits ganz anders dar und führt dementsprechend zu völlig anderen Ergebnissen. Darüber hinaus gibt diese Arbeit nur Ausschnitte des Spektrums an unternehmensexternen Dienstleistern wieder, die Probleme in grenzüberschreitenden KMU-Kooperationen lösen könnten. Diese Untersuchung hat allerdings auf die grundsätzlich möglichen Probleme der Inadäquatheit und Intransparenz des Angebots unternehmensexterner Akteure bzgl. der Lösung spezifischer Probleme bei internationalen Aktivitäten kleiner und mittlerer Unternehmen aufmerksam gemacht. Schließlich kann diese Feststellung eine ggf. (teils) unterbleibende Heranziehung unternehmensexterner Akteure seitens grenzüberschreitend wirtschaftlich aktiver KMU zur Lösung internationalisierungsbezogener Probleme erklären.

ELI (2000) beleuchtete die Rahmenbedingungen der *Beschäftigtenentwicklung* unternehmensbezogener Dienstleister unter Berücksichtigung zahlreicher Dienstleistungsklassifikationen während des Transformationsprozesses in den fünf neuen Bundesländern, mit Schwerpunkt in Sachsen, nach der deutschen Wiedervereinigung.

¹²² vgl. zu diesem Begriff Kap. 3.2

Die EUROPÄISCHE KOMMISSION – GD UNTERNEHMEN (2004a, S. 8 / 26 / 49) hebt die Bedeutung unternehmensbezogener, darunter auch technischer Dienstleister insbesondere bei der *Modernisierung von Behörden und Unternehmen sowie bei Infrastrukturprojekten* in den EU-Beitrittsländern hervor. Dazu zählen Rechts- und Unternehmensberatungsgesellschaften, Marketing- und Marktforschungsinstitute, Übersetzungs- und I&K-Dienstleistungsunternehmen, Infrastrukturplanungsbüros sowie Umweltschutzdienstleister. Die EU-Kommission regt KMU aus der gesamten Europäischen Union dazu an, diese Chance zu nutzen. Diese Dienstleistungen werden auch von kleinen und mittleren Unternehmen in den mittelosteuropäischen Ländern nachgefragt, so dass eine Erbringung der Leistungen durch unternehmensexterne Akteure erforderlich ist. Unternehmensexterne Akteure mit derartigen Kompetenzen fehlen in den Beitrittsländern der Europäischen Union jedoch häufig (noch), so dass entsprechend gefragte unternehmensbezogene Dienstleister aus der EU-15 diese Gelegenheit für einen Markteintritt nutzen können.

Ersteres wurde von SCHARR / UNTIEDT (2001, S. 205) untermauert, die für Polen und die Tschechische Republik feststellten, dass bei einem nahezu gleichen Anteil an Beschäftigten im Dienstleistungssektor in den MOEL traditionelle Dienstleistungen überwiegen. Dagegen sind Finanzdienstleistungen und humankapitalintensive unternehmensbezogene Services von Steuer-, Rechts- und Unternehmensberatern, Marketingfachleuten, Architekten, Ingenieuren sowie Softwareproduzenten und -beratern von geringerer Bedeutung.¹²³

Auch das RHEINISCH-WESTFÄLISCHE INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSFORSCHUNG (RWI) stellte bereits im Jahr 2000 den *Unterstützungs- und Beratungsbedarf von KMU* durch verschiedene unternehmensexterne Akteure aufgrund der Öffnung der mittelosteuropäischen Staaten und der daraus folgenden vielfältigen neuen Möglichkeiten zu Aktivitäten von Unternehmen aus der EU-15 in diesen Auslandsmärkten fest. Allerdings wurde in dieser Untersuchung des RWI ebenfalls kein konkreter Bezug auf internationale wirtschaftliche Aktivitäten kleiner und mittlerer Unternehmen genommen.

Dasselbe gilt auch für die Rolle, die MEYER (2002, S. 115) öffentlichen Akteuren aus der Region sowie sozialen und gesellschaftlichen Akteuren einräumt. Während die EUROPÄISCHE KOMMISSION – GD UNTERNEHMEN (2004a, S. 26) von *Unterstützungsmöglichkeiten* bei ausländischen Direktinvestitionen sowie Exporten spricht, wies MEYER (2002, S. 115) den genannten unternehmensexternen Akteuren eine bedeutende Rolle im Falle von *Kooperationen* zu, beschränkte sich in seiner Arbeit jedoch auf Kooperationen innerhalb desselben Staates. Zudem ging er ebenfalls nicht weit über die Nennung dieser Akteure und einen kurzen Abriss ihrer Unterstützungspotenziale hinaus. Folglich erläuterte MEYER weder die Nutzung dieser Potenziale noch die konkreten Handlungsansätze der genannten Akteure.

¹²³ vgl. auch PALME / SCHREMMER 1998

SCHAMP (1986, 1988) analysierte das *Reichweitenmuster* der tatsächlichen Nachfrage von Industrieunternehmen nach unternehmensbezogenen Dienstleistungen, um daraus die Bedeutung der räumlichen Nähe des Dienstleistungsangebots ableiten zu können. Im Rahmen der bzgl. dieser Fragestellung durchgeführten empirischen Untersuchung erfasste SCHAMP ein weites Dienstleistungsspektrum. Darunter fielen auch solche Services, die zur Lösung von Problemen bei grenzüberschreitenden Wirtschaftsaktivitäten von KMU dienen können. Dazu zählen Dienstleistungen von Versicherungen und Kreditinstitute, Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften, Rechts-, Unternehmens- und Personalberatungsgesellschaften, Marktforschungsinstitute, Werbeagenturen, I&K-Dienstleister, Ingenieurbüros, außeruniversitäre Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen sowie Übersetzungsdienstleister. Neben diesen und anderen sog. High Order Services wurden auch sog. Low Order Services¹²⁴ in die Untersuchungen mit einbezogen. Letztere sind allerdings weitestgehend nicht relevant für die vorliegende Arbeit, wie noch zu zeigen sein wird. Dennoch ist die Reichweite der seitens der international wirtschaftlich aktiven kleinen und mittleren Unternehmen tatsächlich nachgefragten unternehmensexternen Akteure wesentlich, weil sich dadurch entsprechende Kompetenzen räumlich fixieren lassen. Somit sind nicht nur unternehmensexterne Akteure und deren Problemlösungen bei grenzüberschreitenden wirtschaftlichen Aktivitäten kleiner und mittlerer Unternehmen von besonderem Interesse, sondern auch die räumliche Verortung der Akteure. Darauf wird später noch zurückzukommen sein,¹²⁵ zumal SCHAMP (1986, 1988) dieser Fragestellung nicht unter Berücksichtigung einer internationalen Perspektive nachging.

BRUCH-KRUMBEIN / GUTBERGER / KOLLROS (1995) untersuchten abweichend von der vorliegenden Untersuchung, inwiefern sich die Zusammenarbeit von Unternehmen untereinander sowie zwischen Unternehmen und produktionsorientierten, unternehmensbezogenen Dienstleistern auf die *Innovationskraft* auswirkt. Hier wurde auch die Bewältigung kooperationspezifischer Probleme diskutiert. Allerdings betrachteten die Autoren dabei lediglich Formen intraregionaler Zusammenarbeit. Die Probleme in derartigen Konstellationen sind aufgrund geringerer politischer, kultureller und unternehmensorganisatorisch-struktureller Unterschiede anders gelagert als bei internationalen Wirtschaftsaktivitäten, die in dieser Arbeit thematisiert werden. Unter den unternehmensexternen Akteuren wurden Kreditinstitute, Steuer- und Unternehmensberatungsgesellschaften, kommunale Wirtschaftsförderungseinrichtungen, außeruniversitäre Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen, Technologietransferstellen, Industrie- und Handelskammern (IHKn) sowie weitere wirtschaftsnahe Zusammenschlüsse und Arbeitskreise in den Regionen auf ihre Innovationsförderungspotenziale hin analysiert. Daneben wurde auch öffentlichen Akteuren und (Weiter-)Bildungseinrichtungen grundsätzlich eine entsprechende Bedeutung zuerkannt, jedoch wurden diese aufgrund ihrer Irrelevanz für die konkrete Fragestellung nicht weiter berücksichtigt. Dennoch liefern BRUCH-KRUMBEIN / GUTBERGER / KOLLROS für die vorliegende Arbeit relevante Aspekte, indem sie das grundsätzliche *Leistungsangebot* unternehmensexternen Akteure in der Region Nordostniedersachsen aufzeigen. Darüber hinaus tragen sie ebenso wie SCHAMP (1986, 1988) zur *Reichweitendiskussion* von Dienstleistungen bei.

¹²⁴ vgl. zu diesen Begriffen Kap. 3.2

¹²⁵ vgl. Kap. 3.3.1

SEIDEL (1997) befasste sich mit zwischenbetrieblichen Verflechtungsbeziehungen von Industrieunternehmen zur Generierung von *Innovationen*. Dabei standen als Partner Unternehmensberatungsgesellschaften, Ingenieurbüros, Softwareentwickler, Forschungs- und (Weiter)Bildungseinrichtungen, Zulieferer, Wettbewerber und Abnehmer im Zentrum des Interesses. Somit griff SEIDEL einen Teil der in dieser Arbeit als unternehmensexterne Akteure verstandenen Partner auf, jedoch auch weitere Akteure aus dem Unternehmensumfeld (Zulieferer, Wettbewerber und Abnehmer). Ferner differenzierte SEIDEL nach *Kooperationsintensität* sowie regions-, branchen- und betriebsgrößenspezifischem *Kooperationsverhalten*. Zudem wurden die Innovationshemmnisse von Industriebetrieben thematisiert und ihre Reduzierung durch die Zusammenarbeit mit den eingangs genannten Partnern diskutiert. Dadurch kommt SEIDEL dem Gegenstand der vorliegenden Untersuchung nahe. Allerdings betrachtete er ihn erstens im Hinblick auf Innovationen und nicht bzgl. grenzüberschreitender wirtschaftlicher Aktivitäten, zweitens in einem nationalen und nicht in einem internationalen Zusammenhang sowie drittens lediglich hinsichtlich eines Teils des Spektrums an unternehmensexternen Akteuren. Schließlich analysierte SEIDEL die *Reichweiten* innovationsorientierter Verflechtungen und ergänzte somit SCHAMP (1986, 1988) sowie BRUCH-KRUMBEIN / GUTBERGER / KOLLROS (1995).

BACKHAUS (1997) setzte sich mit überwiegend öffentlichen Forschungseinrichtungen auseinander, die mit Unternehmen zusammenarbeiten, um diese bei *Innovationen* zu unterstützen. Neben Kooperationsformen analysierte BACKHAUS die Arten der Innovation, die Merkmale der beteiligten öffentlichen Forschungseinrichtungen und Unternehmen sowie die bei der Zusammenarbeit auftretenden Probleme. Schließlich beleuchtete er noch die *Reichweiten* der Kooperationen und ergänzte somit die Arbeiten von SCHAMP (1986, 1988), BRUCH-KRUMBEIN / GUTBERGER / KOLLROS (1995) sowie SEIDEL (1997) um öffentliche Forschungseinrichtungen. Die ebenso wie im Beitrag von SEIDEL (1997) fokussierte Innovationsfähigkeit ist für die vorliegende Untersuchung irrelevant. Überdies wurde das Problemlösungsvermögen öffentlicher Forschungseinrichtungen bei grenzüberschreitenden Wirtschaftsaktivitäten von KMU nicht beleuchtet.

BACKHAUS / SEIDEL (1997) analysierten einerseits die eigene *Innovationsfähigkeit* unternehmensbezogener Dienstleister und ob dabei andere Dienstleister sowie Forschungseinrichtungen in Form von Kooperationen hinzugezogen werden, und andererseits den Beitrag unternehmensbezogener Dienstleister zu Innovationen von Industrieunternehmen. Im letztgenannten Falle kommt ebenso wie bei SCHAMP (1986, 1988), BRUCH-KRUMBEIN / GUTBERGER / KOLLROS (1995), SEIDEL (1997) sowie BACKHAUS (1997) die Diskussion über die Reichweite von Dienstleistungen zum Tragen. Untersuchungsobjekte waren die sog. Knowledge-intensive Business-Services (KIBS).¹²⁶ Im Zentrum des Interesses standen dabei Steuer-, Rechts- und Unternehmensberatungsgesellschaften, Markt- und Meinungsforschungsinstitute, Werbeagenturen, I&K-Dienstleister, Architektur- und Ingenieurbüros sowie sonstige, überwiegend unternehmensbezogene Dienstleister. Davon sind die meisten genannten unternehmensexternen Akteure auch im Rahmen der vorliegenden Arbeit

¹²⁶ vgl. Kap. 3.2

relevant. Die Erkenntnisse bzgl. der Reichweiten von Dienstleistungen ergänzen zwar die Studien von BACKHAUS (1997), jedoch spielt die Innovationsfähigkeit unternehmensexterner Akteure für den Gegenstand der vorliegenden Arbeit keine Rolle. Ferner wird die Bedeutung unternehmensexterner Akteure bei der Lösung spezifischer Probleme bei internationalen wirtschaftlichen Aktivitäten von KMU gar nicht thematisiert. Ansonsten gilt wie für die Beiträge von BRUCH-KRUMBEIN / GUTBERGER / KOLLROS (1995), SEIDEL (1997) sowie BACKHAUS (1997), dass die fokussierte Innovationsfähigkeit für die vorliegende Arbeit nicht relevant ist. Darüber hinaus wurde die Problemlösungsfähigkeit der betrachteten unternehmensexternen Akteure bei grenzüberschreitenden Wirtschaftsaktivitäten kleiner und mittlerer Unternehmen nicht beleuchtet.

RATH (1992, S. 64 ff.) setzte sich ausführlich mit der Bedeutung unternehmensexterner Akteure bei der Lösung internationalisierungsspezifischer Probleme grenzüberschreitend kooperierender KMU auseinander. Im Rahmen dessen diskutierte er jedoch lediglich *Maßnahmen* öffentlicher Akteure auf supranationaler (EU), nationalstaatlicher (Bund) und regionaler (Bundesländer) Ebene sowie die *Unterstützungsmöglichkeiten* seitens der Kreditinstitute, der Auslandshandelskammern (AHKn) sowie der Industrie- und Handelskammern. Auch wenn RATH die Problemlösungsmöglichkeiten dieser Akteure für grenzüberschreitende Kooperationen kleiner und mittlerer Unternehmen eingehend analysierte, so wählte er dennoch lediglich einen Teil des weiten Problemspektrums aus. Ferner arbeitete er nicht für alle kooperationspezifischen Probleme Lösungsmöglichkeiten sowie die daran beteiligten unternehmensexternen Akteure vollständig und systematisch heraus.

KITTERER (1992, S. 162 ff.) behandelte ansatzweise die Bedeutung unternehmensexterner Akteure bei internationalen wirtschaftlichen Aktivitäten von Unternehmen. Er betrachtete Kreditinstitute, Botschaften, die Bundesagentur für Außenwirtschaft (BfAI), Auslandshandelskammern, Industrie- und Handelskammern, den Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK), Ländervereine, Verbände, das Kooperationsbüro der deutschen Wirtschaft sowie Handelsförderungsstellen. Dabei beschränkte sich KITTERER jedoch auf eine deskriptive Darstellung des *Leistungsangebots* dieser unternehmensexternen Akteure. Abgesehen von der Tatsache, dass er überwiegend (halb)staatliche unternehmensexterne Akteure berücksichtigte und somit ebenfalls keine systematische, umfassende Analyse der für die vorliegende Untersuchung als relevant erachteten unternehmensexternen Akteure anstrebte, finden sich keine detaillierten Ansätze für die Lösung von Problemen, die im Rahmen grenzüberschreitender Wirtschaftsaktivitäten von KMU auftreten.

RUMER (1994, S. 43 ff. / 91 ff.) sieht in der EU aufgrund ihrer vielfältigen Förderkulisse einen unternehmensexternen Akteur, der zur Lösung von Problemen internationaler Kooperationen kleiner und mittlerer Unternehmen beitragen kann. Er nennt Euro-Info-Centers (EICs), das Büro für Unternehmenskooperation (BUK / BRE), EU-Beratungsstellen bei den IHKn sowie Handwerkskammern, aber auch Kreditinstitute, Unternehmens-, Wirtschafts- und Managementberatungsgesellschaften sowie Verbände, die in derartigen Angelegenheiten ebenfalls Hilfestellungen geben können. Dabei geht er aber weder detaillierter auf die Lösungsmöglichkeiten noch systematisch auf das gesamte Spektrum an unternehmensexternen Akteuren ein. Vielmehr fokussiert RUMER auf die

Förderprogramme und Finanzierungsinstrumente der EU, die auch von grenzüberschreitend miteinander kooperierenden KMU in Anspruch genommen werden können.

MÜLLER / KORNMEIER (2000, S. 74 ff.) betrachteten die Bedeutung unternehmensexterner Akteure im Internationalisierungsprozess kleiner und mittlerer Unternehmen. Sie nennen Versicherungen und Kreditinstitute, die Wirtschaftsabteilungen der deutschen Botschaften, die Bundesagentur für Außenwirtschaft, Wirtschaftsförderungsgesellschaften, Wirtschaftsministerien, Auslandshandelskammern, Industrie- und Handelskammern, den Deutschen Industrie- und Handelskammertag sowie Verbände, ohne dabei jedoch konkret zu erläutern, wie diese unternehmensexternen Akteure kleine und mittlere Unternehmen bei ihren internationalen wirtschaftlichen Vorhaben und insbesondere den dabei auftretenden Problemen unterstützen können. Vielmehr zielt ihre Argumentation ähnlich wie bei STAUDT et al. (1995, S. 1222 ff.) auf die vom Verfasser dieser Arbeit geteilte Ansicht ab, das zu *intransparente Informationsangebot* all dieser Akteure stärker zu bündeln und zu koordinieren sowie gezielte Informationsangebote an wirtschaftlich internationalisierende KMU zu richten.

Dieser Überblick¹²⁷ über die jüngere Literatur, die sich mit unternehmensexternen Akteuren befasst, zeigt – ebenso wie die vorangehende Darstellung des Forschungsstandes –, dass in der Forschung bisher überwiegend die mit grenzüberschreitenden wirtschaftlichen Aktivitäten kleiner und mittlerer Unternehmen verbundenen Probleme behandelt wurden. Teilweise wurde unternehmensexternen Akteuren von wissenschaftlicher Seite bereits ein problemlösendes Potenzial zugesprochen. Dies geschah bisher jedoch nur für einzelne spezifische Probleme wirtschaftlicher Internationalisierung, also oftmals willkürlich und in keinem Falle systematisch und umfassend, sowie lediglich für einen Teil des großen Spektrums an unternehmensexternen Akteuren.¹²⁸ So spielen in der Arbeit von SCHWERING / STRIEWE (2004) über Euregios regionale und lokale Verwaltungseinheiten (Kreise, Städte, Gemeinden) eine Rolle, die sich grenzüberschreitend zusammenschließen, um KMU bei internationalen Wirtschaftsaktivitäten zu begleiten. Derartige Aspekte wurden allerdings nicht ausführlich dargelegt, sondern lediglich am Rande aufgegriffen, so dass bisher keine wissenschaftliche Arbeit die Bedeutung unternehmensexterner Akteure bei der Lösung von Problemen bei grenzüberschreitenden wirtschaftlichen Aktivitäten kleiner und mittlerer Unternehmen in den Mittelpunkt der Betrachtung stellte. Nicht zuletzt bezogen sich die bisherigen Arbeiten darüber hinaus lediglich auf unternehmensbezogene Dienstleister und (halb)staatliche Akteure. Auch Verbände und Vereine wurden hin und wieder ergänzend erwähnt.¹²⁹ Jedoch wurden Kulturinstitutionen und ausländische studentische Praktikanten bisher in keiner Untersuchung berücksichtigt.¹³⁰ Dies soll daher in der vorliegenden Arbeit gemeinsam mit einer Systematisierung der übrigen unternehmensexternen Akteure geschehen. Nicht zuletzt fehlen den soeben diskutierten wissenschaftlichen Untersuchungen hinsichtlich unternehmensexterner Akteure weitgehend Bezüge

¹²⁷ vgl. zusammenfassend Tab. 5

¹²⁸ vgl. z. B. EUROPÄISCHE KOMMISSION – GD UNTERNEHMEN 2004a, S. 8 / 26, SCHWERING / STRIEWE 2004, S. 268 ff.

¹²⁹ vgl. Kap. 3.2.1 ff.

¹³⁰ vgl. zu der Begründung der Bedeutung dieser unternehmensexternen Akteure bei der Lösung internationalisierungsspezifischer Probleme kleiner und mittlerer Unternehmen Kap. 3.2.4.3 f.

zur Lösungsfähigkeit internationalisierungsspezifischer Probleme international wirtschaftlich aktiver KMU seitens unternehmensexterner Akteure.

Wissenschaftler	Untersuchungsgegenstand	unternehmensexterne Akteure
KAISER / VOB (2000)	Verhalten des Wirtschaftszweigs unternehmensbezogener Dienstleistung im Konjunkturzyklus	Wirtschaftsprüfungs-, Rechts-, Unternehmensberatungsgesellschaften, Werbeagenturen, I&K-Dienstleister und verschiedene Low Order Service-Dienstleister
STAUDT et al. (1995)	Bedeutung von Unternehmenskooperationen in Ostdeutschland	Kammern, Steuerberatungsgesellschaften, Rechtsanwaltskanzleien, Branchenverbände, Kreditinstitute und Beratungsinstitutionen
ELI (2000)	Rahmenbedingungen der Beschäftigtenentwicklung unternehmensbezogener Dienstleister während des Transformationsprozesses in Ostdeutschland	unternehmensbezogene Dienstleister
EUROPÄISCHE KOMMISSION – GD UNTERNEHMEN (2004a)	Auswirkungen der EU-Erweiterung auf europäische KMU	Bereiche: Infrastrukturplanung, Umweltmanagement, I&K, Rechts- und Unternehmensberatung, Marktforschung, Marketing und Übersetzungsdienste
MEYER (2002)	Rolle von öffentlichen Akteuren aus der Region bei Unternehmenskooperationen	öffentliche Akteure aus der Region
SCHAMP (1986, 1988)	Reichweitenmuster der tatsächlichen Nachfrage von Industrieunternehmen nach unternehmensbezogenen Dienstleistungen	Versicherungen, Kreditinstitute, Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften, Rechts-, Unternehmens- und Personalberatungsgesellschaften, Marktforschungsinstitute, Werbeagenturen, I&K- und Übersetzungsdienstleister, Ingenieurbüros, außeruniversitäre Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen und diverse Low Order Service-Dienstleister ¹³¹
BRUCH-KRUMBEIN / GUTBERGER / KOLLROS (1995) SEIDEL (1997)	Auswirkungen der Zusammenarbeit von Unternehmen untereinander sowie zwischen Unternehmen und produktionsorientierten, unternehmensbezogenen Dienstleistern auf die Innovationskraft Betrachtung zwischenbetrieblicher Verflechtungsbeziehungen von Industrieunternehmen zur Generierung von Innovationen	Kreditinstitute, Steuer- und Unternehmensberatungsgesellschaften, IHKn, kommunale Wirtschaftsförderungseinrichtungen, Technologietransferstellen, Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen, wirtschaftsnahe Zusammenschlüsse und Arbeitskreise, öffentliche Verwaltungseinrichtungen und (Weiter)Bildungseinrichtungen Unternehmensberatungsgesellschaften, Ingenieurbüros, I&K-Dienstleister, Forschungs- und (Weiter)Bildungseinrichtungen, Zulieferer, Wettbewerber und Abnehmer

Tab. 5: Verfasser und Gegenstände wissenschaftlicher Arbeiten zu unternehmensexternen Akteuren.¹³²

¹³¹ vgl. zu diesem Begriff Kap. 3.2

¹³² eigene Zusammenstellung

Wissenschaftler	Untersuchungsgegenstand	unternehmensexterne Akteure
BACKHAUS (1997)	Zusammenarbeit öffentlicher Forschungseinrichtungen mit Unternehmen zur Unterstützung dieser bei Innovationen	überwiegend öffentliche Forschungseinrichtungen
BACKHAUS / SEIDEL (1997)	Abhängigkeit der Innovationsfähigkeit unternehmensbezogener Dienstleister von der Heranziehung anderer Dienstleister und Forschungseinrichtungen in Form von Kooperationen; Beitrag unternehmensbezogener Dienstleister zu Innovationen von Industrieunternehmen	Steuer-, Rechts- und Unternehmensberatungsgesellschaften, Markt- und Meinungsforschungsinstitute, Werbeagenturen, I&K-Dienstleister, Architektur- und Ingenieurbüros und sonstige, überwiegend unternehmensbezogene Dienstleister
RATH (1992)	Chancen grenzüberschreitender Kooperationen auf dem EG-Binnenmarkt	öffentliche Akteure auf nationaler und supranationaler Ebene, Kreditinstitute, Auslandschamkammern, Industrie- und Handelskammern
KITTERER (1992)	Förderung internationaler Kooperationen sowie ADI durch unternehmensexterne Akteure	Kreditinstitute, Botschaften, Bundesagentur für Außenwirtschaft, Auslandschamkammern, Industrie- und Handelskammern, Deutscher Industriekammetag, Ländervereine, Verbände, Kooperationsbüro der deutschen Wirtschaft sowie Handelsförderungsstellen
RUMER (1994)	Nutzung von Standortvorteilen und Erschließung neuer Märkte und Technologien durch grenzüberschreitende Kooperationen und Joint Ventures	öffentliche Akteure auf supranationaler Ebene, Euro-Info-Centers, Büro für Unternehmenskooperation, EU-Beratungsstellen, IHKn, Handwerkskammern, Kreditinstitute, Verbände, Unternehmens-, Wirtschafts- und Managementberatungsgesellschaften
MÜLLER / KORN-MEIER (2000)	Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen	Versicherungen und Kreditinstitute, Wirtschaftsabteilungen der deutschen Botschaften, Bundesagentur für Außenwirtschaft, Wirtschaftsförderungsgesellschaften, Wirtschaftsministerien, Auslandschamkammern, Industrie- und Handelskammern, Deutscher Industrie- und Handelskammer-tag sowie Verbände

Tab. 5 (Fortsetzung): Verfasser und Gegenstände wissenschaftlicher Arbeiten zu unternehmensexternen Akteuren. ¹³³

¹³³ eigene Zusammenstellung

3 THEORETISCHER ANSATZ

3.1 Zentrale These und Forschungsfragen der Arbeit

Die zentrale These, der in dieser Arbeit nachgegangen wurde, lautet:

Die bei der Initiierung und Durchführung internationaler Wirtschaftsaktivitäten kleiner und mittlerer Unternehmen entstehenden spezifischen Probleme und Engpässe können unter Heranziehung unternehmensexterner Akteure gelöst oder vermindert werden.

Daraus ergaben sich folgende Forschungsfragen:

1. Auf welche *unternehmensexternen Akteure* wird zu der Lösung internationalisierungsbezogener Probleme zurückgegriffen?
2. Bestanden Kontakte zu unternehmensexternen Akteuren bereits *vor* ihrer Heranziehung zur Lösung internationalisierungsspezifischer Probleme aufgrund anderer Anliegen? Welche konkreten *Aufgaben* nahmen sie bis dahin wahr?
3. Wie *lange* pflegen die grenzüberschreitend wirtschaftlich aktiven KMU schon Beziehungen zu den einzelnen unternehmensexternen Akteuren?
4. Wie *intensiv* waren diese Kontakte bisher?
5. Wie wurden die kleine und mittleren Unternehmen auf die einzelnen unternehmensexternen Akteure aufmerksam?
6. Wo sind die entsprechenden unternehmensexternen Akteure aus Sicht der grenzüberschreitend wirtschaftlich aktiven KMU *räumlich lokalisiert* – lokal, regional, national oder international?
7. Welche *internationalisierungsspezifischen Probleme* konnten die kleinen und mittleren Unternehmen mit der Unterstützung unternehmensexterner Akteure lösen und welche nicht?
8. Wie gestalteten sich die *Lösungsansätze* konkret, die unter Heranziehung dieser Akteure entstanden?¹³⁴

3.2 Unternehmensexterne Akteure

Nachdem nun bereits die Untersuchungseinheiten – die KMU – sowie die Objekte des Erkenntnisinteresses – die internationalen Wirtschaftsaktivitäten – definitorisch abgegrenzt, die dabei auftretenden Engpässe und Probleme sowie die Defizite des diesbezüglichen Forschungsstandes beleuchtet und die zentrale These sowie die Forschungsfragen benannt wurden,¹³⁵ kommen im Folgenden die unternehmensexternen Akteure gemäß der ersten Untersuchungsfrage in die engere Betrachtung. Dabei bildeten die wissenschaftlich nachgewiesenen internationalisierungsbezogenen Probleme und Engpässe, die im Rahmen grenzüberschreitender wirtschaftlicher Aktivitäten entstehen, den Ausgangspunkt für die Identifizierung unternehmensexterner Akteure, die die kleinen

¹³⁴ vgl. auch Abb. 3 und insbesondere Abb. 19

¹³⁵ vgl. Kap. 1.1.1 f., 3.1

und mittleren Unternehmen zur Erarbeitung von Lösungsmöglichkeiten heranziehen.¹³⁶ Zu diesen *unternehmensexternen Akteuren* werden in dieser Untersuchung

- (halb)staatliche Organisationen,
 - Verbände und Vereine,
 - ausländische studentische Praktikanten sowie
 - privatwirtschaftlich organisierte unternehmensbezogene Dienstleister
- gezählt.

Grundsätzlich umfasst der Dienstleistungssektor ein weites Feld unterschiedlicher Service-Leistungen. In Anlehnung an ergebnisorientierte Definitionsansätze werden in Abgrenzung zu Sachleistungen alle immateriellen Leistungen als *Dienstleistungen* bezeichnet. An den Ergebnissen des Erstellungsprozesses von Dienstleistungen kann im Gegensatz zu der Produktion von Sachleistungen kein Eigentum im juristischen Sinne erworben werden. Ferner kann bei unternehmensbezogenen Dienstleistungen ausschließlich eine funktionale Sichtweise den Zugang zu ihren Entwicklungen sowie Wirkungen erschließen.¹³⁷ Die Lösung internationalisierungsspezifischer Probleme seitens unternehmensbezogener Dienstleister stellt Veränderungen durch die Schaffung von Merkmalen an sog. externen Faktoren und Dienstleistungsobjekten dar.¹³⁸ Letztere meinen im Falle dieser Untersuchung die internationalen Wirtschaftsaktivitäten der grenzüberschreitend wirtschaftlich tätigen kleinen und mittleren Unternehmen.

Zudem war ausschließlich die Betrachtung fremd über den Markt bezogener Dienstleistungen relevant, da die KMU nur dann externe Hilfe in Anspruch nehmen, wenn sie aufgrund ihrer eigenen aktuellen Strukturen über keine Möglichkeiten verfügen, die internationalisierungsbezogenen Probleme vollkommen eigenständig zu lösen. Dabei handelt es sich überwiegend um *gebundene Dienstleistungen*. Diese implizieren Interaktionen zwischen dem Nachfrager und dem Anbieter während der Erstellung der Dienstleistung. Sie setzt eine Präsenz beider zur gleichen Zeit an demselben Ort voraus (uno-actu-Prinzip), da es sich vorwiegend um die Erbringung von oder die Nachfrage nach hochspezifischen Beratungsleistungen handelt. Dies wird anhand der konkret herangezogenen unternehmensexternen Akteure noch zu zeigen sein. Bei gebundenen Dienstleistungen spielt also die Mitwirkung des Nachfragenden eine bedeutende Rolle. So muss bspw. eine Unternehmensberatungsgesellschaft erst über die Rahmenbedingungen, die Strukturen und den Handlungsbedarf auftraggebender Unternehmen in Kenntnis gesetzt werden, um eine adäquate Dienstleistung überhaupt erbringen zu können. Dies deutet bereits auf die Einmaligkeit und die Ungewissheit bzgl. des letztendlichen Ergebnisses derartiger Dienstleistungen hin, zumal mit grenzüberschreitenden wirtschaftlichen Aktivitäten einhergehende Probleme oftmals spezifisch und komplex sind. Dennoch ist auch die Erbringung ungebundener Dienstleistungen nicht vollkommen

¹³⁶ vgl. Kap. 2.1.1 ff. und auch Abb. 2 f.

¹³⁷ vgl. ELI 2000, S. 55, ENGELHARDT / SCHWAB 1982, S. 504, HILD 1999, S. 6 f.

¹³⁸ vgl. HILD 1999, S. 6

ausgeschlossen. Diese können über moderne Kommunikations- und Informationstechnologien einschließlich materieller Informationsträger (Papier, Hardwarespeichermedien) vermittelt werden.¹³⁹

Da der Dienstleistungssektor verschiedenartige Tätigkeiten umfasst, ist seine *Klassifizierung* nicht einfach.¹⁴⁰ Einer von unterschiedlichen funktionsbezogenen Klassifizierungsversuchen aus dem deutschsprachigen Raum differenziert nach produktionsorientierten, distributiven, konsumbezogenen, sozialen und staatlichen Service-Leistungen.¹⁴¹

Dienstleistungsklassen	Dienstleistungsbereiche
produktionsorientiert	Kredit- und Versicherungsgewerbe, Wäscherei und Reinigung, Rechts- sowie Wirtschaftsberatung und -prüfung, Architektur- und Ingenieurbüros, Laboratorien und ähnliche Institute, Grundstücks- und Wohnungswesen, Vermögensverwaltung, Wirtschaftswerbung und Ausstellungen, Leihhäuser, Versteigerungsgewerbe, Vermietung beweglicher Sachen, Sonstige Dienstleistungen (soweit von Unternehmen und Freien Berufen erbracht), Organisationen des Wirtschaftslebens
distributiv	Groß-, Einzel- und Versandhandel sowie Handelsvermittlung, Eisenbahnen, Post, Straßenverkehr, Schifffahrt, Wasserstraßen und Häfen, Spedition, Lagerei und Kühlhäuser, Luftfahrt und Flugplätze, Transport in Rohrleitungen und sonstiges Verkehrsgewerbe
konsumbezogen	Gaststätten- und Beherbergungsgewerbe sowie Verpflegungseinrichtungen, Friseur- und sonstiges Körperpflegegewerbe, Kunst, Theater, Film, Rundfunk und Fernsehen, Verlags-, Literatur- und Pressewesen, fotografisches Gewerbe (nicht Licht- und Fotopauserei), private Haushalte
sozial	Kinder-, Ledigen-, Alters- und ähnliche Heime einschließlich Tagesheime, wissenschaftliche Hochschulen und sonstige Einrichtungen, allgemein- und berufsbildende Schulen, sonstige Unterrichtsanstalten und Bildungsstätten, Erziehung und Sport, Gesundheits- und Veterinärwesen, hygienische und ähnliche Einrichtungen, politische Parteien und sonstige Organisationen ohne Erwerbscharakter, christliche Kirchen, Orden, religiöse und weltanschauliche Vereinigungen
staatlich	allgemeine öffentliche Verwaltung, Verteidigung, öffentliche Sicherheit und Ordnung, Sozialversicherung, Vertretung fremder Staaten, inter- und supranationale Organisationen (mit Behördencharakter)

Tab. 6: Funktionale Dienstleistungsklassifizierung.¹⁴²

Die Verwendung dieser Klassifizierung ist bzgl. der *Merkmale der Dienstleister*, die Problemlösungen im Falle internationaler wirtschaftlicher Aktivitäten von KMU erarbeiten, nicht sinnvoll, da sowohl staatliche als auch soziale sowie produktionsorientierte Dienstleistungen relevant sind.¹⁴³

Somit entstammen all diejenigen der betrachteten unternehmensexternen Akteure, die sich als Dienstleister charakterisieren lassen, verschiedenen Klassen. Dazu zählen privatwirtschaftlich organisierte unternehmensbezogene Dienstleistungsunternehmen, halbstaatliche Akteure und öffentliche Einrichtungen. Der Anwendungsversuch dieser Klassifikation untermauert jedoch die Komplexität der Problemkonstellationen bei grenzüberschreitenden Wirtschaftsaktivitäten, da ein großer Teil der unternehmensexternen Akteure mit Problemlösungspotenzial aus den unterschiedlichsten Dienstleistungsbereichen stammt. Dennoch lassen sich dabei einige Verbände und Vereine sowie ausländische studentische Praktikanten keiner Dienstleistungsklasse zuordnen.

¹³⁹ vgl. ebd.

¹⁴⁰ vgl. ebd., 9

¹⁴¹ vgl. Tab. 6

¹⁴² ELI 2000, S. 56

¹⁴³ vgl. ebd., S. 55 f., HILD 1999, 9

Dies gilt auch für die folgende dichotome, nachfragebezogene Dienstleistungsklassifizierung, innerhalb derer noch einmal *funktional* nach *Aufgabenbereichen* differenziert wird. Diese Klassifizierung ist zwar lediglich auf den Bereich privatwirtschaftlich erbrachter Dienstleistungen anwendbar, kommt jedoch im Falle der in dieser Untersuchung betrachteten unternehmensexternen Akteure zu einem interessanten Ergebnis: Auf der einen Seite stehen diejenigen Dienstleister, die sog. *High Order-Services* erbringen. Darunter lassen sich

- teils neue,
- wissens-, knowhow- und kapitalintensive,
- oftmals mit den modernsten Kommunikations- sowie Informationstechnologien ausgerüstete,
- vornehmlich beratende,
- hoch spezialisierte,
- äußerst spezifische und
- komplexe,
- unstandardisierte und somit
- hochwertige,
- durch einen für die Erbringung der Leistung notwendigen intensiven Interaktionsprozess zwischen Anbieter sowie Nachfrager gekennzeichnete

Dienstleistungen subsumieren.¹⁴⁴ Im Falle grenzüberschreitender Wirtschaftsaktivitäten kleiner und mittlerer Unternehmen richtet sich die Nachfrage insbesondere auf diese spezialisierten Dienstleistungen. Diese können überwiegend der Gruppe der Knowledge-intensive Business-Services nach BACKHAUS / SEIDEL (1997, S. 94) zugeordnet werden.¹⁴⁵

High Order-Services	Low Order-Services
Finanzdienste	Fotostudios
Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung	Arbeitnehmerüberlassung
Rechtsberatung	Buchhaltung
Unternehmens- und (Außen)Wirtschaftsberatung	Empfangsdienste
Werbung, Meinungs- und Marktforschung	Schutzdienste und Detekteien
I&K-Dienstleistungen für Unternehmen	Grundstücks- und Wohnungswesen (Verwaltung, Vermietung und Verpachtung, Gebäudereinigung und -instandhaltung)
Architektur- und Ingenieurbüros	Instandhaltung elektrischer Einrichtungen
außeruniversitäre Forschung und Entwicklung	Reparatur und Wartung von Fahrzeugen und Maschinen
Übersetzungsdienste, Dolmetschertätigkeiten und Sprachunterricht	Vermietung beweglicher Sachen
(Weiter)Bildung	Leasing

Tab. 7: Funktionale, nachfragebezogene Dienstleistungsklassifizierung nach High und Low Order-Services.¹⁴⁶

¹⁴⁴ vgl. die Beispiele in Tab. 7, DEMGENSKI / ISFAN 2001, S. 123, HILD 1999, S. 10

¹⁴⁵ vgl. auch DEMGENSKI / ISFAN 2001, S. 123 / 192, ELI 2000, S. 57, HILD 1999, S. 10 f., KAISER / VOB 2000, S. 161 f., MÜLLER / KORNMEIER 2000, S. 76, NIW 2005, S. 78, OBERHOLZNER et al. 2001, S. 215, RIEDEL et al. 2001, SCHARR / UNTIEDT 2001, S. 208, STATISTISCHES BUNDESAMT 1995

¹⁴⁶ eigener Entwurf in Anlehnung an BRITTON 1974, S. 385, DEMGENSKI / ISFAN 2001, S. 123 / 192, ELI 2000, S. 57, HILD 1999, S. 10 f., KAISER / VOB 2000, S. 161 f., MÜLLER / KORNMEIER 2000, S. 76, NIW 2005, S. 78, SCHARR / UNTIEDT 2001, S. 208.

Auf der anderen Seite sind sog. *Low Order-Services*¹⁴⁷ zu nennen. Das sind einfache, überwiegend mit Sachleistungen oder Gütern verbundene Dienstleistungen. Diese Services kann man als standardisiert, routiniert und unspezifisch kennzeichnen. Daher lassen sie sich z. T. auch leicht durch I&K-Technologien übermitteln und sind somit standortunabhängig.¹⁴⁸

Diese Dienstleistungen werden in dieser Untersuchung nicht berücksichtigt. Schließlich genügen vornehmlich den High Order-Services zuzurechnende Dienstleistungen den Anforderungen, die die bereits dargestellten Probleme und Engpässe bei internationalen wirtschaftlichen Aktivitäten von KMU an Lösungen stellen. Der *Beratungsaspekt* bildet den Schwerpunkt der am Menschen erbrachten High Order-Services. Dies spiegelt sich bereits in der übergeordneten Fragestellung dieser Arbeit wider: Die Erarbeitung von Lösungsansätzen bei internationalisierungsspezifischen Problemen impliziert die im Zentrum des Wirkens der erstgenannten Akteure stehende Beratung und Unterstützung der KMU. Somit sind unter den High Order-Services einzig die *unternehmensbezogenen Dienstleistungen* relevant. Dieser sehr verschiedenartig zusammengesetzte Wirtschaftszweig stellt Dienstleistungen überwiegend für Unternehmen bereit – im Unterschied zu öffentlichen Service-Leistungen oder solchen für Haushalte.¹⁴⁹

Darüber hinaus ist im staatlichen Bereich die Einbeziehung von Behörden von Bedeutung. Weiterhin spielen Einrichtungen im Bildungssektor eine entscheidende Rolle, die sowohl staatlich als auch privatwirtschaftlich oder auch in Mischformen betrieben und finanziert werden können. Aus den Reihen der halbstaatlichen Akteure sind bei der Lösung von Problemen bei grenzüberschreitenden Wirtschaftsaktivitäten kleiner und mittlerer Unternehmen insbesondere Kammern zu nennen. Zudem können kleine und mittlere Unternehmen auf Verbände und Vereine, zurückgreifen.¹⁵⁰ Nicht zuletzt weisen ausländische studentische Praktikanten aus den jeweiligen mittelosteuropäischen Ländern, in denen die einzelnen KMU wirtschaftlich aktiv sind, ein großes Potenzial auf, um internationalisierungsbezogene Probleme zu lösen.¹⁵¹

Im Folgenden werden die in der Tab. 8 aufgeführten unternehmensexternen Akteure gemeinsam mit ihren Potenzialen zur Lösung von Problemen, die bei internationalen wirtschaftlichen Aktivitäten kleiner und mittlerer Unternehmen auftreten, im Detail vorgestellt und diskutiert.

¹⁴⁷ vgl. die Beispiele in Tab. 7

¹⁴⁸ vgl. BRITTON 1974, S. 385, HILD 1999, S. 11, ILLERIS 1994, NIW 2005, S. 78

¹⁴⁹ vgl. DEMGENSKI / ISFAN 2001, S. 123, HILD 1999, S. 9

¹⁵⁰ vgl. KITTERER 1992, S. 162 ff., MÜLLER / KORNMEIER 2000, S. 76 f., RUMER 1994, S. 44 ff. / 91 ff.

¹⁵¹ vgl. für die einzelnen unternehmensexternen Akteure Tab. 8

Akteursgruppen	Akteure	Anzahl in der OWKN-Datenbank
privatwirtschaftlich organisierte, unternehmensbezogene Dienstleister	Kreditinstitute	4
	Unternehmens-, (Außen)Wirtschafts- und Personalberatungsgesellschaften	
	Werbeagenturen sowie Markt- und Meinungsforschungsinstitute	
	I&K-Dienstleister	
	Ingenieur- und Architekturbüros	1
	außeruniversitäre Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen	1
	Rechtsanwaltskanzleien	
	Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften	
	Übersetzungsdienstleister, Dolmetscher und Sprachschulen	2
(Weiter)Bildungseinrichtungen	1	
öffentliche Akteure	<i>öffentliche Akteure auf supranationaler Ebene</i>	
	Europäische Investitionsbank (EIB)	–
	EU-Beratungsstellen	
	<i>öffentliche Akteure auf nationaler, regionaler und lokaler Ebene</i>	65
	öffentliche Verwaltungseinrichtungen von Bund, Land und Kommunen	64
	staatliche Hochschulen	1
	Botschaften und Konsulate	–
	Bundesagentur für Außenwirtschaft	–
Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft (DEG)	–	
Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)	–	
halbstaatliche Akteure	Auslandshandelskammern	7
	Industrie- und Handelskammern sowie Handwerkskammern	2
Verbände und Vereine	Fachverbände	
	Ländervereine	
	Kultureinrichtungen	6
	ausländische studentische Praktikanten	–

Tab. 8: Klassifizierung unternehmensexterner Akteure nach Akteursgruppen und der Anzahl jener in der OWKN-Datenbank.¹⁵²

¹⁵² eigene Zusammenstellung, OWKN 2007b, 2007c, 2007d, 2007e.

3.2.1 Privatwirtschaftlich organisierte, unternehmensbezogene Dienstleister

3.2.1.1 Kreditinstitute

Bei vielen Kreditinstituten stehen Außenhandels- und Brancheninformationen, Statistiken, Informationen zu Rechts- und Steuerfragen sowie Schriftenreihen zu zahlreichen Themen mit Bezug auf grenzüberschreitende Wirtschaftsaktivitäten bereit. Ferner verfügen große Kreditinstitute über Zweigniederlassungen oder Verbundpartner im Ausland und über Unternehmensbörsen – etwa in Form von virtuellen Angeboten –, die Unternehmen die Identifizierung geeigneter ausländischer Partnerunternehmen erleichtern. Die Ermittlung erweist sich häufig als kosten- sowie zeitintensiv und ist deshalb von KMU eigenständig nur schwer zu bewältigen.¹⁵³

Jedoch wirken Kreditinstitute laut SCHMIDT et al. (1995, S. 162) nicht immer nur positiv am Internationalisierungsprozess mit. Beispielsweise bestehe prinzipiell die Gefahr, dass die Informationsasymmetrie über Fördermittel seitens der Kreditinstitute zuungunsten des schlecht aufgeklärten Unternehmers ausgenutzt werde. Dies komme darin zum Tragen, dass Kreditinstitute gewisse Fördermöglichkeiten nicht aufzeigten, dass sie die Bearbeitung hinauszögerten oder dass sogar schon von Fördereinrichtungen bewilligte Mittel nicht weitergeleitet würden. Das liege einerseits daran, dass Banken bevorzugt eigene Kredite einräumten, andererseits auch in der aus der Sicht der Geldhäuser zu geringen Entlohnung der Ausreichung öffentlicher Fördermittel. Diese Kritik an den Kreditinstituten trifft aus Sicht des Verfassers dieser Arbeit in der Realität jedoch nicht zu. Schließlich stellen nicht rückzahlbare öffentliche Fördermittel Eigenkapital dar, das somit im Falle einer Förderung auf der Unternehmensseite aufgestockt wird. Dadurch können kleine und mittlere Unternehmen den Kreditinstituten höhere Sicherheiten bieten. Diese sind an einer Mischfinanzierung aus nicht rückzahlbaren öffentlichen Fördermitteln und weiterem Eigenkapital auf der einen Seite und Krediten, also Fremdkapital, auf der anderen Seite interessiert. Dieses Ziel können sie lediglich dann erreichen, wenn sie öffentliche Fördermittel ausreichen. Daher ist die Kritik von SCHMIDT et al. (1995, S. 162) zurückzuweisen. Darüber hinaus lassen sich allerdings hohe Bearbeitungsgebühren der Kreditinstitute sowie hohe Kosten für kleinen und mittleren Unternehmen eingeräumte Kredite durch Risikozuschläge anführen. Diese Vorgehensweise wird mit der häufig festzustellenden Eigenkapitalschwäche, der teils schlechten Ertragsaussichten und der damit verbundenen Rückzahlungsunsicherheit von KMU begründet. Basel II regelt die Eigenkapitalausstattung von Unternehmen sowie die Zuschläge auf Zinsen. Insgesamt lässt sich demnach festhalten, dass die geringen Sicherheiten von KMU das zentrale Problem im Kontext der Unternehmensfinanzierung darstellen.

¹⁵³ vgl. BRUCH-KRUMBEIN / GUTBERGER / KOLLROS 1995, S. 37 ff., QUACK 2000, S. 79, RATH 1992, S. 74 ff., RUMER 1994, S. 43, SCHMIDT et al. 1995, S. 135

3.2.1.2 Unternehmens-, (Außen)Wirtschafts- und Personalberatungsgesellschaften

Einige Kreditinstitute verfügen über eigene Unternehmensberatungsgesellschaften, die z. B. auf die betriebswirtschaftliche und technische Beratung kleiner und mittlerer Unternehmen ausgerichtet sind. Sie entwerfen bspw. langfristige Konzepte sowie Strategien und beraten unabhängig von ihrer Muttergesellschaft. Zu einer umfassenden Beratung in allen entscheidungsrelevanten Punkten sind die Kreditinstitute jedoch auch nur durch ihre institutseigenen Unternehmensberatungsgesellschaften in der Lage und befugt. Daher liegt es nahe, sich als Rat suchendes Unternehmen direkt an eine freie Unternehmensberatungsgesellschaft zu wenden.¹⁵⁴

Allerdings sind kleinere Gesellschaften, die hinsichtlich der Beratungshonorare mit denen der bank-eigenen Beratungstöchter konkurrieren, oftmals nicht dazu in der Lage, das speziell in der zweiten Phase des Auslandsengagements breite Spektrum an benötigten Beratungsleistungen voll abzudecken. Zudem können die größeren Unternehmensberatungsgesellschaften ihr Angebot häufig nicht zu Preisen erbringen, die auch für mittelständische Unternehmen attraktiv wären.¹⁵⁵

Einige privatwirtschaftlich organisierte Unternehmens- und (Außen)Wirtschaftsberatungsgesellschaften bieten in monatlich oder vierteljährlich herausgegebenen Printmedien Kooperationsbörsen an und haben sich – zumeist branchen- oder länderspezifisch – auf die Vermittlung von Geschäftsbeziehungen zwischen in- und ausländischen Partnern spezialisiert. Ihre Aufgabe beschränkt sich dabei nicht nur auf die Anbahnung von Geschäftsbeziehungen, sondern umfasst zumeist auch deren Realisierung bis zum Vertragsabschluss.¹⁵⁶

Die Berufsbezeichnung Unternehmensberater ist jedoch nicht mit besonderen Eignungsnachweisen verbunden oder durch den Gesetzgeber geschützt. Deswegen wurden ebenfalls unseriöse Berater angelockt, die das Ansehen der Unternehmensberatung beeinträchtigten.¹⁵⁷

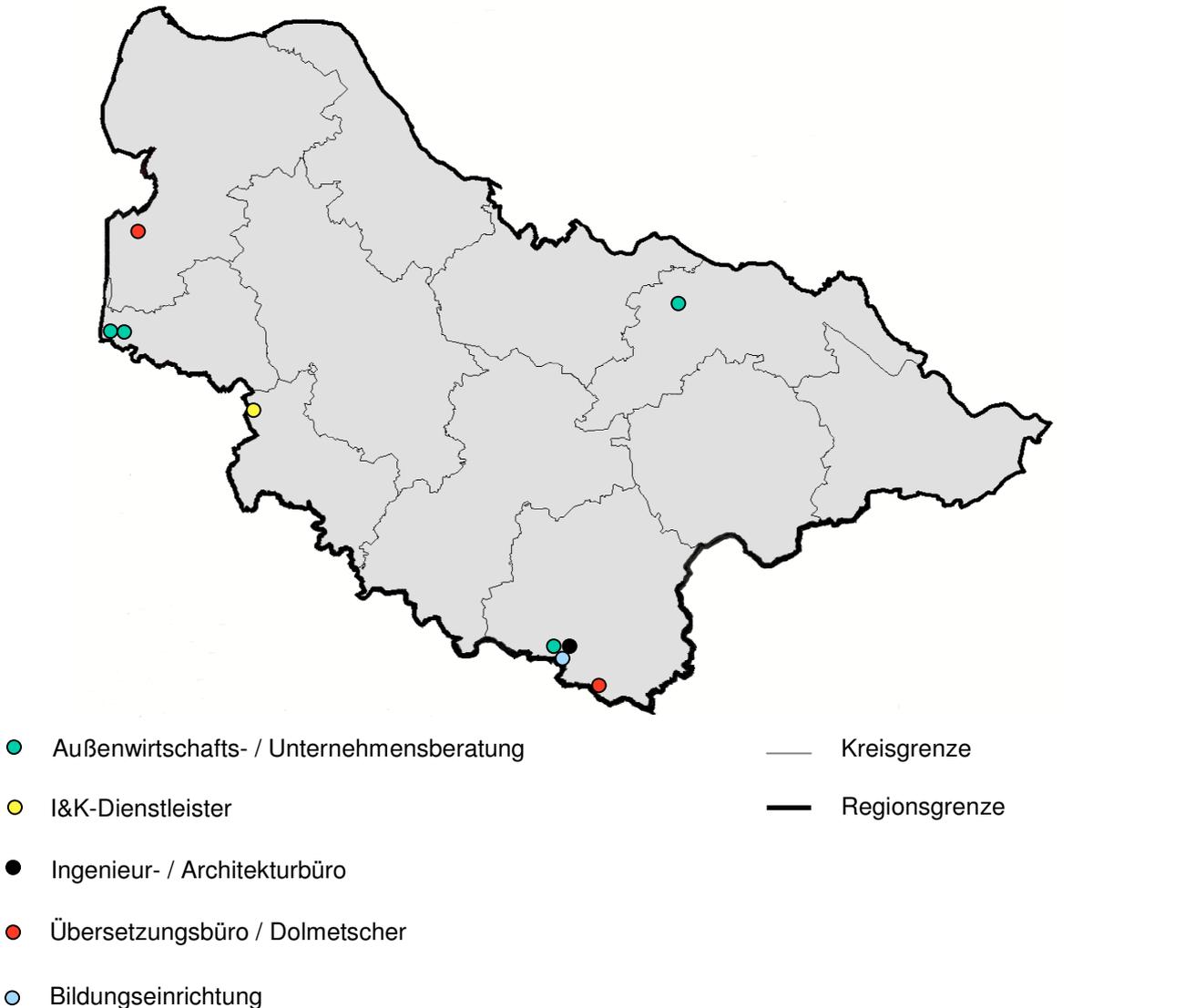
¹⁵⁴ vgl. RATH 1992, S. 83 f., SCHMIDT et al. 1995, S. 137 ff.

¹⁵⁵ vgl. WALTER 1989, S. 14

¹⁵⁶ vgl. QUACK 2000, S. 80, RUMER 1994, S. 43

¹⁵⁷ vgl. SCHMIDT et al. 1995, S. 143

Das Ost-West Kompetenznetzwerk Celle-Lüneburg (OWKN)¹⁵⁸ hat mittels seiner Erhebungen in der Region Nordostniedersachsen eine Außenwirtschafts- und drei Unternehmensberatungsgesellschaften mit Beratungstätigkeiten für Mittel- und Osteuropa identifiziert.¹⁵⁹



Karte 2: Standorte unternehmensbezogener Dienstleister mit Aktivitäten in den MOEL in der Region Nordostniedersachsen.¹⁶⁰

¹⁵⁸ Das Ost-West Kompetenznetzwerk Celle-Lüneburg ist ein Projekt in dem aus dem Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE) der Europäischen Union und vom Land Niedersachsen finanzierten Regionalprogramm „Innovationen für eine neue Wirtschaft in Niedersachsen“. Dieses Projekt wurde von dem Zentrum für Demokratieforschung (ZDEMO) an der Universität Lüneburg gemeinsam mit der Deutschen Management Akademie Niedersachsen (DMAN) von Oktober 2003 bis Dezember 2005 durchgeführt. In diesem Projekt wurden Akteure aus dem ehemaligen Regierungsbezirk Lüneburg aus den Bereichen Wirtschaft, Wissenschaft, Kultur und Öffentliche Verwaltung, die in mindestens einem der zehn mittelosteuropäischen Beitrittsländer der Europäischen Union mit anderen Akteuren interagieren, identifiziert, in einer Datenbank erfasst und im Rahmen von Pilotprojekten zusammengeführt (vgl. OWKN 2007a, 2007f, 2007g).

¹⁵⁹ vgl. Karte 2

¹⁶⁰ eigener Entwurf auf der Grundlage von NIW 2005, S. V, OWKN 2007d

Diese Unternehmensberatungsgesellschaften weisen überwiegend ein weites Spektrum an Dienstleistungen auf, indem sie bspw. auch Aufgaben von Marktforschungs-instituten wahrnehmen.¹⁶¹ Einerseits zeigt dies, dass auch strukturschwache Räume durchaus Dienstleister mit spezifizierten Beratungsangeboten aufweisen können, andererseits erhebt diese Untersuchung keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Repräsentativität. Schließlich konnten nur die angesprochenen und sich anschließend zurückgemeldeten Akteure in die Datenbank aufgenommen werden. Dies gilt auch für die anderen durch das OWKN identifizierten unternehmensexternen Akteure. Der Vorteil der Offenlegung der bekannten jeweiligen unternehmensexternen Akteure mit MOE-Kompetenzen besteht darin, nach der Durchführung des empirischen Teils dieser Arbeit Rückschlüsse auf der Grundlage von Differenzen zwischen seitens der KMU wahrgenommenen und tatsächlich vorhandenen unternehmensexternen Akteuren ziehen zu können.¹⁶²

3.2.1.3 Werbeagenturen sowie Markt- und Meinungsforschungsinstitute

Werbeagenturen mit internationalen Kompetenzen berücksichtigen bei den von ihnen erarbeiteten Kampagnen insbesondere kulturelle Aspekte. Diese prägen den Kommunikationsstil, der in interkulturellen Kontexten Missverständnisse zur Folge haben kann. Dieser komplexen Herausforderung begegnen Werbeagenturen häufig durch die Einbeziehung von Partnern aus den Ländern, für die sie Werbestrategien erarbeiten.¹⁶³

Werbeagenturen, Markt- und Meinungsforschungsinstitute und Unternehmen, die sich auf Marketingaufgaben spezialisiert haben, können bei der Markterschließung und -analyse im Ausland unterstützend zum Einsatz kommen. Im Rahmen des internationalen Markteintritts sind die Exploration und Erschließung neuer Marktregionen sowie die Klärung und Evaluation von Rahmenbedingungen für Geschäftsaktivitäten in Auslandsmärkten von besonderer Bedeutung. Dabei können Marktforschungsinstitute Standorte, Märkte und Länder nach folgenden Kriterien untersuchen und bewerten:

- soziokulturelle Besonderheiten,
- soziodemografische Entwicklungen,
- Marktdaten,
- Verhalten von Konsumenten (z. B. Wahrnehmung von Marken, regionale Akzeptanz von Marken und Produkten, Bedarfsveränderungen),
- Verfügbarkeit und Kostenniveau von Ressourcen (bspw. Lohnkosten),
- Lieferanten und Beschaffungsstrategien,
- Potenzial an Kooperationspartnern,
- strategische Einwirkungen durch Branchenaußenseiter und Wettbewerber,
- Technologieentwicklung (z. B. Innovationsrate, Entwicklung neuer Produkte, aktuelle technologische Anwendungen),

¹⁶¹ vgl. OWKN 2007d

¹⁶² vgl. auch BRUCH-KRUMBEIN / GUTBERGER / KOLLROS 1995, S. 34 ff., OWKN 2007d

¹⁶³ vgl. F&H COMMUNICATION & CONSULTING GMBH 2007

- Konditions- und Preispolitik,
- Konjunkturerwartungen,
- Währungs-, Steuer- und Wirtschaftspolitik (bspw. Konvertibilität der Währung, Begrenzungen im Gewinntransfer, Zollangelegenheiten, produktbezogene gesetzliche Regelungen, Umweltgesetzgebung),
- Privatisierung von Unternehmen,
- Bestrebungen bzgl. der Übernahme von Unternehmen.¹⁶⁴

Meinungsforschungsinstitute führen Qualitäts-Monitorings, Werbemitteltests, Meinungsbefragungen sowie Erhebungen von Marktpotenzialen durch.¹⁶⁵

3.2.1.4 I&K-Dienstleister

I&K-Dienstleister können spezielle, auf zusammenarbeitende kleine und mittlere Unternehmen aus Ost und West zugeschnittene Informations- und Kommunikationslösungen schaffen. So können Probleme in diesem Bereich mit Hilfe von I&K-Technologien beseitigt oder vermindert werden. Darüber hinaus besteht in technisch geprägten Unternehmensteilen ein Bedarf an unternehmensübergreifenden Softwarelösungen. In der Datenbank des OWKN (2007d) ist ein derartiger Dienstleister zu finden.¹⁶⁶

3.2.1.5 Ingenieur- und Architekturbüros

Im Falle kultureller und unternehmensorganisatorisch-struktureller Probleme kann insbesondere bei Problemen und Engpässen im Leistungserstellungs- und Managementbereich technisch-organisatorische unternehmensexterne Beratung notwendig werden. Dann können Ingenieur- und Architekturbüros unterstützend eingreifen. Bei der vom OST-WEST KOMPETENZNETZWERK CELLE-LÜNEBURG (2007d) durchgeführten Erhebung wurde ein entsprechendes Architekturbüro aus der Region Nordostniedersachsen erfasst.

3.2.1.6 Außeruniversitäre Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen

Ebenso wie die noch zu diskutierenden staatlichen Hochschulen können außeruniversitäre Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen KMU bei Problemen und Engpässen im F&E-Bereich unterstützen. Derartige Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen verfügen im Gegensatz zu vielen kleinen und mittleren Unternehmen über eigenes hoch qualifiziertes Fachpersonal und die nötige, moderne technische Ausstattung (Labore, Geräte, Apparaturen), um internationalisierungsspezifische, auf mangelnde F&E zurückzuführende Probleme kostengünstig und zeitnah zu lösen.

¹⁶⁴ vgl. MARKET · FORCE TEAM 2007

¹⁶⁵ vgl. NHI² AG 2007

¹⁶⁶ vgl. Karte 2

Dabei ist das Angebot an Fachrichtungen in der Region Nordostniedersachsen und der sie umgebenden Metropolen vielfältig:

Vertreten sind

- die Medizin sowie die Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften mit Schwerpunkt in Hamburg,
- die Ingenieurwissenschaften in Hannover, Hamburg, Bremen und Munster,
- die Naturwissenschaften in Bremerhaven und Hamburg sowie
- die Wirtschafts- und Sozialwissenschaften in Hamburg, Bremen und Hannover.¹⁶⁷

Die meisten außeruniversitären Forschungseinrichtungen orientieren sich dabei unmittelbar an der regionalen Wirtschaft und dem besonderen regionalen naturräumlichen und sozialen Umfeld.¹⁶⁸

Die Forschungsschwerpunkte liegen hier in

- der Biotechnologie, der Pharmazie sowie der Medizin und ähnlichen Disziplinen (Life Sciences),
- der Landwirtschaft und Ernährung,
- der Meeres- und Umweltforschung und zugehörigen Bereichen sowie
- der geowissenschaftlichen Forschung.¹⁶⁹

Zudem werden auch neue Technologie- und Wissensfelder durch die Förderung und Errichtung außeruniversitärer Forschungseinrichtungen ausgebaut und erschlossen, z. B. in Hannover, Hamburg und Bremen.¹⁷⁰

3.2.1.7 Rechtsanwaltskanzleien

Trotz der zunehmenden Vereinheitlichung der Gesetzgebung im Rahmen der europäischen Integration bestehen gerade zwischen den westeuropäischen Ländern und den MOEL noch teils gravierende rechtliche Differenzen. Entsprechend hoch ist der Bedarf an Rechtsberatung, insbesondere bei Vertragsabschlüssen.

3.2.1.8 Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften

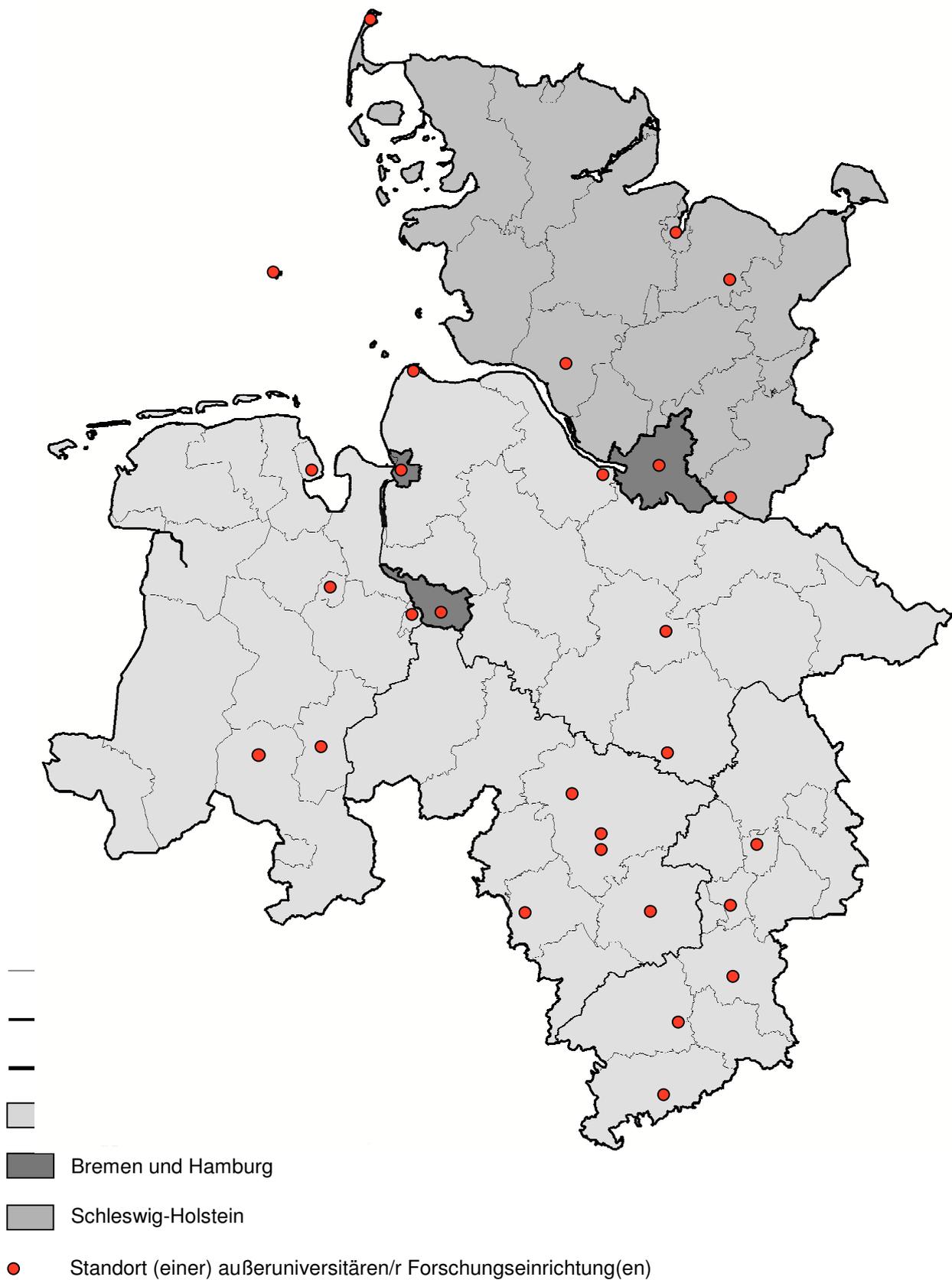
Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften sind dazu in der Lage, bei Internationalisierungsabsichten von KMU ausländische Standorte im Hinblick auf ihre steuerliche Vorteilhaftigkeit miteinander zu vergleichen. Ferner ermitteln diese unternehmensexternen Akteure die steuerlich optimalen Rechtsformen zu gründender Gesellschaften an den jeweiligen potenziellen Standorten. Darüber hinaus können Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften insbesondere bei Fragen der Standortwahl Risikoevaluierungen und Wirtschaftlichkeitsanalysen durchführen.

¹⁶⁷ vgl. NIW 2005, S. 118

¹⁶⁸ vgl. ebd.

¹⁶⁹ vgl. ebd.

¹⁷⁰ vgl. ebd. und zur räumlichen Verteilung außeruniversitärer Forschungseinrichtungen Karte 3



Karte 3: Standorte außeruniversitärer Forschungseinrichtungen in den Bundesländern Niedersachsen, Hamburg, Bremen und Schleswig-Holstein.¹⁷¹

¹⁷¹ eigene Darstellung auf der Grundlage von NIW 2005, S. V / 119 ff

Weiterhin unterstützen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften kleine und mittlere Unternehmen bei der Kapitalbeschaffung durch die Bereitstellung von Informationen für potenzielle Kapitalgeber in Form von Prüfungsberichten mit Bestätigungsvermerken. Letztere geben die den tatsächlichen Verhältnissen entsprechende Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der jeweiligen KMU wieder und zeigen die Chancen und Risiken deren künftigen Entwicklung auf.

3.2.1.9 Übersetzungsdienstleister, Dolmetscher und Sprachschulen

Übersetzungsdienstleister und Dolmetscher können sprachliche, auf zahlreichen Kommunikationswegen auftretende Schwierigkeiten beseitigen. Das OWKN (2007d) konnte in der Region Nordostniedersachsen zwei unternehmensexterne Akteure identifizieren,¹⁷² die entsprechende Dienstleistungen anbieten. Allerdings reicht das Leistungsangebot beider Akteure wie auch im Falle der Unternehmensberatungsgesellschaften weit über die klassischen Übersetzungs- und Dolmetschertätigkeiten hinaus. So werden außerdem etwa

- Rechtsberatung,
 - die Abwicklung von Formalitäten mit Behörden,
 - die Vertretung von Unternehmen,
 - die Durchführung von Marketingaktivitäten und interkultureller Schulungen sowie
 - die Vermittlung von Geschäftspartnern
- angeboten.¹⁷³

Eine gewisse Unabhängigkeit von Übersetzungsdienstleistern und Dolmetschern sowie eine daraus mittel- und langfristig resultierende Kostenersparnis ist durch die Teilnahme der in die grenzüberschreitenden Wirtschaftsaktivitäten kleiner und mittlerer Unternehmen involvierten Mitarbeiter an Sprachkursen möglich.

3.2.1.10 (Weiter)Bildungseinrichtungen

Technisch-fachliche Unterschiede oder Mängel können durch berufliche Fortbildungsmaßnahmen vermindert oder ausgeglichen werden. In der Region Nordostniedersachsen existiert gemäß der Datenbank des OST-WEST KOMPETENZNETZWERKS CELLE-LÜNEBURG (2007d) mindestens eine (Weiter)Bildungseinrichtung.¹⁷⁴ Diese hat sich auf die Ausbildung insbesondere von Managern aus den mittel- und osteuropäischen Ländern spezialisiert.

¹⁷² vgl. Karte 2

¹⁷³ vgl. OWKN 2007d

¹⁷⁴ vgl. Karte 2

3.2.2 Öffentliche Akteure

Aufgrund der Betrachtung internationaler wirtschaftlicher Aktivitäten von KMU aus der Region Nordostniedersachsen in den MOEL stehen öffentliche Akteure, deren Einflussbereiche sich auf unterschiedlich große Raumeinheiten erstrecken, im Vordergrund dieses Kapitels. So bestimmen Institutionen, die Wirtschaftsförderungsprogramme auflegen, das Unternehmensumfeld. Die europäischen Staaten stellen ein großes Bündel an grundlegenden Maßnahmen zur Unterstützung länderübergreifender Wirtschaftsaktivitäten kleiner und mittlerer Unternehmen bereit, überwiegend auf den Feldern ADI und Ausfuhr. Die Maßnahmen erstrecken sich von generellen Auskunftsservices bis hin zu unternehmensbezogenen Instrumenten, wie Verteilung von Zuständigkeiten sowie spezifischer Beratung. Sie sind allerdings überwiegend auf die Ausfuhrförderung ausgerichtet. In Ergänzung dazu sind wirtschaftspolitische Maßnahmen notwendig, die das einzelne Unternehmen fokussieren sowie im Zuge dessen die Internationalisierung ganzheitlich betrachten.¹⁷⁵ Darauf wird in dem Kap. 3.2.2.3 ausführlicher eingegangen. Zuvor werden die einzelnen öffentlichen Akteure, die auf verschiedenen räumlichen Maßstabsebenen agieren, vorgestellt.

3.2.2.1 Öffentliche Akteure auf supranationaler Ebene

Die Unterstützung von KMU durch die Europäische Union ist im Zuge der EU-Osterweiterung hauptsächlich auf die Förderung der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen aus den Mitgliedstaaten und die Bereitstellung wesentlicher Informationen ausgerichtet. Ferner unterstützte die Europäische Union die Erweiterungsvorbereitungen der kleinen und mittleren Unternehmen auch über allgemeine Instrumente, z. B. *Strukturfonds* und *Gemeinschaftsinitiativen*. Insbesondere INTERREG-Programme fördern die länderübergreifende Zusammenarbeit von KMU und andere Maßnahmen in an Beitrittsländer grenzenden Staaten der EU-15.¹⁷⁶

Gemäß der besonderen Bedeutung der EU-Erweiterung für die kleinen und mittleren Unternehmen in Regionen, die an die Beitrittsstaaten der Europäischen Union grenzen, hat die Europäische Kommission im Jahre 2001 eine ‚Gemeinschaftsaktion für Grenzregionen‘ initiiert. Das Programm richtet sich an 23 Regionen in Griechenland, Italien, Österreich, Deutschland und Finnland. Dieses Programm finanziert das breit angelegte Projekt für KMU ‚Gemeinsam mit Europa wachsen‘, das von einem Netzwerk aus 28 Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern und Wirtschaftskammern (ARGE28) getragen wird.

Dieses Netzwerk

- stellt Auskünfte zur Osterweiterung der Europäischen Union bereit,
- veranstaltet Workshops und Seminare für Unternehmer,
- bietet monetäre Unterstützung für Strategieberatung und
- vermittelt Kooperationen und Geschäftskontakte in den EU-Beitrittsländern.¹⁷⁷

¹⁷⁵ vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION – GD UNTERNEHMEN 2004b, S. 8

¹⁷⁶ vgl. ebd. 2004a, S. 51 f.

¹⁷⁷ vgl. ebd., S. 51

Im Jahre 2002 wurden regionale Kooperationsbörsen zugunsten kleiner und mittlerer Unternehmen in EU-Regionen entlang der Grenze zu den Beitrittsländern der Europäischen Union von den zuständigen Euro-Info-Centers organisiert und aus der Gemeinschaftsaktion finanziell unterstützt.¹⁷⁸

Die Initiativen im Jahre 2003 fokussierten folgende Gesichtspunkte:¹⁷⁹

- „Verbesserung des Zugangs zu Unterstützungsdiensten für Kleinst- und kleine Unternehmen und Förderung der interregionalen grenzüberschreitenden Kooperation dieser Unternehmen.
- Qualifizierung, Umschulung und Steigerung der Mobilität der Arbeitnehmer in von der Erweiterung betroffenen Sektoren (insbesondere der am stärksten gefährdeten Gruppen wie unqualifizierte Arbeitskräfte).
- Ein spezifisches ‚Programm zur Vorbereitung auf die Erweiterung für KMU‘, das Kooperationen und Partnerschaften zwischen kleinen und mittleren Unternehmen in den derzeitigen Mitgliedstaaten und den Beitrittsländern unterstützt“.¹⁸⁰

Abgesehen von der Gemeinschaftsaktion für Grenzregionen legte die Generaldirektion Unternehmen der Europäischen Kommission im Jahre 2003 die europaweite Initiative ‚Neue Märkte – Neue Chancen‘ auf. Diese wird von den Euro-Info-Centers umgesetzt und beinhaltet ca. 400 Aktivitäten wie Informationstage, Workshops und Business Clubs. Ein Schwerpunkt der Kampagne liegt auf der Bereitstellung branchen- und anwendungsbezogener Auskünfte (bspw. zum Thema Recht, Exportleitfäden). Weiterhin besteht ein Ziel darin, neue Verbindungen zwischen KMU in den 27 EU-Mitgliedstaaten hervorzurufen.¹⁸¹

Überdies werden bei den Strukturfondsförderungen der EU in Zukunft stärker als bisher Unternehmen in den Mittelpunkt des Interesses gestellt. Jedoch bestehen Bedenken, inwieweit die zehn neuen mittelosteuropäischen Mitgliedsstaaten der Europäischen Union dazu fähig sein werden, die zugewiesenen Fördermittel in vollem Umfang und effektiv zu verwenden. Einerseits könnte die notwendige Kofinanzierung der Projekte aus nationalen Quellen nicht möglich sein. Üblicherweise beträgt diese im Falle der Strukturfonds der Europäischen Union 25 % der Projektkosten und beim EU-Kohäsionsfonds 15 %. Andererseits haben die Beitrittsländer der Europäischen Union noch keine ausreichende Erfahrung hinsichtlich des Managements sowie der Entwicklung erfolgreicher Projektanträge.¹⁸²

¹⁷⁸ vgl. ebd.

¹⁷⁹ vgl. ebd., 51 f.

¹⁸⁰ ebd.

¹⁸¹ vgl. ebd., S. 52

¹⁸² vgl. ebd., S. 44, RICHTER 2003, S. 4

Ferner sind den kleinen und mittleren Unternehmen aus den mittelosteuropäischen EU-Beitrittsländern die nachstehenden allgemeinen Programme der Europäischen Union zugänglich:

- Im Zusammenhang mit dem ‚Sechsten Rahmenprogramm für FTE‘ wurden in den EU-Beitrittsländern z. B. sog. Innovation Relay Centers (IRCs) aufgebaut, die mannigfaltige Unterstützungsleistungen für technologieorientierte KMU offerieren.
- Das ‚Leonardo da Vinci-Programm‘ unterstützt die berufliche Weiter- sowie Ausbildung in den Beitrittsländern der Europäischen Union.
- Im Rahmen des ‚Mehrjahresprogramms für Unternehmen und unternehmerische Initiative (MAP)‘ partizipieren die EU-Beitrittsländer am sog. BEST-Verfahren, das auf den wechselseitigen Austausch guter Praktiken im Bereich der wirtschaftspolitischen Gestaltung des Unternehmensumfeldes abzielt. Dabei wird das Netzwerk der Euro-Info-Centers mit einbezogen.¹⁸³

Die durch den Europäischen Investitionsfonds (EIF) verwalteten *Finanzinstrumente* des MAP (KMU-Bürgschaftsfazilität, ETF-Startkapitalfazilität, Startkapital-Aktion), wurden auf alle EU-Beitrittsländer ausgedehnt. Der Zugang zur Eigenkapital- und Darlehensfinanzierung für kleine und mittlere Unternehmen wird erleichtert, indem Zuschüsse für die Ausbildung und Beschäftigung von Fondsmanagern, Venture-Capital für entsprechende nationale Fonds sowie Bürgschaften für entsprechende nationale Programme bereitgestellt werden.¹⁸⁴

Eine weitere Maßnahme zur Verbesserung der Zugänglichkeit zu Finanzierungsmöglichkeiten in den EU-Beitrittsländern ist die KMU-Finanzierungsfazilität, eine gemeinsame Initiative öffentlicher Kreditinstitute sowie eines EU-Programms.¹⁸⁵ Diese Fazilität stellt Eigenkapital-, Leasing- und Darlehensfinanzierung für Kreditinstitute zur Steigerung deren Investitions- und Kreditvolumina zur Verfügung.¹⁸⁶

3.2.2.1.1 Europäische Investitionsbank

Seit Beginn der 1990er Jahre stellt die Europäische Investitionsbank als Kreditinstitut der Europäischen Union Knowhow und Mittel in den MOEL zu deren wirtschaftlichen Entwicklung bereit. Sowohl außerhalb als auch innerhalb der EU sind ihre Ausleihungen eng an spezifische Projekte im öffentlichen oder privaten Sektor geknüpft. Somit können deutsche kleine und mittlere Unternehmen die Förderung der EIB in Anspruch nehmen, wenn sie in den ökonomisch schwachen

¹⁸³ vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION – GD UNTERNEHMEN 2003, 2004a, S. 44; vgl. zu den Programmen der Europäischen Union insbesondere auch DÖRSAM / ICKS 1997, S. 80 ff., RATH 1992, S. 67 ff., RUMER 1994, S. 44 ff. / 91 ff.

¹⁸⁴ EUROPÄISCHE KOMMISSION – GD UNTERNEHMEN 2003, 2004a, S. 44

¹⁸⁵ Dazu zählen die Europäische Investitionsbank, die Kreditanstalt für Wiederaufbau, die Council of Europe Development Bank, die Europäische Bank für Wiederaufbau und Entwicklung (EBWE) sowie das PHARE-Programm, in dem eine Komponente der Förderung grenzüberschreitender Kooperationen gewidmet ist (PHARE CBC).

¹⁸⁶ vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION – GD UNTERNEHMEN 2003, 2004a, S. 44, HAUSSMANN 1992, S. 29, RUMER 1994, S. 96 ff., SCHMIDT et al. 1995, S. 166 ff.

mittelosteuropäischen EU-Beitrittsländern wirtschaftlich aktiv werden oder nachweisen, dass von ihnen durchgeführte Projekte das Interesse mehrerer Mitgliedsstaaten der Europäischen Union betreffen und sie deshalb förderfähig sind. Prinzipiell finanziert die EIB maximal die Hälfte der anfallenden Projektkosten. Meistens stellt sie aber weniger als 50 % der Mittel zur Verfügung und (ko)finanziert Investitionen mit weiteren Finanzierungseinrichtungen.¹⁸⁷

3.2.2.1.2 EU-Beratungsstellen

In Deutschland gibt es 35 Euro-Info-Centers, die KMU in allen Fragen zur Europäischen Union informieren und beraten. Dabei kann auf bedeutende Datenbanken der Europäischen Union zurückgegriffen werden. Für ihre Arbeit stehen den EICs

- Archive mit laufend aktualisierten Dokumenten der Europäischen Union,
- Datenbanken und
- ein spezieller Informationsservice der Generaldirektion XIII zur Verfügung, durch den für detaillierte Recherchen auf ein Team von Fachleuten zurückgegriffen werden kann.¹⁸⁸

Ferner kann bspw. durch das *Business Cooperation Network (BC-NET)* der Wunsch einer Zusammenarbeit erfasst werden. Im Rahmen dieses Programms sollen Geschäfts- und Kooperationskontakte mit Unternehmen aus weniger entwickelten Ländern oder aus Regionen mit rückständiger Industrieentwicklung gefördert werden. Dazu zählen die zehn mittelosteuropäischen Beitrittsländer der Europäischen Union, aber auch die Region Nordostniedersachsen.¹⁸⁹ Überdies geben die EICs Auskünfte über Förderprogramme der Europäischen Union und unterstützen kleine und mittlere Unternehmen bei der Antragstellung.¹⁹⁰

Die Euro-Info-Centers werden von der Europäischen Kommission finanziell und logistisch unterstützt. Sie informieren die Kommission über die aktuellen Entwicklungen, Wünsche und Probleme der Unternehmen in den einzelnen europäischen Regionen.¹⁹¹

3.2.2.2 Öffentliche Akteure auf nationaler, regionaler und lokaler Ebene

Deutsche öffentliche Akteure verfügen über viele Instrumente, die KMU dabei zu unterstützen, die Möglichkeiten auf den Märkten der MOEL zu nutzen. Ebenso wie in Österreich richten sich zahlreiche Maßnahmen auf die Grenzregionen zu den mittelosteuropäischen Beitrittsländern der Europäischen Union. Ein Beispiel für Initiativen zur Förderung länderübergreifender Aktivitäten ist die Deutsch-Polnische Wirtschaftsförderungsgesellschaft (TWG), die wegen ihrer transnationalen Ausgestaltung eine Besonderheit darstellt. Sie bietet diverse *Unterstützungsleistungen* an, die auch

¹⁸⁷ vgl. KAUFMANN / MENKE 1997, S. 65, MATSCHKE / OLBRICH 2000, S. 203 ff., RUMER 1994, S. 112, SCHMIDT et al. 1995, S. 164 f.

¹⁸⁸ vgl. QUACK 2000, S. 80 / 168, RATH 1992, S. 65 f.

¹⁸⁹ vgl. auch Kap. 1.2

¹⁹⁰ vgl. DÖRSAM / ICKS 1997, S. 80 f., QUACK 2000, S. 80 / 166, RUMER 1994, S. 46 / 92

¹⁹¹ vgl. RUMER 1994, S. 46

generell die deutschen Förderinstrumente wiedergeben. Zudem haben die meisten regional ausgerichteten politischen Programme die allgemeine Aufwertung deutscher Grenzregionen und dortiger kleiner und mittlerer Unternehmen zum Ziel. Damit wird bezweckt, den Struktur Anpassungsdruck bei der EU-Osterweiterung zu relativieren. Das ‚Ertüchtigungsprogramm Ostbayern‘ ist ein Beispiel für ein derartiges Programm. Ferner gibt es in jedem Bundesland staatlicherseits eine umfangreiche Palette von Förderprogrammen zur Erschließung von Auslandsmärkten. Die deutsche Bundesregierung hat darüber hinaus mit allen mittelosteuropäischen Staaten sog. Investitionsförderungs- und -schutzverträge (IFV) abgeschlossen. Diese gewährleisten deutschen Staatsbürgern Rechtsschutz und -sicherheit für ihre Investitionen. Im Mittelpunkt dieser Abkommen stehen

- der Zugang zur internationalen Schiedsgerichtsbarkeit bei Investitionsschwierigkeiten,
- das Recht des freien Kapitalverkehrs,
- der Schutz vor Enteignung,
- die Meistbegünstigung und
- die Inländerbehandlung.¹⁹²

3.2.2.2.1 Öffentliche Verwaltungseinrichtungen von Bund, Land, Kreisen und Kommunen

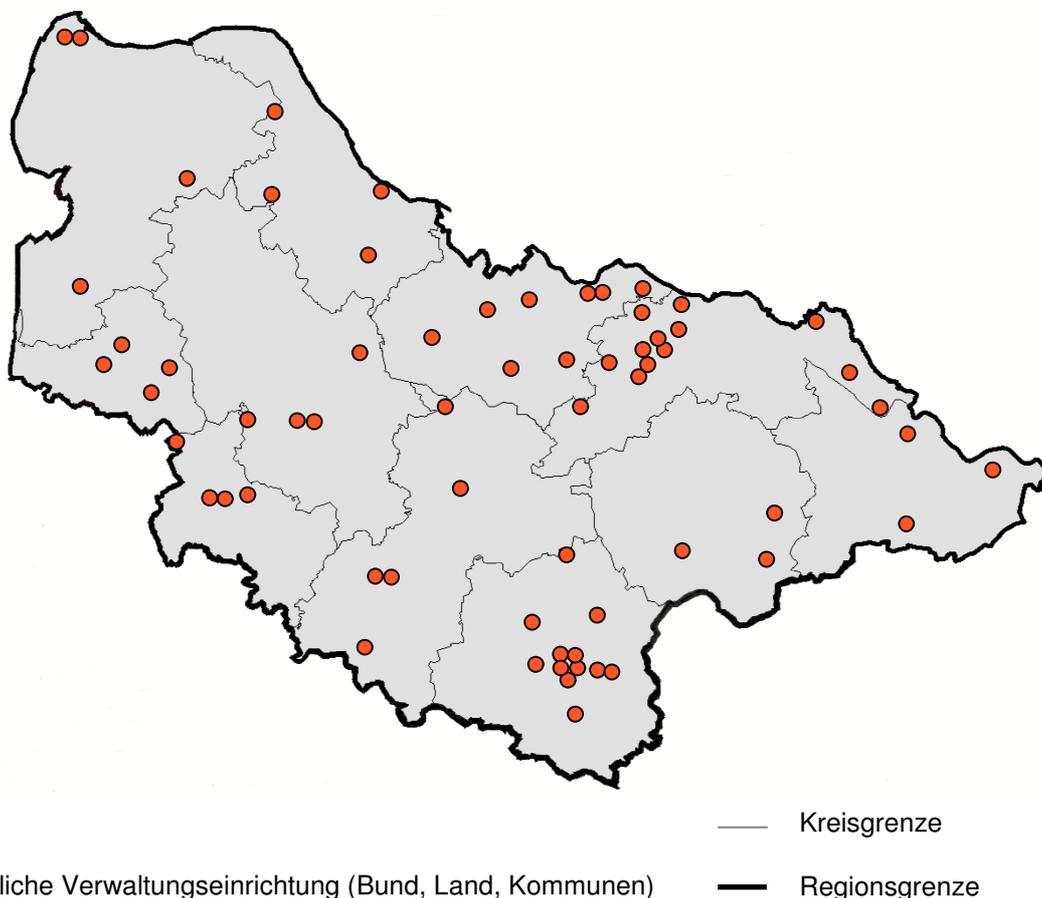
Bereits im Kap. 1.2 wurde die Bedeutung von öffentlichen, insbesondere kommunalen, Verwaltungseinrichtungen erörtert. Das OWKN (2007c) führte eine Vollerhebung aller öffentlichen Verwaltungseinrichtungen von Kommunen, Kreisen, Land und Bund in der Region Nordostniedersachsen durch. Sofern diese mindestens eine Aktivität in Mittelosteuropa aufwiesen, wurden sie in eine Datenbank aufgenommen. Im Rahmen von Städtepartnerschaften, Freundschaftsverträgen, aber auch informellen Beziehungen sammelten 64 derartige Einrichtungen internationalisierungsbezogene Erfahrungen. Somit erwarben sie MOE-Kompetenzen in bestimmten Bereichen durch den Austausch mit anderen öffentlichen Körperschaften, aber auch Vereinen und Kirchen.¹⁹³ Dieses spezifische Wissen können sich KMU zugänglich machen, wenn sie sich mit Fragestellungen konfrontiert sehen, die die Auseinandersetzung mit Behörden in den mittelosteuropäischen Staaten, oder auch kulturelle Probleme betreffen.

Schließlich geht aus den Absichtserklärungen zahlreicher Partnerschaften von Kommunen aus der Region Nordostniedersachsen mit solchen aus den MOEL eine besondere Bedeutung der wirtschaftlichen Zusammenarbeit hervor. Eine derartige Ausweitung kommunalpartnerschaftlicher Kontakte und deren Bedeutung für die Entwicklung wirtschaftlicher Beziehungen nach Mittelosteuropa beruht auf der durch nicht ökonomisch motivierte Initiativen zwischen den Beteiligten geschaffenen Vertrauensbasis. Dementsprechend sind die betroffenen Personen mit der Lebens- und Denkweise ihrer Partner vertraut und kennen die wirtschaftlichen Bedingungen in den jeweiligen Partnerstaaten. Institutionen und Personen, die wirtschaftliche Interessen in Deutschland oder in der

¹⁹² vgl. EHRENFELD 1997, EUROPÄISCHE KOMMISSION – GD UNTERNEHMEN 2004a, S. 53, KAUFMANN / MENKE 1997, S. 61 f., RATH 1992, S. 86 f.

¹⁹³ vgl. Tab. 8, Karte 4 und für Partnerschaften von Gemeinden und Kreisen aus der Region Nordostniedersachsen mit Polen LANDKREIS LÜNEBURG 2003

Europäischen Union verfolgen oder die Anfragen von Unternehmen in den mittelosteuropäischen Regionen und in der Region Nordostniedersachsen an die richtigen Stellen weiterleiten können, sind ebenso bekannt. So ist es z. B. denkbar, dass eine Partnerkommune Kontakte zu Branchenverbänden sowie Kammern vermittelt.¹⁹⁴



Karte 4: Standorte öffentlicher Verwaltungseinrichtungen von Bund, Land und Kommunen mit Aktivitäten in den MOEL in der Region Nordostniedersachsen.¹⁹⁵

3.2.2.2 Staatliche Hochschulen

Staatliche Hochschulen können dieselben Aufgaben wahrnehmen wie die bereits diskutierten außeruniversitären Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen. Hinzu kommt allerdings, dass das wissenschaftliche Hochschulpersonal über *spezifisches Wissen* in seinen Fachgebieten verfügt, das einen konkreten Bezug zu Mittel- und Osteuropa aufweist. Dazu zählen die Rechts-, Kultur-, Politik-, Geschichts-, Wirtschafts-, Ingenieur-, Informations-, Sprach- und Kommunikationswissenschaften, die Soziologie sowie die Geografie. Allerdings existiert in der Region Nordostniedersachsen nur eine staatliche Hochschule, die Universität Lüneburg. Für diese hat das OST-WEST KOMPETENZNETZWERK CELLE-LÜNEBURG (2007e) 45 Wissenschaftler mit Forschungsschwer-

¹⁹⁴ vgl. LANDKREIS LÜNEBURG 2003, S. 6 / 32

¹⁹⁵ eigener Entwurf auf der Grundlage von NIW 2005, S. V, OWKN 2007c.

punkten in Mittel- und Osteuropa identifiziert. Dabei werden zwar nicht alle o. a. Fachrichtungen bedient, aber das Spektrum ist dennoch groß und vielfältig. Kleine und mittlere Unternehmen finden dort in zahlreichen internationalisierungsspezifischen Fragen Wissen vor, das zudem auf den neuesten Erkenntnissen wissenschaftlicher Forschung beruht.

Daher können staatliche Hochschulen mit ihrer angewandten Forschung als potenzielle Kooperationspartner von KMU bei der Durchführung von Innovationsprojekten fungieren.¹⁹⁶ Darunter lässt sich i. w. S. auch die Initiierung wirtschaftlicher Aktivitäten durch kleine und mittlere Unternehmen in den mittelosteuropäischen EU-Beitrittsländern fassen, weil solche Herausforderungen für zahlreiche Unternehmen vollkommen neue Situationen darstellen, die ebenso neue Problemlösungen erfordern. Für die Unterstützung bei deren Erarbeitung sind die staatlichen Hochschulen geeignet, zumal die ‚Wirtschaftsnähe‘ der Forschung und Lehre der norddeutschen Wissenschaftslandschaft stets zunimmt. Der Anteil der Ingenieurwissenschaften entspricht dem deutschlandweiten Durchschnitt, und der Anteil der Wirtschaftswissenschaften liegt darüber. Wie auch im Falle der unternehmensbezogenen Dienstleistungen spielen im Hochschulbereich großstädtische oder metropolitane Standorte eine bedeutende Rolle.¹⁹⁷

Daher weist die räumliche Verteilung in Norddeutschland insgesamt drei Schwerpunkte auf, die sich überwiegend an den großstädtischen Zentren ausrichten:

- den Raum Bremen-Oldenburg-Wilhelmshaven-Bremerhaven,
- den Raum Hamburg-Lüneburg-Lübeck-Kiel sowie
- die Metropolregion Hannover-Braunschweig-Göttingen.¹⁹⁸

Dabei verfügen Hamburg, Bremen und Hannover über große staatliche Hochschulen. So sind in Hamburg alle Bereiche überdurchschnittlich mit einer ausgeprägten Fokussierung der Wirtschafts- und Rechtswissenschaften vertreten. Ebenso sind in Bremen alle Fächer mit Ausnahme der Medizin überrepräsentiert. Besondere Schwerpunkte liegen auf der Mathematik, den Naturwissenschaften sowie den Geistes- und Wirtschaftswissenschaften. Darüber hinaus sind das bereits erwähnte Lüneburg in der Region Nordostniedersachsen und der Fachhochschulstandort Bremerhaven zu nennen.¹⁹⁹ All diese Schwerpunkte sind von der gesamten Region Nordostniedersachsen aus verkehrsgünstig zu erreichen, so dass die dort ansässigen, in Mittelosteuropa wirtschaftlich aktiven KMU kostengünstig auf ein großes Potenzial an staatlichen Hochschulen und damit verbundenes Knowhow zurückgreifen können.²⁰⁰

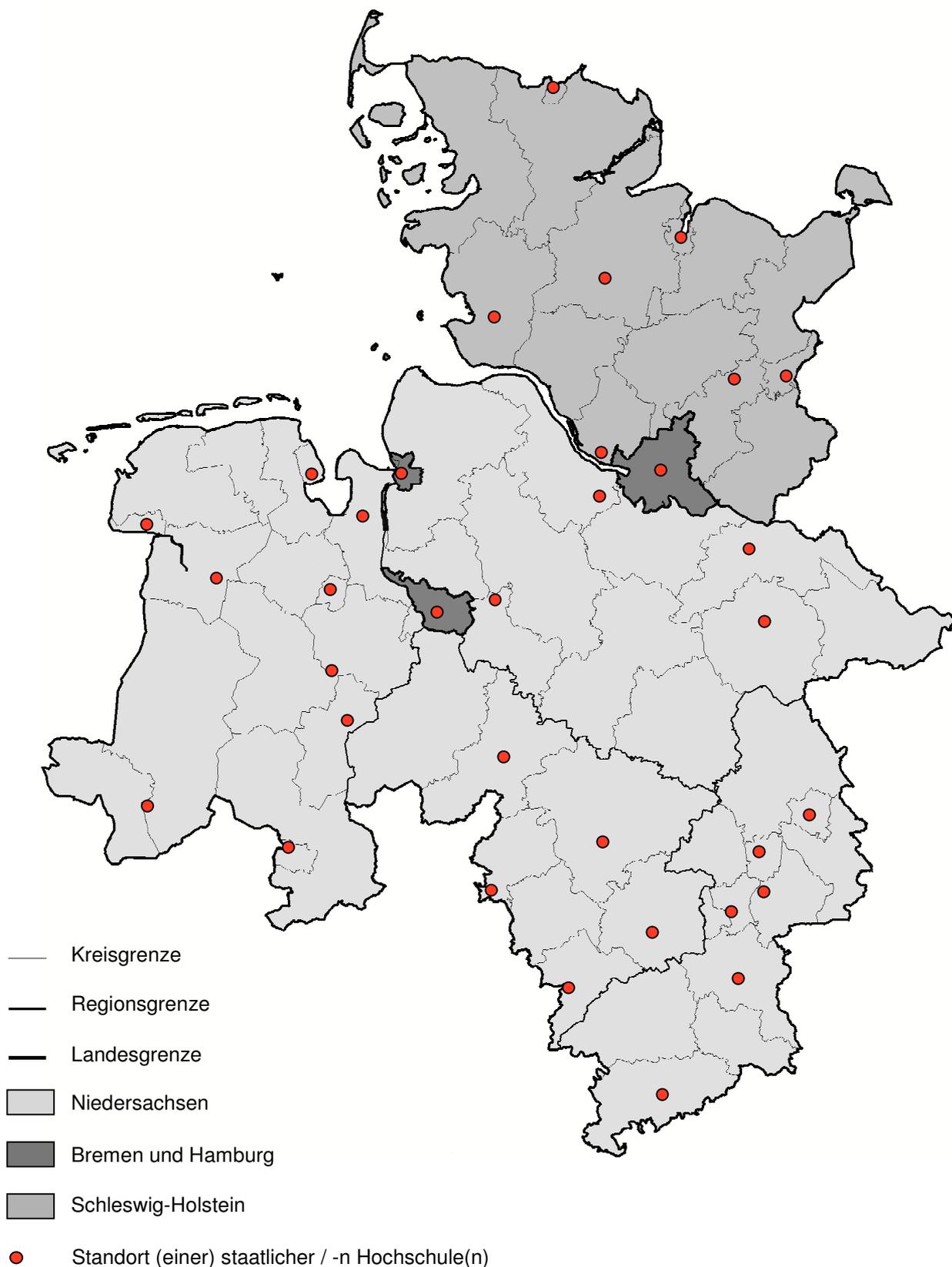
¹⁹⁶ vgl. NIW 2005, S. 115, und allgemein auch BACKHAUS 1997, BACKHAUS / SEIDEL 1997, SEIDEL 1997

¹⁹⁷ vgl. Kap. 3.3.1, NIW 2005, S. 118

¹⁹⁸ vgl. NIW 2005, S. 116

¹⁹⁹ vgl. Karte 5, NIW 2005, S. 115 ff.

²⁰⁰ vgl. auch MÖNIKES 2001, S. 116 ff.



Karte 5: Standorte staatlicher Hochschulen in den Bundesländern Niedersachsen, Hamburg, Bremen und Schleswig-Holstein.²⁰¹

²⁰¹ eigene Darstellung auf der Grundlage von NIW 2005, S. V / 117

3.2.2.2.3 Botschaften und Konsulate

Die deutschen offiziellen Vertretungen in den MOEL, wie Botschaften und (General)Konsulate, dienen ebenso wie ausländische Wirtschaftsvertretungen in Deutschland als Anlaufstellen. In Ländern, in denen keine deutschen Auslandshandelskammern existieren, unterstützen die Auslandsvertretungen deutsche Unternehmen nachdrücklich. Dieser erweiterte Service wird durch die Handelsförderungsstellen angeboten, die an den Botschaften der Bundesrepublik Deutschland in Warschau, Bukarest, Prag und Budapest eingerichtet sind. In erster Linie beraten sie die deutschen KMU bei Ausschreibungen staatlicher Verwaltungseinrichtungen, bieten Unterstützung bei der Anbahnung von Kontakten zu Behörden des Ziellandes an und helfen Unternehmen bei Anliegen gegenüber diesen Ämtern. Ferner nennen die Auslandsvertretungen auf Wunsch Adressen lokal ansässiger Patent- und Rechtsanwaltskanzleien unter Angabe der üblichen Korrespondenzsprachen.²⁰²

3.2.2.2.4 Bundesagentur für Außenwirtschaft

Die Bundesagentur für Außenwirtschaft ist ein Amt im Ressort des Bundeswirtschaftsministers. Mit Hilfe eines internationalen Netzwerkes von Berichterstattern gibt sie deutschen Unternehmen praxisnah sowie kontinuierlich über alle außenwirtschaftlich bedeutsamen Bereiche Auskunft. Dazu dienen der angebotene IT-gestützte Profildienst, die Wochenzeitschrift und der Publikationsspiegel. Darin sind die von der BfAI herausgegebenen Veröffentlichungen nach Branchen und Staaten sortiert aufgeführt.²⁰³ Die Nachrichten für Außenhandel (NfA) enthalten Informationen über

- „die allgemeine Wirtschaftsentwicklung,
- Produkte,
- Marketing,
- Investitions-, Kooperations-, Liefer- und Bezugsmöglichkeiten,
- Zoll-, Rechts- und Verfahrensfragen,
- Messen und Ausstellungen,
- Auslandsausschreibungen und -anfragen,
- deutsche Außenwirtschaftsfragen sowie

den europäischen Binnenmarkt“.²⁰⁴ Die Bundesagentur für Außenwirtschaft bietet Auslandsinformationen ebenfalls über die vier Datenbanken ‚Auslandsmärkte‘, ‚Auslandsfragen‘,²⁰⁵ ‚Auslandsausschreibungen‘²⁰⁶ und ‚Projektfrühinformationen‘²⁰⁷ an.²⁰⁸ Über dieses Datenbank- und

²⁰² vgl. KITTERER 1992, S. 168, QUACK 2000, S. 80

²⁰³ vgl. KITTERER 1992, S. 167, QUACK 2000, S. 80 / 165 f.

²⁰⁴ KITTERER 1992, S. 167; vgl. auch QUACK 2000, S. 80 / 165 f., RATH 1992, S. 86

²⁰⁵ Vermittlung konkreter Geschäftswünsche ausländischer, kooperationsbereiter Unternehmen und Institutionen mit vollständiger Anschrift

²⁰⁶ Informationen über Projekte und Ausschreibungen der bilateralen und internationalen finanziellen wie technischen Zusammenarbeit

²⁰⁷ Frühinformationen über sonstige ausländische Projekte, Planungen und Investitionsvorhaben einschließlich Auskünften über Einschaltmöglichkeiten

²⁰⁸ vgl. KITTERER 1992, S. 167, QUACK 2000, S. 80 / 165 f., RATH 1992, S. 86

Publikationsangebot hinaus stellt die Bundesagentur für Außenwirtschaft für kleine und mittlere Unternehmen ein individuelles Service- und Informationsangebot bereit. Dieses beinhaltet

- Adressnachweis bedeutender Kontaktstellen im Zielland,
- Informationen über Messen im Ausland,
- individuelle branchen- und staatenbezogene Informationen,
- spezifische Informationen über Zoll- sowie Außenhandelsvorschriften und Bezugs- sowie Absatzmärkte im Zielland,
- Auswertung der Investitionsbedingungen in gewünschten Staaten,
- Auskünfte in Fragen der Rechtsverfolgung im Zielland sowie des internationalen Gesellschafts- und Vertragsrechts.²⁰⁹

3.2.2.2.5 Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft (DEG)

Die Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft gewährt als Beratungs- und Finanzierungsinstitut der deutschen Bundesregierung finanzielle Mittel in Form von Beteiligungen an Tochtergesellschaften deutscher Unternehmen im Ausland und Joint Ventures zwischen deutschen und ausländischen Unternehmen, Risikokapital sowie langfristige Darlehen. Das Leistungsangebot der nach privatwirtschaftlichen Prinzipien arbeitenden DEG umfasst Kooperations-, Investitions- und Finanzierungsberatung sowie Projektbegleitung.²¹⁰

3.2.2.2.6 Kreditanstalt für Wiederaufbau

Die Kreditanstalt für Wiederaufbau vergibt bei förderungswürdigen Projekten Darlehen zu günstigen Bedingungen an deutsche Unternehmen. Mit dem Mittelstandsprogramm ‚Ausland‘ werden Investitionen deutscher Unternehmen und deren Tochtergesellschaften mit ausländischem Sitz und Joint Ventures im Ausland mit deutscher Beteiligung höchstens zehn Jahre lang unterstützt, soweit die Investitionen eine langfristige Mittelbereitstellung erfordern. Dazu gehören der Kauf von Immobilien und Grundstücken sowie von Unternehmensausstattung. Dabei orientiert sich der Finanzierungsanteil, den die Kreditanstalt für Wiederaufbau leistet, an dem Jahresumsatz des Antrag stellenden Unternehmens.²¹¹

Die Kreditanstalt selbst ist über die geringe Inanspruchnahme ihres Programms durch kleine und mittlere Unternehmen erstaunt. Die KfW vermutet, dass überwiegend Informationsprobleme dafür ausschlaggebend sind.²¹²

²⁰⁹ vgl. KITTERER 1992, S. 167

²¹⁰ vgl. KAUFMANN / MENKE 1997, S. 64, RUMER 1994, S. 117

²¹¹ vgl. KAUFMANN / MENKE 1997, S. 63, RUMER 1994, S. 116, SCHMIDT et al. 1995, S. 164

²¹² vgl. HAHLACH 1996, KAUFMANN / MENKE 1997, S. 64

3.2.2.3 *Exkurs: Kritische Würdigung der Ausrichtung öffentlicher Förderung von Wirtschaftsaktivitäten kleiner und mittlerer Unternehmen*

Die öffentliche Förderung der gewerblichen Wirtschaft hat sich aufgrund der Vielfalt der Programme zu einem nur noch schwer durchschaubaren Spezialgebiet entwickelt. In der Praxis zeigt sich, dass öffentliche Förderprogramme häufig nicht genutzt werden, da die kleinen und mittleren Unternehmen den oft nicht unerheblichen bürokratischen Aufwand scheuen oder diese Hilfen gar nicht kennen.²¹³

Studien aus jüngerer Zeit zeigen auf, dass die Bekanntheit von Fördermaßnahmen unter den kleinen und mittleren Unternehmen deswegen gering sein kann, da sich die Gestaltung dieser Maßnahmen an der *Stufentheorie der Internationalisierung* orientiert.²¹⁴ Gemäß dieser findet Internationalisierung starr in aufeinander aufbauenden Stufen statt, von geringem bis hin zu hohem Risiko oder Engagement.²¹⁵

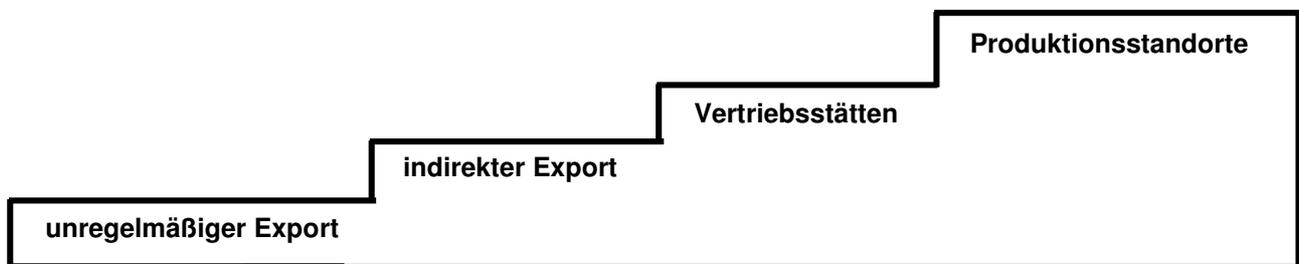


Abb. 5: Modellhafte Darstellung der Stufentheorie.²¹⁶

Das Prinzip dieses Modells besteht darin, dass eine etappenweise Strategie die Risiken und die zu einem gewissen Zeitpunkt notwendigen Investitionssummen minimiert. Häufig beginnen Unternehmen mit Ausfuhren in räumlich nahe Märkte. Nachdem sie die ersten Erfahrungen auf der Basis dieser Ausfuhren gemacht haben, werden sie auch auf weiter entfernten Märkten tätig. Diese dynamische Sichtweise des Internationalisierungsprozesses als eine feste Abfolge von Phasen, während derer die Unternehmen nach und nach Erfahrungen machen, wird durch einige nationale Untersuchungen zu KMU²¹⁷ sowie in der internationalen Interstratos-Studie über kleine und mittlere Unternehmen aus dem Jahre 1993 unterstrichen.²¹⁸

Im Zuge dieser Studie konnte jedoch ebenfalls nachgewiesen werden, dass zahlreiche KMU stagnierten, indem sie auf einer gewissen Stufe des Engagements verharrten. Andere Unternehmen sprangen von einer der ersten Stufen unmittelbar auf die Letzte, ohne den etappenweisen Prozess zu durchlaufen. Die Ergebnisse weiterer Arbeiten sprechen ebenso gegen die Stufentheorie, wie eine

²¹³ vgl. CHRISTIANS 1985, S. 108 f.

²¹⁴ vgl. zur Stufentheorie auch GLÜCKLER 2004, S. 58 ff.

²¹⁵ vgl. Abb. 5, EUROPÄISCHE KOMMISSION – GD UNTERNEHMEN 2004b, S. 24 / 57, GANKEMA / SNUIF / DIJKEN 1997

²¹⁶ eigener Entwurf auf der Grundlage von EUROPÄISCHE KOMMISSION – GD UNTERNEHMEN 2004b, S. 24

²¹⁷ vgl. für Island JÓNSDÓTTIR et al. 2001, für Spanien MERINO DE LUCAS 2001, PLA BARBER 1998

²¹⁸ vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION – GD UNTERNEHMEN 2004b, S. 24, GANKEMA / SNUIF / DIJKEN 1997

norwegische Längsschnittstudie von Paneldaten, die darlegt, dass über 40 % der länderübergreifend wirtschaftlich aktiven kleinen und mittleren Unternehmen keiner kontinuierlichen Entwicklung unterliegen, die sich mit der Stufentheorie vereinbaren lässt. Eine jüngere Untersuchung weist auf die grundsätzliche Inkonsistenz der Stufentheorie mit der empirischen Tatsache hin, dass Unternehmen zunehmend bereits seit ihrer Gründung international orientiert sind. Diese werden häufig als Born Globals bezeichnet.²¹⁹

Sofern sich Maßnahmen auf die Partizipation an Messen oder die Förderung des Vertriebs im Zielland ausrichten, wird allerdings implizit von einem stufenweisen Prozess der Internationalisierung ausgegangen, wobei die erste Etappe die einfache Ausfuhr ist. Kleine und mittlere Unternehmen, die grenzüberschreitenden wirtschaftlichen Aktivitäten nachgehen wollen, fragen allerdings nicht nur derartige Maßnahmen nach. Daraus lässt sich folgern, dass eine andere Gestaltung der Unterstützungsmaßnahmen ihre Effektivität steigern können.²²⁰

Dabei stellen

- die Entwicklung der Kompetenzen und der Qualifikationen des Unternehmers,
 - eine stärkere Fokussierung dessen Erfahrungen einschließlich Netzworkebildung sowie
 - eine primäre Ausrichtung an den Unternehmensmerkmalen
- vielpersprechende Gesichtspunkte dar.²²¹

Darüber hinaus zeigen Studien, dass KMU oftmals einer individuellen Unterstützung bedürfen. Dazu zählen bspw. Hilfestellungen bei der Identifikation und der Auswahl geeigneter Partnerunternehmen im Zielland.²²²

Spezifische maßgeschneiderte Beratung ist somit ein erheblicher Erfolgsfaktor für ein Förderprogramm länderübergreifender Wirtschaftsaktivitäten. Ausschließlich rechtliche Auskünfte oder die Bereitstellung von Adressen aus Datenbanken sind für kleine und mittlere Unternehmen i. d. R. nicht ausreichend. Daher sollte eine zeitgemäße Wirtschaftspolitik nicht nur den Vertrieb im Zielland fördern, sondern Führungskräften Beratungsservices anbieten und Maßnahmen zur Übernahme eines Teils der im Zusammenhang mit dem Prozess der Internationalisierung konkret zu erfüllenden Angelegenheiten anstrengen. Berater müssen die Rahmenbedingungen für eine Internationalisierung eines deutschen KMU im Zielland gut kennen und sollten vorzugsweise die Landessprache beherrschen. Auf regionaler oder kommunaler Ebene etablierte – jedoch nicht zwangsläufig koordinierte oder finanzierte – Maßnahmen können so effektiver und somit zweckmäßiger sein. Zweiseitige Programme, die unternehmensexterne Akteure berücksichtigen, die auf beiden Seiten der Grenze ähnliche Dienstleistungen für kleine und mittlere Unternehmen erbringen,

²¹⁹ vgl. ETEMAD / WRIGHT 2003, EUROPÄISCHE KOMMISSION – GD UNTERNEHMEN 2004b, S. 24 f., HAVNES / HAUGE 2002

²²⁰ vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION – GD UNTERNEHMEN 2004b, S. 54

²²¹ vgl. ebd.

²²² vgl. ebd., S. 56

können aufgrund eines größeren Wissenspools und eines besseren Informationsaustausches innerhalb der Fördereinrichtung Vorteile erzielen.²²³

Im Falle von Förderprogrammen der Europäischen Union könnten die EU-Beratungsstellen Transparenz schaffen. Nicht zuletzt wären zudem eine optimierte Kommunikation zwischen öffentlichen Einrichtungen und Wirtschaftsvertretern sowie eine Verringerung bürokratischer Anforderungen insbesondere für KMU, die keine eigenen Stabsstellen aufweisen, äußerst nützlich.²²⁴ Dennoch schaffen internationale Vertretungen und Organisationen grundsätzlich ein günstiges internationales Unternehmensumfeld, wobei sie einerseits die Zielregion, andererseits aber auch die Ausgangsregion kennen.

3.2.3 Halbstaatliche Akteure

3.2.3.1 *Auslandshandelskammern*

Als bedeutendste Anlaufstelle im Gastland sind die Auslandshandelskammern zu bezeichnen. In den AHKn haben sich aus der BRD und den jeweiligen Zielländern stammende Organisationen, Unternehmen und Privatpersonen auf freiwilliger Basis zusammengeschlossen. Diese Zweiseitigkeit kommt auch in den Organen der Kammern (Ausschüsse, Vorstand und Präsidium) zum Ausdruck. Somit bilden Auslandshandelskammern gemeinsame Organisationen für KMU sowohl aus der Region Nordostniedersachsen als auch aus den mittelosteuropäischen EU-Beitrittsländern. Die Bundesregierung unterstützt die privatwirtschaftlich organisierten AHKn. Diese fordern Gebühren für Beratungen und Informationen, die Mitgliedern überwiegend erlassen werden. Daher kann die Erwerbung der Kammermitgliedschaft von Vorteil sein. Die Auslandshandelskammern können deutschen Unternehmen insbesondere bei der Initiierung von Geschäftsverbindungen mit ausländischen kleinen und mittleren Unternehmen bspw. durch den Nachweis von Repräsentanzen, Anschriften und Lieferanten zur Seite stehen.²²⁵

AHKn geben zudem im Kontext

- der Unternehmensgründung,
- der Standortwahl und
- der Industrieansiedlung

über die in den unterschiedlichen Staaten herrschenden rechtlichen Bedingungen²²⁶ sowie die dortigen Möglichkeiten von Investitionen Auskunft. Ferner unterstützen Auslandshandelskammern Unternehmen bei Schiedsgerichtsverfahren sowie bei der Zahlungsabwicklung bspw. durch Unter-

²²³ vgl. ebd. 2004a, S. 59, 2004b, S. 57

²²⁴ vgl. CSÁKI / SASS / SZALAVETZ 1996, S. 117 f.

²²⁵ vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT 1993, S. 15 f., KITTERER 1992, S. 165 f., QUACK 2000, S. 78 / 163, RATH 1992, S. 85, SCHMIDT et al. 1995, S. 140

²²⁶ Dazu zählen der Zahlungsverkehr, Währungsfragen, die Vertragsgestaltung, Ein- und Ausfuhrbestimmungen, zoll- und steuerrechtliche Regelungen sowie das Niederlassungs- und das Arbeitsrecht.

nehmens- sowie Kreditauskünfte und Inkasso. AHKn erstellen auch detaillierte Analysen und Kurzinformationen über ausländische Märkte. Des Weiteren vermitteln Auslandshandelskammern Informationen durch die Veröffentlichung von Broschüren, Rundbriefen und Merkblättern über gegenwärtige ökonomische sowie juristische Fragen in den Zielländern, erteilen Auskünfte über und vertreten Unternehmen auf Ausstellungen sowie Messen und repräsentieren dort Messgesellschaften aus Deutschland. Ferner werden Kontakte zu ausländischen Organisationen und Behörden vermittelt, Treuhänder, Rechtsanwaltskanzleien und Sachverständige benannt sowie Hilfestellungen bei grenzüberschreitenden wirtschaftlichen Aktivitäten gegeben.²²⁷

Weil die AHKn grundsätzlich in den politischen Zentren der Staaten ansässig sind, kommen sie für zahlreiche KMU, die zumindest in der Tschechischen Republik sowie in Polen vorzugsweise im Grenzbereich agieren, schon aufgrund der mangelnden räumlichen Nähe nicht als Ansprechpartner infrage. Außerdem meiden die meisten kleinen und mittleren Unternehmen die AHKn wegen der Kosten einer Mitgliedschaft.²²⁸

3.2.3.2 Industrie- und Handelskammern sowie Handwerkskammern

In fast allen großen Städten können Industrie- und Handelskammern als lokale Ansprechpartner bei der Identifikation von Zulieferern, Importeuren, Handelsvertretern, Kooperationspartnern und Lizenznehmern im Ausland behilflich sein. Die Mehrzahl der IHKn haben eine Außenwirtschafts- abteilung, die bei entsprechenden Fragestellungen Auskunft gibt. Die AHKn, die Industrie- und Handelskammern sowie der DIHK initiierten außerdem die Kooperationsbörse ‚Kooperation mit der IHK‘, die quartalsweise mit einem Umfang von ca. 500 Kooperationsangeboten erscheint. Diese sind nach den Kriterien Produktion, Handel und Dienstleistungen sortiert und können bei allen deutschen Industrie- und Handelskammern gesichtet oder angefordert werden. Überdies haben manche IHKn Zugriff auf eine Datenbank mit einer Zusammenstellung aller Unternehmen im Kammerbezirk, die schon grenzüberschreitend kooperieren. Die Datenbankeinträge können nach bestimmten Aspekten, z. B. Bereich der Zusammenarbeit oder Branche, abgerufen werden. Dies gibt Unternehmern die Möglichkeit, sich mit Kollegen in der Nähe über Erfahrungen hinsichtlich internationaler Wirtschaftsaktivitäten auszutauschen, wenn die Konkurrenzunternehmer diesbezüglich Auskünfte erteilen wollen. Die Handwerkskammern haben ebenfalls derartige Datenbanken aufgebaut. Jedoch beschränkt sich die Kooperation von Handwerksunternehmen oft auf Unternehmen in den Grenzregionen.²²⁹

Die Kammern unterweisen Unternehmen in der Initiierung und Abwicklung von Außenhandelsaktivitäten und informieren durch regelmäßige Merkblätter oder Rundbriefe über neue Vorschriften und aktuelle Entwicklungen auf dem Feld der Außenwirtschaft sowie über die unterschiedlichen Förderprogramme des Bundes und der Länder. Neben der Exportberatung stehen die Kammern den

²²⁷ vgl. KITTERER 1992, S. 165 f., QUACK 2000, S. 78 / 163 f., RATH 1992, S. 85 f., SCHMIDT et al. 1995, S. 140

²²⁸ vgl. KAUFMANN / MENKE 1997, S. 108 f.

²²⁹ vgl. KITTERER 1992, S. 162 f., QUACK 2000, S. 78 f. / 171, RATH 1992, S. 85, RUMER 1994, S. 43

Unternehmen in allen Fragen über die Europäische Union zur Seite. Sie bieten umfassendes aktuelles Informationsmaterial sowie Statistiken über die ausländische Wirtschaft an. Überdies werden Fachinformationsreisen in zahlreiche Staaten organisiert, um neue potenzielle Geschäftspartner zu treffen. IHKn veranstalten Gesprächsrunden mit Vertretern von Unternehmen bestimmter Branchen aus dem Ausland. Sie richten Sprechtage mit Geschäftsführern deutscher Auslands-handelskammern, mit Handelsförderungsstellen sowie mit Mitarbeitern des Auswärtigen Dienstes aus. Die Kammern führen Seminare und Lehrgänge, insbesondere über Investitionsmöglichkeiten und -bedingungen in anderen Staaten, Zoll- und Finanzierungsfragen sowie Ausfuhrabwicklung und -situation durch.²³⁰

Die Industrie- und Handels- sowie Handwerkskammern sind behilflich bei

- der Beilegung von Auseinandersetzungen zwischen aus- und inländischen Unternehmen,
- der Unterstützung bei Inkassomaßnahmen,
- der Erschließung von Informationen über Unternehmen im Ausland,
- der Vermittlung von Produktnachfragen, -angeboten und Vertreterunternehmen sowie
- der Initiierung von Geschäftsbeziehungen durch die Weitergabe von Adressen von Repräsentanzen, Informationen sowie Nachweise aus- und inländischer Lieferanten.²³¹

Die IHKn stellen gewisse Bescheinigungen für den Außenwirtschaftsverkehr aus, z. B. für die Teilnahme an Ausschreibungen im Zielland, Beglaubigungen, Ursprungszeugnisse von Handelsrechnungen und andere Warenbegleitpapiere sowie Grenzübertrittsscheine oder anderweitige dem Außenwirtschaftsverkehr dienende Bescheinigungen.²³²

Der Deutsche Industrie- und Handelskammertag hat zudem eine Organisation zur Förderung der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen der west- und osteuropäischen Staaten errichtet, die IHK – Gesellschaft zur Förderung der Außenwirtschaft und der Unternehmensführung mbH. Zwei Bereiche dieser Organisation setzen sich besonders mit *Unternehmenskooperationen*: das Europapartnerschaft und das Kooperationsbüro der deutschen Wirtschaft. Die Aufgabe des Kooperationsbüros ist es, zur Umsetzung der Vertrauensschutzklärung der deutschen Bundesregierung in Art. 29, Abs. 1 des Einigungsvertrages Unternehmen in den mittelosteuropäischen Staaten inklusive der Gemeinschaft Unabhängiger Staaten (GUS) bei der Weiterentwicklung und der Erneuerung der Wirtschaftsbeziehungen mit der ehemaligen Deutschen Demokratischen Republik (DDR) unter marktwirtschaftlichen Bedingungen zu beraten sowie durch die Vermittlung von Partnerunternehmen mitzuwirken. Dabei gilt es, in erster Linie Unternehmen aus den fünf neuen Bundesländern mit einzubeziehen.²³³

²³⁰ vgl. HACKBARTH 2002, S. 156, KITTERER 1992, S. 162, QUACK 2000, S. 78 / 171

²³¹ vgl. KITTERER 1992, S. 162 f.

²³² vgl. ebd., QUACK 2000, S. 78 f. / 171, RATH 1992, S. 85

²³³ vgl. KITTERER 1992, S. 163, QUACK 2000, S. 168 f., RATH 1992, S. 71 f., RUMER 1994, S. 44

In der Region Nordostniedersachsen ist für den südlichen Teil die Industrie- und Handelskammer Lüneburg-Wolfsburg und für den nördlichen Teil die IHK Stade für den Elbe-Weser-Raum sowie für die gesamte Region die Handwerkskammer Lüneburg-Stade der jeweilige Ansprechpartner für die kleinen und mittleren Unternehmen.²³⁴

3.2.4 Verbände und Vereine

3.2.4.1 Fachverbände

Wirtschaftsverbände stellen ihren Mitgliedern bedeutende außenwirtschaftliche Auskünfte bereit. So veranstalten Fachverbände Seminare zu ausgewählten Staaten und vermitteln über internationale Fachverbände Kontakte zu Unternehmen im Ausland. Zudem werden organisierte Unternehmerreisen ins Ausland ausgerichtet. Die Spitzenverbände haben meist für einzelne Staaten oder Regionen eigene Wirtschaftsausschüsse oder Arbeitsgruppen institutionalisiert. Interessantes aus der Branche wird in den Verbandsmitteilungen publiziert. Ferner veröffentlichen unterschiedliche Interessen- sowie Fachverbände überwiegend monatsweise oder sogar wöchentlich Kooperationswünsche von Unternehmen aus der gesamten Welt. Dies ist bspw. in den VDI-Nachrichten oder dem RKW-Anzeiger der Fall.²³⁵

Der Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. (BDI) mit Sitz in Köln und seine Mitgliedsverbände sowie deren Untergliederungen vertreten schwerpunktmäßig die Ausfuhrinteressen der deutschen Wirtschaft. Während Fachverbände für die Klärung branchenbezogener Ausfuhrfragen verantwortlich sind, ist der BDI für das Gesamtinteresse der deutschen Industrie zuständig. Andere bedeutende Spitzenverbände sind der ebenfalls in Köln ansässige Bundesverband deutscher Banken sowie der Bundesverband Groß- und Außenhandel in Bonn.²³⁶

3.2.4.2 Ländervereine

Wegen der langjährigen Kontakte und Beziehungen zu den Regierungsstellen in den einzelnen mittelosteuropäischen Ländern sowie den dort aktiven deutschen KMU besitzen auch entsprechende Ländervereine weitreichende Kenntnisse dieser Staaten. Diese sind den Mitgliedern durch individuelle Beratungen, Seminare und eine Vielzahl von Veröffentlichungsreihen im Hinblick auf Fragen der Standortwahl zugänglich. Neben Fragen der Förderung nicht-öffentlicher Investitionen in dem anvisierten Zielland stehen die Initiierung und die Erweiterung geschäftlicher Verbindungen im Mittelpunkt der Arbeit von Ländervereinen.²³⁷

²³⁴ vgl. HANDWERKSKAMMER 2006, IHK 2006

²³⁵ vgl. KITTERER 1992, S. 166, QUACK 2000, S. 79, RUMER 1994, S. 43

²³⁶ vgl. KITTERER 1992, S. 166

²³⁷ vgl. ebd., SCHMIDT et al. 1995, S. 141

3.2.4.3 Kultureinrichtungen

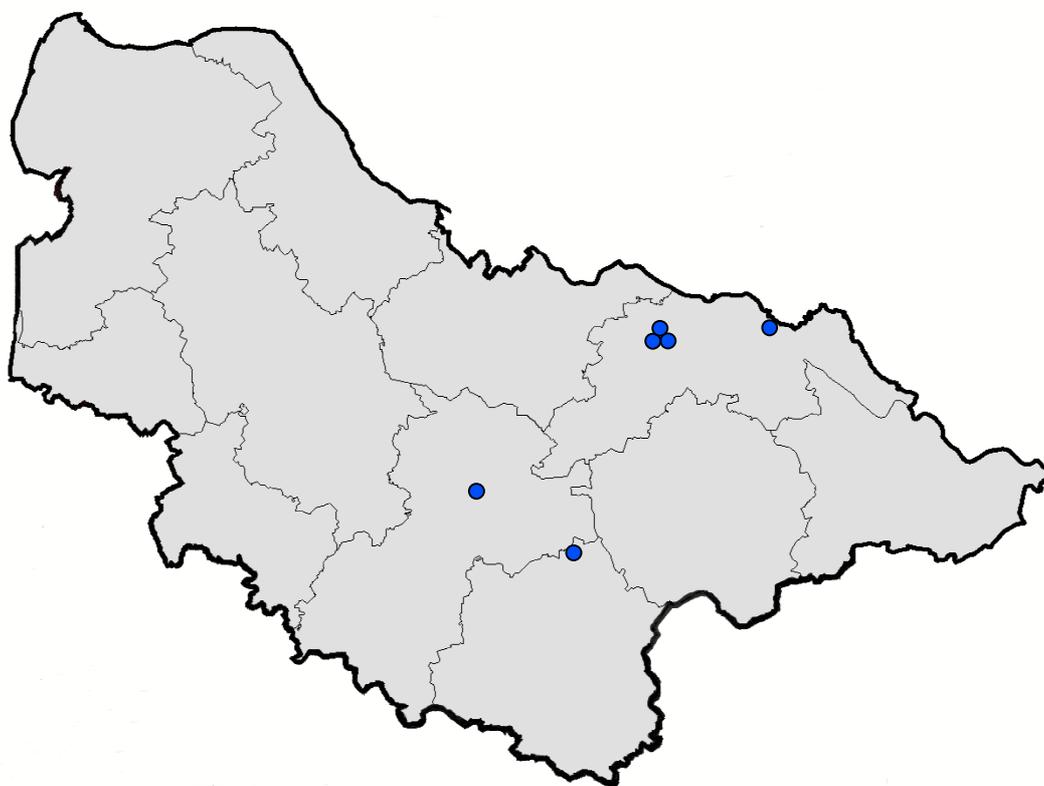
BUTZIN (1998, S. 54 f.) stellte für das Ruhrgebiet, also einem ebenso wie die Region Nordostniedersachsen heutzutage strukturschwachen Raum – wenn auch aus anderen Gründen und in anderer Form –, fest, dass das *Kulturleben* für die Regionalentwicklung ein sehr vielfältiges Bedeutungsspektrum aufweist. Kultur und Kunst sind das Experimentierfeld von Kreativität und Fantasie für soziale, verwaltungsorganisatorische, politische und – von Wirtschaftsexperten einstimmig unterstrichen – insbesondere auch für ökonomische Neuerungen unverzichtbar. Kreativität und Innovationskraft, die einen direkten Bezug zum Kulturschaffen aufweisen, sind in jeder Region ein Standort- und Entwicklungsfaktor von zentraler Bedeutung.

HEINZE et al. (1996, S. 59 ff.) sehen ebenfalls für Nordrhein-Westfalen im Medien- und Kulturbereich einen der einflussreichsten Wirtschaftszweige, da gerade in diesem die verschiedenartigsten Anregungen genutzt, in marktfähige Produkte umgesetzt oder neue Anstöße für andere Branchen geliefert werden. So lässt sich in Nordrhein-Westfalen konstatieren, dass auf der Basis der regional verankerten kulturellen Fähigkeiten durchaus innovative Produkte entstehen können, die den Zugang zu anderen Märkten ermöglichen und eine hohe ökonomische Dynamik nach sich ziehen.

Diese Eindrücke aus der wissenschaftlichen Literatur sollen zunächst einmal lediglich grundsätzlich veranschaulichen, dass der vielfältige Kulturbereich häufig nicht erkannte Potenziale in sich trägt, die auch der Wirtschaft zugutekommen können. Dabei werden Kultureinrichtungen in dieser Arbeit nicht als Ausgangspunkt der Entwicklung materieller Produkte i. S. v. HEINZE et al., sondern vielmehr als Dienstleister in Anlehnung an BUTZIN gesehen. Demnach kommt einem reichhaltigen Kulturleben in der Ausgangsregion und den Zielländern in dieser Untersuchung eine besondere Bedeutung zu. So können Kultureinrichtungen sowohl aus Deutschland als auch aus den MOEL von den Unternehmen zur Überwindung kultureller Unterschiede auf vielfältige Weise herangezogen werden. Beispielsweise sind gemeinsame Veranstaltungen von Vertretern zweier Partnerunternehmen mit Kultureinrichtungen sowohl aus Deutschland als auch aus dem jeweiligen mittelosteuropäischen Land sinnvoll, um dem jeweils anderen die eigene Kultur näherzubringen und dadurch ein gegenseitiges Verständnis für kulturell bedingte Unterschiede hervorzurufen. Ein Aufgriff derartiger Möglichkeiten ist allein schon aus dem Grunde zweckmäßig, dass kulturell bedingte internationalisierungsspezifische Probleme kaum durch andere unternehmensexterne Akteure bewältigt werden können. Daher sind auch kulturbezogene Beratungsgespräche seitens der Kultureinrichtungen mit kleinen und mittleren Unternehmen denkbar. In der Region Nordostniedersachsen verfügt bspw. das Zentrum für Ost-West-Kooperation über entsprechende Kompetenzen, die möglichst fruchtbar gemacht werden sollen. Der Schwerpunkt der Arbeit liegt dabei auf der Förderung wirtschaftlicher Kooperationen, z. B. zwischen deutschen Unternehmen und solchen aus Mittelosteuropa.²³⁸

²³⁸ vgl. LANDKREIS LÜNEBURG 2003, S. 9

Beispielsweise können neben vier weiteren vom OWKN (2007b) erfassten Kultureinrichtungen mit Mittelosteuropabezug die Deutsch-Estnische Gesellschaft Lüneburg sowie das Nordost-Institut / Institut für Kultur und Geschichte der Deutschen in Nordosteuropa (IKGN) entsprechende Beiträge leisten.²³⁹ Letzteres erforscht die Geschichte und die Kultur in den (nord)osteuropäischen Staaten. Dabei stehen die unterschiedlichen Verflechtungen dieser Regionen mit der deutschen Geschichte insbesondere in der Neuzeit und der Zeitgeschichte im Mittelpunkt. Das IKGN stellt sich Fragen sowohl eigenständiger regionalhistorischer und nationaler Entwicklungen als auch zu deren Einbindung in größere kulturelle, wirtschaftliche, soziale sowie politische europäische Zusammenhänge. Die regionalen Forschungsschwerpunkte bzgl. der Geschichte der Gesellschaften (Nord)Osteuropas und ihrer deutschen Nachbarn und der Geschichte der Deutschen und ihrer östlichen Nachbarn sind die historischen preußischen Provinzen Posen, Pommern, Ost- und Westpreußen sowie die Staaten Estland, Lettland und Litauen.²⁴⁰



● Kultureinrichtungen — Kreisgrenze — Regionsgrenze

Karte 6: Standorte von Kultureinrichtungen mit Aktivitäten in den MOEL in der Region Nordostniedersachsen.²⁴¹

²³⁹ vgl. Karte 6

²⁴⁰ vgl. IKGN 2006

²⁴¹ eigener Entwurf auf der Grundlage von NIW 2005, S. V, OWKN 2007b

3.2.5 Ausländische studentische Praktikanten

Nicht zuletzt eignen sich studentische Praktikanten aus den zehn mittelosteuropäischen EU-Beitrittsländern, die ein oder mehrere Auslandssemester lang in Deutschland studieren, zur Bewältigung zahlreicher Probleme im Kontext internationalisierungsspezifischer Fragestellungen. Dies kommt in der Darstellung der Problemdimensionen einschließlich der Problemlösungen sowie der bei deren Bearbeitung herangezogenen unternehmensexternen Akteure am Ende dieses Kapitels zum Ausdruck. Im Zusammenhang mit ihrem Studium in mehreren Ländern entwickelt dieser Personenkreis interkulturelle Kompetenzen. Zudem verfügen studentische Praktikanten im Idealfall über differenzierte Kenntnisse unternehmenskultureller Hintergründe, der Märkte und selbstverständlich der Sprache ihres Heimatlandes, jedoch auch der deutschen Sprache und betriebswirtschaftliche Kenntnisse. All diese Vorteile können kleine und mittlere Unternehmen aus der Region Nordostniedersachsen im Falle der Beschäftigung solcher Praktikanten nutzen, um mittelosteuropäische Märkte zu erschließen, ihre Geschäftstätigkeiten auszuweiten oder etwa Joint Ventures, eigene Niederlassungen oder Tochtergesellschaften zu gründen. Ferner lernen die Praktikanten aus den zehn mittelosteuropäischen Beitrittsländern der Europäischen Union die jeweiligen deutschen Unternehmen kennen und können mit diesem Wissen nach dem Abschluss ihres Studiums optimal an mittelosteuropäischen Standorten der jeweiligen deutschen kleinen und mittleren Unternehmen eingesetzt werden. Die Universität Lüneburg vermittelt bspw. Studierende ihrer mittelosteuropäischen Partneruniversitäten, die in Lüneburg ein Auslandssemester absolvieren, an KMU aus der Region Nordostniedersachsen zur Absolvierung eines Praktikums. Zusammenfassend konnten diejenigen betroffenen Unternehmen, die bisher an diesem Programm teilnahmen, überwiegend positive Erfahrungen sammeln.

3.2.6 Zwischenfazit

In dem differenzierten Kreis unternehmensexterner Akteure werden Potenziale vermutet, um Beiträge zur Lösung zahlreicher Probleme leisten zu können, die im Zusammenhang mit internationalen Wirtschaftsaktivitäten auftreten können. Die in der vorliegenden Untersuchung verfolgte Vorgehensweise ermöglichte eine ganzheitliche Darstellung durch die Einbeziehung aller – zumindest aus theoretischer Sicht – für eine Problemlösung infrage kommenden Akteure. Der häufig begrenzte finanzielle Spielraum von KMU rechtfertigt als generelles Problem kleiner und mittlerer Unternehmen dieses weite Begriffsverständnis unternehmensexterner Akteure. Sofern sie zur Lösung von Problemen und Engpässen bei internationalen Wirtschaftsaktivitäten auf unternehmensexterne Akteure zurückgreifen wollen, bleibt den kleinen und mittleren Unternehmen aus monetären Gründen oftmals keine andere Wahl als neben privatwirtschaftlich organisierten auch (halb)staatliche und ehrenamtlich tätige Akteure heranzuziehen. MAASS / WALLAU (2003, S. 4) weisen auch darauf hin, dass eine Geschäftsbeziehung nicht ausschließt, dass außerdem andere Organisationen ohne Erwerbscharakter, etwa gemeinnützige Vereine oder staatliche Hochschulen, in die Lösung internationalisierungsbezogener Probleme mit eingebunden werden. Dies unterstreicht die Bedeutung des Forschungsbedarfs in diesem Bereich. Dennoch ist nach Ansicht des

Verfassers eine formale, intensive Einbindung der unternehmensexternen Akteure, wie sie bei MAASS / WALLAU (2003, S. 5 ff.) angedeutet wird, zur Lösung von Problemen bei grenzüberschreitenden Wirtschaftsaktivitäten nicht zwingend erforderlich. Vielmehr zielte diese Untersuchung darauf ab, die in den einzelnen Problemsituationen hinzugezogenen unternehmensexternen Akteure und deren Lösungsmöglichkeiten zu identifizieren. Der Formalisierungsgrad der Beziehung der KMU zu den unternehmensexternen Akteuren war dabei von nachrangiger Bedeutung. Somit konnte es sich auch um schwache Verbindungen handeln, die je nach Bedarf auch in informeller Form zügig aktiviert werden. Je nach Problemstellung können unternehmensexterne Akteure zur Erarbeitung von Lösungsvorschlägen herangezogen werden.

Die unternehmensbezogenen Dienstleistungsunternehmen in den mittelosteuropäischen EU-Beitrittsländern sind wegen nicht ausreichender Kompetenzen sowie mangelhaften Knowhows bisher überwiegend kaum wettbewerbsfähig. Somit existiert in diesen Ländern nur ein geringes Potenzial an unternehmensexternen Akteuren im privatwirtschaftlichen Bereich, die zu einer Lösung von Problemen bei internationalen wirtschaftlichen Aktivitäten beitragen können. Daher haben sich zahlreiche Unternehmensberatungsgesellschaften aus Westeuropa darauf spezialisiert, heimischen Mandanten bei der Erschließung der mittelosteuropäischen Märkte zu helfen. Diese Tatsache weist auf ein bestehendes Angebot an unternehmensbezogenen Dienstleistern hin, die Lösungsvorschläge im Falle von Problemen bei grenzüberschreitenden Wirtschaftsaktivitäten kleiner und mittlerer Unternehmen erarbeiten können. Dennoch muss dieses Angebot den KMU entsprechend bekannt sein und nicht zuletzt auch von diesen in Anspruch genommen werden. Mit den im Rahmen der Erweiterung der Europäischen Union im Jahre 2004 weiterhin zunehmenden ökonomischen Beziehungen wurde ein wachsender Anstieg der Nachfrage nach derartigen Dienstleistungen prognostiziert. Diese Aussage impliziert eine zunehmende Wahrnehmung und somit Bekanntheit dieses speziellen Dienstleistungsangebots. Dies wiederum untermauert den Forschungsbedarf in diesem Bereich und stellte eine ausreichende Basis für die Validität der in dieser Arbeit vorgenommenen empirischen Untersuchung sicher.²⁴²

Die genannten unternehmensexternen Akteure wurden bereits wissenschaftlich erforscht, jedoch bisher noch nicht umfassend und systematisch in dem Zusammenhang mit ihrer Bedeutung bei der Lösung oder Minderung von Problemen und Engpässen, die im Rahmen internationaler wirtschaftlicher Aktivitäten kleiner und mittlerer Unternehmen auftreten.²⁴³ Daher wurden die dabei relevanten unternehmensexternen Akteure in den Mittelpunkt dieser Arbeit gestellt. Allerdings wurde nicht davon ausgegangen, dass dieser Teil des Unternehmensumfeldes bereits mit den grenzüberschreitend wirtschaftlich aktiven Unternehmen komplementär sein muss, um internationalisierungsspezifische Probleme und Engpässe zu lösen. Vielmehr tragen die unternehmensexternen Akteure durch ihre Mitwirkung an der Erarbeitung von Lösungsvorschlägen zur Überwindung internationalisierungsbezogener Engpässe und Probleme zu einer Optimierung der Abstimmung der intra- und interorganisationalen Strukturen und Prozesse der wirtschaftlich inter-

²⁴² vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION 2003b, EUROPÄISCHE KOMMISSION – GD UNTERNEHMEN 2004a, S. 26

²⁴³ vgl. Kap. 2

national interagierenden Unternehmen bei. Da sich im empirischen Teil dieser Arbeit ein Defizit an notwendigen unternehmensexternen Akteuren – unabhängig von ihrer räumlichen Herkunft – herausstellte, galt es, entsprechende Handlungsvorschläge zu einer Verbesserung des in dieser Arbeit relevanten Teils des Unternehmensumfeldes zu erarbeiten. Die grenzüberschreitend wirtschaftlich aktiven Unternehmen sind also auf die Unterstützung bestimmter unternehmensexterner Akteure angewiesen, wenn sie ihre internationalisierungsspezifischen Probleme und Engpässe lösen oder zumindest vermindern wollen.

3.3 Der Embeddedness-Ansatz als theoretischer Bezugsrahmen

Wie bereits in Kap. 1 erwähnt, wurde in dieser Arbeit der Embeddedness-Ansatz zur Erklärung der zentralen These dieser Arbeit herangezogen. Deren Eignung in diesem Zusammenhang wird in den unmittelbar nachfolgenden Kapiteln deutlich zum Tragen kommen. Daher soll an dieser Stelle zunächst kurz erläutert werden, aus welchen Gründen Internationalisierungstheorien nicht zur Erklärung der Forschungsfragen in Erwägung gezogen wurden.

Die in Kap. 3.2.2.3 kurz vorgestellte Stufentheorie eignet sich nicht, da sie von einer schrittweisen Internationalisierung ausgeht, die sich über verschiedene, fest aufeinanderfolgende Stufen bzgl. der internationalen Wirtschaftsaktivitäten vollzieht: vom unregelmäßigen über indirekten Export und Vertriebsstätten hin zu Produktionsstandorten. Die empirischen Befunde dieser Studie untermauern zudem die Feststellung einiger Wissenschaftler, dass diese feste Abfolge von Phasen häufig nicht zu beobachten ist, sondern dass vielmehr auch Stufen übersprungen werden.²⁴⁴

Das eklektische Paradigma als umfassendster Ansatz der Theorie des multinationalen Unternehmens erklärt v. a. die Marktauswahl und den Markteintritt. Darüber hinaus fokussiert sie eher große Unternehmen.²⁴⁵

Nicht zuletzt können diese Theorien nicht zu der Erklärung der zentralen These und der daraus abgeleiteten Fragestellungen dieser Arbeit beitragen, weil die Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen nicht der Gegenstand der Diskussion ist, sondern diese bereits als gegeben angenommen wird.²⁴⁶

In dieser Untersuchung stehen die in dem Kap. 3.1 aufgeworfenen Fragen 6, 7 und 8 im Vordergrund, da deren Beantwortung am wahrscheinlichsten Hinweise darauf gibt, ob, inwieweit und aus welchen Gründen unternehmensexterne Akteure internationalisierungsbezogene Probleme von KMU lösen können. Dabei ist ein *Konzept der räumlichen Einbettung* von besonderer Bedeutung. So kommt in der Forschungsfrage 6 zum Ausdruck, inwiefern die räumliche Herkunft der unternehmensexternen Akteure eine Rolle spielt. In den Untersuchungsfragen 7 und 8 wurde die Relevanz der räumlichen Herkunft und deren Zusammenhang mit der Problemlösungskompetenz und der Gestaltung der darauf beruhenden Lösungsansätze der einbezogenen unternehmensexternen Akteure ebenfalls aufgegriffen. Diese müssen zunächst beide Geschäftspartner – aus Ost und

²⁴⁴ vgl. ETEMAD / WRIGHT 2003, EUROPÄISCHE KOMMISSION – GD UNTERNEHMEN 2004b, S. 24 f., HAVNES / HAUGE 2002

²⁴⁵ vgl. DUNNING 1977, 1980, 1983, 1988, 1995, 2000

²⁴⁶ vgl. dazu auch Kap. 1 und 4

West – und deren Problemsicht verstehen können. Unter dieser Voraussetzung müssen die unternehmensexternen Akteure eine Problemlösung (mit) erarbeiten, die beide kleinen und mittleren Unternehmen zufriedenstellen, um Einseitigkeiten zu vermeiden.²⁴⁷

Auch galt es im empirischen Teil dieser Arbeit, die Forschungsfragen 2, 3 und 4 aufzugreifen, um einerseits das Vertrauen in den und andererseits die Intensität der Beziehungen zwischen den betrachteten international wirtschaftlich agierenden KMU sowie den unternehmensexternen Akteuren zu erfassen. Demzufolge konnte ein *Konzept des Vertrauens* zur näheren Beleuchtung dieses Aspekts Beiträge leisten. Die fünfte Forschungsfrage zielt auf die Identifizierung der unternehmensexternen Akteure durch die grenzüberschreitend wirtschaftlich aktiven kleinen und mittleren Unternehmen ab. Dabei spielen Empfehlungen Dritter eine wesentliche Rolle. Reputation führt in diesem Falle zu dem richtigen, kompetenten und vertrauenswürdigen Ansprechpartner. Somit ließ sich ein *Konzept der Reputation* anwenden, um diesen Prozess zu beleuchten. Durch die Beantwortung dieser Frage konnten darüber hinaus Muster der Identifikation von Akteuren herausgearbeitet werden. Die beiden letztgenannten Konzepte werden aufgegriffen, weil sie zwei wesentliche Mechanismen der räumlichen Einbettung widerspiegeln und daher zu deren Erklärung beitragen.²⁴⁸

Die drei Konzepte der räumlichen Einbettung, des Vertrauens und der Reputation kommen in dem Embeddedness-Ansatz zum Tragen, der auf die New Economic Sociology zurückzuführen ist²⁴⁹ und in der relationalen Wirtschaftsgeografie²⁵⁰ aufgegriffen und weiterentwickelt wurde²⁵¹. Im Folgenden werden die wesentlichen Aspekte des Embeddedness-Ansatzes sowie seine Anwendbarkeit auf die zentrale These und die Forschungsfragen der vorliegenden Untersuchung dargestellt.

Der Embeddedness-Ansatz setzt am Transaktionskostenansatz an,²⁵² indem er ihn kritisiert: Neben den *ökonomischen Transaktionsmechanismen* Markt und Hierarchie sind aus der Sicht des Embeddedness-Ansatzes auch die Kooperation und das Netzwerk denkbare Koordinationsformen wirtschaftlichen Handelns. Nach der Auffassung von Vertretern des Embeddedness-Ansatzes²⁵³ ist der *Markt* eine untersozialisierte Governance-Structure von Transaktionen, so dass vollständiger Wettbewerb, Nutzenmaximierung und das Prinzip der formalen Rationalität das ökonomische Handeln prägen. Währenddessen sind soziale Beziehungen bedeutungslos, da Interaktionen der Akteure ausschließlich über den Markt erfolgen. Die *Hierarchie* ist hingegen eine übersozialisierte Governance-Structure von Transaktionen. Ordnung kommt demnach durch die im Rahmen der

²⁴⁷ vgl. Kap. 3.3.1, Abb. 3 und insbesondere Abb. 19

²⁴⁸ vgl. Kap. 3.3.2 f.

²⁴⁹ vgl. GRANOVERTER 1985, 1992a, 1992b

²⁵⁰ *Relationalität* meint hier den „Kontext der Beziehungen zwischen Akteuren sowie die sich daraus ableitende kontingente und evolutionäre Charakteristik von Entwicklungen“ (GLÜCKLER 2004, S. 21).

²⁵¹ vgl. BATHELT / GLÜCKLER 2000, 2003, S. 159 ff., GLÜCKLER 2001, 2004, OINAS 1997

²⁵² vgl. WILLIAMSON 1975, 1979, 1985

²⁵³ vgl. BATHELT / GLÜCKLER 2003, S. 160, GLÜCKLER 2001, S. 213, 2004, S. 60 ff. / 84, GRABHER 1993a, S. 4, GRANOVERTER 1985, S. 483 ff., 1990, 1992b, S. 28 ff., ORBÁN 2000, S. 157, WUYTS 2003, S. 16

Sozialisation verinnerlichteten gesellschaftlichen Normen und Werte zustande, die das individuelle Handeln automatisch determinieren.²⁵⁴

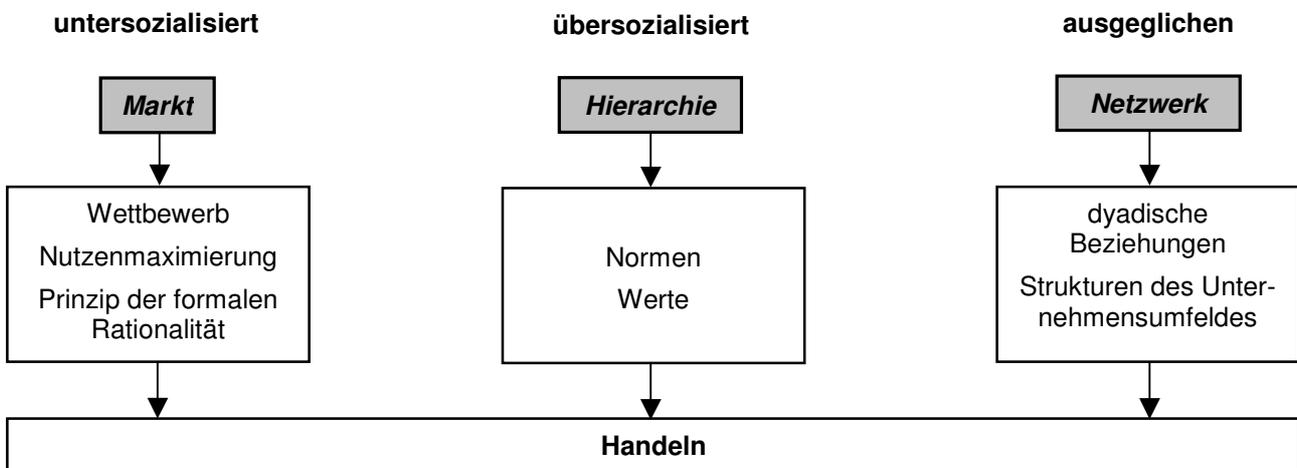


Abb. 6: Determinanten des Handelns bei unterschiedlichen ökonomischen Koordinationsformen.²⁵⁵

Zudem geht der Transaktionskostenansatz von einer *atomistischen Konzeption des ökonomisch Handelnden* aus, nach der jeder Akteur scheinbar kontextfrei und unbeeinflusst von seiner konkreten Umwelt agiert.²⁵⁶ Wirtschaftliches Handeln kann jedoch nicht atomistisch oder isoliert erfolgen, sondern nur in einem sozialen Kontext, also in fortwährenden Systemen sozialer Beziehungen, stattfinden.²⁵⁷ Jede Handlung eines Akteurs bezieht sich dabei immer auf Handlungen anderer Akteure.²⁵⁸ Diese Einbettung (Embeddedness) von Handlungen in soziale Beziehungen geschieht dabei nicht notwendigerweise durch Kontakte zwischen Personen, sondern auch durch deren Bindung an explizite Regeln und Konventionen, eben Institutionen, wie Vertrauen und Reputation.²⁵⁹

Somit eröffnet der Embeddedness-Ansatz eine relationale Perspektive des Handelns: Handeln folgt nicht einem inhärenten Beweggrund, sondern der wechselseitigen Abhängigkeit, die die Struktur sozialer Beziehungen kennzeichnet.²⁶⁰ Deswegen stellen die *Kooperation* und das *Netzwerk* im Embeddedness-Ansatz infrage kommende Koordinationsformen ökonomischen Handelns dar. GRANOVETTER (1992b, S. 33) bringt dies dadurch zum Ausdruck, dass sich Embeddedness auf ökonomisches Handeln und wirtschaftliche Ergebnisse bezieht, die durch die dyadischen Beziehungen zwischen zwei Unternehmen und gleichzeitig die Strukturen des Unternehmensumfeldes geprägt werden. Somit ist zu berücksichtigen, dass das Ökonomische nicht auf das Soziale verkürzt

²⁵⁴ vgl. Abb. 6, BATHELT / GLÜCKLER 2003, S. 160, GLÜCKLER 2001, S. 213, 2004, S. 84, GRANOVETTER 1985, S. 483 ff., 1992b, S. 28 ff., ORBÁN 2000, S. 158, PARSONS 1937, WUYTS 2003, S. 16

²⁵⁵ eigener Entwurf

²⁵⁶ vgl. GLÜCKLER 2001, S. 213, 2004, S. 58 f. / 83 ff., GRANOVETTER 1992a, 1992b, S. 30 ff.

²⁵⁷ vgl. BATHELT / GLÜCKLER 2003, S. 160, GRANOVETTER 1985

²⁵⁸ vgl. GAMBETTA 1988

²⁵⁹ vgl. Abb. 7, GLÜCKLER 2004, S. 88, KEIL / AUTIO / ROBERTSON 1997, S. 300 f.

²⁶⁰ vgl. BATHELT / GLÜCKLER 2003, S. 160, GRANOVETTER 1990, S. 98

wird, sondern vielmehr angestrebt wird, beides in einem Konzept miteinander zu verbinden.²⁶¹ Die international wirtschaftlich aktiven KMU sind in ein Unternehmensumfeld eingebettet. Den für diese Arbeit relevanten Teil dieses Unternehmensumfelds stellen bestimmte unternehmensexterne Akteure dar.²⁶²

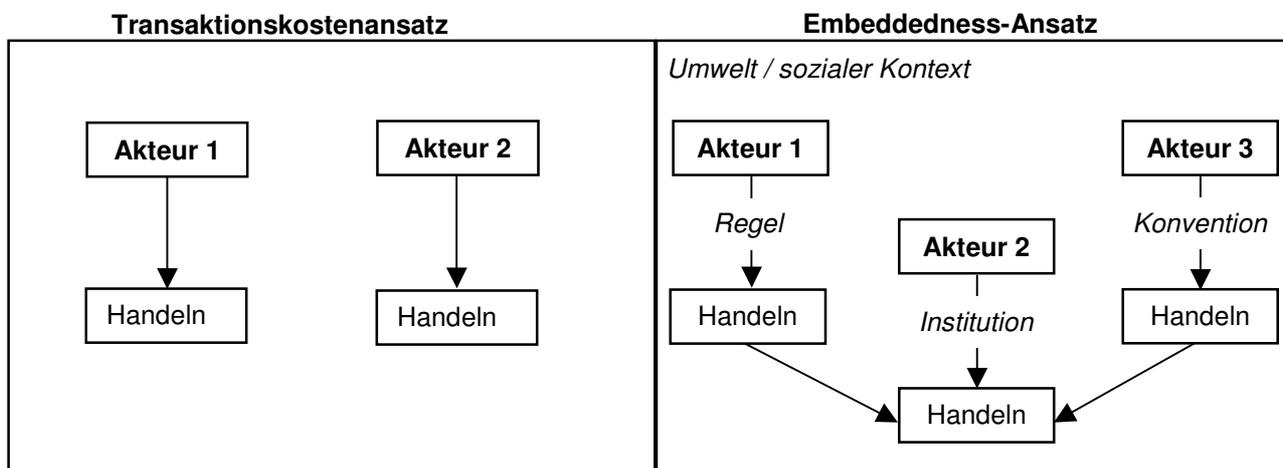


Abb. 7: Handlungskonzeptionen des Transaktionskostenansatzes und des Embeddedness-Ansatzes.²⁶³

3.3.1 Embeddedness in räumlicher Perspektive zur theoretischen Fundierung des Konzepts der räumlichen Einbettung

Der Embeddedness-Ansatz wurde hinsichtlich der Herausstellung der Bedeutung räumlicher Nähe und somit als geografisches Forschungskonzept kritisiert. Diese Bedenken sollen jedoch im Folgenden in Bezug auf die vorliegende wirtschaftsgeografische Arbeit ausgeräumt werden:

Einer der Kritikpunkte lautet, der Embeddedness-Ansatz gehe davon aus, dass die Verbindungen zwischen Akteuren dem Grundsatz einer *lokalen Einbettung* folgen.²⁶⁴ Damit sei die Gefahr der Überbewertung verbunden, dass der Raum das Soziale bedinge.²⁶⁵ Dies ist laut bisheriger wissenschaftlicher Erkenntnisse in der Tat nicht so, zumal der Raum an sich nicht handlungsfähig ist.²⁶⁶ Dennoch variiert das Soziale über die räumliche Distanz zwischen der Region Nordostniedersachsen und den mittelosteuropäischen EU-Beitrittsländern. In diesen unterschiedlichen Räumen herrschen verschiedene soziale, aber auch kulturelle Bedingungen vor. Daher wird in dieser Arbeit in Anlehnung an BATHELT / GLÜCKLER (2003, S. 162) nicht von geografischer Embeddedness, sondern von *Embeddedness in räumlicher Perspektive* gesprochen. Dem Raumbezug kommt durch die Betrachtung der Überwindung räumlicher Distanzen zwischen der Region Nordostnieder-

²⁶¹ vgl. Abb. 6, GLÜCKLER 2004, S. 20

²⁶² vgl. Kap. 3.2

²⁶³ ebd.

²⁶⁴ vgl. GLÜCKLER 2001, S. 222, PORTES / SENSENBRENNER 1993, ROMO / SCHWARTZ 1995, UZZI 1997

²⁶⁵ vgl. BATHELT / GLÜCKLER 2003, S. 161

²⁶⁶ vgl. HARD 1993

sachsen und den MOEL eine Bedeutung zu. Die Lösungen der durch politische, kulturelle, unternehmensorganisatorisch-strukturelle sowie infrastrukturelle Unterschiede verursachten internationalisierungsspezifischen Probleme und Engpässe und insbesondere die Identifizierung der zu deren Lösung beitragenden unternehmensexternen Akteure bilden den zu erklärenden Untersuchungsgegenstand. Durch die Lösung der internationalisierungsbezogenen Probleme wird letztendlich die dadurch determinierte räumliche Distanz zwischen den grenzüberschreitend wirtschaftlich interagierenden kleinen und mittleren Unternehmen überwunden.

Weiterhin wird an dem Forschungsdesign einiger empirischer Studien, die den Embeddedness-Ansatz zur Grundlage hatten, Kritik geübt. Darin wurden *Akteursgruppen a priori regional ausgewählt* sowie danach deren Verflechtung analysiert, so dass der Nachweis von Embeddedness als regionale Erscheinung gewissermaßen vorprogrammiert war.²⁶⁷ In dieser Arbeit wurde jedoch bewusst eine Offenheit gegenüber allen unternehmensexternen Akteuren bzgl. deren räumlicher Herkunft gewählt. Dadurch wurde ein Ausschluss überregional angesiedelter unternehmensexternen Akteure aus der Betrachtung vermieden. Lediglich unter dieser Voraussetzung konnte das aus der sechsten Forschungsfrage ableitbare Ziel verfolgt werden, möglicherweise bestehende räumliche Muster der Herkunft hinzugezogener unternehmensexternen Akteure vollständig zu erfassen. Immerhin war nicht ausschließen, dass gerade unternehmensexterne Akteure, die entsprechende, teils hoch spezifische Kompetenzen zur Bewältigung politischer, kultureller, unternehmensorganisatorisch-struktureller sowie infrastruktureller Unterschiede und daraus resultierender Probleme aufweisen, in der Region Nordostniedersachsen nicht vorhanden sind oder vielmehr dort nicht identifiziert wurden, aber dennoch von internationalen wirtschaftlichen Aktivitäten nachgehenden KMU aus diesem Raum herangezogen werden.²⁶⁸

Allerdings wurde die Region Nordostniedersachsen als die Ausgangsregion und die Zielländer, also die zehn mittelosteuropäischen EU-Beitrittsländer, festgelegt. Dies geschah lediglich bzgl. der grenzüberschreitend wirtschaftlich interagierenden kleinen und mittleren Unternehmen aus diesen Räumen. Der Nachweis grundsätzlicher lokaler institutioneller Einbettung der KMU spielte keine ausschlaggebende Rolle. Stattdessen zielte diese Untersuchung unabhängig von ihrer räumlichen Zuordnung nur auf diejenigen unternehmensexternen Akteure ab, die die beschriebenen Probleme lösen (helfen) konnten. Zu diesem Zweck mussten diese unternehmensexternen Akteure gar nicht in einem der betrachteten Untersuchungsräume angesiedelt sein,²⁶⁹ vielmehr stand deren funktionale Bedeutung im Vordergrund.

Demnach ist die sozioinstitutionelle Beziehungsstruktur nicht zwangsläufig durch räumliche Merkmale begrenzt und lässt sich nicht notwendigerweise durch räumliche Nähe charakterisieren. Dennoch existieren bedeutende Bestandteile der Embeddedness, die verortet und in räumlicher Hinsicht unterschiedlichen Maßstabsebenen zugewiesen werden können.²⁷⁰ Dazu zählen einerseits *nationalstaatliche Zusammenhänge*. Auf dieser Ebene kommen insbesondere die politischen sowie

²⁶⁷ vgl. BATHELT / GLÜCKLER 2003, S. 161 f.

²⁶⁸ vgl. auch Abb. 19

²⁶⁹ vgl. auch Abb. 3

²⁷⁰ vgl. BATHELT / GLÜCKLER 2000, S. 170 f., 2003, S. 162, GLÜCKLER 2001, S. 222 f., OINAS 1997

kulturellen Rahmenbedingungen und dementsprechend Unterschiede in den einzelnen Ländern zum Tragen, denen sich die Partner in grenzüberschreitenden wirtschaftlichen Aktivitäten jeweils in ihrem Heimatland und in dem Land des Geschäftspartners ausgesetzt sehen. Die Organisationsstruktur von Unternehmen orientiert sich i. d. R. an den besonderen nationalen Leistungserstellungs- und Beschäftigungsverhältnissen aufgrund von Gewohnheiten, Regeln und Gesetzen.²⁷¹ Auf dieser Basis werden Kommunikationsprozesse innerhalb des gleichen nationalstaatlichen Kontextes wesentlich vereinfacht,²⁷² wenn nicht gar Interaktionsprozesse zwischen Unternehmen überhaupt erst ermöglicht werden. Dieser Vorteil kann in internationalen Kontexten, also auch bei grenzüberschreitenden Wirtschaftsaktivitäten kleiner und mittlerer Unternehmen, zum Problem werden. In diesem Falle müssen insbesondere nationalstaatlich geprägte politische und kulturelle Differenzen überwunden werden. Die dazu nötigen Voraussetzungen, bspw. gemeinsame Institutionen, fehlen aber zumeist oder sind bisher nur in unzureichendem Maße entwickelt.²⁷³ Andererseits sind *regionale und lokale institutionelle Kontexte* zu nennen, z. B. im Bereich der Personalbeschaffung.²⁷⁴

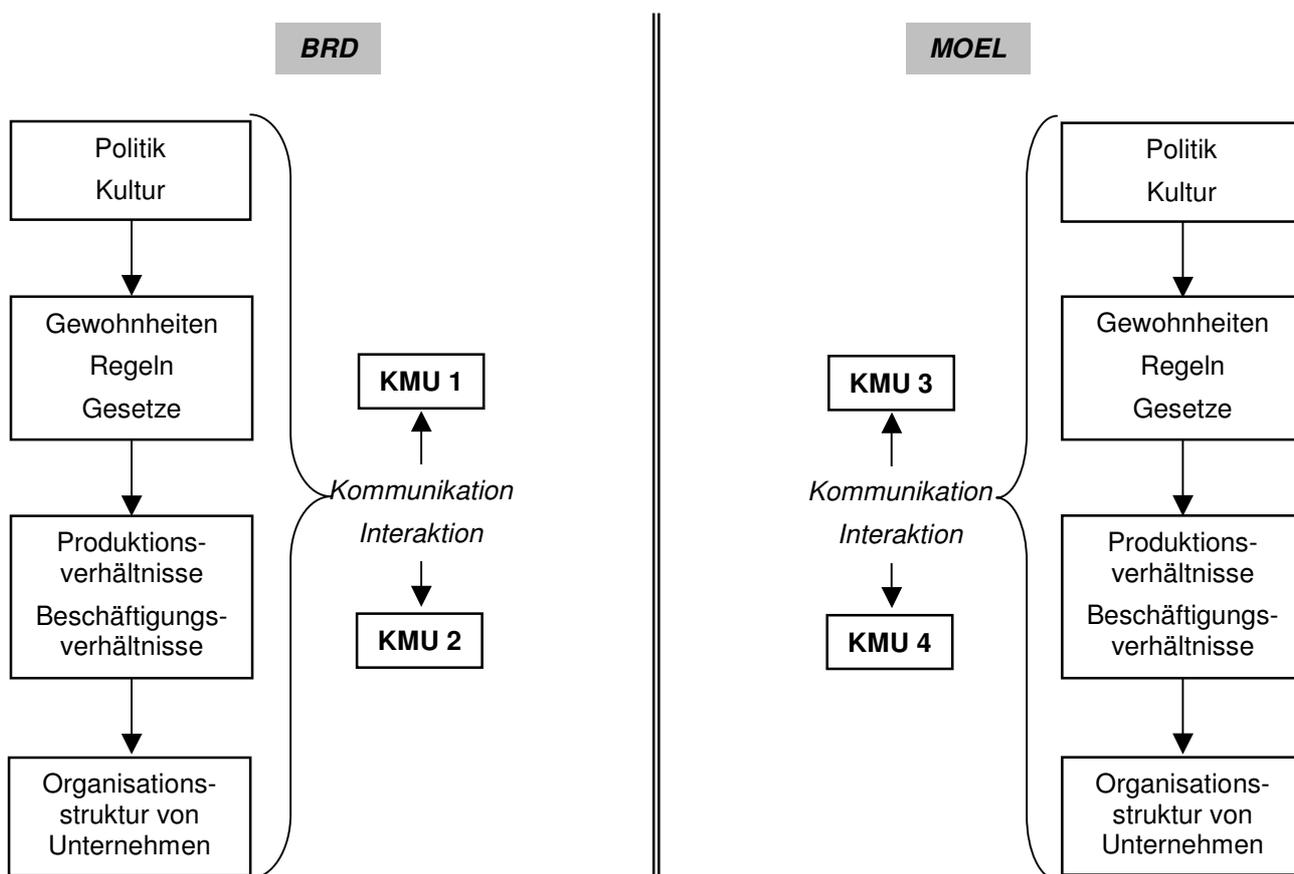


Abb. 8: Verschiedene nationalstaatlich gebundene Zusammenhänge determinierende Kommunikations- und Interaktionsprozesse zwischen KMU.²⁷⁵

²⁷¹ vgl. BATHELT / GLÜCKLER 2000, S. 171, 2003, S. 162, BERNDT 1996, GERTLER 1992

²⁷² vgl. BATHELT / GLÜCKLER 2000, S. 171, 2003, S. 162

²⁷³ vgl. Abb. 8

²⁷⁴ vgl. MASKELL / MALMBERG 1999

²⁷⁵ eigener Entwurf

Der Aufbau dieser Arbeit richtet sich nicht auf diese unterschiedlichen räumlichen Maßstabebenen aus, sondern gliedert die betrachteten Probleme vielmehr in die drei Problemdimensionen Politik und öffentliche Verwaltung, Kultur sowie Unternehmensorganisation und -struktur.²⁷⁶ Diese Vorgehensweise wird mit der bereits diskutierten fehlenden Handlungsfähigkeit des Raumes an sich und der daraus resultierenden Entscheidung einer Betrachtung der Problemdimensionen aus räumlicher Perspektive begründet. Diese liefern jedoch in erster Linie die inhaltliche Substanz, während der Berücksichtigung der räumlichen Perspektive insbesondere bei der Beleuchtung der Problemlösungen und der Identifikation dazu beitragender unternehmensexterner Akteure eine entscheidende Bedeutung zukommt. Dabei stellt sich die Frage, welche unternehmensexternen Akteure welcher räumlichen Maßstabebene zur Bewältigung welcher auftretenden Probleme seitens internationalisierter KMU herangezogen werden.²⁷⁷ Darauf wird im Folgenden näher eingegangen.

Zahlreiche kleine und mittlere Unternehmen werden grenzüberschreitend wirtschaftlich aktiv, da eine globale Organisation der Leistungserstellung einen Bestandteil ihrer Strategien darstellt. Insbesondere bei dem Versuch der länderübergreifenden Organisation von Geschäftsprozessen werden zahlreiche Unternehmen mit der Herausforderung konfrontiert, die Hindernisse des grenzüberschreitenden Eintritts zu meistern und sich unbekannte Märkte zugänglich zu machen. Die Beantwortung der Frage, wie ökonomische Transaktionsbeziehungen über räumliche Distanzen arrangiert und abgestimmt werden, zählt deshalb im Zusammenhang sich verstärkender Globalisierung zu den bedeutendsten Herausforderungen für Unternehmen.²⁷⁸ Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht daher die Frage, wie mit der fehlenden räumlichen Nähe verbundene Probleme zwischen den auf internationaler Ebene miteinander wirtschaftlich interagierenden Unternehmen aus den MOEL und der Region Nordostniedersachsen überwunden werden können. Ausdruck dieser räumlichen Distanz sind die sich in den vier Dimensionen Politik und öffentliche Verwaltung, Kultur, Unternehmensorganisation und -struktur sowie Infrastruktur manifestierenden Probleme. Diese wurden bereits dargestellt.²⁷⁹ Darauf aufbauend wird nachfolgend das Konzept der räumlichen Einbettung eingehender erläutert, das ebenfalls im Embeddedness-Ansatz aufgegriffen wird.

BACKHAUS / SEIDEL (1997, S. 107) stellen fest, dass *räumliche Nähe* in Abhängigkeit von der Branche im Rahmen der zunehmenden Effektivität der Kommunikations- sowie Informationsinfrastruktur bei der Geschäftspartnerwahl kein ausschlaggebender Aspekt mehr ist. Dennoch bietet räumliche Nähe Vorteile für Verflechtungen von Unternehmen, die bereits theoretischen und empirischen Erklärungsversuchen unterlagen.²⁸⁰ Räumliche Nähe kann durch eine zunehmend effektive Informations- und Kommunikationsinfrastruktur nicht (vollständig) ersetzt werden, da sie

²⁷⁶ vgl. Kap. 2

²⁷⁷ vgl. auch Abb. 3

²⁷⁸ vgl. GLÜCKLER 2004, S. 19

²⁷⁹ vgl. Kap. 2

²⁸⁰ vgl. GROTZ / BRAUN 1993, S. 155 f., SEIDEL 1997, S. 53, STERNBERG 1995b, S. 51 ff.

- Transaktionskosten vermindert,
- vielfache persönliche Begegnungen gestattet,
- dadurch fortlaufende Koordinationsprozesse in der Fertigung vereinfacht,
- somit die Interaktionsdichte vergrößert und
- folglich letztendlich die Gefahr opportunistischen Verhaltens durch eine Erleichterung des noch zu diskutierenden Vertrauensbildungsprozesses dezimiert.²⁸¹

Dies rührt daher, dass gleiche Traditionen, ein gemeinsames Verständnis und daraus resultierende geteilte Gewohnheiten, Konventionen und Normen räumlich benachbarte Akteure miteinander verbinden. Sie fehlen diesen jedoch zum großen Teil im Falle grenzüberschreitender wirtschaftlicher Aktivitäten wegen soziokulturellen Differenzen. Zudem sind sich räumlich nahe Akteure aufgrund von beiden Seiten akzeptierter, auf kollektiven Gewohnheiten, Konventionen und Normen beruhender Institutionen dazu geneigt, sich gegenseitig Vertrauensvorschüsse einzuräumen. Demnach sind die Unternehmen in eine besondere (nationalstaatliche) soziokulturelle Umgebung eingebettet und lassen sich nicht unabhängig von dieser untersuchen.²⁸²

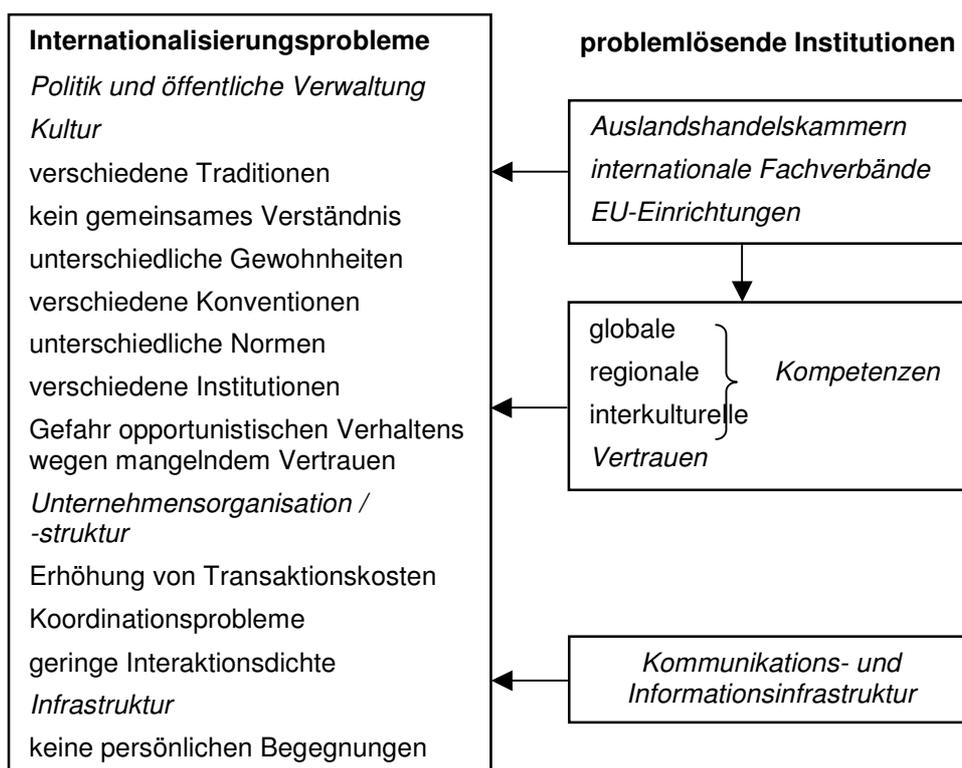


Abb. 9: Mit räumlicher Ferne verbundene Internationalisierungsprobleme und problemlösende Institutionen.²⁸³

²⁸¹ vgl. Kap. 3.3.2 und BACKHAUS 1997, S. 88, BACKHAUS / SEIDEL 1997, S. 107, BATHELT 1998, BATHELT / GLÜCKLER 2003, S. 188, BRUCH-KRUMBEIN / GUTBERGER / KOLLROS 1995, S. 48, SEIDEL 1997, S. 53 f., STERNBERG 1995b

²⁸² vgl. Abb. 9, BATHELT / GLÜCKLER 2003, S. 188

²⁸³ eigener Entwurf

Das Fehlen eines derartigen gemeinsamen Umfeldes auf internationaler Ebene trägt maßgeblich zur Entstehung von Problemen und Engpässen bei grenzüberschreitenden Wirtschaftsaktivitäten von KMU bei und erschwert zugleich eine Lösung. Demzufolge ist grundsätzlich zwischen der fehlenden Einbettung der international wirtschaftlich interagierenden kleinen und mittleren Unternehmen aus der Region Nordostniedersachsen und den mittelosteuropäischen EU-Beitrittsländern in ein gemeinsames Umfeld einerseits und diesen kleinen und mittleren Unternehmen sowie der sie im Internationalisierungsprozess unterstützenden unternehmensexternen Akteure andererseits zu unterscheiden. Das erstgenannte Szenario stellt die Ausgangssituation dieser Arbeit dar. Letztere Konstellation steht im Mittelpunkt der vorliegenden Untersuchung und wird daher im Folgenden ausschließlich diskutiert. ELI (2000, S. 55) merkt an, dass die quantitative und die qualitative Entwicklung des Dienstleistungsbereichs die ökonomische Zukunft einer Region oder eines Staates zunehmend determiniert. Dies ist in der vorliegenden Arbeit von besonderer Relevanz. Die KMU aus der Region Nordostniedersachsen – aber selbstverständlich auch aus den mittelosteuropäischen Ländern – sind für die erfolgreiche Problembewältigung bei grenzüberschreitenden wirtschaftlichen Aktivitäten auf die Unterstützung eines entsprechenden Dienstleistungssektors angewiesen. Demnach müssen geeignete unternehmensexterne Akteure sowohl globale als auch regionale Kompetenzen aufweisen, die sie so vernetzen müssen, dass sie internationalisierungsspezifische Probleme lösen können.²⁸⁴

Wegen der mit zunehmender räumlicher Ferne vom Unternehmensstandort abnehmenden institutionellen Einbettung der betrachteten Unternehmen fehlt Geschäftspartnern aus Ost und West auf internationaler Ebene häufig ein Umfeld aus gemeinsamen unternehmensexternen Institutionen und Organisationen, in das sie eingebettet sind. Nicht alle zur Lösung von Problemen heranzuziehenden und den kleinen und mittleren Unternehmen bekannten unternehmensexternen Akteure sind international organisiert, so dass aufgrund von unzureichenden Kompetenzen und Knowhow nicht alle auftretenden internationalisierungsbezogenen Probleme mit Hilfe derartiger unternehmensexternen Akteure gelöst werden können. In einzelnen Bereichen kompetente Ausnahmen bilden bspw. die Organisationen der supranationalen Europäischen Union, die Auslandshandelskammern sowie internationale Fachverbände.²⁸⁵

Allein die Existenz solcher Organisationen bedeutet jedoch nicht, dass diese wenigen, für KMU aus Ost und West tätigen unternehmensexternen Akteure das Vertrauen der grenzüberschreitend zusammenarbeitenden kleinen und mittleren Unternehmen auf beiden Seiten genießen. Schließlich treten KMU mit diesen Organisationen im sonstigen Alltagsgeschäft kaum in Kontakt. Daher werden diese auch häufig als abstrakte Gebilde wahrgenommen. Abgesehen davon beauftragen die grenzüberschreitend interagierenden kleinen und mittleren Unternehmen mit nur äußerst geringer Wahrscheinlichkeit dieselben auf internationaler Ebene organisierten unternehmensexternen Akteure mit der Lösung desselben Problems unabhängig voneinander.

²⁸⁴ vgl. Abb. 9, GORNIG / STILLE 1997, S. 12

²⁸⁵ vgl. Abb. 9 und auch Kap. 3.2.2.1, 3.2.3.1, 3.2.4.1

Da die unternehmensexternen Akteure i. d. R. maximal in einem der betrachteten Räume angesiedelt sind, ist das Vorhandensein interkultureller Kompetenzen eine wichtige Voraussetzung zielführender Problembewältigung. Dann können unternehmensexterne Akteure in dem Problemlösungsprozess bei grenzüberschreitenden Wirtschaftsaktivitäten von KMU eine gewisse Brückenfunktion einnehmen. Sie müssen allerdings über interkulturelle Kompetenzen hinaus gewisse weitere Voraussetzungen erfüllen, sofern deren Lösungsvorschläge eine positive Wirkung entfalten sollen: Auch wenn die unternehmensexternen Akteure schon nicht das Vertrauen der jeweiligen miteinander grenzüberschreitend interagierenden kleinen und mittleren Unternehmen genießen, so müssen sie sich dennoch in die beteiligten KMU, also in die entsprechenden kulturellen, politischen, unternehmensorganisatorisch-strukturellen und infrastrukturellen Bedingungen, denen die Partner jeweils unterliegen, hineinversetzen können und auf dieser Basis Lösungskonzepte erarbeiten, die allen Beteiligten gerecht werden.²⁸⁶

Dabei kommt die Forschungsfrage 6 nach der räumlichen Lokalisation der zur Lösung internationalisierungsspezifischer Probleme herangezogenen unternehmensexternen Akteure besonders zum Tragen. Daher wird an dieser Stelle das *räumliche Nachfragemuster* der international wirtschaftlich aktiven KMU nach den unternehmensexternen Akteuren unter Heranziehung wissenschaftlicher Untersuchungen, die sich mit dieser Frage in anderen Kontexten bereits auseinandergesetzt haben, diskutiert. So stellten bereits NORCLIFFE (1975, S. 42) sowie O'FARREL / O'LOUGHLIN (1981, S. 439) eine im Vergleich zu gütermäßigen Verflechtungen weitaus höhere Distanzabhängigkeit von Dienstleistungsbeziehungen fest. GROTZ (1980) legte eine empirische, STAUDACHER (1985) eine methodische Studie zu dem Thema Reichweitenmuster der Dienstleistungsnachfrage durch Industriebetriebe vor. Darin werden nahezu ausschließlich die Nachfrage nach Services anderer Unternehmen und / oder im Falle von Zweigbetrieben deren Nachfrage beim Stammsitz des Unternehmens untersucht. Der Fremdbezug von Dienstleistungen steht damit im Mittelpunkt dieser Arbeiten, während die Eigenerstellung von Diensten nicht als eine für Raumsysteme wesentliche Fragestellung gehalten wird.²⁸⁷

Ferner untersuchte SCHAMP (1988) die Bedeutung der räumlichen Nähe des Dienstleistungsangebots für Industrieunternehmen durch eine Analyse des *Reichweitenmusters* der tatsächlichen Nachfrage nach Diensten. Er hielt zunächst einmal fest, dass Unternehmen nicht zwischen Behörden, aber auch (halb)staatlichen Organisationen wie der Industrie- und Handelskammer auswählen können.²⁸⁸ Diese unternehmensexternen Akteure spielen in der vorliegenden Untersuchung ebenfalls eine Rolle, wie bereits dargelegt wurde.²⁸⁹ Die räumliche Reichweite der für die Lösung von Problemen bei grenzüberschreitenden Wirtschaftsaktivitäten kleiner und mittlerer Unternehmen kompetenten, frei wählbaren unternehmensexternen Akteure hängt von deren Angebot auf den unterschiedlichen räumlichen Maßstabsebenen ab. Demnach bestimmt laut SCHAMP (1988, S. 6) der *Ausstattungsgrad der Standortregion* mit Organisationen, die unternehmensbezogene Services

²⁸⁶ vgl. Abb. 9

²⁸⁷ vgl. SCHAMP 1986, S. 203

²⁸⁸ vgl. ebd. 1988, S. 3

²⁸⁹ vgl. Kap. 3.2.2, 3.2.3

bereitstellen, die Reichweite der Dienstleistungsnachfrage. Daraus ergibt sich, wie viel Nachfrage nach Diensten durch die international wirtschaftlich aktiven KMU in der eigenen Region verbleibt, wie viel davon in andere Regionen abfließt und somit für die eigene Region verloren geht.

Gemäß SCHAMP (1988, S. 7) ist die Vorstellung weit verbreitet, dass Einbetriebsunternehmen prinzipiell an die Serviceorganisationen der Standortregion gebunden sind, sofern ein entsprechendes Angebot verfügbar ist. Dies wurde durch die Untersuchung von BRUCH-KRUMBEIN / GUTBERGER / KOLLROS (1995, S. 51 ff.) untermauert. Sie machten dafür nicht-wirtschaftliche, weiche Standortfaktoren verantwortlich. Deshalb ist der Grad der Verbundenheit der Geschäftsführer sowie Inhaber von Unternehmen mit der Standortregion dafür entscheidend, dass Unternehmen mehr oder weniger offen Dienstleistern aus der Region gegenüberstehen. Häufig sind Geschäftsführungen, die regional in Verbänden, informellen Kreisen oder Arbeitsgruppen aktiv sind, ebenso auf der Ebene der Unternehmenspolitik zu der Inanspruchnahme fremder Unterstützung bereit – allerdings nicht nur innerhalb der eigenen Region. Weiterhin ist der durch mehrjährige Kontakte ermöglichte ‚kleine Dienstweg‘ bei der Interaktion mit Behördenvertretern von Bedeutung.

Dieser Gedanke stimmt mit der Überlegung überein, dass unternehmensextern nachgefragte Dienstleistungen besonders distanzempfindlich seien. Gewiss suchten die grenzüberschreitend wirtschaftlich aktiven KMU zunächst in ihrem unmittelbaren lokalen Umfeld nach problemlösungskompetenten unternehmensexternen Akteuren. Wegen der hohen Komplexität und Spezifität der auftretenden Fragestellungen – nicht zuletzt aufgrund der auf internationaler Ebene hinzukommenden soziokulturellen Unterschiede – bleibt den kleinen und mittleren Unternehmen häufig keine andere Wahl, als auf weiter entfernt angesiedelte unternehmensexterne Akteure zurückzugreifen.

Diese These wird durch den von SCHAMP (1988, S. 8) aufgeworfenen Aspekt unterstrichen, dass im Unternehmensleben Situationen vorkommen können – wie Probleme bei internationalen wirtschaftlichen Aktivitäten von KMU –, in denen bis dahin nicht nachgefragte Dienste unentbehrlich sind. Damit einhergehend können sich Reichweitenmuster der Dienstleistungsnachfrage in Abhängigkeit von taktischen sowie strategischen Anforderungen wandeln. Dementsprechend stellte SCHAMP (1988, S. 7) einen Zusammenhang zwischen der Reichweite des nachgefragten Dienstes und der Bedeutung der Dienstleistung für das Unternehmen her. Ein fruchtbarer Ansatzpunkt ist die Hierarchiestufe im Unternehmen, auf der die Dienstleistung in Anspruch genommen wird. SCHAMP stellte für Servicetätigkeiten im Leistungs- sowie Verwaltungsbereich der Unternehmen fest, dass Routinetätigkeiten (Low Order-Services) überwiegend im unteren, ebenso noch im mittleren, aber nur noch selten im Top Management von Unternehmen nachgefragt werden. Auf Letzterer werden stattdessen Unternehmens-, Personal- und Rechtsberatungsgesellschaften, Kreditinstitute, außeruniversitäre Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen sowie teilweise Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, also High Order-Services, herangezogen.²⁹⁰ Diese unternehmensbezogenen Dienstleister sind im Zusammenhang mit der Fragestellung der vorliegenden

²⁹⁰ vgl. Abb. 10, Kap. 3.2, SCHAMP 1988, S. 53 / 107 ff. / 151 f.



Abb. 10: Grad der Inanspruchnahme von Low und High Order-Services auf unterschiedlichen Managementebenen von Unternehmen.²⁹¹

Untersuchung von besonderer Bedeutung, da die Koordination der Wirtschaftsaktivitäten und somit die Bewältigung dabei auftretender Probleme und Engpässe in kleinen und mittleren Unternehmen insbesondere der Geschäftsführung obliegen, jedoch z. T. auch den in die grenzüberschreitenden wirtschaftlichen Aktivitäten unmittelbar involvierten Mitarbeitern im operativen Bereich.

Die unternehmensinterne Entscheidungssituation, die die Nachfrage des Dienstes verursacht, determiniert auch deren Reichweite.²⁹² Die durchschnittliche Reichweite der in SCHAMPS (1986) Erhebung erfassten fremd bezogenen Dienste variiert ganz erheblich. Dies ist einerseits auf die *Eigenart* der jeweiligen Dienstleistung und andererseits auf das *Standortmuster* des Angebotes zurückzuführen. Low Order-Services sind Routinedienstleistungen, deren Bedarf aus Routineentscheidungen hervorgeht, und werden im Allgemeinen über kleinere Entfernungen bezogen. Wegen ihrer hohen Standardisierung, ihrem geringen Preis und ihrem häufigen Angebot sind sie transportkostensensibel. Sachleistungsunabhängige unternehmensbezogene High Order-Services, die innovative Ansätze der Problembewältigung, also ‚echte‘ Entscheidungen herbeiführen, werden dagegen über große Entfernungen bezogen.²⁹³

Zeitliche Unregelmäßigkeit und Seltenheit zusammen machen erst plausibel, dass die betroffenen Unternehmen diese Dienste in Entscheidungssituationen benötigen, die keine Routine sind. Dann können entsprechende Dienstleistungen auch über große Entfernungen bezogen werden.²⁹⁴ Dies untermauern die Ergebnisse SCHAMPS empirischer Untersuchung: Dienstleister, die High Order-Services erbringen, weisen Reichweiten zwischen 70 und 180 km auf. Dies gilt mit 30–60 km weniger für Übersetzungsdienstleister und Kreditinstitute, die auch Routinetätigkeiten nachgehen. Dies zeigt, dass einige der im Falle von Problemen bei internationalen Wirtschaftsaktivitäten herangezogenen unternehmensexternen Akteure durchaus in räumlicher Nähe zu den grenzüberschreitend wirtschaftlich aktiven KMU liegen – dies sind eher die wenigen infrage kommenden Low Order-

²⁹¹ eigener Entwurf

²⁹² vgl. SCHAMP 1988, S. 13

²⁹³ vgl. Abb. 11, GLÜCKLER 2004, S. 72, ILLERIS 1994, SCHAMP 1986, 1988, S. 13, STRAMBACH 1993, 1994, TORDOIR 1994, WOOD 1996

²⁹⁴ vgl. Abb. 11

Services –, während ein anderer Teil der Dienstleistungskompetenzen nicht lokal vorliegt und deswegen aus größerer Entfernung bezogen werden muss.²⁹⁵

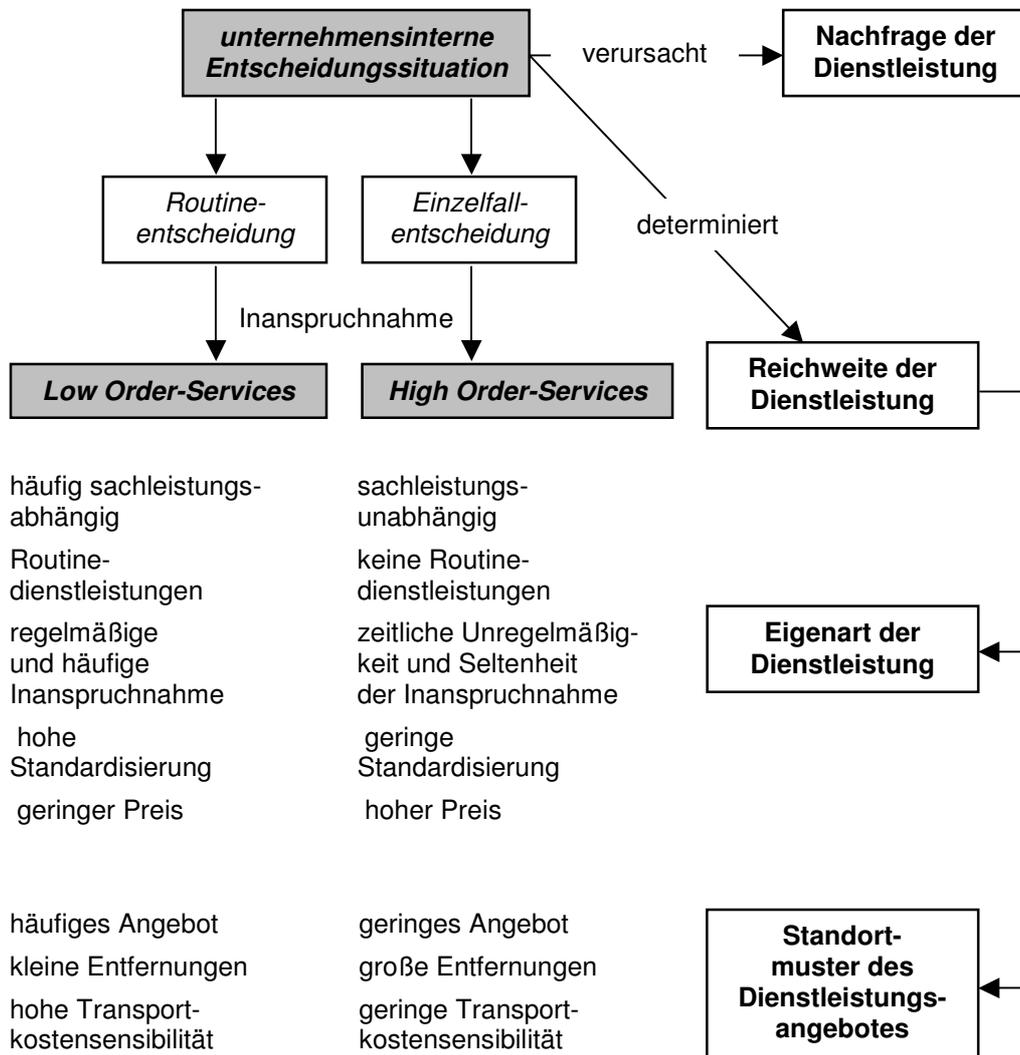


Abb. 11: Formen unternehmensinterner Entscheidungssituationen und dementsprechende Merkmale herangezogener Dienstleister.²⁹⁶

Wegen der bereits erwähnten hohen Komplexität zahlreicher internationalisierungsbezogener Fragestellungen ist eine Nachfrage nach spezialisierter Unterstützung seitens unternehmensexterner Akteure festzustellen. Demnach lässt sich als Standortvorteil für das kleine oder mittlere Unternehmen die Nähe zu unterschiedlichen Tätigkeiten nachgehenden Dienstleistern vermuten, während die Ferne zu diesen eher einen Nachteil bedeutet.²⁹⁷ Demzufolge kommen das lokale Umfeld der international wirtschaftlich aktiven KMU und der Ausstattungsgrad der Standortregion mit entsprechend kompetenten unternehmensexternen Akteuren zum Tragen. Somit sind potenzial-

²⁹⁵ vgl. SCHAMP 1986, 1988, S. 51 f. / 103 ff.

²⁹⁶ eigener Entwurf

²⁹⁷ vgl. ebd. 1986, S. 202

orientierte Ansätze zur Definition unternehmensbezogener Dienstleistungen von besonderer Bedeutung, da diese das Leistungspotenzial der unternehmensexternen Akteure fokussieren.²⁹⁸

Die benötigten Kompetenzen liegen jedoch aufgrund ihrer hohen Spezifität nicht zwangsläufig in räumlicher Nähe vor. Deswegen müssen derartige nicht ubiquitäre, also nicht an allen Standorten in gleicher Form existierende Dienste ggf. von räumlich weiter entfernt ansässigen Akteuren in Anspruch genommen werden.²⁹⁹ Ähnlich – wenn auch in einem anderen Zusammenhang – argumentiert SCHICKHOFF (1985, S. 75 f.): Unternehmen der Verbrauchs- und Gebrauchsgüterindustrie sind im Allgemeinen auf speziellere Services angewiesen als Unternehmen der Grundstoff-, der Produktionsgüter- und der Nahrungs- und Genussmittelindustrie. Diese zählt man zu den eher konservativen Industrien, in denen man weniger häufig über eine innovative Produktidee nachdenkt. Daher ist auch zu erwarten, dass die erstgenannten Industrien mehr Dienste außerhalb der Kommune, in der sie angesiedelt sind, nachfragen als Letztere.

Insbesondere im Falle dieses Fremdbezugs von Dienstleistungen sind in gering urbanisierten Räumen – zu denen mit durchschnittlich 106,5 EW / km² (1999) auch die Region Nordostniedersachsen zu zählen ist³⁰⁰ –, zunehmende Reichweiten zu erwarten. Schließlich sind Dienste traditionell in Städten konzentriert, so dass Unternehmen in Regionen ohne ausgebildetes Stadtsystem – also auch in der Region Nordostniedersachsen – vergleichsweise im Nachteil sind.³⁰¹ Dies untermauert auch SCHICKHOFF (1985, S. 82) mit ihrer Untersuchung zum Problem der Ortsgröße unter besonderer Berücksichtigung der Reichweite des Fremdbezugs von Dienstleistungen. Sie stellte für Industrieunternehmen fest, dass die Größe der Kommunen, in denen Unternehmen ansässig sind, für die Reichweiten der Verflechtungen von Diensten ausschlaggebend ist. Wegen der unterschiedlichen Ausstattung der Kommunen mit öffentlichen sowie privaten Dienstleistern lassen sich bedeutsame Unterschiede für zahlreiche von Industrieunternehmen nachgefragte Dienste feststellen. In Kommunen mit weniger als 80 000 EW werden die dort erfassten Dienstleistungen selten, in Kommunen mit mehr als 200 000 EW hingegen zu mehr als 80 % lokal bezogen. Allerdings übersteigen diese bei SCHICKHOFF (1985) erwähnten Gemeindegrößen entschieden den Umfang der im ländlichen Raum Niedersachsens vorzufindenden Kommunen. Sofern die Serviceleistungen miteinander vergleichbar sind, können beträchtliche Differenzen im Nachfrageverhalten von Industrieunternehmen am Niederrhein und in den niedersächsischen ländlichen Räumen beobachtet werden: Am Niederrhein werden Dienstleistungen in erheblich größerem Umfang am Standort des Unternehmens bezogen als in Niedersachsen. Dies untermauert die Bedeutung großer Gemeinden für ein vielfältiges Dienstleistungsangebot. Daher lässt sich in der Region Nordostniedersachsen ein geringes Dienstleistungsangebot außerhalb großer Städte vermuten.³⁰²

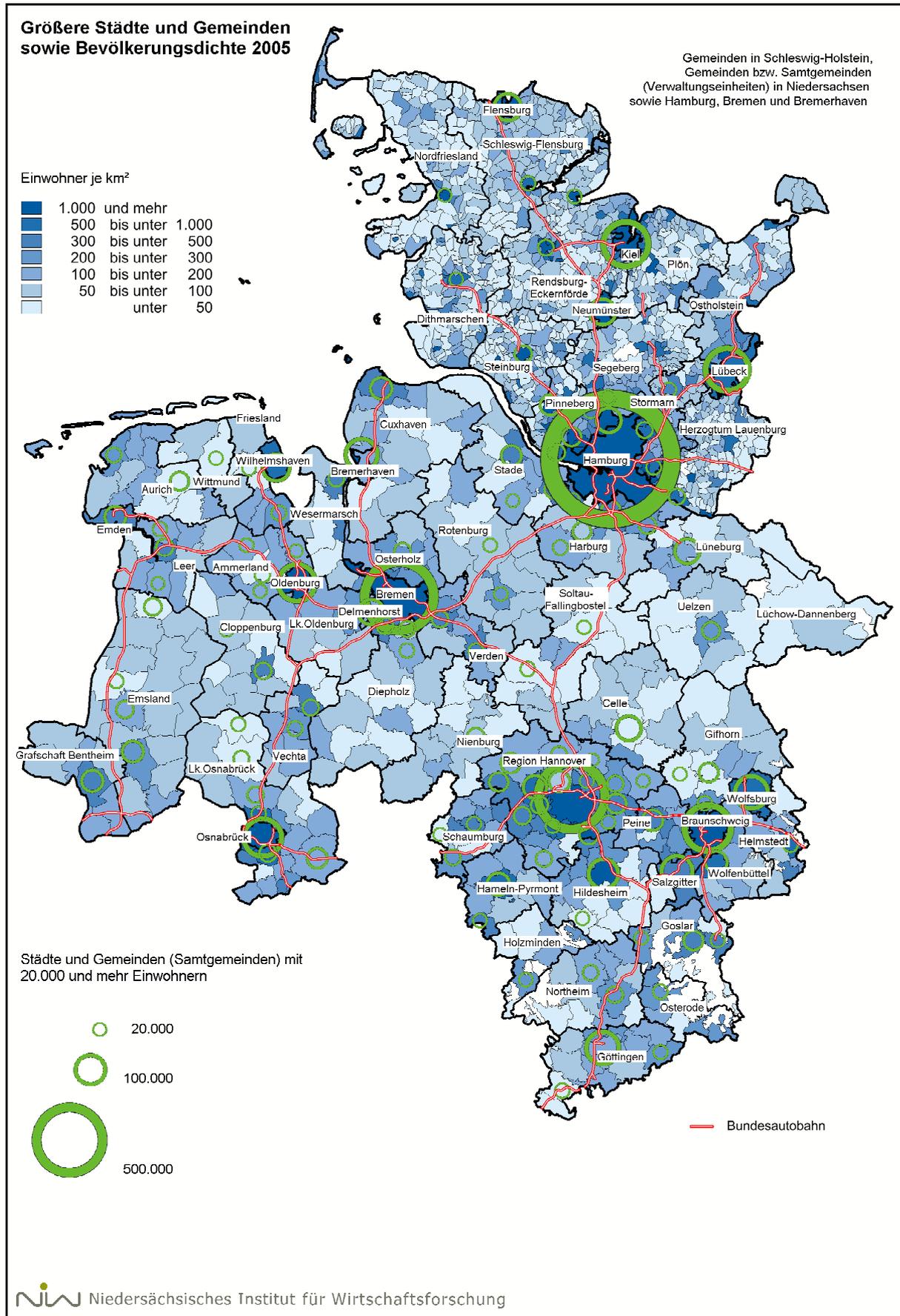
²⁹⁸ vgl. HILD 1999, S. 6

²⁹⁹ vgl. SCHAMP 1988, S. 94

³⁰⁰ vgl. Karte 7, NIW 2005, S. 4, NLS 2000, S. 9, SCHAMP 1986, S. 221

³⁰¹ vgl. SCHAMP 1986, S. 202, 1988, S. 13

³⁰² vgl. ebd. 1986, S. 216



Karte 7: Städte und Gemeinden sowie Bevölkerungsverteilung in Nordwestdeutschland 2005. Quelle: NIW 2005, 5.

So ist laut einer Untersuchung von BRUCH-KRUMBEIN / GUTBERGER / KOLLROS (1995, S. 48 ff.) die kooperationsbegleitende Inanspruchnahme von Dienstleistern in der Region Nordostniedersachsen nicht regional ausgerichtet. Allerdings nahmen die Autoren keine Differenzierung nach der räumlichen Reichweite der Kooperationen, bei denen Dienstleister hinzugezogen wurden, und den konkreten Gründen der Inanspruchnahme von Dienstleistern vor und schlossen lediglich unternehmensbezogene Dienstleister in ihre Untersuchung ein.

Sofern Beratungen durch unternehmensexterne Akteure in Projekten in Anspruch genommen werden, orientieren sich diese nicht an der räumlichen Distanz, sondern an

- den mehrjährigen Erfahrungen der Zusammenarbeit,
- dem Ruf der Organisation,
- der Anwendungsnahe,
- dem geeigneten Angebot und
- den Kosten.³⁰³

Ein nicht unwesentlicher Teil der Unternehmen stellte in Aussicht, entsprechende Dienste aus der Region in Anspruch zu nehmen, sofern diese verfügbar sein sollten. Auch wenn die Region im Hinblick auf Kooperationsprojekte von geringer Bedeutung ist, kommt ihr bei unternehmensbezogenen Diensten eine große Rolle zu. Dazu zählen Services von Versicherungen und Kreditinstituten, Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften, Rechtsanwaltskanzleien, Unternehmensberatungsgesellschaften und (Weiter)Bildungseinrichtungen sowie Industrie- und Handelskammern, bspw. im Ausbildungs- und Exportbereich. Diese werten die Region neben den bereitstehenden Arbeitskräften für ein Unternehmen auf.³⁰⁴

In dem kaum urbanisierten Teil der Region Nordostniedersachsen werden Service-Leistungen in größerem Umfang lokal nachgefragt als in einigen anderen niedersächsischen Regionen. In den Landkreisen Lüneburg, Uelzen, Soltau-Fallingb. und Celle werden 52 % aller fremd bezogenen Dienstleistungen von den Industrieunternehmen am eigenen Standort nachgefragt. Dies mag auf die ungleichmäßige Verteilung der Unternehmen auf wenige Standorte zurückzuführen sein. So befinden sich in diesen vier Landkreisen zwei Drittel aller Unternehmen in Mittelzentren. Diese tragen in gewissem Maße zur Versorgung der Industrie in den Bereichen Versicherungs-, Bank- und Steuerberatungsdiensten bei. Somit bestimmt die Standortverteilung von Unternehmen des Dienstleistungsgewerbes die Reichweite der Nachfrage, zumal die Städte in Norddeutschland aufgrund ihrer zentralörtlichen Funktionen stärker auf Dienstleistungen ausgerichtet sind als ihre Umlandregionen.³⁰⁵ Allerdings tragen die genannten unternehmensexternen Akteure nur in eingeschränktem Maße zur Lösung von Problemen bei grenzüberschreitenden wirtschaftlichen Aktivitäten kleiner und mittlerer Unternehmen bei.

³⁰³ vgl. BRUCH-KRUMBEIN / GUTBERGER / KOLLROS 1995, S. 49

³⁰⁴ vgl. ebd., S. 49 f.

³⁰⁵ vgl. SCHAMP 1986, S. 221

Im Gegensatz dazu hat GROTZ (1980, S. 41) am Beispiel Baden-Württembergs festgestellt, dass Industrieunternehmen im ländlichen Raum in Abhängigkeit von der Größe der Standortgemeinde beim Bezug von Dienstleistungen unterschiedlich handeln. Demnach beziehen Industrieunternehmen in Mittelzentren verstärkt Dienstleistungen aus Oberzentren, während Unternehmen im ländlichen Raum entsprechende Services aus den jeweiligen Mittelzentren in Anspruch nehmen. Diese Ergebnisse können im Falle der vorliegenden Arbeit nicht zu einer Erklärung beitragen, da sich die KMU in der Region Nordostniedersachsen, wie soeben erläutert, auf die Mittelzentren konzentrieren und dort ebenso zu einem hohen Anteil Dienste in Anspruch nehmen. Nach diesen Befunden spielt eine Orientierung an Orten nächst höherer Zentralität im Falle bezogener Dienstleistungen grundsätzlich eine untergeordnete Rolle.

Jüngere wissenschaftliche Arbeiten kommen hingegen zu dem Ergebnis, dass *Oberzentren* offenbar die größte Bedeutung für die Versorgung von Unternehmen im ländlichen Raum haben. Sie begründen dies damit, dass sich wissensintensive unternehmensbezogene Dienstleistungen zunehmend in Oberzentren konzentrieren – und zwar auch dann, wenn sie in größerer Distanz zu den sie nachfragenden Unternehmen liegen.³⁰⁶ Dies wird mit

- der Verfügbarkeit der für die Erbringung von High Order-Services benötigten hoch qualifizierten Arbeitskräfte,
- der Konzentration spezialisierter Lieferanten und Partner sowie
- von Spillover-Effekten von Technologien und Wissen

begründet. Letzteres bezieht sich i. S. v. Economies of Overview nicht nur auf intralokales, sondern vielmehr auch auf nationales und internationales Wissen, da Metropolregionen häufig als *Knoten ökonomischer Verflechtungen verschiedener räumlicher Maßstabsebenen in globalen Netzen* in Erscheinung treten.³⁰⁷

MARSHALL (1982, S. 1539) hat auf die Rolle von Dienstleistungsverflechtungen als potenzielle Informationsträger hingewiesen. Falls dieser Zusammenhang tatsächlich besteht, bietet die Nachfrage nach Diensten in den Oberzentren für die Unternehmen im ländlichen Raum gleichzeitig die Möglichkeit, am Informationspotenzial der Oberzentren zu partizipieren und dadurch ihren Bestand zu sichern.³⁰⁸

PELLENBARG / KOK (1985) haben nachgewiesen, dass das lokale Umfeld kleinen und mittleren Unternehmen lediglich in geringem Ausmaß relevante Informationen bereitstellt und deshalb ein Zugriff auf Informationen im (inter)nationalen Kontext erforderlich ist.

Dennoch müssen Unternehmen, die ihren Sitz in kleineren Kommunen haben, mehr Mühe, Kosten und Zeit aufbringen – haben also höhere Transaktionskosten –, wenn sie auf hochwertige unternehmensexterne Dienste zurückgreifen wollen oder dazu gezwungen sind, wollen sie internationalisierungsspezifische Fragestellungen erfolgreich bewältigen. Dies betonte SCHAMP durch seine Überlegung, dass das Raummuster des Angebots im Falle des Fremdbezugs von Dienstleistungen nicht die Reichweite der Nachfrage determiniert. Da alle im Zusammenhang mit der

³⁰⁶ vgl. GLÜCKLER 2004, S. 74, SCHAMP 1986, S. 217 / 223

³⁰⁷ vgl. BLOTEVOGEL 2001, FELSENSTEIN / SCHAMP / SHACHAR 2002, FRIEDMANN 1986, 1995, GLÜCKLER 2004, S. 75 ff., SASSEN 1996, SCHAMP 2001

³⁰⁸ vgl. SCHAMP 1986, S. 223 f.

Lösung von bei grenzüberschreitenden Wirtschaftsaktivitäten von KMU auftretenden Problemen benötigten Services nicht von Sachleistungen abhängig sind, stellen durchschnittlich hohe Reichweiten in dieser Hinsicht kein Hindernis dar.³⁰⁹ Höherwertige Dienstleistungsanbieter sind nicht nur wegen der größeren Kundendichte überwiegend in Orten mit einer hohen Zentralität angesiedelt, sondern auch, weil sie dadurch verkehrstechnisch gut angebunden und somit von überall her schnell zu erreichen sind. Wie bereits angedeutet wurde, zeigte SCHAMPS Untersuchung, dass große Distanzen von Unternehmen tatsächlich auch überwunden werden, um High Order-Services in Anspruch zu nehmen.³¹⁰ Schließlich nimmt die Bedeutung von Transportkosten stetig ab. Hinzu kommt, dass derartige Services häufig ebenfalls eine Verständigung mit entfernungsunabhängigen Medien wie Telefon, E-Mail, Telefax zulassen.³¹¹ Dennoch soll nicht unerwähnt bleiben, dass in der Region Nordostniedersachsen grundsätzlich ein gewisses Dienstleistungspotenzial vorhanden ist – ohne Aussagen hinsichtlich des internationalisierungsspezifischen Knowhows treffen zu können. So folgen die unternehmensbezogenen Dienste mit einer Beschäftigungszunahme von über 30 % seit Ende der 1990er Jahre nahezu der Gesamtentwicklung in Westdeutschland. Sie gehören somit zu den am stärksten wachsenden Wirtschaftszweigen. In der Region Nordostniedersachsen konnten von 1998 bis 2004 abgesehen von Verden, Celle, Uelzen und Lüchow-Dannenberg alle Landkreise im Dienstleistungssektor im Jahresdurchschnitt Zuwächse von etwa 1 % verbuchen.³¹²

Landkreis	Veränderung der Beschäftigtenzahlen (in %)
Lüneburg	+1,2
Osterholz	+1,2
Harburg	+1,1
Rotenburg (Wümme)	+1,1
Cuxhaven	+1,0
Soltau-Fallingb.ostel	+1,0
Stade	+1,0
Verden	+0,7
Celle	+0,5
Uelzen	+0,1
Lüchow-Dannenberg	-0,6

Tab. 9: Relative Veränderung der Beschäftigtenzahlen im Dienstleistungssektor in den Landkreisen der Region Nordostniedersachsen im Jahresdurchschnitt von 1998 bis 2004.³¹³

Darüber hinaus ist festzuhalten, dass die Zunahme unternehmensbezogener Service-Leistungen seit einigen Jahren entscheidend von der regionalen Nachfrage und somit von der Entwicklung des Produzierenden Gewerbes determiniert wird, auch wenn sich die unternehmensbezogenen Dienste tendenziell zunehmend an den überregionalen Märkten orientieren.³¹⁴

³⁰⁹ vgl. Abb. 11

³¹⁰ vgl. SCHAMP 1988, S. 13 / 96 / 108 / 152

³¹¹ vgl. ebd., S. 108 / 152

³¹² vgl. Tab. 9, NIW 2005, S. 78

³¹³ NIW 2005, S. 82

³¹⁴ vgl. ebd., S. 65 ff.

Die Beantwortung der Frage nach dem Standort, an dem Dienstleistungen eingekauft werden, verweist auf den geringen Einfluss der Distanz auf die Erklärung des Nachfrageverhaltens von Industrieunternehmen. Dies bedeutet möglicherweise, dass die *Qualität*, die *Spezifität* sowie das *Vorhandensein* spezialisierter Dienste die Bedeutung der Kosten übertrifft, die bei der Überwindung der Distanz zum Anbieter einer Dienstleistung anfallen, zumal bei der Erbringung derartiger Dienstleistungen Face-to-Face-Kontakte notwendig sind. Diese Aussage betrifft eher sachleistungsunabhängige und grundsätzlich weniger häufig erforderliche Services.³¹⁵ Auch STRAMBACH (1994) und WOOD (1996) stellten fest, dass weniger die räumliche Nähe, sondern vielmehr geschäftliche Beziehungen von Auftraggebern zu unternehmensexternen Akteuren relevant sind.

Hochwertige unternehmensbezogene Dienstleistungen werden seltener in Anspruch genommen als Routinedienstleistungen, die häufig nachgefragt und daher tendenziell selbst erstellt werden, und nicht unternehmensintern geleistet – insbesondere nicht in kleinen und mittleren Unternehmen.³¹⁶ Dies ist bei zahlreichen Problemstellungen international wirtschaftlich aktiver KMU der Fall. Demzufolge ist eine Internalisierung bestimmter Funktionen für gewisse Fragestellungen – allein schon aus Kostengründen – nicht erstrebenswert, ganz abgesehen von der Tatsache, dass dazu notwendige Kompetenzen in den kleinen und mittleren Unternehmen überwiegend nicht vorhanden sind und somit erst geschaffen werden müssten. Im Falle einer internen Erstellung entsprechender Dienste müssten qualifizierte Arbeitskräfte gewonnen werden.³¹⁷ Letzteres zöge wiederum Kosten nach sich. Eine Alternative stellt allerdings – zumindest in einigen Problemstellungen – die temporäre Internalisierung dar, indem ausländische studentische Praktikanten aus den entsprechenden MOEL, in denen wirtschaftliche Aktivitäten verfolgt werden, herangezogen werden. Ferner werden in dieser Arbeit Kultureinrichtungen zu den unternehmensexternen Akteuren gezählt und somit in der Analyse berücksichtigt, da sie in zahlreichen Fällen Problemlösungen anbieten können, die durch interkulturelle Unterschiede zustande kommen und seitens unternehmensbezogener Dienstleister wegen fehlender interkultureller Kompetenzen nicht oder nur unvollständig, zumindest aber i. d. R. nur in Verbindung mit höheren Kosten bearbeitet werden können.

Dies deutet darauf hin, dass die räumliche Nähe von Nachfrage und Angebot in Bezug auf Dienstleistungen kein hinlänglicher Erklärungsfaktor für die feststellbaren Reichweitenmuster ist. Ein geringer Einfluss der Distanz auf den externen Bezug von Services kommt allerdings an Standorten zum Tragen, an denen Dienste trotz eines nahezu ubiquitären Angebots über größere Distanzen nachgefragt werden. Dies wies SCHAMP (1986, S. 218) anhand des Bezugs von Steuerberatungsleistungen nach. Dennoch weisen Unternehmen in einem großstädtisch geprägten Umfeld grundsätzlich weitaus häufiger lokale Verflechtungen auf als Unternehmen mit Standorten in kleineren Zentren.³¹⁸

³¹⁵ vgl. Abb. 11, SCHAMP 1986, S. 223

³¹⁶ vgl. Abb. 11

³¹⁷ vgl. SCHAMP 1986, S. 213

³¹⁸ vgl. ebd., S. 217 f.

Ferner zeigte SCHAMP (1986, S. 221) in seiner Untersuchung der zu der Region Nordostniedersachsen gehörenden, räumlich aneinander grenzenden Landkreise Lüneburg, Uelzen, Soltau-Fallingb. und Celle, dass sich die Nachfrage nach Dienstleistungen im Norden des Untersuchungsraumes überwiegend auf Bremen und Hamburg bezieht. Hamburg wird vom Verkehrsgewerbe und insbesondere von unternehmensbezogenen Services geprägt. In diesem Bereich ist Hamburg gleichauf mit der bayerischen Landeshauptstadt und nach Berlin der zweitgrößte Einzelstandort. Im Süden Nordostniedersachsens konzentriert sich die Dienstleistungsnachfrage auf die Region Hannover. Diese Stadt lässt sich als Versicherungsstandort kennzeichnen und entspricht in dieser Hinsicht den Zentren Stuttgart und Nürnberg. Trotz einiger Abweichungen gelten diese Ergebnisse auch für die unternehmensbezogenen Dienste, die zu den Wirtschaftszweigen mit der dynamischsten Entwicklung zu rechnen sind. Diese orientieren sich bislang insbesondere auf metropolitane Standorte sowie deren engere räumliche Umgebung. Unternehmensbezogene Dienstleistungen konzentrieren sich somit in Bezug auf den Untersuchungsraum dieser Arbeit auf die Verdichtungsräume Bremen und Hamburg, in denen unternehmensbezogene Dienstleistungen im Bundesvergleich überdurchschnittlich vertreten sind, während diese niedersachsenweit insgesamt unterrepräsentiert sind. Darüber hinaus sind Lübeck, Delmenhorst und die Region Hannover von Bedeutung.³¹⁹

Dennoch ist aufgrund der Bedeutung von Ballungsräumen hinsichtlich der Dienstleistungsversorgung nicht unbedingt auf eine Abhängigkeit der Unternehmen im ländlichen Raum von wenigen Oberzentren als Steuerzentralen zu schließen, zumal auch außerhalb von Verdichtungsräumen ein Wachstum unternehmensbezogener Dienstleistungen nachgewiesen wurde.³²⁰ Unternehmensbezogene Dienstleistungen haben demnach durchaus ebenfalls gute Entfaltungsmöglichkeiten in „ländlichen Regionen mit guter Erreichbarkeit in der Nähe von sich dynamisch entwickelnden Wirtschaftsräumen“.³²¹ Dies gilt somit auch für die Region Nordostniedersachsen, da sie unmittelbar an die Metropolregionen Hamburg und Hannover sowie an das Oberzentrum Bremen grenzt. So ist der Anteil der Beschäftigten bei unternehmensbezogenen Dienstleistern in allen Landkreisen der Region Nordostniedersachsen im Zeitraum von 1998 bis 2005 gestiegen. Allerdings spielen unternehmensbezogene Dienste in den ländlich geprägten sowie teilweise besonders entlegenen Kreisen, wie Cuxhaven, eine geringe Rolle.³²²

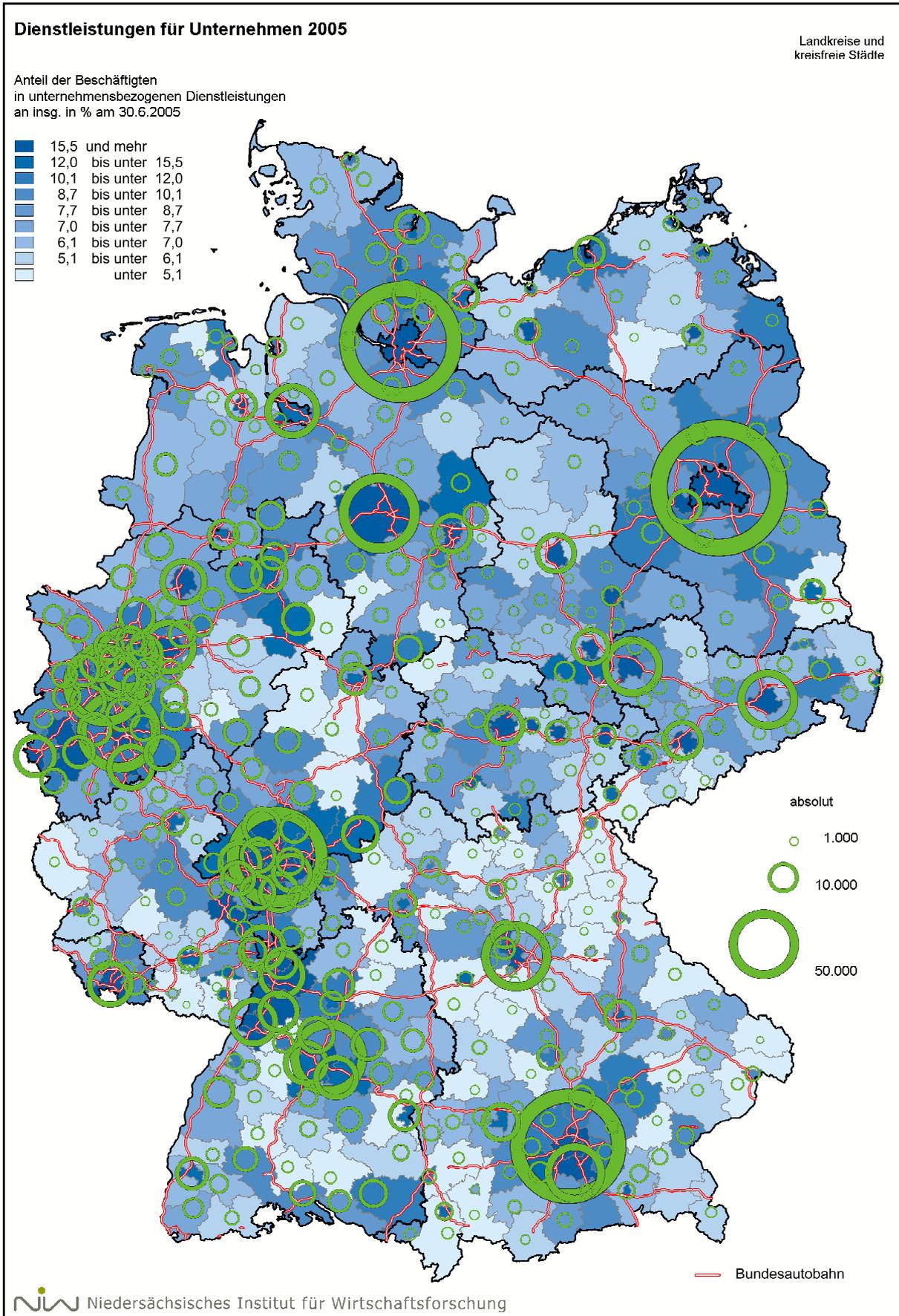
Zusammenfassend lässt sich somit festhalten, dass die räumliche Herkunft unternehmensexterner Akteure, die zur Lösung internationalisierungsbezogener Probleme von KMU herangezogen werden, bisher noch nicht systematisch und umfassend wissenschaftlich analysiert wurde. Diese Tatsache rechtfertigt letztendlich die weitere Verfolgung sowie die Beantwortung dieser Frage in der vorliegenden Untersuchung.

³¹⁹ vgl. Karte 8, NIW 2005, S. 65 ff.

³²⁰ vgl. BADE 1985, ILLERIS 1991, MONNOYER / PHILIPPE 1991

³²¹ NIW 2005, S. 81

³²² vgl. Karte 8, Tab. 10, NIW 2005, S. 65 ff., SCHAMP 1986, S. 221



Karte 8: Beschäftigte bei unternehmensbezogenen Dienstleistern in den deutschen Landkreisen und kreisfreien Städten 2005. Quelle: NIW 2007a.

Kreisfreie Stadt / Landkreis	Beschäftigte bei unternehmensbezogenen Dienstleistern (in %)	
	1998	2005
Hamburg	19,7	25,7
Region Hannover	17,0	21,4
Bremen	14,0	19,7
Lübeck	13,6	19,0
Delmenhorst	13,4	18,7
Verden	11,1	14,3
Lüneburg	9,7	13,8
Stade	9,9	12,4
Harburg	9,9	12,2
Soltau-Fallingbostal	8,5	10,9
Celle	9,3	10,7
Lüchow-Dannenberg	9,1	9,8
Rotenburg (Wümme)	8,7	9,6
Osterholz	7,8	9,2
Uelzen	6,7	7,6
Cuxhaven	6,3	7,5

Tab. 10: Beschäftigte bei unternehmensbezogenen Dienstleistern in den Landkreisen der Region Nordostniedersachsen und den angrenzenden Oberzentren.³²³

Gemäß den Forschungsfragen 2–5 sind darüber hinaus das Konzept des Vertrauens sowie das Konzept der Reputation in dieser Arbeit relevant.³²⁴ GRANOVERTER (1985) unterscheidet *relationale Embeddedness* als das Maß, in dem die Verbindungen zwischen Akteuren Ausdruck sozialer Beziehungen sind (*Konzept des Vertrauens*), von *struktureller Embeddedness*, in der diese Verbindungen in eine Struktur von Beziehungen eingebunden sind (*Konzept der Reputation*). Diese beiden Formen von Embeddedness werden im Folgenden eingehender behandelt.

3.3.2 Relationale Embeddedness zur theoretischen Fundierung des Konzepts des Vertrauens

Relationale Embeddedness meint die *Qualität der (ökonomischen) Verbindung zwischen zwei Akteuren*. Folglich ist nicht nur opportunistisches Verhalten eine denkbare Handlungsoption. Vielmehr wird durch soziale Routinen Vertrauen innerhalb einer Beziehung als gegenseitige Erwartung in die Zuverlässigkeit und Leistungsfähigkeit des jeweils anderen aufgrund von Erfahrungen geschaffen, die durch wiederkehrende Interaktionen gewonnen werden. So entsteht kein Anreiz zu absichtsvoll schädigendem Verhalten, obwohl dessen kurzfristiger Nutzen den der Zusammenarbeit übersteigt. Somit lässt sich Vertrauen letztendlich als eine informelle Institution zur Reduzierung von Unsicherheiten bezeichnen und ist Ausdruck der relationalen Einbettung einer wirtschaftlichen Transaktionsbeziehung in einen übergreifenden sozialen Zusammenhang. Demnach determiniert nicht nur der ökonomische Beweggrund eines Unternehmens die Beziehung zu einem Geschäftspartner, sondern ebenso die historische Dimension dieser Verbindung und die sich daraus er-

³²³ NIW 2007b

³²⁴ vgl. Kap. 3.3

gebende Erwartungssicherheit.³²⁵ Der Bedeutung dieses Aspekts tragen die Forschungsfragen 2, 3 und 4 Rechnung, in denen das Konzept des Vertrauens abgebildet wird und die somit dem besonderen Stellenwert historisch gewachsener Verbindungen zwischen kleinen und mittleren Unternehmen sowie unternehmensexternen Akteuren gerecht werden.

Grundsätzlich lässt sich unpersönliches von persönlichem Vertrauen unterscheiden. Ersteres meint *systemisches Vertrauen*, das auf der Institutionalisierung von Regeln, Konventionen und Gesetzen basiert. Die Nutzung unpersönlichen Vertrauens setzt ein Minimum an verfügbaren Kontrollmöglichkeiten voraus. Verträge, versicherungsähnliche Vereinbarungen, Verfahrensnormen und Überwachungsmechanismen zwischen den interagierenden Akteuren lassen sich als derartige Vertrauen schaffende Institutionen bezeichnen. Dies kommt bspw. in Expertensystemen des Finanz-, Rechts- und Gesundheitswesens zum Ausdruck. So können zahlreiche beiderseits fremde Individuen ohne die Kenntnis von Sympathien und Einstellungen in einem von Unsicherheit geprägten Umfeld interagieren. So lassen sich z. B. Werte durch Zahlungen von Geld tauschen. Auf diese Weise können eigene Ansprüche geltend gemacht und Interaktionspartner im Falle abweichenden Verhaltens sanktioniert werden. Dennoch können diese auf systemischem Vertrauen basierenden Institutionen nicht jede Transaktion mit einer hinlänglich hohen Erwartungssicherheit ausstatten. Deshalb ist es in Austauschbeziehungen, die von hoher Unsicherheit gekennzeichnet sind, notwendig, diese Form des Vertrauens um die des persönlichen Vertrauens zu ergänzen, insbesondere je geringer das systemische Vertrauen ausfällt. Grundsätzlich ist dabei zu berücksichtigen, dass eine Art des Vertrauens die andere nie vollkommen ersetzen kann, sondern nur beide gemeinsam Transaktionsunsicherheiten verringern können.³²⁶

Persönliches Vertrauen bezieht sich auf die Kompetenz, die Leistungsbereitschaft, die Kommunikationsfähigkeit, die Verlässlichkeit und Verschwiegenheit des Interaktionspartners. Darüber hinaus spielt das Vertrauen auf der Basis von Goodwill eine Rolle. Dabei wird vom Interaktionspartner erwartet, dass er sich aufgrund seiner moralischen Verpflichtung sowie seines Verantwortungsbewusstseins kooperativ verhält. So kann in durch persönliches Vertrauen konstituierten wechselseitigen Beziehungen bspw. auf explizite Regeln verzichtet werden. Dadurch können Probleme zügiger gelöst sowie spezifische Informationen vermittelt werden, so dass sog. Economies of Time realisiert werden können. Der dadurch zum Ausdruck kommende wechselseitige Ressourcenzugang beinhaltet zudem Sanktions- und Kontrollmöglichkeiten. Dabei ist die Wechselseitigkeit der Verbindlichkeiten von besonderer Relevanz. Dementsprechend beruht persönliches Vertrauen auf positiven Erfahrungen mit Interaktionspartnern in der Vergangenheit, die eine zunehmende Sicherheit und somit einen schrittweisen Vertrauensaufbau nach sich ziehen. Dies kommt dadurch zustande, dass eigene Gefallen entsprechende Erwartungen an den Interaktionspartner in der Zukunft rechtfertigen. Dies beinhaltet auch, dass persönliches Vertrauen nur

³²⁵ vgl. BATHELT / GLÜCKLER 2003, S. 160, GLÜCKLER 2001, S. 214, 2004, S. 93

³²⁶ vgl. BACHMANN 2001

aufrechterhalten werden kann, wenn es durch permanent wiederholte positive Handlungen immer wieder erneuert und somit gepflegt wird.³²⁷

Neben der gegenseitigen Abhängigkeit voneinander ist allerdings auch ein gewisses Maß an Eigenständigkeit der Akteure notwendig.³²⁸ Dies zeigt die Diskussion von Vertretern des Embeddedness-Ansatzes bzgl. der Eigenschaften der Beziehungen zwischen zwei Akteuren. Die Verbindungen zwischen grenzüberschreitend wirtschaftlich aktiven KMU und unternehmensexternen Akteuren lassen sich entweder als stark oder als schwach charakterisieren. Nach KRACKHARDT (1992) können *starke Verbindungen* positive Auswirkungen auf diese kleinen und mittleren Unternehmen haben, die in Stabilität, Vertrauen, Synergie, langfristigen Projekten und Zusammenhalt zum Ausdruck kommen. Jedoch bergen starke Beziehungen die Gefahr, dass sich die durch internationale Wirtschaftsaktivitäten auszeichnenden KMU gemeinsam mit den sie unterstützenden unternehmensexternen Akteuren vom Rest der Welt isolieren (*Lock-in, Paradoxon der Embeddedness*).³²⁹ Starke, langfristige Verbindungen haben demzufolge nicht nur positive Auswirkungen auf die grenzüberschreitend wirtschaftlich interagierenden kleinen und mittleren Unternehmen, sondern können diese im Gegenteil sogar bedrohen, wenn sie zu eng, zu exklusiv und zu starr sind. Im Gegensatz dazu sind *schwache Verbindungen* dazu geeignet, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit zu gewährleisten sowie neue Informationen zu erschließen. So erhalten international wirtschaftlich aktive KMU über schwache Verbindungen bspw. Zugang zu radikalen, kontrovers diskutierten Neuerungen, die aufgrund enger Beziehungen tendenziell verzögert werden. Zudem können grenzüberschreitenden wirtschaftlichen Aktivitäten nachgehende kleine und mittlere Unternehmen mit zahlreichen schwachen Verbindungen zu unternehmensexternen Akteuren, in denen die Identität, die Einzigartigkeit und die Getrenntheit bewahrt wird, unter Umständen eine größere Anzahl von Lösungen internationalisierungsbezogener Probleme identifizieren als dies in einem fest gekoppelten System der Fall sein würde.³³⁰

3.3.3 Strukturelle Embeddedness zur theoretischen Fundierung des Konzepts der Reputation

Die sog. *strukturelle Embeddedness* wird von der Qualität der Struktur ökonomischer Verbindungen zwischen mehr als zwei Akteuren charakterisiert. Das soeben konzeptionalisierte Handeln zweier Akteure ist also ebenfalls vom Kontext der Beziehungen zu weiteren Akteuren abhängig. Darin kommt eine Situierung ökonomischen Handelns oder die Einbettung in Strukturen sozialer Verbindungen sowohl unternehmensinterner als auch -übergreifender Organisation und in soziale sowie institutionelle Kontexte zum Tragen.³³¹ Beispielsweise sind die Folgen aus struktureller Sicht im

³²⁷ vgl. ebd., BARBER 1983, S. 14, BLAU 1968, S. 454, GLÜCKLER 2001, S. 214 f., 2004, S. 86 ff., GRANOVETTER 1992b, S. 34 f., HARRISON 1992, LANE / BACHMANN 1996, LO 2003, S. 242, LORENZ 1999, LOWEY 1999, S. 69, NOOTEBOOM 2000a, S. 921, 2000b, S. 107, UZZI 1997, S. 49, WUYTS 2003, S. 21

³²⁸ vgl. LOOSE / SYDOW 1994, LORENZ 1999, LOWEY 1999

³²⁹ vgl. BATHELT / GLÜCKLER 2003, S. 164 ff., UZZI 1997

³³⁰ vgl. BATHELT / GLÜCKLER 2003, S. 165 f., GRABHER 1993b, GRANOVETTER 1973, KRACKHARDT 1992, S. 216, LOWEY 1997, S. 56 ff., TALMUD / MESCH 1997, S. 436, WEICK 1976, S. 7

³³¹ vgl. auch Abb. 7

Falle eines Vertrauensmissbrauchs schwerwiegender als in einer zweiseitigen Beziehung. Wenn bspw. miteinander verbundene Dritte vom opportunistischen Handeln eines Unternehmens (A) zu Lasten eines weiteren Unternehmens (B) wissen, so betrifft der Vertrauensverlust nicht lediglich das ausgenutzte Unternehmen (B), sondern auch andere verbundene Unternehmen (C, D).³³²

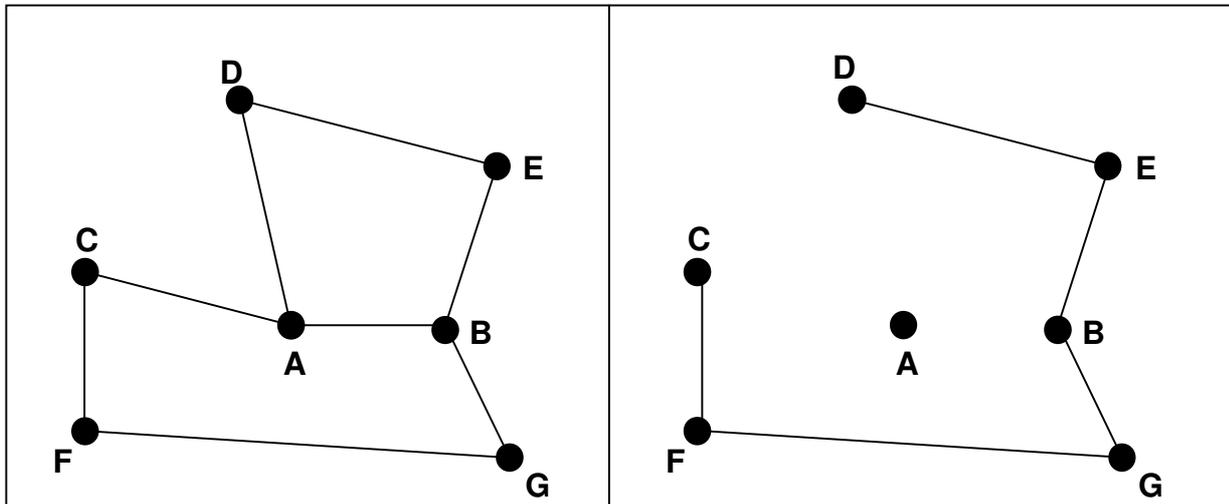


Abb. 12: Struktur eines Unternehmensnetzwerks, links vor, rechts nach dem Akt des Vertrauensmissbrauchs durch Unternehmen A gegen Unternehmen B.³³³

Auf die gleiche Art kann der gegensätzliche Mechanismus zur Entfaltung von *Reputation* gegenüber Dritten dienen.³³⁴ Reputation gilt als die auf fremde oder eigene Erfahrung beruhende Erwartung zukünftigen Verhaltens eines Akteurs. In zahlreichen wissenschaftlichen Arbeiten werden die Verhaltenserwartungen überwiegend mit der Erbringung hoher Qualität in der Erstellung ökonomischer Leistungen und mit kooperativem Handeln in Verbindung gebracht. Somit lässt sich dieser Handlungsrahmen weder durch Marktmechanismen noch durch Hierarchien angemessen abbilden. Demnach erfolgt ökonomisches Handeln nicht isoliert, sondern ist in eine Gesamtstruktur von Netzwerkbeziehungen eingebettet.³³⁵ „Dabei stellt sich die Frage, wie das Vertrauen zwischen bilateralen Verbindungen weitergegeben werden kann, um das Netzwerk der Beziehungen eines Unternehmens einzubetten.“³³⁶

Wegen der wenigen Vertrauensbeziehungen, die ein Akteur selbst aufrechterhalten kann, befindet sich der überwiegende Teil der Transaktionsgüter und Informationen außerhalb der direkten Kontakte zur Unternehmensumgebung. Im Rahmen der Auswahl unternehmensexterner Akteure benötigen die betroffenen KMU als Nachfrager jedoch entsprechende Informationen. Diese

³³² vgl. Abb. 12, BATHELT / GLÜCKLER 2003, S. 161, BURT 1995, COLEMAN 1984, GIMENO / WOO 1996, GLÜCKLER 2001, S. 215, 2004, S. 87 ff., GRANOVETTER 1992b, S. 35 ff., ROMO / SCHWARTZ 1995, hier insbesondere S. 879 ff., TAYLOR / LEONARD 2002, S. 2, WUYTS 2003, S. 18 ff.

³³³ eigener Entwurf

³³⁴ vgl. BATHELT / GLÜCKLER 2003, S. 161, GLÜCKLER 2001, UZZI 1996, 1997

³³⁵ vgl. dazu auch das Kap. 3.3, BATHELT / GLÜCKLER 2003, S. 161, GLÜCKLER 2004, 99, GRABHER 1993a

³³⁶ GLÜCKLER 2001, 217

spiegeln sich z. B. in der Reputation unternehmensexterner Akteure entweder über diese selbst (*öffentliche Reputation*) oder über vertraute und bekannte Dritte (*Netzwerkreputation*) wider.³³⁷

Ersteres bedeutet, dass unternehmensexterne Akteure eine *Unternehmensreputation* bspw. über die Dokumentation von Referenzprojekten aufbauen, erfolgsabhängige Entlohnung und Ersatzleistungen anbieten, Versicherungen geben und sich Regelungen zur Nachbesserung unterwerfen, Qualitätsgarantien – hier bzgl. des Erfolgs – einräumen oder Maßnahmen zur Qualitätssicherung treffen. So können die nachfragenden kleinen und mittleren Unternehmen ihr Handeln danach bestimmen. Allerdings ist die öffentliche Reputation, die hinsichtlich ihres Informationswerts weniger reichhaltig ist, aufgrund der Komplexität der in dieser Untersuchung betrachteten Dienstleistungen – insbesondere bei zunehmender Unsicherheit – kaum verlässlich, im Gegensatz zur Netzwerkreputation, die nicht nur verlässlicher und gehaltvoller, sondern darüber hinaus auch noch glaubwürdiger ist.³³⁸

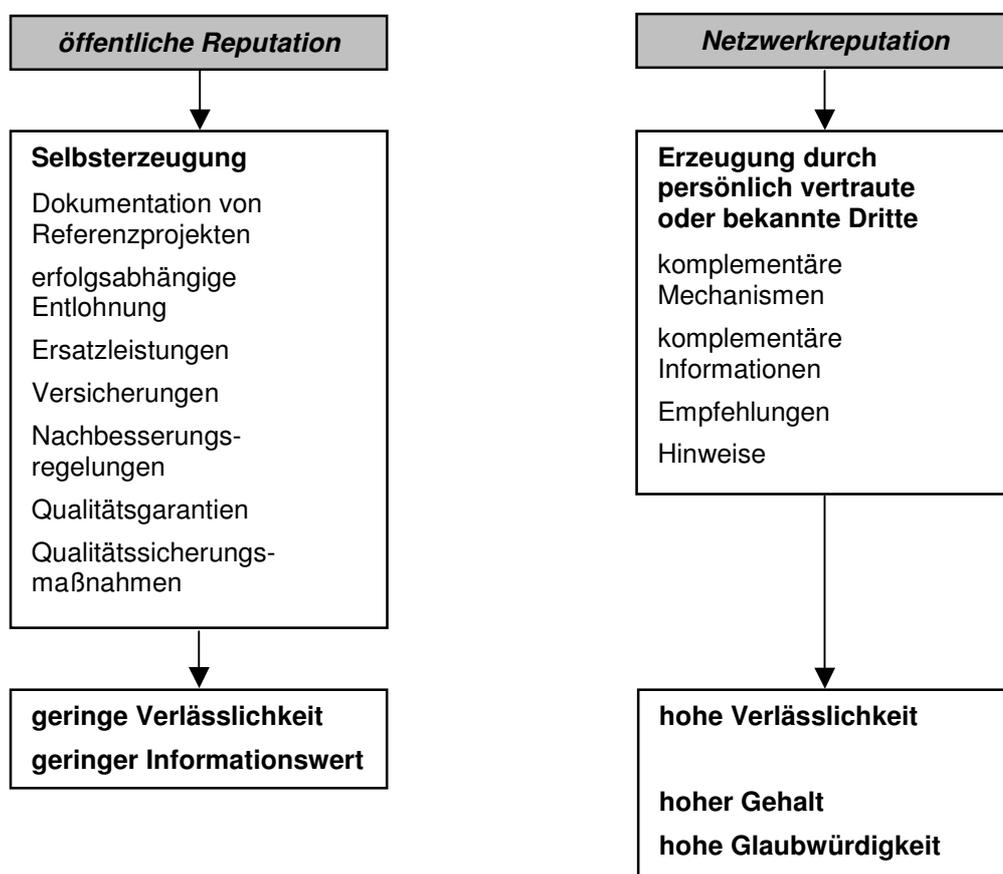


Abb. 13: Vergleich der Charakteristika von öffentlicher Reputation und Netzwerkreputation.³³⁹

³³⁷ vgl. Abb. 13, ebd. 2004, S. 91 ff.

³³⁸ vgl. ebd., HILD 1999, S. 8

³³⁹ eigener Entwurf

Der Prozess der Suche nach unternehmensexternen Akteuren seitens international wirtschaftlich aktiver KMU unter Bedingungen unvollständiger Information wird weitgehend von deren primären Beziehungen zu anderen Unternehmen sowie von den Beziehungen dieser zu dritten Unternehmen beeinflusst.³⁴⁰ Falls also eigene Erfahrungen nicht ausreichen, um die benötigten unternehmensexternen Akteure zu identifizieren, kommt die Strategie der sog. *Search-Embeddedness* zunehmend zum Tragen. Dies bedeutet, dass die Identifizierung zuverlässiger und kompetenter unternehmensexterner Akteure seitens internationalisierter kleiner und mittlerer Unternehmen unter unsicheren Umfeld- und Transaktionsbedingungen eher unter Bezugnahme auf komplementäre Informationen und Mechanismen sowie auf die Empfehlungen und Hinweise persönlich Vertrauter als ausschließlich auf generelles Ansehen, öffentliches Marktwissen und Preise hin erfolgt.³⁴¹ Dementsprechend wird GLÜCKLER (2004, 18) gefolgt: „Eine geografische Perspektive der reflexiven Ökonomie thematisiert die Konsequenzen zunehmender Unsicherheit für die räumliche Organisation von Produktions- und Konsumtionsprozessen“.

Demnach besteht aus der Perspektive der KMU eine Qualitätsunsicherheit bzgl. der seitens der unternehmensexternen Akteure erbrachten Dienstleistungen, zumal sich diese auf überwiegend komplexe internationalisierungsspezifische Probleme beziehen. Daher ist die Qualität der erarbeiteten Problemlösungen i. S. v. Erfahrungsgütern nicht vorhersehbar. So lässt sich die Qualität von Erfahrungsgütern nicht wie im Falle von Sachgütern im Vorhinein überprüfen. Dies beeinflusst wiederum die Auswahl unternehmensexterner Akteure, ebenso wie die daraus hervorgehende Wiederholung von Transaktionen, da der Aufbau von Reputation des unternehmensexternen Akteurs gegenüber dem kleinen oder mittleren Unternehmen sonst nur Kosten verursacht, allerdings keinen Nutzen bringt. Diese Reputation kann gegenüber KMU jedoch nur dauerhaft aufgebaut werden, wenn die wiederholten Transaktionen in stets gleichbleibend hoher Qualität erfolgen. Daher wurde die Intensität der bisherigen Kontakte der kleinen und mittleren Unternehmen zu den einzelnen unternehmensexternen Akteuren in der vierten Forschungsfrage aufgegriffen.³⁴²

Eingebettete Verbindungen zu unternehmensexternen Akteuren entwickeln sich hauptsächlich aus sog. *Third-Party-Referral-Netzwerken* und vorherigen persönlichen Beziehungen, die

1. Erwartungen in Vertrauen zwischen neu eingeführten Akteuren setzen und
2. den neuen ökonomischen Austausch mit Ressourcen von zuvor existierenden eingebetteten Verbindungen ausstatten.³⁴³

Ein grenzüberschreitend wirtschaftlich aktives KMU und ein unternehmensexterner Akteur werden durch einen vertrauten Dritten gegenseitig empfohlen sowie auf diese Weise mit einem beiderseitigen Vertrauensvorschuss ausgestattet. Die bereits existierende Vertrauensbeziehung vermittelt dem neuen Kontakt eine positive Reputation. Dadurch wird eine vertrauensvolle Zusammenarbeit ermöglicht, ohne dass der unternehmensexterne Akteur und das international wirtschaftlich aktive

³⁴⁰ vgl. auch Abb. 12, links

³⁴¹ vgl. Abb. 13, DiMAGGIO / LOUCH 1998, GLÜCKLER 2001, S. 217, 2004, S. 18 / 99 ff., GRABHER 1993a, S. 15, UZZI 1996, S. 675 ff., 1997

³⁴² vgl. GLÜCKLER 2004, S. 91 ff., HILD 1999, S. 8

³⁴³ vgl. UZZI 1996, S. 679, 1997, S. 48

kleine und mittlere Unternehmen eine individuelle Geschichte positiver gemeinsamer Erfahrungen besitzen. Durch diesen Prozess mittelbarer Reputation werden wechselseitig anerkannte Wertvorstellungen sowie positive Erfahrungen weiter transportiert, so dass neue Teilnehmer schon Vertrauen annehmen können, ohne sich zunächst in einem beschwerlichen, idiosynkratischen Vertrauensaufbau bewähren zu müssen. Folglich müssen sich nicht alle neuen Beziehungen in wechselseitigen Vertrauensvorschüssen erproben, sondern können bei entsprechender Garantenstellung des Vermittlers – des sog. *Go-betweens* – sehr zügig in intensiven Austausch treten. Letzteres ist im Falle von Problemen bei grenzüberschreitenden Wirtschaftsaktivitäten von KMU von besonderer Bedeutung, da internationalisierungsbezogene Probleme grundsätzlich zeitliche Verzögerungen mit sich bringen und somit den kleinen und mittleren Unternehmen Kosten verursachen.³⁴⁴

Die Bedeutung von Reputation im Rahmen der Identifikation unternehmensexterner Akteure kommt in der Forschungsfrage 5 zum Ausdruck. Dabei spielen neben Verbindungen des jeweils betrachteten KMU zu unternehmensexternen Akteuren auch Beziehungen zu anderen Unternehmen eine Rolle. Diese nehmen oder nahmen die benötigten unternehmensexternen Akteure möglichst in Internationalisierungskontexten und im Optimalfall sogar in denselben Problemkonstellationen bereits in Anspruch. Ist dies den unternehmensexternen Akteuren bekannt und bewusst, so werden diese nur mit geringer Wahrscheinlichkeit das Vertrauen missbrauchen, das ihnen das auftraggebende kleine oder mittlere Unternehmen entgegenbringt. Dadurch wird Letzterem eine hohe Qualität der empfohlenen Problemlösung garantiert. Ähnliches gilt für die Identifizierung eines geeigneten unternehmensexternen Akteurs durch das internationalisierte kleine oder mittlere Unternehmen. Schließlich kann das KMU durch andere Unternehmen auf einen vertrauenswürdigen sowie leistungsfähigen unternehmensexternen Akteur hingewiesen und diesem vermittelt werden.

3.3.4 Bezugspunkte des theoretischen Rahmens zur aktuellen wirtschaftsgeografischen Embeddedness-Forschung

Die Sinnhaftigkeit und die Bedeutung der Einbeziehung der drei Konzepte in die vorliegende Untersuchung und die Tatsache, dass sie im Hinblick auf die zentrale These und die daraus resultierenden Fragestellungen wissenschaftlich bisher noch keine systematische Beachtung fanden, kommt in folgenden jüngeren Exzerpten mehrerer Industrie- und Wirtschaftsgeografen aus dem deutschsprachigen Raum zum Ausdruck:

„Im Zuge einer fortschreitenden sog. *time-space-distanziation* (Hervorhebung im Original) eröffnen sich Möglichkeiten einer erweiterten räumlichen Arbeitsteilung und internationalen Produktionsorganisation zur Ausschöpfung von Wettbewerbsvorteilen.“³⁴⁵ Dabei stellt sich „die Frage, wie in einem ersten Schritt die enormen ökonomischen, institutionellen und kulturellen Unsicherheiten reduziert werden können, um den Zugang zu einem neuen Markt herzustellen.“³⁴⁶ Dies kommt in den Forschungsfragen 1, 7 und 8, also der Art der herangezogenen unternehmensexternen Akteure

³⁴⁴ vgl. GLÜCKLER 2001, S. 217, 2004, S. 108, NOOTEBOOM 2000b, S. 110 f.

³⁴⁵ GLÜCKLER 2001, S. 223

³⁴⁶ ebd., S. 223 f.; vgl. auch Abb. 14

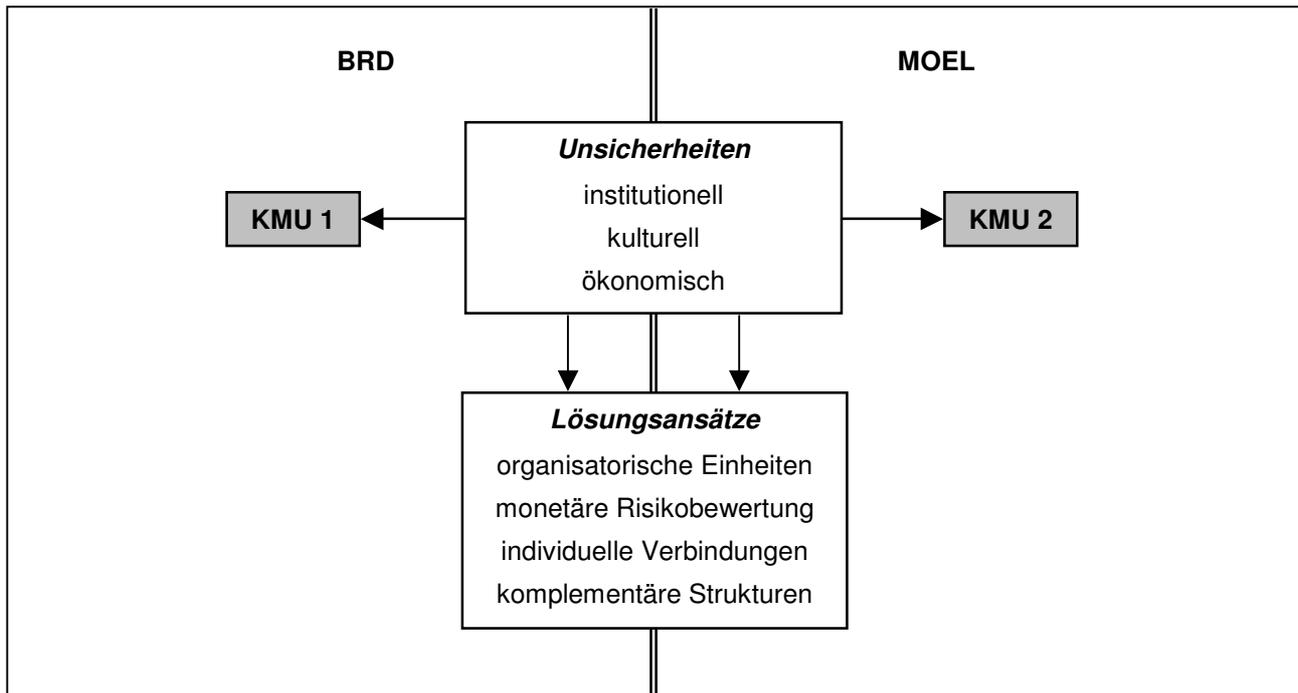


Abb. 14: Überwindung von Unsicherheiten zwischen wirtschaftlich interagierenden KMU aus der BRD und den MOEL.³⁴⁷

sowie der gemeinsam mit Ihnen erarbeiteten Lösungsmöglichkeiten internationalisierungsspezifischer Probleme besonders zum Ausdruck. Ferner kann „räumliche Nähe (Hervorhebung im Original) nicht als unabdingbare und alleinige Voraussetzung für funktionsfähige Kooperationen gesehen werden.“³⁴⁸ Um diesen Aspekt zu überprüfen, wird in der forschungsleitenden Frage 6 die räumliche Herkunft der unternehmensexternen Akteure thematisiert. „Wenn räumliche Nähe Transaktionsunsicherheit reduzieren kann, bleibt zu fragen, wie Unsicherheit gerade dann reduziert wird, wenn räumliche Nähe nicht gegeben ist, sondern Transaktionen gerade über größere räumliche Distanzen angestrebt werden.“³⁴⁹ Daraus ergeben sich die Fragen, „wie es Unternehmen möglich ist, gerade die [...] lokalen und nationalen Formen von *Embeddedness* (Hervorhebung im Original) zu überbrücken, um transregionale und transkulturelle Beziehungen herzustellen und Wissensvorteile und Wachstumschancen zu erzielen“³⁵⁰ und „wie durch soziale Institutionen und *Embeddedness* (Hervorhebung im Original) Nähe hergestellt werden kann.“³⁵¹ Dies wird in der vorliegenden Arbeit in den Untersuchungsfragen 2–5 aufgegriffen, in denen der Bedeutung von Vertrauen und Reputation auf den Grund gegangen wird.

³⁴⁷ eigener Entwurf

³⁴⁸ BACKHAUS 1997, S. 88

³⁴⁹ GLÜCKLER 2004, S. 19

³⁵⁰ ebd. 2001, S. 223

³⁵¹ ebd.

Wenn Unternehmen die Wettbewerbschancen der Internationalisierung nutzen wollen, müssen sie verschiedene soziale Systeme miteinander verknüpfen, die national und regional eingebunden sind. Erst wenn dies gelingt, kann durch ‚organisatorische Nähe‘ ‚kulturelle Entfernung‘ überwunden werden.³⁵² Allerdings müssen zur Herstellung organisatorischer Nähe schon organisatorische Einheiten in dem fremden Markt bestehen.³⁵³

BRUCH-KRUMBEIN / GUTBERGER / KOLLROS (1995) nennen z. B. monetäre Risikobewertung, individuelle Verbindungen sowie komplementäre Strukturen als vergleichsweise bedeutender bei der Aufrechterhaltung und dem Zustandekommen funktionierender Lieferanten-Kunden-Strukturen als räumliche Nähe.³⁵⁴ Ein sicheres Verständnis des Embeddedness-Ansatzes und seine weitere empirische Konzeptionalisierung sind eine aussichtsreiche Grundlage dafür, zukünftig mehr über die Verbindungen zwischen sozioökonomischen Institutionen verschiedener räumlicher Maßstabsebenen zu wissen, länderübergreifende Aktivitäten von Unternehmen zu identifizieren und zu begreifen, wie die Unsicherheit von Markteintritten von Unternehmen verringert und sozial koordiniert werden kann.³⁵⁵

Unmittelbar an dieser von GLÜCKLER aufgezeigten Forschungslücke setzte diese Arbeit an. Zudem folgte der Verfasser dieser Arbeit der impliziten Anregung SCHAMPS (2000, S. 58), weitere Konzeptionen zu einem besseren Verständnis der *Interaktionen zwischen einem Unternehmen und seiner Umwelt* aufzugreifen, da dies in der Wirtschaftsgeografie bisher nur in sehr eingeschränktem Maße geschehen sei. Übertragen auf die vorliegende Untersuchung meinen Interaktionen zwischen einem Unternehmen und seinem Umfeld zweierlei: das betrachtete international wirtschaftlich aktive kleine oder mittlere Unternehmen interagiert einerseits mit dem Geschäftspartner und andererseits mit den unternehmensexternen Akteuren, die internationalisierungsspezifische Probleme lösen helfen.

Damit setzt sich die nachfolgende Diskussion der vier Problemdimensionen Politik, Kultur, Unternehmensorganisation und -struktur sowie Infrastruktur auseinander. Im daran anschließenden empirischen Teil dieser Arbeit wird darüber hinaus der Frage nachgegangen, inwiefern sich Lösungsansätze und -möglichkeiten für die einzelnen Probleme aus welchen Gründen voneinander unterscheiden. Darüber hinaus wird zu prüfen sein, ob dabei auch die Berücksichtigung der Zeitdimension sinnvoll ist. Schließlich ist anzunehmen, dass insbesondere auf politischer Ebene auftretende internationalisierungsbezogene Probleme eher mittel- und langfristig und nicht allein durch die jeweils grenzüberschreitend wirtschaftlich interagierenden KMU gelöst werden können. In derartigen Fällen kann es notwendig sein, kurz- bis mittelfristig alternative, tendenziell provisorische Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten, bevor mittel- bis langfristig zufriedenstellendere Lösungen gefunden werden.

³⁵² vgl. SCHAMP 2000, S. 49

³⁵³ vgl. Abb. 14, GLÜCKLER 2001, S. 223

³⁵⁴ vgl. Abb. 14

³⁵⁵ vgl. GLÜCKLER 2001, S. 224

3.4 Aktueller Forschungsstand hinsichtlich internationalisierungsspezifischer Probleme, problemlösender Akteure und deren Problemlösungen

Im Folgenden werden die bereits diskutierten vier internationalisierungsspezifischen Problemdimensionen wirtschaftlicher Aktivitäten Politik und öffentliche Verwaltung, Kultur, Unternehmensorganisation und -struktur sowie Infrastruktur nochmals im Einzelnen dargestellt³⁵⁶ und – soweit dies vor der Durchführung der empirischen Untersuchung möglich war – potenzielle problemlösende unternehmensexterne Akteure sowie mögliche Problemlösungen aufgezeigt.

3.4.1 Politik

Für die im Bereich Politik und öffentliche Verwaltung auftretenden internationalisierungsspezifischen Probleme und Engpässe lassen sich die potenziellen problemlösenden Akteure sowie mögliche konkrete Problemlösungen für die bereits diskutierten spezifischen, bei internationalen Wirtschaftsaktivitäten auftretenden Probleme anführen.³⁵⁷

Politik wird von öffentlichen Akteuren sowohl auf lokaler, regionaler und nationaler als auch auf supra- und internationaler Ebene gestaltet. In einem mittel- bis langfristigen Prozess kann über (inter)nationale Interessenorganisationen und Fachverbände der kleinen und mittleren Unternehmen darauf hingewirkt werden, dass die entsprechenden auf der (inter)nationalen und supranationalen Ebene verantwortlichen öffentlichen Akteure für grenzüberschreitende wirtschaftliche Aktivitäten – insbesondere für solche von KMU – günstige rechtliche Bedingungen schaffen und exekutive Institutionen möglichst effizient gestalten.³⁵⁸



Abb. 15: Beiträge unternehmensexterner Akteure zur Schaffung eines optimalen institutionellen Umfeldes für internationale Wirtschaftsaktivitäten von KMU.³⁵⁹

³⁵⁶ vgl. Kap. 2

³⁵⁷ vgl. ebd.

³⁵⁸ vgl. Abb. 15

³⁵⁹ eigener Entwurf

Im Hinblick auf die im Mittelpunkt dieser Arbeit stehende These erwies sich wie im Falle der Lösung politisch bedingter spezifischer Probleme internationaler Wirtschaftsaktivitäten eine Einbettung und das damit einhergehende Vertrauen in regionale Institutionen und unternehmensexterne Organisationen als vorteilhaft. Räumliche Nähe vermag Vertrauensbildungsprozesse zwar erleichtern,³⁶⁰ ist jedoch nicht zwangsläufig eine zwingende Voraussetzung dafür.

So stellt der EU-Beitritt der zehn in dieser Untersuchung betrachteten mittelosteuropäischen Länder einen ersten großen Schritt zur Lösung zahlreicher politisch bedingter spezifischer Probleme bei grenzüberschreitenden wirtschaftlichen Aktivitäten dar. Dabei musste der *Acquis communautaire* der Europäischen Union von diesen Staaten vollständig übernommen und teils in nationales Recht umgesetzt werden. Somit verbindet bereits ein gemeinsamer, wenn auch möglicherweise noch nicht vertrauter rechtlicher Rahmen die wirtschaftlich interagierenden Unternehmen aus Ost und West auf supranationaler politischer Ebene miteinander. Dies reicht auf der Arbeitsebene allerdings nicht bei allen politisch bedingten Problemstellungen aus. Daher gilt es, zunächst kurzfristig(e) Lösungen zu finden, um unterschiedliche politische Systeme bei internationalen Wirtschaftsaktivitäten kleiner und mittlerer Unternehmen miteinander zu verknüpfen. Derartige Lösungen wurden bisher wissenschaftlich nicht ergründet. Daher wurde diese Frage in dieser Untersuchung aufgegriffen.

Beispielsweise nehmen AHKn eine Informationsfunktion bzgl. Interessenvertretungen und des geltenden Rechts und Gesetzesänderungen in den jeweiligen Ländern kostengünstig wahr,³⁶¹ ebenso wie Rechtsanwaltskanzleien.³⁶² Des Weiteren können auf lokaler Ebene bereits existierende Städtepartnerschaften zwischen Gemeinden aus Ost und West und daraus resultierende Kontakte zwischen den jeweiligen Behörden auf der politischen Ebene zu einer Konfliktlösung zwischen Unternehmen und Behörden beitragen.³⁶³ Schließlich können Wissenschaftler aus staatlichen Hochschulen³⁶⁴ bis zur Lösung zahlreicher Probleme auf politischer Ebene über Risiken aufklären. Zum Beispiel können Politikwissenschaftler Aussagen über die aktuelle Stabilität der mittelosteuropäischen Staaten treffen sowie Prognosen über zukünftige Entwicklungen abgeben.

Weiterhin können Rechtswissenschaftler mit Schwerpunkt Mittelosteuropa Auskünfte bzgl. der Rechtslage in den einzelnen MOEL und damit zusammenhängender Fragen geben.³⁶⁵

Zudem ist in Anlehnung an SCHAMP (2000, S. 49) nochmals darauf hinzuweisen, dass es gilt, verschiedene soziale Systeme miteinander zu verknüpfen. Dies bedeutet, dass die politischen, aber auch die kulturellen, auf länderspezifischen Charakteristika beruhenden Differenzen überwunden werden müssen.³⁶⁶

³⁶⁰ vgl. BATHELT / GLÜCKLER 2003, S. 188

³⁶¹ vgl. Kap. 3.2.3.1

³⁶² vgl. Kap. 3.2.1.7

³⁶³ vgl. Kap. 3.2.2.2.1

³⁶⁴ vgl. Kap. 3.2.2.2.2

³⁶⁵ vgl. Tab. 11 f., Abb. 16

³⁶⁶ vgl. Kap. 3.4.2

Probleme / Engpässe	problem lösende Akteure	Problemlösungen
<p>unsichere politische Stabilität in den MOEL</p> <p>Defizite bei den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Erschwerung / Verhinderung einer erfolgreichen Planung und Umsetzung der Internationalisierung durch auf Auslandsmärkten geltende institutionelle Rahmenbedingungen, ➤ allgemeine Wirtschafts-, Ordnungs-, Währungs-, Steuer- und Sozialpolitik: <ul style="list-style-type: none"> ▪ unzulängliche Handelspolitik, ▪ Zollprobleme, ▪ Devisenprobleme (bspw. durch Wechselkurse und Kontrollen), ▪ Eingriffe in den zwischenstaatlichen Zahlungsverkehr (z. B. durch Konvertierungsbeschränkungen und -risiken, Transferrisiken), ▪ Inflation, ▪ Unternehmensbesteuerung (z. B. Problematik der Doppelbesteuerung), ▪ unsachgerechte Arbeitsgesetzgebung und Lohnpolitik 	<p>öffentliche Akteure, insbesondere die EU, und staatliche Hochschulen</p> <p>öffentliche Akteure, insbesondere die EU, aber auch die WTO, G8 und staatliche Hochschulen</p>	<p>Reform der Steuer- und Finanzsysteme durch die weitere Reduktion von Unsicherheiten sowie Risiken für Direktinvestitionen in den MOEL; Auswirkungen auf Portfolioinvestitionen sowie weitere kurzfristige Finanztransaktionen sind erheblich bedeutender als zuvor Genanntes;</p> <p>perspektivisch durch die Einführung des Euro als Währung in den mittelosteuropäischen EU-Beitrittsländern; Wegfall einiger verbliebener Investitionsbeschränkungen in gewissen Bereichen, z. B. im Immobiliensektor;</p> <p>Verringerung durch die Zollunion aufgrund des Wegfalls der Zollkontrollen und -abfertigung; Verringerung der Zeitkosten sowie des Verwaltungsaufwandes im Warenhandel, z. B. aufgrund der kurzen Aufenthaltsdauer an der Grenze</p>

Tab. 11: Probleme und Engpässe, problem lösende Akteure und deren Problemlösungen im Bereich der rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Problem dimension Politik.

Probleme / Engpässe	problemlösende Akteure	Problemlösungen
<p>Unzulänglichkeiten der rechtlichen Rahmenbedingungen (z. B. der Gesetze und Vorschriften):</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ gesetzliche Restriktionen, ➤ ungenügende wettbewerbsrechtliche Vorschriften, ➤ unzulängliche nationale Sicherheitsbestimmungen und Schutzmechanismen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Unterschiede im Konsumentenschutz, ▪ Protektionismus, ▪ Ein-, Ausfuhr-, Durchführverbote, ▪ Mengenbeschränkungen beim Import, ▪ besondere Bestimmungen beim Export, ▪ staatliche Preisvorschriften für interne Leistungsströme zur Unterbindung ‚nicht leistungsgerechter‘ Transferpreise³⁶⁷ ➤ mangelnde Planungssicherheit durch häufige Konfrontation mit Gesetzesänderungen, ➤ mangelhafte Rechtssicherheit 	<p>öffentliche Akteure, insbesondere die EU, Rechtsanwaltskanzleien, AHKn, staatliche Hochschulen</p>	<p>Freihandelszone für gewerbliche Waren; Freihandelszone für gewerbliche Waren; Freihandelszone für gewerbliche Waren</p>
<p>Sicherheit des Lebens und des Eigentums:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Einschränkungen im Eigentums- und Verfügungsrecht: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kapital- und Gewinnrepatriierung, ▪ Unternehmensenteignung, ▪ internationaler Schutz von geistigem Eigentum und Handelsmarken (z. B. von freiwilligen Warenzeichen, Patenten, Lizenzen, Gebrauch- und Geschmacksmustern) ➤ geringe Verhandlungsmacht von KMU zur individuellen Aushandlung solchen Schutzes 	<p>öffentliche Akteure, insbesondere die EU</p>	<p>Schutz ausländischen Eigentums; Schutz ausländischen Eigentums; keine Einschränkungen des Kapitalverkehrs innerhalb der EU sowie Möglichkeit der Kapitalrückführung und Gewinnabführung in das Heimatland; Schutz ausländischen Eigentums; Schutz ausländischen Eigentums</p>

Tab. 11 (Fortsetzung): Probleme und Engpässe, problemlösende Akteure und deren Problemlösungen im Bereich der rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Problemdimension Politik.³⁶⁸

³⁶⁷ „Transferpreissetzung bedeutet eine Manipulation der Preise im grenzüberschreitenden unternehmensinternen Leistungsverkehr zur Umgehung von staatlichen Interventionen im Güter- und Kapitalverkehr, von unterschiedlichen Besteuerungen von Unternehmensgewinnen und Lizenzerträgen oder ähnlichen Entgelten“ (RATH 1990, S. 363, Fn. 37).

³⁶⁸ vgl. BEHR 2004a, S. 50 / 77, BOERI / BRÜCKER 2000, CsÁKI / SASS / SZALAVETZ 1996, S. 117 ff., DIRECTION DES RELATIONS ECONOMIQUES EXTÉRIURES (DREE) DU MINISTÈRE DE L'ECONOMIE, DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE (MINEFI) 2003, DOWC OST-WEST-CONSULT GMBH 1994, S. 14, DRESDNER BANK AG 1994, S. 14, EUROPÄISCHE KOMMISSION – GD UNTERNEHMEN 2004b, S. 8 / 40 ff., GEMÜNDEN / HILLEBRANDS / SCHAEITGEN 1991, S. 19, JANSSENS / KONINGS 1999, S. 51 ff., KAUFMANN / MENKE 1997, S. 69 f. / 124 ff., KAYSER et al. 1981, S. 68 ff., MATSCHKE / OLBRICH 2000, S. 65 ff., MENCK 1988, S. 18, QUACK 2000, S. 26 ff., RATH 1990, S. 362 ff., SCHMIDT et al. 1995, S. 83 ff., WALLDORF 1992, S. 464

Probleme / Engpässe	problemlösende Akteure	Problemlösungen
<p>Bürokratie im Allgemeinen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ leistungsschwache öffentliche Verwaltung in den MOEL: <ul style="list-style-type: none"> ▪ schwieriger und zeitaufwendiger Umgang mit Behörden, ▪ Informationsdefizite über und unterschiedliche Auslegungen von Rechtsvorschriften und Anweisungen ➤ Abneigung gegen ausländische Unternehmen, <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verzögerungen von Genehmigungen durch Behörden, ▪ hohe Investitionsauflagen (z. B. Local-Content-Vorschriften zum Bezug einheimischer Maschinen, Halb- und Fertig-erzeugnisse sowie Rohstoffe und zum Einsatz einheimischen Personals), ▪ häufige staatliche Unternehmenskontrollen ➤ mit vertraglichen Vereinbarungen verbundene Probleme: <ul style="list-style-type: none"> ▪ hohe administrative und organisatorische Anforderungen des Vertragsabschlusses, ▪ Einschränkungen der Vertragsfreiheit, ▪ schwierige Durchsetzung vertraglicher Vereinbarungen mit Behörden, aber auch mit Unternehmen 	<p>AHKn und öffentliche Akteure, insbesondere die EU; Unternehmensberatungsgesellschaften und AHKn; öffentliche Akteure und Rechtsanwaltskanzleien;</p> <p>öffentliche Akteure;</p> <p>öffentliche Akteure und Rechtsanwaltskanzleien;</p> <p>öffentliche Akteure und Rechtsanwaltskanzleien;</p> <p>öffentliche Akteure;</p> <p>öffentliche Akteure, AHKn und Rechtsanwaltskanzleien;</p> <p>öffentliche Akteure, AHKn und Rechtsanwaltskanzleien</p>	<p>Fortschritte bei Rechtsstreitigkeiten, im öffentlichen Beschaffungswesen sowie im Kontext mit der Bekämpfung von Korruption;</p> <p>Kontaktvermittlung zu Behörden des Gastlandes;</p> <p>Städtepartnerschaften, Gleichbehandlung von aus- und inländischen Investoren;</p> <p>Städtepartnerschaften;</p> <p>Kontaktvermittlungen zu Organisationen und Behörden des Gastlandes;</p> <p>Kontaktvermittlungen zu Organisationen und Behörden des Gastlandes</p>

Tab. 12: Probleme und Engpässe, problemlösende Akteure und deren Problemlösungen im Bereich der öffentlichen Verwaltung der Problemdimension Politik.³⁶⁹

³⁶⁹

vgl. BEHR 2004a, S. 50 / 77, BOERI / BRÜCKER 2000, CSÁKI / SASS / SZALAVETZ 1996, S. 117 ff., DIRECTION DES RELATIONS ECONOMIQUES EXTÉRIEURES (DREE) DU MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE (MINEFI) 2003, DOWC OST-WEST-CONSULT GMBH 1994, S. 14, EUROPÄISCHE KOMMISSION – GD UNTERNEHMEN 2004b, S. 40 ff., JANSSENS / KONINGS 1999, S. 51 ff., KAUFMANN / MENKE 1997, S. 69 f. / 124 ff., KAYSER et al. 1981, S. 68 ff., MATSCHKE / OLBRICH 2000, S. 65 ff., MENCK 1988, S. 18, QUACK 2000, S. 26 ff., RATH 1990, S. 362 ff., SCHMIDT et al. 1995, S. 83 / 92, WALL-DORF 1992, S. 464, WÜRZEL 2001, S. 301

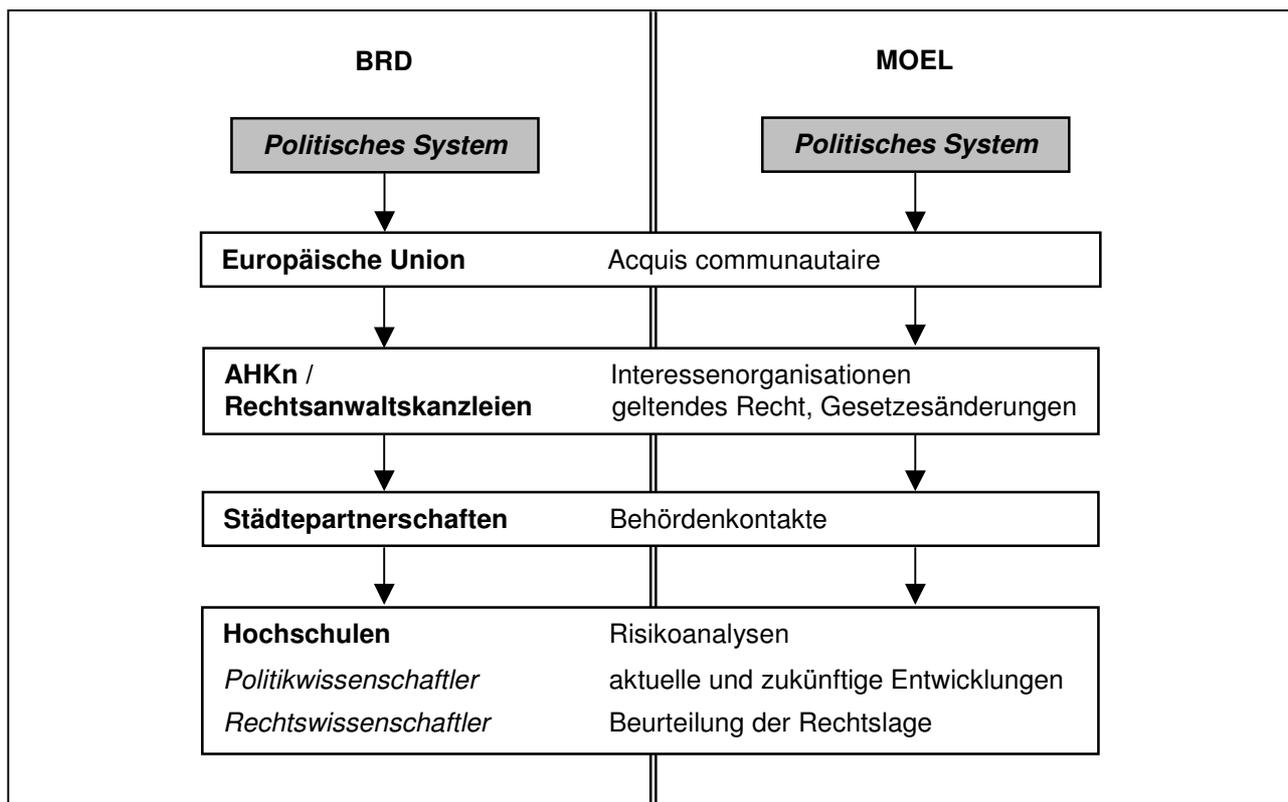


Abb. 16: Lösungspotenziale unternehmensexterner Akteure von im Rahmen der Verknüpfung unterschiedlicher politischer Systeme entstehenden Problemen.³⁷⁰

3.4.2 Kultur

Ebenso wie die politischen verursachen kulturelle Rahmenbedingungen Probleme im Falle grenzüberschreitender wirtschaftlicher Aktivitäten von KMU. Sie können gemäß der zentralen These dieser Arbeit durch unternehmensexterne Akteure vermindert oder sogar vollständig gelöst werden.³⁷¹

Da in den drei herauskristallisierten Problembereichen ‚Koordination und Kommunikation‘, ‚Management‘ und ‚Leistungserstellung‘ jeweils unterschiedliche räumliche Maßstabebenen besonders zum Tragen kommen, wird davon ausgegangen, dass auch die problemlösenden unternehmensexternen Akteure, deren Lösungen sowie höchstwahrscheinlich die verschiedenen Zeithorizonte dieser Unterscheidung eine besondere Bedeutung zukommen lassen. In den nachfolgenden Tabellen 13, 14 und 15 werden die drei Problembereiche im Einzelnen dargestellt – einschließlich der entsprechenden potenziellen problemlösenden Akteure und der denkbaren Problemlösungen.

³⁷⁰ eigener Entwurf

³⁷¹ vgl. Kap. 3.1

Probleme / Engpässe	problemlösende Akteure	Problemlösungen
<p>gegenseitiges Unverständnis</p> <p>mangelnde Kommunikation und Koordination bei grenzüberschreitenden Geschäften:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kommunikations- und Informationsprobleme: <ul style="list-style-type: none"> ▪ ungleicher Wissensstand, ▪ Sprach- und Verständnisschwierigkeiten aufgrund sprachlicher Differenzen oder des Fehlens einer gemeinsamen ‚Sprache‘ ➤ Andersartigkeit der Kulturen und kulturspezifische Verhaltensweisen und Denkmuster, die das menschliche Verhalten und Handeln steuern (z. B. unterschiedliche Prioritäten, Individual- und Gruppenverhalten), als Quelle zahlreicher Missverständnisse; Folge: Misstrauen, ➤ verschiedene Geschäftspraktiken (z. B. unterschiedliches Miteinander-umgehen, unterschiedlicher Führungs-, Kommunikations- und Verhandlungsstil) 	<p>Unternehmensberatungsgesellschaften, I&K-Dienstleister, Dolmetscher und Übersetzungsdienstleister;</p> <p>ausländische studentische Praktikanten, Unternehmensberatungsgesellschaften, Sprachschulen, Übersetzungsdienstleister und Dolmetscher; Unternehmensberatungsgesellschaften, Rechtsanwaltskanzleien, BfAI, Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, IHKn, AHKn, Handwerkskammern, Fachverbände, staatliche Hochschulen, außer-universitäre Forschungseinrichtungen, Botschaften und Konsulate; staatliche Hochschulen, ausländische studentische Praktikanten, Sprachschulen, Übersetzungsdienstleister und Dolmetscher; Dolmetscher, Sprachschulen, ausländische studentische Praktikanten;</p> <p>ausländische studentische Praktikanten, Unternehmensberatungsgesellschaften und Kultureinrichtungen</p>	<p>interkulturelles Lernen; Vermittlung interkultureller Kompetenzen;</p> <p>interkulturelles Lernen; Vermittlung interkultureller Kompetenzen</p>

Tab. 13: Probleme und Engpässe, problemlösende Akteure und deren Problemlösungen im Bereich der Koordination und Kommunikation der Problemdimension Kultur.³⁷²

³⁷²

vgl. BEHR 2004a, S. 87 ff., EUROPÄISCHE KOMMISSION – GD UNTERNEHMEN 2004b, S. 40, GEMÜNDEN / HILLEBRANDS / SCHAEITGEN 1991, S. 19, KAUFMANN / MENKE 1997, S. 70, MÜLLER 1991, S. 274 ff., QUACK 2000, S. 32 / 175, RATH 1990, S. 360, SCHMIDT et al. 1995, S. 55 / 83, WALLDORF 1992, S. 464, WURZEL 2001, S. 301, ZSCHIEDRICH / KELLER 1999, S. 35

Probleme / Engpässe	problem lösende Akteure	Problemlösungen
<p>unterschiedliche kulturelle Umfeldbedingungen und Prägungen (z. B. dem Internationalisierungsverantwortlichen mangelnde Vertrautheit der Landeskultur):</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Fremdheit oder mangelnde Bereitschaft zur Einstellung auf die Kultur eines Landes, ➤ fehlende Vermittlung der kulturellen Grundlagen des Gastlandes, ➤ psychische Distanz (zu Auslandsmärkten), ➤ Aneignung aller zur Entwicklung von Konsumgütern und zum Vertrieb im Ausland in Eigenregie erforderlichen kulturellen Kenntnisse aufgrund mangelnder Ressourcen nicht möglich <p>Dominanz der jeweiligen Unternehmenskultur aufgrund kulturell geprägter Umfeldbedingungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ unterschiedliche Arbeitspolitik, ➤ verschiedene Hierarchie- und Machtstrukturen, ➤ Fühlen einer Bedrohung, z. B. der eigenen Autonomie oder der strategischen Führerschaft: <ul style="list-style-type: none"> ▪ unbemerkter Abfluss von Kompetenz ohne ausgleichenden Wissenstransfer und unter Verlust unternehmensspezifischer Wettbewerbsvorteile an den Partner, ▪ latente Gefährdung des eigenen Unternehmens <p>Betriebsführungsfragen</p> <p>Managementfragen (bspw. verschiedenartige Managementphilosophien und -kulturen, unterschiedliche Formen der Entscheidungsfindung)</p>	<p>Kultureinrichtungen und ausländische studentische Praktikanten;</p> <p>Kultureinrichtungen und ausländische studentische Praktikanten; AHKn, ausländische studentische Praktikanten, Kultureinrichtungen und Marktforschungsinstitute;</p> <p>Marktforschungsinstitute, Kultureinrichtungen und Unternehmensberatungsgesellschaften</p> <p>Unternehmensberatungsgesellschaften und Kultureinrichtungen</p>	<p>interkulturelles Lernen; Vermittlung interkultureller Kompetenzen</p>

Tab. 14: Probleme und Engpässe, problem lösende Akteure und deren Problemlösungen im Bereich des Managements der Problem dimension Kultur.³⁷³

³⁷³ vgl. KAUFMANN / MENKE 1997, S. 135, KAYSER et al. 1981, S. 68 ff., QUACK 2000, S. 32 / 175

Probleme / Engpässe	problemlösende Akteure	Problemlösungen
<p>unterschiedliche Branchenstruktur</p> <p>oft außerordentlich selbstbewusst hohe Ansprüche der KMU aus den MOEL an deutsche kleine und mittlere Unternehmen</p>	<p>Unternehmensberatungsgesellschaften</p>	
<p>mangelnde Schaffung und Sicherung wichtiger Voraussetzungen für die Leistungserstellung in den mittelsteuropäischen Ländern (z. B. keine Einführung westlicher Organisationsstrukturen in den MOEL, Übertragungsversuch deutscher Führungsstrukturen auf KMU in den mittelsteuropäischen Ländern)</p>	<p>ausländische studentische Praktikanten, Kultureinrichtungen und Unternehmensberatungsgesellschaften</p> <p>Unternehmensberatungsgesellschaften, Ingenieur- und Architekturbüros, Kultureinrichtungen, ausländische studentische Praktikanten</p>	
<p>unterschiedliche Mentalitäten (bspw. verschiedene Arbeitskulturen, -einstellungen und -stile):</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ unterschiedliche Anordnungsstrukturen, ➤ zu geringe Leistungsorientierung in den MOEL, ➤ fehlende Flexibilität in den mittelsteuropäischen Ländern, ➤ mangelhafte Einhaltung von Zeitplänen in den MOEL 	<p>Unternehmensberatungsgesellschaften und Kultureinrichtungen</p>	

Tab. 15: Probleme und Engpässe, problemlösende Akteure und deren Problemlösungen im Bereich der Leistungserstellung der Problemdimension Kultur.

Probleme / Engpässe	problemlösende Akteure	Problemlösungen
<p>verschiedene nationale Präferenzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ unterschiedliche Techniktraditionen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ technisch-fachliche Differenzen, ▪ verschiedene Qualitätsprinzipien, -ansprüche und -standards sowie unterschiedliches Qualitätsbewusstsein in dem Bereich der Leistungserstellung, ▪ abweichende ausländische Produktnormen und technische Standards (EU-Standards), ▪ verschiedene Ausbildungen, ▪ Qualifikationsschranken und -mängel, ▪ geringe Verfügbarkeit von Ingenieuren in den mittelosteuropäischen Ländern <p>➤ unterschiedliche Produktspezifikationen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Anpassung an mehrere Arbeitsmethoden notwendig, ▪ Anpassung an mehrere Märkte nötig 	<p>ausländische studentische Praktikanten, AHKn, Marktforschungsinstitute, Kultureinrichtungen und Unternehmensberatungsgesellschaften; Kultureinrichtungen; Ingenieurbüros und (Weiter)Bildungseinrichtungen; Ingenieurbüros, Unternehmensberatungsgesellschaften und Kultureinrichtungen;</p> <p>Ingenieurbüros, Unternehmensberatungsgesellschaften und EU-Beratungsstellen;</p> <p>Ingenieurbüros, staatliche Hochschulen und (Weiter-)Bildungseinrichtungen; Ingenieurbüros, staatliche Hochschulen und (Weiter-)Bildungseinrichtungen; Ingenieurbüros, staatliche Hochschulen und (Weiter-)Bildungseinrichtungen; Unternehmensberatungsgesellschaften und Ingenieurbüros;</p> <p>Unternehmensberatungsgesellschaften, Ingenieurbüros und Kultureinrichtungen; ausländische studentische Praktikanten, Ingenieurbüros, AHKn und Marktforschungsinstitute</p>	<p>fortschreitende Harmonisierung von Produktstandards, technischen Vorschriften sowie Normen im Handel zwischen den Staaten; Grundsatz der wechselseitigen Anerkennung von Standards sowie einheitliche Normen innerhalb der EU; Anerkennung gewerblicher Produkte (PECAs); Übernahme sowie Umsetzung der einschlägigen Rechtsvorschriften der EU im Hinblick auf gewerbliche Produkte</p>

Tab. 15 (Fortsetzung): Probleme und Engpässe, problemlösende Akteure und deren Problemlösungen im Bereich der Leistungserstellung der Problemdimension Kultur.³⁷⁴

³⁷⁴ vgl. BEHR 2004a, S. 77, EUROPÄISCHE KOMMISSION – GD UNTERNEHMEN 2004b, S. 42, KAUFMANN / MENKE 1997, S. 69 f., QUACK 2000, S. 32 / 81 / 135 / 175, RATH 1990, S. 364 f., ZSCHIEDRICH / KELLER 1999, S. 35

In Bezug auf die im Mittelpunkt dieser Arbeit stehende These wird davon ausgegangen, dass unternehmensexterne Akteure i. S. v. hochwertigen, weitestgehend beratend tätigen unternehmensbezogenen Dienstleistern, (halb)staatlichen Akteuren, Kultureinrichtungen und ausländischen studentischen Praktikanten für eine kulturelle Annäherung der beteiligten Unternehmen sorgen und im Rahmen der Problemlösung auch notwendige strukturelle Maßnahmen anregen können. Dies setzt voraus, dass solche Akteure aufgrund ihrer Merkmale in Form von Fähigkeiten im Sinne entsprechenden Knowhows, dazu in der Lage sind, zur Lösung von Problemen und Engpässen bei internationalen Wirtschaftsaktivitäten kleiner und mittlerer Unternehmen beizutragen.

Vorstellungen von Raum, Zeit und Wettbewerb sind spezifische Dimensionen der *Management-Kultur*.³⁷⁵ Diese Vorstellungen werden stark von dem übergeordneten kulturellen Rahmen auf nationaler Ebene determiniert. Somit unterscheiden sich Management-Kulturen deutscher KMU von solchen aus den MOEL. Die Bedeutung unterschiedlicher Kulturzusammenhänge für die Begründung der Art der Unternehmensorganisation und der Art des Handelns von Unternehmen gerade in vernetzten Strukturen der Leistungserstellung, seien diese nun lokal oder global, nimmt zu.³⁷⁶ Dabei stellen Kommunikationsschwierigkeiten ein großes Hindernis dar. Aufgrund der räumlichen Ferne fehlt eine gemeinsame Sprache, nicht nur im linguistischen, sondern auch im milieu-bezogenen, also regionalen und branchen- oder unternehmensspezifischen Sinne.

Im Zusammenhang mit der zentralen These dieser Arbeit ist im Falle räumlicher Ferne die Überwindung von *Kommunikationsproblemen* durch die Einbindung von I&K-Dienstleistern, Übersetzungsdienstleistern, Dolmetschern und Sprachschulen möglich, sofern es sich nicht um Tacit Knowledge handelt. Einige Wissenschaftler sprechen dennoch bereits von Möglichkeiten der weltweiten Verbreitung derartigen spezialisierten, lokalisierten Wissens durch Kodifizierung. Somit können durch den Einsatz von I&K-Technologien zumindest prinzipiell räumliche Distanzen aufgrund der Herstellung organisatorischer Nähe überwunden werden. Doch die Übermittlung von Tacit Knowledge über größere räumliche Distanzen kann grundsätzlich auch ohne I&K-Technologien erfolgen, indem sie durch moderne, schnelle und zunehmend preisgünstiger werdende Verkehrsmittel wie dem Flugzeug bewältigt werden. Flugunternehmen erkennen diesen Bedarf in zunehmendem Maße und bauen daher mehr und mehr die Verbindungen zwischen vielen deutschen – auch kleineren – Flughäfen und denjenigen in den mittelosteuropäischen Ländern aus. Durch wiederholte Interaktionen wächst das gegenseitige Verständnis über technologische Entwicklungsmöglichkeiten und -grenzen. Daraus resultieren gemeinschaftliche Lernprozesse und ‚blindes Verstehen‘.³⁷⁷

³⁷⁵ vgl. SCHOENBERGER 1997

³⁷⁶ vgl. SCHAMP 2000, 64

³⁷⁷ vgl. grundsätzlich, aber auch bezugnehmend auf internationale Unternehmenskooperationen MOOS-MÜLLER 2001

3.4.3 Unternehmensorganisation und -struktur

In den nachfolgenden Tabellen 16, 17 und 18 werden Probleme im Bereich Unternehmensorganisation und -struktur näher beleuchtet. Dabei wird nach den drei Problembereichen Finanzierung, Management und Leistungserstellung differenziert.³⁷⁸ Diese Unterscheidung wird damit gerechtfertigt, dass diese Bereiche von spezifischen Konstellationen problemlösender unternehmensexterner Akteure, Lösungsansätzen sowie verschiedenen zeitlichen Dimensionen charakterisiert werden.

Gemäß der zentralen These dieser Arbeit können unternehmensexterne Akteure zur Überwindung unternehmensorganisatorisch-struktureller Probleme beitragen, etwa durch die Beratung des Führungspersonals bei der Anbahnung sowie der Durchführung internationaler Wirtschaftsaktivitäten.

3.4.4 Infrastruktur

Abschließend werden in den Tabellen 19 und 20 die mit der Verkehrs- und I&K-Infrastruktur in Zusammenhang stehenden internationalisierungsspezifischen Probleme,³⁷⁹ ihre Lösungen und zu deren erfolgreichen Erarbeitung potenziell geeignete unternehmensexterne Akteure dargestellt.

3.5 Zwischenfazit

Unternehmensexterne Akteure können Probleme und Engpässe mindern oder sogar lösen. Potenzielle geeignete Akteure und deren möglichen Handlungsoptionen existieren zwar, jedoch sagt dies auf der einen Seite nichts über die Fähigkeit dieser Akteure, diese Handlungsoptionen auch zu nutzen, sowie auf der anderen Seite über die Nachfrage von Lösungsansätzen seitens grenzüberschreitend wirtschaftlich aktiver KMU aus. Daher galt es im empirischen Teil dieser Arbeit zu überprüfen, welche unternehmensexternen Akteure aus der Sicht international wirtschaftlich aktiver kleiner und mittlerer Unternehmen dazu in der Lage sind, zur Lösung oder Verminderung bei der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit auftretender Probleme und Engpässe beizutragen. Ferner ist der Einfluss der unternehmensexternen Akteure auf die Gestaltung dieser Lösungsbeiträge von Interesse. Darüber hinaus werden in der wissenschaftlichen Literatur häufig ausschließlich Problemlösungen aufgezeigt, ohne dabei hinzugezogene Organisationen zu identifizieren, zumal ihre Kenntnis aufgrund ihrer Rolle als Vermittler des dazu nötigen Wissens unverzichtbar ist. Die Herausarbeitung dieses praxisrelevanten Beispiels stand im Mittelpunkt dieser Arbeit, weil der Transfer des notwendigen, häufig speziellen Knowhows immer an Organisationen gebunden ist.

³⁷⁸ vgl. auch Kap. 2.1.3

³⁷⁹ vgl. auch Kap. 2.1.4

Probleme / Engpässe	problemlösende Akteure	Problemlösungen
<p>schwer abzuschätzender Finanzbedarf, insbesondere bei wirtschaftlichen Aktivitäten in den MOEL aufgrund</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ politischer Instabilität (z. B. stark schwankende Wechselkurse als Indikator), ➤ volatiler Zinssätze, ➤ hoher Gebühren <p>finanzielle Überforderung mit komplexen internationalen Wirtschaftsaktivitäten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ finanzielles und wirtschaftliches Risiko, ➤ hohe Fixkosten: <ul style="list-style-type: none"> ▪ hohe Kosten der Beschäftigung von Mitarbeitern mit entsprechenden Fähigkeiten, ▪ Analyse ausländischer Märkte, ▪ externe Rechtsberatung ➤ Schwierigkeiten beim Aufbau internationaler Beziehungen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Probleme bei der Informationsbeschaffung, ▪ hohe Reisekosten ➤ Schwierigkeiten bei der Anpassung der Produktkompetenz an die besonderen Anforderungen ausländischer Märkte (bspw. häufig Anpassung an viele verschiedene Märkte notwendig, z. B. bzgl. der Übersetzung von Dokumenten) 	<p>Kreditinstitute</p> <p>öffentliche Akteure, darunter insbesondere die EU, Kreditinstitute und staatliche Hochschulen;</p> <p>ausländische studentische Praktikanten, Unternehmensberatungsgesellschaften und öffentliche Akteure;</p> <p>Marktforschungsinstitute und Ingenieurbüros; Marktforschungsinstitute, Ingenieurbüros und Übersetzungsdienstleister</p>	<p>Förderprogramme (z. B. Gemeinschaftsinitiativen und EU-Strukturfondsförderungen); Angleichung von Rechtsvorschriften im Finanzwesen und mithin Vereinfachung des Zugangs zur Finanzierung</p>

Tab. 16: Probleme und Engpässe, problemlösende Akteure und deren Problem- und deren Problemorganisation im Bereich der Finanzierung der Problem- und -struktur.

Probleme / Engpässe	problem lösende Akteure	Problemlösungen
<p>zeitliche Überforderung / Zeitmangel bzgl. eigener Managementkapazitäten (z. B. häufig keine explizite Strategie und fehlende interne Planungs- und Managementmaßnahmen auf der Ebene der Geschäftsführung)</p> <p>Überschreitung sachlicher Kompetenzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mangel an Geschäftserfahrung im Ausland, ➤ kein hinreichendes internes spezifisches Internationalisierungs-Knowhow: <ul style="list-style-type: none"> ▪ geringe Auslandsmarktkennntnisse, ▪ bestenfalls sporadische Marktanalysen in den Zielländern, ▪ selten Anpassung der eigenen Produktkompetenz an besondere Anforderungen des jeweiligen ausländischen Marktes, ▪ Übersetzungen von Maschinenunterlagen und technischen Anschlussparametern sowie die Bereitstellung fremdsprachiger Produktbeschreibungen erfolgen oft sehr spät und führen zu erheblichen Reibungsverlusten und Verzögerungen, ▪ Probleme im Marketing und im Vertrieb, ▪ nicht vorhandene oder nicht ausreichende interkulturelle Kompetenzen, ▪ hoher Bedarf an Fremdsprachenkenntnissen im Falle von technischen und kaufmännischen Fachkräften 	<p>Unternehmensberatungsgesellschaften</p> <p>ausländische studentische Praktikanten, AHKn, Marktforschungsinstitute und staatliche Hochschulen; Marktforschungsinstitute, staatliche Hochschulen, BfAI, AHKn, IHKn und ausländische studentische Praktikanten;</p> <p>ausländische studentische Praktikanten, Ingenieurbüros, staatliche Hochschulen, Sprachschulen, Übersetzungsdienstleister und Dolmetscher;</p> <p>ausländische studentische Praktikanten, BfAI, AHKn, Marktforschungsinstitute und Unternehmensberatungsgesellschaften;</p> <p>ausländische studentische Praktikanten, staatliche Hochschulen, Kultureinrichtungen, Werbeagenturen, Marktforschungsinstitute, AHKn und Unternehmensberatungsgesellschaften;</p> <p>ausländische studentische Praktikanten, staatliche Hochschulen, Kultureinrichtungen und Unternehmensberatungsgesellschaften;</p> <p>ausländische studentische Praktikanten, staatliche Hochschulen, Sprachschulen, Übersetzungsdienstleister und Dolmetscher</p>	<p>Entlastung der Geschäftsführung von bestimmten praktischen Obliegenheiten; technische und betriebswirtschaftliche Beratung; Erarbeitung langfristiger Strategien und Konzepte</p>

Tab. 17: Probleme und Engpässe, problem lösende Akteure und deren Problemlösungen im Bereich des Managements der Problemdimension Unternehmensorganisation und -struktur.

Probleme / Engpässe	problem lösende Akteure	Problemlösungen
<p>interne Ressourcenknappheit verhindert den Aufbau eines besonderen Auslandsressorts in Form einer auf Informationsbeschaffung und -auswertung spezialisierten Stabsabteilung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ mangelnde organisatorische Zuständigkeit und Identifikation mit dem Internationalisierungsprojekt, ➤ kaum entwickelte Informations-, Planungs- und Kontrollsysteme 	<p>ausländische studentische Praktikanten, BfAI, AHKn, IHKn, Handwerkskammern, Fachverbände, außeruniversitäre Forschungseinrichtungen, Unternehmensberatungsgesellschaften, Marktforschungsinstitute, EU-Beratungsstellen, öffentliche Akteure, Rechtsanwaltskanzleien, Botschaften und Konsulate; Unternehmensberatungsgesellschaften; I&K-Dienstleister und Ingenieurbüros</p>	<p>allgemeine Informationsdienste und unternehmensspezifische Instrumente: individuelle Beratung, Kompetenzverteilung;</p> <p>Außenhandelsinformationen</p>
<p>unzureichender Informationsstand / Wissensmängel bzgl.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ der Wettbewerbssituation, ➤ institutioneller Unterschiede (z. B. lückenhafte Kenntnis rechtlicher Bedingungen mit der Folge einer unvollständigen Risikoevaluierung), ➤ der Bonität, der Vertrauenswürdigkeit und der Zuverlässigkeit potenzieller Kunden, ➤ der Personalbeschaffung: Suche nach <ul style="list-style-type: none"> ▪ qualifizierten Mitarbeitern für ein Netzwerk von Mittelsmännern, ▪ internem, qualifiziertem Fach- und Führungspersonal ➤ der Suche nach geeigneten, vertrauenswürdigen Geschäftspartnern (dabei häufig übertriebene Vertrauensanforderungen seitens der deutschen KMU) 	<p>Unternehmensberatungsgesellschaften, BfAI, AHKn, außeruniversitäre Forschungseinrichtungen, IHKn, EU-Beratungsstellen, staatliche Hochschulen, Handwerkskammern, Fachverbände, Botschaften und Konsulate; ausländische studentische Praktikanten, Ingenieurbüros, staatliche Hochschulen, Marktforschungsinstitute, BfAI und AHKn;</p> <p>Rechtsanwaltskanzleien und staatliche Hochschulen;</p> <p>Kreditinstitute;</p> <p>Unternehmensberatungsgesellschaften, IHKn, AHKn, Handwerkskammern, öffentliche Akteure, Personalberatungsgesellschaften;</p> <p>staatliche Hochschulen und Personalberatungsgesellschaften;</p> <p>ausländische studentische Praktikanten, Kreditinstitute, Unternehmensberatungsgesellschaften, BfAI, AHKn, IHKn, EU-Beratungsstellen und Fachverbände</p>	

Tab. 17 (Fortsetzung): Probleme und Engpässe, problem lösende Akteure und deren Problemlösungen im Managementbereich der Problem dimension Unternehmensorganisation und -struktur.

Probleme / Engpässe	problem lösende Akteure	Problemlösungen
keine kollektiven Lernprozesse und Ideen zwischen den Partnern wegen ausbleibender Informationsflüsse aufgrund räumlicher Distanzen (bspw. Beeinträchtigung eines Teils des Wissenstransfers über informelle Beziehungen durch den Mangel an Face-to-Face-Kontakten): > vollständiges Herausfallen nicht algorithmisierbarer Inhalte des Fertigungswissens aus informationstechnischen Kommunikationsmedien, > mangelhafte Übermittlung des sog. Tacit Knowledge (nicht kodifizierbares spezifisches Wissen)	Fluggesellschaften; Fluggesellschaften	Face-to-Face-Kontakte; Face-to-Face-Kontakte

Tab. 17 (Fortsetzung): Probleme und Engpässe, problem lösende Akteure und deren Problemlösungen im Bereich des Managements der Problem dimension Unternehmensorganisation und -struktur.³⁸¹

Probleme / Engpässe	problem lösende Akteure	Problemlösungen
(zu) geringe F&E-Ausgaben in den MOEL und daraus resultierender unterschiedlicher Technologiestand	außenuniversitäre Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen, staatliche Hochschulen und Ingenieurbüros, Kultureinrichtungen, Unternehmensberatungsgesellschaften	
räumliche Kapazitätsengpässe (bspw. Zulieferprobleme): > unzureichende Versorgung mit Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, > Suche nach Lieferanten für qualitative hochwertige Vorprodukte	Kreditinstitute, EU-Beratungsstellen, BfAI, AHKn, IHKn, Unternehmensberatungsgesellschaften und Fachverbände; EU-Beratungsstellen, BfAI AHKn, IHKn, Handwerkskammern und Fachverbände	
Kapazitätsengpässe im Bereich der Leistungserstellung	Unternehmensberatungsgesellschaften, Ingenieur- und Architekturbüros	

Tab. 18: Probleme und Engpässe, problem lösende Akteure und deren Problemlösungen im Bereich der Leistungserstellung der Problem dimension Unternehmensorganisation und -struktur.³⁸²

³⁸¹ vgl. ANDERSSON 1996, BEHR 2004a, S. 50 / 77, 2004b, S. 197, DÖRSELN / FRANK 2001, ECKART / KÖHLER / PRIES 1999, S. 24, EUROPÄISCHE KOMMISSION – GD UNTERNEHMEN 2004b, S. 8 / 35 ff. / 56 f., FIETEN / FRIEDRICH / LAGEMANN 1997, S. 27, FREUND / STEFAN 1991, GLÜCKLER 2004, 66, HAUSER 1998, S. 37, JOHANNISON 1995, S. 355, KAUFMANN 1998, S. 12, KAUFMANN / KOKALJ / MAY-STROBL 1990, S. 136 f., LA MAISON DEL'EXPORT 1998, MARTINEZ 2000, MATSCHKE / OLBRICH 2000, S. 62 ff., MEYER / LORENZEN 2002, S. 59 f., NAUJOKS / KAYSER 1983, S. 27 ff. / 82 f., OBRECHT 1995, S. 334, PICOT / REICHWALD / WIGAND 2003, S. 6, RATH 1990, S. 360 ff., SCHMIDT et al. 1995, S. 8 / 51 / 83 ff., SCHMIDT / RICHTER 1990, SEMLINGER 2003, SEMLINGER / BEHR 2004, S. 21, Fn. 11, STAUFFERT 1993, S. 43, THIELEMANN 1996
³⁸² vgl. DOWC OST-WEST-CONSULT GMBH 1994, S. 14, KAUFMANN / MENKE 1997, S. 69 f., KAYSER et al. 1981, S. 68 ff., PICOT / REICHWALD / WIGAND 2003, S. 6, RATH 1990, S. 364 f., SCHMIDT et al. 1995, S. 83 ff., ZSCHIEDRICH / KELLER 1999, S. 35

Probleme / Engpässe	problem lösende Akteure	Problemlösungen
schlechte verkehrstechnische Erreichbarkeit der mittelosteuropäischen Länder aufgrund von Infrastrukturmängeln im Verkehrssektor auf der Straße, auf der Schiene und in der Luft und daraus folgende geringe Leistungsfähigkeit der Verkehrswege		
lange Wartezeiten an den Landesgrenzen	öffentliche Akteure, hier insbesondere die EU	im Falle der zehnten der EU beigetretenen MOEL nicht mehr allzu problematisch aufgrund des teilweisen Wegfalls der Grenzkontrollen

Tab. 19: Probleme und Engpässe, problem lösende Akteure und deren Problemlösungen im Bereich des Verkehrs der Problem dimension Infrastruktur.³⁸³

Probleme / Engpässe	problem lösende Akteure	Problemlösungen
geringe Leistungsfähigkeit der Informationstechnik: > geringe Computerdichte, > schlecht ausgebautes Telekommunikationsnetz: ■ suboptimale informationstechnische Erreichbarkeit der Unternehmen in den mittelosteuropäischen Ländern, ■ nur eingeschränkte Möglichkeit der zeitnahen Einbindung und der Einbeziehung von Unternehmen aus den mittelosteuropäischen Ländern in Produktionsverbände	Unternehmensberatungsgesellschaften und I&K-Dienstleister	

Tab. 20: Probleme und Engpässe, problem lösende Akteure und deren Problemlösungen im Bereich der Information und Kommunikation der Problem dimension Infrastruktur.³⁸⁴

³⁸³ vgl. BANGEMANN 1992, S. 103 f., KAUFMANN / MENKE 1997, S. 70 f. / 124 f., MEISSNER 1996

³⁸⁴ vgl. FIETEN / FRIEDRICH / LAGEMANN 1997, KAUFMANN / MENKE 1997, S. 70 f., MEISSNER 1996

Somit wurde nun der theoretische Rahmen dieser Untersuchung vorgestellt. Den getroffenen Annahmen und Vermutungen wurde empirisch nachgegangen. Dazu war ein Analyseinstrumentarium und Methodenset notwendig, das in den nachfolgenden Kapiteln dargelegt und diskutiert wird.

4 FORSCHUNGSDESIGN UND ANALYSEVERFAHREN

4.1 Konzeptionalisierung des Forschungsdesigns

4.1.1 Fallkonstruktion

Im Rahmen dieser Untersuchung wurden *Fallstudien* durchgeführt. Die damit verbundene systematische Erforschung von Sachverhalten wurde dadurch erfüllt, dass in der empirischen Untersuchung aufgrund der Definition der Fälle allen aufgeworfenen Forschungsfragen in einzelnen logisch wie inhaltlich aufeinander aufbauenden Themenkomplexen nachgegangen wurde.³⁸⁵ Ein zu berücksichtigender Fall ließ sich bspw. geographisch abgrenzen: Nur diejenigen kleinen und mittleren Unternehmen stellen einen Fall dar, die in der Region Nordostniedersachsen angesiedelt sind und in mindestens einem der zehn mittelosteuropäischen EU-Beitrittsländer mindestens einer internationalen wirtschaftlichen Aktivität nachgehen.³⁸⁶

Bei Fallstudien, in denen Organisationen – in dieser Arbeit Unternehmen – die betrachtete Gruppe bilden, müssen Personen ausgewählt werden, die als Datenquelle fungieren sollen.³⁸⁷ Den Mitarbeitern der ausgewählten KMU kommt dabei die Rolle der Unternehmensrepräsentanten zu, weil die Unternehmen selbst keine Informationen bereitstellen können. Dennoch sind es die Unternehmen im Sinne kollektiver Akteure, die grenzüberschreitenden Wirtschaftsaktivitäten nachgehen – auch wenn diese selbstverständlich von menschlichen Individuen initiiert und durchgeführt werden. Die Unternehmen stellen als eigenständige Untersuchungseinheiten Fälle dar, an die internationale wirtschaftliche Aktivitäten mit Bezug auf Mittelosteuropa gebunden sind. Letztere repräsentieren somit sog. Fallgeschichten, von denen ausgehend internationalisierungsspezifische, abgrenzbare, historisch gewordene Probleme, deren Lösungen und dabei herangezogene unternehmensexterne Akteure identifiziert wurden. Somit waren diejenigen Charakteristika der jeweiligen kleinen und mittleren Unternehmen zu bestimmen, die für ihr Handeln bei internationalisierungsbezogenen Problemen ausschlaggebend sind.³⁸⁸

Einige Probleme treten in allen, andere nur in bestimmten *Zeitphasen*, z. B. der Initiierung oder der Durchführung, internationaler wirtschaftlicher Aktivitäten auf. Deshalb wurde eine entsprechende Differenzierung bei der Datenerhebung berücksichtigt. Hinsichtlich des zeitlichen Aspekts wurden alle grenzüberschreitenden Wirtschaftsaktivitäten als Fall aufgefasst, denen die KMU jemals nachgegangen sind, also unabhängig davon, ob die internationalen Wirtschaftsaktivitäten weiterhin verfolgt werden oder nicht. Schließlich können mehrere Gründe die Ursache für den Abbruch einer internationalen wirtschaftlichen Aktivität sein: Einerseits ist ein Scheitern – bspw. aufgrund un-

³⁸⁵ vgl. Kap. 4.2.2, BUDE 2003, S. 60, KRAIMER 2002, S. 213

³⁸⁶ vgl. auch Kap. 1.2

³⁸⁷ vgl. STAKE 1994, S. 244

³⁸⁸ vgl. Abb. 17, KRAIMER 2002, S. 213

überwindbarer Probleme oder letztendlich doch nicht zusammen passender Partner –, andererseits ist die von vornherein festgelegte Endlichkeit einer grenzüberschreitenden Wirtschaftsaktivität denkbar. Dabei kann das Erreichen eines gemeinsam angestrebten Ziels, z. B. der Abschluss eines F&E-Vorhabens, zur Beendigung einer internationalen wirtschaftlichen Aktivität führen. All diese Fallgeschichten wurden auch mit aufgenommen, da diese ebenfalls erfolgreiche Problemlösungen und Akteurskonstellationen hervorbringen können.

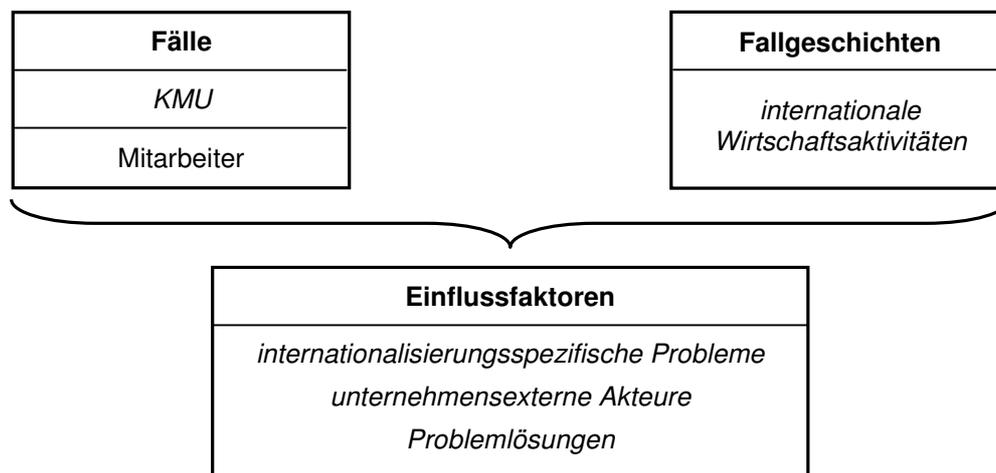


Abb. 17: Zusammenhang zwischen Fällen, Fallgeschichten und Einflussfaktoren.³⁸⁹

4.1.2 Subjektbezogenheit

Unternehmen als Organisationen an sich sind allerdings nicht handlungsfähig, sondern es sind immer die sie repräsentierenden oder vielmehr konstituierenden Individuen respektive Mitarbeiter. Unter *Mitarbeitern* in einem Unternehmen werden all diejenigen verstanden, die in diesem Unternehmen angestellt sind oder aber Eigentumsanteile an dem Unternehmen halten und dabei auch unmittelbar gestalterisch auf Unternehmensprozesse einwirken. Stille Teilhaber, die lediglich Finanzmittel zur Verfügung stellen, zählen demnach nicht zu Gruppe der Mitarbeiter des Unternehmens. Als Mitarbeiter werden ergo einerseits abhängig Beschäftigte einschließlich der von stillen Teilhabern oder Aktionären eingesetzten Geschäftsführer oder Manager und andererseits Eigentümer oder Gesellschafter, die selbst im Unternehmen, bspw. in der Geschäftsführung, tätig sind, definiert.

Abgesehen davon verblieben zwei weitere Fragen:

1. Welches Material eignet sich grundsätzlich zur Bearbeitung der Fragestellung?
2. Welche Wissensträger werden ausgewählt?

³⁸⁹ eigener Entwurf

Die Mitarbeiter eines Unternehmens verfügen über Wissen, das sich aus ihrem alltäglichen Handeln ergibt, überwiegend implizit vorliegt und somit nicht schriftlich fixiert ist. Darüber hinaus lässt die Komplexität der Fragestellung dieser Arbeit vermuten, dass sie sich durch *Dokumente* nur unzureichend beantworten lässt. Dennoch wurde die Auswertung von Dokumenten mit Bezug zu dem Untersuchungsgegenstand nicht ausgeschlossen, sofern diese zugänglich waren. Als alleinige Materialquelle eignen sich Dokumente aus folgenden Gründen jedoch nicht:

- Sie geben häufig nur lückenhafte Auskunft, da sich nur deren unmittelbarer Inhalt erschließen lässt.
- Sie erfassen oftmals lediglich formelle Elemente.
- Ihre Aussagekraft bzgl. des Untersuchungsgegenstandes ist von der Intendiertheit sowie der Nähe zu diesem Gegenstand abhängig, so dass zahlreiche Untersuchungsfragen nicht beantwortet werden können.
- Die Dokumentation unternehmerischen Handelns variiert von KMU zu KMU bspw. in Abhängigkeit von der Unternehmenskultur, der Bedeutung der Dokumentation für das einzelne Unternehmen oder der für die Dokumentation verfügbaren personellen und zeitlichen Ressourcen.
- Entweder müssen die Dokumente in Ihrer Gesamtheit offen gelegt oder unternehmenskritische Aspekte unkenntlich gemacht werden.
- Möglicherweise wird ihr Zugang von Unternehmen verweigert, weil dadurch seitens der KMU ein Wissensabfluss zu anderen Unternehmen befürchtet wird, der zu Wettbewerbsnachteilen führt.

Aus all diesen Gründen wurde die Beantwortung der Forschungsfragen über die Erschließung des bzgl. der Lösung spezifischer Probleme in Internationalisierungskontexten existierenden Erfahrungswissens der Mitarbeiter der Unternehmen angestrebt.³⁹⁰ Das ließ sich nicht einsehen wie Dokumente oder beobachten wie Interaktionen, sondern musste anderweitig erschlossen werden. Dieses Vorgehen hatte folgende grundsätzliche Vorteile:

- Das Material war reaktiv.
- Die Berücksichtigung aller hinsichtlich der Fragestellung bedeutenden Aspekte wurde gewährleistet.
- Informelle Aspekte konnten ebenfalls in die Betrachtung einbezogen werden.
- Mitarbeiter konnten unternehmenskritische Auskünfte verweigern.

Abschließend war als zweite Frage zu klären, welche *Wissensträger*, im Kontext grenzüberschreitender Wirtschaftsaktivitäten für diese Untersuchung geeignet sind.³⁹¹ Zunächst einmal war von all denjenigen Mitarbeitern auszugehen, die in die grenzüberschreitenden Wirtschaftsaktivitäten des jeweils betrachteten Unternehmens eingebunden sind und sich mit der Lösung dabei auftretender spezifischer Probleme unmittelbar befassen. Die entsprechenden Informationen sind an

³⁹⁰ vgl. zu der Problematik der Zugänglichkeit von Mitarbeitern von Unternehmen COCHRANE 1998, MULLINGS 1999, OINAS 1999

³⁹¹ vgl. FLICK 2000, S. 88, GLASER / LAUDEL 2004, S. 113 f., MERKENS 1997, S. 101, 2000, S. 294, MORSE 1994, S. 228, SPRADLEY 1979

Funktionen und damit verbundenes Wissen gebunden. Somit waren nicht zwangsläufig alle Mitarbeiter geeignet, die operativ in die internationalen wirtschaftlichen Aktivitäten einbezogen werden, sondern nur diejenigen, die tatsächlich persönlich an der Initiierung und Entwicklung von Problemlösungsmaßnahmen beteiligt sind.

Damit ist ein weiterer Grundsatz qualitativen Denkens aufgeworfen worden: die Forderung nach einer stärkeren Subjektbezogenheit der Forschung, die an konkreten praktischen Problemen (*Problemorientierung*) – spezifische Probleme bei internationalen wirtschaftlichen Aktivitäten – des Subjekts – in grenzüberschreitende Wirtschaftsaktivitäten involvierte Mitarbeiter – ansetzt und die Ergebnisse wieder auf die Praxis bezieht.³⁹² So wurden problemlösende unternehmensexterne Akteure und deren Lösungen identifiziert und analysiert.

4.2 Verwendete Analyseverfahren

4.2.1 Fallauswahl

Mit der gewählten Methode des Stichprobenziehens konnten wesentliche Entscheidungen bzgl. des Samples bereits vor der Untersuchung gefällt werden, weil sich die geeigneten Fälle respektive Unternehmen bereits im Vorfeld der Studie identifizieren ließen. Da in dieser Untersuchung aufgrund der Fragestellung bereits ein theoretischer Rahmen erarbeitet werden konnte und die Auswahlkriterien der Fälle somit schon vor dem Beginn der Erhebung festgelegt werden konnten, erfolgte die Selektion nicht erst – wie sonst i. d. R. im Falle qualitativer Verfahren üblich – schrittweise während der Erhebungsphase.³⁹³

Durch diese Form der Auswahl konnte die Fallgruppenselektion theoriegeleitet begründet werden. Die Fälle selbst ergaben sich automatisch aufgrund der genau definierten Fallgruppe. In dieser Arbeit repräsentieren ausschließlich diejenigen KMU aus der Region Nordostniedersachsen, die mindestens einer wirtschaftlichen Aktivität in mindestens einem der zehn mittelosteuropäischen EU-Beitrittsländer nachgehen, die *Fälle*. Somit konstituieren sie gemeinsam eine *Fallgruppe*. Die Auswahl der soeben genannten Untersuchungsräume wurde ebenfalls bereits begründet.³⁹⁴ Anhand dieser Aspekte müssen nun Unternehmen identifiziert werden, die entsprechende Merkmale aufweisen.

Die Zahl geeigneter Fälle wurde in dieser Arbeit durch die Auswahl von für die Untersuchung potenziell geeigneten Unternehmen bestimmt, die die Eigenschaften der soeben beschriebenen Fallgruppe aufweisen. Dabei wurde eine primäre Perspektive eingenommen, also eine *gezielte Auswahl von Unternehmen* getroffen.³⁹⁵ Allerdings fiel die Identifikation potenziell geeigneter kleiner und mittlerer Unternehmen nicht leicht, weil über internationalisierte Unternehmen keine zugänglichen

³⁹² vgl. auch HOLSTEIN / GUBRIUM 1999, S. 108 ff.

³⁹³ vgl. FRIEBERTSHÄUSER 1997, 391, LAMNEK 2002, S. 189, MAYRING 2002, 80 ff.

³⁹⁴ vgl. Kap. 1.2

³⁹⁵ vgl. MERKENS 1997, S. 101

offiziellen Listen geführt werden. Daher erfolgte der Zugang zu den Unternehmen aus der Region Nordostniedersachsen auf der Grundlage der Datenbank des Ost-West Kompetenznetzwerks Celle-Lüneburg. Die in diese Datenbank eingetragenen Unternehmen wurden über Listen der Industrie- und Handelskammern Stade für den Elbe-Weser-Raum sowie Lüneburg-Wolfsburg erschlossen, die Unternehmen mit internationalen Wirtschaftsaktivitäten in Mitteleuropa aufführen. Im Rahmen einer in den Jahren 2004 und 2005 mittels eines standardisierten Fragebogens durchgeführten Befragung wurden Branchen, Kurzbeschreibungen der Leistungsprofile und wirtschaftliche Aktivitäten dieser Unternehmen in den MOEL erfasst. Die Tatsache, dass diese Datenbank als Grundlage für die Unternehmensauswahl diente, beruht auf dem Kriterium der Annehmlichkeit (*Convenience-Sampling*). Mit diesem von PATTON (1990) eingeführten Kriterium der Fallauswahl ist gemeint, diejenigen Fälle auszuwählen, die unter den gegebenen Bedingungen am einfachsten zugänglich sind.

Darüber hinaus war davon auszugehen, dass die Wahrscheinlichkeit der Erlaubnis zur Durchführung der Datenerhebung in einem Unternehmen höher ist, das bereits an der Befragung des Ost-West Kompetenznetzwerks Celle-Lüneburg teilgenommen hat. Dadurch bekundet das Unternehmen grundsätzlich ein Interesse an einem Austausch mit anderen Akteuren zu dieser Thematik. Dies gilt hingegen weniger für diejenigen KMU, die gemäß der oben erwähnten Listen der IHKn zwar grenzüberschreitenden Wirtschaftsaktivitäten in den mitteleuropäischen Ländern nachgehen, sich jedoch im Rahmen der Befragung nicht zurückgemeldet hatten. Daher werden diese kleinen und mittleren Unternehmen mit geringerer Wahrscheinlichkeit dazu bereit gewesen sein, an den Interviews teilzunehmen.

Insgesamt standen 71 Datensätze zur Verfügung. Davon waren jedoch nur 65 brauchbar, da fünf eingetragene Unternehmen außerhalb der Region Nordostniedersachsen liegen. Darüber hinaus geht aus einem Datensatz kein Leistungsprofil des Unternehmens hervor, so dass dieses keinem Unternehmenstypus zugeordnet werden konnte. Somit traf bei dieser Arbeit die in der wissenschaftlichen Literatur aufgeführte Möglichkeit zu, dass es im Untersuchungsfeld nur wenige Fälle gibt, die für die Untersuchung geeignet und auch zugänglich sind.³⁹⁶

Dabei dienten die *Branchen* und die *Leistungsprofile* der Identifizierung entsprechender Unternehmen. Zunächst einmal wurden unternehmensbezogene hochwertige Dienstleister herausgefiltert.³⁹⁷ Diese werden zwar möglicherweise auch zu einem gewissen Grad mit Problemen konfrontiert, die sich aus der Interaktion mit Geschäftspartnern aus Mitteleuropa ergeben. Allerdings halten sich diese in Grenzen, da die Erbringung von Dienstleistungen häufig zwar kontinuierlich, aber dann auch eher punktuell erfolgt. Bei allen anderen Unternehmen sind die Formen wirtschaftlichen Austauschs intensiver und daher problembehafteter. Ferner wurde davon ausgegangen, dass die genannten hochwertigen unternehmensbezogenen Dienstleister in geringerem Maße internationalisiert sind als materielle Güter produzierende Unternehmen und aus

³⁹⁶ vgl. z. B. GLASER / LAUDEL 2004, S. 97 f.

³⁹⁷ vgl. Kap. 3.2

diesem Grund eher den Heimatmarkt bedienen. Zudem sollte eine Verzerrung des Untersuchungsergebnisses durch den Ausschluss der unternehmensbezogenen hochwertigen Dienstleister vermieden werden, da diese zu der Gruppe der betrachteten unternehmensexternen Akteure zählen, die zur Erarbeitung von Lösungen internationalisierungsspezifischer Probleme herangezogen werden. Die übrigen 56 Unternehmen wurden anhand des Kriteriums der folgenden in der Datenbank des OST-WEST KOMPETENZNETZWERKS CELLE-LÜNEBURG (2006) verwendeten grenzüberschreitenden wirtschaftlichen Aktivitäten nach folgenden Kriterien weiter differenziert:

- Import,
- Export,
- lokaler Vertreter / Importeur,
- Niederlassung / Repräsentanz,
- Dienstleistung,
- Tochtergesellschaft,
- Produktion,
- Joint Venture,
- Unternehmensbeteiligung,
- sonstige Aktivitäten

aus den / in die / in den MOEL.

Diese Differenzierung nach internationalen Wirtschaftsaktivitäten lässt sich mit der in dieser Arbeit verwendeten Klassifikation ökonomischer Koordinationsformen nicht vollständig vereinbaren. Dafür sind in einigen Fällen die Vermischung von Begriffen sowie fehlende Möglichkeiten eindeutiger Zuordnungen ausschlaggebend. ‚Import‘, ‚Export‘ und ‚Lokaler Vertreter / Importeur‘ lassen sich eindeutig Markttransaktionen und deren Ausprägungen, ‚Tochtergesellschaft‘ der Hierarchie sowie ‚Joint Venture‘ und ‚Unternehmensbeteiligung‘ dem Netzwerk zuordnen. In der Einheit ‚Niederlassung / Repräsentanz‘ wird mit der Niederlassung als Koordinationsform hierarchischer und der Repräsentanz als Koordinationsform von Markttransaktionen eine Vermischung vorgenommen. Daher blieb diese Klasse bei der Auswahl der Unternehmen unberücksichtigt. Dasselbe gilt für sonstige Aktivitäten, da sie nicht genauer spezifiziert werden konnten. Ferner kann ‚Produktion‘ auf zwei Arten erfolgen: in (dyadischen) Netzwerken, also in enger Zusammenarbeit mit (einem) anderen Unternehmen, oder eigenständig in Hierarchien. In Letzteren ist eine Vermischung mit Tochtergesellschaften möglich, da auch in diesen produziert werden kann. Eine Dienstleistung kann aus der Sicht des diese erbringenden KMU in die mittelosteuropäischen Länder exportiert (Markttransaktion) oder in den MOEL – bspw. in einer Tochtergesellschaft – erstellt werden (hierarchische Transaktion). Bei der Produktion ist Letztgenanntes, bei Dienstleistungen ist der Export zwar wahrscheinlicher, eine hierarchische Transaktion jedoch nicht grundsätzlich ausgeschlossen. In diesen beiden Fällen war also eine eindeutige Zuordnung der Begriffe zu bestimmten ökonomischen Koordinationsformen nicht möglich.³⁹⁸

³⁹⁸ vgl. zusammenfassend Abb. 18

Markt	Hierarchie	Netzwerk
Import	Tochtergesellschaft	Joint Venture
Export		Unternehmensbeteiligung
lokaler Vertreter / Importeur		Produktion
	Dienstleistung	

Abb. 18: Zuordnung der in der OWKN-Datenbank verwendeten Klassen internationaler Wirtschaftsaktivitäten zu ökonomischen Koordinationsformen.³⁹⁹

Dennoch wurden unter Berücksichtigung dieser problematischen Aspekte anhand der vorangehenden Klassifizierung internationaler wirtschaftlicher Aktivitäten drei Gruppen von Unternehmen gebildet:⁴⁰⁰

- 1) Unternehmen, die überwiegend in die mittelosteuropäischen Länder *exportieren* und dort zugleich *Dienstleistungen* erbringen (n = 5): Dabei handelt es sich um Unternehmen, die ihre Erzeugnisse nicht nur ausführen, sondern darüber hinaus auch komplementäre technische Dienste anbieten. Wegen dieser Kombination fallen diese Unternehmen nicht in die Gruppe der unternehmensexternen Akteure, die ausschließlich problemlösend tätig werden und darüber hinaus keine materiellen Erzeugnisse herstellen oder vertreiben.
- 2) Unternehmen, die in die MOEL ausschließlich *exportieren* und / oder aus Mittelosteuropa *importieren* (n = 31):⁴⁰¹ Bei der Bildung dieser Gruppe war die Annahme ausschlaggebend, dass Im- und Export als einfache, bereits routinisierte Formen grenzüberschreitenden wirtschaftlichen Austauschs einen geringen Problemgrad aufweisen. Ferner lassen sich die i. d. R. nicht komplexen Probleme aufgrund bestehender standardisierter Verfahren weitgehend ohne die Hilfe unternehmensexterner Akteure lösen.
- 3) Unternehmen, die alle bisher in den beiden anderen Gruppen genannten internationalen Wirtschaftsaktivitäten aufweisen können, jedoch mindestens einer aus den Bereichen *Produktion*, *Tochtergesellschaft*, *Unternehmensbeteiligung*, *Joint Venture* nachgehen müssen (n = 20):

³⁹⁹ eigener Entwurf

⁴⁰⁰ Dies geschah in Anlehnung an die Empfehlung HELFFERICHS (2005, S. 153), zunächst das inhaltliche Interesse an gewissen Gruppen zu begründen und möglichst deutliche sowie exakte Bestimmungen zu treffen.

⁴⁰¹ Hier wurde nicht weiter zwischen direktem oder indirektem Export unterschieden, so dass die vom OST-WEST KOMPETENZNETZWERK CELLE-LÜNEBURG (2007a) definierte Klasse ‚Lokaler Vertreter / Importeur‘ hierunter subsumiert wurde. Dieser Schritt war unverzichtbar, weil die zugrunde liegende Klassifikation auch an dieser Stelle eine Unzulänglichkeit aufweist: Die Klasse ‚Export‘ kann nicht in derselben Klassifikation mit der Einheit ‚Lokaler Vertreter / Importeur‘ auftreten, da Letztere eine differenziertere Ausprägung der Klasse ‚Export‘ darstellt. Stattdessen wäre eine Unterscheidung zwischen direktem und indirektem Export sinnvoller, da sie eindeutiger ist als die vorliegende Einteilung.

vgl. dazu auch Kap. 1.1.2.1.2

Die Unternehmen, die dieser Gruppe angehören, gehen im Vergleich zu der vorgenannten Gruppe noch einen Schritt weiter, indem sie vor Ort aktiv in das Wirtschaftsgeschehen der mittelosteuropäischen Länder eingreifen. Dadurch gestalten sie dieses mit, leisten also nicht nur Markttransaktionen, wie die Unternehmen, die den beiden zuvor erläuterten Gruppen angehören. Stattdessen haben sie in den mittelosteuropäischen EU-Beitrittsländern die ökonomischen Koordinationsformen Hierarchie und / oder (dyadisches) Netzwerk gewählt.⁴⁰²

Unternehmensmerkmal	Unternehmen (n)
Unternehmen in der Datenbank des Ost-West Kompetenz-Netzwerks Celle Lüneburg	71
davon für die Untersuchung nicht geeignete Unternehmen	6
davon unberücksichtigte Unternehmen, da unternehmensbezogene Dienstleister	9
davon in die MOEL exportierende und dort Dienstleistungen erbringende Unternehmen	5
davon ausschließlich importierende und / oder exportierende Unternehmen	31
übrige, ausgewählte Unternehmen mit komplexen internationalen Wirtschaftsaktivitäten	20

Tab. 21: Klassifizierung der in der OWKN-Datenbank erfassten Unternehmen nach ausgewählten Unternehmensmerkmalen.⁴⁰³

Die Anforderungen an kooperative Koordinationsformen der Internationalisierung weisen eine höhere Komplexität auf, die auf einen höheren organisatorischen Aufwand bzgl. des Aufbaus und der Aufrechterhaltung sowie höhere intern verfügbare, internationalisierungsbezogene Kompetenzen zurückzuführen sind. Dieses intensive, ausschließlich nach außen gerichtete (outward oriented) Engagement⁴⁰⁴ wird dementsprechend durch die Bereitstellung von Ressourcen (Finanzmittel, Humankapital), also Direktinvestitionen i. w. S.,⁴⁰⁵ durch das deutsche Unternehmen gekennzeichnet. Das damit einhergehende höhere *Risiko* eines Verlusts beträchtlicher Finanzmittel bei beschränkter Risikoabdeckung im Falle eines Scheiterns schafft einen größeren Anreiz zum Erfolg.⁴⁰⁶ Deshalb wird das deutsche Unternehmen daran interessiert sein, Probleme zu lösen, die zu einem Scheitern des Auslandsengagements führen können. Somit eignete sich diese letzte Gruppe am besten, um die zentrale Fragestellung dieser Arbeit beantworten zu können.

Ferner gewährleistet diese Form der Unternehmensauswahl auch eine *räumliche Verteilung* über die gesamte Region Nordostniedersachsen sowie eine große Streuung über *B Branchen* und *Unternehmensgrößenklassen* (Anzahl der Mitarbeiter).

⁴⁰² Somit spielt die Zuordnungsproblematik der Klasse ‚Produktion‘ zu einer der beiden Organisationsformen Hierarchie oder Netzwerk keine entscheidende Rolle bei der Klassifizierung der kleinen und mittleren Unternehmen. Darüber hinaus harmonisiert diese Entscheidung mit dem Embeddedness-Ansatz, der als Theorierahmen dieser Arbeit gewählt wurde und insbesondere die Bedeutung kooperativer ökonomischer Organisationsformen betont (vgl. Kap. 1.1.2 ff., 3.3 ff.).

vgl. zusammenfassend Tab. 21

⁴⁰³ eigene Zusammenstellung

⁴⁰⁴ vgl. RATH 1990, S. 8

⁴⁰⁵ Im klassischen Sinne versteht man nach WALLDORF (2000, S. 136) unter einer Direktinvestition den Kapitalexport durch Wirtschaftssubjekte – vornehmlich private Unternehmen – eines Landes in ein anderes Land mit dem Ziel, dort Immobilien zu erwerben, Betriebsstätten oder Tochtergesellschaften zu errichten, ausländische Unternehmen zu erwerben oder sich an ihnen mit einem Anteil zu beteiligen, der einen entscheidenden Einfluss auf die Unternehmenspolitik gewährleistet (vgl. auch MAYERHOFER 1999, S. 242, Fn. 3).

⁴⁰⁶ vgl. BEHR 2004a, S. 79, CUTURA / KRAUS 2005, S. 26, HERING / PFÖRTSCH / WORDELMANN 2001, S. 48, PLEITNER 1995, S. 543

Die räumliche Verteilung war hinsichtlich der sechsten Forschungsfrage nach der *räumlichen Lokalisierung* der herangezogenen unternehmensexternen Akteure bedeutend. Dies galt insbesondere für die Akteure aus dem räumlich nahen Umfeld des Unternehmens. So konnte die Identifizierung adäquater unternehmensexternen Akteure im Nahbereich über deren Inanspruchnahme erfolgen.⁴⁰⁷

Bezüglich der *Branchen* ist festzuhalten, dass deren Vielfalt auch in dieser zahlenmäßig kleinen Gruppe ausgeprägt ist. Dabei liegt der Schwerpunkt auf der Produktion und im Handel, wobei die Kombination beider sehr häufig anzutreffen ist. Darüber hinaus werden sowohl Konsum- als auch Investitionsgüter hergestellt.

Betrachtet man die zwanzig Unternehmen aus dieser Gruppe, so lässt sich überdies auch eine gleichmäßige Streuung über die vier *Unternehmensgrößenklassen* feststellen, die das OST-WEST KOMPETENZNETZWERK (2006) bildete.⁴⁰⁸ Die einzige Ausnahme betrifft mit zehn Fällen diejenige Unternehmensgrößenklasse, die die größte Spannweite an Mitarbeitern erfasst. Auf diese Weise ließ sich von vornherein systematisch vergleichend untersuchen, inwieweit dieselben internationalisierungsbezogenen Probleme sowohl in ähnlich als auch in unterschiedlich großen KMU mit unternehmensexternen Akteuren gelöst werden.

Unternehmensgrößenklasse (Anzahl der Mitarbeiter)	Unternehmen (n)
1–9	2
10–49	4
50–249	10
>250	3

Tab. 22: Verteilung der Unternehmen der Gruppe 3 auf die in der OWKN-Datenbank verwendeten Unternehmensgrößenklassen.⁴⁰⁹

Insgesamt umfasst die Stichprobe somit möglichst homogene Fälle bzgl. des Vorhandenseins internationaler Wirtschaftsaktivitäten, die eine aktive Rolle der grenzüberschreitend in den MOEL wirtschaftlich agierenden Unternehmen nach sich ziehen. Im Hinblick auf die Branchenzugehörigkeit, die Unternehmensgröße und die räumliche Lokalisierung der kleinen und mittleren Unternehmen wurde hingegen eine Variation angestrebt, um zu überprüfen, ob die Branchenzugehörigkeit und die Größe der Unternehmen aus den bereits diskutierten Gründen zu unterschiedlichen Lösungsstrategien bei Internationalisierungsproblemen führen und die räumliche Lokalisierung der kleinen und mittleren Unternehmen ein einheitliches Reichweitenmuster hinsichtlich der herangezogenen unternehmensexternen Akteure erkennen lässt.⁴¹⁰

⁴⁰⁷ vgl. Kap. 4.2.2

⁴⁰⁸ vgl. Tab. 22

⁴⁰⁹ eigene Zusammenstellung und OWKN 2007d

Bei einem KMU ist keine Unternehmensgrößenklasse angegeben.

⁴¹⁰ vgl. Kap. 3.3.1, MERKENS 1997, S. 99

Mit einer Teilnahmequote von 66 % konnten ausreichend Interviews in kleinen und mittleren Unternehmen der Gruppe 3 durchgeführt werden. Jedoch wurden lediglich zwölf der vierzehn Unternehmen wie vorgesehen über die Datenbank des OWKN identifiziert. Ein Unternehmen wurde mittels eines Zeitschriftenartikels⁴¹¹ und ein weiteres KMU durch ein Unternehmen gefunden, das fälschlicherweise in die Datenbank aufgenommen und der Gruppe 3 zugeordnet wurde. Somit konnte in Letzterem kein Interview durchgeführt werden. Überdies stellte sich im Falle eines weiteren Unternehmens der Gruppe 3 heraus, dass es gar keiner komplexen internationalen wirtschaftlichen Aktivität nachgeht. Dennoch verblieb dieses KMU als Kontrollfall im Sample. Die Interviews hatten eine zeitliche Länge von 38 bis 130 Minuten und wurden zwischen dem 31. Januar 2007 und dem 23. März 2007 durchgeführt.

4.2.2 Datenerhebung mittels qualitativer Leitfadeninterviews

Aufgrund der Tatsache, dass Mitarbeiter von KMU die Datenquelle dieser Untersuchung darstellen, boten sich *Interviews* als Mittel zur Datenerhebung an.⁴¹² Ferner zeigte sich im Verlauf dieser Interviews, dass auch unvorhergesehene relevante Aspekte und Zusammenhänge zum Tragen kommen. In diesen Fällen stellten Interviews die beste Möglichkeit dar, möglichst detaillierte Informationen bzgl. der Untersuchungsfragen zu erhalten.⁴¹³ Insbesondere das von WITZEL konzipierte problemzentrierte Interview weist zahlreiche Merkmale auf, die auch für die Datenerhebung in dieser Arbeit geeignet waren.⁴¹⁴ Deswegen wurden *offene, teilstandardisierte oder -strukturierte, qualitative Leitfadeninterviews* als Methode der Datenerhebung eingesetzt, die bei der Durchführung von Fallstudien besonders geeignet sind.⁴¹⁵

Die Vorteile dieser Interviewform lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

- Aufdeckung unvorhergesehener oder unerwarteter, relevanter Aspekte und Zusammenhänge,
- Erschließung möglichst detaillierter Informationen bzgl. der dezidierten, spezifischen, auf Vorwissen beruhenden Forschungsfragen,
- Gewinnung möglichst ‚natürlicher‘ Daten und Erlangung von Kenntnissen und Kompetenzen im Hinblick auf das Forschungsthema durch eigene (unmittelbare) Erfahrung,
- eigenständige Strukturierung der Inhalte durch den Interviewten,
- Darlegung spezifischer Entscheidungszusammenhänge, Relevanzstrukturen, Bewertungen und Sichtweisen durch den Interviewten,

⁴¹¹ vgl. HOEK / CORDES 2004

⁴¹² vgl. SCHOENBERGER 1991

⁴¹³ vgl. HUGHES 1999

⁴¹⁴ vgl. insbesondere WITZEL 1982, S. 66 ff., 1989, aber auch DIEKMANN 2001, S. 450 f., FLICK 2000, S. 105 ff., FRIEBERTSHÄUSER 1997, S. 379 ff., HELFFERICH 2005, S. 24, HOPF 1995, S. 178, LAMNEK 1995, S. 74 ff., 2002, S. 177 f., MAYRING 2002, S. 67 ff., SPÖHRING 1989, S. 177 ff.

⁴¹⁵ vgl. ALEMANN 1984, S. 217, FLICK 2000, S. 94 ff., FRIEBERTSHÄUSER 1997, S. 375 ff., FRIEDRICHS 1990, S. 224, GLASER / LAUDEL 2004, S. 107 ff./ 138 ff., HELFFERICH 2005, S. 24 / 158 ff., HOFFMANN-RIEM 1980, S. 357 f., HOPF 1995, S. 177 f., 2000, HRON 1994, S. 128, KOHLI 1978, LAMNEK 1995, S. 65, MAROTZKI 2003, S. 114, SPÖHRING 1989, S. 147 f. / 178, WITTKOWSKI 1994, S. 11 ff., WITZEL 1982, S. 90 f., 1989, S. 236 f.

- bereits während des Interviews Erkenntnisschritte in dem Verständigungsprozess zwischen den beiden Interviewpartnern,
- Identifizierung wissenschaftlicher Vorurteile,
- methodisch sensible und gegenstandsadäquate Nachfragen.⁴¹⁶

Im Folgenden werden die Inhalte des im Anhang⁴¹⁷ vollständig dargestellten Interviewleitfadens kurz wiedergegeben und anschließend argumentativ begründet:

- *grenzüberschreitende Wirtschaftsaktivitäten* des kleinen oder mittleren Unternehmens:
 - mittelosteuropäische EU-Beitrittsländer, in denen das Unternehmen wirtschaftlich aktiv ist,
 - internationale Wirtschaftsaktivitäten
- Rolle, Aufgaben, Funktionen, Kompetenzen, Entscheidungsbefugnisse, Verantwortlichkeiten, Führungsfunktionen, Weisungsbefugnisse u. Ä. des *Interviewten* bei der Durchführung und Initiierung grenzüberschreitender Wirtschaftsaktivitäten des Unternehmens,
- *Probleme* und *Engpässe* bei wirtschaftlichen Aktivitäten in den mittelosteuropäischen Ländern,
- *Tätigkeitsbereiche* und *Funktionen* von im Internationalisierungsprozess herangezogenen unternehmensexternen Akteuren:
 - Identifikation der Problemlösungskompetenzen unternehmensexterner Akteure,
 - Gründe für die Nicht-Heranziehung unternehmensexterner Akteure bei einigen internationalisierungsbezogenen Problemen,
 - Einschaltung derselben unternehmensexternen Akteure bei denselben Problemstellungen und denselben internationalen Wirtschaftsaktivitäten in verschiedenen MOEL,
 - Identifikation alternativer unternehmensexterner Akteure,
 - Begründung der Auswahl herangezogener unternehmensexterner Akteure,
 - Gründe für die prinzipiell ausbleibende Heranziehung unternehmensexterner Akteure bei der Lösung internationalisierungsspezifischer Probleme:
 - Begründung des Scheiterns grenzüberschreitender wirtschaftlicher Aktivitäten und ungelöster internationalisierungsbezogener Probleme,
 - Begründung und Wege der (ausbleibenden) Verhinderung des Scheiterns dieser internationalen Wirtschaftsaktivitäten und (Nicht-)Herbeiführung von Lösungen dieser internationalisierungsbezogenen Probleme durch unternehmensexterne Akteure

⁴¹⁶ vgl. FLICK 1995a, FRIEBERTSHÄUSER 1997, S. 375 ff., HELFFERICH 2005, S. 29 ff., HONER 2003, S. 95 ff., HOPF 1995, S. 177 ff., KVALE 1996, S. 145, MAROTZKI 2003, 114, SCHNELL / HILL / ESSER 2005, S. 387, TRINCZEK 2005, S. 218, WITZEL 1982, S. 70 / 109, 1989, S. 234 ff.

⁴¹⁷ vgl. Kap. 8

- Bedeutung von *Vertrauen* zu unternehmensexternen Akteuren:
 - Bereiche der Zusammenarbeit mit unternehmensexternen Akteuren vor deren Heranziehung zur Lösung internationalisierungsspezifischer Probleme,
 - Dauer der Zusammenarbeit:
 - gute und schlechte Erfahrungen mit der Zusammenarbeit,
 - Auswirkungen schlechter Erfahrungen auf die weitere Zusammenarbeit
 - Intensität der Zusammenarbeit mit einem oder mehreren unternehmensexternen Akteuren in Bezug auf jeweils dieselben spezifischen Problemlösungskompetenzen
- Bedeutung von *Reputation* bei der Identifikation unternehmensexternen Akteure (Rolle der Empfehlungen Dritter),
- *räumliche Lokalisation* unternehmensexternen Akteure (lokal, regional, national, international):
 - Identifikation kompetenter unternehmensexternen Akteure im Nahbereich,
 - Gründe für die (Nicht-)Nutzung dieses Angebots im Nahbereich,
 - Einfluss der räumlichen Verortung unternehmensexternen Akteure auf deren Problemlösungskompetenz
- konkrete Ausgestaltung gemeinsamer (nicht) erfolgreicher Problemlösungsansätze:
 - Bewährung dieser Problemlösungsansätze in ihrer ursprünglichen Form oder Nachbesserungsbedarf,
 - Begründung und Wege der (Nicht-)Behebung von Defiziten der Problemlösungsansätze,
 - Einflussfaktoren auf den (Miss)Erfolg gemeinsamer Problembewältigungen
- *Gesamtbilanz* bzgl. der Bedeutung der Rolle unternehmensexternen Akteure bei der Lösung internationalisierungsspezifischer Probleme des jeweiligen KMU

Nachfolgend werden die in der vorangehenden Kurzübersicht des Interviewleitfadens dargestellten Inhalte legitimiert. Nach der Identifizierung der Wirtschaftsaktivitäten in den einzelnen MOEL wurden die Rolle und die Funktionen des Interviewten bei deren Durchführung beleuchtet. So ließ sich einschätzen, in welcher Form und zu welchem Grad der Interviewte in die internationalen Wirtschaftsaktivitäten des Unternehmens eingebunden ist. Daraus konnte man ableiten, wie weitreichend seine Auskünfte diesbezüglich sind.⁴¹⁸

Anschließend wurden die internationalisierungsspezifischen Probleme und Engpässe, ergründet. Diese Informationen bildeten die Grundlage für die nachfolgenden Fragen, die sich auf die unternehmensexternen Akteure beziehen. Dabei wurden vier Themenkomplexe unterschieden, die die Beziehungen zwischen den international wirtschaftlich aktiven kleinen und mittleren Unternehmen und den unternehmensexternen Akteuren betreffen:

⁴¹⁸ vgl. auch SCHNELL / HILL / ESSER 2005, S. 387

Zunächst wurde in Anlehnung an Forschungsfrage 1 auf die *Tätigkeitsbereiche* der ausgewählten unternehmensexternen Akteure abgestellt. Dadurch konnte man drei Problemgruppen voneinander unterscheiden: einerseits diejenigen Probleme, die eigenständig, andererseits diejenigen, die mit externer Hilfe, und schließlich diejenigen, die gar nicht überwunden wurden. Überdies waren im Falle der Zusammenarbeit mit unternehmensexternen Akteuren bei einigen oder sogar allen bei grenzüberschreitenden Wirtschaftsaktivitäten auftretenden Problemen zum Tragen kommende Gründe für die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen unternehmensexternen Akteuren von Interesse: bei der Lösung derselben, ähnlicher und unterschiedlicher Probleme bei denselben oder verschiedenen internationalen wirtschaftlichen Aktivitäten und / oder in denselben oder unterschiedlichen Ländern. Durch die Bedeutung der Gründe konnte das Kompetenzspektrum der einzelnen herangezogenen unternehmensexternen Akteure abgeschätzt und bewertet werden.

Darüber hinaus waren die Gründe für die Identifizierung und die Meidung alternativer unternehmensexternen Akteure von Interesse. Dabei sind zwei Konstellationen denkbar: der Versuch der Identifikation kann einerseits grundsätzlich, andererseits aufgrund der Tatsache, dass bereits kompetente unternehmensexterne Akteure gefunden wurden, unterlassen worden sein. Ferner wies dies implizit darauf hin, wie weit das jeweilige kleine oder mittlere Unternehmen bereits in das entsprechend kompetente Unternehmensumfeld eingebettet ist.

Weiterhin ist auch ein vollkommenes Scheitern internationaler wirtschaftlicher Aktivitäten denkbar. Zur Vermeidung dessen werden ggf. keine unternehmensexternen Akteure herangezogen. Dann galt es ebenfalls, die Gründe dafür zu beleuchten.

Zudem ist in diesem Falle von Interesse, ob, und wenn ja, welche unternehmensexterne(n) Akteure aus welchen Gründen und wie Problemlösungen hätten mit erarbeiten oder ein Scheitern grenzüberschreitender Wirtschaftsaktivitäten verhindern können. Dabei handelt es sich zwar ausschließlich um denkbare Szenarien, aber dennoch zeigen derartige Äußerungen des Interviewten, dass er durchaus ein Potenzial an unternehmensexternen Akteuren nennen und ihre Problemlösungskompetenz einschätzen kann.

Die Bedeutung, die den beiden in den Forschungsfragen 2–5 aufgeworfenen Konzepten des *Vertrauens* und der *Reputation* in den Interaktionen zwischen grenzüberschreitenden wirtschaftlichen Aktivitäten nachgehenden kleinen und mittleren Unternehmen und unternehmensexternen Akteuren zukommt, wurde in dem zweiten Themenkomplex beleuchtet. Dabei boten

- die Zusammenarbeit *vor* der ersten internationalen Wirtschaftsaktivität,
- die dabei erarbeiteten *Aufgabenstellungen* und im Rahmen dessen gemachter Erfahrungen,
- die Auswirkungen *negativer Erfahrungen* auf die weitere Zusammenarbeit sowie
- die *Dauer* der Zusammenarbeit

für das theoretische Konzept des Vertrauens und die Identifizierung unternehmensexternen Akteure durch das betrachtete KMU und für die Bedeutung des theoretischen Konzepts der Reputation, also den Stellenwert von Empfehlungen Dritter, wichtige Anhaltspunkte. Dabei konnte mit Fragen nach guten und schlechten Erfahrungen mit unternehmensexternen Akteuren und deren Auswirkungen auf die weitere Zusammenarbeit der Stellenwert von Vertrauen festgestellt werden. Die Frage nach der Intensität der Einbettung des kleinen oder mittleren Unternehmens in sein Akteursumfeld und

die darauf basierende Ableitung der Rolle von Vertrauen in Interaktionsbeziehungen wurde durch die Identifizierung der Anzahl unternehmensexterner Akteure, die ein KMU in Anspruch nimmt, ergründet.

Der dritte Themenkomplex fragt im Kontext des dritten in dieser Arbeit aufgeworfenen Konzepts nach einem möglichen Einfluss der *räumlichen Verortung* der unternehmensexternen Akteure auf ihre Problemlösungskompetenz aus der Sicht der internationalisierten kleinen und mittleren Unternehmen. Auf diese Weise konnten Raummuster aufgezeigt und charakterisiert werden. Dabei stellte sich die Frage nach alternativen, kompetenten unternehmensexternen Akteuren aus der näheren Umgebung, wenn Akteure ausgewählt wurden, die nicht lokal oder regional angesiedelt sind. Im Falle ihrer Existenz und ihrer Identifizierung durch die kleinen und mittleren Unternehmen waren die Gründe für ihre Meidung interessant, zumal dies Rückschlüsse auf die für die Einbettung des Unternehmens relevante(n) räumliche(n) Maßstabsebene(n) zuließ.

Damit wurde zu dem letzten Themenkomplex übergeleitet, der Lösbarkeit von Problemen unter Heranziehung unternehmensexterner Akteure sowie der konkreten Gestaltung und dem Nachbesserungsbedarf der angewendeten *Lösungsansätze*. Die Antworten auf diese Fragen gaben Aufschluss darüber, ob erstens unlösbare Probleme bestehen, zweitens sich unternehmensübergreifend ähnliche Lösungsansätze für dieselben Probleme identifizieren lassen und drittens Probleme existieren, bei denen die angewendeten Lösungsansätze gar nicht, kaum oder häufig nachgebessert werden müssen.⁴¹⁹

4.2.3 Datenaufbereitung mittels Transkription in selektiven, zusammenfassenden, strukturierenden Inhaltsprotokollen

Da die in dieser Untersuchung durchgeführten Interviews der Generierung verbalisierter inhaltlich-thematischer Daten dienten, waren extreme Genauigkeitsstandards bei der Datenaufbereitung nicht gerechtfertigt. Demzufolge ließ sich die Materialfülle schon bei der Aufbereitung der Daten reduzieren. Auf ein Regelrepertoire für die Transkription der im Rahmen dieser Untersuchung durchgeführten Interviews wurde weitgehend verzichtet. Die aufgezeichneten Interviewdaten wurden in Standardorthografie verschriftet. Unverständliche Textbestandteile sowie Grammatikfehler wurden berichtigt. Literarische Umschrift fand keine Verwendung. Nichtverbale Äußerungen, Pausen, Unterbrechungen und Hervorhebungen wurden ebenfalls nicht transkribiert. Darüber hinaus wurde der geringe Anteil an den immer kurzen, inhaltlich irrelevanten Textpassagen nicht mit in die Transkripte aufgenommen.⁴²⁰

⁴¹⁹ vgl. zusammenfassend Abb. 19

⁴²⁰ vgl. DEPPERMAN 1999, S. 46 ff., KOWAL / O'CONNELL 2000, S. 444, KVALE 1996, S. 169, MAYRING 2002, S. 89 ff., STRAUSS 1991, TRINCZEK 2005, S. 217

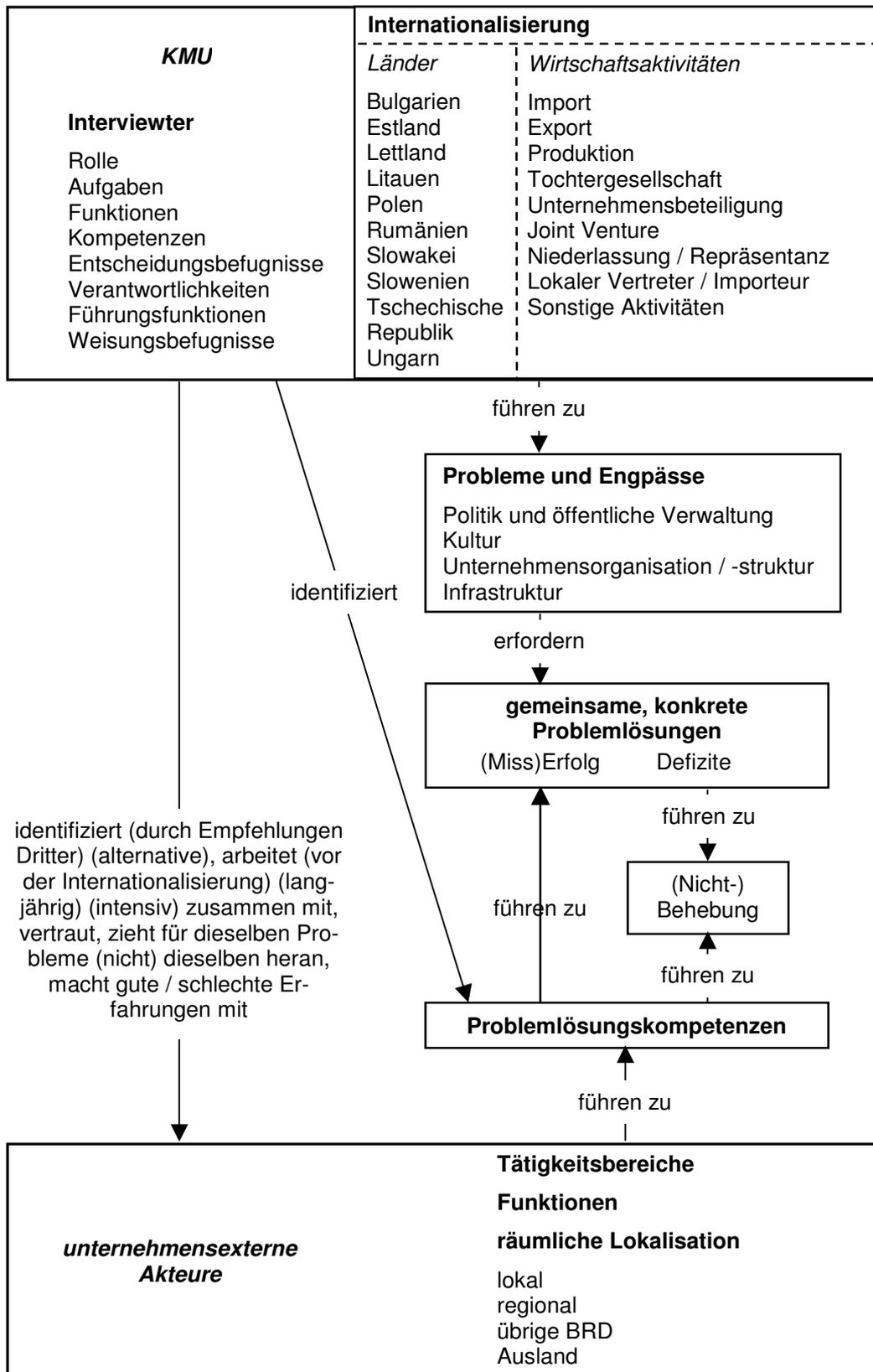


Abb. 19: Zusammenhänge zwischen den in den Interviews ergründeten Themenkomplexen aus der Akteursperspektive.⁴²¹

⁴²¹ eigener Entwurf

Unter Einhaltung dieser Regeln wurden die erhobenen Interviewdaten unter Anwendung der Aufbereitungstechnik des *selektiven, zusammenfassenden, strukturierenden Inhaltsprotokolls* transkribiert. Die Zusammenfassung wurde unmittelbar vom Tonband aus vorgenommen.⁴²² Ferner wurden die erhobenen Daten während der Transkription anonymisiert.⁴²³

Darüber hinaus wurden *Kategorien* gebildet. In Bezug auf die internationalisierungsbezogenen Probleme und die unternehmensexternen Akteure war dies bereits überwiegend theoriegeleitet geschehen.⁴²⁴ Einerseits wurden unternehmensexterne Akteure in der wissenschaftlichen Literatur genannt, andererseits lassen sich diese aus den bereits identifizierten spezifischen Problemen, die internationale Wirtschaftsaktivitäten hervorrufen, erschließen. Dies bedeutet, dass unternehmensexterne Akteure, denen ein gewisses Problemlösungspotenzial zugeschrieben werden kann, ex ante mit in das Kategorienset aufgenommen wurden. Bezüglich aller bis dahin unbekannt gebliebenen herangezogenen unternehmensexternen Akteure, internationalisierungsbezogenen Probleme und der bisher kaum wissenschaftlich erforschten Ansätze zur Lösung dieser Probleme konnten erst im Anschluss an die und auf der Grundlage der Ergebnisse der empirische(n) Untersuchung Kategorien gebildet werden. Somit konnten sie das zu diesem Zweck offen gehaltene Kategorienset ergänzen. Schlussendlich wurden die ex ante nicht vorhersehbaren Kategorien im Rahmen der Transkription der Interviewtexte identifiziert.⁴²⁵

4.2.4 Datenauswertung mittels qualitativer Inhaltsanalyse

Zur Auswertung der transkribierten Interviewprotokolle eigneten sich drei Techniken qualitativer Inhaltsanalyse nach MAYRING. Als erste inhaltsanalytische Technik wurde die *formale* und die *inhaltliche Strukturierung* in Form des während der Transkription entwickelten Kategoriensystems verwendet.⁴²⁶ Durch den Vergleich der einzelnen Ergebnisse der jeweiligen Interviews konnten strukturelle Parallelen bzgl. der Heranziehung unternehmensexternen Akteure zur Lösung unterschiedlicher spezifischer Probleme bei internationalen Wirtschaftsaktivitäten und deren gemeinsam mit den KMU erarbeiteten Lösungsmöglichkeiten aufgedeckt werden. Dies gilt für alle in den Untersuchungsfragen aufgeworfenen Aspekte.

⁴²² vgl. DIEKMANN 2001, S. 512 f., FLICK 2000, S. 213 f., LAMNEK 1995, S. 209 ff., MAYRING 1989, S. 193 ff., 1992, S. 25 ff., 1995, S. 211 ff., 2000, S. 472 f., 2002, S. 94 ff., SCHMIDT 1997, S. 554, SEIPEL / RIEKER 2003, S. 194, SPÖHRING 1989, S. 202 ff.

⁴²³ vgl. ALEMANN / TÖNNESMANN 1995, S. 105 f.

⁴²⁴ vgl. Kap. 3

⁴²⁵ vgl. FISCHER 1994, S. 191, JENSEN 2005, S. 261 ff., MOLLENHAUER / RITTELMAYER 1977, S. 66 ff., RUSTEMEYER 1992, S. 93 ff., SCHMIDT 1997, S. 547 ff.

⁴²⁶ vgl. DIEKMANN 2001, S. 512 f., MAYRING 1989, S. 193 ff., 1992, S. 25 ff., 1995, S. 213, 2000, S. 473, 2002, S. 115 ff., 2003, S. 58 / 82 ff., SEIPEL / RIEKER 2003, S. 194, SPÖHRING 1989, S. 202 ff.

Anschließend wurde das ganze Kategoriensystem i. S. d. Fragestellung interpretiert. Dabei wurden unter Anwendung der Technik inhaltsanalytischer *Zusammenfassung* diejenigen Aspekte festgelegt, die aus dem Material herausgefiltert wurden.⁴²⁷ Dabei kamen die „sechs reduktive(n) Prozesse“⁴²⁸

- des Auslassens⁴²⁹,
- der Generalisierung,
- der Konstruktion,
- der Integration,
- der Selektion sowie
- der Bündelung

zur Anwendung.⁴³⁰

Die dritte, in der vorliegenden Arbeit zum Einsatz gekommene Technik qualitativer Inhaltsanalyse ist die *Explikation (Kontextanalyse)*. Dabei wurde(n) einerseits der *enge Textkontext*, also unmittelbare Bezüge im Text oder die unmittelbare Textumgebung der interpretationsbedürftigen Stelle berücksichtigt. Andererseits wurde auch der *weite Textkontext*, also über den Text hinausreichende Hinweise, einbezogen. Allerdings wurden dabei ausschließlich Informationen bzgl. der Interviewsituation berücksichtigt. Die Explikation kam lediglich in den Fällen zum Einsatz, in denen die theoriebasierten Vorüberlegungen nicht dazu ausreichten, für diese Arbeit relevante, aus den Untersuchungsfragen hervorgehende Aspekte in befriedigendem Ausmaß zu beleuchten.⁴³¹ Somit stellte die qualitative Inhaltsanalyse eine adäquate Methode zur Auswertung des gewonnenen Datenmaterials dar.⁴³²

qualitative inhaltsanalytische Technik	Prozesse
formale, inhaltliche Strukturierung	Zuordnung von Aussagen zu Hauptkategorien
Zusammenfassung	Auslassen, Generalisierung, Konstruktion, Integration, Selektion, Bündelung
Explikation (Kontextanalyse)	Heranziehung des weiten und des engen Textkontextes

Tab. 23: In der Datenauswertung verwendete qualitative inhaltsanalytische Techniken und damit verbundene Prozesse.⁴³³

⁴²⁷ vgl. DIEKMANN 2001, S. 512, MAYRING 1989, S. 193 ff., 1992, S. 25 f., 1995, S. 211 f., 2000, S. 472, 2002, S. 115 ff., 2003, S. 58 ff., SCHMIDT 1997, S. 554, SEIPEL / RIEKER 2003, S. 194, SPÖHRING 1989, S. 202 ff.

⁴²⁸ MAYRING 2002, S. 95

⁴²⁹ vgl. TITZMANN 1977, S. 1980 ff.

⁴³⁰ vgl. DIEKMANN 2001, S. 512, FLICK 2000, S. 213, LAMNEK 1995, S. 209 f., MAYRING 1989, S. 193 ff., 1992, S. 25 ff., 1995, S. 211 f., 2000, S. 472, 2002, S. 94 ff., 2003, S. 58 ff., RUSTEMEYER 1992, S. 74 f., SCHMIDT 1997, S. 554, SEIPEL / RIEKER 2003, S. 194, SPÖHRING 1989, S. 202 ff.

⁴³¹ vgl. DIEKMANN 2001, S. 512, FLICK 2000, S. 213 f., LAMNEK 1995, S. 210 ff., MAYRING 1989, S. 193 ff., 1992, S. 25 ff., 1995, S. 212, 2000, S. 473, 2002, S. 115 ff., 2003, S. 58 / 77 ff., SEIPEL / RIEKER 2003, S. 194, SPÖHRING 1989, S. 202 ff.

⁴³² vgl. zusammenfassend Tab. 23

⁴³³ eigene Zusammenstellung

4.2.5 Erhöhung der Glaubwürdigkeit der Interviewergebnisse durch kommunikative Validierung

In dieser Untersuchung wurde wenige Tage nach dem Interview mit den Interviewten eine kommunikative Validierung zur Absicherung der vorgenommenen Interpretationen durchgeführt, um die Glaubwürdigkeit der Interviewergebnisse zu erhöhen.⁴³⁴ Die Interviewten wurden im Anschluss an die Interviews gefragt, ob sie dazu bereit seien, schriftlich vorliegende Interviewergebnisse und -interpretationen auf ihre Korrektheit hin zu überprüfen. Alle Interviewten nahmen daran teil.

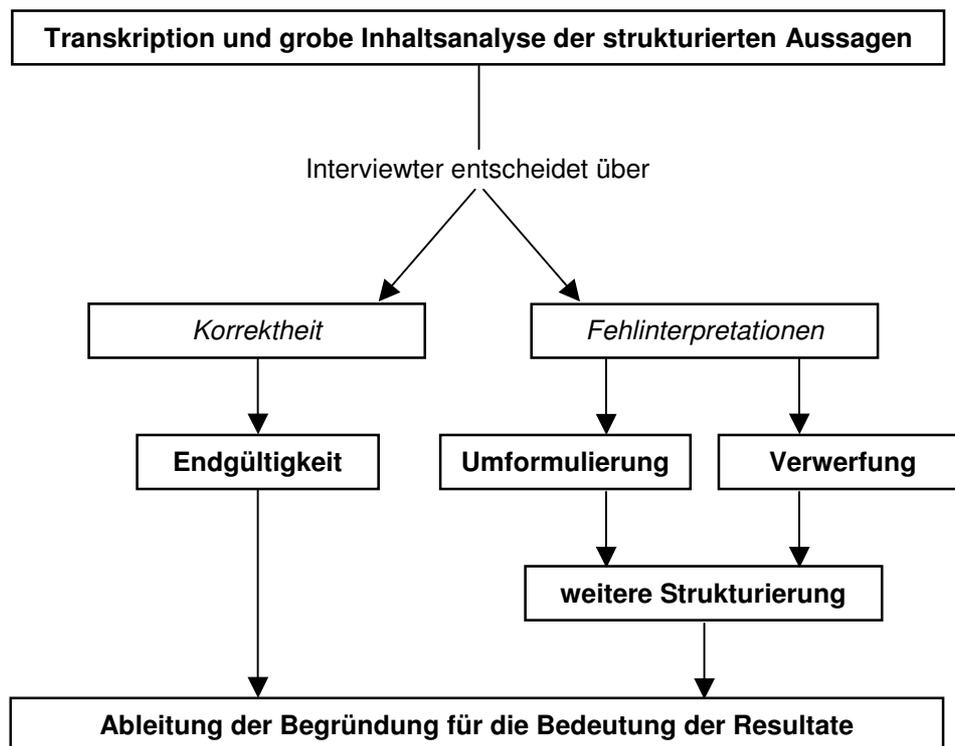


Abb. 20: Ablaufschema der kommunikativen Validierung.⁴³⁵

In diesem auch als *Member-Check* bezeichneten Verfahren wurde den Interviewten die aus den Interviewergebnissen mittels Transkription und grober Inhaltsanalyse strukturierten Aussagen i. S. d. *Struktur-Lege-Technik (SLT)* vorgelegt. Sie sollten dann beurteilen, ob die Art und Weise der Interpretation und die Ergebnisse endgültig sind oder ob sie ihre Ausführungen anders ausdrücken oder sogar verwerfen wollen. Zudem musste in den beiden letztgenannten Fällen eine weitere Strukturierung vorgenommen werden. Daraus ließen sich Begründungen für die Bedeutung der Resultate ableiten. So zeigte sich auch, ob der Interviewer die Aussagen des Interviewten richtig aufgefasst hat. Schließlich waren aufgrund der unterschiedlichen Positionalität des Interviewers und

⁴³⁴ vgl. für konkrete Vorschläge SCHEELE / GROEBEN 1988

⁴³⁵ eigener Entwurf

des interviewten Mitarbeiters Fehlinterpretationen der gewonnenen Interviewdaten seitens des Forschers nicht ausgeschlossen. Derartige Unzulänglichkeiten ließen sich durch das Verfahren der kommunikativen Validierung beheben.⁴³⁶

Abschließend werden das entwickelte Forschungsdesign und die verwendeten Analyseverfahren in Tab. 24 noch einmal zusammenfassend dargestellt.

qualitatives Forschungsdesign	vergleichende Fallanalysen
deduktive Vorgehensweise	teils vorhandenes Vorwissen; Theorie: Embeddedness-Ansatz
interpretatives Paradigma	nicht völlig offenliegender Untersuchungsgegenstand
Wissensträger (Datenquellen)	Mitarbeiter, die in die internationalen Wirtschaftsaktivitäten des KMU eingebunden sind und sich mit der Lösung dabei auftretender spezifischer Probleme unmittelbar befassen; Dokumente als ergänzende Datenquelle ebenfalls nicht ausgeschlossen
Fallauswahl	Convenience Sampling
Fallgruppe	alle in den MOEL wirtschaftlich aktiven KMU mit mindestens einer der Wirtschaftsaktivitäten Produktion, Tochtergesellschaft, Unternehmensbeteiligung, Joint Venture aus der Region Nordostniedersachsen: Identifizierung 21 entsprechender KMU
Fall	ein in den MOEL wirtschaftlich aktives KMU mit mindestens einer der Wirtschaftsaktivitäten Produktion, Tochtergesellschaft, Unternehmensbeteiligung, Joint Venture aus der Region Nordostniedersachsen
Fallgeschichte	eine MOE-bezogene Wirtschaftsaktivität eines KMU aus der Region Nordostniedersachsen
Datenerhebung	offene, teilstandardisierte oder -strukturierte, qualitative, problemzentrierte Leitfadenterviews; Interviewdurchführung: Zurückspiegelungen, Verständnisfragen, Konfrontationen und Ad-hoc-Fragen
Datenaufbereitung	Transkription in selektiven, zusammenfassenden, strukturierenden Inhaltsprotokollen; Bildung von Kategorien
Datenauswertung	qualitative Inhaltsanalyse: formale, inhaltliche Strukturierung, Zusammenfassung und Explikation (Kontextanalyse)
kommunikative Validierung	Member-Check mittels der Struktur-lege-Technik (SLT)

Tab. 24: Ausgewähltes Forschungsdesign und verwendete Analyseverfahren.⁴³⁷

⁴³⁶ vgl. Abb. 20, FLICK 1987, S. 254, 1995a, S. 168, 2000, S. 102 ff. / 245 f., FRIEBERTSHÄUSER 1997, S. 382 ff., GLÜCKLER 2004, S. 135, HELFFERICH 2005, S. 25, HEROD 1999, KVALE 1995, S. 429 f., 1996, S. 244 ff., LAMNEK 2002, S. 175, LECHLER 1994, MAYRING 2002, S. 147, MCDOWELL 1998, SPÖHRING 1989, S. 210, WITTKOWSKI 1994, S. 19

⁴³⁷ eigene Zusammenstellung

5 ERGEBNISSE DER DATENAUSWERTUNG

Der erste Teil der Datenauswertung befasst sich mit den seitens der Interviewten in den mittelosteuropäischen EU-Beitrittsländern

- als relevant gekennzeichneten internationalisierungsbezogenen Problemen,
- den zu deren Lösung herangezogenen unternehmensexternen Akteuren sowie
- den von diesen gemeinsam mit den KMU erarbeiteten Problemlösungsansätzen.

Dabei orientiert sich die Diskussion an den Problemdimensionen Politik, Kultur, Unternehmensorganisation und -struktur sowie Infrastruktur, um eine optimale Vergleichbarkeit mit dem theoretischen Vorwissen zu ermöglichen.⁴³⁸ Danach wird eine problem-, akteurs- und problem-lösungskompetenzübergreifende Perspektive eingenommen, damit Zusammenhänge zwischen diesen herauskristallisiert werden können. Anschließend wird den aufgeworfenen Forschungsfragen⁴³⁹ unter Bezug auf die diskutierten Konzepte des Vertrauens, der Reputation und der räumlichen Einbettung nachgegangen.⁴⁴⁰

Zudem geben die quantifizierenden Darstellungen in den folgenden Kapiteln Trends, die sich aus den untersuchten Fällen ableiten ließen, wieder. Darüber hinausgehende Verallgemeinerungen lassen sich nicht oder lediglich nach der Verifizierung durch ähnliche Studien auf andere Räume übertragen.

5.1 In den mittelosteuropäischen Ländern relevante internationalisierungsspezifische Probleme, deren Lösungen sowie im Rahmen dessen herangezogene unternehmensexterne Akteure

Ausgehend von den aus der Literatur erschlossenen, allgemein feststellbaren internationalisierungsbezogenen Problemen werden die in den mittelosteuropäischen EU-Beitrittsländern relevanten Probleme nachfolgend einerseits detailliert in Textform und andererseits zusammenfassend in Form der bereits bekannten Tabellen⁴⁴¹ wiedergegeben. In Letzteren sind die innerhalb der jeweiligen Problemdimensionen am häufigsten angesprochenen und am gravierendsten zum Tragen kommenden Probleme – sechs bis dreißig Nennungen entweder desselben, bei mehreren kleinen und mittleren Unternehmen auftretenden Problems oder unterschiedlicher, der jeweiligen Problemkategorie zugeordneten Probleme eines oder mehrerer KMU – fett formatiert, um sie auch optisch besonders herauszustellen. Die übrigen Probleme treten nur selten auf. Dann sind lediglich eine bis drei Nennungen zu verzeichnen.

⁴³⁸ vgl. auch Kap. 2, 3

⁴³⁹ vgl. auch Kap. 3.1

⁴⁴⁰ vgl. auch Kap. 3.3.1 ff.

⁴⁴¹ vgl. auch Kap. 3.4.1 ff.

Überdies werden die bei der Problemlösung ggf. herangezogenen unternehmensexternen Akteure ebenso wie die gemeinsam mit ihnen erarbeiteten Problemlösungen – sofern in den Interviews expliziert – konkret benannt. Hinsichtlich der Problemlösungen erweist sich eine Differenzierung nach selbst gelösten, mit der Hilfe unternehmensexterner Akteure gelösten und ungelösten Problemen als sinnvoll. Ferner werden feinere Unterscheidungen angestellt, wenn nicht nur eine dieser Kategorien zutrifft. Wenn mehrere dieser Kategorien nur teilweise zutreffen, wurde dies ebenfalls kenntlich gemacht. Somit werden die Untersuchungsfragen 1, 7 und 8 in den nachfolgenden Ausführungen zunächst losgelöst von dem Konzept der räumlichen Einbettung diskutiert, das später noch gesondert beleuchtet wird. Dennoch wurden die ausschließlich oder teilweise gemeinsam mit mittelosteuropäischen unternehmensexternen Akteuren erarbeiteten Problemlösungen fett oder kursiv formatiert.

Nicht zuletzt wird grundsätzlich lediglich von deutschen Mutterunternehmen und ausländischen Tochtergesellschaften gesprochen, um den Text leichter lesbar zu machen. Selbstverständlich sind damit auch alle anderen komplexen grenzüberschreitenden Wirtschaftsaktivitäten – Joint Venture, Produktion und Unternehmensbeteiligung – gemeint, die schließlich ebenso wie Tochtergesellschaften Auswahlkriterien für diejenigen Unternehmen waren, die in die Stichprobe aufgenommen wurden. Die Wahl fiel auf Tochtergesellschaften, da sie am häufigsten unter den komplexen internationalen wirtschaftlichen Aktivitäten der kleinen und mittleren Unternehmen vorkommt, in denen Interviews durchgeführt wurden.

5.1.1 Politik

5.1.1.1 *Rechtliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen*

Grundsätzlich sind im Bereich der rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in einem ausgeglichenen Verhältnis positive und negative Äußerungen der Interviewten festzustellen. Die Osterweiterung der Europäischen Union erleichtert den Ausbau von Geschäftstätigkeiten und die Exporte der untersuchten Unternehmen erheblich, z. B. durch den Wegfall von Zollkontrollen und die daraus folgende Erleichterung des Warenverkehrs. Ferner lohnen sich für zwei KMU Exporte in die mittelosteuropäischen Länder erst seit der im Zuge der EU-Osterweiterung veränderten rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Seitdem ist ein günstiges Nutzen-Aufwand-Verhältnis im Handel von Gütern gegeben, mit denen man je Einheit lediglich geringe Preise erzielt und die man in kleinen Mengen absetzt. Im Rahmen dessen beraten und unterstützen die Außenwirtschaftsabteilungen von Kreditinstituten kleine und mittlere Unternehmen bei der Bearbeitung der dokumentären Abwicklung von Geschäften im Außenhandel. Diese neutralen Meinungen sind zu Beginn der Erschließung der mittelosteuropäischen Märkte entscheidend, bevor auf Beratungsangebote von Handelsunternehmen zurückgegriffen wird. Schließlich steht für diese zunächst eigennütziges Handeln und danach erst deren Geschäftspartner im Vordergrund.

Probleme / Engpässe	Problemstatus und problemlösende Akteure	Problemlösungen
<p>allgemeine Wirtschafts-, Ordnungs-, Währungs-, Steuer- und Sozialpolitik;</p> <p>➤ unzulängliche Handelspolitik,</p> <p>➤ Zollprobleme,</p> <p>➤ Devisenprobleme (bspw. durch Wechselkurse und Kontrollen),</p> <p>➤ Unternehmensbesteuerung (z. B. Problematik der Doppelbesteuerung),</p> <p>➤ unsachgerechte Arbeitsgesetzgebung und Lohnpolitik</p>	<p>überwiegend durch supranationale öffentliche Akteure gelöst;</p> <p>überwiegend durch supranationale öffentliche Akteure sowie mit IHKn und Kreditinstituten gelöst;</p> <p>ungelöst;</p> <p>teils selbst gelöst, teils mit Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften gelöst, teils ungelöst;</p> <p>teils selbst gelöst, teils mit Rechtsanwaltskanzleien gelöst, teils ungelöst</p>	<p>gemeinsamer Binnenmarkt mit ‚offenen‘ Grenzen durch die EU-Osterweiterung;</p> <p>gemeinsamer Binnenmarkt mit ‚offenen‘ Grenzen durch die EU-Osterweiterung; Sicherstellung der korrekten Bearbeitung der dokumentären Abwicklung von Geschäften im Außenhandel durch die Unterstützung und die Beratung der Außenwirtschafts-abteilungen von Kreditinstituten; Beglaubigung von Ursprungszeugnissen durch IHKn;</p> <p>Konsultierung von Rechtsanwaltskanzleien bei Personalproblemen</p>

Tab. 25: In den MOEL relevante Probleme und Engpässe, Problemstatus, problemlösende Akteure und Problemlösungen im Bereich der rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Problemdimension Politik.⁴⁴²

⁴⁴² eigene Erhebungen

Probleme / Engpässe	Problemstatus und problemlösende Akteure	Problemlösungen
<p>Unzulänglichkeiten der rechtlichen Rahmenbedingungen (z. B. der Gesetze und Vorschriften):</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ gesetzliche Restriktionen, ➤ unzulängliche nationale Sicherheitsbestimmungen und Schutzmechanismen, ➤ mangelnde Planungssicherheit durch häufige Konfrontation mit Gesetzesänderungen <p>mangelhafte Rechtssicherheit</p>	<p>überwiegend ungelöst, teils mit Rechtsanwaltskanzleien gelöst, teils selbst gelöst; ungelöst;</p> <p>überwiegend selbst gelöst, teils mit Rechtsanwaltskanzleien, IHKn und AHKn gelöst;</p> <p>überwiegend ungelöst, teils mit Rechtsanwaltskanzleien und Notariaten gelöst</p>	<p>Informationen bzgl. Regularien und rechtlicher Fragen, z. B. im Hinblick auf Beteiligungsverhältnisse, Ausschüttungen und Steuern;</p> <p>rechtliche Absicherung durch hieb- und stichfeste schriftliche Verträge</p>
<p>Sicherheit des Lebens und des Eigentums:</p> <p>Einschränkungen im Eigentums- und Verfügungsrecht</p>	<p>überwiegend ungelöst, teils mit Rechtsanwaltskanzleien und Notariaten gelöst;</p> <p>überwiegend ungelöst, teils mit Rechtsanwaltskanzleien und Notariaten gelöst</p>	<p>rechtliche Absicherung durch hieb- und stichfeste schriftliche Verträge;</p> <p>rechtliche Absicherung durch hieb- und stichfeste schriftliche Verträge</p>

Tab. 25 (Fortsetzung): In den MOEL relevante Probleme und Engpässe, Problemstatus, problemlösende Akteure und Problemlösungen im Bereich der rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Problemdimension Politik.⁴⁴³

⁴⁴³ ebd.

Ferner herrscht in den meisten MOEL eine unproblematische politische Situation, wenn auch bei jeder wirtschaftlichen Aktivität zunächst ein meist mehrjähriger Anpassungsprozess an das jeweilige spezifische politische und damit zusammenhängende wirtschaftliche System durchlaufen werden muss.⁴⁴⁴

Weiterhin sind Defizite in den noch teils widersprüchlichen rechtlichen Rahmenbedingungen insbesondere im Arbeits-, aber teilweise auch im Steuerrecht sowie in der Währungspolitik zu verzeichnen. Deswegen halten zwei KMU bei arbeitsrechtlich bedingten Personalproblemen grundsätzlich Rücksprache mit vor Ort sitzenden Rechtsanwaltskanzleien oder anderen Fachleuten. Schließlich ist den in das Internationalisierungsgeschehen involvierten Mitarbeitern des deutschen Mutterunternehmens die Arbeitsgesetzgebung in den jeweiligen mittelosteuropäischen Staaten unbekannt.

Ferner werden Wirtschaftsprüfungsgesellschaften mit gesetzlich vorgeschriebenen Pflichtprüfungen der mittelosteuropäischen Tochtergesellschaften beauftragt. Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften werden auch zur Beratung auf Grund von Unterschieden in den jeweiligen nationalen Steuergesetzgebungen und verschiedenen Rechnungslegungsvorschriften in den einzelnen Ländern herangezogen. Zudem sind diese mit den unterschiedlichen landesspezifischen Abläufen von Verfahren vertraut, z. B. hinsichtlich der Erfordernisse für die Beantragung von Investitionszulagen oder der Einberufung der Gesellschafterversammlung bei bestimmten Angelegenheiten. Gut die Hälfte der Interviewten berichten von dem Aufbau unternehmensinterner Buchhaltungsabteilungen in den mittelosteuropäischen Tochtergesellschaften. Die vorbereitenden Abschlussbuchungen werden zentral in den deutschen Mutterunternehmen vorgenommen, während die Abschlüsse und Bilanzen in einem Fall unternehmensintern und in vier Fällen von in Deutschland ansässigen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften aufgestellt werden. Ebenso ziehen fünf deutsche Mutterunternehmen in Deutschland ansässige Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften in klar definierten steuerlichen Fragestellungen hinzu. Darunter fällt bspw. die Dokumentation von Verrechnungspreisen für zwischen dem deutschen Mutterunternehmen und deren mittelosteuropäischen Tochtergesellschaften gehandelte Waren.

Rechtliche Regularien schreiben die Notwendigkeit der Zulassung von Buchhaltern durch das Finanzamt und eine für die Auftragnehmer ungünstige Abwicklung der Bezahlung öffentlicher Aufträge vor sowie erschweren teilweise durch Fördermittel finanzierte Exporte. Außerdem lassen sich Defizite im Auslandsrecht, z. B. die Verhinderung von Exporten durch eine fehlende Harmonisierung von Sicherheitsvorschriften und mangelnde Zugriffsmöglichkeiten auf nicht zahlende Kunden identifizieren. Im Falle derartiger außenwirtschaftlicher Zahlungsprobleme werden Rechtsbeistände eingeschaltet. Allerdings bescheinigt die Hälfte der Interviewten ihren Kunden aus Mittelosteuropa eine gute Zahlungsmoral, die diejenige westeuropäischer Kunden übertrifft.

⁴⁴⁴ vgl. auch Kap. 3.3.4

Überdies ändern sich fortlaufend gesetzliche Vorschriften, die drei Unternehmen in ihrer neuen Form und Bedienung nicht explizit bekannt sind. Deswegen sind diese deutschen Unternehmen auf die fachliche Sachkompetenz der herangezogenen, in Mitteleuropa angesiedelten Rechtsanwaltskanzleien angewiesen. Daher werden deren Beratungsleistungen mit entsprechenden fachlichen Schwerpunkten prinzipiell in speziellen Fällen, wie bei Grundstückskäufen, Problemen mit Vermietern oder schwer nachweisbaren Betrugsverfahren, zur rechtlichen Absicherung in Anspruch genommen.

Ein Interviewter bemängelt im Falle Lettlands, dass keine Rechtssicherheit gewährleistet ist. Dies äußert sich bspw. in schlecht abgesicherten Investitionen. Deswegen ist bei der Gründung von Tochtergesellschaften in Mitteleuropa bedeutend, deutsche Rechtsanwaltskanzleien mit der Identifizierung zwischen den Ländern zu beachtender Aspekte sowie Notare und Rechtsanwaltskanzleien in Mitteleuropa mit der Antragstellung zu betrauen. Auf diese Weise können formale Fehler beim Ausfüllen der Formulare ausgeschlossen und somit rechtliche Folgen vermieden werden. Zwei Unternehmen machten im Zusammenhang mit der Erstellung von Kauf- und Gründungsverträgen für polnische Tochtergesellschaften mit Notaren aus den MOEL schlechte Erfahrungen. In einem Fall wurden Kauf- und Gründungsverträge entgegen den klaren Anweisungen des deutschen Mutterunternehmens erstellt, in einem anderen zog sich die Vertragserstellung wegen Unstimmigkeiten lange hin. Zwei lettische Dolmetscherinnen verweigerten einem weiteren Befragten an kritischen Punkten in Vertragsverhandlungen aufgrund des an anderer Stelle noch zu diskutierenden Problems des passiven Widerstandes⁴⁴⁵ weitere Übersetzungen unter dem Vorwand, sie verstünden nichts mehr.⁴⁴⁶

5.1.1.2 Öffentliche Verwaltung

Im Bereich der öffentlichen Verwaltung in den mitteleuropäischen Ländern liegen ebenso verschiedene Erfahrungen vor. Vier Interviewte stellen einen zunehmenden Bürokratieabbau – insbesondere seit der EU-Osterweiterung – fest. Zwei Befragte beobachten hingegen eine Steigerung des bürokratischen Aufwandes im Zusammenhang einer damit einhergehenden und negativ wahrgenommenen Harmonisierung der Gesetzgebung innerhalb der Europäischen Union, während acht Interviewte diesen Aufwand als anhaltend hoch betrachten. Im Rahmen dessen lassen sich einige Problemschwerpunkte identifizieren. Dazu zählen der schwierige und zeitaufwendige Umgang mit Behörden sowie die Abneigung gegen ausländische Unternehmen. Letztere äußert sich in der Diskriminierung ausländischer Unternehmen seitens mitteleuropäischer Behörden insbesondere durch die Verzögerung oder Verschleppung von Verfahren und durch häufige Unternehmenskontrollen, in denen ausländische Unternehmen gegenüber inländischen Mitbewerbern oftmals benachteiligt werden. Zudem ist die Einhaltung vertraglicher Vereinbarungen und deren Durchsetzung oftmals problematisch.

⁴⁴⁵ vgl. auch Kap. 5.1.2.2

⁴⁴⁶ vgl. Tab. 25

Probleme / Engpässe	Problemstatus und problemlösende Akteure	Problemlösungen
<p>Bürokratie im Allgemeinen:</p> <p>leistungsschwache öffentliche Verwaltung in den MOEL:</p> <p>➤ schwieriger und zeitaufwendiger Umgang mit Behörden,</p> <p>➤ Informationsdefizite über und unterschiedliche Auslegungen von Rechtsvorschriften und Anweisungen</p>	<p>überwiegend ungelöst, selbst z. T. gelöst, teils durch supranationale öffentliche Akteure gelöst;</p> <p>überwiegend ungelöst, teils mit Rechtsanwaltskanzleien und Wirtschaftsprüfungs- sowie Steuerberatungsgesellschaften gelöst;</p> <p>überwiegend ungelöst, teils mit Übersetzungsdienstleistern, Dolmetschern, IHKn und Steuerberatungsgesellschaften gelöst, teils Lösungsversuche mit Rechtsanwaltskanzleien;</p> <p>teils ungelöst, teils selbst gelöst, teils mit Rechtsanwaltskanzleien gelöst</p>	<p>Beteiligung von Übersetzungsdienstleistern und Dolmetschern an dem Gründungsprozess von Tochtergesellschaften bei der Erledigung rechtlicher und aller anderen Angelegenheiten, z. B. Ausfüllen von Formularen und Herstellung von Kontakten zu Behörden; Einschaltung von Rechtsanwaltskanzleien bei Problemen mit der Steuerrückertattung; Klärung steuerlicher Aspekte auf Seminaren und durch Ratsschläge von IHKn; Entscheidung der Steuerberatungsgesellschaften über Zuordnung von Posten bei der Buchung</p>

Tab. 26: In den MOEL relevante Probleme und Engpässe, Problemstatus, problemlösende Akteure und Problemlösungen im Bereich der öffentlichen Verwaltung der Problemdimension Politik.⁴⁴⁷

⁴⁴⁷ eigene Erhebungen

Probleme / Engpässe	Problemstatus und problemlösende Akteure	Problemlösungen
<p>Bürokratie im Allgemeinen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Abneigung gegen ausländische Unternehmen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verzögerungen von Genehmigungen durch Behörden, ▪ hohe Investitionsauflagen (z. B. Local-Content-Vorschriften zum Bezug einheimischer Maschinen, Halb- und Fertigerzeugnisse sowie Rohstoffe und zum Einsatz einheimischen Personals), ▪ häufige staatliche Unternehmenskontrollen ➤ mit vertraglichen Vereinbarungen verbundene Probleme: <ul style="list-style-type: none"> ▪ hohe administrative und organisatorische Anforderungen des Vertragsabschlusses, ▪ schwierige Durchsetzung vertraglicher Vereinbarungen mit Behörden, aber auch mit Unternehmen 	<p>überwiegend ungelöst, selbst z. T. gelöst, teils durch supranationale öffentliche Akteure gelöst; überwiegend ungelöst, teils selbst gelöst; überwiegend ungelöst, mit Rechtsanwaltskanzleien z. T. gelöst;</p> <p>überwiegend ungelöst, teils Lösungsversuch mit Rechtsanwaltskanzleien;</p> <p>überwiegend ungelöst, selbst z. T. gelöst; überwiegend ungelöst, teils mit Rechtsanwaltskanzleien, Kreditinstituten und durch supranationale öffentliche Akteure gelöst;</p> <p>ungelöst; ungelöst</p>	<p>durch Rechtsanwaltskanzleien Hinweise auf die drohende Verfahrensverschleppung durch Behörden im Falle der ausbleibenden Zahlung eines Bestechungsgeldes;</p> <p>Sicherstellung der korrekten Bearbeitung der dokumentären Abwicklung von Geschäften im Außenhandel durch die Unterstützung und Beratung der Außenwirtschaftsabteilungen von Kreditinstituten; <i>Übersetzung von Schriftstücken, Erstellung von Kauf- und Gründungsverträgen sowie Einklagen von Forderungen durch Rechtsanwaltskanzleien</i></p>

Tab. 26 (Fortsetzung): In den MOEL relevante Probleme und Engpässe, Problemstatus, problemlösende Akteure und Problemlösungen im Bereich der öffentlichen Verwaltung der Problemdimension Politik.⁴⁴⁸

⁴⁴⁸ ebd.

Als bedeutende bürokratische Hürde in den MOEL nannten ein Drittel der Befragten aufwendige Buchhaltungs- sowie restriktive Rechnungslegungsvorschriften, etwa monatliche Berichtspflichten gegenüber dem und sehr häufige Betriebsprüfungen durch das Finanzamt. Letzteres zieht oftmals zeitliche Verzögerungen von Steuerrückerstattungen, bspw. der Umsatzsteuer, nach sich. Diese dauert bei Sachgütern ca. drei Monate und bei Dienstleistungen sogar bis zu drei Jahre. Ausländische Unternehmen müssen auf Steuerrückerstattungen teilweise doppelt so lange warten wie ihre inländischen Mitbewerber. So werden für das operative Geschäft benötigte Gelder monatelang durch Finanzämter blockiert und somit die Liquidität dieser Unternehmen gefährdet. Andererseits ist im Falle eines durch die Unternehmen verursachten Verzugs der Steuerzahlung häufig eine Strafgebühr in Höhe von bis zu 100 % der Steuerschuld fällig.

Anstatt der theoretisch erschlossenen problemlösenden Akteure (öffentliche Akteure, AHKn und Unternehmensberatungsgesellschaften)⁴⁴⁹ kommen Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften, IHKn sowie Übersetzungsdienstleister und Dolmetscher als problemlösende Akteure zum Zuge. Diese unterstützen die KMU einerseits in Entscheidungssituationen und andererseits durch deren Begleitung auf Behördengängen in den mittelosteuropäischen Ländern.

Weiterhin zeigt sich die Abneigung von Behörden gegenüber ausländischen Unternehmen in dem nichttarifären Handelshemmnis deren Benachteiligung bei der Erhebung von Zusatzsteuern und der Zollabwicklung. Derartige Diskriminierungen ausländischer gegenüber inländischen Unternehmen setzen sich in den hohen Anforderungen im Umwelt- und Arbeitsschutz an ausländische kleine und mittlere Unternehmen und daraus resultierenden Problemen aufgrund häufiger Kontrollen durch Behörden fort. Dabei werden ihnen Verschmutzungen unterstellt, unpünktliche Lohnzahlungen vorgeworfen sowie die Form der Maschinenaufstellung und die Einrichtung sanitärer Anlagen für die Beschäftigten bemängelt.

Behörden erschweren den Erwerb von Grundstücken und verzögern oder verschleppen Verfahren, z. B. im Falle von Bau- und Betriebsgenehmigungen. Die Verschleppung von Verfahren wird dadurch erreicht, dass Behördenvertreter Sachthemen angeblich nicht verstehen oder Erklärungen wissentlich völlig falsch interpretieren, um Spielräume zu erzeugen. Ferner werden klare Aussagen und ein gewisses Zuständigkeitsgefühl von Behördenvertretern vermisst. Zudem fehlen häufig Belege und verschwinden Unterlagen. Überdies werden ausländische Investoren bei der Beantragung von Subventionen durch angeblich nicht eingereichte Formulare oder fehlende Angaben behindert und benachteiligt. Ebenso ist dabei oftmals die Definition der Unternehmensgröße problematisch, sofern die Höhe der gewährten Subventionen davon abhängig ist.

Die Folge zahlreicher genannter Probleme im Umgang mit Behörden sind insgesamt hohe zeitliche und monetäre Verluste. Dies kann auch aus der Nichtzahlung von Bestechungsgeldern resultieren. Diese müssen ausländische Investoren in einigen Ländern an die überwiegend gering entlohnten Beamten zahlen, um eine (schnelle) Bearbeitung ihrer Anliegen zu erreichen. Teils erleiden sie auch

⁴⁴⁹ vgl. auch Tab. 12

Wettbewerbsnachteile durch vermutliche Schwarzgeldzahlungen von Mitbewerbern. In einigen MOEL führt eine schlechte Gerichtsbarkeit zu einer schwierigen juristischen Durchsetzungs- und rechtlichen Umsetzungsfähigkeit, bspw. im Vertrags- und Gründungsrecht.⁴⁵⁰

Sechs Interviewte sehen gar keine oder nur geringe bürokratische Hürden, die das Auslandsengagement erschweren, bspw. im Rahmen der Unternehmensgründung. Sie berichten von seit der EU-Osterweiterung ausbleibender Korruption bei der Zollabwicklung oder sind überhaupt noch nicht mit korrupten Handlungen in Berührung gekommen. Vielmehr machten zwei Befragte die Erfahrung, dass die Bearbeitungszeit der Anträge bzgl. Unternehmensgründungen von der wählbaren Höhe der offiziell erhobenen und auch quittierten Gebühr abhängt und bei anderen, gebührenfreien Angelegenheiten grundsätzlich kürzer als in Deutschland ist. Behörden in den mittelosteuropäischen Ländern sind zwar strenger, da alles sehr genau genommen wird, arbeiten aber schneller als diejenigen in Deutschland. Dies gilt auch für die Rückerstattung gezahlter Steuern. Knapp ein Drittel der Unternehmer wiederum sah sich bisher gar keiner Behördenwillkür ausgesetzt.⁴⁵¹

Dennoch ist in den mittelosteuropäischen Staaten der Aufbau persönlicher Kontakte vor Ort äußerst wichtig. Ohne die Schaffung eines darauf beruhenden Beziehungsgeflechts oder Netzwerks lässt sich nur sehr schwer agieren. Anders als in Deutschland können daher viele Probleme nur durch persönliche Kontakte, wie zu örtlichen Entscheidungsträgern, gelöst werden.

5.1.2 Kultur

5.1.2.1 Koordination und Kommunikation

Einen bedeutenden Problembereich in der Problemdimension Kultur stellen Informations- und Kommunikationsschwierigkeiten dar. Grundsätzlich bestehen aber kaum Sprachprobleme im engen Sinne: Kunden aus und Beschäftigte – aus der Unternehmensführung – von Tochtergesellschaften und Repräsentanzen in den MOEL sprechen aus historischen Gründen überwiegend Russisch, Deutsch oder im Falle von Bulgarien Türkisch, wenn sie älteren Generationen angehören. Währenddessen beherrschen junge Menschen eher die englische Sprache. Somit wird die (unternehmensinterne) Kommunikation i. d. R. gewährleistet.

Insbesondere Mitarbeiter aus Ballungsräumen und weniger aus dem ländlich geprägten Raum weisen derartige Sprachkenntnisse auf. Deswegen sind Letztere nicht immer besonders ausgeprägt. Ferner wird das Sprechen und Verstehen der russischen Sprache von Mittelosteuropäern i. d. R. verweigert. Letzteres führt zu Kommunikationsschwierigkeiten, wenn Angehörige älterer Generationen

⁴⁵⁰ vgl. auch Kap. 5.1.1.1

⁴⁵¹ vgl. Tab. 26

Probleme / Engpässe	Problemstatus und problemlösende Akteure	Problemlösungen
<p>mangelnde Kommunikation und Koordination bei grenzüberschreitenden Geschäften:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kommunikations- und Informationsprobleme, ➤ Sprach- und Verständnisschwierigkeiten aufgrund sprachlicher Differenzen oder des Fehlens einer gemeinsamen ‚Sprache‘, ➤ Andersartigkeit der Kulturen und kulturspezifische Verhaltensweisen und Denkmuster, die das menschliche Verhalten und Handeln steuern (z. B. unterschiedliche Prioritäten, Individual- und Gruppenverhalten), als Quelle zahlreicher Missverständnisse; Folge: Misstrauen, ➤ verschiedene Geschäftspraktiken (z. B. unterschiedliches Miteinandergehen, unterschiedlicher Führungs-, Kommunikations- und Verhandlungsstil) 	<p>teils selbst gelöst, teils mit Dolmetschern und Übersetzungsdienstleistern gelöst, teils ungelöst; überwiegend selbst und teils nur z. T. mit Dolmetschern und Übersetzungsdienstleistern sowie Sprachschulen gelöst;</p> <p>überwiegend ungelöst, teils selbst gelöst, teils durch eine Kultureinrichtung gelöst;</p> <p>selbst gelöst</p>	<p>Heranziehung von Dolmetschern bei Besuchen von Tochtergesellschaften in den MOEL; Besuch von Sprachkursen; Erläuterung des historischen Hintergrunds zur Erklärung der landesspezifischen Mentalität durch eine Schauspielerin</p>

Tab. 27: In den MOEL relevante Probleme und Engpässe, Problemstatus, problemlösende Akteure und Problemlösungen im Bereich der Koordination und Kommunikation der Problemdimension Kultur.⁴⁵²

Probleme / Engpässe	Problemstatus und problemlösende Akteure	Problemlösungen
<p>unterschiedliche kulturelle Umfeldbedingungen und Prägungen</p> <p>Dominanz der jeweiligen Unternehmenskultur aufgrund kulturell geprägter Umfeldbedingungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ unterschiedliche Arbeitspolitik <p>Betriebsführungsfragen</p>	<p>ebenso oft selbst gelöst wie ungelöst, teils mit einer Kultureinrichtung gelöst</p> <p>teils mit einer Unternehmensberatungsgesellschaft und einer Kultureinrichtung gelöst, teils selbst gelöst, teils ungelöst;</p> <p>ungelöst</p> <p>selbst gelöst</p>	<p>Erläuterung des historischen Hintergrunds zur Erklärung der landesspezifischen Mentalität durch eine Schauspielerin</p> <p>Erläuterung des historischen Hintergrunds zur Erklärung der landesspezifischen Mentalität durch eine Schauspielerin</p>

Tab. 28: In den MOEL relevante Probleme und Engpässe, Problemstatus, problemlösende Akteure und Problemlösungen im Bereich des Managements in der Problemdimension Kultur.⁴⁵³

⁴⁵² eigene Erhebungen
⁴⁵³ ebd.

Russisch als einzige Fremdsprache erlernten. So treten Sprachprobleme bspw. zwischen in mittelosteuropäischen Tochtergesellschaften neu eingestellten einheimischen Arbeitskräften mit mangelhaften oder ohne Fremdsprachenkenntnisse(n) und von deutschen Mutterunternehmen entsendeten Mitarbeitern auf, die jene ausbilden.⁴⁵⁴

Verständigungsprobleme werden dadurch behoben, dass Beschäftigte aus den mittelosteuropäischen Ländern einige Zeit in deutschen Mutterunternehmen verbringen und währenddessen Deutschsprachkurse besuchen. In einem Fall führt eine deutschsprachige Mitarbeiterin einer mittelosteuropäischen Tochtergesellschaft unternehmensinterne Sprachkurse durch. Darüber hinaus beschäftigen zwei deutsche Unternehmen Muttersprachler aus den MOEL. Nur diese können sprachspezifische Zwischentöne heraushören und adäquat darauf reagieren. Dolmetscher haben nach Ansicht eines Interviewten den Nachteil, dass sie mit ihren Übersetzungen keine emotionalen Aspekte der Sprache transportieren können. Deshalb kommt es im Falle des Einsatzes der deutschen oder englischen Sprache oft zu Missverständnissen mit Beschäftigten, Kunden, Importeuren und Lieferanten in den mittelosteuropäischen Ländern. Allerdings erlernten ein Entscheidungsträger in deutschen Mutterunternehmen und ein ausländischer Geschäftsführer einer mittelosteuropäischen Tochtergesellschaft unter Inkaufnahme eines nicht unerheblichen Zeitaufwandes die jeweilige Landessprache.

Zudem sind ethnische Mischungen in Belegschaften mittelosteuropäischer Tochtergesellschaften zweier deutscher Mutterunternehmen einerseits aus dem Dienstleistungsbereich mit direktem Kundenkontakt und andererseits aus dem Produzierenden Gewerbe aufgrund von Sprachunterschieden nicht möglich. Weiterhin wurden in einem Fall Sprachunterschiede ausgenutzt, z. B. bei Verhandlungen mit mittelosteuropäischen Geschäftsleuten, indem sie bei der Kommunikation untereinander plötzlich in ihre Muttersprache wechseln, die der deutsche Verhandlungspartner nicht versteht und spricht.

Überdies lehnen einige mittelosteuropäische Kunden Produkte ab, denen keine Bedienungsanleitung in ihrer Muttersprache beiliegt, so dass das Produkt i. d. R. zurückgenommen wird. Um dies zu vermeiden, beauftragt ein Unternehmen einen aus dem süddeutschen Raum stammenden Fachübersetzungsdienstleister mit der Übertragung produktbezogener Informationen in mittelosteuropäische Sprachen. Zudem zieht dieses KMU einen weiteren, ebenfalls in Deutschland sitzenden Übersetzungsdienstleister für nicht-fachliche Übersetzungen heran. Dabei bieten breit aufgestellte Übersetzungsdienstleister dem auftraggebenden deutschen Unternehmen den Vorteil, dass für alle Fachübersetzungen nur ein Ansprechpartner existiert. Prinzipiell sind bei Übersetzern jedoch Qualitätsunterschiede problematisch, z. B. von Mutter- gegenüber Fremdsprachlern.

Drei Interviewte berichten von dem Diebstahl produzierter oder gehandelter Waren und ähnlicher krimineller Vergehen durch Beschäftigte. Somit ist in einigen mittelosteuropäischen Ländern auch Lüge und demzufolge eine mangelnde Geradlinigkeit zu beobachten. Dies betrifft auch die Ein-

⁴⁵⁴ vgl. auch Kap. 5.1.2.3

haltung vertraglich festgehaltener und zeitlicher Zusagen. Somit ist die Verbindlichkeit von Unterschriften nicht immer gegeben. Im Gegensatz dazu sind nach der Aussage eines Interviewten mündliche Vereinbarungen sehr zuverlässig und verbindlich. Diese Erfahrungen teilen allerdings nicht viele der Befragten. Demnach werden Versprechen häufig nicht eingehalten. Dies führt zu Unsicherheiten und fehlendem Vertrauen. Diesen Problemen wird z. T. durch die Entsendung deutscher Mitarbeiter begegnet. Einem Unternehmer zufolge werden die Beschäftigten in den MOEL hingegen durch ein hohes Verantwortungsbewusstsein und die Bereitschaft zur Nacharbeit gekennzeichnet.

Gemäß eines Befragten nutzen die Letten ihre Multikulturalität nicht positiv, indem sie z. B. kein Kapital aus internationalem Handel schlagen. Sowohl die bereits thematisierte Abneigung von Behörden gegen ausländische Unternehmen als auch die Unmöglichkeit ethnischer Mischungen in der Beleg-, aber auch der Kundschaft weisen auf eine teilweise festzustellende Ausländerfeindlichkeit hin. Diese richtet sich z. T. auch nur gegen bestimmte Nationalitäten und äußert sich in der passiven Bekämpfung von und dem passiven Widerstand gegenüber Ausländern. In einem Fall äußerte sich dies in der Gründungsphase einer Tochtergesellschaft, in der Sachthemen angeblich nicht verstanden wurden.⁴⁵⁵ Weiterhin kommt der passive Widerstand dadurch zum Ausdruck, dass die Beschäftigten einer lettischen Tochtergesellschaft aus historischen Gründen Interaktionen mit Unternehmen aus Russland ablehnen. Dies behindert das operative Geschäft. Somit sind für den ausländischen Investor Mitglieder der Geschäftsführung der lettischen Tochtergesellschaft entscheidend, die den passiven Widerstand nicht mittragen. Allerdings werden diese dann von den anderen Beschäftigten ebenfalls bekämpft, so dass jene sich letztendlich durchsetzen müssen. Zwei Unternehmer berichten hingegen von einer äußerst positiven Einstellung gegenüber deutschen Investoren. Diesen divergierenden Erfahrungen ist die historische Begründung gemeinsam. Dies bedeutet, dass gewisse Nationalitäten wegen ihrer Aktivitäten in Mitteleuropa in der Vergangenheit als wohlwollend wahrgenommen werden und andere nicht. Im ersten Falle begegneten einem Interviewten in Lettland sehr nette, sympathische und gastfreundliche, überwiegend vorurteilsfreie sowie unkomplizierte Einheimische.

Ferner sind unterschiedliche Geschäftspraktiken äußerst problembehaftet. So müssen in den MOEL andere Verkaufspraktiken als in Deutschland umgesetzt werden, da im Handel andere Facetten eine Rolle spielen. Ein Interviewter vermeidet das Aufkommen von Problemen aufgrund spezifischer Geschäftspraktiken in den mittelosteuropäischen Ländern, indem er seinen dortigen Repräsentanten die Auseinandersetzung mit derartigen Aspekten überlässt. Ansonsten bleibt den Interviewten bei der Erschließung mittelosteuropäischer Märkte nichts anderes übrig, als sich selbst mit den unterschiedlichen Geschäftspraktiken auseinanderzusetzen. Im Rahmen dessen müssen Menschen anders als in Deutschland behandelt sowie anders auf sie eingegangen werden. Also muss eine Anpassung an und eine Einstellung auf die jeweiligen kulturellen Gegebenheiten erfolgen, wenn man etwas verkaufen möchte.

⁴⁵⁵ vgl. Kap. 5.1.1.2

Bei Verhandlungen ist ein gleicher Status der Geschäftsleute optimal. Verhandlungen von Geschäftsführern untereinander auf Geschäftsführerebene sollten solchen zwischen Geschäftsführern und angestellten Managern vorgezogen werden. Dies stärkt einerseits die Verhandlungsbasis und ist andererseits für den Verhandlungspartner mit weniger Mühen verbunden, da Entscheidungen unmittelbar getroffen werden können. Dadurch kann ebenso wie durch die Etablierung von Tochtergesellschaften in den jeweiligen MOEL Vertrauen zu Kunden aufgebaut werden. Dabei wird die Errichtung eines Unternehmens mit verlässlicher Perspektive, aber nicht ein kurzfristiges Engagement um des ‚schnellen Geldes‘ wegen akzeptiert. Dasselbe gilt für Kooperationen mit mittelosteuropäischen Partnern. Dies vereinfacht letztendlich den Marktzugang und erleichtert dementsprechend den Aufbau von Vertriebsstrukturen sowie den Verkauf. Somit sind mittelosteuropäische gegenüber solchen deutschen Geschäftsleuten offen, die die jeweils richtigen Umgangsformen kennen und anwenden. Esten sind wegen der Sprachverwandtschaft finnisch geprägt, zurückhaltend, abwartend und prüfend, so dass es ein wenig dauert, bis man mit ihnen ins Geschäft kommt. Litauer sind in der Anfangsphase von Geschäftsbeziehungen unverbindlich. Deswegen bekommt man nur schwer eine klare Aussage. Im Laufe der Zeit lassen sich aber fruchtbare Geschäftsbeziehungen entwickeln. Letten haben eine hanseatisch-kaufmännische Auffassung. In Lettland ist bspw. ohne die Einwilligung der jeweiligen Oligarchen gar nichts zu bewegen. Dennoch sind die Geschäftsbeziehungen warmherzig und werden von Persönlichem anstatt von Anonymität geprägt. Allerdings ist in der Geschäftswelt lettischer Städte eine zunehmende Anonymisierung zu beobachten. Bisher kannte man sich, jedoch greifen seit einiger Zeit zunehmend Ausländer in das Wirtschaftsgeschehen ein. Dennoch ist der Netzwerkgedanke in allen baltischen Staaten weiterhin stark ausgeprägt.

Ein anderer Interviewter bewertet die unterschiedlichen Vorgehensweisen in einzelnen Ländern wegen mentaler Unterschiede positiv, da sie zielführend sind. Die Geschäftsführer in den mittelosteuropäischen Ländern können die gewählten Abläufe zumindest begründen. Dennoch sind einige Entscheidungen nicht nachvollziehbar. Allerdings sind teilweise Prozesse ein Problem, in die sowohl deutsche Mutterunternehmen als auch deren mittelosteuropäische Tochtergesellschaften involviert sind, z. B. im Hinblick auf Zeitverzögerungen bei der Aushändigung von Gutschriften im Falle von Retouren.⁴⁵⁶

5.1.2.2 Management

Insbesondere zu Beginn des Auslandsengagements waren drei Unternehmen im Managementbereich einzelnen kulturellen Problemen ausgesetzt, die im Laufe der Zeit jedoch teilweise überwunden werden konnten. So mussten verschiedene Unternehmenssysteme, die sich z. B. in unterschiedlichen Denkweisen widerspiegeln, miteinander vereinbart werden. Zu Beginn der Wirtschaftsaktivitäten dieser Unternehmen in den MOEL führten unterschiedliche Denkweisen zu zahlreichen Missverständnissen, Irritationen und Verwechslungen. Diese zogen sich meistens durch und

⁴⁵⁶ vgl. Tab. 27

entfalteten eine Eigendynamik. So wurden anfangs oftmals Gesichtsausdrücke fehlgedeutet. Nach einem mehrjährigen Lernprozess konnten derartige Reaktionen allerdings richtig eingeschätzt werden. Sechs Unternehmer haben gute Erfahrungen mit dem Aufenthalt und Schulungen von Geschäftsführern und Mitarbeitern mittelosteuropäischer Tochtergesellschaften in deutschen Mutterunternehmen gemacht. So lernten sie einerseits die Denkweise und andererseits die Abläufe in dem deutschen Unternehmen kennen.

Schließlich sind ein auf der Kenntnis und Akzeptanz dieser Denkweisen und Abläufe beruhendes gutes Betriebsklima und die Wahrung des Betriebsfriedens von besonderer Bedeutung – auch zur Bindung von Mitarbeitern an das Unternehmen.⁴⁵⁷ Im Rahmen dessen ist die Wertschätzung der und die Zufriedenheit mit der Arbeit wichtig. Durch die Integration des Personals in die Organisation werden Motivationsanreize gegeben. Dazu trägt in einigen Ländern ebenfalls die bereits diskutierte Vermeidung ethnischer Mischungen in der Beleg- sowie Kundschaft bei. Allerdings schränkt dies die Personalauswahl teils so sehr ein, dass nicht ausreichend geeignete Mitarbeiter rekrutiert werden können, bspw. um potenzielle Aufträge zu bewältigen. Dies führte in einigen Fällen bereits zur Aufgabe wirtschaftlicher Auslandsengagements in den mittelosteuropäischen Ländern. Weitere Motivationsanreize werden durch attraktive Gehälter und recht hohe Gehaltssteigerungen geschaffen. Dennoch ist das Gehaltsniveau in den mittelosteuropäischen Ländern insgesamt grundsätzlich so gering, dass zahlreiche Mitarbeiter gleichzeitig mehrere Beschäftigungsverhältnisse eingehen. Dies hat in drei Fällen zur Folge, dass Beschäftigte nicht regelmäßig am Arbeitsplatz erscheinen. Diese mangelnde Verlässlichkeit führt zu Unsicherheiten im Betriebsablauf mittelosteuropäischer Tochtergesellschaften mit zahlreichen nachgelagerten Konsequenzen, insbesondere der Nichteinhaltung von Terminen bzgl. der Fertigstellung von Aufträgen.

Ausländischen Geschäftsführern werden Minderheitsbeteiligungen an den mittelosteuropäischen Tochtergesellschaften angeboten. Dadurch werden Loyalitäts-, Treue- und Leistungsdefizite abgebaut. Diese Form der Einbindung in das Unternehmen steigert das persönliche Interesse der Geschäftsführer, reibungslose Geschäftsabläufe in den Tochtergesellschaften zu gewährleisten. Zum Erfolg dieses Vorgehens trägt auch eine starke Einbindung der Geschäftsführer in den Aufbau der mittelosteuropäischen Tochtergesellschaften bei.

Ferner sind die Geschäftsführer von deutschen Mutter- und mittelosteuropäischen Tochtergesellschaften maßgeblich an der Erzeugung einer positiven Atmosphäre in den Unternehmen beteiligt. Dies trifft insbesondere dann zu, wenn Kommunikation einen expliziten Bestandteil der Unternehmensphilosophie bildet. Bei regelmäßigen Treffen auf Messen sowie gegenseitigen Besuchen vor Ort können z. B. im Rahmen gemeinsam verbrachter, geselliger Abende Abstimmungen zwischen den Geschäftsführern der Mutter- und Tochtergesellschaften getroffen werden und bestehende, landesspezifische, mentale Unterschiede ausgeglichen werden, indem ein Verständnis der

⁴⁵⁷ vgl. zu der Bedeutung dieses Aspekts auch die Diskussion zur Mitarbeiterfluktuation im Kap. 5.1.3.2

typischen Denkweisen und Lebenssituationen in den einzelnen MOEL entwickelt wird. Diese Form der Kontaktpflege führt dazu, dass alle Geschäftsführer das Unternehmen als Familie betrachten und so das reine Angestelltenverhältnis in den Hintergrund rückt.

Neben der Kommunikation auf Geschäftsführungsebene ist in vielen Fällen die tägliche Verständigung bedeutend, die unmittelbar zwischen einzelnen Abteilungen stattfindet. Dabei kommt neben dem Telefon zunehmend dem Internet eine entscheidende Rolle zu. Dazu trägt die – bis auf wenige Ausnahmen – gute kommunikations- und informationstechnologische Infrastruktur in Deutschland und Mittelosteuropa bei.⁴⁵⁸

5.1.2.3 Leistungserstellung

Im Bereich der Leistungserstellung liegen die Problemschwerpunkte auf den unterschiedlichen Mentalitäten, den darauf beruhenden verschiedenen Arbeitskulturen, -einstellungen und -stilen sowie Qualitäts- und Qualifikationsproblemen.

Im Hinblick auf *unterschiedliche Mentalitäten* sind örtliche Gepflogenheiten und ein mangelndes Unrechtsbewusstsein der Beschäftigten in den mittelosteuropäischen Ländern problematisch, z. B. hinsichtlich der Einhaltung von Terminen. Ferner werden Unternehmensgeheimnisse, z. B. Namen säumiger Kunden und Informationen auf Kontoauszügen, unternehmensintern nicht gewahrt. Ebenso redet man grundsätzlich offen über die Höhe von Gehältern. Zudem werden Prioritäten eigenmächtig anders gesetzt. Deswegen werden unwichtige Aufträge oft vorgezogen. Dieses Verhalten beruht auf dem Unverständnis mittelosteuropäischer Gesellschaften bzgl. der Durchführung international relevanter Aufgaben. Dies zieht teilweise lange Diskussionen nach sich. Selbst nachdem eine Absprache getroffen wurde, muss überwacht werden, ob deren Umsetzung entsprechend zügig erfolgt. Dennoch wurden Liefertermine laut einem Drittel der Interviewten nicht eingehalten.

Zwei Unternehmen lösen dieses Problem durch die Entsendung deutscher Mitarbeiter, so dass die Betroffenen nach einigen Jahren Prioritäten richtig setzen. Allerdings konnte ein Unternehmer eigentlich nicht so lange darauf warten. Ferner tragen Gehaltskürzungen als Anreiz zur künftigen Einhaltung von Lieferterminen nicht nur im Bereich der Leistungserstellung im engeren Sinne, sondern auch zur pünktlichen unternehmensinternen Bereitstellung von Dokumenten bei, wie Monatsberichten aus der Finanzbuchhaltung. Nach der Auffassung eines Interviewten lässt sich dieses Mentalitätsproblem nicht ‚umschulen‘, jedoch durch ständige Erkundigungen nach dem Bearbeitungsstand von Aufträgen steuern. Durch eine derartige intensive Zusammenarbeit können Unternehmen das Risiko der Spätlieferung ausschalten, so dass die Einhaltung von Lieferterminen schließlich zunimmt. Allerdings ist dies mit einem zusätzlichen Zeitaufwand verbunden. Ein weiterer Interviewter warnt ferner ausdrücklich vor der Übertragung deutscher Arbeitsweisen und -zeiten auf mittelosteuropäische Tochtergesellschaften oder Kooperationspartner.

⁴⁵⁸ vgl. auch Kap. 5.1.4 und insgesamt Tab. 28

Probleme / Engpässe	Problemstatus und problemlösende Akteure	Problemlösungen
<p>unterschiedliche Mentalitäten (bspw. verschiedene Arbeitskulturen, -einstellungen und -stile):</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ zu geringe Leistungsorientierung in den MOEL, ➤ fehlende Flexibilität in den mittelosteuropäischen Ländern, ➤ mangelhafte Einhaltung von Zeitplänen in den MOEL <p>verschiedene nationale Präferenzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ unterschiedliche Techniktraditionen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ technisch-fachliche Differenzen, ▪ verschiedene Qualitätsprinzipien, -ansprüche und -standards sowie unterschiedliches Qualitätsbewusstsein in der Leistungserstellung, ▪ abweichende ausländische Produktnormen und technische Standards (EU-Standards), ▪ Qualifikationsschranken und -mängel ▪ Anpassung unterschiedlicher Produktspezifikationen an mehrere Märkte nötig 	<p>überwiegend ungelöst, teils selbst gelöst, teils mit einer Kultureinrichtung gelöst;</p> <p>überwiegend ungelöst, teils selbst gelöst;</p> <p>überwiegend selbst gelöst, teils ungelöst;</p> <p>überwiegend ungelöst, teils selbst gelöst</p>	<p>Erläuterung des historischen Hintergrunds zur Erklärung der landesspezifischen Mentalität durch eine Schauspielerin</p>
	<p>selbst gelöst;</p> <p>selbst gelöst;</p> <p>ungelöst;</p> <p>überwiegend selbst vollständig oder z. T. gelöst und teils ungelöst;</p> <p>ungelöst</p>	

Tab. 29: In den MOEL relevante Probleme und Engpässe, Problemstatus, problemlösende Akteure und Problemlösungen im Bereich der Leistungserstellung der Problemdimension Kultur.⁴⁵⁹

Im Zusammenhang mit den bereits in den vorangegangenen Ausführungen immer wieder zum Tragen gekommenen Unterschieden aufgrund der Mentalität wird zudem die Ungenauigkeit von Unterlagen genannt, wenn man von juristischen Dokumenten absieht. Auch grundsätzlich ist die Arbeitsmoral und Organisationsfähigkeit eher in der Freizeitgestaltung als in der Arbeitswelt ausgeprägt. Der Interviewte, der diesen Aspekt aufwarf, sieht die Ursache dafür in dem Mangel an Motivation zur Übertragung der eigentlich vorhandenen Organisationsfähigkeit auf die Arbeitswelt. Dazu zählt auch das vollkommene Fehlen offener Eigeninitiative für das Unternehmen. Stattdessen werden die Beschäftigten lediglich zur Verbesserung ihrer eigenen Position aktiv. Darüber hinaus lassen sich in einigen mittelosteuropäischen Ländern mentale Unterschiede zwischen den Geschlechtern identifizieren: Während Männer oftmals lediglich anstreben, mit wenig Arbeit möglichst schnell viel Geld zu verdienen, gehen Frauen zuverlässig ihrer Arbeit nach. Letzteres führt ein Interviewter darauf zurück, dass Frauen bei der Arbeit höher motiviert sind, da sie die Bedürfnisse ihrer Kinder weitestgehend befriedigen wollen.

Willige, junge, offene, motivierte, flexible, bewegliche und somit zügig arbeitende Menschen halten sich überwiegend in *Ballungsräumen* und kaum noch in ländlich geprägten Räumen der MOEL auf. Sie sind zwar nicht kommunistisch geprägt, so dass sie nicht wie vorangegangene Generationen von einem im Rahmen der sozialistischen Sozialisation übertragenen begrenzten Denkraum gekennzeichnet werden, jedoch ist deren für kapitalistisches Handeln notwendige Business-Erfahrung nicht ausreichend ausgeprägt. Abgesehen davon lassen sie sich nicht in den ländlichen Raum zurücklocken, sondern lediglich umgekehrt von Ballungsräumen anziehen. Allerdings haben die mittelosteuropäischen Tochtergesellschaften von acht befragten Unternehmen in Letztgenannten ihren Standort. Drei Interviewte sprechen hingegen von einer durchweg hohen Motivation und Einsatzbereitschaft von Beschäftigten und Partnern in Mittelosteuropa.

Im Zusammenhang mit technisch-fachlichen Differenzen bemängelt ein Interviewter das nur in geringem Maße vorhandene branchenspezifische Knowhow. Im Produzierenden Gewerbe sind wegen insbesondere zu Beginn des wirtschaftlichen Engagements einiger deutscher Unternehmen in den mittelosteuropäischen Ländern häufig auftretender *Qualitätsprobleme* entsprechende Kontrollen durch Mitarbeiter der deutschen Mutterunternehmen zur Gewährleistung der hohen Qualitätsanforderungen der Kunden nötig. Anfangs auftretende produktbezogene Qualitätsprobleme waren in einem Fall auf Alkoholprobleme mehrerer Beschäftigter und in einem anderen Fall auf das kommunistische Plandenken zurückzuführen. Letzteres bedeutet, dass die Beschäftigten meinten, die anvisierte Produktionsmenge unbedingt erfüllen zu müssen, insbesondere wenn Druck da war. Dies erforderte eine schnelle Synchronisation der deutschen Mutterunternehmen mit ihren Tochtergesellschaften in Mittelosteuropa bzgl. der Erfüllung der höchsten Qualitätsansprüche an (Halb)Fertigwaren.

Im Kontext von Qualitätsproblemen sind auch bei der Leistungserstellung einzuhaltende *Normen* ein von zwei Befragten genanntes Hemmnis. In Normen werden z. B. die Anforderungen an die Herstellung und die Kennzeichnung von Produkten definiert. Im Rahmen dessen sind Verzerrungen

möglich, da entsprechende Regeln nicht statisch sind, sondern Toleranzen festgelegt werden können. Durch Wettbewerber mehrerer befragter Unternehmen werden häufig unterste Grenzen als Niveau festgelegt. Währenddessen bestimmen in vielen deutschen Unternehmen traditionell nur oberste Grenzen das Niveau, weil sie als deutsche Hersteller einen Ruf zu verteidigen haben. Jedoch schlägt sich dies unmittelbar auf die Preise nieder. Dies führt zu einer immensen Wettbewerbsverzerrung, so dass die Kunden eine ähnliche Qualitätsphilosophie haben müssen wie die deutschen Unternehmen. Die polnische Tochtergesellschaft eines befragten deutschen Unternehmens erleidet Wettbewerbsnachteile, weil sie nach deutschen Normen produziert, die höhere Anforderungen definieren als ihre äquivalenten polnischen Pendanten. Diese Qualitäts- und Normenproblematik kommt darüber hinaus nicht nur bei den mittelosteuropäischen Tochtergesellschaften, sondern auch bei deren Zulieferern zum Tragen. Dabei muss exakt nach deutschen Vorgaben produziert werden. Wenn diese nicht eingehalten werden, senden einige befragte Unternehmen die Ware zur Nachbearbeitung zurück, sofern dies möglich ist. Teils herrscht zunächst kein Verständnis für die Rücksendung mangelhafter Ware zur Nachbearbeitung. Dafür ist die Tatsache verantwortlich, dass der eigene Heimatmarkt von anderen Gepflogenheiten geprägt wird. Letztendlich ist dies unproblematisch, sobald die Notwendigkeit der Nachbearbeitung eingesehen wird. Bis dahin durchlaufen die Beschäftigten der mittelosteuropäischen Tochtergesellschaften i. d. R. lange und schwierige Schulungs- und Lernprozesse. Im Zuge dessen wird mit den betroffenen Beschäftigten darüber geredet, wie sich künftig eine bessere Qualität erreichen lässt. Sie erfahren, an welchen Stellen sie nicht genau genug arbeiten und man zur Abstellung aufgetretener Mängel ansetzen kann. So ist die Verbesserung permanent schlechter Teamleistungen möglich, ebenso wie durch Gehaltskürzungen bei der Lieferung schlechter Qualität und durch den Hinweis darauf, dass die Beschäftigten in den mittelosteuropäischen Ländern mit derartigen Leistungen ihre eigenen Arbeitsplätze gefährden. Dadurch wird ihnen klar, dass die Erfüllung von Qualitätsanforderungen bedeutend und somit notwendig ist. Ein Unternehmen entlässt in letzter Konsequenz auch gesamte Teams. Allerdings sind die Möglichkeiten ausländischer Investoren begrenzt, im Falle nicht zufriedenstellender Arbeitsleistungen von Angestellten Druck auszuüben, weil Entlassungen nur im Falle der Verfügbarkeit alternativer Arbeitskräfte möglich sind. Letztendlich wird auch über die Aufgabe von Auslandsengagements nachgedacht, wenn dies nicht (mehr) der Fall ist. Schließlich ist eine permanente Überwachung⁴⁶⁰ mittelosteuropäischer Tochtergesellschaften nicht finanzierbar.⁴⁶¹

Ein weiterer bedeutender, damit zusammenhängender Problemkomplex besteht in *Qualifikationsmängeln*. Diesbezüglich hält ein Interviewter in einigen MOEL erworbene akademische Titel für inflationär. Häufig steckt kein oder kaum Wissen und insbesondere keine praktische Umsetzungserfahrung mit Knowhow dahinter. Dasselbe gilt für die ebenfalls im Vergleich zu deutschen Abschlüssen als geringerwertig angesehenen Ausbildungsabschlüsse – insbesondere aus der sozialistischen Zeit. Daher ist die Institution entscheidend, an der das Diplom erworben wurde. Personal wird somit austauschbarer. Aus all diesen Gründen wird die Eignung von Bewerbern

⁴⁶⁰ vgl. auch Kap. 5.1.3.2

⁴⁶¹ vgl. auch Kap. 5.1.3.1

durch persönliche Tests festgestellt. Ein Fünftel der Interviewten beurteilt das Qualifikationsniveau der mittelosteuropäischen Angestellten aber auch als besser als in Deutschland und sieht keine Qualifikationsprobleme.

Fünf Unternehmen vermindern Qualifikationsmängel, z. B. im kaufmännischen Bereich, durch interne, mit Zeit und Kosten verbundene Mitarbeiterschulungen, Weiterqualifikationen oder sogar vollständige fachliche Ausbildungen – größtenteils in den deutschen Mutterunternehmen. Neben diesen Maßnahmen wird Qualifikationsproblemen im Arbeitsalltag auch durch eine Einarbeitung mittels von entsendeten deutschen Mitarbeitern durchgeführten internen Trainings-on-the-Job begegnet. Darüber hinaus werden zunächst einfache Aufgaben an neue Mitarbeiter vergeben. All dies gewährleistet die kompetente Abwicklung von Aufträgen. Die Leistungserstellung erfolgt also unter branchenüblichen Bedingungen und in der erwarteten Qualität. In einem KMU scheiterten unternehmensinterne Qualifizierungsmaßnahmen auf der Ebene der Geschäftsführung einer mittelosteuropäischen Tochtergesellschaft, die deswegen letztendlich aufgegeben wurde. Vier der befragten Unternehmen weisen eine geringe Mitarbeiterfluktuation auf, so dass die Erfahrungen dieser wertvollen Mitarbeiter langfristig genutzt werden können. Zudem ist die handwerkliche Arbeitsleistung in den mittelosteuropäischen Ländern oftmals besser als in Deutschland, weil aufgrund geringerer Lohnkosten häufig für dieselbe Leistung mehr Zeit zur Verfügung steht.

Schließlich nennt ein Interviewter das Problem der *Anpassung an mehrere Auslandsmärkte*. Der hohe Aufwand der Übersetzungen von Produktanleitungen steht aufgrund der überwiegend kleinen Ländermärkte einem geringen Nutzen gegenüber, so dass darauf verzichtet wird. Kunden, die dies bemängeln, können die betroffenen Produkte zurückgeben. Demnach erfolgt keine Lösung dieses Problems, so dass in diesem Bereich ein kostengünstiger Unterstützungsbedarf besteht.⁴⁶²

5.1.3 Unternehmensorganisation und -struktur

5.1.3.1 Finanzierung

In der Problemdimension Unternehmensorganisation und -struktur wird das wirtschaftliche und finanzielle Risiko der Internationalisierung von der Hälfte der Interviewten als besonders problematisch angesehen, insbesondere wegen hoher Fixkosten. Bezüglich der Finanzierung grenzüberschreitender wirtschaftlicher Aktivitäten gehen die Aussagen der Interviewten auseinander: Das Spektrum reicht von keinen unternehmensinternen finanziellen Ressourcenengpässen bis hin zu einer Betrachtung dieses Aspekts als das größte Problem des Auslandsengagements. Daher sind in einem Extremfall auch die finanziellen Möglichkeiten von Unternehmen zu der Lösung internationalisierungsspezifischer Probleme nicht gegeben.

⁴⁶² vgl. Kap. 6 und insgesamt Tab. 29

Probleme / Engpässe	Problemstatus und problemlösende Akteure	Problemlösungen
<p>➤ schwer abzuschätzender Finanzbedarf, insbesondere bei wirtschaftlichen Aktivitäten in den MOEL aufgrund hoher Gebühren</p> <p>finanzielle Überforderung mit komplexen internationalen Wirtschaftsaktivitäten:</p> <p>➤ finanzielles und wirtschaftliches Risiko,</p> <p>➤ hohe Fixkosten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse ausländischer Märkte, ▪ externe Rechtsberatung <p>➤ Schwierigkeiten bei der Anpassung der Produktkompetenz an die besonderen Anforderungen ausländischer Märkte (bspw. häufig Anpassung an viele verschiedene Märkte notwendig, z. B. bzgl. der Übersetzung von Dokumenten)</p>	<p>ungelöst</p> <p>teils ungelöst, teils mit Kreditinstituten gelöst;</p> <p>überwiegend ungelöst, teils mit dem Land Niedersachsen gelöst;</p> <p>ungelöst;</p> <p>teils ungelöst, teils mit dem Land Niedersachsen gelöst;</p> <p>ungelöst</p>	<p>Grundfinanzierung durch Hausbanken;</p> <p>Einräumung einer Bürgschaft durch das Land Niedersachsen für die Finanzierung des Internationalisierungsvorhabens über die Haussparkasse;</p> <p>Übernahme eines Anteils an den Unternehmensberatungskosten für die Gründungsberatung durch das Land Niedersachsen</p>
<p>niedrige Eigenkapitalquote und daraus folgende(s) geringe Innenfinanzierungskraft und begrenztes Finanzierungspotenzial</p> <p>erschwerende Zugangsbedingungen zu Fremdkapital im Allgemeinen</p>	<p>ungelöst</p> <p>ungelöst</p>	

Tab. 30: In den MOEL relevante Probleme und Engpässe, Problemstatus, problemlösende Akteure und Problemlösungen im Bereich der Finanzierung der Problemdimension Unternehmensorganisation und -struktur.⁴⁶³

Zwei Interviewte sehen sich dem Problem ausgesetzt, dass kleine und mittlere Unternehmen für Kreditinstitute in den MOEL als Kunden uninteressant sind, weil sie daran interessiert sind, in kurzer Zeit möglichst viel Geld zu verdienen. Ein Befragter führt zudem an, dass Sparkassen, Volks- und Raiffeisenbanken überwiegend regional agieren, so dass deren Beziehungen zu mittelosteuropäischen Verbundpartnern nicht zufriedenstellend funktionieren. Infolgedessen erweist sich die Zusammenarbeit mit mehreren länderübergreifend tätigen Kreditinstituten häufig als vorteilhaft, da diese entweder eigene Niederlassungen in den mittelosteuropäischen Ländern haben oder Kontakte ins Ausland knüpfen können. Dennoch wird die *Grundfinanzierung* von Tochtergesellschaften in den MOEL i. d. R. über die deutschen Hausbanken der deutschen Mutterunternehmen sichergestellt, die somit letztendlich mit der Absicherung der Auslandsinvestition in Mittelosteuropa belastet werden. Die Folge ist eine fehlende klare Separierung zwischen deutschen Mutterunternehmen und ihren ausländischen Tochtergesellschaften. Zum Gründungszeitpunkt ist dies jedoch oftmals die einzige Chance, in den mittelosteuropäischen Ländern wirtschaftlich aktiv zu werden. Überdies ist es ausländischen Unternehmen kaum möglich, durch Kreditinstitute in den MOEL einen Dispo- oder Kontokorrentkredit eingeräumt zu bekommen.

Zudem besteht für Unternehmen des *Baugewerbes* das Problem, dass polnische Kunden grundsätzlich hohe Gewährleistungseinbehalte in Höhe von 5–10 % der Baukosten für fünf bis zehn Jahre einfordern. Dies entspricht in etwa der Hälfte des in Deutschland üblichen Deckungsbeitrags. Gewährleistungsbürgschaften existieren in Polen kaum – und wenn doch, dann nur unter ungünstigen Bedingungen. Im Baugewerbe wird das Finanzierungsproblem noch durch die bereits diskutierten, extrem problematischen Regularien hinsichtlich der Bezahlung öffentlicher Aufträge verschärft. Diese erfolgt erst bei der Endabnahme in voller Höhe, weil Abschlagszahlungen nicht üblich sind. Darüber hinaus wird dieses Problem aufgrund zeitlicher Verzögerungen von Abnahmen und teils zusätzlich durch Beanstandungen vergrößert. In diesem Falle bilden weitere Kosten verursachende Zwischenfinanzierungen den einzigen Ausweg. Dasselbe gilt auch für die Umsatzsteuer und das Umlaufkapital für die Lagerausstattung. Dies bedeutet für das Baugewerbe einen gemessen am Investitionsvolumen insgesamt hohen Umsatzausfall.

Allerdings wiesen die von einem KMU im Rahmen der Gründung einer polnischen Tochtergesellschaft konsultierten Unternehmensberater nicht darauf hin, dass in Polen Gewährleistungsbürgschaften nicht zugänglich sind, Umsatzsteuerüberschüsse grundsätzlich nicht erstattet werden und das Unternehmen mit erheblichen Finanzierungsproblemen konfrontiert werden würde. Allerdings haben sich diese Bedingungen möglicherweise auch erst nach der Beratung ergeben. Dies konnte der Interviewte nicht nachvollziehen. Den Unternehmensberatern fehlte ggf. dieses branchenspezifische Wissen.

Weiterhin resultieren hohe finanzielle Verluste aus der im Allgemeinen *hohen Bürokratie* in Mittelosteuropa und den damit verbundenen Problemen mit Behörden, z. B. der Verschleppung von Genehmigungsverfahren.⁴⁶⁴ Wegen des dadurch verzögerten Markteintritts fallen Investitionen

⁴⁶⁴ vgl. auch Kap. 5.1.1.2

i. d. R. weit höher als ursprünglich geplant aus, so dass viel Kapital notwendig ist, um in den MOEL etwa eine Tochtergesellschaft aufzubauen. Somit sind Gründungen für Unternehmen, die sich bereits in einer finanziell instabilen Situation befinden, äußerst riskant.

Die deutschen Mutterunternehmen erhalten in wirklich relevanten Angelegenheiten *keine effektive Unterstützung des deutschen Staates*. Somit bekommen die betroffenen zwei Unternehmen keinerlei Hilfe bei der Finanzierung ihrer Internationalisierungsvorhaben, die aber unverzichtbar ist, wie die vorangegangenen Ausführungen gezeigt haben. Die beiden Geschäftsführer eines dieser deutschen Mutterunternehmen nahmen an diesbezüglichen Informationsveranstaltungen diverser öffentlicher Einrichtungen, darunter der NBank⁴⁶⁵ und des EIC⁴⁶⁶, teil. Jedoch helfen die dabei erhaltenen Informationen kaum weiter. Der durch das Problem der Eigenkapitalschwäche gekennzeichnete deutsche Mittelstand muss im Falle von Investitionen im Ausland jedoch die bereits thematisierten Vorfinanzierungen tätigen. Diese stellen z. T. enorme monetäre Belastungen für alle betroffenen kleinen und mittleren Unternehmen dar. Somit haben sie einen erheblichen Einfluss auf die Liquiditätssituation der Unternehmen. Diese Finanzierungsprobleme waren einem deutschen Mutterunternehmen vor dem wirtschaftlichen Engagement allerdings unbekannt. Wenn die Entscheidungsträger dieses KMU darüber informiert gewesen wären, hätten sie von der Auslandsinvestition abgesehen.

Als ein tarifäres Handelshemmnis nannte ein Interviewter die *Gebühren* für das Aufbringen von Normenzeichen. Ohne diese Kennzeichnung ist der Vertrieb von Produkten auf zahlreichen Märkten nicht möglich. Jedoch amortisiert sich diese Investition erst ab einem gewissen Mindestabsatzvolumen. Dieser und ein weiterer Befragter führten ferner hohe Bankgebühren an. Letzterer sieht einen Grund dafür und für andere zahlreiche Unsicherheiten der Finanzierung von Geschäftstätigkeiten in den mittelosteuropäischen Ländern in der dort noch ausstehenden Einführung des Euro. Von einer damit einhergehenden Standardisierung auf der Grundlage von Richtlinien der EU lassen sich Vereinfachungen und Fortschritte im Finanzwesen erhoffen, die eine verbesserte Kalkulationsbasis, günstigere Bankgebühren und stark vereinfachte Geldwege ermöglichen. Im Kontext Ersterer sind die langen Überweisungszeiten von Kreditinstituten in den MOEL nach Deutschland und umgekehrt zu nennen. Überweisungen bei Filialen derselben Bank werden schneller bearbeitet als bei Kreditinstituten mit Verbundpartnern in anderen Ländern. Dabei ist die technische Abwicklung von Überweisungen innerhalb von Sekunden möglich, so dass die Vermutung naheliegt, dass sich an den jeweiligen Transaktionen beteiligte Banken für einige Tage den aus der Zurückhaltung des Geldes resultierenden Zinsvorteil sichern.

Zudem ist die *IT-gestützte Synchronisation von Unternehmensprozessen* kostenintensiv, da Softwareversionen in der Landessprache wegen der geringen Einwohnerzahl der meisten mittelosteuropäischen Länder und der daraus resultierenden kleinen Märkte teuer sind. Daher muss auf

⁴⁶⁵ vgl. NBank 2007. Die NBank mit Sitz der Zentrale in Hannover ist eine selbstständige Förderbank für das gesamte Bundesland Niedersachsen. Sie dient der Reformierung der Wirtschaftsförderung.

⁴⁶⁶ vgl. Kap. 3.2.2.1.2

weiter verbreitete Sprachen wie Englisch oder Deutsch ausgewichen werden. Dies hat jedoch alle Nachteile, die nicht auf der Muttersprache basierende IT-Systeme mit sich bringen können.

An dieser Stelle ist auch noch einmal auf die Verfügbarkeit von *Bedienungsanleitungen* in der Landessprache der jeweiligen MOEL zurückzukommen. Der mit der Durchführung entsprechender Übersetzungen verbundene finanzielle Aufwand übertrifft oftmals den Nutzen in Form von Gewinnen, da zahlreiche mittelosteuropäische Ländermärkte klein sind. Somit unterstreichen derartig begründete ausbleibende Geschäfte die weiterhin bestehende Bedeutung des nichttarifären Handelshemmnisses unterschiedlicher Sprachen.

All dies zeigt, dass Auslandsinvestitionen in den betroffenen Ländern sowohl finanziell als auch wirtschaftlich risikoreich sind. Dies äußert sich ebenfalls darin, dass Aufträge aufgrund der mangelnden Verfügbarkeit qualifizierten Personals und daraus resultierender Produktionsengpässe z. T. abgelehnt werden müssen,⁴⁶⁷ so dass nur eine *geringe Wertschöpfung* erreicht wird. Dazu tragen in einigen mittelosteuropäischen Ländern wegen steigender Lohnkosten und Preise auch stark zunehmende Kosten der Leistungserstellung sowie hohe Transportkosten im Falle von Exporten – insbesondere schwerer Produkte – als tarifäres Handelshemmnis bei. Außerdem sind bspw. Buchhalter in mehreren MOEL nah am Staat, so dass man sie auch bei einer permanent geringen Auslastung gut bezahlen muss. Aus all diesen Gründen kann in einigen mittelosteuropäischen Ländern nicht zwangsläufig günstiger produziert werden als in anderen Staaten mit ähnlichen Umfeldbedingungen.

Insbesondere in den Anfangsjahren stehen den getätigten Investitionen häufig keine entsprechenden Umsätze gegenüber, so dass lediglich unwesentliche Rückflüsse erfolgen. Schlechte wirtschaftliche Phasen oder Bedingungen führten in sechs Fällen dazu, dass über einen Rückzug aus den entsprechenden MOEL nachgedacht oder dieser sogar vollzogen wurde. Somit ist der Weg zum Erfolg oft länger als ursprünglich geplant, zumal auf Zukunftsmärkten nicht immer gleich Überschüsse erzielt werden können. Ein ausländischer Investor, der viel Lehrgeld zahlen musste, würde heutzutage nicht noch einmal umfangreiche unternehmerische Vorhaben in Mittelosteuropa angehen, ohne zuvor strategische Planungsmaßnahmen ergriffen zu haben.

Unsicherheiten entstehen ebenfalls, wenn Zahlungen von Geschäftspartnern nicht pünktlich eingehen. Dies gilt bspw. nicht nur für Mittelsmänner im Vertrieb, sondern auch für Zulieferer, die Gelder zurückerstatten sollen, wenn die gelieferte Ware aufgrund von Qualitätsmängeln zurückgegeben wurde.

Weiterhin werden ausländische Tochtergesellschaften oftmals diskriminiert, indem sie um ein Vielfaches höhere *Preise* als inländische Unternehmen zahlen müssen. Dabei ist eine Zunahme vom nördlichen zum südlichen Mittelosteuropa festzustellen. Dies gilt bspw. für die Erstattung lediglich regulär ortsüblicher Preise durch Versicherungen bei Gutachten und für die Inanspruchnahme

⁴⁶⁷ vgl. auch Kap. 5.1.2.3, 5.1.3.3

unternehmensbezogener Dienstleistungen. Deutsche Rechtsanwaltskanzleien, Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Dolmetscher sowie Personalberatungsgesellschaften in den mittelosteuropäischen Ländern nehmen häufig genauso hohe Honorare wie ihre einheimischen Konkurrenten in den MOEL und ihre besten Kollegen in Deutschland oder übertreffen diese in Einzelfällen sogar. Deswegen ist der Einsatz jener in zahlreichen Fragestellungen aus Kostengründen nicht möglich.

Ferner sind mittelosteuropäische Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften bei der Durchführung der Finanzbuchhaltung nach deutschem Recht und nach demjenigen des jeweiligen mittelosteuropäischen Landes doppelt so teuer, da sie für den Abgleich der beiden jeweiligen Buchhaltungen Wissen in verschiedenen Rechnungslegungsformen vorhalten und anwenden müssen. Hohe Stundensätze werden ebenso für nicht pauschal bezahlbare Beratungsleistungen im Falle von im Rahmen des Controllings aufgedeckten Problemen durch mittelosteuropäische Fachleute und Länderexperten deutscher Wirtschaftsprüfungsgesellschaften gefordert. Nicht zuletzt verlangen Steuerberatungsgesellschaften in den MOEL viel Geld für die Zusammenstellung der Formulare für die Umsatzsteuerrückerstattung, so dass diese von den ausländischen Tochtergesellschaften letztendlich meist selbst ausgefüllt und eingereicht werden. Darüber hinaus ist der Bezug einiger Listen der Industrie- und Handelskammern kostenpflichtig. Jedoch machte ein Interviewter die Erfahrung, dass ein deutsches unternehmensexternes I&K-Dienstleistungsunternehmen, das mit der Programmierung eines IT-Systems beauftragt wurde, sehr viel teurer war als ein Konkurrent aus einem mittelosteuropäischen Land, zu dem nach dessen Identifizierung gewechselt wurde.

Allerdings werden die mit der Inanspruchnahme unternehmensbezogener Dienstleistungen verbundenen hohen Kosten von drei Interviewten nicht negativ gesehen. So ist insgesamt ein Kostenvorteil gegenüber der eigenständigen Wahrnehmung derartiger Aufgaben zu verzeichnen, weil man im Falle einer Internalisierung einerseits zahlreiche wesentliche Aspekte nicht beachtet und andererseits Fehler begeht. Deshalb ist ein Austausch mit und ein individueller Input von unternehmensexternen Dienstleistern viel wert. Ein KMU strebt dennoch die Internalisierung von im Internationalisierungsprozess auftretenden (vertrags)rechtlichen Fragen durch die Einstellung eines Volljuristen an, weil z. B. die Verfassung von Schriftsätzen einen immer stärker werdenden Schwerpunkt in dem Unternehmen bildet. Dazu sind allerdings neben dem Vorhandensein juristischer ebenfalls Branchenkenntnisse zwingend notwendig.⁴⁶⁸

5.1.3.2 Management

Die Realisierung von Internationalisierungsvorhaben bringt wegen der damit verbundenen zusätzlichen Aufgaben eine unvermeidbare Erhöhung des Aufwands an Arbeitszeit auf der Ebene der Geschäftsführung mit sich. Ein Drittel der Unternehmen verfügt unternehmensintern über ausreichende *zeitliche Ressourcen* für die Durchführung grenzüberschreitender wirtschaftlicher Aktivitäten. In einem deutschen Unternehmen entspannte sich die Situation zeitlicher Überforderung durch die Erweiterung der Geschäftsführung. Zudem beschäftigen vier deutsche Mutter-

⁴⁶⁸ vgl. Tab. 30

Probleme / Engpässe	Problemstatus und problemlösende Akteure	Problemlösungen
<p>zeitliche Überforderung / Zeitmangel bzgl. eigener Managementkapazitäten (z. B. häufig keine explizite Strategie und fehlende interne Planungs- und Managementmaßnahmen auf der Ebene der Geschäftsführung)</p> <p>kein hinreichendes internes spezifisches Internationalisierungs-Knowhow</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ geringe Auslandsmarktenntnisse, ➤ Übersetzungen von Maschinenunterlagen und technischen Anschlussparametern sowie die Bereitstellung fremdsprachiger Produktbeschreibungen erfolgen oft sehr spät und führen zu erheblichen Reibungsverlusten und Verzögerungen, ➤ Probleme im Marketing und im Vertrieb 	<p>teils ungelöst, teils selbst gelöst</p> <p>mit Rechtsanwaltskanzleien, Unternehmensberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften gelöst;</p> <p>ungelöst;</p> <p>überwiegend ungelöst, teils durch Übersetzungsdienstleister gelöst;</p> <p>überwiegend selbst und teils mit der BfAI, AHKn, IHKn, Instituten, Verbänden, dem Osteuropa Centrum Niedersachsen (OECN), Unternehmensberatungsgesellschaften und staatlichen Hochschulen gelöst, teils ungelöst</p>	<p>Standortsuche und Ermittlung der optimalen Gestaltung des Unternehmenskonstrukts mit Unternehmensberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften;</p> <p>Marktanalysen mit Unternehmensberatungsgesellschaften; branchenbezogene Marktanalyse unter Einbeziehung volkswirtschaftlicher Aspekte, der Absatzseite und der Wettbewerbssituation mit einer staatlichen Hochschule (Diplomand), Markterschließung und Vermarktung mittels Informationen (Internethomepage, Außenhandelsbrief, monatlich publizierte Kurz- sowie Gesamtberichte, Adressen) der BfAI und von Instituten, Verbänden, dem OECN, AHKn sowie IHKn</p>

Tab. 31: In den MOEL relevante Probleme und Engpässe, Problemstatus, problemlösende Akteure und Problemlösungen im Bereich des Managements der Problemdimension Unternehmensorganisation und -struktur.⁴⁶⁹

⁴⁶⁹ eigene Erhebungen

Probleme / Engpässe kaum entwickelte und Informations-, Planungs- und Kontrollsysteme	Problemstatus und problemlösende Akteure	Problemlösungen
<p>unzureichender Informationsstand / Wissensmängel bzgl. der Bonität, der Vertrauenswürdigkeit und der Zuverlässigkeit potenzieller Kunden,</p> <p>➤ der Personalbeschaffung: Suche nach</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ qualifizierten Mitarbeitern für ein Netzwerk von Mittelsmännern, ▪ internem, qualifiziertem Fach- und Führungspersonal 	<p>überwiegend selbst und mit Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften sowie I&K-Dienstleistern gelöst, teils ungelöst</p> <p>teils selbst und teils mit Kreditversicherungen gelöst;</p> <p>teils selbst gelöst, teils ungelöst;</p> <p>überwiegend ungelöst, teils z. T. selbst, teils mit einer Personalberatungsgesellschaft gelöst</p>	<p>Monats-, Quartals- und Jahresabschlüsse, Jahresberichte, Kurzberichte, Konsolidierungen, betriebswirtschaftliche Auswertungen, Wirtschaftspläne, monatliche Forecasts, Analysen, bspw. Soll-Ist-Abweichungen; Fragebögen deutscher Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften an mittelsteuropäische Tochtergesellschaften und deren Steuerberatungsgesellschaften; Harmonisierung des vernetzten IT-Systems hinsichtlich der Rechnungsstellung mit der bereits bestehenden Software gemeinsam mit der bereits bestehenden I&K-Dienstleister; Steuerung und Erfassung aller weltweit möglichen Buchungen über ein einheitliches Buchungssystem auf einem Zentralrechner gemeinsam mit einem I&K-Dienstleister</p> <p>Prüfung mittelsteuropäischer Kunden durch deutsche Kreditversicherungsgesellschaften: wenn diese Geschäfte mit jenen nicht versichern würden, von vornherein Ausschluss der Zusammenarbeit mit solchen Kunden;</p> <p>Identifizierung eines Geschäftsführers durch eine Personalberatungsgesellschaft</p>

Tab. 31 (Fortsetzung): In den MOEL relevante Probleme und Engpässe, Problemstatus, problemlösende Akteure und Problemlösungen im Bereich des Managements der Problemdimension Unternehmensorganisation und -struktur.⁴⁷⁰

⁴⁷⁰ ebd.

unternehmen Personal zur Unterstützung der Koordination des Internationalisierungsgeschehens. Dies beinhaltet bspw. die Betreuung ausländischer Tochtergesellschaften – oftmals seit deren Gründung mit denselben Beschäftigten –, so dass in mehreren deutschen Mutterunternehmen für die mittelosteuropäischen Tochtergesellschaften feste Ansprechpartner zur Verfügung stehen. Somit werden benötigte, auf Erfahrungen beruhende Internationalisierungskompetenzen unternehmensintern entwickelt. Dies hat zwar den vermeintlichen Nachteil der Betriebsblindheit, wird aber auch durch die Einstellung von Personal aus anderen Unternehmen in den deutschen Mutterunternehmen relativiert. Dennoch besteht in bestimmten fachlichen Fragen eine Abhängigkeit von unternehmensexterner Hilfe, z. B. von Rechtsanwaltskanzleien.

Ferner werden vereinzelt Informationsunsicherheiten bzgl. der *Bonität von Kunden* genannt. Drei Interviewte lassen diese überprüfen oder sichern sich dadurch ab, dass sie ihre Ware bei ersten Geschäften ausschließlich gegen Vorkasse liefern. Dies zeigt die Bedeutung von Vertrauen auf, das im Falle stets sorgfältiger Arbeit des Partners im täglichen Geschäftsleben und durch die pünktliche Leistung von Zahlungen sukzessive aufgebaut wird.

Drei erfasste Unternehmen sind aufgrund ihrer Branchenzugehörigkeit oder ausreichend verfügbaren Personals im Marketing und Vertrieb keinen mit der *Markterschließung* verbundenen Problemen ausgesetzt. In einem deutschen Mutterunternehmen fehlt den Beschäftigten hingegen die nötige Zeit für qualitativ hochwertige, sorgfältige, intensive und effiziente Marktanalysen und die Suche nach Repräsentanten. Aus Kostengründen kann auch kein zusätzliches Personal zur Erfüllung dieser Aufgaben eingestellt werden. Daher werden Entscheidungen oftmals zu spontan getroffen. Jedoch wird insbesondere eine genaue Vorwegrecherche als entscheidender Faktor für eine erfolgreiche Internationalisierung angesehen. Überdies gehen zwei Interviewte trotz der in den nächsten Jahren erwarteten Angleichung der Märkte von einer schwierigen Markterschließung in den MOEL aus. Dieses Problem wird gemäß eines Interviewten in Lettland dadurch verschärft, dass man sich dort im Rahmen der Markterschließung nicht auf Empfehlungen verlassen kann. Er bescheinigt Niederlassungen deutscher Unternehmensberatungsgesellschaften in den baltischen Staaten eine hohe fachliche Kompetenz, die dadurch zum Ausdruck kommt, dass sich die Auslandsniederlassungen dieser deutschen unternehmensexternen Dienstleister auf die Lösung von im Kontext des Marktzugangs auftretenden Problemen ausländischer Unternehmen im Baltikum spezialisierten. Daher haben diese externen Dienstleistungsunternehmen auch weniger einheimische als auswärtige Kunden. Darüber hinaus informierte sich der Befragte über die Tätigkeiten der Auslandshandelskammern, bezog diese und auch Unternehmensberatungsgesellschaften daraufhin allerdings noch nicht ein, weil die Markterschließung in derjenigen Branche, in der er aktiv ist, problemlos ist sowie eigene und persönliche Erstkontakte entscheidend sind.

Einem anderen Interviewten sind kleine, spezialisierte *Beratungsunternehmen* bekannt, die die Markterschließung in den mittelosteuropäischen Ländern unterstützen können. Diese zog er zwar noch nicht heran, kann sich dies allerdings im Falle eines zukünftig auftretenden Bedarfs sehr gut vorstellen. Dabei handelt es sich um in Deutschland lebende osteuropäische Landsleute mit Kenntnissen einzelner Märkte und Branchen in ihren Herkunftsländern. Diese unternehmens-

externen Akteure schätzt der Interviewte aufgrund von Gesprächen als sehr kompetent ein. Seiner Auffassung nach sind Unternehmensberater weniger seriös, wenn es sich um Einzelunternehmer handelt, die aus den jeweils anvisierten Ländern stammen. Deren Kompetenz macht er vielmehr daran fest, dass sie mit zusätzlichem Personal auftreten, das dieses Land oder den Markteintritt in dieses Land betreut und ein Kontaktnetzwerk im eigenen Heimatland besitzt. Darüber hinaus hält der Interviewte einen wissenschaftlichen Unterbau der Beratungsunternehmen für entscheidend. Jedoch wird er die tatsächliche Kompetenz beratender Dritter erst nach der Durchführung konkreter Aufträge beurteilen können. Letztere können Länderfachberatungen betreffen, die den Markteintritt erleichtern. Im Zuge dessen können Hilfestellungen bei der Aufbereitung des richtigen Marketing-Mixes für die Absatzmärkte der jeweiligen Länder mit durchaus variierenden Marktbedingungen gegeben werden, indem bspw. die Berücksichtigung der unterschiedlichen Kommunikationsintensität oder der verschiedenartigen Produktpräsentationen auf Messen sichergestellt wird. Darüber hinaus können mittelosteuropäische Unternehmensberater zusätzlich als Dolmetscher und Reisebegleiter fungieren sowie auf Messen Erstkontakte anbahnen. Der Interviewte hält dies für den besten Weg, um als mittelständisches Unternehmen in einem Land erfolgreich zu sein.

Ein weiterer Befragter erachtet *staatliche Hilfen bei marktbezogenen Recherchen* als sinnvoll. Zwar gibt es in diesem Falle ein gewisses Angebot, jedoch ist dieses nicht branchenspezifisch genug. Die Hälfte der Interviewten nutzt bei der Bearbeitung der mittelosteuropäischen Märkte nicht das Dienstleistungsangebot der IHKn. Sie halten diese unternehmensexternen Akteure in diesem Kontext für unbrauchbar. Ein weiterer Befragter hält den Aufwand der Einbeziehung von Industrie- und Handelskammern in derartigen Fragen für zu hoch. Um diesen defizitären Bedingungen entgegenzuwirken, sieht ein Unternehmen eine Aufstockung seiner personellen Ressourcen für das Marketing und den Vertrieb in den MOEL innerhalb des deutschen Mutterunternehmens vor, zumal damit verbundene Tätigkeiten bisher von Mitarbeitern durchgeführt wurden, die auch weitere Aufgaben des Alltagsgeschäfts wahrnehmen. Somit werden die Marketing- und Vertriebsaktivitäten mit Mittelosteuropabezug zunehmend personell gebündelt.

Zur Kompensierung von im Zusammenhang mit der Markterschließung stehenden länder-, branchen- und unternehmensbezogenen Informationsdefiziten ist bspw. hinsichtlich der Standortwahl und der Feststellung des Bedarfs an Produkten die Nutzung folgender *Informationsquellen* von besonderer Bedeutung:

- persönliche Erstkontakte, z. B. im Rahmen des Besuchs von (in den jeweiligen Zielländern stattfindenden) Messen,
- Fachzeitschriften,
- Herausgabe eigener Prospekte,
- das Internet – auch als Werbemedium,
- Auskünfte durch die mittelosteuropäischen Tochtergesellschaften,
- begleitende Beratung durch freie, teils branchenfremde Außendienstmitarbeiter mit kaufmännischem Hintergrund und
- Repräsentanten, die sich mit landesspezifischen Aspekten auseinandersetzen sowie für das Unternehmen relevante Kunden aufsuchen.

Zudem erweist sich die bereits mehrfach thematisierte Übersetzung von Bedienungsanleitungen u. Ä. auch im Kontext der Markterschließung als problematisch. Im Zuge dessen müssen alle in den mittelosteuropäischen Ländern aktiven Unternehmen andere *Vertriebsmethoden* als in Deutschland anwenden, weil im Handel andere Gesichtspunkte von Belang sind. Im Hinblick auf diesen Aspekt ist für einen Interviewten die Kooperation mit einem Partner in den MOEL hilfreich. Da die Akzeptanz des deutschen Unternehmens im Falle eines gemeinsamen Auftretens mit einem einheimischen Partner höher ist, kommen aufseiten der mittelosteuropäischen Geschäftspartner keine Vorbehalte auf. Dies weist auf die Bedeutung der Anpassung von Vertriebssystemen an landesspezifische Gegebenheiten hin. Dieser Herausforderung kann man dadurch begegnen, dass man den Vertrieb zunächst über Fachhändler abwickelt und Kunden erst nach einiger Zeit direkt beliefert. Dabei müssen jedoch auch die logistischen Interessen jener berücksichtigt werden.

Demzufolge scheinen kooperative Vertriebsstrategien prinzipiell Erfolg versprechend zu sein. Im Gegensatz dazu scheiterten die Versuche der Produktion für andere und des Aufbaus eines eigenständigen Vertriebs von Erzeugnissen im Heimatmarkt durch eine lettische Tochtergesellschaft. Trotz durch das deutsche Mutterunternehmen angebotener Mittel gelang dies nicht, weil dem Personal die Fähigkeit zu wirksamen, gezielten Marketingaktivitäten per Brief fehlte. Das entsprechende Wissen, insbesondere im Hinblick auf die Formulierung eines überzeugenden Aufhängers, ist nicht vorhanden, ebenso wie Erfahrung im Direktmarketing. Daher wird z. B. nach dem Versand von Briefen nicht zeitnah persönlich nachgefasst. Somit kann durch den Eigenvertrieb im lettischen Heimatmarkt nur ein geringer Anteil am Jahresumsatz erzielt werden, obwohl das bestehende Marktpotenzial ein Vielfaches dessen beträgt. Auch seitens des deutschen Unternehmers geschaffene Anreize durch Mitarbeiterbeteiligungsmodelle im Vertrieb entfalteten nicht die gewünschte Wirkung.

Bei der *Suche nach Geschäftspartnern und Repräsentanten* in den mittelosteuropäischen Ländern kommen Informationsprobleme zum Tragen. Persönliche Kontakte in den einzelnen MOEL erleichtern die Suche nach geeigneten, vertrauenswürdigen Geschäftspartnern. Wenn die Bekanntheit des Unternehmens hoch ist, schreiben Handelsunternehmen das KMU häufig auch an, so dass dadurch potenzielle Repräsentanten identifiziert werden. Weitere Möglichkeiten zur Anbahnung von Kontakten zu Repräsentanten sind Messen. Bei solchen Gelegenheiten gehen jene auf Unternehmen zu, die dadurch zahlreiche Auswahlmöglichkeiten bzgl. potenzieller Repräsentanten in den mittelosteuropäischen Ländern erhalten. Zusatzinformationen auf Flyern, in Unternehmensprospekten, auf Visitenkarten und im Internet erleichtern eine genauere Bewertung möglicher Repräsentanten. Diese Quellen geben über bereits von den jeweiligen Repräsentanten vertriebene Produkte und mit diesen Erzeugnissen bediente Branchen Auskunft. Auf dieser Grundlage lässt sich prüfen, ob das eigene Unternehmen in die Angebotspalette des branchenerfahrenen Repräsentanten passt. Als weitere Indikatoren sind dessen Marktdurchdringung und dessen Unternehmensgröße sowie die Kundenreferenzen, mit denen er wirbt, bei dessen Beurteilung wichtig. Der Erfahrungsaustausch mit und die Empfehlungen von anderen Unternehmen aus der eigenen Branche sind bei der Auswahl von Repräsentanten ebenfalls von nicht unerheblicher Bedeutung. Mit der Zeit entwickeln die für die Auswahl von Repräsentanten Zuständigen ein Gespür für die Authentizität dabei

genutzter Quellen. Dennoch werden infrage kommende Repräsentanzen vor einer Entscheidung für eine Vertretung durch persönliche Besuche vor Ort bewertet.

Neben der Markterschließung bildet die Etablierung effizienter *Informations-, Planungs- und Kontrollsysteme* einen weiteren Problemschwerpunkt im Managementbereich der Problemdimension Unternehmensorganisation und -struktur. Die Entwicklung jener ist zwar bereits weit vorangeschritten, weist aber dennoch mithin die meisten Defizite im Managementbereich auf.

So genügen ursprünglich ausschließlich in Deutschland eingesetzte IT-Systeme, die Planungs- und Informationszwecken dienen, z. B. in der Rechnungslegung und der Logistik, nicht immer den landesspezifischen Anforderungen einzelner MOEL. Im Falle des IT-basierten Logistiksystems einer großen, international aktiven Spedition, die für die mittelosteuropäische Tochtergesellschaft eines deutschen Unternehmens tätig ist, erfolgte noch keine Harmonisierung. Dies führt zu häufigen Missverständnissen, da die entsprechende Software nicht für länderübergreifende Logistikaufträge verwendet werden kann. Deswegen muss der Transport in die mittelosteuropäischen Länder von dem KMU selbst initiiert werden. Dort übernimmt der Logistikdienstleister den Weitertransport und die Zustellung. Dadurch entsteht ein für das Unternehmen bedeutender Zeitverlust. Ferner spielen auch technische, sprachlich bedingte Transformationsprobleme aufgrund der Verwendung anderer Schriftzeichensätze eine Rolle, die insbesondere sowohl bei PC-Tastaturen als auch im internationalen E-Mailverkehr zum Tragen kommen.

Wegen der bereits diskutierten anderen *Mentalität*, die nicht etwa Unehrlichkeit, sondern vielmehr die mangelnde Zuverlässigkeit des Personals⁴⁷¹ in den mittelosteuropäischen Tochtergesellschaften bedingt, drohen den deutschen Unternehmen einige Angelegenheiten in den MOEL schnell zu entgleiten. Deshalb ist eine nicht immer einfach zu bewerkstellende, permanente Überwachung notwendig. Nach Ansicht von zwei Dritteln der Interviewten ist im Zuge dessen die Etablierung umfassender, aber dennoch effizienter, auf Erfahrung basierender Aufsichts- und Kontrollmöglichkeiten unumgänglich. So lassen sich die Prozesse an mittelosteuropäischen Standorten von Deutschland aus überwachen, z. B. auf der Grundlage von Kennzahlen, und, wenn nötig, Reibungsverluste durch Interventionen vermeiden. Im Rahmen dessen wird häufig ein zentrales Controlling in Deutschland aufgebaut, da von dort aus alle Unternehmensprozesse gesteuert werden. Deswegen ist oftmals deren nicht zwangsläufig unproblematische Synchronisierung notwendig. Dabei ermöglicht das Internet die länderübergreifende Vernetzung und Kommunikation der einzelnen Gesellschaften untereinander. Im Rahmen dessen werden oft dieselben IT-Systeme verwendet, z. B. in der Finanzbuchhaltung.

Ein deutsches Mutterunternehmen beauftragte einen grenzüberschreitend tätigen, externen I&K-Dienstleister aus Hamburg, der über eine polnische Tochtergesellschaft verfügt, mit der Harmonisierung des vernetzten IT-Systems hinsichtlich der Rechnungsstellung mit der bereits bestehenden, ähnlich wie SAP alle Unternehmensprozesse abbildenden Software. Dieses I&K-Dienstleistungsunternehmen entwickelte, installierte und pflegt darüber hinaus bereits diese Soft-

⁴⁷¹ vgl. Kap. 5.1.2.2

ware. Aufgrund des daraus resultierenden fachlichen Knowhows und der internationalen Unternehmensstruktur dieses I&K-Dienstleisters sind Absprachen mit und zwischen den zuständigen Projektleitern aus Deutschland und Polen möglich, so dass fachliche Kommunikationsprobleme ausgeschlossen werden können.

Ein anderes KMU gab die Entwicklung eines eigenen Buchungssystems bei einem externen, in Deutschland ansässigen I&K-Dienstleistungsunternehmen in Auftrag, das einen hohen Preis dafür verlangte. Zudem entstanden dem Auftraggeber durch ständige Nachfragen seitens des Programmierers beträchtliche Opportunitätskosten. Während der Entwicklungsphase stellte sich heraus, dass ein derartiges Buchungssystem in den MOEL bereits existierte. Daraufhin wurde die Eigenentwicklung eingestellt und dieses System letztendlich übernommen. Ein Grund für diese Entscheidung bestand in dessen kostengünstigeren und schnelleren Entwicklung und Anpassung durch polnische studentische, flexible, kreative und kompetente Programmierer. Somit können nun alle weltweit möglichen Buchungen über einen Zentralrechner erfasst, überwacht und gesteuert werden.

Darüber hinaus werden von den ausländischen Tochtergesellschaften Unterlagen angefordert, die in regelmäßigen Zeitabständen bereitzustellen sind. Dazu zählen Monats-, Quartals- und Jahresabschlüsse nach internationalen oder den jeweiligen nationalen Bilanzierungsgrundsätzen. Weiterhin wurden regelmäßige Finanzreports, wie (verkürzte) Gewinn- und Verlustrechnungen, monatliche betriebswirtschaftliche Auswertungen in der in Deutschland üblichen Form und jährliche Abschlussberichte genannt. Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften überprüfen die Buchhaltung und verfassen kurze Prüfberichte, wie Monats-, Quartals- und Jahresabschlussberichte. Diese werden den Buchhaltungsabteilungen der jeweiligen mittelosteuropäischen Tochtergesellschaften sowie den Geschäftsführungen und den Controllingabteilungen der deutschen Mutterunternehmen übermittelt. Auf diese Weise lässt sich die Arbeit der Buchhaltungsabteilungen der mittelosteuropäischen Tochtergesellschaften kontrollieren. Teilweise können die Buchhaltungen der deutschen Mutterunternehmen und der mittelosteuropäischen Tochtergesellschaften unmittelbar miteinander verglichen werden, da sich die Rechnungslegungsvorschriften ähneln oder z. T. schon nach internationalen Rechnungslegungsgrundsätzen bilanziert wird.

Häufig ist dies jedoch nicht der Fall, weil Unterschiede in der Bilanzierung und Bewertung der einzelnen Vermögensgegenstände vorliegen. Dies trifft bspw. auf die Vorratsbewertung und die Abschreibungsmethoden von Vermögensgegenständen des Anlagevermögens zu. Um ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Mutterunternehmens und der Tochtergesellschaften als ‚Konzern‘ zu erhalten, ist es jedoch nicht ausreichend, die Finanzbuchhaltungen in eine einheitliche Rechnungslegungsform zu transformieren. Zusätzlich sind konzerninterne Transaktionen im Rahmen der hierauf folgenden *Konsolidierungen* zu eliminieren. Im Rahmen dessen versandte ein mit der Konsolidierung beauftragter, in Deutschland angesiedelter Wirtschaftsprüfer und Steuerberater Fragebögen an die Tochtergesellschaften eines deutschen KMU in den mittelosteuropäischen Ländern. Jene bezogen teilweise ihre Steuerberatungsgesellschaften vor Ort in die Beantwortung der Fragen mit ein. Allerdings werden mit der Konsolidierung – sofern diese durchgeführt wird – i. d. R. in Deutschland ansässige Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften beauftragt, da deren Pendants in

den MOEL nicht mit den deutschen Buchführungsvorschriften vertraut und somit nicht in der Lage sind, einen konsolidierten ‚Konzernabschluss‘ aufzustellen, der den deutschen Anforderungen entspricht. Die Konsolidierung ist somit problembehaftet und wird deswegen in einem Fall sogar vollständig in dem deutschen Mutterunternehmen selbst durchgeführt. Die Bereitstellung derartiger Berichte schafft Transparenz, zumal

- die Entwicklung des deutschen Mutterunternehmens und anderer Gesellschaften verglichen,
- im Zuge dessen ggf. Abweichungen festgestellt,
- die Ursachen zu hoch erscheinender Kostenpositionen durch die Geschäftsführung des deutschen Mutterunternehmens ergründet und abgestellt sowie
- vorbereitende Abschlussbuchungen vorgenommen werden können.

Bei im Zuge des Controllings seitens der in Mittelosteuropa ansässigen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft identifizierter Unzulänglichkeiten handelt ein befragtes Unternehmen grundsätzlich selbst, da die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft nicht mit den Marktbedingungen vertraut ist. Ein anderer Interviewter verschafft sich Gewissheit durch Gegenprüfungen der Leistungen von in den MOEL ansässigen Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. Eine weitere transparenzschaffende Überwachungsmöglichkeit besteht bspw. in der Möglichkeit, Kontoauszüge online abzurufen, so dass jederzeit von überall aus Kontrollen erfolgen können. Zudem sind oftmals spontane, aber auch regelmäßige Besuche in den mittelosteuropäischen Ländern vor Ort üblich.

Im Bereich der Koordination grenzüberschreitender wirtschaftlicher Aktivitäten spielt die überwiegend gute kommunikations- und informationstechnologische Infrastruktur sowohl in den mittelosteuropäischen Ländern als auch in Deutschland eine wichtige Rolle.⁴⁷² Diese ermöglicht z. B. Kontrollen aus der Ferne, wie die Einsicht in elektronische Kontoauszüge und Buchungssysteme, so dass in diesem Bereich betrügerische Handlungen nahezu ausgeschlossen sind.

Darüber hinaus stellt die *Identifizierung geeigneten und qualifizierten Personals* einen dritten bedeutenden Problemkomplex dar. Zunächst einmal ist festzuhalten, dass in zahlreichen Branchen und insbesondere in den ländlich geprägten Räumen Mittelosteuropas ein Fachkräftemangel zu verzeichnen ist. Auf einigen mittelosteuropäischen Arbeitsmärkten ist die Nachfrage nach qualifiziertem Personal hoch und das Angebot wegen der guten wirtschaftlichen Lage in den mittelosteuropäischen Ländern sowie der Arbeitsmigration zahlreicher qualifizierter Fachkräfte insbesondere nach Westeuropa entsprechend knapp. Polnische Arbeitskräfte wechseln infolgedessen bspw. wegen des Angebots eines besseren Gehalts häufig von sich aus den Arbeitgeber oder werden von Konkurrenten abgeworben, so dass sich jene einer recht hohen Mitarbeiterfluktuation ausgesetzt sehen. Daher kann man sich selbst nach der Unterzeichnung von Arbeitsverträgen auf Zusagen nicht verlassen. Diese Gesamtsituation auf den mittelosteuropäischen Arbeitsmärkten hat Lohnsteigerungen in Höhe von etwa zehn Prozent pro Jahr zur Folge. Deswegen müssen den Beschäftigten hohe Löhne, angemessene Gehaltsanpassungen und andere finanzielle Anreize angeboten werden, wenn sie langfristig an das Unternehmen gebunden werden sollen. Nur so kann

⁴⁷² vgl. Kap. 5.1.4

deren Arbeitsmotivation aufrechterhalten werden, und deren Erfahrungen können langfristig genutzt werden.

In Branchen ohne Fachkräftemangel kommen Arbeitssuchende in Eigeninitiative auf die Unternehmen zu. Personalberatungsgesellschaften verlangen mit 3–5 Monatsgehältern ein hohes Vermittlungsentgelt und werben Personal auch aus bestehenden Beschäftigungsverhältnissen ab. Deshalb haben sie einen schlechten Ruf bei ausländischen Investoren, zumal diese wegen der Beschäftigung qualifizierter Fachkräfte in einigen Fällen selbst bereits von derartigen Abwerbungen betroffen waren. Daher zog lediglich ein KMU eine Personalberatungsgesellschaft heran. Unter den nationalstaatlichen Behörden in den MOEL wurden von drei deutschen kleinen und mittleren Unternehmen bei der Suche nach Personal Arbeitsämter hinzugezogen, die jedoch häufig als untätig charakterisiert werden. Zumindest führt die Meldung von Stellen zu keiner Resonanz von Bewerbern.

Eine überwiegend erfolgreiche Möglichkeit der Identifizierung von Personal unterhalb der Geschäftsführungsebene bieten hingegen Stellenanzeigen, da sich darauf in Eigeninitiative nur wirklich motivierte und somit willige Arbeitskräfte bewerben. Zudem sind insbesondere bei der Rekrutierung gering qualifizierter Arbeitskräfte Aushänge und bereits in den Tochtergesellschaften beschäftigte Mitarbeiter von Bedeutung, die potenzielles Personal aus ihrem Freundes-, Bekannten- und Verwandtenkreis oder der Nachbarschaft an ihre Arbeitgeber vermitteln. Somit spielen persönliche Beziehungen, Kontakte und Empfehlungen bei der Gewinnung von Personal in Mitteleuropa grundsätzlich eine große Rolle.

Weiterhin wird den Geschäftsführern einiger mittelosteuropäischer Tochtergesellschaften die Rekrutierung des gesamten Personals unterhalb der Geschäftsführungsebene nach der Erlaubnis durch das deutsche Mutterunternehmen, neue Arbeitskräfte einzustellen, vollkommen eigenständig überlassen. Dies rührt daher, dass die Geschäftsführungen vor Ort aufgrund von Vorstellungsgesprächen einen Eindruck von den Bewerbern erhalten und deren Qualifikation deshalb adäquat beurteilen können, zumal bei der Auswahl von Mitarbeitern neben landesspezifischem Hintergrundwissen das richtige Gespür entscheidend ist.

In einem Fall mussten Aufträge abgelehnt werden, wenn das Personal nicht aufgestockt werden konnte. Auslandsengagements werden ebenso dadurch gefährdet, dass kein entsprechend geeignetes Personal verfügbar ist. Wie bereits angesprochen wurde, scheiterte eine mittelosteuropäische Tochtergesellschaft daran, dass keine geeignete Geschäftsführung etabliert werden konnte. Bei der Einstellung von Geschäftsführern für ausländische Tochtergesellschaften ist Vertrauen, z. B. in deren branchenspezifische Kompetenz, bedeutend. Ein Ausländer, der weder aus Deutschland noch aus den mittelosteuropäischen Ländern stammt und von einem deutschen Mutterunternehmen eigenständig und mittels Menschenkenntnis identifiziert wurde, war nicht dazu bereit, in Lettland als Geschäftsführer tätig zu werden. Aus diesem Grund werden in drei Fällen langjährige, ursprünglich aus Mitteleuropa stammende Mitarbeiter der deutschen Mutterunternehmen als Geschäftsführer und Minderheitsbeteiligte in mittelosteuropäischen Tochtergesellschaften eingesetzt. Letzteres motiviert sie dazu, Gewinne zu erwirtschaften. Die Geschäftsführer der mittelosteuropäischen

Tochtergesellschaften werden fast nie ausgetauscht und wechseln auch von sich aus nur selten das Unternehmen.⁴⁷³

5.1.3.3 Leistungserstellung

In dem Bereich der Leistungserstellung der unternehmensorganisatorisch-strukturellen Problemdimension sind lediglich *Zulieferprobleme* von besonderer Bedeutung. So berichtete jeder dritte Interviewte von Problemen mit Lieferanten von Materialien oder Vorprodukten. Im Rahmen dessen wurden insbesondere in der Anfangszeit des wirtschaftlichen Auslandsengagements Qualitätsmängel und -schwankungen hinsichtlich der Verarbeitung von Erzeugnissen mittelosteuropäischer Zulieferer festgestellt. Deswegen müssen intensivere Qualitätskontrollen als in Deutschland durchgeführt werden. Beanstandete Ware wird an die Lieferanten zurückgegeben. Bei systematischen Fehllieferungen werden Zulieferer auch gewechselt. Dies ist unproblematisch, weil Transportkosten kaum noch, sondern vielmehr Produktpreise entscheidend sind. Ein anderer Interviewter machte mit Lieferanten aus Mittelosteuropa aber auch bessere Erfahrungen als mit Westeuropäischen.

Darüber hinaus sind in einem Fall *beschaffungslogistische Probleme* bei mittelosteuropäischen Partnern zu beobachten. Diese beruhen auf unternehmensinternen kaufmännischen Engpässen und Lieferverzögerungen auf dem Beschaffungsmarkt. Dies zieht z. T. zusätzliche logistische Zeitverzögerungen mehrerer Wochen nach sich, so dass eine Herstellung derselben Produkte in den deutschen Unternehmen schneller erfolgt wäre. Zudem vermeldet ein Unternehmen Probleme mit der Lieferzuverlässigkeit, die mit der Zeit allerdings stark zunahm, sowie mit nicht eingehaltenen Frachtraten. Dabei entstand teilweise der Eindruck von Fehlkalkulationen seitens der Zulieferer.⁴⁷⁴

5.1.4 Infrastruktur

Im Kontext des Zusammenbruchs der sozialistischen Systeme in Mittelosteuropa und insbesondere seit der EU-Osterweiterung verbesserten sich die Voraussetzungen für Wirtschaftsaktivitäten in den MOEL durch den Ausbau der Infrastruktur besonders im Verkehrs-, aber auch im Informations- und Kommunikationsbereich. Die Entfernungen sind überschaubar und die Verkehrsanbindungen günstig – sowohl im Güter- als auch im Personentransport. Die Kommunikation funktioniert technisch überwiegend reibungslos, die mittlerweile insbesondere via E-Mail, aber auch noch per Telefon und Telefax erfolgt. Weiterhin ist die Einbindung mittelosteuropäischer Tochtergesellschaften in die I&K-Infrastruktur deutscher Mutterunternehmen hinsichtlich des Leitungsnetzes recht unproblematisch, zumal schnelle Internetverbindungen ohne Inkaufnahme größerer Sicher-

⁴⁷³ vgl. Tab. 31

⁴⁷⁴ vgl. Tab. 32

Probleme / Engpässe	Problemstatus und problemlösende Akteure	Problemlösungen
räumliche Kapazitätsengpässe (bspw. Zulieferprobleme): Suche nach Lieferanten für qualitative hochwertige Vorprodukte produktionsbezogene Kapazitätsengpässe	teils selbst gelöst, teils ungelöst; selbst gelöst ungelöst	

Tab. 32: In den MOEL relevante Probleme und Engpässe, Problemstatus, problemlösende Akteure und Problemlösungen im Bereich der Leistungserstellung der Problemdimension Unternehmensorganisation und -struktur.⁴⁷⁵

Probleme / Engpässe	Problemstatus und problemlösende Akteure	Problemlösungen
recht geringe Leistungsfähigkeit der Informationstechnik: ➤ schlecht ausgebautes Telekommunikationsnetz, ➤ suboptimale informationstechnische Erreichbarkeit der Unternehmen in den mittelosteuropäischen Ländern	teils gelöst, teils ungelöst; ungelöst	

Tab. 33: In den MOEL relevante Probleme und Engpässe, Problemstatus, problemlösende Akteure und Problemlösungen im Bereich der Information und Kommunikation der Problemdimension Infrastruktur.⁴⁷⁶

⁴⁷⁵ eigene Erhebungen
⁴⁷⁶ ebd.

heitsprobleme zugänglich sind. Ein Interviewter musste jedoch eine geringe Leistungsfähigkeit der Internetverbindungen sowohl in den mittelosteuropäischen Ländern als auch in der lokalen Umgebung des Standorts des deutschen Mutterunternehmens feststellen. Probleme mit einer nicht ausreichend fortschrittlichen und somit verbesserungsfähigen Telekommunikationsinfrastruktur in Slowenien kommen in dem vereinzelt ausbleibenden Verbindungsaufbau oder in der Unterbrechung von Telefonaten zum Ausdruck. Derartige Engpässe wurden bspw. in Lettland bereits vollständig beseitigt.⁴⁷⁷

5.2 Problem-, aktors- und problemlösungskompetenzübergreifende Betrachtungen

Die kleinen und mittleren Unternehmen, die in das Sample aufgenommen wurden, werden durch gewisse (komplexe) internationale Wirtschaftsaktivitäten in bestimmten Ländern, Unternehmensgrößen, Branchen⁴⁷⁸ und dem Einfluss der Zeiträume gekennzeichnet, in denen sie in den MOEL wirtschaftlich aktiv wurden. Anhand dieser Aspekte werden im Folgenden problem-, aktors- und problemlösungskompetenzübergreifende Betrachtungen angestellt, um die bereits innerhalb der Problemdimensionen isoliert betrachteten relevanten Probleme, unternehmensexternen Akteure und Problemlösungen zu ergänzen.⁴⁷⁹

5.2.1 Problemübergreifende Betrachtungen

Betrachtet man die Anzahl der *verschiedenartigen grenzüberschreitenden wirtschaftlichen Aktivitäten* von KMU, lässt sich folgende Regel aufstellen: Je mehr unterschiedliche internationale Wirtschaftsaktivitäten die kleinen und mittleren Unternehmen aufweisen, desto zahlreicher sind tendenziell die internationalisierungsbezogenen Probleme. Diese treten insbesondere im Bereich der Leistungserstellung in der Problemdimension Kultur, im Finanzierungsbereich sowie im Bereich der öffentlichen Verwaltung in Erscheinung.⁴⁸⁰ Die unterschiedlichen internationalen Wirtschaftsaktivitäten führen zu verschiedenen Problemkonstellationen, so dass mit der zunehmenden Anzahl jener ebenfalls das Problemspektrum größer wird, mit dem die einzelnen KMU konfrontiert werden. Im Unterschied zu anderen Problemdimensionen kommt im Bereich der öffentlichen Verwaltung hinzu, dass Schwierigkeiten aufgrund von zuvor in anderen grenzüberschreitenden wirtschaftlichen Aktivitäten gesammelten Erfahrungen nicht vermieden werden können. Dies ist darauf zurückzuführen, dass sie auf externen Parametern beruhen, die ein einzelnes kleines oder mittleres Unternehmen allein nicht ohne Weiteres in seinem Sinne beeinflussen, geschweige denn verändern kann – auch nicht kurzfristig mit der Hilfe unternehmensexterner Akteure.

⁴⁷⁷ vgl. Tab. 33

⁴⁷⁸ vgl. Kap. 4.2.1

⁴⁷⁹ vgl. Kap. 5.1 ff.

⁴⁸⁰ vgl. Tab. 34

Problemdimensionen	Problembereiche	1-2 (n = 3)	3-4 (n = 6)	5-7 (n = 5)
Politik	rechtliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen	1,0	2,2	2,4
	öffentliche Verwaltung	4,3	3,5	5,0
Kultur	Koordination und Kommunikation	3,7	3,7	3,2
	Management	0,0	0,5	0,4
	Leistungserstellung	5,0	4,8	7,2
Unternehmensorganisation und -struktur	Finanzierung	5,0	2,7	5,8
	Management	1,3	1,5	2,6
	Leistungserstellung	1,3	0,2	1,0
Infrastruktur	Verkehr	0,0	0,0	0,0
	I&K	0,0	0,5	1,6
gesamt		21,7	19,5	29,2

Tab. 34: Durchschnittliche Anzahl internationalisierungsspezifischer Probleme je KMU nach verschiedenartigen internationalen Wirtschaftsaktivitäten.⁴⁸¹

Im Hinblick auf die Anzahl der *komplexen internationalen Wirtschaftsaktivitäten* von KMU und die Anzahl der *mittelosteuropäischen Länder*, in denen diesen nachgegangen wird, kristallisiert sich hingegen ein anderer Entwicklungsverlauf des Problemaufkommens heraus: Die durchschnittliche Anzahl internationalisierungsspezifischer Probleme nimmt von Unternehmen, die bisher nur in einem MOEL wirtschaftlichen Aktivitäten nachgehen, zu denjenigen, die zwei bis drei mittelosteuropäische Länder erschließen, stark zu. Zu kleinen und mittleren Unternehmen, die in fünf bis zehn MOEL wirtschaftlich aktiv sind, hin nimmt die Anzahl dieser Probleme wieder stark ab. In den meisten Problembereichen verringern sie sich in geringem Maße weiter bei KMU, die in allen zehn mittelosteuropäischen EU-Beitrittsstaaten Wirtschaftsaktivitäten verfolgen.⁴⁸²

Differenziert man nach der Gesamtzahl der komplexen grenzüberschreitenden wirtschaftlichen Aktivitäten, denen die kleinen und mittleren Unternehmen nachgehen, lässt sich folgendes feststellen: KMU, die der zweiten Kategorie angehören, weisen ein gut zwei bzw. knapp drei Mal so hohes Problemaufkommen wie kleine und mittlere Unternehmen der ersten bzw. dritten Kategorie auf.⁴⁸³

Sowohl im Falle der Differenzierung nach der Anzahl der Länder als auch der Gesamtzahl der komplexen internationalen Wirtschaftsaktivitäten ist im Bereich der rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in der Problemdimension Politik sowie im unternehmensorganisatorisch-strukturellen Managementbereich folgendes zu beobachten: ausgehend von einem recht niedrigen Niveau in der ersten Kategorie nehmen die Probleme in der zweiten Kategorie stark zu und in der Dritten wieder ab. Derselbe Verlauf lässt sich auf einem höheren Gesamtniveau in den Bereichen Finanzierung und öffentliche Verwaltung sowie auf einem weitaus geringeren Gesamt-

⁴⁸¹ eigene Erhebungen und Berechnungen

⁴⁸² vgl. Tab. 35

⁴⁸³ vgl. Tab. 36

Problemdimensionen	Problembereiche	1 (n = 2)	2-3 (n = 3)	5-10 (n = 9)
Politik	rechtliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen	1,0	3,0	2,1
	öffentliche Verwaltung	6,0	7,0	3,2
Kultur	Koordination und Kommunikation	4,0	6,3	2,3
	Management	0,0	1,0	0,3
	Leistungserstellung	5,5	11,0	4,8
Unternehmensorganisation und -struktur	Finanzierung	7,5	6,7	3,7
	Management	1,5	3,3	1,5
	Leistungserstellung	1,5	1,0	0,6
Infrastruktur	Verkehr	0,0	0,0	0,0
	I&K	0,0	2,0	0,9
gesamt		27,0	41,3	19,6

Tab. 35: Durchschnittliche Anzahl internationalisierungsspezifischer Probleme je KMU nach der Anzahl der MOEL, in denen Wirtschaftsaktivitäten nachgegangen wird.⁴⁸⁴

Problemdimensionen	Problembereiche	1 (n = 6)	2 (n = 3)	3-5 (n = 5)
Politik	rechtliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen	1,3	3,3	2,0
	öffentliche Verwaltung	4,0	8,3	2,0
Kultur	Koordination und Kommunikation	3,8	5,7	1,8
	Management	0,2	1,0	0,2
	Leistungserstellung	4,7	12,0	3,2
Unternehmensorganisation und -struktur	Finanzierung	3,3	7,7	3,4
	Management	1,0	3,3	2,0
	Leistungserstellung	0,8	1,0	0,4
Infrastruktur	Verkehr	0,0	0,0	0,0
	I&K	0,5	2,0	0,4
gesamt		19,6	44,3	15,4

Tab. 36: Durchschnittliche Anzahl internationalisierungsspezifischer Probleme je KMU nach komplexen internationalen Wirtschaftsaktivitäten in den MOEL.⁴⁸⁵

niveau im Managementbereich in der Problemdimension Kultur und im Bereich I&K-Infrastruktur feststellen.⁴⁸⁶

Am größten sind die Probleme im Bereich der Leistungserstellung in der Problemdimension Kultur.⁴⁸⁷ Diese Probleme müssen bei jeder weiteren internationalen Wirtschaftsaktivität erneut ausgeräumt werden, weil jeder Beschäftigte sich erst einmal an die Anforderungen seines Arbeit-

⁴⁸⁴ eigene Erhebungen und Berechnungen

⁴⁸⁵ eigene Erhebungen und Berechnungen

⁴⁸⁶ vgl. Tab. 35 f.

⁴⁸⁷ vgl. ebd.

gebers anpassen muss. Die Tatsache, dass frühestens bei dem dritten komplexen wirtschaftlichen Engagement in den mittelosteuropäischen Ländern aufseiten des deutschen KMU ein Lerneffekt zum Tragen kommt, der eine Verminderung derartiger Probleme hervorruft, zeigt die Mittel- bis Langfristigkeit dieses Prozesses auf.⁴⁸⁸

Kulturell bedingte Kommunikations- und Koordinationsprobleme nehmen von der ersten zur zweiten Kategorie leicht zu und zu der dritten Kategorie hin deutlich unter das Ausgangsniveau ab. Sprach- und Verständnisschwierigkeiten sowie mit verschiedenen Geschäftspraktiken verbundene Probleme lassen sich erfahrungsbasiert ausräumen, indem man Fremdsprachen erlernt und sich Unterschieden in den Geschäftspraktiken anpasst. Diese Prozesse aufseiten der in die grenzüberschreitenden wirtschaftlichen Aktivitäten involvierten Mitarbeiter für jedes MOEL müssen nur einmal durchlaufen werden. Das Spektrum internationaler Wirtschaftsaktivitäten innerhalb eines mittelosteuropäischen Landes wird häufig sukzessive ausgeweitet. Aus diesen Gründen nimmt das Problemaufkommen mit der Anzahl der komplexen grenzüberschreitenden wirtschaftlichen Aktivitäten ab.⁴⁸⁹

In allen drei Kategorien lassen sich durchweg geringe Probleme in der unternehmensorganisatorisch-strukturellen Problemdimension im Bereich der Leistungserstellung feststellen. Dabei stehen Zulieferprobleme im Vordergrund. Davon sind alle kleinen und mittleren Unternehmen, mehr oder weniger betroffen, die komplexen internationalen Wirtschaftsaktivitäten nachgehen.⁴⁹⁰

Diese Ergebnisse weisen darauf hin, dass das Problemaufkommen im Falle der Aufnahme der ersten komplexen wirtschaftlichen Aktivität oder der ersten wirtschaftlichen Erschließung eines MOEL noch gering ist. Kommt ein weiteres mittelosteuropäisches Land oder eine weitere komplexe grenzüberschreitende Wirtschaftsaktivität hinzu, erweitert sich auch das Problemspektrum. Letzteres wird durch die Entwicklung des jeweiligen Problemaufkommens insgesamt untermauert.⁴⁹¹ Bei mehr als drei MOEL oder im Falle von über zwei komplexen internationalen wirtschaftlichen Aktivitäten, in denen das jeweils betrachtete KMU wirtschaftlich aktiv oder involviert ist, ist von einem bereits eingetretenen erfahrungsbasierten Lerneffekt auszugehen. Dieser ermöglichte die Erarbeitung von Strategien zur Bewältigung und zukünftigen Vermeidung von Problemen. Einerseits können eigenständig und andererseits mit unternehmensexternen Akteuren gemeinsam entwickelte Lösungsansätze zielführend sein.⁴⁹²

Eine ähnliche Entwicklung zeigt die Differenzierung nach *zeitlichen Phasen* auf. Diese wurden durch unterschiedliche politische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen in den mittelosteuropäischen Ländern geprägt. Zudem wurden die kleinen und mittleren Unternehmen in diesen Phasen dort erstmals wirtschaftlich aktiv. Der durch die Planwirtschaft gekennzeichnete Sozialismus stellte die KMU, die bereits vor dem Fall des Eisernen Vorhangs in den MOEL wirt-

⁴⁸⁸ vgl. ebd.

⁴⁸⁹ vgl. ebd.

⁴⁹⁰ vgl. ebd.

⁴⁹¹ vgl. ebd.

⁴⁹² vgl. auch Kap. 5.2.2

schaftlich tätig wurden (Sozialismus), anfangs vor andere Herausforderungen als diejenigen Unternehmen, die sich erst seit der zu Beginn der 1990er Jahre einsetzenden politischen und wirtschaftlichen Transformation – unter demokratischen und marktwirtschaftlichen Bedingungen – dort engagieren (Demokratie I). Seit dem Jahre 2004 wird dieser auf der Ebene der mittelosteuropäischen Nationalstaaten vollzogene Wandlungsprozess aufgrund deren EU-Beitritts durch eine supranationale Dimension ergänzt. Dies hat wesentliche Änderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen von hoher Praxisrelevanz zur Folge, so dass an dieser Stelle eine weitere Differenzierung erfolgt (Demokratie II).

Grundsätzlich haben die KMU der dritten Kategorie in allen Problembereichen die wenigsten Schwierigkeiten zu verzeichnen. Dann folgen die Unternehmen der ersten und schließlich diejenigen der zweiten Kategorie.⁴⁹³ Dies lässt sich im Falle der Problemdimension Politik damit begründen, dass die kleinen und mittleren Unternehmen, die der ersten Kategorie zuzurechnen sind, quasi in die politischen und wirtschaftlichen Umbruchsprozesse ‚hineinwachsen‘ konnten. Sie wurden zunehmend sowohl mit den konkreten Bedingungen des Sozialismus in den mittelosteuropäischen Ländern als auch grundsätzlich mit marktwirtschaftlichen Bedingungen vertraut.

Problemdimensionen	Problembereiche	Sozialismus (n = 4)	Demokratie I (n = 6)	Demokratie II (n = 2)
Politik	rechtliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen	2,0	2,2	1,5
	öffentliche Verwaltung	2,5	6,2	4,0
Kultur	Koordination und Kommunikation	1,8	5,0	4,0
	Management	0,3	0,7	0,0
	Leistungserstellung	6,0	8,2	1,5
Unternehmensorganisation und -struktur	Finanzierung	3,0	6,8	1,0
	Management	1,3	2,7	2,0
	Leistungserstellung	1,0	1,0	0,0
Infrastruktur	Verkehr	0,0	0,0	0,0
	I&K	1,3	1,0	0,0
gesamt		19,0	33,7	14,0

Tab. 37: Durchschnittliche Anzahl internationalisierungsspezifischer Probleme je KMU nach den Zeiträumen der Initiierung der ersten komplexen Wirtschaftsaktivität in den MOEL.⁴⁹⁴

Ebenso wie diese Unternehmen waren diejenigen KMU, die zwischen 1990 und 2003 in den MOEL erstmalig wirtschaftlich aktiv wurden, von dem politischen und wirtschaftlichen Transformationsprozess betroffen. Allerdings fehlen diesen kleinen und mittleren Unternehmen Erfahrungen mit den sozialistischen wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen in den mittelosteuropäischen Ländern. Deswegen war für sie der Transformationsprozess weniger nachvollziehbar

⁴⁹³ vgl. Tab. 37

⁴⁹⁴ eigene Erhebungen und Berechnungen

Zwei Interviewte machten keine entsprechenden Angaben, so dass lediglich zwölf Unternehmen berücksichtigt werden konnten.

war als für Unternehmen der ersten Kategorie. Somit waren die Hindernisse größer als für diejenigen deutschen Unternehmen, die sich bereits während des Sozialismus in den MOEL wirtschaftlich engagierten. Dies gilt für die Probleme in den Bereichen der rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und insbesondere der öffentlichen Verwaltung.⁴⁹⁵

Währenddessen sind Unternehmen der dritten Kategorie insgesamt den wenigsten Problemen ausgesetzt.⁴⁹⁶ Schließlich war die politische und wirtschaftliche Transformation auf nationaler sowie die entsprechende Konsolidierung auf supranationaler Ebene bereits weit vorangeschritten, als die KMU der dritten Kategorie die mittelosteuropäischen Länder wirtschaftlich erschlossen. Jedoch sind jene Prozesse noch nicht abgeschlossen, so dass auch weiterhin Probleme im Kontext der Internationalisierung bestehen.

Das bereits lang andauernde Engagement der Unternehmen der ersten Kategorie in den MOEL führte überwiegend zu einer erfahrungsbasierten Überwindung zahlreicher kulturell und unternehmensorganisatorisch-strukturell bedingter Managementprobleme und Schwierigkeiten im Leistungserstellungsprozess. Somit kommen diese heutzutage kaum noch zum Tragen. Kleine und mittlere Unternehmen, die der ersten und der zweiten Kategorie zuzurechnen sind, sahen sich in diesen Bereichen hingegen vielen Problemen ausgesetzt. Dies lässt sich damit begründen, dass sich die Beschäftigten in den mittelosteuropäischen Ländern in ihrem Denken und Handeln erst auf den Kapitalismus einstellen mussten. Diese Bedingungen fanden KMU der dritten Kategorie schon vor. Allerdings begegneten die Unternehmen der ersten Kategorie nur geringen Finanzierungsproblemen, zumal sie in den MOEL langfristig gewachsen sind. In kleinen und mittleren Unternehmen der zweiten Kategorie sind die entsprechenden Probleme weitaus größer, da sie im Rahmen der Internationalisierung aufgrund von Informationsdefiziten auf viele zuvor unbekannte Kostenfaktoren stießen. Darüber hinaus wurden sie wegen häufiger Veränderungen der rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen im Zuge des Transformationsprozesses mit hohen finanziellen Unsicherheiten konfrontiert. Diese bestanden zum Zeitpunkt des wirtschaftlichen Engagements von Unternehmen der dritten Kategorie aufgrund der zunehmenden Konsolidierung bereits nicht mehr in demselben hohen Ausmaß. In der Problemdimension Infrastruktur lassen sich in dem Bereich Verkehr in allen drei Unternehmenskategorien keine Probleme identifizieren. Währenddessen wurden in dem Bereich Information und Kommunikation (I&K) anfängliche Probleme bereits überwiegend behoben.⁴⁹⁷

Im Bereich rechtliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen sind die Probleme bei allen *Unternehmensgrößen* (ungefähr) gleich häufig. Dies ist darauf zurückzuführen, dass diese unternehmensextern entstehenden Schwierigkeiten alle KMU gleichermaßen betreffen. Diese Unabhängigkeit von der Unternehmensgröße gilt jedoch nicht für die anderen Problembereiche, in denen eine klare bereichsübergreifende Tendenz zu beobachten ist: kleine und mittlere Unternehmen, die der ersten Kategorie angehören, weisen ein überwiegend zwei bis hin zu sieben mal höheres Problemaufkommen auf als Unternehmen der beiden übrigen Kategorien. Die Anzahl der Probleme

⁴⁹⁵ vgl. ebd.

⁴⁹⁶ vgl. ebd.

⁴⁹⁷ vgl. Tab. 37

Letzterer befindet sich in den meisten Problembereichen auf demselben Niveau. Dies zeigt auch das insgesamt festzustellende Problemaufkommen.⁴⁹⁸

Problemdimensionen	Problembereiche	1–49 (n = 2)	50–249 (n = 8)	≥250 (n = 2)
Politik	rechtliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen	2,5	2,3	2,5
	öffentliche Verwaltung	10,0	3,0	2,5
Kultur	Koordination und Kommunikation	6,0	2,9	2,0
	Management	1,0	0,3	0,5
	Leistungserstellung	12,0	5,1	5,0
Unternehmensorganisation und -struktur	Finanzierung	9,5	4,4	2,5
	Management	3,5	1,8	2,0
	Leistungserstellung	2,0	0,3	0,5
Infrastruktur	Verkehr	4,0	0,0	0,0
	I&K	0,0	0,0	1,5
gesamt		50,5	19,9	19,0

Tab. 38: Durchschnittliche Anzahl internationalisierungsspezifischer Probleme je KMU nach Unternehmensgrößenklassen (Anzahl der Mitarbeiter).⁴⁹⁹

Da die *Branchen*, denen die interviewten Unternehmen angehören, weit streuen und die Anzahl der Unternehmen darüber hinaus nicht allzu groß ist, wurde stattdessen danach unterschieden, ob die befragten Unternehmen Handel treiben oder Produkte erzeugen.

Die Produktion in den MOEL ist durchweg sehr viel stärker problembehaftet als der Handel. Dies gilt insbesondere für den Bereich der Leistungserstellung sowohl in der unternehmensorganisatorisch-strukturellen als auch in der kulturellen Problemdimension und ebenso für den Bereich der Finanzierung. Deutsche KMU, die in den mittelosteuropäischen Ländern produzieren, sehen sich ferner weitaus häufiger Problemen mit der dortigen öffentlichen Verwaltung ausgesetzt als Handelsunternehmen. Zugleich fallen Probleme, die auf rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen beruhen, weniger deutlich ins Gewicht. Dafür sind die höhere Relevanz arbeits- und umweltrechtlicher Bestimmungen und Kontrollen sowie umfassendere steuerrechtliche Probleme für Produktionsunternehmen verantwortlich. Dies betrifft bspw. das i. d. R. höhere Aufkommen zurückzuerstattender Umsatzsteuer. Alle anderen Problembereiche lassen vergleichsweise geringe Unterschiede zwischen Produktions- und Handelsunternehmen erkennen.⁵⁰⁰

Im Falle der Produktion lässt sich darüber hinaus zwischen der Herstellung von Konsumgütern auf der einen Seite und von Investitionsgütern auf der anderen Seite unterscheiden. Die Produktion von Investitionsgütern ist in den meisten Problembereichen mit größeren Schwierigkeiten verbunden.

⁴⁹⁸ vgl. Tab. 38

⁴⁹⁹ eigene Erhebungen und Berechnungen

Zwei Interviewte machten keine entsprechenden Angaben, so dass lediglich zwölf Unternehmen berücksichtigt werden konnten.

⁵⁰⁰ vgl. Tab. 39

Problemdimensionen	Problembereiche	Produktion (n = 7)	Handel (n = 6)
Politik	rechtliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen	2,4	1,5
	öffentliche Verwaltung	6,0	2,2
Kultur	Koordination und Kommunikation	3,7	3,3
	Management	0,4	0,2
	Leistungserstellung	8,9	2,2
Unternehmensorganisation und -struktur	Finanzierung	6,3	1,7
	Management	2,0	1,5
	Leistungserstellung	1,3	0,2
Infrastruktur	Verkehr	0,0	0,0
	I&K	1,6	0,0
gesamt		32,6	12,7

Tab. 39: Durchschnittliche Anzahl internationalisierungsspezifischer Probleme je KMU nach Merkmalen der Leistungserstellung.⁵⁰¹

Dies gilt insbesondere für die Bereiche Finanzierung, öffentliche Verwaltung sowie Kommunikation und Koordination, aber auch für den Managementbereich sowohl in der Problemdimension Kultur als auch in der Problemdimension Unternehmensorganisation und -struktur.⁵⁰²

Problemdimensionen	Problembereiche	Investitionsgüterindustrie (n = 4)	Konsumgüterindustrie (n = 3)
Politik	rechtliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen	2,3	2,7
	öffentliche Verwaltung	7,3	4,3
Kultur	Koordination und Kommunikation	5,0	2,0
	Management	0,8	0,0
	Leistungserstellung	7,3	7,7
Unternehmensorganisation und -struktur	Finanzierung	9,5	2,0
	Management	2,8	1,0
	Leistungserstellung	1,3	1,3
Infrastruktur	Verkehr	0,0	0,0
	I&K	2,8	0,0
gesamt		41,3	21,0

Tab. 40: Durchschnittliche Anzahl internationalisierungsspezifischer Probleme je KMU innerhalb des Produzierenden Gewerbes.⁵⁰³

⁵⁰¹ eigene Erhebungen und Berechnungen
Das Unternehmen eines Interviewten ist in einem anderen Dienstleistungsbereich als dem Handel tätig, so dass lediglich dreizehn Unternehmen berücksichtigt werden konnten.

⁵⁰² vgl. Tab. 40

⁵⁰³ eigene Erhebungen und Berechnungen

In allen übrigen Problembereichen spielt die vom Handel über die Konsum- hin zur Investitionsgüterindustrie zunehmende Komplexität der Leistungserstellung eine wesentliche Rolle. Daraus resultieren bspw. verschiedene Ansprüche an die Qualifikation der Beschäftigten, aber auch ein entsprechend unterschiedlich hoher Finanzbedarf, um die jeweiligen grenzüberschreitenden Wirtschaftsaktivitäten umsetzen zu können.

Wenn man die Merkmale der Leistungserstellung mit den unterschiedlichen komplexen internationalen wirtschaftlichen Aktivitäten kombiniert, kommt eine weiter zunehmende Komplexität zum Tragen: diese ist in produzierenden Joint Ventures und Unternehmensbeteiligungen größer als in Handel treibenden oder produzierenden Tochtergesellschaften, weil in jenen zahlreiche Entscheidungen gemeinsam mit (einem) unternehmensexternen Partner(n) gefällt werden müssen.

Wie bereits diskutiert wurde, sind Handelsgesellschaften weniger Problemen ausgesetzt als Produktionsunternehmen.⁵⁰⁴ Die Probleme sind für deutsche KMU mit mittelosteuropäischen produzierenden Tochtergesellschaften für ebenfalls produzierende Unternehmensbeteiligungen oder Joint Ventures in fast allen Bereichen weitaus zahlreicher als für diejenigen Tochtergesellschaften in Mittelosteuropa, die Handel treiben.⁵⁰⁵ Die unterschiedlichen komplexen grenzüberschreitenden Wirtschaftsaktivitäten führen in Kombination mit den verschiedenen Merkmalen der Leistungserstellung zu unterschiedlichen Problemkonstellationen. Somit erweitert sich mit der zunehmenden, in der Rangfolge der Kategorien zum Ausdruck kommenden Komplexität ebenfalls das Problemspektrum, mit dem die einzelnen KMU konfrontiert werden.

Kulturell sowie unternehmensorganisatorisch-strukturell bedingte Managementprobleme kommen in kooperativen grenzüberschreitenden Wirtschaftsaktivitäten zum Tragen, wenn die unterschiedlichen Vorstellungen optimaler

- Unternehmenskulturen,
- Betriebsführungen,
- Informations-, Planungs- und Kontrollsysteme,
- Marketing- und Vertriebsstrategien sowie
- Wege der Identifizierung von Mitarbeitern

von Teilhabern aus Deutschland und aus den MOEL einander gegenüberstehen. In diesem Falle müssen verbindliche Vereinbarungen getroffen werden, wenn ein Scheitern derartiger wirtschaftlicher Aktivitäten ausgeschlossen werden soll. So existieren wenige Probleme bei Tochtergesellschaften und etwas mehr Probleme bei denjenigen internationalen Wirtschaftsaktivitäten, in die Partner involviert sind.

⁵⁰⁴ vgl. auch Tab. 39

⁵⁰⁵ vgl. Tab. 41

Problemdimension	Problembereich	Tochter- gesellschaften (Handel) (n = 5)	Tochter- gesellschaften (Produktion) (n = 5)	Unternehmens- beteiligungen / Joint Ventures (Produktion / Dienstleistung ohne Handel) (n = 3)
Politik	rechtliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen	1,6	2,2	2,3
	öffentliche Verwaltung	2,6	5,0	7,0
Kultur	Koordination und Kommunikation	3,0	2,2	6,0
	Management	0,0	0,0	1,3
	Leistungserstellung	2,2	6,4	11,7
Unternehmensorganisation und -struktur	Finanzierung	1,4	5,0	8,3
	Management	1,2	1,4	3,3
	Leistungserstellung	0,2	1,0	1,3
Infrastruktur	Verkehr	0,0	0,0	0,0
	I&K	0,0	0,4	3,0
gesamt		12,2	23,3	44,3

Tab. 41: Durchschnittliche Anzahl internationalisierungsspezifischer Probleme je KMU nach komplexen internationalen Wirtschaftsaktivitäten und Merkmalen der Leistungserstellung.⁵⁰⁶

5.2.2 Akteursübergreifende Betrachtungen

Die durchschnittliche Anzahl der insgesamt herangezogenen verschiedenartigen unternehmensexternen Akteure sinkt mit einer zunehmenden Anzahl an Ländern oder (komplexen) grenzüberschreitenden wirtschaftlichen Aktivitäten. Gleichzeitig nimmt die Zahl der unternehmensexternen Akteure je Problem von KMU,

- die in einem mittelosteuropäischen Land engagiert sind oder
 - ein bis zwei (komplexen) internationalen Wirtschaftsaktivitäten nachgehen,
- zu Unternehmen,
- die in zwei bis drei MOEL wirtschaftlich aktiv sind
 - oder drei bis vier verschiedenartige grenzüberschreitende wirtschaftliche Aktivitäten verfolgen,
- zu und bei weiteren Ländern oder Auslandsengagements wieder ab.⁵⁰⁷

⁵⁰⁶ eigene Erhebungen und Berechnungen
Ein Interviewter machte keine entsprechenden Angaben, so dass lediglich dreizehn Unternehmen berücksichtigt werden konnten.

⁵⁰⁷ vgl. Tab. 42 ff.

Anzahl unternehmens- externer Akteure	1–2 (n = 3)	3–4 (n = 6)	5–7 (n = 5)
insgesamt	5,0	4,3	4,0
je Problem	1,2	1,6	1,2

Tab. 42: Durchschnittliche Anzahl unternehmensexterner Akteure nach der Anzahl verschiedenartiger internationalen Wirtschaftsaktivitäten.⁵⁰⁸

Anzahl unternehmens- externer Akteure	1 (n = 2)	2–3 (n = 3)	5–10 (n = 9)
insgesamt	5,5	4,7	4,5
je Problem	1,0	1,5	1,4

Tab. 43: Durchschnittliche Anzahl unternehmensexterner Akteure nach der Anzahl der MOEL, in denen Wirtschaftsaktivitäten nachgegangen wird.⁵⁰⁹

Anzahl unternehmens- externer Akteure	1 (n = 6)	2 (n = 3)	3–5 (n = 5)
insgesamt	5,3	6,3	3,2
je Problem	1,3	1,5	1,4

Tab. 44: Durchschnittliche Anzahl unternehmensexterner Akteure nach der Gesamtzahl komplexer internationaler Wirtschaftsaktivitäten in den MOEL.⁵¹⁰

Bei der Betrachtung der Anzahl der (*komplexen*) *grenzüberschreitenden Wirtschaftsaktivitäten* und der *MOEL* ist die durchschnittliche Anzahl unternehmensbezogener Dienstleister in allen Kategorien je Unternehmen in etwa gleich groß. Zudem übertrifft die Bedeutung dieser Akteursgruppe insgesamt diejenige aller anderen Akteursgruppen. (Halb)staatlichen Akteuren kommt insbesondere in der ersten Kategorie sowie weniger in der zweiten und dritten Kategorie eine Bedeutung zu.⁵¹¹

Akteursgruppe	1–2 (n = 3)	3–4 (n = 6)	5–7 (n = 5)
privatwirtschaftlich organisierte unternehmensbezogene Dienstleister	2,7	2,8	2,6
öffentliche Akteure	1,0	0,8	0,2
halbstaatliche Akteure	1,0	1,0	0,6
Verbände und Vereine	0,0	0,2	0,2
ausländische studentische Praktikanten	0,0	0,2	0,0

Tab. 45: Durchschnittliche Anzahl unternehmensexterner Akteure innerhalb der Akteursgruppen nach der Anzahl internationaler Wirtschaftsaktivitäten.⁵¹²

⁵⁰⁸ eigene Erhebungen und Berechnungen

⁵⁰⁹ ebd.

⁵¹⁰ ebd.

⁵¹¹ vgl. Tab. 45 ff.

⁵¹² eigene Erhebungen und Berechnungen

Akteursgruppe	1 (n = 2)	2-3 (n = 3)	5-10 (n = 9)
privatwirtschaftlich organisierte unternehmensbezogene Dienstleister	2,5	3,0	3,3
öffentliche Akteure	1,5	1,0	0,7
halbstaatliche Akteure	0,5	1,0	1,0
Verbände und Vereine	0,0	0,3	0,4
ausländische studentische Praktikanten	0,0	0,0	0,2

Tab. 46: Durchschnittliche Anzahl unternehmensexterner Akteure innerhalb der Akteursgruppen nach der Anzahl der MOEL, in denen Wirtschaftsaktivitäten nachgegangen wird.⁵¹³

unternehmensexterne Akteure	1 (n = 6)	2 (n = 3)	3-5 (n = 5)
Kreditinstitute	2,0	2,0	0,0
Unternehmens-, Wirtschafts- und Personalberatungsgesellschaften	3,0	2,0	2,0
I&K-Dienstleister	0,0	1,0	1,0
Rechtsanwaltskanzleien	5,0	3,0	2,0
Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften	4,0	2,0	4,0
Übersetzungsdienstleister und Dolmetscher	4,0	2,0	1,0
privatwirtschaftlich organisierte unternehmensbezogene Dienstleister⁵¹⁴	3,0	4,0	2,0
EU-Beratungsstellen	1,0	0,0	0,0
öffentliche Verwaltungseinrichtungen von Bund, Land und Kommunen	1,0	0,0	0,0
staatliche Hochschulen	2,0	0,0	0,0
Botschaften und Konsulate	1,0	2,0	1,0
BfAI	1,0	0,0	1,0
öffentliche Akteure⁵¹⁴	1,0	0,7	0,4
AHKn	3,0	1,0	1,0
IHKn	3,0	1,0	3,0
halbstaatliche Akteure⁵¹⁴	1,0	0,7	0,8
Ländervereine	1,0	0,0	0,0
Fachverbände	0,0	2,0	0,0
Kultureinrichtungen	0,0	1,0	0,0
Verbände und Vereine⁵¹⁴	0,2	1,0	0,0
ausländische studentische Praktikanten⁵¹⁴	0,2	0,0	0,0
<i>Summe der verschiedenartigen herangezogenen unternehmensexternen Akteure (n = 17)</i>	<i>14</i>	<i>11</i>	<i>9</i>

Tab. 47: Durchschnittliche Anzahl unternehmensexterner Akteure nach der Gesamtzahl komplexer internationaler Wirtschaftsaktivitäten in den MOEL.⁵¹⁵

⁵¹³ ebd.

⁵¹⁴ durchschnittliche Anzahl je KMU innerhalb der jeweiligen Kategorien

⁵¹⁵ eigene Erhebungen und Berechnungen

Daraus lässt sich folgern, dass Unternehmen die hohen Unsicherheiten aufgrund von Informationsdefiziten, die im Rahmen ihrer ersten Internationalisierung auftreten, zu reduzieren versuchen. Dies geschieht, indem sie möglichst viele verschiedenartige unternehmensexterne Akteure hinzuziehen. Dabei stoßen sie auf finanzielle Ressourcenengpässe. Deshalb greifen sie verstärkt auf die kostengünstigen oder sogar -losen Dienste unternehmensexterner Akteure aus dem (halb)staatlichen Bereich zurück. Allerdings sind deren Kompetenzen gemäß der Äußerungen einiger Interviewter recht begrenzt. Daher wird im Falle weiterer internationaler wirtschaftlicher Aktivitäten vermehrt die häufig ebenfalls kostengünstige oder -lose Unterstützung von Akteuren aus dem Kreis der Verbände und Vereine in Anspruch genommen.⁵¹⁶

Unsicherheiten werden – im Vergleich zu kleinen und mittleren Unternehmen der jeweils ersten Kategorien – nicht nur durch ein breiteres Spektrum konsultierter unternehmensexterner Akteure, sondern auch durch eine hohe durchschnittliche Anzahl der je Problem herangezogenen unternehmensexternen Akteure reduziert.

Darüber hinaus können Unternehmen, die bereits stärker internationalisiert sind, aufgrund ihrer damit einhergehenden umfassenden Erfahrungen einerseits sowohl mit der Unterstützung unternehmensexterner Akteure als auch eigenständig unternehmensinterne internationalisierungsbezogene Kompetenzen aufbauen. Deshalb sinkt die durchschnittliche Anzahl der insgesamt herangezogenen unternehmensexternen Akteure zunehmend. Andererseits können die der jeweiligen zweiten Kategorie angehörenden KMU zielgerichteter bei der Auswahl unternehmensexterner Akteure vorgehen als im Zuge der ersten Initiierungen (komplexer) grenzüberschreitender Wirtschaftsaktivitäten oder Erschließungen von Ländern.⁵¹⁷

Unternehmen, die zwischen 1991 und 2003 in den MOEL wirtschaftlich aktiv wurden, waren sehr darum bemüht, komplexe internationalisierungsbezogene Probleme mit externer Unterstützung zu bewältigen. So mussten nur wenige Probleme ausschließlich unternehmensintern gelöst werden. Dies untermauert die hohe Anzahl der unternehmensexternen Akteure, die je internationalisierungsspezifischem Problem und auch insgesamt hinzugezogen wurden. Sie nimmt jeweils von den Unternehmen, die sich bereits vor 1990 in Mittelosteuropa wirtschaftlich engagierten, zu kleinen und mittleren Unternehmen der darauf folgenden Periode hin zu. Dann reduziert sie sich zu denen des dritten definierten Zeitraums wieder. Kleine und mittlere Unternehmen, die bereits vor der Demokratisierung Mittelosteuropas dort aktiv wurden, verfügten zu dieser Zeit über eine kleinere Auswahl an unternehmensexternen Akteuren. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass die heutzutage besonders bedeutsamen, in den mittelosteuropäischen Ländern angesiedelten unternehmensbezogenen Dienstleister zu dieser Zeit noch nicht existierten. Dies erforderte die Erarbeitung eigenständiger, zunehmend erfahrungsbasierter Problemlösungen. Somit mussten diese kleinen und

⁵¹⁶ vgl. Tab. 45 ff.

⁵¹⁷ vgl. Tab. 42 ff.

mittleren Unternehmen später auch nur noch in geringem Maße auf (neue) unternehmensexterne Akteure zurückgreifen.⁵¹⁸

Anzahl unternehmens- externer Akteure	Sozialismus (n = 4)	Demokratie I (n = 6)	Demokratie II (n = 2)
insgesamt	3,2	4,8	3,5
je Problem	1,3	1,4	1,0

Tab. 48: Durchschnittliche Anzahl unternehmensexterner Akteure nach den der Initiierung der ersten komplexen Wirtschaftsaktivität in den MOEL zugeordneten Zeiträumen.⁵¹⁹

Währenddessen ist die Inanspruchnahme unternehmensexterner Akteure von Unternehmen, die sich erst nach dem Beitritt der 10 MOEL zur Europäischen Union in jenen wirtschaftlich engagierten und somit von allen KMU am kürzesten in den mittelosteuropäischen Ländern wirtschaftlich aktiv sind, bereits aus diesem Grund vergleichsweise gering.⁵²⁰

Der Zusammenhang zwischen der *Unternehmensgröße* und der Anzahl verschiedenartiger hinzugezogener unternehmensexterner Akteure verhält sich nicht exakt so wie in den Vorüberlegungen angenommen. Die Anzahl der insgesamt konsultierten unternehmensexternen Akteure nimmt lediglich von der ersten zur zweiten Unternehmensgrößenklasse leicht ab und von der zweiten zur dritten Kategorie wieder zu.⁵²¹

Anzahl unternehmens- externer Akteure	1–49 (n = 2)	50–249 (n = 8)	≥250 (n = 2)
insgesamt	5,0	4,3	5,5
je Problem	1,0	1,6	1,3

Tab. 49: Durchschnittliche Anzahl unternehmensexterner Akteure nach Unternehmensgrößenklassen (Anzahl der Mitarbeiter).⁵²²

Ressourcenmängel – insbesondere finanzieller Art –, die tendenziell die kleinen Unternehmen betreffen, bestimmen somit eher nicht oder zumindest nicht ausschließlich die Anzahl der herangezogenen unternehmensexternen Akteure. Vielmehr scheinen Ressourcenmängel im Falle von Unternehmen, die der ersten Kategorie zugeordnet wurden, zu deren recht starker Konsultierung zu führen. Jene verfügen unternehmensintern nicht in ausreichendem Maße über die notwendigen internationalisierungsbezogenen Kompetenzen. Somit ist deren externer Bezug aufgrund deren seltenen Bedarfs kostengünstiger als eine Internalisierung. Allerdings gilt dies nicht für unter-

⁵¹⁸ vgl. Tab. 48

⁵¹⁹ eigene Erhebungen und Berechnungen

Zwei Interviewte machten keine entsprechenden Angaben, so dass lediglich zwölf Unternehmen berücksichtigt werden konnten.

⁵²⁰ vgl. Tab. 48

⁵²¹ vgl. Tab. 49, Kap. 4.2.1

⁵²² eigene Erhebungen und Berechnungen

Zwei Interviewte machten keine entsprechenden Angaben, so dass lediglich zwölf Unternehmen berücksichtigt werden konnten.

nehmensbezogene Dienstleister, sondern vielmehr für öffentliche Akteure sowie Verbände und Vereine. Diese verlangen überwiegend keine oder nur geringe finanzielle Gegenleistungen für Ihre Dienste. Dies weist auf eine gewisse Bedeutung der mit abnehmender Unternehmensgröße zunehmenden Eigenkapitalschwäche im Zusammenhang mit der Heranziehung unternehmensexterner Akteure hin.⁵²³

Akteursgruppe	1–49 (n = 2)	50–249 (n = 8)	≥250 (n = 2)
privatwirtschaftlich organisierte unternehmensbezogene Dienstleister	2,0	2,3	3,0
öffentliche Akteure	1,0	0,6	1,5
halbstaatliche Akteure	0,5	0,5	1,0
Verbände und Vereine	0,5	0,0	1,5
ausländische studentische Praktikanten	0,0	0,0	0,5

Tab. 50: Durchschnittliche Anzahl unternehmensexterner Akteure innerhalb der Akteursgruppen nach Unternehmensgrößenklassen (Anzahl der Mitarbeiter).⁵²⁴

Überdies spielt auch die grundsätzliche Verfügbarkeit personeller Ressourcen eine Rolle: Je größer das Unternehmen ist, desto mehr Mitarbeiter sind dort beschäftigt und desto mehr Zeit steht demzufolge insgesamt zur Verfügung, um mehr (halb)staatliche Akteure, Verbände und Vereine sowie ausländische studentische Praktikanten im Rahmen des Problemlösungsprozesses zu konsultieren.⁵²⁵ Dies gilt insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen der dritten Kategorie und erklärt somit den erneuten Anstieg der Zahl der insgesamt herangezogenen unternehmensexternen Akteure.⁵²⁶ Schließlich werden mit der wirtschaftlichen Internationalisierung verbundene umfangreiche Unsicherheiten durch die Abdeckung eines möglichst großen Spektrums an Informationen, die an unternehmensexterne Akteure und andere Quellen gebunden sind, reduziert.

Ferner können KMU der dritten Kategorie wegen der größeren zur Verfügung stehenden personellen und damit zusammenhängenden zeitlichen Ressourcen bei der Auswahl unternehmensexterner Akteure zielgerichteter vorgehen. Somit nimmt die durchschnittliche Anzahl konsultierter unternehmensexterner Akteure je Problem ab.⁵²⁷

Die Anzahl der herangezogenen verschiedenartigen unternehmensexternen Akteure nimmt durchschnittlich insgesamt von Handelsunternehmen über produzierende Tochtergesellschaften hin zu produzierenden Unternehmensbeteiligungen und Joint Ventures analog zu der Anzahl der inter-

⁵²³ vgl. Tab. 50

⁵²⁴ eigene Erhebungen und Berechnungen

Zwei Interviewte machten keine entsprechenden Angaben, so dass lediglich zwölf Unternehmen berücksichtigt werden konnten.

⁵²⁵ vgl. Tab. 50

⁵²⁶ vgl. ebd.

⁵²⁷ vgl. ebd.

nationalisierungsspezifischen Probleme zu.⁵²⁸ Gleichzeitig ist die Anzahl der je Internationalisierungsproblem herangezogenen unternehmensexternen Akteure in produzierenden Tochtergesellschaften jedoch geringer als in Handelsunternehmen. In Unternehmensbeteiligungen sowie Joint Ventures ist sie etwas höher.⁵²⁹

Anzahl unternehmens- externer Akteure	Produktion (n = 7)	Handel (n = 6)
insgesamt	5,4	3,2
je Problem	1,1	1,5

Tab. 51: Durchschnittliche Anzahl unternehmensexterner Akteure nach Merkmalen der Leistungserstellung.⁵³⁰

Anzahl unter- nehmensexterner Akteure	Tochter- gesellschaften (Handel) (n = 5)	Tochter- gesellschaften (Produktion) (n = 5)	Unternehmensbeteiligungen / Joint Ventures (Produktion / Dienstleistung ohne Handel) (n = 3)
insgesamt	3,4	4,8	6,0
je Problem	1,4	1,1	1,5

Tab. 52: Durchschnittliche Anzahl unternehmensexterner Akteure nach komplexen internationalen Wirtschaftsaktivitäten und Merkmalen der Leistungserstellung.⁵³¹

Dies deutet darauf hin, dass Unternehmen, die in den MOEL in Tochtergesellschaften produzieren, im Rahmen der Lösung all ihrer zahlreichen Probleme aus finanziellen Gründen lediglich auf insgesamt durchschnittlich weniger unternehmensexterne Akteure zurückgreifen können. Das gilt nicht für kooperative wirtschaftliche Aktivitäten, weil mehrere Partner insgesamt durchschnittlich mehr Kapital aufbringen können. Dies unterstreicht, dass die kleinen und mittleren Unternehmen den mit der zunehmenden Komplexität der internationalen Wirtschaftsaktivität in Kombination mit dem jeweiligen Merkmal der Leistungserstellung steigenden Anforderungen nicht (ausschließlich) mittels eigener unternehmensinterner Ressourcen und Kompetenzen gerecht werden können.

Dementsprechend erfolgt eine Ausweitung des Spektrums herangezogener unternehmensexterner Akteure. Dabei lässt sich ein Muster der Inanspruchnahme unterschiedlicher Akteursgruppen zwischen den einzelnen Kategorien herausarbeiten: In der ersten Kategorie werden insbesondere unternehmensbezogene Dienstleister sowie halbstaatliche Akteure herangezogen. In der zweiten Kategorie kommen zu diesen Akteursgruppen, die in dieser und der dritten Kategorie fast konstant auf diesem Niveau bleiben, insgesamt vermehrt staatliche Akteure sowie Verbände und Vereine hinzu. In Einzelfällen spielen in KMU der dritten Kategorie auch ausländische studentische Praktikanten eine Rolle. Somit wird das in Anspruch genommene Spektrum der Akteursgruppen –

⁵²⁸ vgl. Tab. 51 f.

⁵²⁹ vgl. Tab. 51

⁵³⁰ eigene Erhebungen und Berechnungen

Das Unternehmen eines Interviewten ist in einem anderen Dienstleistungsbereich als dem Handel tätig, so dass lediglich dreizehn Unternehmen berücksichtigt werden konnten

⁵³¹ ebd.

von drei über vier bis hin zu fünf – mit der Zunahme der Komplexität der internationalen wirtschaftlichen Aktivitäten in Kombination mit entsprechenden Leistungserstellungsprozessen und den damit tendenziell zahlreicher auftretenden internationalisierungsbezogenen Problemen größer.⁵³² Somit ziehen sie die Bewältigung möglichst vieler Probleme einer Absicherung der Wirksamkeit von Maßnahmen durch die Heranziehung mehrerer unternehmensexterner Akteure je Problem vor.⁵³³

unternehmensexterne Akteure	Tochtergesellschaften (Handel) (n = 5)	Tochtergesellschaften (Produktion) (n = 5)	Unternehmensbeteiligungen / Joint Ventures (Produktion / Dienstleistung ohne Handel) (n = 3)
Kreditinstitute	0,0	2,0	1,0
Unternehmens-, Wirtschafts- und Personalberatungsgesellschaften	2,0	3,0	2,0
I&K-Dienstleister	1,0	0,0	1,0
Rechtsanwaltskanzleien	3,0	3,0	3,0
Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften	5,0	4,0	1,0
Übersetzungsdienstleister und Dolmetscher	3,0	3,0	1,0
privatwirtschaftlich organisierte unternehmensbezogene Dienstleister⁵³⁴	2,8	3,0	3,0
EU-Beratungsstellen	0,0	1,0	0,0
öffentliche Verwaltungseinrichtungen von Bund, Land und Kommunen	0,0	1,0	0,0
staatliche Hochschulen	0,0	1,0	1,0
Botschaften und Konsulate	1,0	1,0	1,0
BfAI	0,0	0,0	1,0
öffentliche Akteure⁵³⁴	0,2	0,8	1,0
AHKn	3,0	1,0	2,0
IHKn	2,0	3,0	1,0
halbstaatliche Akteure⁵³⁴	1,0	0,8	1,0
Ländervereine	0,0	0,0	1,0
Fachverbände	0,0	1,0	1,0
Kultureinrichtungen	0,0	0,0	1,0
Verbände und Vereine⁵³⁴	0,0	0,2	1,0
ausländische studentische Praktikanten⁵³⁴	0,0	0,0	0,3
Summe der verschiedenartigen herangezogenen unternehmensexternen Akteure (n = 17)	8	12	15

Tab. 53: Durchschnittliche Anzahl unternehmensexterner Akteure nach komplexen internationalen Wirtschaftsaktivitäten und Merkmalen der Leistungserstellung.⁵³⁵

⁵³² vgl. Tab. 53

⁵³³ vgl. Tab. 52

⁵³⁴ durchschnittliche Anzahl je KMU innerhalb der jeweiligen Kategorien

⁵³⁵ eigene Erhebungen und Berechnungen

Ein Interviewter machte keine entsprechenden Angabe, so dass lediglich dreizehn Unternehmen berücksichtigt werden konnten.

Differenziert man die in Mitteleuropa produzierenden kleinen und mittleren Unternehmen nach der Herstellung von Investitions- und Konsumgütern, so zeigt sich im Falle der insgesamt herangezogenen unternehmensexternen Akteure dasselbe Bild – lediglich aus den bereits diskutierten Gründen in verschärfter Form.⁵³⁶ In Bezug auf die je Problem konsultierten unternehmensexternen Akteure verfügen Unternehmen, die Konsumgüter herstellen über einen größeren finanziellen Spielraum. Dies liegt in der insgesamt geringeren Belastung mit internationalisierungsspezifischen Problemen als bei Herstellern von Investitionsgütern begründet. Deshalb können sie durchschnittlich ein wenig mehr unternehmensexterne Akteure je Problem einbeziehen.

Anzahl unternehmensexterner Akteure	Investitionsgüterindustrie (n = 4)	Konsumgüterindustrie (n = 3)
insgesamt	6,3	4,3
je Problem	1,1	1,2

Tab. 54: Durchschnittliche Anzahl unternehmensexterner Akteure nach Investitions- und Konsumgüterherstellern.⁵³⁷

Innerhalb des Produzierenden Gewerbes ist das Spektrum der in der Investitionsgüterindustrie konsultierten Akteursgruppen und auch die Inanspruchnahme innerhalb der einzelnen Akteursgruppen nahezu durchweg größer als in der Konsumgüterindustrie. Eine Ausnahme bildet die umfassendere Heranziehung privatwirtschaftlich organisierter unternehmensbezogener Dienstleister.⁵³⁸ Der größere Problemdruck in produzierenden Unternehmen – darunter insbesondere in der Investitionsgüterindustrie – zwingt die entsprechenden KMU quasi zu einem derartigen Vorgehen. Einerseits ist die damit einhergehende hohe Spezifität der benötigten Problemlösungskompetenzen⁵³⁹ und andererseits sind finanzielle Gründe dafür verantwortlich.

Akteursgruppe	Investitionsgüterindustrie (n = 4)	Konsumgüterindustrie (n = 3)
privatwirtschaftlich organisierte unternehmensbezogene Dienstleister	3,0	3,7
öffentliche Akteure	1,3	0,3
halbstaatliche Akteure	1,0	0,7
Verbände und Vereine	0,8	0,0
ausländische studentische Praktikanten	0,3	0,0

Tab. 55: Durchschnittliche Anzahl unternehmensexterner Akteure innerhalb der Akteursgruppen nach Investitions- und Konsumgüterherstellern.⁵⁴⁰

⁵³⁶ vgl. Tab. 54

⁵³⁷ eigene Erhebungen und Berechnungen

⁵³⁸ vgl. Tab. 55

⁵³⁹ vgl. Kap. 5.2.3

⁵⁴⁰ ebd.

5.2.3 Problemlösungskompetenzübergreifende Betrachtungen

Vollkommen neue Problemkonstellationen bei weiteren andersartigen internationalen wirtschaftlichen Aktivitäten kleiner und mittlerer Unternehmen, die bereits drei bis vier *verschiedenartigen grenzüberschreitenden Wirtschaftsaktivitäten* nachgehen, lassen neue Unsicherheiten bzgl. der Kompetenz unternehmensexterner Akteure entstehen. Daher müssen zunächst einmal entsprechende Akteure identifiziert werden. Dies führt letztendlich dazu, dass der Anteil der positiven Bewertungen der Problemlösungskompetenz unternehmensexterner Akteure von KMU der dritten Kategorie im Vergleich zu kleinen und mittleren Unternehmen der zweiten Kategorie sinkt. Währenddessen nimmt der Anteil der negativen Bewertungen leicht zu.⁵⁴¹

Bewertungen	1–2 (n = 3)	3–4 (n = 6)	5–7 (n = 5)
positiv	3,3	6,0	3,8
negativ	4,0	1,8	2,0

Tab. 56: Durchschnittliche Anzahl der Bewertungen der Problemlösungskompetenz unternehmensexterner Akteure nach der Anzahl der internationalen Wirtschaftsaktivitäten.⁵⁴²

Die Kompetenzen der unternehmensexternen Akteure, die von KMU mit ein bis zwei verschiedenartigen grenzüberschreitenden wirtschaftlichen Aktivitäten herangezogen werden, sind gemäß der Äußerungen einiger Interviewter begrenzt. Dementsprechend wird im Falle weiterer Internationalisierungsvorhaben vereinzelt die Unterstützung von Verbänden und Vereinen sowie ausländischer studentischer Praktikanten, aber auch unternehmensbezogener Dienstleister in Anspruch genommen.⁵⁴³ Im Rahmen dessen halbieren sich die negativen und verdoppeln sich nahezu die positiven Bewertungen der Problemlösungskompetenz unternehmensexterner Akteure. Somit stellt diese Vorgehensweise eine zielführende Strategie dar.⁵⁴⁴

Unter Berücksichtigung der Anzahl der *Länder*, in denen die jeweiligen kleinen und mittleren Unternehmen wirtschaftlich aktiv sind, nehmen positive Bewertungen der Problemlösungskompetenz unternehmensexterner Akteure im Durchschnitt tendenziell zu und negative Bewertungen ab. Dies gilt, je mehr MOEL in deren internationale Wirtschaftsaktivitäten einbezogen wurden.⁵⁴⁵ Dafür sind ebenfalls daraus resultierende zunehmende Erfahrungswerte der deutschen KMU hinsichtlich der Eignung unternehmensexterner Akteure zur Lösung bestimmter inter-

⁵⁴¹ vgl. Tab. 56

⁵⁴² eigene Erhebungen und Berechnungen

Gleichartige unternehmensexterne Akteure wurden von den Interviewten auch teilweise mehrfach oder gar nicht bewertet, so dass die durchschnittliche Anzahl der Bewertungen nicht mit der durchschnittlichen Anzahl der herangezogenen unternehmensexternen Akteure übereinstimmt.

⁵⁴³ vgl. Tab. 45

⁵⁴⁴ vgl. Tab. 56

⁵⁴⁵ vgl. Tab. 57

nationalisierungsspezifischer Probleme verantwortlich. Deswegen können diese mit jedem hinzukommenden Land zielgerichteter ausgewählt werden.

Bewertungen	1 (n = 2)	2–3 (n = 3)	5–10 (n = 9)
positiv	3,0	4,3	5,2
negativ	5,0	3,3	2,0

Tab. 57: Durchschnittliche Anzahl der Bewertungen der Problemlösungskompetenz unternehmensexterner Akteure nach der Anzahl der MOEL, in denen Wirtschaftsaktivitäten nachgegangen wird.⁵⁴⁶

Die mit der Aufnahme einer dritten *komplexen grenzüberschreitenden wirtschaftlichen Aktivität* verbundenen abnehmenden negativen Bewertungen der Problemlösungskompetenz unternehmensexterner Akteure betreffen nahezu alle Akteursgruppen. Diese werden im Falle kleiner und mittlerer Unternehmen der zweiten Kategorie verstärkt und schließlich von der dritten Kategorie zuzurechnenden KMU nur noch halb so oft in Anspruch genommen. Entsprechend der gruppenübergreifend durchweg geringeren Anzahl hinzugezogener unternehmensexterner Akteure insgesamt⁵⁴⁷ nehmen sowohl die positiven als auch die negativen Bewertungen der Problemlösungskompetenz unternehmensexterner Akteure bei Unternehmen ab, die der dritten Kategorie angehören.⁵⁴⁸

Bewertungen	1 (n = 6)	2 (n = 3)	3–5 (n = 5)
positiv	5,3	5,3	3,4
negativ	2,8	3,7	1,0

Tab. 58: Durchschnittliche Anzahl der Bewertungen der Problemlösungskompetenz unternehmensexterner Akteure nach der Gesamtzahl komplexer internationaler Wirtschaftsaktivitäten.⁵⁴⁹

Die negativen Bewertungen der Problemlösungskompetenz unternehmensexterner Akteure nehmen bei Unternehmen, die zwischen 1991 und 2003 in Mittelosteuropa wirtschaftlich aktiv wurden, im Vergleich zu kleinen und mittleren Unternehmen, die sich bereits zuvor dort wirtschaftlich engagierten, zu. Hinsichtlich der Wahrnehmung der Problemlösungskompetenz unternehmensexterner Akteure lässt sich für diese Unternehmen aussagen, dass deren langjährige Erfahrungen in

⁵⁴⁶ eigene Erhebungen und Berechnungen
Gleichartige unternehmensexterne Akteure wurden von den Interviewten auch teilweise mehrfach oder gar nicht bewertet, so dass die durchschnittliche Anzahl der Bewertungen nicht mit der durchschnittlichen Anzahl der herangezogenen unternehmensexternen Akteure übereinstimmt.

⁵⁴⁷ vgl. Tab. 44

⁵⁴⁸ vgl. Tab. 58

⁵⁴⁹ eigene Erhebungen und Berechnungen
Gleichartige unternehmensexterne Akteure wurden von den Interviewten auch teilweise mehrfach oder gar nicht bewertet, so dass die durchschnittliche Anzahl der Bewertungen nicht mit der durchschnittlichen Anzahl der herangezogenen unternehmensexternen Akteure übereinstimmt.
Zwei Interviewte machten keine entsprechenden Angaben, so dass lediglich zwölf Unternehmen berücksichtigt werden konnten.

den MOEL nach einer gewissen Zeit eine unmittelbare Auswahl geeigneter unternehmensexterner Akteure zuließen. So überwiegen die damit in engem Zusammenhang stehenden positiven Kompetenzeinschätzungen stark.⁵⁵⁰

Bewertungen	Sozialismus (n = 4)	Demokratie I (n = 6)	Demokratie II (n = 2)
positiv	5,0	4,0	4,5
negativ	1,5	3,7	1,5

Tab. 59: Durchschnittliche Anzahl der Bewertungen der Problemlösungskompetenz unternehmensexterner Akteure nach den der Initiierung der ersten komplexen Wirtschaftsaktivität in den MOEL zugeordneten Zeiträumen.⁵⁵¹

Neben der bereits angesprochenen Zunahme der Anzahl und der Komplexität der mit dem Transformationsprozess in den mittelosteuropäischen Staaten einhergehenden Probleme kommen bei KMU der zweiten Kategorie Unsicherheiten bzgl. der Einschätzung der Problemlösungskompetenz unternehmensexterner Akteure wegen bisher mangelnder Erfahrungen mit diesen zum Tragen. Aus diesem Grund ist der Anteil der positiven Bewertungen geringer, der Anteil der negativen Bewertungen höher als bei den kleinen und mittleren Unternehmen der ersten Kategorie.⁵⁵²

Die bereits diskutierte vergleichsweise zahlreichen Möglichkeiten von KMU mit ≥ 250 Mitarbeitern,⁵⁵³ unternehmensexterne Akteure einzubeziehen, führen zu überwiegend positiven Einschätzungen deren internationalisierungsspezifischen Kompetenzen. Das entsprechende Ergebnis bei kleinen und mittleren Unternehmen der zweiten Kategorie fällt insgesamt schlechter aus. Zugleich halten sich positive und negative Bewertungen von KMU, die der ersten Kategorie zugeordnet wurden, auf einem noch niedrigeren Niveau die Waage.⁵⁵⁴

In Bezug auf die *Merkmale der Leistungserstellung* überwiegen die positiven Bewertungen der Problemlösungskompetenz unternehmensexterner Akteure sowohl von Handels- als auch von Investitions- und Konsumgüter erzeugenden Unternehmen auf einem fast gleich hohen Niveau. Wegen der recht großen Anzahl, aber auch der großen Komplexität internationalisierungsspezifischer Probleme sowie der damit abnehmenden Erfolgswahrscheinlichkeit von Lösungsansätzen geben die produzierenden kleinen und mittleren Unternehmen – insbesondere der

⁵⁵⁰ vgl. Tab. 59

⁵⁵¹ eigene Erhebungen und Berechnungen

Gleichartige unternehmensexterne Akteure wurden von den Interviewten teilweise auch mehrfach oder gar nicht bewertet, so dass die durchschnittliche Anzahl der Bewertungen nicht mit der durchschnittlichen Anzahl der herangezogenen unternehmensexternen Akteure übereinstimmt.

Zwei Interviewte machten keine entsprechenden Angaben, so dass lediglich zwölf Unternehmen berücksichtigt werden konnten.

⁵⁵² vgl. Tab. 59

⁵⁵³ vgl. Kap. 5.2.2

⁵⁵⁴ vgl. Tab. 60

Investitionsgüterindustrie – mehr negative Bewertungen ab als Konsumgüterhersteller sowie Handelsunternehmen.⁵⁵⁵

Bewertungen	1–49 (n = 2)	50–249 (n = 8)	≥250 (n = 2)
positiv	3,0	4,9	6,5
negativ	3,0	2,5	1,5

Tab. 60: Durchschnittliche Anzahl der Bewertungen der Problemlösungskompetenz unternehmensexterner Akteure nach Unternehmensgrößenklassen (Anzahl der Mitarbeiter).⁵⁵⁶

Bewertungen	Produktion (n = 7)	Handel (n = 6)
positiv	4,7	4,5
negativ	3,3	1,3

Tab. 61: Durchschnittliche Anzahl der Bewertungen der Problemlösungskompetenz unternehmensexterner Akteure nach Merkmalen der Leistungserstellung.⁵⁵⁷

Bewertungen	Investitionsgüterindustrie (n = 4)	Konsumgüterindustrie (n = 3)
positiv	4,8	4,7
negativ	4,0	2,3

Tab. 62: Durchschnittliche Anzahl der Bewertungen der Problemlösungskompetenz unternehmensexterner Akteure nach Investitions- und Konsumgüterherstellern.⁵⁵⁸

⁵⁵⁵ vgl. Tab. 61 f.

⁵⁵⁶ eigene Erhebungen und Berechnungen

Gleichartige unternehmensexterne Akteure wurden von den Interviewten auch teilweise mehrfach oder gar nicht bewertet, so dass die durchschnittliche Anzahl der Bewertungen nicht mit der durchschnittlichen Anzahl der herangezogenen unternehmensexternen Akteure übereinstimmt.

Zwei Interviewte machten keine entsprechenden Angaben, so dass lediglich zwölf Unternehmen berücksichtigt werden konnten.

⁵⁵⁷ eigene Erhebungen und Berechnungen

Gleichartige unternehmensexterne Akteure wurden von den Interviewten auch teilweise mehrfach oder gar nicht bewertet, so dass die durchschnittliche Anzahl der Bewertungen nicht mit der durchschnittlichen Anzahl der herangezogenen unternehmensexternen Akteure übereinstimmt.

Ein Interviewter machte keine entsprechende Angabe, so dass lediglich dreizehn Unternehmen berücksichtigt werden konnten.

⁵⁵⁸ eigene Erhebungen und Berechnungen

Gleichartige unternehmensexterne Akteure wurden von den Interviewten auch teilweise mehrfach oder gar nicht bewertet, so dass die durchschnittliche Anzahl der Bewertungen nicht mit der durchschnittlichen Anzahl der herangezogenen unternehmensexternen Akteure übereinstimmt.

Wegen

- der bereits erläuterten steigenden Komplexität von Problemen mit der Zunahme der Komplexität der Wirtschaftsaktivitäten sowie
- der Merkmale der Leistungserstellung und der damit einhergehenden immer schwieriger werdenden Lösung von Problemen

nehmen die negativen Bewertungen der Problemlösungsfähigkeit unternehmensexterner Akteure zu. Dies gilt insbesondere für den sprunghaften Anstieg von KMU der ersten Kategorie zu denjenigen, die der Zweiten zuzurechnen sind, zumal das Problemaufkommen ebenfalls schlagartig ansteigt. Aus denselben Gründen sind die positiven Bewertungen unternehmensexterner Akteure von Unternehmen der zweiten Kategorie entsprechend rückläufig, bevor sie bei kleinen und mittleren Unternehmen der dritten Kategorie wieder zunehmen. Letztendlich übertreffen diese jedoch innerhalb jeder Kategorie deutlich die negativen Bewertungen, so dass die Problemlösungskompetenz unternehmensexterner Akteure insgesamt vorhanden ist.⁵⁵⁹ Demnach stellt deren Einbeziehung im Rahmen der Lösung internationalisierungsspezifischer Schwierigkeiten eine bedeutende Strategie zu deren Verminderung oder Bewältigung dar.

Bewertungen	Tochtergesellschaften (Handel) (n = 5)	Tochtergesellschaften (Produktion) (n = 5)	Unternehmensbeteiligungen / Joint Ventures (Produktion / Dienstleistung ohne Handel) (n = 3)
positiv	5,0	4,0	6,0
negativ	1,4	3,0	3,3

Tab. 63: Durchschnittliche Anzahl der Bewertungen der Problemlösungskompetenz unternehmensexterner Akteure nach komplexen internationalen Wirtschaftsaktivitäten und Merkmalen der Leistungserstellung.⁵⁶⁰

An anderer Stelle wird noch darauf eingegangen, dass die Kompetenzen überwiegend bei unternehmensexternen Akteuren gesehen werden, die einerseits in den mittelosteuropäischen Ländern angesiedelt sind und andererseits als unternehmensbezogene Dienstleister klassifiziert werden können. Diese beiden Tatsachen sind jedoch unmittelbar mit monetären Konsequenzen verbunden, da Letztere unter allen Akteursgruppen sowie Erstere im Vergleich zu allen anderen räumlichen Maßstabsebenen die höchsten Kosten nach sich ziehen.⁵⁶¹

⁵⁵⁹ vgl. Tab. 63

⁵⁶⁰ eigene Erhebungen und Berechnungen

Gleichartige unternehmensexterne Akteure wurden von den Interviewten auch teilweise mehrfach oder gar nicht bewertet, so dass die durchschnittliche Anzahl der Bewertungen nicht mit der durchschnittlichen Anzahl der herangezogenen unternehmensexternen Akteure übereinstimmt.

Ein Interviewter machte keine entsprechenden Angabe, so dass lediglich dreizehn Unternehmen berücksichtigt werden konnten.

⁵⁶¹ vgl. auch Kap. 5.1.3.1, 5.3.3

5.3 Interpretation der Untersuchungsergebnisse hinsichtlich des theoretischen Bezugsrahmens

5.3.1 Konzept des Vertrauens

Im Folgenden werden die Ergebnisse bzgl. der in dem Kap. 3.3 herauskristallisierten Konzepte des Vertrauens, der Reputation und der räumlichen Einbettung diskutiert. Wie bereits angesprochen,⁵⁶² stellen Vertrauen und Reputation Mechanismen der räumlichen Einbettung dar, so dass jene zuerst thematisiert werden. Bevor das Konzept der Reputation fokussiert wird, gilt es, die Ergebnisse hinsichtlich der Forschungsfragen 2, 3 und 4 zu beleuchten, da die Entstehung von Reputation die Existenz von Vertrauen voraussetzt.

Wie im Kap. 5.3.3 noch zu zeigen sein wird, ist der Anteil deutscher an allen im Rahmen der Lösung internationalisierungsbezogener Probleme in Mitteleuropa herangezogenen unternehmensexternen Akteuren weitaus geringer als erwartet. Demzufolge wurde auch nur mit wenigen der entsprechenden unternehmensexternen Akteure bereits vor der Aufnahme internationaler wirtschaftlicher Aktivitäten in den MOEL zusammengearbeitet.⁵⁶³ Dies trifft im Falle der Hälfte der kleinen und mittleren Unternehmen, in denen Interviews durchgeführt wurden, gar nicht zu. Von den übrigen KMU wurden Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften sowie Industrie- und Handelskammern mehrfach, I&K-Dienstleister, Unternehmensberatungsgesellschaften, Kreditinstitute, Rechtsanwaltskanzleien und das Land Niedersachsen lediglich einmal genannt. Dabei gingen sie prinzipiell denselben Tätigkeiten wie im Internationalisierungskontext nach, allerdings mit dem Unterschied, dass dabei kein länderübergreifendes (Fach)Wissen zur Anwendung kam. Auf diese Weise konnten die befragten Unternehmen jedoch bereits Erfahrungen mit diesen unternehmensexternen Akteuren sammeln. Dadurch konnten sie persönliches Vertrauen in die Fachkompetenz, die Leistungsbereitschaft, die Kommunikationsfähigkeit, die Verlässlichkeit, die Verschwiegenheit und das Verantwortungsbewusstsein dieser unternehmensexternen Akteure aufbauen. Dies diente später im Internationalisierungszusammenhang als Ausgangsbasis für die Reduzierung von Unsicherheiten. Dabei ist systemisches Vertrauen nicht der geeignete Mechanismus zur Reduzierung von Unsicherheiten, weil es die Transaktionen zwischen KMU und unternehmensexternen Akteuren nicht mit hinlänglich hoher Erwartungssicherheit ausstatten kann.⁵⁶⁴

Die Zusammenarbeit mit den jeweiligen deutschen unternehmensexternen Akteuren, dauerte zudem vor der Internationalisierung der KMU häufig bereits jahrelang an. Dies impliziert – in Abhängigkeit von der Art der Tätigkeit – eine recht hohe *Intensität* der Beziehungen. In dieser Zeit konnten sich jene mit den Besonderheiten des jeweiligen Unternehmens und dessen Branche vertraut machen. Dies lässt sich auch auf diejenigen unternehmensexternen Akteure übertragen, die erst im Zuge des Internationalisierungsprozesses konsultiert wurden. Im Unterschied zu den Erstgenannten

⁵⁶² vgl. Kap. 3.3

⁵⁶³ vgl. auch Kap. 4.2.2

⁵⁶⁴ vgl. auch Kap. 3.3.2

mussten diese aber erst persönliches Vertrauen schaffen, indem sie ihre Kompetenz, Leistungsbereitschaft, Kommunikationsfähigkeit, Verlässlichkeit und Verschwiegenheit sowie ihr Verantwortungsbewusstsein unter Beweis stellten. Daher prüften die auftraggebenden kleinen und mittleren Unternehmen dies i. d. R. im Rahmen weniger bedeutender Erstaufträge. Einem zufriedenstellenden Ergebnis folgte meistens eine langjährige Zusammenarbeit. Wie bereits angeführt wurde, erfordert die Dringlichkeit der internationalisierungsspezifischen Probleme zügige, zuverlässige Lösungen. Wenn in den jeweiligen konkreten Kontexten allerdings keine Zeit für die Bildung persönlichen Vertrauens zu kompetenten unternehmensexternen Akteuren – etwa aus den mittelosteuropäischen Ländern – besteht, so kann auf Empfehlungen Dritter zurückgegriffen werden, wie noch zu zeigen sein wird.⁵⁶⁵

Die Beziehungen der in Mittelosteuropa wirtschaftlich aktiven kleinen und mittleren Unternehmen zu den in Deutschland ansässigen unternehmensexternen Akteuren lassen sich tendenziell als starke Verbindungen charakterisieren, da sie von persönlichem Vertrauen und einer langfristigen Zusammenarbeit gekennzeichnet werden. Dies ist weniger bei Beziehungen zu unternehmensexternen Akteuren aus Mittelosteuropa der Fall. Vielmehr bestimmen noch nicht allzu lang andauernde, schwache Verbindungen die Beziehungen. Somit determiniert eine Mischung aus starken und schwachen Verbindungen den in dieser Untersuchung relevanten Teil des Unternehmensumfeldes der betrachteten KMU. Dadurch können zahlreiche Vorteile genutzt werden: einerseits die Stabilität, die von den soeben genannten Charakteristika starker Verbindungen ausgeht, andererseits die Offenheit für neue Informationen und radikale Innovationen, die Flexibilität und die Wahrung von Identität, Einzigartigkeit und Getrenntheit in schwachen Verbindungen. Dies kommt schließlich auch in den unterschiedlichen Aufgaben zum Ausdruck, die die unternehmensexternen Akteure aus Ost und West im Internationalisierungskontext deutscher kleiner und mittlerer Unternehmen wahrnehmen: Letzteren kommt eher bei plan- und somit vorhersehbaren Notwendigkeiten eine Bedeutung zu, während Ersterer tendenziell im Falle von unvorhergesehen und ad hoc auftretenden internationalisierungsbezogenen Problemen, deren Lösungen wegen ihrer Dringlichkeit schnell erfolgen müssen, eine wesentliche Rolle spielen. Dementsprechend ist die Realisierung von Economies of Time wesentlich. Dies setzt eigentlich zahlreiche vorangegangene positive Erfahrungen mit unternehmensexternen Akteuren voraus, die einen schrittweisen Prozess des Aufbaus persönlichen Vertrauens und somit einen zunehmenden Verzicht auf Regeln ermöglichen. Diese Voraussetzungen werden jedoch im Falle derjenigen unternehmensexternen Akteure nicht erfüllt, die bis dahin noch nicht in irgendeine Problemlösung einbezogen wurden. Dann kommt der Mechanismus der Reputation zur Überwindung damit verbundener Unsicherheiten zur Anwendung.⁵⁶⁶

⁵⁶⁵ vgl. auch Kap. 3.3.3, 4.2.2, 5.3.2

⁵⁶⁶ vgl. ebd.

Die befragten deutschen KMU machten mit den wenigen unternehmensexternen Akteuren, mit denen sie bereits vor der Internationalisierung zusammenarbeiteten, sowohl gute als auch schlechte Erfahrungen im Kontext der Internationalisierung.⁵⁶⁷ Die positiven Erfahrungen überwiegen und betreffen im Einzelnen die Zusammenarbeit mit

- einer Unternehmensberatungsgesellschaft in allgemeinen strategischen Fragen,
- einer Rechtsanwaltskanzlei,
- dem Land Niedersachsen aufgrund der Gewährung einer Bürgschaft und der Beteiligung an der Finanzierung einer Unternehmensberatung,
- mehreren Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften in deren klassischen Aufgabenfeldern,
- mehreren Kreditinstituten im Rahmen der Unternehmensfinanzierung,
- einem I&K-Dienstleistungsunternehmen in der Programmierung, Implementierung und Pflege eines IT-Systems, das alle Unternehmensprozesse abbildet, und
- mehreren IHKn in der Bereitstellung unternehmensrelevanter Wirtschaftsinformationen.

Diese positiven Erfahrungen führten durchweg zu einer Weiterführung sowie Ausweitung der Zusammenarbeit auf grenzüberschreitende Kontexte. Negative Erfahrungen machte ein Unternehmen mit der NBank, weil deren Informationsangebot nicht ausreichend weiterhilft. Ferner stimmte nach Ansicht eines Interviewten das Preis-Leistungs-Verhältnis einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft nicht. Diese und andere schlechte Erfahrungen mit der Durchführung von Aufträgen seitens eines Fachübersetzungsunternehmens sowie eines I&K-Dienstleisters führten zu einer Aufkündigung der Zusammenarbeit. Zugleich erfolgte grundsätzlich ein Wechsel zu alternativen gleichartigen unternehmensexternen Akteuren: in dem letztgenannten Falle zu einem polnischen, in den übrigen Fällen zu deutschen Konkurrenten. Demzufolge wird ein alternativer unternehmensexterner Akteur mit denselben Fähigkeiten nur dann identifiziert, wenn im Falle der Inkompetenz eines bis dahin herangezogenen unternehmensexternen Akteurs ein erneuter Bedarf besteht.⁵⁶⁸ Ein derartiger Wechsel hat allerdings prinzipiell den Nachteil zur Folge, dass sich der jeweilige unternehmensexterne Akteur immer zunächst einmal zumindest die unternehmens- und teils auch die branchenspezifischen Bedingungen aneignen muss. Weiterhin ist der Aufbau persönlichen Vertrauens zu jenem seitens des jeweiligen KMU notwendig.

Im Gegensatz dazu wird im Rahmen deren Erstauswahl bei auftretenden internationalisierungsspezifischen Problemen grundsätzlich nicht nach alternativen unternehmensexternen Akteuren mit denselben Kompetenzen gesucht.⁵⁶⁹ Daraus lässt sich folgern, dass Unternehmen nicht über die notwendigen Ressourcen zur Identifizierung alternativer unternehmensexternen Akteure verfügen oder keinen Sinn darin sehen, wenn sie – ohne einen Vergleich zu haben – zu dem Schluss gekommen sind, dass die jeweils beauftragten unternehmensexternen Akteure die notwendigen Problemlösungskompetenzen mitbringen. Letztendlich lässt dies auf eine geringe Bereitschaft zur Wahrnehmung weiterer geeigneter unternehmensexternen Akteure schließen.

⁵⁶⁷ vgl. auch Kap. 4.2.2

⁵⁶⁸ vgl. ebd.

⁵⁶⁹ vgl. ebd.

Dies wird dadurch untermauert, dass in der Hälfte aller untersuchten Fälle bei der Lösung jedes internationalisierungsbezogenen Problems lediglich ein unternehmensexterner Akteur herangezogen wird.⁵⁷⁰ Bei den übrigen KMU ist es i. d. R. ebenfalls nur ein Akteur, wenn man einmal von Rechtsanwaltskanzleien, I&K-Dienstleistungsunternehmen, Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und Akteuren, die die Markterschließung begleiten, wie die BfAI, die Industrie- und Handelskammern und das OECN, absieht, von denen bei demselben Problem jeweils zwei unternehmensexterne Akteure in dessen Lösung einbezogen werden. Mit der gleichzeitigen Beauftragung zweier Rechtsanwaltskanzleien in komplexen Fällen sichern sich die kleinen und mittleren Unternehmen mehrfach ab. Bei den I&K-Dienstleistungen handelt es sich um einen Sonderfall, da die beiden Akteure nicht gleichzeitig, sondern nacheinander mit der Programmierung desselben IT-Systems betraut wurden. Die übrigen genannten unternehmensexternen Akteure wurden gleichzeitig herangezogen, da sie einerseits komplementäre Kompetenzen und Informationen zur Verfügung stellen, so dass ein großes Wissensspektrum abgedeckt werden kann, aber andererseits teils auch dieselben Auskünfte bereithalten, so dass diese einer gewissen Absicherung unterliegen.

5.3.2 Konzept der Reputation

Im Rahmen der Identifizierung unternehmensexterner Akteure, die hochwertige unternehmensbezogene Dienstleistungen erbringen, sind Empfehlungen durch Dritte von Bedeutung.⁵⁷¹ Im Einzelnen handelt es sich bei den vermittelten unternehmensexternen Akteuren insbesondere um kompetente, deutschsprachige

- Steuerberater und
- Rechtsanwälte, etwa mit dem Schwerpunkt Wirtschaftsrecht, sowie teilweise um
- spezialisierte Unternehmensberater,
- Wirtschaftsprüfer und auch
- Dolmetscher.

Dabei lassen sich grundsätzlich unpersönliche von persönlichen Empfehlungen unterscheiden, so dass zwei Wege der Identifizierung unternehmensexterner Akteure eingeschlagen werden: *Unpersönliche Empfehlungen* gehen ausschließlich von (halb)staatlichen Akteuren, im Einzelnen von

- deutschen und Botschaften anderer Nationen,
- Rechtsanwaltskammern,
- AHKn sowie
- Industrie- und Handelskammern

aus, die Referenz- und Adresslisten von unternehmensbezogenen Dienstleistungsunternehmen – z. T. im Internet – herausgeben, Kontakte vermitteln und Empfehlungen aussprechen. Einige Befragte halten diese Vermittlungswege für brauchbar. So hat ein Interviewter im Zuge der Auswahl einer Rechtsanwaltskanzlei eine positiv ausgefallene Gegenprüfung über eine im Internet ver-

⁵⁷⁰ vgl. ebd.

⁵⁷¹ vgl. ebd., Kap. 3.3.3

öffentliche Liste einer Auslandshandelskammer vornehmen können. Dies weist auf die Bedeutung komplementärer Mechanismen und Informationen bei unsicheren Umfeldbedingungen hin.⁵⁷²

Ein weiterer Befragter hat mit Hilfe einer IHK eine Unternehmensberatungsgesellschaft identifiziert, die die Gründungsvorbereitungen einer polnischen Tochtergesellschaft begleitete. Im Gegensatz dazu haben mehrere andere Interviewte generell keine hohe Meinung von deutschen Länderrepräsentanzen, da sich deutsche Botschaften ausschließlich mit der Vertretung politischer Interessen und der Etikettenpflege befassen sowie dort ein laues Leben im Vordergrund stehe. Dennoch haben sie anfangs ebenfalls auf diesem Wege unternehmensexterne Akteure ausfindig gemacht. Weitere von den Interviewten dabei genutzte Medien sind Fachzeitschriften und Branchenbücher.

Andererseits spielen bei der Identifizierung unternehmensexterner Akteure vertrauensbasierte, persönliche Beziehungen zu und *persönliche Empfehlungen* von überwiegend privatwirtschaftlich und vereinzelt von in Verbänden organisierten Akteuren, im Einzelnen von

- Führungskräften mittelosteuropäischer Tochtergesellschaften und europäischer Fachverbände,
- Bekannten in den mittelosteuropäischen Ländern,
- Mitbewerbern,
- ausländischen Unternehmen anderer Branchen in den MOEL, aber auch
- ganzen Netzwerken mittlerer und großer multinationaler Unternehmen sowie
- bereits konsultierten unternehmensexternen Akteuren, die gleichartige Pendanten mit abweichenden fachlichen Kompetenzen mit Reputation ausstatten – so etwa im Falle von Rechtsanwaltskanzleien mit unterschiedlichen Schwerpunkten –,

eine bedeutende Rolle. Nicht zuletzt kommt auch persönlichen Gesprächen im Rahmen des Erstkontakts sowohl auf Messen als auch per Telefon eine besondere Bedeutung zu.

Dies zeigt insgesamt, dass auf der einen Seite die Vorgehensweisen von KMU bei der Informationserschließung ähnlich sind und auf der anderen Seite die Informationsquellen breitgefächert sind. Ersteres deutet bereits an, dass alle genannten als *Go-between* auftretenden Akteure nicht nur eine isolierte, dyadische Beziehung zu einem kleinen oder mittleren Unternehmen, sondern auch zu weiteren kleinen und mittleren Unternehmen pflegt. Dieser hohe Grad der Einbettung von *Go-betweens* in eine Struktur ökonomischer Beziehungen zwischen mehr als zwei Akteuren beugt einem Vertrauensmissbrauch vor – bspw. durch das bewusste Aussprechen einer falschen Empfehlung. Schließlich haben alle *Go-betweens* sowohl aus dem (halb)staatlichen als auch dem privatwirtschaftlichen Bereich einen Ruf zu verlieren.⁵⁷³ Opportunistisches Verhalten hätte im Falle des erstgenannten Akteurskreises eine Abnahme der Legitimation und bei den privatwirtschaftlich organisierten Akteuren eine Verringerung der existenziellen Basis, die in finanziellen Einbußen zum Ausdruck kommt, aufgrund der geringeren Frequentierung wegen des gesunkenen Vertrauens seitens anderer Unternehmen zur Folge. Dies verringert aufseiten der nach-

⁵⁷² vgl. Kap. 3.3.3

⁵⁷³ vgl. Kap. 3.3.2, Abb. 12

fragenden KMU Unsicherheiten bzgl. der Glaubwürdigkeit unpersönlicher wie persönlicher Reputation.

Third-Party-Referral-Netzwerke und vorherige persönliche Beziehungen setzen Erwartungen in Vertrauen zwischen neu eingeführten Akteuren und statten die neue Verbindung mit Ressourcen von zuvor bereits bestehenden eingebetteten Beziehungen aus. Dieser auf der gegenseitigen Empfehlung eines international wirtschaftlich aktiven kleinen oder mittleren Unternehmens und eines unternehmensexternen Akteurs durch einen gemeinsam vertrauten Dritten beruhende beiderseitige Vertrauensvorschuss stellt die auf fremder Erfahrung basierende Erwartung zukünftigen Verhaltens eines unternehmensexternen Akteurs sicher. Wegen der jeweils bis dahin bereits isoliert voneinander existierenden Vertrauensbeziehungen wird dem neuen Kontakt eine positive Reputation vermittelt. Deswegen erbringt der unternehmensexterne Akteur eine qualitativ hochwertige Dienstleistung, zumal die Qualität nicht wie im Falle von Erfahrungsgütern vorhersehbar ist. Für die Qualität der erbrachten Leistungen der ausgewählten unternehmensexternen Akteure ist ausschlaggebend, dass sie wiederholt beauftragt werden, weil der im Rahmen dessen erfolgende Aufbau von Vertrauen für sie nur dann einen Nutzen bringt, wenn er die dadurch entstehenden Kosten überkompensiert. Dies sichert im Falle von Folgeaufträgen eine stets gleichbleibend hohe Qualität.

Auf Reputation sind deutsche kleine und mittlere Unternehmen, die in den MOEL wirtschaftlich aktiv werden, auch aus anderen Gründen angewiesen. Wie bereits diskutiert wurde, erfordern unvorhergesehene, ad hoc auftretende internationalisierungsspezifische Probleme häufig schnelle Lösungen – nicht zuletzt aufgrund der damit oftmals einhergehenden nicht einkalkulierten Kosten, die wegen der grundsätzlichen Finanzierungsschwierigkeiten zahlreicher KMU besonders problematisch sind. Die damit verbundene Notwendigkeit eines möglichst raschen intensiven Austauschs zwischen kleinen und mittleren Unternehmen sowie unternehmensexternen Akteuren lässt einen voran gehenden langwierigen, idiosynkratischen Vertrauensaufbau, der auf einer individuellen Geschichte gemeinsamer positiver Erfahrungen basiert, zu unternehmensexternen Akteuren nicht zu, so dass der Mechanismus der Reputation in derartigen Situationen eine vertrauensvolle Zusammenarbeit ermöglicht. Dieser Prozess mittelbarer Reputation wird durch positive Erfahrungen und die wechselseitige Anerkennung von Wertvorstellungen weitertransportiert.⁵⁷⁴

Hinzu kommt, dass jedes KMU nicht unbegrenzt viele Vertrauensbeziehungen zu unternehmensexternen Akteuren aufrechterhalten kann, weil damit ein gewisser Pflegeaufwand verbunden ist. Aufgrund der damit einhergehenden, nicht ausreichenden eigenen Erfahrungen muss außerhalb der direkten Kontakte zum Unternehmensumfeld nach leistungsfähigen und zuverlässigen unternehmensexternen Akteuren gesucht werden. Dabei spielt die hinsichtlich ihres Informationswerts weniger reichhaltige und kaum verlässliche öffentliche oder Unternehmensreputation wegen der hohen Komplexität der von den kleinen und mittleren Unternehmen nachgefragten Dienstleistungen

⁵⁷⁴ vgl. auch Kap. 3.3.3

überhaupt keine Rolle. Stattdessen wird auf die glaubwürdigere, gehaltvollere und verlässlichere *Netzwerkreputation* zurückgegriffen, die über primäre Beziehungen zu vertrauten – in diesem Falle privatwirtschaftlich organisierten Akteuren und Verbänden – oder über bekannte – hier (halb) -staatliche Akteure – Dritte realisiert wird.⁵⁷⁵ Nicht zuletzt haben andere Unternehmen aus derselben Branche einige der entsprechenden unternehmensexternen Akteure bereits selbst in Internationalisierungskontexten oder sogar in denselben Problemkonstellationen herangezogen.

5.3.3 Konzept der räumlichen Einbettung

Gut ein Drittel der befragten kleinen und mittleren Unternehmen zieht im Rahmen der Lösung internationalisierungsbezogener Probleme ausschließlich in den jeweiligen mittelosteuropäischen Ländern ansässige unternehmensexterne Akteure heran, ein Fünftel solche aus Mittelosteuropa und der Region, ebenso viele aus allen vier gewählten Raumeinheiten, zwei Unternehmen aus allen Raumeinheiten außer der Lokalen und ein Letztes aus der Region und dem übrigen Deutschland. Dieses Ergebnis zeigt die große Bedeutung im Ausland ansässiger unternehmensexternen Akteure bei der Lösung internationalisierungsspezifischer Probleme, absteigend gefolgt von regional, in der übrigen BRD und schließlich lokal angesiedelten unternehmensexternen Akteuren. Insgesamt wurden mehr als ein Drittel der unternehmensexternen Akteure aus den MOEL, ein knappes Drittel aus der übrigen Bundesrepublik Deutschland, ein Viertel aus der Region und weniger als jedes Zehnte aus der lokalen Umgebung herangezogen. All dies sind Hinweise darauf, dass räumliche Nähe und die damit verbundene charakteristische sozioinstitutionelle Beziehungsstruktur nicht von primärer Bedeutung für die Auswahl unternehmensexternen Akteure sind.⁵⁷⁶ Vielmehr wächst die Bedeutung räumlicher Maßstabsebenen mit zunehmender Entfernung von den betrachteten deutschen kleinen und mittleren Unternehmen. Dennoch spielen Akteure aus der Region eine gewisse Rolle, während solche aus dem lokalen Umfeld äußerst selten herangezogen werden.

relevante räumliche Maßstabsebenen	Unternehmen (n)
ausschließlich MOEL	5
MOEL und Region	3
MOEL, Region, lokale Umgebung, übriges Deutschland	3
MOEL, Region, übriges Deutschland	2
Region, übriges Deutschland	1

Tab. 64: Differenzierung der KMU nach für die Auswahl unternehmensexternen Akteure relevanten räumlichen Maßstabsebenen.⁵⁷⁷

Zwischen der Region Nordostniedersachsen und den mittelosteuropäischen Ländern bestehende soziale und kulturelle Unterschiede führen zu einer überwiegenden Konsultierung in den MOEL ansässiger, meist einheimischer unternehmensexternen Akteure, deren Problemlösungskompetenz

⁵⁷⁵ vgl. auch Kap. 3.2.3 f., 3.3.2 f., 5.3.1
⁵⁷⁶ vgl. Tab. 64 f., Kap. 4.2.2
⁵⁷⁷ eigene Erhebungen und Berechnungen

räumliche Maßstabsebenen	unternehmensexterne Akteure
MOEL	36,1
Region	25,0
lokale Umgebung	8,3
übriges Deutschland	30,6
gesamt	100,0

Tab. 65: Prozentuale Verteilung verschiedenartiger unternehmensexterner Akteure auf die räumlichen Maßstabsebenen.⁵⁷⁸

neben deren Fach- durch deren landesspezifisches Wissen, bspw. hinsichtlich nationaler politischer, wirtschaftlicher und kultureller Rahmenbedingungen, gekennzeichnet wird. Dieses Wissen fehlt in Deutschland ansässigen Akteuren größtenteils, so dass sie in zahlreichen Kontexten eher suboptimale Beiträge zur Lösung internationalisierungsbezogener Probleme leisten könnten und deshalb weniger häufig in Anspruch genommen werden. Somit muss die ursprüngliche Annahme als widerlegt bezeichnet werden, die beinhaltete, dass in den mittelosteuropäischen Ländern nicht ausreichend (fachlich) kompetente unternehmensexterne Akteure – darunter insbesondere unternehmensbezogene Dienstleister – zur Verfügung stehen und demzufolge auf unternehmensexterne Akteure aus Westeuropa zurückgegriffen werden muss.⁵⁷⁹ Vielmehr ist das Gegenteil der Fall. Dennoch müssen alle konsultierten unternehmensexternen Akteure sowohl globale, interkulturelle als auch regionale – im Falle dieser Untersuchung mittelosteuropaspezifische – Kompetenzen aufweisen sowie problembezogen und zielführend miteinander vernetzen können. Dies legitimiert ex post die im Vorhinein bewusst gewählte Offenheit gegenüber allen unternehmensexternen Akteuren bzgl. deren räumlicher Herkunft, zumal nicht zuletzt deren funktionale Bedeutung im Vordergrund dieser Arbeit steht.⁵⁸⁰

Ferner besteht ein Zusammenhang zwischen der Anzahl der herangezogenen unternehmensexternen Akteure je KMU und der Anzahl der räumlichen Maßstabsebenen, auf denen die unternehmensexternen Akteure angesiedelt sind: Je größer die Anzahl der räumlichen Maßstabsebenen ist, desto größer ist tendenziell auch die Anzahl der herangezogenen unternehmensexternen Akteure. Daraus lässt sich ableiten, dass je mehr unternehmensexterne Akteure zur Lösung internationalisierungsbezogener Probleme in Anspruch genommen werden, desto spezifischer deren Problemlösungskompetenzen sein müssen. Die Erfüllung dieser Anforderungen lässt sich nur erreichen, wenn man auf mehreren räumlichen Maßstabsebenen nach entsprechend kompetenten unternehmensexternen Akteuren sucht.⁵⁸¹

Mehr als die Hälfte der von den deutschen kleinen und mittleren Unternehmen zur Lösung internationalisierungsspezifischer Probleme herangezogenen unternehmensexternen Akteure sind in denjenigen *MOEL* angesiedelt, in denen die kleinen und mittleren Unternehmen wirtschaftlich aktiv

⁵⁷⁸ ebd.

⁵⁷⁹ vgl. die entsprechende Diskussion in Kap. 3.2.6

⁵⁸⁰ vgl. Kap. 3.3.1

⁵⁸¹ vgl. Tab. 66, Kap. 4.2.2

relevante räumliche Maßstabsebenen (n)	unternehmensexterne Akteure
1	3,8
2	3,5
3	4,0
4	6,7
gesamt	4,5

Tab. 66: Durchschnittliche Anzahl unternehmensexterner Akteure je Unternehmen nach der Anzahl relevanter räumlicher Maßstabsebenen.⁵⁸²

sind.⁵⁸³ Sofern adäquate unternehmensexterne Akteure sowohl in Mitteleuropa als auch in Deutschland existieren, zogen diejenigen befragten KMU, die in mehreren mitteleuropäischen Ländern Wirtschaftsaktivitäten nachgehen, deutlich mehr unternehmensexterne Akteure aus Mitteleuropa heran.⁵⁸⁴ Dies trifft für alle privatwirtschaftlich organisierten unternehmensbezogenen Dienstleister zu und unterstreicht somit die Bedeutung landesspezifischer Kompetenzen, die bei in den entsprechenden Staaten ansässigen Akteuren vorhanden sind, im Zusammenhang mit der Lösung internationalisierungsbezogener Probleme.

räumliche Maßstabsebenen	unternehmensexterne Akteure
MOEL	56,6
Region	21,1
lokale Umgebung	3,9
übriges Deutschland	18,4
gesamt	100,0

Tab. 67: Prozentuale Verteilung gleichartiger unternehmensexterner Akteure auf die räumlichen Maßstabsebenen.⁵⁸⁵

räumliche Maßstabsebenen	unternehmensexterne Akteure
MOEL	3,0
Region	1,9
lokale Umgebung	0,3
übriges Deutschland	1,3
gesamt	1,6

Tab. 68: Durchschnittliche Anzahl von in mehr als einem MOEL aktiven KMU herangezogenen unternehmensexternen Akteuren nach räumlichen Maßstabsebenen.⁵⁸⁶

⁵⁸² eigene Erhebungen und Berechnungen

⁵⁸³ vgl. Tab. 67

⁵⁸⁴ vgl. Tab. 68

⁵⁸⁵ eigene Erhebungen und Berechnungen

⁵⁸⁶ ebd.

Die Heranziehung unternehmensexterner Akteure aus der *Region* befindet sich in den kleinen und mittleren Unternehmen, die den ersten beiden, in der Tab. 43 wiedergegebenen Kategorien angehören, auf demselben Niveau, während ihr Anteil in der dritten Kategorie auf etwas mehr als 89 % abnimmt.⁵⁸⁷ Diese Beobachtung ist ebenfalls ein Indiz dafür, dass KMU, deren Internationalisierung bereits weit vorangeschritten ist, teilweise bei ihren ersten wirtschaftlichen Aktivitäten im Ausland mit unternehmensexternen Akteuren teils schlechte Erfahrungen bzgl. deren Lösungsfähigkeit internationalisierungsspezifischer Probleme gesammelt haben. Daher zogen sie bei weiteren wirtschaftlichen Aktivitäten in den mittelosteuropäischen Ländern von vornherein vorzugsweise kompetente einheimische unternehmensexterne Akteure heran.⁵⁸⁸ Unter diesen unternehmensexternen Akteuren dominieren Steuerberatungsgesellschaften sowie Rechtsanwaltskanzleien und Notariate, gefolgt von Auslandshandelskammern, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, I&K-Dienstleistern und Dolmetschern. Vereinzelt werden im Ausland Botschaften, Übersetzungsdienstleister, Kreditinstitute, Rechtsanwaltskammern, Personalberatungsgesellschaften und kommunale öffentliche Verwaltungseinrichtungen, wie Arbeitsämter, hinzugezogen.

internationale Wirtschaftsaktivitäten (n)	unternehmensexterne Akteure
1–2	1,2
3–4	1,2
5–7	1,0

Tab. 69: Durchschnittliche Anzahl unternehmensexterner Akteure aus der Region nach der Anzahl internationaler Wirtschaftsaktivitäten.⁵⁸⁹

Seit Beginn der 1990er Jahre lassen sich zahlreiche deutsche Steuerberatungs-, Wirtschaftsprüfungs- und Unternehmensberatungsgesellschaften sowie Rechtsanwaltskanzleien in den MOEL nieder, um deren Märkte zu erschließen. Dabei scheitern sie häufig, weil die meisten von ihnen ebenso ‚kalt abserviert‘ werden wie ausländische Unternehmen des Produzierenden Gewerbes und des Handels. Die Folge dessen ist der Rückzug aus den jeweiligen Märkten, so dass sie dort kaum noch anzutreffen sind.⁵⁹⁰

In Lettland ansässige *Rechtsanwaltskanzleien* sind zudem überwiegend kurzlebige Gebilde, die häufigen Veränderungen unterliegen. So wechseln sie bspw. oftmals die Adresse und lassen sich danach nicht mehr erschließen. Ferner werden sie gemäß der Auffassung eines Interviewten durch eine sehr geringe Professionalität auf der Ebene eines Entwicklungslandes charakterisiert. Im Gegensatz dazu hat ein anderer Befragter den Eindruck, dass ortsansässige Rechtsanwaltskanzleien grundsätzlich am besten mit der jeweiligen Kultur und dem landesspezifischen Recht vertraut sind, in das sich kein deutscher Rechtsanwalt einarbeiten kann. Darüber hinaus verfügen sie über Kontakte zu Kollegen, die sie in Zweifelsfällen ebenso zurate ziehen können. Die meisten in den mittelosteuropäischen Ländern konsultierten Rechtsanwälte sprechen außerdem Deutsch oder

⁵⁸⁷ vgl. Tab. 69

⁵⁸⁸ vgl. Kap. 4.2.2

⁵⁸⁹ eigene Erhebungen und Berechnungen

⁵⁹⁰ vgl. Kap. 5.1.1.2, 5.1.3.1

Englisch. Dies ist für das Verständnis komplizierter juristischer Sachverhalte unentbehrlich. Diese Voraussetzungen sind für die enge Zusammenarbeit der befragten kleinen und mittleren Unternehmen mit mittelosteuropäischen, niemals autonom handelnden Rechtsanwaltskanzleien notwendig. Ein Unternehmen erzielt aufgrund überwiegend guter Empfehlungen fast immer Erfolge vor Gericht, zumal bei zu erwartenden Niederlagen grundsätzlich von rechtlichen Auseinandersetzungen abgesehen wird. Somit rentiert sich die Heranziehung in Mittelosteuropa angesiedelter Rechtsanwaltskanzleien für dieses auftraggebende Unternehmen.

In den MOEL ansässige, einheimische *Steuerberatungsgesellschaften* bearbeiten grundsätzlich alle auftretenden Steuerfragen. Darüber hinaus führen sie die Lohnabrechnung oder die gesamte Buchhaltung von Tochtergesellschaften ausländischer KMU durch.

In Mittelosteuropa stehen *Dolmetscher* zur Verfügung, die perfekt Deutsch sprechen. Darüber hinaus übernehmen oftmals in den mittelosteuropäischen Tochtergesellschaften und in den deutschen Mutterunternehmen Beschäftigte, aber auch Freunde und Bekannte in den mittelosteuropäischen Ländern mit einer guten Reputation sowie einem guten Image Dolmetscherfunktionen, wenn dies nötig ist.

Nicht zuletzt sind zahlreiche unternehmensexterne Dienstleister aus den MOEL mit den lokalen Gegebenheiten vertraut. So kennen sie bspw. Personen aus der öffentlichen Verwaltung. Daher können sie Angelegenheiten auch weniger bürokratisch regeln. Dementsprechend ist deren Einbeziehung für ausländische Investoren vorteilhaft. Gemäß dieser Anforderungen sind viele der von deutschen kleinen und mittleren Unternehmen herangezogenen externen Dienstleister in den mittelosteuropäischen Ländern ansässig.

Überdies liegen nahezu alle mittelosteuropäischen Tochtergesellschaften der Unternehmen, in denen Interviews durchgeführt wurden, in *Ballungsräumen*. In diesen konzentrieren sich die hinzugezogenen unternehmensexternen Akteure, so dass die räumliche Nähe des jeweiligen ausländischen Unternehmensstandortes zu diesen deren auf Vertrauen basierende und durch Empfehlungen ermöglichte Identifizierung zuließ.⁵⁹¹

Der nächstgrößere Anteil an unternehmensexternen Akteuren stammt aus dem regionalen Umfeld der deutschen KMU. Unternehmensexterne Akteure aus der *Region* sind häufig in den Kreisstädten angesiedelt, während nur vier der befragten kleinen und mittleren Unternehmen ebenfalls dort ihren Standort haben. So können jene zwangsläufig nicht in der lokalen Umgebung des Unternehmens identifiziert werden. Dabei handelt es sich in erster Linie um IHKn, in deren Falle der Standort der KMU deren räumliche Lokalisierung festlegt. Hinzu kommen hochwertige Dienstleistungen insbesondere von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, in geringerem Maße aber auch von Steuerberatungsgesellschaften sowie Rechtsanwaltskanzleien, regionalen Kreditinstituten, Übersetzungsdienstleistern sowie in jeweils einem Falle einer Unternehmensberatungsgesellschaft, eines I&K-

⁵⁹¹ vgl. auch Kap. 5.3.1 f.

Dienstleisters und des OECN, die von diesen kleinen und mittleren Unternehmen innerhalb Deutschlands nicht überregional herangezogen werden. Dies sind überwiegend unternehmensbezogene Dienstleister, deren fachliche Kompetenzen sowohl einen nationalen als auch einen internationalisierungsbezogenen Kontext aufweisen. So hat ein Interviewter bspw. mit der Heranziehung einer polnischstämmigen Rechtsanwältin aus der Region gute Erfahrungen gemacht, die in Polen mit einer anderen Kanzlei zusammenarbeitet. Eine Erledigung aller juristischen Angelegenheiten gemeinsam mit ausschließlich in Polen ansässigen, deutschsprachigen Rechtsanwältinnen ist von Deutschland aus für die KMU hingegen recht umständlich.

Internationalisierte deutsche kleine und mittlere Unternehmen ziehen zahlreiche Vorteile aus der Nutzung dieser unternehmensexternen Akteure aus dem regionalen Umfeld. Dazu zählen Face-to-Face-Kontakte zu unternehmensexternen Dienstleistern, die von Vorteil sind, um ein Verständnis für die landesspezifischen Gegebenheiten zu entwickeln. Deshalb werden im Falle geplanter Engagements in Mitteleuropa zunächst vertrauenswürdige, kompetente, spezialisierte Dienstleistungsunternehmen aus der Region, aber teils auch aus der übrigen BRD mit einer Auseinandersetzung mit dieser Thematik beauftragt.

Das seitens der befragten Unternehmen wahrgenommene Potenzial an unternehmensexternen Akteuren aus der Region, die Kompetenzen zur Lösung internationalisierungsspezifischer Probleme aufweisen,⁵⁹² deckt sich mit den tatsächlich Herangezogenen, geht also nicht darüber hinaus. Somit sind die Interviewten entweder der Ansicht, das gesamte regionale Kompetenzspektrum bereits erfasst zu haben, oder sie sehen die zusätzlich wahrgenommenen Akteure als nicht kompetent (genug) an. Letzteren Eindruck haben gut ein Drittel aller befragten KMU, die zudem ausschließlich unternehmensexterne Akteure aus den MOEL konsultieren, in denen sie wirtschaftlich aktiv sind. Alle übrigen Unternehmen konnten ausnahmslos kompetente unternehmensexterne Akteure (auch) in der Region identifizieren und ziehen diese darüber hinaus in internationalisierungsbezogenen Fragestellungen heran. Somit bestimmt das auf den unterschiedlichen räumlichen Maßstabsebenen wahrgenommene Dienstleistungsangebot die räumliche Reichweite der frei wählbaren unternehmensexternen Akteure.

Deren hohe Inanspruchnahme in den jeweiligen Standortregionen lässt in vielen Fällen auf einen entsprechend hohen *Ausstattungsgrad* mit unternehmensexternen Akteuren schließen. Dies ist auf die räumliche Nähe der Standorte zahlreicher kleiner und mittlerer Unternehmen zu Großstädten und Agglomerationen zurückzuführen, die i. d. R. von einer hohen Konzentration unternehmensexternen Akteure gekennzeichnet sind. Schließlich ist die Region Nordostniedersachsen als gering urbanisierter Raum zu bezeichnen, so dass wegen der traditionellen Konzentration unternehmensexternen Akteure in Städten sowie deren stärkerer Ausrichtung aufgrund ihrer zentralörtlichen Funktionen auf Dienstleistungen zunehmende Reichweiten realisiert werden müssen. Dabei nehmen Oberzentren die größte Bedeutung in der Versorgung von Unternehmen im ländlichen Raum mit Dienstleistungen ein. So konzentrieren sich wissensintensive unternehmensbezogene Dienstleistungsunternehmen zunehmend in Oberzentren – unabhängig von der räumlichen Nähe zu ihren

⁵⁹² vgl. Kap. 4.2.2

Kunden. Schließlich weisen jene ein großes Potenzial hoch qualifizierter Arbeitskräfte, eine hohe Konzentration spezialisierter Partner und Lieferanten sowie von Spillover-Effekten von Technologien und (inter)nationalem Wissen auf, da derartige Standorte häufig als Knoten ökonomischer Verflechtungen verschiedener räumlicher Maßstabsebenen in globalen Netzen im Sinne potenzieller Informationsträger fungieren. Auf diese Weise können die KMU aus der Region Nordostniedersachsen von dem Informationspotenzial der Oberzentren profitieren.⁵⁹³ Dies ist nicht zuletzt insbesondere dann der Fall, wenn es sich dabei um bis dahin nicht nachgefragte, jedoch im Internationalisierungszusammenhang unentbehrliche Dienstleistungen handelt.

Ein großer Teil der im Zusammenhang mit der Fragestellung dieser Untersuchung regional identifizierten unternehmensexternen Akteure deckt sich mit denjenigen, die BRUCH-KRUMBEIN / GUTBERGER / KOLLROS (1995, 50) ebenfalls für die Region Nordostniedersachsen als relevant kennzeichneten. Demnach verbleibt zwar eine gewisse Nachfrage in der Region, jedoch ist die Nachfrage nach unternehmensexternen Akteuren in den MOEL aufgrund deren unverzichtbaren landesspezifischen Kompetenzen insgesamt höher. Somit lässt sich vermuten, dass regional ansässige unternehmensexterne Akteure, mit denen bereits vor der Internationalisierung mit Mittelosteuropabezug in anderen Kontexten meist langjährig zusammengearbeitet wurde, wegen des dadurch zu ihnen aufgebauten Vertrauens und der diskutierten nicht-wirtschaftlichen, weichen Standortfaktoren⁵⁹⁴ in allen Fragen herangezogen werden, in denen deren Kompetenzen ausreichen, um diese internationalisierungsspezifischen Probleme zu lösen. Andernfalls werden eher unternehmensexterne Akteure aus den jeweiligen mittelosteuropäischen Ländern oder der übrigen Bundesrepublik Deutschland konsultiert, weil nicht nur räumliche Nähe und damit verbundenes Vertrauen zu diesen, sondern vielmehr auch deren Ruf, Anwendungsnähe, Angebot und Kosten bei deren Auswahl entscheidend sind.

Im Zuge dessen wandeln sich *Reichweitenmuster* der Dienstleistungsnachfrage in Abhängigkeit von strategischen und taktischen Erfordernissen. Somit hängt die Reichweite des nachgefragten Dienstes mit der Bedeutung der unternehmensinternen Entscheidungssituation für das kleine oder mittlere Unternehmen zusammen. Beide sind in diesem Falle hoch, da spezifische, teils sehr komplexe Fragestellungen zu bearbeiten sind. Demzufolge handelt es sich bei den nachgefragten Dienstleistungen überwiegend um seitens des jeweiligen Top Managements zeitlich unregelmäßig und vergleichsweise selten in Anspruch genommene High Order-Services, die innovative Ansätze der Problembewältigung, also ‚echte‘ Entscheidungen herbeiführen. Somit ist insgesamt eine spezielle Unterstützung erforderlich, die nicht zwangsläufig in räumlicher Nähe vorliegt.⁵⁹⁵ Die Qualität, die Spezifität sowie das Vorhandensein spezialisierter Dienste übertrifft die Bedeutung der Kosten, die bei der Überwindung der Distanz zum unternehmensexternen Akteur anfallen.

Aufgrund dieser Eigenarten und des Standortmusters des Angebots werden diese hochwertigen, fremd bezogenen, unternehmensorientierten und sachleistungsunabhängigen Dienste z. T. über große Entfernungen bezogen.⁵⁹⁶ Daher weisen KMU aus der Region Nordostniedersachsen weitaus

⁵⁹³ vgl. auch Kap. 3.3.1

⁵⁹⁴ vgl. auch Kap. 3.3.1, 5.3.1

⁵⁹⁵ vgl. Kap. 3.3.1

⁵⁹⁶ vgl. ebd.

weniger lokale Verflechtungen auf als Unternehmen mit Standort in einem großstädtisch geprägten Umfeld.

Ein erhöhter Bedarf an unternehmensexternen Akteuren in kleinen und mittleren Unternehmen der in der Tab. 37 wiedergegebenen zweiten Kategorie förderte die Identifizierung jener auf der regionalen räumlichen Maßstabsebene. Diese Tendenz nimmt in Unternehmen der dritten Kategorie einhergehend mit einer Konzentration auf Akteure in den MOEL bereits wieder ab.⁵⁹⁷ Im Zusammenhang mit der politischen und wirtschaftlichen Transformation der mittelosteuropäischen Länder stehende große Unsicherheiten veranlassten KMU der zweiten Kategorie dazu, zusätzlich in der vertrauten Umgebung nach kompetenten unternehmensexternen Akteuren zu suchen.

räumliche Maßstabsebenen	Sozialismus (n = 4)	Demokratie I (n = 6)	Demokratie II (n = 2)
MOEL	2,8	2,8	3,0
Region	0,5	1,5	1,0
lokale Umgebung	0,3	0,3	0,0
übriges Deutschland	0,8	0,8	0,0
gesamt	1,1	1,6	1,0

Tab. 70: Durchschnittliche Anzahl unternehmensexterner Akteure nach räumlichen Maßstabsebenen und den der Initiierung der ersten komplexen Wirtschaftsaktivität in den MOEL zugeordneten Zeiträumen.⁵⁹⁸

Während aus der Sicht der auftraggebenden kleinen und mittleren Unternehmen *lokal* ansässige unternehmensexterne Akteure kaum eine Rolle spielen – jeweils eine Industrie- und Handelskammer, eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Steuerberatungsgesellschaft, eine Rechtsanwaltskanzlei sowie ein Kreditinstitut –, kommt *überregional* in Deutschland ansässigen Akteuren eine größere Bedeutung zu. Unternehmensexterne Akteure mit den von den KMU benötigten Internationalisierungskompetenzen wurden auf der einen Seite in den räumlich nahen Agglomerationen Bremen, Hamburg und Hannover sowie auf der anderen Seite in überwiegend großen Städten der übrigen BRD ausfindig gemacht.⁵⁹⁹

Auf dieser räumlichen Maßstabsebene ziehen fünf befragte kleine und mittlere Unternehmen ein bis vier unternehmensexterne Akteure in eher grundsätzlichen Internationalisierungsfragen hinzu. Diese Akteure sind ebenso häufig im (halb)staatlichen Bereich wie bei den unternehmensbezogenen Dienstleistern angesiedelt. Konkret sind IHKn, die Bundesagentur für Außenwirtschaft im nordrhein-westfälischen Köln, öffentliche Einrichtungen in der niedersächsischen Landeshauptstadt Hannover (Landesregierung, NBank, EIC), Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften, I&K-Dienstleister sowie Unternehmensberatungsgesellschaften zu nennen. Ein KMU stellt mit insgesamt sechs überregional in Deutschland angesiedelten unternehmensexternen Akteuren insbesondere aus dem Dienstleistungsbereich eine Ausnahme dar.

⁵⁹⁷ vgl. Tab. 70

⁵⁹⁸ eigene Erhebungen und Berechnungen

Zwei Interviewte machten keine entsprechenden Angaben, so dass lediglich zwölf Unternehmen berücksichtigt werden konnten.

⁵⁹⁹ vgl. auch Kap. 4.2.2

Insbesondere persönliche Gespräche mit Fachleuten helfen im Gegensatz zu telefonischen Auskünften und nur grob berichtenden Länderinformationsblättern sehr. Im Internationalisierungsprozess wirken einerseits Unternehmensberatungsgesellschaften bei strategischen Grundsatzentscheidungen der Unternehmensführung und andererseits Fachverbände sowie Kreditinstitute bei der Finanzierung, Sprachübersetzungsdienstleister und I&K-Unternehmen mit. Somit handelt es sich bei diesen eher um sporadisch, wenn auch insbesondere bei Letzteren um kontinuierlich eingesetzte Dienstleister, während die beauftragten unternehmensexternen Akteure aus den mittelosteuropäischen Ländern tendenziell bei alltäglichen, im operativen Geschäft auftretenden Problemen zum Einsatz kommen.⁶⁰⁰ Letzteres gilt auch für alle anderen deutschen kleinen und mittleren Unternehmen, die die soeben genannten strategischen und anderen punktuell anfallenden Aufgaben nicht externalisieren, sondern innerhalb des Unternehmens selbst bewältigen. Dies ist dadurch zu erklären, dass sie entweder nicht über die notwendigen finanziellen Ressourcen zur Externalisierung dieser Leistungen oder unternehmensintern über die notwendigen Kompetenzen verfügen. Allerdings verhindert die räumliche Ferne zu den MOEL aufseiten der deutschen Mutterunternehmen ausreichende Einblicke in die Ursachen für die im Rahmen des operativen Alltagsgeschäfts entstehenden Probleme. Deshalb stellt die Heranziehung unternehmensexterner Akteure vor Ort die kostengünstigste Variante zu deren Bewältigung dar. Somit ist weniger die Einbettung von KMU in das räumlich nahe Unternehmensumfeld im Sinne unternehmensexterner Akteure von Bedeutung, sondern vielmehr deren internationalisierungsspezifische Problemlösungskompetenz entscheidend.

5.4 Zusammenfassung der Ergebnisse

In der Problemdimension Politik treten im Bereich der *rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen* keine Probleme mit

- Konvertierungsbeschränkungen,
 - der Inflation,
 - wettbewerbsrechtlichen Vorschriften,
 - Unterschieden im Konsumentenschutz,
 - Protektionismus,
 - staatlichen Preisvorschriften,
 - Kapital- und Gewinnrepatriierung,
 - Unternehmensenteignung,
 - Schutz von geistigem Eigentum und Handelsmarken sowie
 - geringer Verhandlungsmacht von KMU zur individuellen Aushandlung solchen Schutzes
- auf, wie der Vergleich der Tab. 11 mit der Tab. 25 zeigt. Dies ist auf den Beitritt der zehn mittelosteuropäischen Länder zur Europäischen Union zurückzuführen, weil diese Staaten seitdem den *Acquis Communautaire* umsetzen müssen.⁶⁰¹ Er eliminiert all diese Probleme – sofern sie einerseits

⁶⁰⁰ vgl. im Einzelnen die entsprechende Darstellung der Problemlösungen in den Tabellen in den Kap. 5.1.1.1 ff.

⁶⁰¹ vgl. auch Kap. 2.1.1

zuvor überhaupt von Bedeutung waren, jedoch andererseits der Rechtsbestand der EU auch tatsächlich in der Praxis Anwendung findet.

Trotz der gemeinsam mit unternehmensexternen Akteuren erarbeiteten Teillösungen bestehen in einigen Bereichen der rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen weiterhin Probleme. Dies sind im Einzelnen

- Devisenprobleme,
- Unzulänglichkeiten in der Unternehmensbesteuerung,
- Arbeitsgesetzgebung und Lohnpolitik,
- gesetzliche Restriktionen,
- nationale Sicherheitsbestimmungen und Schutzmechanismen,
- häufige Gesetzesänderungen,
- mangelhafte Rechtssicherheit,
- Einschränkungen im Eigentums- und Verfügungsrecht sowie
- Sicherheit des Lebens und des Eigentums.⁶⁰²

Im Vergleich zu den theoretischen Vorannahmen kommt im Rahmen deren Lösungen nicht nur öffentlichen Akteuren – bspw. der EU –, sondern zusätzlich insbesondere Rechtsanwaltskanzleien und Notariaten, aber auch Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften, Industrie- und Handelskammern, AHKn und Kreditinstituten eine bedeutende Rolle zu. Diese überbrücken kurz- und mittelfristig Probleme, indem sie beratend tätig werden und die kleinen und mittleren Unternehmen mit den notwendigen Informationen versorgen, die sie benötigen, um in Sicherheit agieren zu können. Im Vergleich dazu schaffen öffentliche Akteure vielmehr einen mittel- bis langfristig gültigen rechtsverbindlichen Rahmen, der den Unternehmen dauerhafte Sicherheit im Sinne des systemischen Vertrauens bietet, so dass nicht ständig nach neuen improvisierten, auf persönlichem Vertrauen basierenden Mechanismen gesucht werden muss. Dies erspart den betroffenen KMU Zeit und ermöglicht ihnen somit bspw. die Pflege von Beziehungen, in denen persönliches Vertrauen grundsätzlich nicht durch Systemisches ersetzt werden kann.⁶⁰³

Im Bereich der *öffentlichen Verwaltung* sind gravierendere Probleme festzustellen. Die MOEL werden durch eine hohe staatliche Bürokratie gekennzeichnet, die einen schwierigen und zeitaufwendigen Umgang mit Behörden nach sich zieht. Dieses grundsätzliche Problem wird oftmals durch die Abneigung gegen ausländische Unternehmen und deren daraus resultierende Diskriminierung seitens mittelosteuropäischer Behörden noch verschärft. Dies kommt insbesondere in der Verzögerung und Verschleppung von Verfahren sowie in häufigen Unternehmenskontrollen zum Ausdruck, in denen ausländische Unternehmen gegenüber inländischen Mitbewerbern oftmals benachteiligt werden. Schließlich ist die Einhaltung vertraglicher Vereinbarungen und deren Durchsetzung häufig problembehaftet.⁶⁰⁴

⁶⁰² vgl. Tab. 25

⁶⁰³ vgl. auch Kap. 3.3.2, 5.1.1.1

⁶⁰⁴ vgl. Kap. 5.1.1.2

Kontakte zu örtlichen Entscheidungsträgern sind notwendig, da im Bereich der öffentlichen Verwaltung in den mittelosteuropäischen Ländern im Vergleich zu den rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen noch ein großer Reformbedarf besteht. Dies kommt darin zum Ausdruck, dass nahezu alle theoretisch erschlossenen Probleme als relevant bezeichnet werden können und darüber hinaus weiterhin zu einem großen Teil ungelöst sind.⁶⁰⁵

Ein Teil des theoretisch erarbeiteten Spektrums unternehmensexterner Akteure – sofern sie überhaupt zur Lösung der in der Problemdimension Politik bestehenden Probleme beitragen – deckt sich mit denjenigen, die von den Interviewten genannt werden. Dabei handelt es sich überwiegend um privatwirtschaftlich organisierte unternehmensexterne Akteure, so dass die entsprechenden Problemlösungen von den jeweiligen theoretisch Erarbeiteten abweichen.⁶⁰⁶

Deutsche Unternehmen sehen sich in allen Bereichen kulturellen Problemen ausgesetzt. Im *Kommunikations- und Koordinationsbereich* werden insbesondere sprachlich bedingte Probleme genannt. Prinzipiell sind Fremdsprachenkenntnisse zwar vorhanden und auch so weit ausgeprägt, dass die zwischenbetriebliche Kommunikation gewährleistet wird. Internationalisierungsprobleme im Kommunikationsbereich wurden von den kleinen und mittleren Unternehmen i. d. R. gelöst – entweder eigenständig oder mit Hilfe von Sprachschulen, Übersetzungsdienstleistern und Dolmetschern. Die fehlende Übertragung emotionaler Aspekte in Übersetzungen stellt jedoch weiterhin eine Herausforderung dar. Zudem sind sprachspezifische Zwischentöne ein überwiegend ungelöstes Problem, das höchstens im Laufe der Zeit erfahrungsbasiert abgestellt werden kann.⁶⁰⁷

Landesspezifische Denkmuster und entsprechende Verhaltensweisen sowie daraus resultierende unterschiedliche Geschäftspraktiken sind die dominierenden Probleme im Koordinationsbereich. Die in die grenzüberschreitenden Wirtschaftsaktivitäten involvierten Beschäftigten von KMU versuchen diese Probleme überwiegend auf Erfahrungen beruhend selbst zu lösen. Allerdings ist diese Strategie i. d. R. mit einem mittel- bis langfristigen Lernprozess verbunden. Andere vermeiden diese Probleme durch eine enge Zusammenarbeit mit Repräsentanten und Kooperationspartnern in den mittelosteuropäischen Ländern. Dennoch bestehen weiterhin Koordinationsschwierigkeiten. Allerdings sind auch in diesen Fällen erste Lösungsansätze zu verzeichnen, da bereits Kulturinstitutionen herangezogen werden, die maßgeblich zu der Ergründung landesspezifischer Verhaltensweisen beitragen. In der Praxis wird somit lediglich ein Teil der für den Bereich Koordination und Kommunikation theoretisch erschlossenen unternehmensexternen Akteure in Problemlösungsprozesse einbezogen.⁶⁰⁸

Probleme im *Managementbereich* sind von untergeordneter Bedeutung, da sie innerhalb der befragten kleinen und mittleren Unternehmen nur vereinzelt auftreten. So sind Betriebsführungsfragen sowie landes- und unternehmenskulturelle Aspekte mit Schwierigkeiten verbunden. Diese beruhen

⁶⁰⁵ vgl. ebd., Kap. 6

⁶⁰⁶ vgl. Kap. 2.1.1, 5.1.1 ff.

⁶⁰⁷ vgl. Kap. 5.1.2.1

⁶⁰⁸ vgl. ebd., Kap. 6

im Einzelnen auf unterschiedlichen Denkweisen und Abläufen im Unternehmen. Diese müssen miteinander vereinbart werden. Kleine und mittlere Unternehmen lösen diese internationalisierungsbezogenen Probleme überwiegend selbst, indem sie die Beschäftigten mittelosteuropäischer Tochtergesellschaften durch monetäre Anreize motivieren und in den Aufbau jener intensiv einbinden. Differenzen in der Denkweise werden im Rahmen von Schulungen und Aufenthalten mittelosteuropäischer Beschäftigter im deutschen Mutterunternehmen und gegenseitigen Besuchen mittel- bis langfristig wahrgenommen und anschließend berücksichtigt. Somit wird eine positive Arbeitsatmosphäre geschaffen, die letztendlich den Betriebsfrieden sichert.⁶⁰⁹

Die relevanten Probleme wurden von zahlreichen KMU größtenteils selbst oder – um Problemlösungsprozesse zu beschleunigen – in Einzelfällen auch unter Heranziehung von Unternehmensberatungsgesellschaften und Kultureinrichtungen im Rahmen der Erläuterung landesspezifischer sozialer Besonderheiten gelöst, wenn man einmal von Differenzen in der Arbeitspolitik absieht. Schwierigkeiten wegen ethnischer Mischungen in der Belegschaft und anderer ausländerfeindlicher Gründe konnten noch nicht beseitigt werden. Unternehmer haben i. d. R. nicht die Zeit, die benötigt wird, um derartige kulturelle Unterschiede zu überwinden.⁶¹⁰

Gefühlte Bedrohungen der deutschen Mutterunternehmen hinsichtlich der eigenen Autonomie oder Führerschaft durch den Abfluss von Kompetenz und Knowhow an mittelosteuropäische Partner einhergehend mit einer Gefährdung des deutschen Mutterunternehmens stellen hingegen kein Problem dar.⁶¹¹

Mit der *Leistungserstellung* verbundene landesspezifische Schwierigkeiten sind insgesamt von hoher Bedeutung. Ein Vergleich der Tabellen 29 und 15 zeigt, dass nur wenige, untergeordnete Probleme nicht genannt wurden. Diese bestehen in vielen Fällen teilweise weiterhin. Im Bereich der Leistungserstellung spielen insbesondere Mentalitätsunterschiede zwischen Deutschen und Mittelosteuropäern, aber auch zwischen Letzteren untereinander, eine Rolle, die in verschiedenen Arbeitskulturen, -einstellungen und -stilen zum Ausdruck kommen. Mit Letztgenannten hängen wiederum Qualitätsprobleme zusammen, die auch auf Qualifikationsmängel zurückzuführen sind. Dies bedeutet, dass die ausländischen Investoren insgesamt auf ihre eigene Rolle im Internationalisierungsprozess i. d. R. gut vorbereitet sind, während Probleme, auf die sie ex ante einen geringeren Einfluss haben, anfangs nicht ausreichend berücksichtigt werden und teilweise noch bewältigt werden müssen.⁶¹²

Lediglich Qualitätsprobleme sowie technisch-fachliche Differenzen wurden durch diverse unternehmensinterne Maßnahmen gelöst, während mit Normen und Marktanpassungen verbundene Schwierigkeiten weiterhin bestehen. In dem Leistungserstellungsbereich der Problemdimension Kultur wurden bisher, abgesehen von einer Kultureinrichtung, keine unternehmensexternen Akteure

⁶⁰⁹ vgl. Kap. 5.1.2.2

⁶¹⁰ vgl. ebd.

⁶¹¹ vgl. ebd.

⁶¹² vgl. Kap. 5.1.2.3

einbezogen, so dass ein gewisser Nachholbedarf besteht, wie den aufgezeigten, teilweise ungelösten Problemen zu entnehmen ist.⁶¹³

Währenddessen stellen im *Finanzierungsbereich* das wirtschaftliche und finanzielle Risiko, das Entscheider in KMU mit der Internationalisierung eingehen, und damit zusammenhängende hohe Fixkosten die größten Herausforderungen dar. Die politische Situation, Wechselkurse und Zinssätze sind hingegen aufgrund des bereits weit vorangeschrittenen Transformationsprozesses sowie der einsetzenden Integration in die Europäische Union stabil, so dass sie aus der Sicht der Interviewten nicht problematisch sind. Kosten, die unmittelbar mit der Initiierung der Internationalisierungsvorhaben verbunden sind, wie für Reisen, Informationsbeschaffung und Beschäftigung entsprechender kompetenter Mitarbeiter, sind ebenfalls unbedeutend. Diese werden vielmehr als unvermeidlich hingenommen und machen lediglich einen geringen Anteil an den Gesamtkosten aus. Schließlich lassen sich bspw. Informationen mittels (halb)staatlicher Akteure, wie der BfAI, Auslandshandelskammern sowie IHKn, beschaffen. Ferner wurden Finanzierungsmöglichkeiten im Gastland nicht thematisiert. Möglicherweise versprechen sich ausländische Investoren in den MOEL wegen grundsätzlich hoher finanzieller Belastungen der Staaten aufgrund zahlreicher wachzunehmender Aufgaben – insbesondere auch im Rahmen des Transformationsprozesses – keine derartige Unterstützung seitens öffentlicher Akteure. Alle anderen nicht genannten Problempunkte sind eher untergeordneter Natur und kommen implizit in den ihnen übergeordneten Schwierigkeiten zum Ausdruck.⁶¹⁴

Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass die meisten der genannten Finanzierungsprobleme noch vollkommen ungelöst sind. Lediglich Kreditinstitute und das Land Niedersachsen tragen zu der Beseitigung oder Verminderung von Finanzierungsschwierigkeiten der Internationalisierungsvorhaben der befragten kleinen und mittleren Unternehmen bei, indem sie die Grundfinanzierung sicherstellen, Bürgschaften einräumen und Zuschüsse zu Beratungen gewähren. In diesem Problembereich kann kein einziges Problem selbst gelöst werden – auch nicht teilweise. Dies unterstreicht die Dringlichkeit des Bedarfs unternehmensexterner Unterstützung und nochmals die (Eigen)Kapitalschwäche kleiner und mittlerer Unternehmen.⁶¹⁵

Im *Managementbereich* in der Problemdimension Unternehmensorganisation und -struktur lassen sich drei herausragende Problemkomplexe herausstellen:

- unzureichende Kompetenzen im Kontext der Markterschließung und Vermarktung,
- Notwendigkeit der Entwicklung von Informations-, Planungs- und Kontrollsystemen sowie
- Identifizierung geeigneten Fach- und Führungspersonals.⁶¹⁶

Andere Probleme spielen hingegen gar keine Rolle. Dazu zählen Strategien sowie Management- und Planungsmaßnahmen, die auf der Ebene der Geschäftsführung auch weitestgehend durchgeführt wurden. Somit sind auch landesspezifische institutionelle Differenzen wie rechtliche Rahmen-

⁶¹³ vgl. ebd.

⁶¹⁴ vgl. Kap. 5.1.3.1

⁶¹⁵ vgl. ebd., auch Kap. 6

⁶¹⁶ vgl. Kap. 5.1.3.2

bedingungen bekannt. Hinsichtlich der Überschreitung sachlicher Kompetenzen sind der Mangel an Geschäftserfahrung im Ausland und interkulturellen Kompetenzen sowie Fremdsprachenkenntnisse unproblematisch. Darüber hinaus können sich alle in die jeweiligen Internationalisierungsvorhaben involvierten Mitarbeiter damit identifizieren. Schließlich wurden aufgrund räumlicher Distanzen ausbleibende kollektive Lernprozesse und Ideen zwischen deutschen Mutterunternehmen und mittelosteuropäischen Tochtergesellschaften wegen ausbleibender Informationsflüsse und alle davon unmittelbar abhängenden Schwierigkeiten von den Interviewten ebenfalls nicht thematisiert.⁶¹⁷

Teilweise bestehen weiterhin Probleme wegen des Zeitmangels der Geschäftsführungen, der Anpassung von Produkten an die mittelosteuropäischen Märkte, im Marketing und Vertrieb, bzgl. der Entwicklung von Informations-, Planungs- und Kontrollsystemen sowie der Suche nach Repräsentanten und qualifizierten Beschäftigten.⁶¹⁸

Neben den bereits theoretisch erschlossenen konnten weitere relevante unternehmensexterne Akteure identifiziert werden: Der Mangel an sachlichen Kompetenzen und internem spezifischen Internationalisierungs-Knowhow wird durch Rechtsanwaltskanzleien, Unternehmensberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, z. B. durch die Unterstützung bei der Wahl geeigneter Standorte und der optimalen Gestaltung von Unternehmenskonstrukten, gelöst. Übersetzungsdienstleister kommen bei auslandsmarktbezogenen Produktanpassungen zum Zuge. Im Kontext der Entwicklung von Informations-, Planungs- und Kontrollsystemen kommen zu I&K-Dienstleistern, die entsprechende IT-Systeme entwickeln und anpassen, Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften hinzu. Diese verfassen bspw. verschiedene Berichte, die zu Kontrollzwecken genutzt werden können. Im Marketing und Vertrieb wurden neben den theoretisch erschlossenen Unternehmensberatungsgesellschaften, AHKn und staatlichen Hochschulen, die Bundesagentur für Außenwirtschaft, IHKn, Institute, Verbände und das Osteuropa Centrum Niedersachsen wesentlich an der Lösung internationalisierungsspezifisch auftretender Probleme durch die Herausgabe von Marktinformationen und die Durchführung von Marktanalysen beteiligt. Unter den bereits aus der Literatur abgeleiteten unternehmensexternen Akteuren kommt Kreditversicherungen in Fragen der Bonität von Kunden und einer Personalberatungsgesellschaft im Zuge der Rekrutierung eines Geschäftsführers Praxisrelevanz zu. Demnach wurden zur Lösung der teils verbleibenden Probleme bereits unternehmensexterne Akteure eingesetzt. Nichtsdestotrotz reicht dieses Spektrum noch nicht aus, um sie vollkommen zu lösen.⁶¹⁹

Im Bereich der *Leistungserstellung* sehen sich kleine und mittlere Unternehmen hauptsächlich Zulieferproblemen ausgesetzt. Hinzu kommen beschaffungslogistische Probleme mittelosteuropäischer Partner, während ein auf zu geringe F&E-Ausgaben zurückzuführender unterschiedlicher Technologiestand von den Befragten nicht angesprochen wird. Zulieferprobleme bleiben teils ungelöst und werden andernfalls selbst gelöst, ebenso wie die Suche nach Lieferanten für Vor-

⁶¹⁷ vgl. ebd.

⁶¹⁸ vgl. ebd.

⁶¹⁹ vgl. ebd., Kap. 6

produkte. Produktionsbezogene Kapazitätsengpässe wurden bisher noch gar nicht überwunden, so dass in diesem Bereich der größte Handlungsbedarf besteht. Im gesamten Leistungserstellungsbereich in der Problemdimension Unternehmensorganisation und -struktur werden gar keine unternehmensbezogenen Akteure im Zuge von Problemlösungen konsultiert.⁶²⁰

Hinsichtlich der Problemdimension *Infrastruktur* werden kleine und mittlere Unternehmen lediglich vereinzelt mit Problemen im Bereich der I&K-Infrastruktur konfrontiert. Die Verkehrsinfrastruktur wird hingegen durchweg positiv bewertet und gar nicht als problembehaftet eingestuft. Im Falle der I&K-Infrastruktur spielen gemäß der Aussagen der Interviewten eine geringe Computerdichte sowie die eingeschränkte Möglichkeit der zeitnahen Einbindung und der Einbeziehung von Unternehmen aus den mittelosteuropäischen Ländern in Produktionsverbände keine Rolle (mehr). Weiterhin bestehen teilweise noch Probleme aufgrund der Unterbrechung von Telefon- und der geringen Leistungsfähigkeit von Internetverbindungen. Bei der Lösung dieser Probleme werden keine unternehmensexternen Akteure hinzugezogen, da sie lediglich von den jeweiligen Netzbetreibern behoben werden können.⁶²¹

Zahlreiche KMU lösen internationalisierungsspezifische Probleme sowohl mehr oder weniger unternehmensintern als auch mit der Unterstützung unternehmensexterner Akteure. Grundsätzlich konsultierten alle befragten kleinen und mittleren Unternehmen unternehmensexterne Akteure.

Die Anzahl verschiedener unternehmensexterner Akteure, die je Unternehmen zur Lösung internationalisierungsbezogener Probleme herangezogen werden, ist äußerst unterschiedlich. So greift ein Interviewter lediglich auf das Dienstleistungsangebot einer unternehmensexternen Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft zurück. Aus seiner Sicht gibt es keine Organisationen mit den von ihm benötigten länder- und branchenspezifischen Kenntnissen sowie einem adäquaten Leistungsangebot. Vielmehr hält er gemeinsame Problemerkörterungen und Ideensammlungen durch die Geschäftsführer des deutschen Mutterunternehmens sowie der mittelosteuropäischen Tochtergesellschaften und daran anschließende Entwicklungen von Maßnahmen während gegenseitigen Besuchen für wirkungsvoller.

Mehrere andere Befragte weisen unternehmensexternen Akteuren hingegen eine bedeutende Rolle im Zusammenhang mit den wirtschaftlichen Aktivitäten ihrer Unternehmen in Mittelosteuropa zu. Auf Seminaren und Lehrgängen, die z. T. an Akademien stattfinden, sowie im Rahmen von Informationsveranstaltungen, Ländersprechtagen und Unternehmensbesuchen informieren Fachleute, z. B. Länderreferenten, über die Situation in den MOEL und tauschen sich mit Unternehmern aus. Dadurch lassen sich insbesondere zu Beginn des Auslandsengagements Fehler vermeiden.

In Bezug auf die Problemlösungskompetenz unternehmensexterner Akteure zeichnet sich folgendes Bild ab: Zahlreiche der privatwirtschaftlich organisierten *unternehmensbezogenen Dienstleister*, die im theoretischen Teil dieser Arbeit hinsichtlich internationalisierungsspezifischer Probleme von KMU bereits als potenziell lösungsfähig angesehen wurden, werden auch tatsächlich von diesen in

⁶²⁰ vgl. Kap. 5.1.3.3, 6

⁶²¹ vgl. Kap. 5.1.4

entsprechenden Zusammenhängen besonders oft herangezogen. Dies liegt darin begründet, dass die unternehmensbezogenen Dienstleister überwiegend als kompetent eingestuft werden. Dazu zählen insbesondere Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften sowie Rechtsanwaltskanzleien, die auch die am häufigsten eingeschalteten unternehmensexternen Akteure sind, gefolgt von Übersetzungsdienstleistern und Dolmetschern, Unternehmens-, Wirtschafts- und Personalberatungsgesellschaften sowie in geringerem Maße auch Kreditinstitute und I&K-Dienstleistungsunternehmen. Die Inanspruchnahme zahlreicher qualitativ hochwertiger strategischer unternehmensexterner Dienstleister und problemlos zugänglicher Informationen ist für mehrere kleine und mittlere Unternehmen von Bedeutung, da korrekte Antworten die Basis strategischer unternehmerischer Entscheidungen bilden. Laut eines Befragten, dessen Unternehmen den Ausbau der bisher geringen Wirtschaftsaktivitäten in Mitteleuropa anstrebt, müssen unternehmensexterne Akteure landesspezifische Kompetenzen in den Bereichen Markterschließung, Finanzierung und Technik aufweisen. Somit ist die Nähe herangezogener unternehmensexterner Akteure zu der Praxis entscheidend. Einige Interviewte halten bspw. nicht viel von den gebührenpflichtigen Leistungen der Auslandshandelskammern, weil sie nicht praxisorientiert genug seien. Dennoch wird die Bedeutung theoretischen Wissens betont, bspw. über Gepflogenheiten auf Märkten. Ein Interviewter unterstreicht die Abhängigkeit der Fähigkeiten unternehmensexterner Akteure von deren Größe. Wenn diese klein und preisgünstig sind, sind sie i. d. R. nicht ausreichend kompetent.⁶²²

In den übrigen Akteursgruppen – (halb)staatliche Akteure, Verbände und Vereine sowie ausländische studentische Praktikanten – werden sogar alle theoretisch erschlossenen Akteure mindestens in einem Falle herangezogen, wenn man einmal von Handwerkskammern absieht. Dies lässt sich dadurch begründen, dass lediglich in einem Handwerksunternehmen ein Interview durchgeführt wurde. Dies zeigt, dass die unternehmensexternen Akteure seitens der internationalisierten KMU nahezu in ihrer gesamten Bandbreite prinzipiell wahrgenommen und auch konsultiert werden.⁶²³

Öffentliche Akteure werden hinsichtlich der Lösung internationalisierungsbezogener Probleme tendenziell als inkompetent charakterisiert. Deswegen werden sie auch nur vereinzelt herangezogen. Dies gilt insbesondere für Einrichtungen auf nationaler Ebene, an erster Stelle für Botschaften und Konsulate sowie Arbeitsämter. Ausnahmen bilden die Organisationen der Europäischen Union. Allerdings werden diese i. d. R. nicht aktiv von den kleinen und mittleren Unternehmen hinzugezogen, sondern schaffen vielmehr von sich aus günstige rechtliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen innerhalb des Europäischen Binnenmarktes.⁶²⁴

Halbstaatliche Akteure werden von knapp über der Hälfte der befragten Unternehmen in Anspruch genommen. Von Einigen werden sie jedoch eher negativ wahrgenommen und somit als eher weniger kompetent eingestuft. Das Gegenteil wird von den nur vereinzelt konsultierten *Verbänden und Vereinen* behauptet. In jeweils einem Fall werden ein Länderverein, ein Fachverband, eine Kultureinrichtung sowie *ausländische studentische Praktikanten* herangezogen.⁶²⁵

⁶²² vgl. auch Kap. 3.2 ff., 4.2.2

⁶²³ vgl. Kap. 5.1 ff.

⁶²⁴ vgl. auch Kap. 4.2.2, 5.1.1.1

⁶²⁵ vgl. Kap. 4.2.2

Somit lässt sich zusammenfassend festhalten, dass insbesondere privatwirtschaftlich organisierte unternehmensbezogene Dienstleister sowie halbstaatliche Akteure und weniger Verbände und Vereine, ausländische studentische Praktikanten sowie öffentliche Akteure in die Lösung internationalisierungsspezifischer Probleme einbezogen werden.⁶²⁶

Im Hinblick auf die gemeinsam mit diesen unternehmensexternen Akteuren erarbeiteten Problemlösungsansätze bestand lediglich im Falle von Leistungen einer Unternehmensberatungsgesellschaft *Nachbesserungsbedarf*. Der Befragte hat von dieser keine Hinweise auf die in Polen grundsätzlich ausbleibende Rückerstattung von Umsatzsteuerüberschüssen und die dort zu erwartenden Finanzierungsprobleme erhalten. Als er dies feststellte, war es für eine Defizitbehebung in der Beratungsleistung zu spät, die daher auch nicht erfolgt ist. Ferner setzen zahlreiche Wirtschaftsprüfungsgesellschaften überwiegend noch in der Ausbildung befindliches Personal ein, so dass nach der Einschätzung eines Interviewten keine qualifizierten Antworten erhältlich sind. In diesen und allen anderen Fällen von Unzufriedenheit mit den Leistungen unternehmensexterner Akteure wurden diese gewechselt, ohne ihnen die Möglichkeit einer Nachbesserung zu geben.⁶²⁷

Dies weist darauf hin, dass der *Erfolg* der mit denselben unternehmensexternen Akteuren oftmals seit mehreren Jahren gemeinsam erarbeiteten Lösungen internationalisierungsspezifischer Probleme in zahlreichen Fällen auf die Kompetenzen jener zurückzuführen ist, die bspw. in spezifischen Branchenkenntnissen zum Ausdruck kommen. Somit werden i. d. R. zahlreiche Probleme gelöst. Dennoch bleiben einzelne Probleme häufig weiterhin bestehen.⁶²⁸ Sind derer viele, erwägen die betroffenen KMU häufig die Aufgabe der jeweiligen wirtschaftlichen Aktivität in Mittelosteuropa.

Die kleinen und mittleren Unternehmen, die zwischen 1990 und 2003 ihre erste Wirtschaftsaktivität in den mittelosteuropäischen Ländern aufnahmen, haben mit Abstand die meisten internationalisierungsspezifischen Probleme zu verzeichnen. Schließlich mussten sie sich mit dem politischen und wirtschaftlichen Transformationsprozess in den MOEL auseinandersetzen, der für sie aufgrund fehlender Erfahrungen mit den sozialistischen ökonomischen und politischen Rahmenbedingungen in den mittelosteuropäischen Ländern weniger nachvollziehbar war als für diejenigen Unternehmen, die sich bereits vor 1990 in den MOEL wirtschaftlich engagierten. Auf mangelnde Erfahrungen zurückzuführende Unsicherheiten hatten lediglich eine ausgeglichene Bewertung der Problemlösungskompetenz unternehmensexterner Akteure zur Folge. Nichtsdestotrotz waren diese Unternehmen darum bemüht, internationalisierungsbezogene Probleme mit Hilfe unternehmensexterner Akteure zu bewältigen.⁶²⁹

Kleine und mittlere Unternehmen, die bereits zu sozialistischen Zeiten in den mittelosteuropäischen Ländern wirtschaftlich aktiv waren, wurden mit weitaus weniger internationalisierungsspezifischen Problemen konfrontiert als diejenigen Unternehmen, die sich dort zwischen dem Fall des Eisernen Vorhangs und dem EU-Beitritt dieser Staaten zum ersten Mal wirtschaftlich engagierten. Sie

⁶²⁶ vgl. Kap. 5.1 ff.

⁶²⁷ vgl. Kap. 4.2.2, 5.1.3.1

⁶²⁸ vgl. Kap. 4.2.2, 5.1 ff.

⁶²⁹ vgl. Kap. 4.2.2, 5.2.2 ff.

konnten quasi in die politischen und wirtschaftlichen Umbruchsprozesse ‚hineinwachsen‘, da sie einerseits mit den konkreten Bedingungen des Sozialismus in den MOEL und andererseits grundsätzlich mit marktwirtschaftlichen Bedingungen vertraut waren. Der hohe Anteil an positiven Bewertungen der Problemlösungskompetenz unternehmensexterner Akteure rührt daher, dass nach einer gewissen Zeit deren unmittelbare Auswahl aufgrund langjähriger Erfahrungen in den mitteleuropäischen Ländern möglich war. Jedoch hatte die zu sozialistischen Zeiten kleinere Auswahl an zur Verfügung stehenden unternehmensexternen Akteuren in den MOEL die eigenständige, zunehmend erfahrungsbasierte Erarbeitung von Problemlösungen zur Folge. Deshalb griffen diese Unternehmen auch nach 1990 nur in recht geringem Maße auf unternehmensexterne Akteure zurück, zumal sie bis dahin bereits viele Probleme lösen konnten.⁶³⁰

Alle vor dem Jahre 2004 in Mitteleuropa erstmalig wirtschaftlich aktiven KMU wurden in einigen Problembereichen mit mehr Schwierigkeiten als erst danach dort wirtschaftlichen Aktivitäten nachgehende kleine und mittlere Unternehmen konfrontiert. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Beschäftigten ihr wirtschaftliches Denken und Handeln erst auf den Kapitalismus umstellen mussten.⁶³¹

Die letztgenannten Unternehmen weisen die wenigsten internationalisierungsbezogenen Probleme auf, weil sie auf der einen Seite erst seit kurzer Zeit in den mitteleuropäischen Ländern wirtschaftlich aktiv sind und auf der anderen Seite die wirtschaftliche Transformation auf nationaler sowie die entsprechende Konsolidierung auf supranationaler Ebene bereits weit voran geschritten ist. Folglich ist auch die Inanspruchnahme unternehmensexterner Akteure vergleichsweise am geringsten.⁶³²

Je mehr unterschiedliche internationale Wirtschaftsaktivitäten die KMU aufweisen, desto mehr sind sie tendenziell internationalisierungsspezifischen Problemen ausgesetzt. Die unterschiedlichen grenzüberschreitenden wirtschaftlichen Aktivitäten haben verschiedene Problemkonstellationen zur Folge, so dass mit der zunehmenden Anzahl jener ebenfalls das Problemspektrum größer wird, mit dem die einzelnen kleinen und mittleren Unternehmen konfrontiert werden. Gleichzeitig sinkt die durchschnittliche Anzahl der insgesamt von deutschen Unternehmen bei der Lösung internationalisierungsbezogener Probleme herangezogenen verschiedenartigen unternehmensexternen Akteure je mehr komplexen internationalen Aktivitäten nachgegangen wird und je mehr Länder in die grenzüberschreitenden Wirtschaftsaktivitäten einbezogen werden. Im Rahmen der ersten Aufnahme eines Internationalisierungsvorhabens oder von wirtschaftlichen Aktivitäten in dem ersten MOEL treten aufgrund von Informationsdefiziten hohe Unsicherheiten auf. Diese versuchen KMU zu reduzieren, indem sie möglichst viele unternehmensexterne Akteure hinzuziehen. Dabei stoßen sie auf finanzielle Engpässe. Deswegen greifen sie auf recht kostengünstige oder -lose unternehmensexterne Akteure aus dem öffentlichen Bereich zurück. Wegen deren begrenzter Kompetenzen wird im Zuge der Aufnahme internationaler Wirtschaftsaktivitäten in weiteren Ländern verstärkt die häufig ebenfalls kostengünstige oder -lose Unterstützung insbesondere von

⁶³⁰ vgl. ebd.

⁶³¹ vgl. Kap. 5.2.1

⁶³² vgl. Kap. 5.2.1 f.

halbstaatlichen Akteuren sowie solchen aus dem Kreis der Verbände und Vereine in Anspruch genommen.⁶³³

Unsicherheiten werden im Vergleich zu kleinen und mittleren Unternehmen mit einer komplexen wirtschaftlichen Aktivität in den mittelosteuropäischen Ländern oder in einem ersten MOEL jedoch nicht nur durch ein breiteres Spektrum unternehmensexterner Akteure, sondern auch durch eine Erhöhung der durchschnittlichen Anzahl der je Problem herangezogenen unternehmensexternen Akteure reduziert.⁶³⁴

Bereits stärker internationalisierte KMU können aufgrund ihrer damit einhergehenden umfassenden Erfahrungen einerseits sowohl mit der Unterstützung unternehmensexterner Akteure als auch eigenständig unternehmensinterne internationalisierungsspezifische Kompetenzen aufbauen. Deshalb sinkt die durchschnittliche Anzahl der insgesamt herangezogenen unternehmensexternen Akteure im Vergleich zu kleinen und mittleren Unternehmen, die lediglich ein bis zwei grenzüberschreitende Wirtschaftsaktivitäten aufweisen. Andererseits können die in mehreren Ländern oder fünf bis sieben verschiedenartigen internationalen wirtschaftlichen Aktivitäten nachgehenden Unternehmen zielgerichteter bei der Auswahl unternehmensexterner Akteure vorgehen als im Zuge der ersten Initiierungen (komplexer) grenzüberschreitender Wirtschaftsaktivitäten oder der Aufnahme eines Internationalisierungsvorhabens in einem ersten mittelosteuropäischen Land, weil damit verbundene umfangreiche Unsicherheiten durch die Abdeckung eines möglichst großen Spektrums an Informationen, die an unternehmensexterne Akteure und andere Quellen gebunden sind, reduziert werden. Vollkommen neue Problemkonstellationen bei mehr als vier internationalen wirtschaftlichen Aktivitäten nachgehenden KMU lassen neue Unsicherheiten bzgl. der Anzahl kompetenter unternehmensexterner Akteure entstehen, so dass zunächst einmal entsprechende Akteure identifiziert werden müssen. Die durchschnittliche Anzahl konsultierter unternehmensexterner Akteure nimmt dabei nicht nur insgesamt, sondern auch je Problem ab.⁶³⁵

Je mehr mittelosteuropäische *Länder* in die grenzüberschreitenden Wirtschaftsaktivitäten kleiner und mittlerer Unternehmen einbezogen werden, desto mehr nehmen die positiven Bewertungen der Problemlösungskompetenz unternehmensexterner Akteure im Durchschnitt tendenziell zu und negative Bewertungen ab. Dafür sind zunehmende Erfahrungswerte der deutschen KMU hinsichtlich der Eignung unternehmensexterner Akteure zur Lösung bestimmter internationalisierungsspezifischer Probleme verantwortlich, so dass diese mit jedem hinzukommenden Land zielgerichteter ausgewählt werden können.⁶³⁶

Das Problemaufkommen ist im Falle einer *komplexen Wirtschaftsaktivität* in den MOEL noch gering. Mehr als doppelt so viele internationalisierungsspezifische Probleme treten auf, wenn einer weiteren komplexen grenzüberschreitenden wirtschaftlichen Aktivität nachgegangen wird. Bei mehr als zwei komplexen Auslandsengagements sinkt die Anzahl der Probleme leicht unter das

⁶³³ vgl. Kap. 4.2.2, 5.2.1 ff.

⁶³⁴ vgl. Kap. 5.2.2

⁶³⁵ vgl. ebd.

⁶³⁶ vgl. Kap. 4.2.2, 5.2.3

Ausgangsniveau ab. Einerseits wird das Spektrum internationaler Wirtschaftsaktivitäten häufig sukzessive innerhalb eines Landes ausgeweitet. Dann nimmt das Problemaufkommen mit der Anzahl der komplexen grenzüberschreitenden wirtschaftlichen Aktivitäten ab. Andererseits kommt frühestens bei dem dritten komplexen wirtschaftlichen Engagement in den mittelosteuropäischen Ländern aufseiten des deutschen kleinen oder mittleren Unternehmens ein erfahrungsbasierter Lerneffekt zum Tragen. Dies weist auf die Mittel- bis Langfristigkeit derartiger Prozesse hin. Strategien zur Bewältigung und insbesondere künftigen Vermeidung internationalisierungsbezogener Probleme werden zunehmend erarbeitet. Einerseits können eigenständig und andererseits mit unternehmensexternen Akteuren entwickelte Lösungsansätze zielführend sein. Daher nimmt die Anzahl konsultierter unternehmensexterner Akteure ab.⁶³⁷

Der Zusammenhang zwischen der *Unternehmensgröße* und der *Anzahl verschiedenartiger herangezogener unternehmensexterner Akteure* verhält sich nicht exakt so wie in den Vorüberlegungen angenommen. Die Anzahl der insgesamt konsultierten unternehmensexternen Akteure nimmt lediglich von KMU mit 1–49 Beschäftigten zu kleinen und mittleren Unternehmen mit 50–249 Beschäftigten leicht ab und von dieser Unternehmensgrößenklasse zu Unternehmen mit ≥ 249 Beschäftigten wieder zu.⁶³⁸

Ressourcenmängel – insbesondere finanzieller Art –, die tendenziell die kleineren Unternehmen betreffen, determinieren somit eher nicht oder zumindest nicht ausschließlich die Anzahl der herangezogenen unternehmensexternen Akteure. Vielmehr scheinen Ressourcenmängel im Falle von Unternehmen mit 1–49 Beschäftigten zu deren recht starker Konsultierung zu führen. Jene verfügen unternehmensintern nicht in ausreichendem Maße über die notwendigen internationalisierungsspezifischen Kompetenzen, so dass deren externer Bezug aufgrund deren seltenen Bedarfs kostengünstiger als eine Internalisierung ist.⁶³⁹

Ferner spielt auch die grundsätzliche Verfügbarkeit personeller Ressourcen eine Rolle: Je größer das Unternehmen ist, desto mehr Mitarbeiter sind dort beschäftigt und desto mehr Zeit steht demzufolge insgesamt zur Verfügung, um mehr (halb)staatliche Akteure, die häufig kostenlose oder -günstige Dienstleistungen anbieten, im Rahmen des Problemlösungsprozesses zu konsultieren. Dies gilt insbesondere für KMU mit ≥ 249 Beschäftigten und erklärt somit den erneuten Anstieg der Zahl der insgesamt herangezogenen unternehmensexternen Akteure. Ferner können diese kleinen und mittleren Unternehmen wegen der größeren personellen und damit zusammenhängenden zeitlichen Ressourcen bei der Auswahl unternehmensexterner Akteure zielgerichteter vorgehen. Somit nimmt die durchschnittliche Anzahl konsultierter unternehmensexterner Akteure je Problem ab.⁶⁴⁰

Die *Produktion* in den mittelosteuropäischen Ländern ist durchweg sehr viel stärker problembehaftet als der *Handel*. Dabei ist die Herstellung von Investitionsgütern in den meisten Bereichen mit größeren Problemen verbunden als die Produktion von Konsumgütern. In Bezug auf die je

⁶³⁷ vgl. Kap. 5.2.1 f.

⁶³⁸ vgl. Kap. 4.2.1, 5.2.1

⁶³⁹ vgl. Kap. 5.2.2 f.

⁶⁴⁰ vgl. Kap. 5.2.2

Problem konsultierten unternehmensexternen Akteure verfügen Unternehmen, die Konsumgüter herstellen, aufgrund einer insgesamt geringeren Belastung mit internationalisierungsbezogenen Problemen als die Produzenten von Investitionsgütern über einen etwas größeren finanziellen Spielraum. Deswegen können sie durchschnittlich ein wenig mehr unternehmensexterne Akteure je Problem einbeziehen.⁶⁴¹

Das Spektrum der konsultierten Akteursgruppen und auch die Inanspruchnahme innerhalb der einzelnen Akteursgruppen ist in den in Mitteleuropa produzierenden Unternehmen nahezu durchweg größer als in Handelsunternehmen. Dabei ziehen Unternehmen der Investitionsgüterindustrie mehr unternehmensexterne Akteure heran. Der größere Problemdruck in produzierenden Unternehmen – darunter insbesondere in der Investitionsgüterindustrie – zwingt die entsprechenden KMU einerseits wegen der damit einhergehenden hohen Spezifität der benötigten Problemlösungskompetenzen und andererseits aus finanziellen Gründen quasi zu einem derartigen Vorgehen.⁶⁴²

Nicht nur die Problembelastung und das Spektrum herangezogener unternehmensexterner Akteure sind im Produzierenden Gewerbe größer als im Handel, sondern grundsätzlich nimmt auch deren durchschnittliche Zahl insgesamt mit der *Komplexität der wirtschaftlichen Aktivitäten* sowie der *Merkmale der Leistungserstellung* zu, um die zunehmenden spezifischen internationalisierungsspezifischen Probleme bewältigen zu können. Kleine und mittlere Unternehmen mit produzierenden Tochtergesellschaften in den MOEL können aus finanziellen Gründen sowie der vergleichsweise hohen Problembelastung durchschnittlich weniger unternehmensexterne Akteure zur Erarbeitung von Lösungsansätzen heranziehen als Handelsunternehmen. Gleichzeitig ist die Anzahl der je Internationalisierungsproblem herangezogenen unternehmensexternen Akteure jedoch geringer. Somit ziehen produzierende KMU die Lösung zahlreicher Probleme mit einem großen Spektrum unternehmensexterner Akteure der Absicherung von Problemlösungen durch weitere Dritte vor.⁶⁴³ Dabei ist die Problemlösungskompetenz unternehmensexterner Akteure von Bedeutung. Die Kompetenzen werden überwiegend bei denjenigen gesehen, die einerseits in den mitteleuropäischen Ländern angesiedelt sind und andererseits als unternehmensbezogene Dienstleister klassifiziert werden können. Diese beiden Tatsachen sind jedoch unmittelbar mit monetären Konsequenzen verbunden, da Letztere unter allen Akteursgruppen sowie Erstere im Vergleich zu allen anderen räumlichen Maßstabsebenen die höchsten Kosten nach sich ziehen.⁶⁴⁴

Wegen der großen Anzahl, aber auch der hohen Komplexität internationalisierungsbezogener Probleme sowie der damit abnehmenden Erfolgswahrscheinlichkeit von Lösungsansätzen geben die produzierenden kleinen und mittleren Unternehmen – insbesondere in der Investitionsgüterindustrie – mehr negative Bewertungen ab als Konsumgüterhersteller sowie Handelsunternehmen.⁶⁴⁵

⁶⁴¹ vgl. Kap. 5.2.1 f.

⁶⁴² vgl. Kap. 5.2.2 f.

⁶⁴³ vgl. Kap. 5.2.1 f.

⁶⁴⁴ vgl. Kap. 4.2.2, 5.1.3.1, 5.2.3, 5.3.3

⁶⁴⁵ vgl. Kap. 5.2.3

Die internationalisierungsspezifischen Probleme sind in deutschen KMU mit mittelosteuropäischen produzierenden Tochtergesellschaften, Unternehmensbeteiligungen oder Joint Ventures in allen Bereichen weitaus zahlreicher als in denjenigen Tochtergesellschaften in Mittelosteuropa, die Handel treiben. Die unterschiedlichen komplexen grenzüberschreitenden wirtschaftlichen Aktivitäten führen in Kombination mit den verschiedenen Merkmalen der Leistungserstellung zu unterschiedlichen Problemkonstellationen, so dass mit der zunehmenden Komplexität ebenfalls das Problemspektrum größer wird, mit dem die einzelnen kleinen und mittleren Unternehmen konfrontiert werden.⁶⁴⁶

Die Anzahl der herangezogenen verschiedenartigen unternehmensexternen Akteure nimmt analog zu der Anzahl der internationalisierungsbezogenen Probleme zu. Demnach können die KMU den mit der steigenden Komplexität der internationalen Wirtschaftsaktivität in Kombination mit dem jeweiligen Merkmal der Leistungserstellung zunehmenden Anforderungen nicht (ausschließlich) mittels eigener unternehmensinterner Ressourcen und Kompetenzen gerecht werden. Deswegen erfolgt eine Ausweitung des Spektrums herangezogener unternehmensexternen Akteure. Dabei lässt sich ein Muster der Inanspruchnahme unterschiedlicher Akteursgruppen herausarbeiten: In Handel treibenden mittelosteuropäischen Tochtergesellschaften werden hauptsächlich unternehmensbezogene Dienstleister sowie halbstaatliche Akteure herangezogen. In produzierenden mittelosteuropäischen Tochtergesellschaften kommen zu diesen Akteursgruppen insgesamt vermehrt staatliche Akteure sowie Verbände und Vereine hinzu. In Einzelfällen spielen in kleinen und mittleren Unternehmen mit Unternehmensbeteiligungen und Joint Ventures in den MOEL auch ausländische studentische Praktikanten eine Rolle. Somit wird das in Anspruch genommene Spektrum der Akteursgruppen – von drei über vier bis hin zu fünf – mit der Zunahme der Komplexität der grenzüberschreitenden Wirtschaftsaktivitäten in Kombination mit entsprechenden Leistungserstellungsprozessen und den damit tendenziell zahlreicher auftretenden internationalisierungsspezifischen Problemen größer. Folglich wird dem zunehmenden Problemaufkommen mit einer stetigen Erweiterung des Spektrums konsultierter unternehmensexternen Akteure begegnet.⁶⁴⁷

Wegen der bereits erläuterten steigenden Komplexität von Problemen mit der Zunahme der Komplexität der Wirtschaftsaktivitäten sowie der Merkmale der Leistungserstellung und der damit einhergehenden immer schwieriger werdenden Lösung von Problemen nehmen die negativen Bewertungen der Problemlösungsfähigkeit unternehmensexternen Akteure zu.⁶⁴⁸

Hinsichtlich des *Konzepts des Vertrauens* ist zusammenfassend festzuhalten, dass die Hälfte aller befragten KMU bereits vor der Aufnahme internationaler wirtschaftlicher Aktivitäten in den mittelosteuropäischen Ländern mit unternehmensexternen Akteuren zusammenarbeitete, die später auch im Kontext der Lösung internationalisierungsbezogener Probleme herangezogen wurden. Im Rahmen dieser jahrelangen Beziehungen konnte persönliches Vertrauen entstehen. Zudem eigneten sich die konsultierten unternehmensexternen Akteure die Besonderheiten des jeweiligen Unternehmens sowie dessen Branche an. Dies ermöglichte eine zügige Erarbeitung zuverlässiger

⁶⁴⁶ vgl. Kap. 5.2.1

⁶⁴⁷ vgl. Kap. 5.2.1 f.

⁶⁴⁸ vgl. Kap. 5.2.1, 5.2.3

Lösungen internationalisierungsspezifischer Probleme. Im Gegensatz dazu musste zu denjenigen unternehmensexternen Akteuren, die erst im Kontext des Internationalisierungszusammenhangs hinzugezogen wurden, zunächst einmal persönliches Vertrauen aufgebaut werden. Dies geschah häufig im Zuge wenig bedeutender Erstaufträge und führte im Falle positiver Ergebnisse i. d. R. zu einer langjährigen Zusammenarbeit.⁶⁴⁹

Daher lassen sich die Verbindungen zwischen den kleinen und mittleren Unternehmen aus der Region Nordostniedersachsen und aus dem übrigen Deutschland stammenden unternehmensexternen Akteuren, mit denen sie bereits vor der Aufnahme grenzüberschreitender Wirtschaftsaktivitäten zusammenarbeiteten, als stark und demnach stabil bezeichnen. Diese Akteure wurden überwiegend im Falle plan- und somit vorhersehbarer Notwendigkeiten herangezogen. Währenddessen kann man die Beziehungen zu denjenigen Akteuren, die erst nach oder im Rahmen der Initiierung internationaler wirtschaftlicher Aktivitäten konsultiert wurden, als offen, flexibel, Identität, Einzigartigkeit sowie Getrenntheit während und somit als schwach charakterisieren. Deswegen spielen diese unternehmensexternen Akteure auch eher bei unvorhergesehen oder ad hoc auftretenden internationalisierungsbezogenen Problemen eine besondere Rolle. Insgesamt bestimmt also eine Mischung aus starken und schwachen Verbindungen den in dieser Arbeit relevanten Teil des Unternehmensumfeldes der betrachteten KMU.⁶⁵⁰

Ein *Wechsel* zu alternativen unternehmensexternen Akteuren erfolgt nur im Falle der Inkompetenz zuvor Ausgewählter, da sich Erstere zumindest die unternehmens- und teilweise ebenfalls die branchenspezifischen Bedingungen aneignen müssen. Aufgrund nicht zur Verfügung stehender notwendiger Ressourcen und wegen der zu geringen Bereitschaft zur Wahrnehmung weiterer geeigneter unternehmensexternen Akteure wird im Zuge deren Erstauswahl grundsätzlich nicht nach alternativen unternehmensexternen Akteuren mit denselben Kompetenzen gesucht. Deshalb wird i. d. R. lediglich ein unternehmensexterner Akteur je Problem herangezogen.⁶⁵¹ Ausnahmen bilden häufig die Konsultierung von Rechtsanwaltskanzleien und Steuerberatungsgesellschaften zur Absicherung in rechtlichen und Steuerfragen und von diversen Akteuren im Rahmen der Markterschließung zur Ausnutzung der Komplementarität deren Kompetenzen und Informationen zur gegenseitigen Verifikation.⁶⁵²

Im Kontext der Identifizierung kompetenter unternehmensexternen Akteure – insbesondere solcher, die hochwertige unternehmensbezogene Dienstleistungen erbringen – sind Empfehlungen Dritter von besonderer Bedeutung. *Unpersönliche Empfehlungen* gehen ausschließlich von (halb-)staatlichen Akteuren aus. Diese geben Referenz- und Adresslisten von unternehmensbezogenen Dienstleistern heraus, vermitteln Kontakte und sprechen Empfehlungen aus. Einige Befragte halten diese Vermittlungswege für brauchbar, da sie bei unsicheren Umfeldbedingungen komplementäre Mechanismen und Informationen bereitstellen.⁶⁵³ Andere Interviewte stehen diesen unpersönlichen Empfehlungen recht skeptisch gegenüber und bevorzugen Fachzeitschriften und Branchenbücher

⁶⁴⁹ vgl. Kap. 4.4.2, 5.3.1

⁶⁵⁰ vgl. Kap. 3.3.2

⁶⁵¹ vgl. Kap. 4.4.2

⁶⁵² vgl. Kap. 3.3.3, 4.2.2, 5.3.2

als Quellen im Rahmen der Identifizierung kompetenter unternehmensexterner Akteure. Persönliche Empfehlungen werden hingegen von überwiegend privatwirtschaftlich und vereinzelt von in Verbänden organisierten Akteuren ausgesprochen.

Dies zeigt auf, dass die Vorgehensweisen kleiner und mittlerer Unternehmen bei der Informationserschließung ähnlich und die Informationsquellen breitgefächert sind. Dabei werden *Go-between*s nicht nur durch voneinander isolierte, dyadische Beziehungen gekennzeichnet, sondern sie sind vielmehr in eine Struktur ökonomischer Verbindungen eingebettet. Dies beugt Vertrauensmissbrauch vor und verringert dadurch aufseiten der nachfragenden kleinen und mittleren Unternehmen Unsicherheiten bzgl. unpersönlicher wie persönlicher Reputation. Dies ist auch notwendig, da diese Unternehmen auf den *Mechanismus der Reputation* angewiesen sind. Schließlich erfordern unvorhergesehene, ad hoc auftretende internationalisierungsspezifische Probleme oftmals schnelle Lösungen. Deshalb müssen sie möglichst schnell in einen intensiven Austausch mit unternehmensexternen Akteuren treten und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit beginnen können. Nicht zuletzt können KMU wegen des hohen Pflegeaufwands nicht unbegrenzt viele Vertrauensbeziehungen zu unternehmensexternen Akteuren aufrechterhalten. Daher werden diese um glaubwürdige, gehaltvolle und verlässliche Netzwerkreputation ergänzt, die über primäre Beziehungen zu vertrauten oder über bekannte Dritte(n) zustande kommt. Im Gegensatz dazu spielt die hinsichtlich ihres Informationswerts weniger reichhaltige und kaum verlässliche Unternehmensreputation wegen der hohen Komplexität der von den kleinen und mittleren Unternehmen nachgefragten Dienstleistungen überhaupt keine Rolle.⁶⁵⁴

Bei der Lösung internationalisierungsbezogener Probleme sind in den MOEL ansässige unternehmensexterne Akteure von größter Bedeutung, absteigend gefolgt von regional, in der übrigen BRD und schließlich lokal angesiedelten unternehmensexternen Akteuren. Somit sind räumliche Nähe und die damit verbundene charakteristische sozioinstitutionelle Beziehungsstruktur nicht von primärer Bedeutung für die Auswahl unternehmensexterner Akteure. Vielmehr wächst die Bedeutung räumlicher Maßstabebenen mit zunehmender räumlicher Distanz von den betrachteten deutschen KMU. Die Problemlösungskompetenz der in den mittelosteuropäischen Ländern ansässigen, meist einheimischen unternehmensexternen Akteure zeichnet sich neben deren Fachdurch deren landesspezifischen Wissen aus.⁶⁵⁵ Durch eine Kombination beider können soziale länderspezifische Unterschiede überwunden werden.

Bei ihren ersten Wirtschaftsaktivitäten in den mittelosteuropäischen Ländern machten einige kleine und mittlere Unternehmen mit unternehmensexternen Akteuren schlechte Erfahrungen bzgl. deren *Lösungsfähigkeit* internationalisierungsspezifischer Probleme. Daher zogen sie bei im Zuge weiterer wirtschaftlicher Aktivitäten in den mittelosteuropäischen Ländern auftretender Probleme von vornherein vorzugsweise kompetente mittelosteuropäische unternehmensexterne Akteure heran. Schließlich verhindert die räumliche Ferne zu den MOEL aufseiten des deutschen Mutterunter-

⁶⁵³ vgl. ebd.

⁶⁵⁴ vgl. Kap. 3.3.3, 5.3.2

⁶⁵⁵ vgl. Kap. 3.3.1, 4.2.2, 5.3.3

nehmens ausreichende Einblicke in die Ursachen für die im Rahmen des operativen Alltagsgeschäfts in den mittelosteuropäischen Tochtergesellschaften entstehenden Probleme. Deshalb stellt die Heranziehung unternehmensexterner Akteure vor Ort die kostengünstigste Variante zu deren Bewältigung dar.⁶⁵⁶

Mittelosteuropäische Tochtergesellschaften befinden sich überwiegend in *Ballungsräumen*, in denen sich auch die unternehmensexternen Akteure konzentrieren. Diese räumliche Nähe ermöglicht den Aufbau von Vertrauen und die Nutzung des Mechanismus der Reputation zur Identifizierung kompetenter unternehmensexterner Akteure. Der nächstgrößere Anteil an unternehmensexternen Akteuren stammt aus dem regionalen Umfeld der deutschen Unternehmen. Dabei konzentriert sich das adäquate Dienstleistungsangebot, das von fachlichen und länderübergreifenden Kompetenzen geprägt wird, in Kreisstädten. Jedoch liegen die betrachteten KMU meistens außerhalb dieser, so dass in deren lokaler Umgebung kaum kompetente unternehmensexterne Akteure vorhanden sind. Dementsprechend werden auf dieser räumlichen Maßstabsebene kaum unternehmensexterne Akteure herangezogen. Die Nutzung regional angesiedelter unternehmensexterner Akteure lässt häufige Face-to-Face-Kontakte zu, so dass aufseiten der kleinen und mittleren Unternehmen ein Verständnis für die landesspezifischen Gegebenheiten entwickelt werden kann.⁶⁵⁷

Die starke Inanspruchnahme unternehmensexterner Akteure in den jeweiligen Standortregionen lässt auf einen entsprechend hohen *Ausstattungsgrad* mit kompetenten unternehmensexternen Akteuren schließen. Dies ist auf die räumliche Nähe der Standorte zahlreicher KMU zu Großstädten und Agglomerationen zurückzuführen, die von einer hohen Konzentration unternehmensexterner Akteure gekennzeichnet sind. Somit können die in Mittelosteuropa wirtschaftlich aktiven kleinen und mittleren Unternehmen aus der Region Nordostniedersachsen von dem Informationspotenzial der Oberzentren profitieren. Ferner verbleibt auf diese Weise eine gewisse Nachfrage in der Region. Das Vertrauen zu zahlreichen, dort angesiedelten unternehmensexternen Akteuren, das bereits vor der Aufnahme von grenzüberschreitenden Wirtschaftsaktivitäten aufgebaut wurde, kann genutzt werden, wenn diese Akteure bei allen internationalisierungsbezogenen Problemen herangezogen werden, die mit deren Kompetenzen gelöst werden können. Ist dies nicht der Fall, werden unternehmensexterne Akteure aus den jeweiligen MOEL oder der übrigen Bundesrepublik Deutschland konsultiert, die spezifische High Order-Services erbringen. Dann sind deren Ruf, Anwendungsnähe, Angebot und Kosten wesentliche Auswahlkriterien.⁶⁵⁸

Je größer die Anzahl der räumlichen Maßstabsebenen ist, auf denen die herangezogenen unternehmensexternen Akteure identifiziert werden, desto größer ist tendenziell auch deren Anzahl. Dies bedeutet, dass je mehr unternehmensexterne Akteure in die Lösung internationalisierungsspezifischer Probleme einbezogen werden, desto spezifischer deren Problemlösungskompetenzen sein müssen. Diese Anforderungen lassen sich nur durch eine Suche unternehmensexterner Akteure

⁶⁵⁶ vgl. Kap. 3.3.1, 4.2.2

⁶⁵⁷ vgl. Kap. 3.3.1 ff., 4.2.2, 5.3.1 ff.

⁶⁵⁸ vgl. Kap. 3.3.1 f., 4.2.2, 5.3.1, 5.3.3

auf mehreren räumlichen Maßstabsebenen erfüllen. Letztendlich bestimmt jedoch das auf den unterschiedlichen räumlichen Maßstabsebenen wahrgenommene Dienstleistungsangebot die räumliche Reichweite der frei wählbaren unternehmensexternen Akteure.⁶⁵⁹

6 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Ausgehend von den in den vorangegangenen Kapiteln geschilderten Problemen, Problemlösungskompetenzen und -ansätzen unternehmensexternen Akteure werden im Folgenden Handlungsempfehlungen für KMU entwickelt, die im Falle internationalisierungsbezogener Probleme angewendet werden können. Diese Handlungsempfehlungen basieren einerseits auf bereits erfolgreich praktizierten, im Rahmen der vorliegenden Arbeit empirisch erschlossenen Problemlösungen und dabei herangezogener unternehmensexternen Akteure und andererseits auf der Kombination der empirisch erschlossenen relevanten Internationalisierungsprobleme mit den theoretisch, aus der Literatur übernommenen, aber auch aufgrund dieser beiden Wissensquellen abgeleiteten unternehmensexternen Akteuren und Problemlösungsansätzen.

Im Rahmen der Lösung *politisch bedingter Probleme* sind in der Praxis nicht nur öffentliche Akteure, wie die BfAI, sondern insbesondere Rechtsanwaltskanzleien und Notariate sowie Kreditinstitute, aber auch Industrie- und Handelskammern sowie AHKn bereits von besonderer Bedeutung. Diese überbrücken kurzfristig Probleme, indem sie insbesondere beratend tätig werden und die kleinen und mittleren Unternehmen mit den notwendigen Informationen versorgen, die sie benötigen, um in Sicherheit agieren zu können. In diesem Kontext ist das von einigen befragten KMU angesprochene, bisher ungelöste Problem der nicht gut abgesicherten Investitionen aufzugreifen. Die zwischen allen MOEL und der deutschen Bundesregierung abgeschlossenen Investitionsförderungs- und -schutzverträge gewährleisten Rechtsschutz und -sicherheit für Investitionen ausländischer Unternehmer. Dies beinhaltet konkret den Zugang zur internationalen Schiedsgerichtsbarkeit bei Investitionsschwierigkeiten, das Recht des freien Kapitalverkehrs, den Schutz vor Enteignung, die Meistbegünstigung sowie die Inländerbehandlung.⁶⁶⁰ Somit können Unternehmen, deren Investitionen mangelhaft abgesichert sind, einen entsprechenden Schutz vor den jeweils zuständigen Gerichten mit Hilfe von Rechtsanwaltskanzleien erwirken.

Im Vergleich dazu schaffen öffentliche Akteure vielmehr einen mittel- bis langfristig gültigen rechtsverbindlichen Rahmen, der internationalisierungsspezifische Probleme im politischen Bereich obsolet werden lässt. So werden sich die EU-Mitgliedsstaaten mittelfristig auch in denjenigen Politikfeldern aneinander angleichen, in denen noch mehr oder weniger gravierende Defizite bestehen. Ein Befragter hält bspw. die Anpassung nationaler Rechtssysteme innerhalb der EU im Arbeitsrecht für notwendig. Öffentliche Akteure insbesondere auf nationaler, aber z. T. auch auf supranationaler Ebene stellen potenzielle problemlösende Akteure dar, zumal Politiker in den mittelosteuropäischen Ländern häufig aus der Wirtschaft stammen und somit die Bedürfnisse von

⁶⁵⁹ vgl. Kap. 3.3.1, 4.2.2, 5.3.3

⁶⁶⁰ vgl. Kap. 3.2.2.2, 5.1.1.1

Unternehmen kennen. Nicht zuletzt können deutsche kleine und mittlere Unternehmen über (inter)nationale – auch in den MOEL ansässige – Fachverbände in ihrer Funktion als Interessenvertretungen ihrer Mitglieder sowie EU-Beratungsstellen öffentliche Akteure auf die Dringlichkeit der in der Praxis benötigten Rahmenbedingungen für einen reibungslosen Ablauf wirtschaftlicher Aktivitäten aufmerksam machen. Dadurch können sie zur Schaffung für die Wirtschaft günstiger politischer Rahmenbedingungen beitragen. Dies bietet den Unternehmen dauerhafte Sicherheit im Sinne des systemischen Vertrauens, so dass nicht ständig nach neuen improvisierten, auf persönlichem Vertrauen basierenden Mechanismen gesucht werden muss. Dies erspart den betroffenen KMU Zeit und ermöglicht ihnen somit bspw. die Pflege von Beziehungen, in denen persönliches Vertrauen grundsätzlich nicht durch Systemisches ersetzt werden kann. Auf eine andere Art und Weise – z. B. eigenständig – lassen sich Probleme im Bereich der gesetzlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen schließlich selten lösen.⁶⁶¹

Eine ähnliche Vorgehensweise ist auf nationaler Ebene bei der Bewältigung von Problemen mit der *öffentlichen Verwaltung* zu empfehlen. Bei der Auseinandersetzung mit Behörden können kurzfristig bei kommunalen Verwaltungseinrichtungen angesiedelte Städtepartnerschaften, Botschaften und Konsulate, Rechtsanwaltskanzleien sowie AHKn mit ihrem spezifischen Wissen Abhilfe schaffen. Letztendlich existieren keine alternativen infrage kommenden Strategien, da diese Probleme kaum eigenständig gelöst werden können.⁶⁶² Derartige Problemlösungsversuche greifen tendenziell zu kurz und sind deswegen auch nicht dauerhaft aufrechtzuerhalten. Langfristige Perspektiven bieten insbesondere die öffentlichen Akteure auf kommunaler, nationaler und supranationaler Ebene aufgrund von Städtepartnerschaften, der Vermittlung von Kontakten zu Behörden des jeweiligen Gastlandes oder der Durchführung von Maßnahmen zur Verwaltungsvereinfachung. Zudem tragen in zahlreichen mittelosteuropäischen Ländern Gesetze zur Bekämpfung von Korruption und somit zur Problemminderung bei.

Wie im Kap. 3.2 dargelegt wurde, weisen gerade die nicht konsultierten privatwirtschaftlich organisierten unternehmensbezogenen Dienstleister grundsätzlich Kompetenzen auf, die zur Lösung einiger verbleibender kultureller und unternehmensorganisatorisch-struktureller Hauptprobleme beitragen können. Im Falle von kulturell bedingten Problemen sollten in stärkerem Maße insbesondere Kultureinrichtungen, ausländische studentische Praktikanten und staatliche Hochschulen, aber auch Unternehmensberatungsgesellschaften, bei kommunalen Verwaltungseinrichtungen angesiedelte Städtepartnerschaften, bei Qualifikationsmängeln auch supranationale öffentliche Akteure, (Weiter)Bildungseinrichtungen und Ingenieurbüros sowie bei Anpassungen an Auslandsmärkte ebenfalls Marktforschungsinstitute, Auslandshandelskammern und Übersetzungsdienstleister berücksichtigt werden. Eine intensivere Einbeziehung von staatlichen Hoch- sowie Sprachschulen, Übersetzungsdienstleistern und Dolmetschern sowie von Unternehmensberatungsgesellschaften, Kultureinrichtungen und ausländischen studentischen Praktikanten kann Probleme im Bereich

⁶⁶¹ vgl. auch Kap. 3.3.2, 5.1.1.1

⁶⁶² vgl. Kap. 5.1.1.2

Kommunikation und Koordination vermindern und deren Lösung durch individuelle, auf die jeweiligen kleinen und mittleren Unternehmen zugeschnittene Konzepte beschleunigen.⁶⁶³

Konkret tragen diese unternehmensexternen Akteure zu einem rascheren Verständnis sprachlicher Unterschiede, die z. B. in sprachspezifischen Zwischentönen und verbal vermittelten Emotionen zum Ausdruck kommen, sowie von Differenzen in landesspezifischen Verhaltensweisen bei. Dazu zählt bspw. die Notwendigkeit der Umstellung des Denkens und Handelns mittelosteuropäischer Arbeitskräfte auf den Kapitalismus. Allerdings sollten derartige Maßnahmen nicht nur einseitig sein, sondern auch in den Internationalisierungsprozess involvierte deutsche Beteiligte über die Hintergründe des sozialistischen Denkens und Handelns aufklären. An dieser Stelle sei noch einmal auf die Möglichkeit hingewiesen, gemeinsame Veranstaltungen von Vertretern sowohl des deutschen Mutterunternehmens als auch der mittelosteuropäischen Tochtergesellschaft mit Kultureinrichtungen aus Deutschland und dem jeweiligen mittelosteuropäischen Land durchzuführen. Dadurch kann man dem jeweils anderen die eigene Kultur näherbringen und ein gegenseitiges Verständnis für landesspezifische Unterschiede hervorrufen. Interkulturelles Lernen durch die Vermittlung entsprechender Kompetenzen kann zudem im Rahmen von Beratungsgesprächen mit Vertretern von Kultureinrichtungen erfolgen. Auf der Basis dieses Wissens können in den deutschen Unternehmen entsprechende Strategien bzgl. flankierender unternehmensinterner Maßnahmen zur Beilegung von Problemen abgeleitet werden, die auf Unterschieden in den landesspezifischen Verhaltensweisen beruhen.⁶⁶⁴

Im *Managementbereich* der Problemdimension Kultur können neben den bereits herangezogenen Unternehmensberatungsgesellschaften und der Kultureinrichtung ebenfalls staatliche Hochschulen, Ingenieur- und Architekturbüros sowie ausländische studentische Praktikanten dazu beitragen, Unternehmenssysteme miteinander zu verbinden, indem unterschiedliche Denkweisen zeitnah miteinander in Einklang gebracht werden, um ein optimales Arbeitsklima zu schaffen.⁶⁶⁵

Lediglich in einem Falle wird eine Kultureinrichtung und ansonsten werden keine unternehmensexternen Akteure im *Leistungserstellungsbereich* der Problemdimension Kultur herangezogen. Probleme, die auf Normen zurückzuführen sind, kann man dadurch lösen, dass man auf eine Eliminierung von Spielräumen hinwirkt. Dies kann man z. B. auf supranationaler politischer Ebene ändern. So ist bereits eine fortschreitende Harmonisierung von Normen, technischen Vorschriften sowie Produktstandards im Handel zwischen den EU-Staaten zu beobachten. Darüber hinaus herrscht der Grundsatz der wechselseitigen Anerkennung von Standards sowie einheitlicher Normen innerhalb der Europäischen Union. Ferner fördert die EU die Anerkennung gewerblicher Produkte durch die sog. PECAs. Somit nimmt die Übernahme und Umsetzung der einschlägigen Rechtsvorschriften der Europäischen Union im Hinblick auf gewerbliche Produkte stets zu. Währenddessen könnten die konkret genannten Marktanpassungsprobleme durch Übersetzungsdienstleister und ausländische studentische Praktikanten überwunden werden, die in der Literatur

⁶⁶³ vgl. Kap. 5.1.2 ff.

⁶⁶⁴ vgl. Kap. 5.1.2.1

⁶⁶⁵ vgl. Kap. 5.1.2.2

bisher nicht als Problemlöser aufgeführt wurden. Die übrigen, teilweise gelösten Probleme können durch eine verstärkte Zusammenarbeit mit Kultureinrichtungen, aber auch mit Unternehmensberatungsgesellschaften, öffentlichen Akteuren, darunter EU-Beratungsstellen, Marktforschungsinstituten, AHKn, staatlichen Hochschulen, Ingenieurbüros, (Weiter)Bildungseinrichtungen, ausländischen studentischen Praktikanten sowie der BfAI vermindert werden.⁶⁶⁶

In der unternehmensorganisatorisch-strukturellen Problemdimension können im Bereich der *Finanzierung* die bereits teilweise in Anspruch genommenen Kreditinstitute und öffentlichen Akteure verstärkt Abhilfe schaffen. Im Kontext ungelöster Internationalisierungsprobleme setzen die Interviewten insbesondere auf nationale, aber auch supranationale öffentliche Akteure. Die Einführung des Euro in den mittelosteuropäischen EU-Beitrittsländern wäre vorteilhaft. Von einer damit einhergehenden Standardisierung auf der Grundlage von Richtlinien der Europäischen Union erhofft sich ein Interviewter Vereinfachungen und Verbesserungen im Finanzwesen, aus der eine optimierte Kalkulationsbasis, stark vereinfachte Geldwege sowie günstigere Bankgebühren resultieren. Ein anderer Befragter, dessen Unternehmen insbesondere Problemen in der Finanzierung gegenübersteht, hält den Aufbau eines geregelten Bankenwesens für notwendig.⁶⁶⁷

Prinzipiell wäre es hilfreich, wenn es Mittel und Wege gäbe, dass man nach denselben Kriterien, wie sie in Deutschland angewendet werden, Unternehmen ebenfalls die Möglichkeit gibt, in den mittelosteuropäischen Staaten aktiv zu werden. Aus der Sicht eines Interviewten fehlt dem deutschen Mutterunternehmen zudem eine effektive Unterstützung des deutschen Staates in Angelegenheiten, die für das Unternehmen wirklich relevant sind. Bei der Finanzierung von Internationalisierungsvorhaben gibt es keinerlei Unterstützung. Die NBank hat jedoch von der niedersächsischen Landesregierung weitreichende Kompetenzen übertragen bekommen. Daher könnte diese Institution Bürgschaften – ggf. auch über privatwirtschaftlich organisierte Versicherungsunternehmen – an KMU vergeben. Durch finanzielle Förderungen (Beteiligungen, Risikokapital, Subventionen, Zuschüsse, Venture-Capital) könnte die Aufstockung des Eigenkapitals der kleinen und mittleren Unternehmen erfolgen. Diese Maßnahmen können Banken dazu ermutigen, Kredite zur Finanzierung internationaler Wirtschaftsaktivitäten einzuräumen. Darüber hinaus sind (Teil-)Finanzierungen von Krediten und Darlehen bspw. über die Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft, die Kreditanstalt für Wiederaufbau und die Europäische Investitionsbank denkbar.

Die bei der Durchführung von Marktanalysen entstehenden Kosten können durch die Beauftragung in deutschen Mutterunternehmen beschäftigter ausländischer studentischer Praktikanten gesenkt werden. Rechtliche Fragen können nicht nur von Rechtsanwaltskanzleien, sondern ebenfalls von entsprechend kompetenten Hochschullehrern, Kreditinstituten, AHKn sowie Industrie- und Handelskammern beantwortet werden. Öffentliche Akteure können Förderprogramme auflegen, die eine Anpassung der Produktkompetenz an die mittelosteuropäischen Märkte in Zusammenarbeit mit Marktforschungsinstituten, Werbeagenturen, Auslandshandelskammern, Ingenieurbüros, Unter-

⁶⁶⁶ vgl. Kap. 5.1.2.3

⁶⁶⁷ vgl. Kap. 5.1.3.1

nehmensberatungsgesellschaften, Kreditinstituten und Übersetzungsdienstleistern finanziell unterstützen und somit häufig erst ermöglichen.⁶⁶⁸

Im *Managementbereich* können Unternehmensführungen im Falle knapper zeitlicher Ressourcen bzgl. einiger Aufgaben durch Unternehmensberatungsgesellschaften entlastet werden. Diese können ebenso wie Marktforschungsinstitute, Ingenieur- und Architekturbüros, die Bundesagentur für Außenwirtschaft, AHKn und ausländische studentische Praktikanten bei Produktpassungen an mittelosteuropäische Märkte behilflich sein. Darüber hinaus wäre ein verstärkter Einsatz unternehmensexterner Berater in Fragestellungen der Unternehmensgründung sowie des Vertriebs und Marketings in den MOEL von Vorteil und auch grundsätzlich eine personelle Verstärkung notwendig.⁶⁶⁹

Gemäß der Aussage eines weiteren Befragten besteht zwar grundsätzlich ein sowohl staatliches als auch privatwirtschaftliches Unterstützungsangebot im Marketing und Vertrieb, das auf Kongressen oder durch persönliche Kontaktierungen an das Unternehmen herangetragen wird. Allerdings ist diese Unterstützung nicht auf die Branche zugeschnitten, der das Unternehmen angehört. Daher ist dieses Angebot bspw. nicht für die Suche nach brauchbaren Repräsentanten geeignet, so dass der Interviewte selbst suchen muss.⁶⁷⁰

Ebenso wie Unternehmensberatungsgesellschaften, Marktforschungsinstitute, die BfAI, Auslandshandelskammern und ausländische studentische Praktikanten können Werbeagenturen, staatliche Hochschulen und Kultureinrichtungen zu Lösungen internationalisierungsbezogener Probleme im Marketing und Vertrieb beitragen. Ingenieurbüros, I&K-Dienstleister sowie Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften können kleine und mittlere Unternehmen bei der Entwicklung von Informations-, Planungs- und Kontrollsystemen bspw. in Fragen der Abbildung von Prozessen der Leistungserstellung unterstützen.⁶⁷¹

In dem Bereich der *Leistungserstellung* ist es denkbar, dass Ingenieurbüros bei der Abstellung von Qualitätsproblemen Abhilfe schaffen. Bei Zulieferproblemen sind unter den bisher noch nicht konsultierten unternehmensexternen Akteuren – Handwerkskammern, Fachverbände, Kreditinstitute, Unternehmensberatungsgesellschaften, EU-Beratungsstellen, die BfAI, Auslandshandelskammern und Industrie- und Handelskammern – bei der Suche nach alternativen Zulieferern und Unternehmensberatungsgesellschaften, I&K-Dienstleister sowie Ingenieur- und Architekturbüros als kompetente Ansprechpartner im Falle von Kapazitätsengpässen in der Leistungserstellung zu bezeichnen. Letztere können mittelosteuropäische Partner bei der Planung und der Umsetzung von Beschaffungs-, Leistungserstellungs- und Logistikprozessen helfen.⁶⁷²

⁶⁶⁸ vgl. ebd.

⁶⁶⁹ vgl. Kap. 5.1.3.2

⁶⁷⁰ vgl. ebd.

⁶⁷¹ vgl. ebd.

⁶⁷² vgl. Kap. 5.1.3.3

Die wenigen verbliebenen Defizite in der *I&K-Infrastruktur* sind letztendlich nur durch die zuständigen Netzbetreiber lösbar. Allerdings können sich betroffene KMU mit anderen Unternehmen aus der lokalen Umgebung gemeinsam – ggf. auch mit der Unterstützung von Unternehmensverbänden – für eine Verbesserung der jeweiligen Situationen einsetzen. Schließlich dürfte die damit zum Ausdruck gebrachte hohe Nachfrage nach optimalen Telefon- und Internetverbindungen die marktwirtschaftlich handelnden Netzbetreiber wegen der zu erwartenden Realisierung höherer Umsätze dazu bewegen, entsprechende Verbesserungsmaßnahmen zu ergreifen.⁶⁷³

Die Mischung aus starken und schwachen Verbindungen zwischen kleinen und mittleren Unternehmen und unternehmensexternen Akteuren ist für Erstere eine optimale Voraussetzung zur Bewältigung internationalisierungsspezifischer Probleme, da auf diese Weise die Vorteile beider Verbindungsarten ausgenutzt und deren jeweilige Nachteile dadurch kompensiert werden können.⁶⁷⁴ Dennoch sollten KMU im Falle auftretender internationalisierungsbezogener Probleme nach *alternativen unternehmensexternen Akteuren* zu deren Lösung suchen, wenn jene entweder erstmalig auftreten oder sich in der Vergangenheit herangezogene unternehmensexterne Akteure als inkompetent erwiesen. Dies erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit von Problemlösungen und ist letztendlich insgesamt mit weniger Kosten verbunden. Die vorübergehend anfallenden Kosten der Suche nach weiteren unternehmensexternen Akteuren liegen i. d. R. unter denjenigen, die ungelöste Probleme dauerhaft verursachen.

Produzierende kleine und mittlere Unternehmen sehen *internationalisierungsspezifische Kompetenzen* überwiegend bei unternehmensexternen Akteuren, die in den MOEL angesiedelt sind und den unternehmensbezogenen Dienstleistern zuzurechnen sind. Diese unternehmensexternen Akteure verlangen die höchsten Preise für ihre Leistungen.⁶⁷⁵ Sind die damit verbundenen Maßnahmen zielführend, so sollten diese durch öffentliche Akteure finanziell unterstützt werden. Andernfalls sollten diese gemeinsam mit halbstaatlichen Akteuren auf den übrigen Teil des infrage kommenden Akteursspektrums verweisen und konkrete Empfehlungen aussprechen, um möglichst kostengünstige Lösungen herbeizuführen.

Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen, die bis zu 49 Mitarbeiter beschäftigen, produzieren – hier insbesondere die Investitionsgüterindustrie – und noch nicht so lange in den mittelosteuropäischen EU-Beitrittsländern wirtschaftlich aktiv sind, also erste (komplexe) grenzüberschreitende wirtschaftliche Aktivitäten in einem ersten mittelosteuropäischen Land aufgenommen haben, verfügen i. d. R. wegen finanzieller Engpässe nicht über Personal mit entsprechend spezifischen Internationalisierungskompetenzen. Deswegen müssen sie bei der Lösung im Rahmen des Auslandsengagements auftretender Probleme verstärkt auf unternehmensexterne Akteure zurückgreifen. Dabei können sie durchschnittlich lediglich einen unternehmensexternen Akteur je Problem heranziehen. Somit haben sie kaum Möglichkeiten zur Absicherung von Problemlösungen durch alternative unternehmensexterne Akteure. Daher sind die gemeinsam mit unternehmens-

⁶⁷³ vgl. Kap. 5.1.4

⁶⁷⁴ vgl. Kap. 5.3.1

⁶⁷⁵ vgl. Kap. 5.1.3.1, 5.2.3

externen Akteuren erarbeiteten Problemlösungen oftmals unzureichend. Aus diesem Grund weisen diese KMU im Rahmen der Identifizierung unternehmensexterner Akteure Unsicherheiten auf. Dies sowie ein großes Spektrum an bisher unbekanntem Problemen führen recht schnell zu finanziellen Engpässen. Zudem schlägt sich dies unmittelbar auf das Verhältnis der negativen zu den positiven Bewertungen der Problemlösungskompetenz unternehmensexterner Akteure nieder. Um die Anzahl hinzugezogener unternehmensexterner Akteure zu erhöhen und somit Unsicherheiten bzgl. der Lösung einzelner Probleme zu reduzieren, müssen diese KMU staatlicherseits finanzielle Unterstützung erhalten. Derartige Förderungen sollten dabei so gestaltet sein, dass eine Auswahl aus einem möglichst breiten Akteursspektrum möglich ist. Auf diese Weise können Probleme adäquat überwunden werden. Im Rahmen dessen lässt sich der große Zeitmangel in Unternehmen mit bis zu 49 Mitarbeitern dadurch reduzieren, dass (halb)staatliche Akteure diesen Unternehmen ein breites Spektrum an geeigneten unternehmensexternen Akteuren durch unpersönliche Empfehlungen vermitteln.⁶⁷⁶

Somit sollte im Zuge der Identifizierung unternehmensexterner Akteure der Mechanismus der Reputation verstärkt angewendet werden. Dabei sollten als breitgefächerte Informationsquellen sowohl unpersönliche als auch persönliche Empfehlungen ausgiebig genutzt werden, da beide Wege in der Praxis bereits zahlreiche Erfolge nach sich zogen. Schließlich kann dies gefahrlos geschehen, weil Go-betweens in eine Struktur ökonomischer Verbindungen eingebettet sind, die einem etwaigen Vertrauensmissbrauch vorbeugen.⁶⁷⁷

Da Reputation die Bildung von Vertrauen zunächst ersetzen kann,⁶⁷⁸ spielt dieser Mechanismus in der Zusammenarbeit mit denjenigen unternehmensexternen Akteuren eine Rolle, die vor der Aufnahme grenzüberschreitender wirtschaftlicher Aktivitäten noch nicht herangezogen wurden. Dies ist insbesondere bei KMU der Fall, die zum Zeitpunkt der erstmaligen Aufnahme einer internationalen Wirtschaftsaktivität insbesondere lokal oder regional eingebettet sind.

Wie bereits gezeigt wurde, werden diese Akteure überwiegend in die Lösung unvorhergesehener, ad hoc auftretender internationalisierungsspezifischer Probleme einbezogen, die zügige Problemlösungen erfordern. Dann muss das fehlende Vertrauen durch Reputation überbrückt werden.⁶⁷⁹ Die hohe Spezifität und Komplexität der Probleme führt dazu, dass die Anzahl unternehmensexterner Akteure begrenzt ist, die über die entsprechend notwendigen Kompetenzen verfügen. Deswegen ist der Kreis derjenigen, die bzgl. dieser unternehmensexternen Akteure (un)persönliche Empfehlungen aussprechen können, ebenfalls eingeschränkt. So können problemlos alle infrage kommenden Go-betweens kontaktiert werden.⁶⁸⁰

Die aufgrund der Kompetenz unternehmensexterner Akteure aus den MOEL notwendigen Beziehungen zu diesen können (halb)staatliche Akteure mit Reputation ausstatten, so dass zügige Problemlösungen erfolgen können.⁶⁸¹ Die Bedeutung mittelosteuropäischer unternehmensexterner

⁶⁷⁶ vgl. Kap. 3.3.3, 5.1.3.1, 5.2.1 ff.

⁶⁷⁷ vgl. Kap. 3.3.3

⁶⁷⁸ vgl. Kap. 3.3.3

⁶⁷⁹ vgl. auch Kap. 3.3.2 f.

⁶⁸⁰ vgl. Kap. 3.3.3, 5.2.3

⁶⁸¹ vgl. Kap. 3.3.3

Akteure sollte auch in der Förderpolitik der Europäischen Union stärkere Berücksichtigung finden, die einerseits hinsichtlich der Förderfähigkeit von Maßnahmen flexibler werden muss und andererseits die Tatsache berücksichtigen muss, dass es in den mittelosteuropäischen Ländern mittlerweile sehr wohl ein kompetentes Angebot an unternehmensbezogenen Dienstleistungen gibt.

All diejenigen unternehmensexternen Akteure aus dem (halb)staatlichen Bereich, die unpersönliche Empfehlungen abgeben, aber auch diejenigen, die persönliche Empfehlungen aussprechen,⁶⁸² sollten einerseits ihr Spektrum nicht nur auf die ‚klassischerweise‘ nachgefragten Akteure – Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Rechtsanwaltskanzleien und Notare sowie Unternehmensberatungsgesellschaften – beschränken, sondern dieses auf weitere relevante unternehmensexterne Akteure ausdehnen. Dazu bedarf es der Zusammenarbeit mit den betroffenen Unternehmen, deren Problemkonstellationen und Erfahrungen mit bestimmten unternehmensexternen Akteuren Hinweise auf die Zusammensetzung der einzelnen relevanten Akteursgruppen geben. Dabei ist das Potenzial an unternehmensexternen Akteuren in den MOEL zu berücksichtigen, das besonders kompetent und somit von Belang ist.

Dies untermauert den bereits in dem Kap. 3.2.2.3 festgestellten Erweiterungsbedarf öffentlicher Förderprogramme. Zwar fragen komplexen grenzüberschreitenden wirtschaftlichen Aktivitäten nachgehende kleine und mittlere Unternehmen auf den Export ausgerichtete Maßnahmen nach, wie etwa die Unterstützung der Teilnahme an Messen sowie des Vertriebs im Zielland, jedoch geht der Förderbedarf aufgrund der dargestellten internationalisierungsbezogenen Probleme weit darüber hinaus. Dazu zählen die Förderung des Aufbaus internationalisierungsspezifischer Kompetenzen der in den Internationalisierungsprozess involvierten Mitarbeiter von KMU, um die Abhängigkeit von unternehmensexternen Akteuren in den Bereichen zu verringern, in denen eine Internalisierung der Problemlösungen aus Kostensicht sinnvoll ist. Dabei ist die Häufigkeit deren Nachfrage maßgeblich. Dies betrifft somit eher im operativen Geschäft ad hoc auftauchende, wiederkehrende Schwierigkeiten.

Im Falle strategisch relevanter oder anderer eher sporadisch auftretender Fragestellungen, in denen aufgrund der geringen Häufigkeit die Kosten einer Internalisierung von Problemlösungskompetenzen den Nutzen übersteigen, sollten auch weiterhin unternehmensexterne Akteure einbezogen werden.

Staatliche Förderprogramme können die betroffenen kleinen und mittleren Unternehmen bei der Finanzierung der in Anspruch genommenen Dienstleistungen unterstützen. Die Förderkriterien sollten möglichst flexibel bzgl. der oftmals äußerst individuellen Bedürfnisse der KMU sein, da zahlreiche Parameter, z. B. die Problemstellung, häufig recht unterschiedlich ausgeprägt sind. Somit sind die bisher angebotenen Hilfestellungen zwar weiterhin notwendig, etwa bei der Identifikation und Auswahl geeigneter Partnerunternehmen im Zielland und durch die Bereitstellung von Informationen bzgl. der rechtlichen Situation in einem Land oder von Adressen unternehmens-

⁶⁸² vgl. ebd.

externer Akteure.⁶⁸³ Allerdings fragen kleine und mittlere Unternehmen bspw. auch spezifische maßgeschneiderte Beratungsleistungen nach.

Neben Beratungsservices für Führungskräfte von KMU zur Reduktion der vielfältigen Unsicherheiten, die die Internationalisierung mit sich bringt, kann die Unternehmensführung durch die Übernahme eines Teils der mit dem Auslandsengagement zusammenhängenden Aufgaben entlastet werden.⁶⁸⁴ Somit wird die Inanspruchnahme unternehmensexterner Akteure effektiv gefördert. Im Rahmen dessen ist aufgrund der zahlreichen weiterhin bestehenden Probleme, die auf länderspezifischen Unterschieden beruhen, die Etablierung zweiseitiger Programme sinnvoll. Dies bedeutet konkret, dass gleichartige oder ähnliche Dienstleistungen erbringende unternehmensexterne Akteure aus den mittelosteuropäischen Ländern und der Region Nordostniedersachsen im Zuge einer Zusammenarbeit ihr landesspezifisches Wissen bündeln sollten. Auf dieser Basis können sie gemeinsam mit kleinen und mittleren Unternehmen adäquate Problemlösungen erarbeiten.

Zudem sollte die *Transparenz* und *Kommunikation* öffentlicher Förderprogramme durch (halb)staatliche Akteure erhöht werden, um deren Inanspruchnahme zu steigern. Dies bedeutet, dass KMU – bestenfalls über EU-Beratungsstellen, Fachverbände und andere Vertreter – diese Notwendigkeiten den entsprechenden öffentlichen Akteuren gegenüber artikulieren, um eine Grundlage für eine Veränderung der förderpolitischen Maßnahmen zu schaffen. Dabei sollten die Möglichkeiten einer Entlastung kleiner und mittlerer Unternehmen von bürokratischen Anforderungen ausgelotet werden, damit ihnen mehr Zeit für die Bewältigung internationalisierungsbezogener Herausforderungen zur Verfügung steht.⁶⁸⁵

⁶⁸³ vgl. Kap. 3.2.1.1 f., 3.2.1.7, 3.2.2.1.2, 3.2.2.2.2 ff., 3.2.3.1 f.

⁶⁸⁴ vgl. Kap. 5.1.3.2

⁶⁸⁵ vgl. Kap. 3.2.2.2.6, 3.2.2.3, 5.1.1.1 f., 5.1.3.2

7 SCHLUSSBEMERKUNG

Diejenigen Unternehmer, die sich in den zehn mittelosteuropäischen EU-Beitrittsländern wirtschaftlich engagieren, sind insgesamt auf ihre eigene Rolle im Internationalisierungsprozess i. d. R. gut vorbereitet, während dies bei Problemen, die sie ex ante kaum beeinflussen können, teilweise nicht der Fall ist.

Zu Letzteren zählen insbesondere überwiegend vollkommen ungelöste *Probleme* im Bereich der Leistungserstellung sowohl in der Problemdimension Kultur als auch in der Problemdimension Unternehmensorganisation und -struktur (produktionsbezogene Kapazitätsengpässe), im Finanzierungsbereich (finanzielles und wirtschaftliches Risiko, hohe Fixkosten) und im Managementbereich in der Problemdimension Unternehmensorganisation und -struktur (unzureichende Kompetenzen im Kontext der Markterschließung und Vermarktung, Notwendigkeit der Entwicklung von Informations-, Planungs- und Kontrollsystemen sowie Identifizierung geeigneten Fach- und Führungspersonals). Einige Lösungsversuche dieser bisher nicht überwundenen Probleme wurden bereits mit unternehmensexternen Akteuren unternommen, andere Schwierigkeiten wurden lediglich im Alleingang zu lösen versucht.

Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen, die bis zu 49 Mitarbeiter beschäftigen, produzieren – hier insbesondere die Investitionsgüterindustrie – und noch nicht so lange in den mittelosteuropäischen EU-Beitrittsländern wirtschaftlich aktiv sind, also erste (komplexe) internationale Wirtschaftsaktivitäten in einem ersten MOEL aufgenommen haben, werden einerseits mit einem großen Spektrum an bisher unbekanntem Problemen konfrontiert und verfügen andererseits i. d. R. wegen finanzieller Engpässe nicht über Personal mit entsprechenden spezifischen Internationalisierungskompetenzen. Deswegen müssen sie bei der Lösung im Rahmen des Auslandsengagements auftretender Probleme verstärkt auf unternehmensexterne Akteure zurückgreifen. Dabei können sie durchschnittlich lediglich einen unternehmensexternen Akteur je Problem heranziehen. Somit haben sie kaum Möglichkeiten zur Absicherung von Problemlösungen durch alternative unternehmensexterne Akteure. Deswegen sind die gemeinsam mit unternehmensexternen Akteuren erarbeiteten Problemlösungen oftmals unzureichend. Aus diesem Grund weisen diese KMU im Rahmen der Identifizierung unternehmensexternen Akteure Unsicherheiten auf. Dies unterstreicht die Bedeutung komplementärer Mechanismen und Informationen bei unsicheren Umfeldbedingungen.

Um die Anzahl hinzugezogener unternehmensexternen Akteure zu erhöhen und somit Unsicherheiten bzgl. der Lösung einzelner Probleme zu reduzieren, müssen *öffentliche Förderprogramme erweitert* werden. Zwar besteht aufseiten der komplexen grenzüberschreitenden wirtschaftlichen Aktivitäten nachgehenden kleinen und mittleren Unternehmen eine gewisse Nachfrage von auf den Export ausgerichteten Maßnahmen, jedoch geht der tatsächliche Förderbedarf aufgrund der dargestellten internationalisierungsbezogenen Probleme darüber hinaus. Somit sind die bisher angebotenen Hilfestellungen zwar weiterhin notwendig, etwa bei der Identifikation und Auswahl geeigneter Partnerunternehmen im Zielland und die Bereitstellung von Informationen bzgl. der rechtlichen Situation in einem Land oder von Adressen unternehmensexternen Akteure. Jedoch fragen

KMU ebenso *spezifische, maßgeschneiderte Beratungsleistungen* nach. Deshalb sollten die Förderkriterien möglichst flexibel hinsichtlich der häufig individuellen Erfordernisse der kleinen und mittleren Unternehmen sein, weil viele Parameter, z. B. die Problemstellung, oftmals unterschiedlich ausgeprägt sind.

Neben Beratungsservices für Führungskräfte von KMU zur Reduktion der vielfältigen Unsicherheiten, die die Internationalisierung mit sich bringt, kann die Unternehmensführung durch die teilweise Übernahme der mit dem Auslandsengagement zusammenhängenden Aufgaben entlastet werden. Somit wird die Inanspruchnahme unternehmensexterner Akteure effektiv gefördert. Im Rahmen dessen ist aufgrund der zahlreichen weiterhin bestehenden Probleme, die auf kulturellen Unterschieden beruhen, die Etablierung *zweiseitiger Programme* sinnvoll. Dies bedeutet konkret, dass gleichartige oder ähnliche Dienstleistungen erbringende unternehmensexterne Akteure aus den mittelosteuropäischen Ländern und der Region Nordostniedersachsen im Zuge einer Zusammenarbeit ihr länderspezifisches Wissen bündeln sollten. Auf dieser Basis können sie gemeinsam mit kleinen und mittleren Unternehmen adäquate Problemlösungen erarbeiten.

Viele der privatwirtschaftlich organisierten unternehmensbezogenen Dienstleister, die im theoretischen Teil dieser Arbeit hinsichtlich internationalisierungsspezifischer Probleme von KMU bereits als potenziell lösungsfähig angesehen wurden, werden auch tatsächlich von diesen in entsprechenden Zusammenhängen besonders oft herangezogen. Dennoch wird – wenn auch in geringerem Maße – seitens der internationalisierten kleinen und mittleren Unternehmen nahezu die gesamte Bandbreite *unternehmensexterner Akteure* prinzipiell wahrgenommen und auch konsultiert. Öffentliche Akteure werden hinsichtlich der Lösung internationalisierungsbezogener Probleme tendenziell als inkompetent charakterisiert. Demzufolge werden sie auch nur vereinzelt in Anspruch genommen. Ausnahmen bilden die Organisationen der Europäischen Union. Halbstaatliche Akteure werden von einigen Befragten ebenfalls eher negativ wahrgenommen. Das Gegenteil wird von den nur vereinzelt konsultierten Verbänden und Vereinen sowie ausländischen studentischen Praktikanten behauptet.

Somit lässt sich zusammenfassend festhalten, dass hauptsächlich privatwirtschaftlich organisierte unternehmensbezogene Dienstleister aus den MOEL, die vergleichsweise besonders hohe Preise für ihre Leistungen verlangen, in die Lösung internationalisierungsspezifischer Probleme einbezogen werden. So besteht in der Problemdimension Politik in der Praxis ein höherer Bedarf an unternehmensbezogenen Dienstleistern als in den theoretischen Vorüberlegungen angenommen wurde. Diese Dienstleistungen können die KMU nicht immer vorfinanzieren. Jedoch amortisieren sich die Kosten durch Einsparungen aufgrund kompetenter Problemlösungen schnell. Daher sollten staatliche Förderprogramme die internationalisierten kleinen und mittleren Unternehmen bei der *Finanzierung* dieser in Anspruch genommenen Dienstleistungen unterstützen. Nicht zuletzt wird dieser Bedarf dadurch untermauert, dass dem zunehmenden Problemaufkommen grundsätzlich mit einer stetigen Erweiterung des Spektrums konsultierter unternehmensexterner Akteure – überwiegend erfolgreich – begegnet wird.

Die internationalisierungsbezogenen *Problemlösungskompetenzen* der in den Internationalisierungsprozess involvierten Mitarbeiter von KMU sollten gefördert werden, um die Abhängigkeit von unternehmensexternen Akteuren in denjenigen Bereichen zu verringern, in denen eine Internalisierung der Problemlösungen aus Kostensicht sinnvoll ist. Dabei ist die Häufigkeit deren Nachfrage entscheidend. Dies betrifft somit eher im operativen Geschäft unvorhergesehene, ad hoc auftretende, alltäglich wiederkehrende Schwierigkeiten, die aufgrund ihrer Dringlichkeit schnell erfolgen müssen und bisher gemeinsam mit unternehmensexternen Akteuren beseitigt werden konnten, die in den mittelosteuropäischen Ländern angesiedelt sind. Allerdings verhindert die räumliche Ferne zu den MOEL aufseiten der deutschen Mutterunternehmen ausreichende Einblicke in die Ursachen für die im Rahmen des operativen Alltagsgeschäfts entstehenden Probleme. Deshalb stellt die Heranziehung unternehmensexterner Akteure vor Ort die kostengünstigste Variante zu deren Bewältigung dar. Somit ist weniger die Einbettung kleiner und mittlerer Unternehmen in das räumlich nahe Unternehmensumfeld im Sinne unternehmensexterner Akteure von Bedeutung, sondern vielmehr deren internationalisierungsbezogene Problemlösungskompetenz entscheidend. Die Beziehungen zu unternehmensexternen Akteuren aus Mittelosteuropa sind i. d. R. als noch nicht allzu lang andauernde, schwache Verbindungen zu bezeichnen, die wegen ihrer Offenheit für neue Informationen und radikale Innovationen, der Wahrung von Identität, Einzigartigkeit und Getrenntheit eine rasche Reaktionsfähigkeit und die im Rahmen der Problemlösung notwendige Flexibilität garantieren.

Im Falle strategisch relevanter, plan- und somit vorhersehbarer, eher sporadisch auftretender Fragestellungen, in denen wegen der geringen Häufigkeit die Kosten einer Internalisierung von Problemlösungskompetenzen den Nutzen übersteigen, sollten auch weiterhin unternehmensexterne Akteure einbezogen werden. Entsprechende Kompetenzen sind bei in Deutschland angesiedelten unternehmensexternen Akteuren vorhanden. Zudem lassen sich die Beziehungen der in Mittelosteuropa wirtschaftlich aktiven KMU zu den in Deutschland ansässigen, sporadisch, wenn auch kontinuierlich eingesetzten unternehmensexternen Akteuren tendenziell als starke Verbindungen charakterisieren, da sie von Stabilität und darauf beruhendem persönlichen Vertrauen sowie einer langfristigen Zusammenarbeit gekennzeichnet werden. Der Erfolg der mit denselben unternehmensexternen Akteuren oftmals seit mehreren Jahren gemeinsam erarbeiteten Lösungen internationalisierungsspezifischer Probleme ist in zahlreichen Fällen auf die Kompetenzen jener zurückzuführen, die bspw. in spezifischen Branchenkenntnissen zum Ausdruck kommen.

Im Falle der Beziehungen zu mittelosteuropäischen unternehmensexternen Akteuren ist der Mechanismus der *Reputation* essenziell, weil nur auf diese Weise schnelle Problemlösungen realisiert werden können. Unpersönliche Empfehlungen gehen ausschließlich von (halb)staatlichen Akteuren aus, die Referenz- und Adresslisten unternehmensbezogener Dienstleistungsunternehmen – z. T. im Internet – herausgeben, Kontakte vermitteln und Empfehlungen aussprechen. Andererseits spielen bei der Identifizierung unternehmensexterner Akteure vertrauensbasierte, persönliche Beziehungen zu und persönliche Empfehlungen von überwiegend privatwirtschaftlich und vereinzelt von in Verbänden organisierten Akteuren eine bedeutende Rolle.

All diejenigen unternehmensexternen Akteure aus dem (halb)staatlichen Bereich, die unpersönliche Empfehlungen abgeben, aber auch diejenigen, die persönliche Empfehlungen aussprechen, sollten einerseits ihr Spektrum nicht nur auf die ‚klassischerweise‘ nachgefragten Akteure beschränken, sondern dieses auf weitere relevante unternehmensexterne Akteure ausdehnen. So wird eine Auswahl aus einem möglichst breiten Akteursspektrum gewährleistet. Auf diese Weise können Probleme adäquat überwunden werden. Dazu bedarf es zudem der Zusammenarbeit mit den betroffenen Unternehmen, deren Problemkonstellationen und Erfahrungen mit bestimmten unternehmensexternen Akteuren Hinweise auf die Zusammensetzung der einzelnen relevanten Akteursgruppen geben. Dabei ist insbesondere das Potenzial an unternehmensexternen Akteuren in den mittelosteuropäischen Ländern zu berücksichtigen, das in alltäglichen Fragestellungen besonders kompetent und somit von Belang ist.

Weiterhin sollte die *Transparenz und Kommunikation* öffentlicher Förderprogramme durch (halb)staatliche Akteure erhöht werden, um die Inanspruchnahme jener zu steigern. Dies bedeutet, dass kleine und mittlere Unternehmen – bestenfalls über EU-Beratungsstellen, Fachverbände und andere Vertreter – diese Notwendigkeiten den entsprechenden öffentlichen Akteuren gegenüber artikulieren, um eine Grundlage für eine Veränderung der förderpolitischen Maßnahmen zu schaffen. Eine optimierte Kommunikation zwischen öffentlichen Einrichtungen und Wirtschaftsvertretern sowie eine Verringerung bürokratischer Anforderungen insbesondere für KMU, die keine eigenen Stabsstellen aufweisen, ist darüber hinaus äußerst nützlich. Daher sollten die Möglichkeiten einer Verminderung bürokratischer Anforderungen für kleine und mittlere Unternehmen ausgelotet werden, damit ihnen mehr Zeit für die Bewältigung internationalisierungsbezogener Herausforderungen zur Verfügung steht. Dies entlastet insbesondere Unternehmen mit bis zu 49 Mitarbeitern. Dennoch schaffen internationale Vertretungen und Organisationen grundsätzlich bereits ein günstiges internationales Unternehmensumfeld. Im Rahmen dessen kennen jene einerseits die Zielregion, andererseits aber auch die Ausgangsregion.

Somit konnten alle in dieser Untersuchung aufgeworfenen Forschungsfragen beleuchtet und beantwortet werden. Dabei erwies sich die zentrale These dieser Arbeit als richtig, dass die bei der Initiierung und Durchführung grenzüberschreitender Wirtschaftsaktivitäten von KMU entstehenden spezifischen Probleme und Engpässe unter Heranziehung unternehmensexternen Akteure gelöst oder vermindert werden können. Dennoch bleiben einzelne Probleme häufig weiterhin bestehen. Sind derer viele, erwägen die betroffenen kleinen und mittleren Unternehmen oftmals die Aufgabe wirtschaftlicher Aktivitäten in Mittelosteuropa. Dies unterstreicht die Bedeutung der in diesem Kapitel formulierten Postulate, deren Umsetzung nicht nur derartige Schritte verhindern hilft, sondern darüber hinaus zu einer Optimierung der grenzüberschreitenden Wirtschaftsaktivitäten zwischen den west- und den mittelosteuropäischen EU-Mitgliedsstaaten beitragen können.

8 ANHANG**Interviewleitfaden**

für die Untersuchung „Die Bedeutung unternehmensexterner Akteure bei der Lösung von Problemen im Rahmen internationaler Wirtschaftsaktivitäten kleiner und mittlerer Unternehmen“

Stefan Lage, M. A.

2007

Universität Lüneburg
Fakultät I
Scharnhorststraße 1
21335 Lüneburg
http://www.uni-lueneburg.de/fakultaet_1/

Verwendung nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verfassers

Vor dem Interviewbeginn

Guten Tag Herr / Frau [Name des Interviewpartners],

vor dem Interviewbeginn möchte ich mich kurz vorstellen. Mein Name ist Stefan Lage und ich arbeite an einer Untersuchung an der Universität Lüneburg, in dem internationale Wirtschaftsaktivitäten zwischen kleinen und mittleren Unternehmen aus dem ehemaligen Regierungsbezirk Lüneburg und den zehn mittelosteuropäischen EU-Beitrittsländern erforscht werden. **[Informationsblatt über Inhalte überreichen]**

Vor dem Beginn des Interviews möchte ich Ihnen zu dessen Ablauf noch ein wenig erklären. Mit Ihrem Einverständnis möchte ich das Interview gerne auf **Minidisc aufzeichnen**, um anschließend nicht auf mein Erinnerungsvermögen zurückgreifen zu müssen und so den exakten Verlauf des Interviews nachvollziehen zu können. Selbstverständlich kommen bei der Behandlung der aufgezeichneten Protokolle alle geltenden **Datenschutzgesetze** zur Anwendung. Dies bedeutet, dass die **Schweigepflicht** gewahrt bleibt und keine personen- und unternehmensbezogenen Informationen Dritten verfügbar gemacht werden. Andererseits sollen die Interviewergebnisse analysiert und publiziert werden. Die Publikation wird derart gestaltet sein, dass personen- und unternehmensbezogene Rückschlüsse unmöglich sein werden. Personen- und unternehmensbezogene Daten unterliegen also keiner Veröffentlichung, vielmehr wird alles Publierte zuvor **anonymisiert**. **[ggf. Einwilligungserklärung in zweifacher Ausführung unterschreiben lassen, eine behalten und eine dem Interviewten geben]**

Zur Vorbereitung des Interviews habe ich einige Fragen entwickelt, die ich hier zu Papier gebracht habe **[zeigen!]**. Dies dient mir als Erinnerungshilfe, damit kein wichtiger Aspekt unter den Tisch fällt. Das bedeutet allerdings nicht, dass die Fragen in einer starren Reihenfolge abgearbeitet werden (müssen). Abweichungen davon sind also möglich, so dass ich Sie darum bitten möchte, Gesichtspunkte aufzugreifen, die Ihnen im Fragekontext der Untersuchung als bedeutsam erscheinen. Genauso ist es nicht ausgeschlossen, dass Sie mit meinen Fragen nichts anfangen können oder die Fragen für nicht richtig gestellt halten. **Sollte dies der Fall sein, so teilen Sie mir dies bitte sofort mit.**

Jetzt werde ich das Aufnahmegerät einschalten. Lassen Sie sich bitte nicht dadurch irritieren, wenn ich hin und wieder den Minidisc-Recorder kontrolliere. Ich überprüfe dann lediglich, ob er gerade läuft. Am Ende des Gesprächs ist nämlich nichts ärgerlicher als die Feststellung, dass der MD-Recorder nicht eingeschaltet ist, die Aussteuerung nicht richtig eingestellt war oder die Minidisc voll war und nicht rechtzeitig ausgetauscht worden ist.

Internationalisierungsaktivitäten

Zu Beginn unseres Gesprächs möchte ich gerne zunächst über die Internationalisierungsaktivitäten Ihres Unternehmens sprechen.

(1) In welchen der zehn mittelosteuropäischen EU-Beitrittsländer ist Ihr Unternehmen wirtschaftlich aktiv?

[wenn nichts kommt, folgende Länder nennen:]

- Bulgarien
- Estland
- Lettland
- Litauen
- Polen
- Rumänien
- Slowakei
- Slowenien
- Tschechien
- Ungarn

(2) In welcher Form ist Ihr Unternehmen in diesen einzelnen mittelosteuropäischen Ländern wirtschaftlich tätig?

[wenn nichts kommt, Beispiele nennen, und grundsätzlich konkreten Bezug auf die einzelnen Länder herstellen lassen]

[wenn nichts kommt, folgende Internationalisierungsformen nennen:]

- Import
- Export
- Produktion
- Tochterunternehmen
- Unternehmensbeteiligung
- Joint Venture
- Niederlassung / Repräsentanz
- Lokaler Vertreter / Importeur
- Dienstleistung
- Sonstige Aktivitäten

Rolle des Interviewten im Internationalisierungsgeschehen des Unternehmens

Zunächst möchte ich gerne auf Ihre persönliche Rolle bei der Anbahnung und Durchführung dieser internationalen Wirtschaftsaktivitäten Ihres Unternehmens in den einzelnen mittelosteuropäischen Ländern eingehen.

Welche Rolle spielen Sie persönlich bei der Anbahnung und Durchführung welcher internationalen Wirtschaftsaktivitäten Ihres Unternehmens in den einzelnen mittelosteuropäischen Ländern?

[konkreten Bezug auf die einzelnen internationalen Wirtschaftsaktivitäten und Länder herstellen lassen]

[wenn wenig kommt, folgende Aspekte ansprechen:]

- Aufgaben
- Funktionen
- Kompetenzen
- Entscheidungsbefugnisse
- Verantwortlichkeiten
- Führungsfunktionen
- Weisungsbefugnisse

Probleme und Engpässe

Dies zeigt, dass Sie persönlich eine bedeutende Rolle im Internationalisierungsgeschehen Ihres Unternehmens spielen. Daher liegt es nahe, dass Sie ebenfalls mit den Problemen und Engpässen konfrontiert werden, die entstehen.

Welche Probleme und Engpässe bestehen oder bestanden im Zusammenhang mit der Anbahnung und Durchführung der jeweiligen internationalen Wirtschaftsaktivitäten Ihres Unternehmens in den einzelnen mittelost-europäischen EU-Beitrittsländern?

[dabei konkreten Bezug der Probleme auf einzelne Internationalisierungsformen, -phasen und Länder, nicht jedoch unbedingt auch auf einzelne Unternehmen herstellen lassen]

[wenn wenig kommt, folgende Problem(bereich)e nennen:]

Politik und öffentliche Verwaltung

- unsichere politische Stabilität der MOEL
- allgemeine Wirtschafts-, Ordnungs-, Währungs-, Steuer- und Sozialpolitik (Handelspolitik; Arbeitsgesetzgebung; Inflation; Devisenprobleme; Zollprobleme; Konvertierungsbeschränkungen; Unternehmensbesteuerung)
- Gesetze und Vorschriften (gesetzliche Beschränkungen; wettbewerbsrechtliche Vorschriften; nationale Sicherheitsbestimmungen und Schutzmechanismen; Konsumentenschutz; Protektionismus; Durchführ-, Import- und Exportbestimmungen; staatliche Preisvorschriften häufige Konfrontation mit Gesetzesänderungen; mangelhafte Rechtssicherheit)
- Einschränkungen im Verfügungs- und Eigentumsrecht (Gewinn- und Kapitalrückführung; Enteignung; internationaler Schutz von geistigem Eigentum)
- schwache öffentliche Verwaltung in den MOEL (schwieriger und zeitaufwändiger Umgang mit Behörden; Verzögerungen von Genehmigungen; hohe Investitionsauflagen; häufige staatliche Unternehmenskontrollen; mit vertraglichen Vereinbarungen verbundene Probleme)

Kultur

- unterschiedliche kulturell geprägte Umfeldbedingungen
(Dominanz der jeweiligen Unternehmenskultur; unterschiedliche Macht- und Hierarchiestrukturen; unterschiedliche Arbeitspolitik; unbemerkter Abfluss von Kompetenz)
- Koordination und Kommunikation
(kulturspezifische Denkmuster und Verhaltensweisen; unterschiedliche Prioritäten, Individual- und Gruppenverhalten; verschiedene Geschäftspraktiken; unterschiedlicher Wissensstand; Sprach- und Verständnisschwierigkeiten; Missverständnisse; Misstrauen; unbemerkter Abfluss von Know-how)

- mangelnde Vertrautheit der Landeskultur
(mangelnde Bereitschaft zur Einstellung auf die Kultur eines Landes; fehlende Vermittlung der kulturellen Grundlagen des Gastlandes; psychische Distanz zu Auslandsmärkten)
- Betriebsführungsfragen
- Managementfragen
(verschiedenartige Managementphilosophien und -kulturen; verschiedene Formen der Entscheidungsfindung)

- unterschiedliche Branchenstruktur
- Mangel an wichtigen Produktionsvoraussetzungen
(keine Einführung westlicher Organisationsstruktur in den MOEL)
- unterschiedliche Mentalitäten
(Anordnungsstrukturen; Leistungsorientierung; Flexibilität; Einhaltung von Zeitplänen)
- verschiedene nationale Präferenzen
(unterschiedliche Techniktraditionen; technisch-fachliche Differenzen; verschiedene Qualitätsprinzipien, -ansprüche und -standards; unterschiedliches Qualitätsbewusstsein; abweichende ausländische Produktnormen und technische Standards; verschiedene Ausbildungen; Qualifikationsschranken und -mängel; geringe Verfügbarkeit von Ingenieuren; Produktspezifikationen; Anpassung an mehrere Arbeitsmethoden und Märkte)

Unternehmensorganisation / -struktur

- schwer abzuschätzender Finanzbedarf
(politische Instabilität; Zinssätze; Gebühren)
- finanzielle Überforderung
(Risiko; hohe Fixkosten; Kosten der Anpassung der Produktkompetenz)
- niedrige Eigenkapitalquote (begrenzttes Finanzierungspotenzial)
- Informationsdefizit über Finanzierungsmöglichkeiten im Gastland
- Zugangsbedingungen zu Fremdkapital
(hohe Sicherstellungserfordernisse; geringe Sicherheiten)

- Managementkapazitäten
(explizite Strategie; fehlende interne Management- und Planungsmaßnahmen)
- Überschreitung der sachlichen Kompetenzen
(Mangel an Auslandsgeschäftserfahrung; kein hinreichendes internes Internationalisierungs-Know-how; geringe interkulturelle Kompetenzen)
- Ressourcenknappheit
(Auslandsressort zur Informationsbeschaffung und -auswertung)
- unzureichender Informationsstand / Wissensmängel
(Wettbewerbssituation; Auslandsmärkte; institutionelle Unterschiede; Bonität, Vertrauenswürdigkeit und Zuverlässigkeit potenzieller Kunden; Personalbeschaffung; Suche nach Partnern)
- ausbleibende Informationsflüsse auf Grund der räumlichen Distanz
(Mangel an Face-to-Face-Kontakten; stillschweigendes Wissen)

- geringe F&E-Ausgaben in den mittelosteuropäischen Ländern
- produktionsbezogene und räumliche Kapazitätsengpässe

Infrastruktur

- Verkehrsinfrastruktur
(Leistungsfähigkeit der Verkehrswege; Wartezeiten)
- geringe Leistungsfähigkeit der Informations- und Kommunikationstechnik in den mittelosteuropäischen Ländern
(Computerdichte; Netze)

Tätigkeitsbereiche und Funktionen unternehmensexterner Akteure im Internationalisierungsprozess

Möglicherweise werden nicht all diese Probleme und Engpässe seitens Ihres Unternehmens vollkommen eigenständig, sondern unter Heranziehung Dritter überwunden.

Welche Dritten ziehen Sie bei der Lösung internationalisierungsbezogener Probleme heran?

[dabei konkreten Bezug auf einzelne Internationalisierungsprobleme, -formen, -phasen und Länder, nicht jedoch unbedingt auch auf einzelne Unternehmen herstellen lassen]

[wenn nichts kommt, folgende unternehmensexternen Akteure nennen:]

Privatwirtschaftlich organisierte unternehmensbezogene Dienstleister

- Kreditinstitute
- Unternehmens-, Wirtschafts- und Personalberatungen
- Werbeagenturen sowie Markt- und Meinungsforschungsinstitute
- I&K-Dienstleister
- Ingenieur- und Architekturbüros
- Private Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen
- Rechtsanwaltskanzleien
- Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften
- Übersetzungsbüros und Dolmetscher
- Sprachschulen und andere (Weiter-)Bildungseinrichtungen

Staatliche und supranationale Akteure

- EU-Beratungsstellen
- Öffentliche Verwaltungseinrichtungen von Kommunen, Land und Bund
- Staatliche Hochschulen
- Botschaften und Konsulate
- Bundesagentur für Außenwirtschaft

Halbstaatliche Akteure

- Auslandshandelskammern
- Industrie- und Handelskammern
- Handwerkskammern

Vereine, Verbände und Interessensorganisationen

- Ländervereine
- Fachverbände
- Kultureinrichtungen

Ausländische studentische Praktikanten

- Was zeichnet die internationalisierungsbezogene Problemlösungskompetenz der einzelnen herangezogenen Dritten aus?

[dabei konkreten Bezug auf die einzelnen unternehmensexternen Akteure herstellen lassen]

[wenn für einige bei internationalen Wirtschaftsaktivitäten auftretende Probleme keine unternehmensexternen Akteure zu deren Lösung herangezogen werden, nach Gründen dafür fragen:]

- Warum ziehen Sie zur Lösung einzelner internationalisierungsspezifischer Probleme keine Dritten heran?

[dabei konkreten Bezug auf Probleme, einzelne Internationalisierungsformen, -phasen und Länder, nicht jedoch unbedingt auch auf einzelne Unternehmen herstellen lassen]

- Ziehen Sie zu der Lösung desselben Problems bei derselben Internationalisierungsform in unterschiedlichen Ländern dieselben Dritten heran?

[dabei konkreten Bezug auf einzelne unternehmensexterne Akteure, Internationalisierungsprobleme, -formen, -phasen und Länder, nicht jedoch unbedingt auch auf einzelne Unternehmen herstellen lassen]

[wenn Fragestellung unklar, folgendermaßen präzisieren:]

- Ich gebe Ihnen einmal ein Beispiel: Ziehen Sie für dieselbe Rechtsfrage im Falle einer Unternehmensbeteiligungen jeweils in Polen und in der Tschechien dieselbe Rechtsanwaltskanzlei heran?

wenn ja:

- Was sind die Gründe dafür?

- Konnten Sie auch alternative Dritte zur Lösung der internationalisierungsbezogenen Probleme Ihres Unternehmens identifizieren?

[dabei konkreten Bezug auf einzelne unternehmensexterne Akteure, Internationalisierungsprobleme, -formen, -phasen und Länder, nicht jedoch unbedingt auch auf einzelne Unternehmen herstellen lassen]

wenn ja:

- Warum fiel die Wahl nicht auf diese Dritten, sondern auf diejenigen, für die Sie sich entschieden haben?

wenn nein:

- Haben Sie dies versucht oder haben Sie dies unterlassen?

[wenn gar keine unternehmensexternen Akteure zur Lösung von bei internationalen Wirtschaftsaktivitäten auftretenden Problemen herangezogen werden, nach Gründen dafür fragen:]

- Warum ziehen Sie gar keine Dritten zu der Lösung internationalisierungsbezogener Probleme heran?

- Sind dabei Ressourcenengpässe Ausschlag gebend?

- Welche Internationalisierungsaktivitäten sind gescheitert und welche ausschließlich selbst angegangenen internationalisierungsbezogenen Probleme blieben ungelöst?

wenn zutreffend:

- Aus welchen Gründen?

- Hätten Dritte das Scheitern dieser Internationalisierungsaktivitäten verhindern und eine Lösung dieser internationalisierungsbezogenen Probleme herbeiführen können?

wenn ja:

- Welche Dritten hätten dies leisten können?
- Warum hätten diese Dritten ein Scheitern der Internationalisierungsaktivitäten verhindern und eine Lösung der internationalisierungsbezogenen Probleme herbeiführen können?
- Wie hätten diese Dritten dies leisten können?

wenn nein:

- Warum hätten Dritte dies nicht leisten können?

Bedeutung von Vertrauen zu und von Reputation bei der Identifikation von unternehmensexternen Akteuren

Nun möchte ich Ihnen gerne einige Fragen über die allgemeinen Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit Ihres Unternehmens mit den genannten Dritten stellen.

(1) Mit welchen dieser Dritten arbeiteten Sie bereits zusammen, bevor sie zur Lösung von Internationalisierungsproblemen herangezogen wurden?

[dabei konkreten Bezug auf die einzelnen unternehmensexternen Akteure herstellen lassen]

wenn überhaupt zutreffend:

- Zur Durchführung welcher Aufgaben haben Sie diese Dritten herangezogen?

[dabei konkreten Bezug auf die einzelnen unternehmensexternen Akteure herstellen lassen]

(2) Wie lange dauert die Zusammenarbeit mit den einzelnen Dritten jeweils schon an?

[dabei konkreten Bezug auf die einzelnen unternehmensexternen Akteure herstellen lassen]

- Haben Sie dabei stets gute Erfahrungen mit den einzelnen Dritten gemacht?

[dabei konkreten Bezug auf die einzelnen unternehmensexternen Akteure herstellen lassen]

wenn nicht ausschließlich:

- Wie hat sich dies auf die weitere Zusammenarbeit mit den betreffenden einzelnen Dritten ausgewirkt oder wie wirkt sich dies noch heute darauf aus?

[dabei konkreten Bezug auf die einzelnen unternehmensexternen Akteure herstellen lassen]

(3) Arbeiten Sie ausschließlich mit jeweils einem einzigen Dritten zusammen, der über geeignete, spezifische Kompetenzen verfügt, um die jeweiligen internationalisierungsbezogenen Probleme zu lösen?

[dabei konkreten Bezug auf die einzelnen unternehmensexternen Akteure herstellen lassen]

[wenn Fragestellung unklar, folgendermaßen präzisieren:]

- Ich gebe Ihnen einmal ein Beispiel: Arbeiten Sie in internationalisierungsbezogenen Rechtsfragen grundsätzlich immer mit derselben Rechtsanwaltskanzlei zusammen?

wenn nicht ausschließlich:

- Wie viele andere Dritte mit denselben geeigneten, internationalisierungsbezogenen Kompetenzen ziehen Sie jeweils zur Problemlösung heran?

[dabei konkreten Bezug auf die einzelnen unternehmensexternen Akteure herstellen lassen]

(4) Wie wurde Ihr Unternehmen auf die einzelnen Dritten aufmerksam, die zur Lösung internationalisierungsbezogener Probleme herangezogen werden oder wurden?

[dabei konkreten Bezug auf die einzelnen unternehmensexternen Akteure herstellen lassen]

- Spielten Empfehlungen anderer Dritter (Unternehmen) dabei eine Rolle?

Räumliche Lokalisation unternehmensexterner Akteure

Nachdem wir über die allgemeinen Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit Ihres Unternehmens mit den genannten Dritten gesprochen haben, mit denen Sie bei der Lösung internationalisierungsbezogene Probleme unmittelbar zu tun haben, möchte ich nun gerne darauf eingehen, wo diese Dritten räumlich angesiedelt sind.

Wo sind die einzelnen Dritten aus der Sicht Ihres Unternehmens räumlich angesiedelt: im Umkreis von 10 km, im Umkreis von 70 km, in der übrigen BRD oder im Ausland?

[dabei konkreten Bezug auf die einzelnen unternehmensexternen Akteure herstellen lassen]

[wenn Einbezug unternehmensexterner Akteure aus der übrigen BRD oder dem Ausland:]

- Sind im Umkreis von 70 km keine Dritten mit den notwendigen internationalisierungsspezifischen Problemlösungskompetenzen vorhanden?

wenn nein:

- Warum nutzen sie das entsprechende adäquate Dienstleistungsangebot im Umkreis von 70 km nicht?

Problemlösungsansätze

Abschließend möchte ich Sie bitten, die konkreten Lösungsansätze darzustellen, die Sie gemeinsam mit den genannten Dritten für Probleme erarbeitet haben, die im Rahmen wirtschaftlicher Internationalisierungsaktivitäten entstanden.

(1) Welche internationalisierungsbezogenen Probleme konnten Sie mit der Unterstützung welcher Dritten lösen und welche nicht?

[dabei konkreten Bezug auf unternehmensexterne Akteure, Internationalisierungsprobleme, -formen, -phasen und Länder herstellen lassen]

(2) Wie sind die erfolgreichen und die nicht erfolgreichen Problemlösungsansätze konkret gestaltet, die unter der Heranziehung dieser Dritten entstanden?

[dabei konkreten Bezug auf unternehmensexterne Akteure, Internationalisierungsprobleme, -formen, -phasen und Länder herstellen lassen]

- Haben sich diese Problemlösungsansätze in ihrer ursprünglichen Form bewährt oder bestand / besteht Nachbesserungsbedarf?

[wenn Nachbesserungsbedarf der Problemlösungen bestand oder besteht:]

- Worin bestand oder besteht dieser Nachbesserungsbedarf konkret?
- Konnten oder können diese Defizite behoben werden?

[wenn ja:]

- Wie konnten oder können diese Defizite behoben werden?

[wenn nein:]

- Warum konnten oder können diese Defizite nicht behoben werden?

- Was ist oder war für den Erfolg der mit den Dritten gemeinsam erarbeiteten Problemlösungen ausschlaggebend?

[dabei konkreten Bezug auf unternehmensexterne Akteure, Internationalisierungsprobleme, -formen, -phasen und Länder herstellen lassen]

(3) Wenn Sie eine Gesamtbilanz aufstellen müssten, wie würden Sie insgesamt die Bedeutung der Rolle Dritter bei der Lösung mit Bezug auf die mittelosteuropäischen EU-Beitrittsländer auftretender Probleme für Ihr Unternehmen bewerten?

zum Abschluss des Interviews:

- Wenn Sie nun noch einmal auf das Interview zurückblicken, gibt es aus Ihrer Sicht etwas Entscheidendes, das ich zu dem Thema nicht aufgegriffen habe oder während des Interviews nicht ausreichend Berücksichtigung gefunden hat?

Vielen Dank für das Interview!

9 ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
ADI	ausländische Direktinvestitionen
AG	Aktiengesellschaft
AHKn	Auslandshandelskammer(n)
ARGE28	Arbeitsgemeinschaft der Wirtschaftskammern entlang der Grenzen zu den mittel- und osteuropäischen EU-Beitrittsländern
Art.	Artikel
Aufl.	Auflage
BC-NET	Business Cooperation Network
Bd.	Band
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie e. V.
bearb.	bearbeitete
BEST-Verfahren	Business Environment Simplification Task Force-Verfahren
BfAI	Bundesagentur für Außenwirtschaft
BRD	Bundesrepublik Deutschland
bspw.	beispielsweise
BUK / BRE	Büro für Unternehmenskooperation
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
DDR	Deutsche Demokratische Republik
DEG	Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
DIW	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung
DMAN	Deutsche Management Akademie Niedersachsen
DOWC	Dresdner Ost-West-Consult
DREE	Direction des Relations Economiques Extérieures
e. V.	eingetragener Verein
ebd.	ebenda
EBWE	Europäische Bank für Wiederaufbau und Entwicklung
EFRE	Europäischer Fonds für Regionale Entwicklung
EG	Europäische Gemeinschaft
EIB	Europäische Investitionsbank
EIC(s)	Euro Info Center(s)
EIF	Europäischer Investitionsfonds
erw.	erweiterte
et al.	et alii
ETF	Exchange Trade Fund

EU	Europäische Union
EU-15	die ersten 15 Mitgliedsstaaten der Europäischen Union (Belgien, Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Großbritannien, Griechenland, Irland, Italien, Luxemburg, Niederlande, Österreich, Portugal, Schweden, Spanien)
EW	Einwohner
F&E	Forschung und Entwicklung
F&H	Fircks und Heisig
f.	folgende
ff.	fortfolgende
Fn.	Fußnote
FoU	Forskning og utvikling (Forschung und Entwicklung)
FTE	Forschung und technologische Entwicklung
G8	Great 8: die acht größten Industrienationen der Welt (Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien, Japan, Kanada, Russland und USA)
GD	Generaldirektion
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GREMI	Groupe de recherche européen sur les milieux innovateurs
GUS	Gemeinschaft Unabhängiger Staaten
Hrsg.	Herausgeber
HWWA	Hamburgisches Weltwirtschaftsarchiv
I&K	Information und Kommunikation
i. d. R.	in der Regel
i. S. d.	im Sinne der
i. S. v.	im Sinne von
i. w. S.	im weitesten Sinne
IAS	International Accounting Standards
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
Ifo	Institut für Wirtschaftsforschung
IFRS	International Financial Reporting Standards
IFV	Investitionsförderungs- und -schutzverträge
IfW	Institut für Weltwirtschaft
IHK(n)	Industrie- und Handelskammer(n)
IKGN	Institut für Kultur und Geschichte der Deutschen in Nordosteuropa
int. Wirt.-Aktivität	internationale Wirtschaftsaktivität
int.-spez.	internationalisierungsspezifische
INTERREG III	Gemeinschaftsinitiative für den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) zur Förderung der Zusammenarbeit zwischen den Regionen der Europäischen Union im Zeitraum 2000 – 2006
IO-Management	Industrielle Organisation-Management (Zeitschrift)
IRCs	Innovation Relay Centers

ISF	Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V.
IT	Informationstechnologie
Kap.	Kapitel(n)
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KIBS	Knowledge-Intensive Business Services
km	Kilometer
km ²	Quadratkilometer
KMU	Kleine(s) und / oder mittlere(s) Unternehmen
M. A.	Magister Artium
MAP	Mehrjahresprogramm für Unternehmen und unternehmerische Initiative
MD	Minidisc
MINEFI	Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie
Mio.	Millionen
MOE	Mittelosteuropa
MOEL	10 mittelosteuropäische Beitrittsländer der Europäischen Union (Bulgarien, Estland, Lettland, Litauen, Polen, Rumänien, Slowakei, Slowenien, Tschechische Republik, Ungarn)
MS	Master Studies
N. F.	Neue Folge
NfA	Nachrichten für Außenhandel
nhi ²	Neumaier Heno Interviews
NIW	Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung
NLS	Niedersächsisches Landesamt für Statistik
o. a.	oben aufgeführten
OECN	Osteuropa Centrum Niedersachsen
OSCE	Organization for Security and Co-operation in Europe
OWKN	Ost-West Kompetenznetzwerk Celle-Lüneburg
PECA _s	Protokolle über die Konformitätsbewertung und die Anerkennung gewerblicher Produkte in der Europäischen Union
PHARE	Poland and Hungary Aid for Restructuring of the Economies
PHARE CBC	Poland and Hungary Aid for Restructuring of the Economies Cross-border Co-operation
PME	Petites et moyennes entreprises
PYMES	Pequeñas y medianas empresas
RITTS	Regionale Innovations- und TechnologieTransfer Strategie
RKW	Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft e. V.
RWI	Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung
S.	Seite

SAP	Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung bzw. Systems, Applications, and Products in Data Processing ⁶⁸⁶
SEC	Service of the European Commission
SLT	Struktur-Lege-Technik
SME	Small and Medium Sized Enterprise(s)
SOFI	Soziologisches Forschungsinstitut an der Universität Göttingen
sog.	so genannt
Tab.	Tabelle
TWG	Deutsch-Polnische Wirtschaftsförderungsgesellschaft
u. Ä.	und ähnliches
überarb.	überarbeitete
UK	United Kingdom (Vereinigtes Königreich)
unt.-ext.	unternehmensexterner
USA	United States of America (Vereinigte Staaten von Amerika)
v.	von, van
VDI	Verein Deutscher Ingenieure
vgl.	vergleiche
vs.	versus
Wifo	Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung
wiiw	Wiener Institut für Internationale Wirtschaftsvergleiche
WTO	World Trade Organisation
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil
ZDEMO	Zentrum für Demokratieforschung

10 SYMBOLVERZEICHNIS

%	Prozent
&	und
€	Euro

⁶⁸⁶ Allerdings tilgte ein Beschluss der Hauptversammlung diese Auflösung des Unternehmenskürzels 2005 aus der Satzung des gleichnamigen Unternehmens. Damit ist SAP AG die offizielle Firma des Unternehmens und nicht deren Abkürzung.

11 ABBILDUNGSVERZEICHNIS

- Abb. 1: Interdependenzen zwischen internationalen Wirtschaftsaktivitäten sowie Problemen und Engpässen.
- Abb. 2: Raumbezogene Darstellung der Beziehungen zwischen KMU, von deren internationalen Wirtschaftsaktivitäten und dabei auftretender internationalisierungsspezifischer Probleme.
- Abb. 3: Raumbezogene Darstellung der gemeinsamen Bewältigung internationalisierungsspezifischer Problemen durch KMU sowie unternehmensexterne Akteure.
- Abb. 4: Internationale Wirtschaftsaktivitäten innerhalb der ökonomischen Koordinationsformen.
- Abb. 5: Modellhafte Darstellung der Stufentheorie.
- Abb. 6: Determinanten des Handelns bei unterschiedlichen ökonomischen Koordinationsformen.
- Abb. 7: Handlungskonzeptionen des Transaktionskostenansatzes und des Embeddedness-Ansatzes.
- Abb. 8: Verschiedene nationalstaatlich gebundene Zusammenhänge determinierende Kommunikations- und Interaktionsprozesse zwischen KMU.
- Abb. 9: Mit räumlicher Ferne verbundene Internationalisierungsprobleme und problemlösende Institutionen.
- Abb. 10: Grad der Inanspruchnahme von Low und High-Order Services auf unterschiedlichen Managementebenen von Unternehmen.
- Abb. 11: Formen unternehmensinterner Entscheidungssituationen und dementsprechende Merkmale herangezogener Dienstleister.
- Abb. 12: Struktur eines Unternehmensnetzwerks, links vor, rechts nach dem Akt des Vertrauensmissbrauchs durch Unternehmen A gegen Unternehmen B.
- Abb. 13: Vergleich der Charakteristika von öffentlicher Reputation und Netzwerkreputation.
- Abb. 14: Überwindung von Unsicherheiten zwischen wirtschaftlich interagierenden KMU aus der BRD und den MOEL.

- Abb. 15: Beiträge unternehmensexterner Akteure zur Schaffung eines optimalen institutionellen Umfeldes für internationale Wirtschaftsaktivitäten von KMU.
- Abb. 16: Lösungspotenziale unternehmensexterner Akteure von im Rahmen der Verknüpfung unterschiedlicher politischer Systeme entstehenden Problemen.
- Abb. 17: Zusammenhang zwischen Fällen, Fallgeschichten und Einflussfaktoren.
- Abb. 18: Zuordnung der in der OWKN-Datenbank verwendeten Klassen internationaler Wirtschaftsaktivitäten zu ökonomischen Koordinationsformen.
- Abb. 19: Zusammenhänge zwischen den in den Interviews ergründeten Themenkomplexen aus der Akteursperspektive.
- Abb. 20: Ablaufschema der kommunikativen Validierung.

12 KARTENVERZEICHNIS

Karte 1: Geografische Lage der Ausgangsregion, -landkreise und Zielländer.

Karte 2: Standorte unternehmensbezogener Dienstleister mit Aktivitäten in den MOEL in der Region Nordostniedersachsen.

Karte 3: Standorte außeruniversitärer Forschungseinrichtungen in den Bundesländern Niedersachsen, Hamburg, Bremen und Schleswig-Holstein.

Karte 4: Standorte öffentlicher Verwaltungseinrichtungen mit Aktivitäten in den MOEL von Bund, Land und Kommunen in der Region Nordostniedersachsen.

Karte 5: Standorte staatlicher Hochschulen in den Bundesländern Niedersachsen, Hamburg, Bremen und Schleswig-Holstein.

Karte 6: Standorte von Kultureinrichtungen mit Aktivitäten in den MOEL in der Region Nordostniedersachsen.

Karte 7: Städte und Gemeinden sowie Bevölkerungsverteilung in Nordwestdeutschland 2005.

Karte 8: Beschäftigte bei unternehmensbezogenen Dienstleistern in den deutschen Landkreisen und kreisfreien Städten 2005.

13 TABELLENVERZEICHNIS

- Tab. 1: Ränge und relative Anteile der EU-Empfängerländer bzgl. der / an niedersächsischen Exporte(n) 2004.
- Tab. 2: Ränge und relative Anteile ausgewählter Lieferländer bzgl. der / an niedersächsischen Importe(n) 2004.
- Tab. 3: Entwicklung unmittelbarer niedersächsischer ADI in ausgewählten Empfängerländergruppen von 1998 bis 2002.
- Tab. 4: Pro-Kopf-Einkommen in den Landkreisen der Region Nordostniedersachsen in € (2001).
- Tab. 5: Verfasser und Gegenstände wissenschaftlicher Arbeiten zu unternehmensexternen Akteuren.
- Tab. 6: Funktionale Dienstleistungsklassifizierung.
- Tab. 7: Funktionale, nachfragebezogene Dienstleistungsklassifizierung nach High und Low Order Services
- Tab. 8: Klassifizierung unternehmensexterner Akteure nach Akteursgruppen und der Anzahl jener in der OWKN-Datenbank.
- Tab. 9: Relative Veränderung der Beschäftigtenzahlen im Dienstleistungssektor in den Landkreisen der Region Nordostniedersachsen im Jahresdurchschnitt von 1998 bis 2004.
- Tab. 10: Beschäftigte bei unternehmensbezogenen Dienstleistern in den Landkreisen der Region Nordostniedersachsen und den angrenzenden Oberzentren.
- Tab. 11: Probleme und Engpässe, problemlösende Akteure und deren Problemlösungen im Bereich der rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Problemdimension Politik.
- Tab. 12: Probleme und Engpässe, problemlösende Akteure und deren Problemlösungen im Bereich der öffentlichen Verwaltung der Problemdimension Politik.
- Tab. 13: Probleme und Engpässe, problemlösende Akteure und deren Problemlösungen im Bereich der Koordination und Kommunikation der Problemdimension Kultur.

- Tab. 14: Probleme und Engpässe, problemlösende Akteure und deren Problemlösungen im Bereich des Managements der Problemdimension Kultur.
- Tab. 15: Probleme und Engpässe, problemlösende Akteure und deren Problemlösungen im Bereich der Leistungserstellung der Problemdimension Kultur.
- Tab. 16: Probleme und Engpässe, problemlösende Akteure und deren Problemlösungen im Bereich der Finanzierung der Problemdimension Unternehmensorganisation und -struktur.
- Tab. 17: Probleme und Engpässe, problemlösende Akteure und deren Problemlösungen im Bereich des Managements der Problemdimension Unternehmensorganisation und -struktur.
- Tab. 18: Probleme und Engpässe, problemlösende Akteure und deren Problemlösungen im Bereich der Leistungserstellung der Problemdimension Unternehmensorganisation und -struktur.
- Tab. 19: Probleme und Engpässe, problemlösende Akteure und deren Problemlösungen im Bereich des Verkehrs der Problemdimension Infrastruktur.
- Tab. 20: Probleme und Engpässe, problemlösende Akteure und deren Problemlösungen im Bereich der Information und Kommunikation der Problemdimension Infrastruktur.
- Tab. 21: Klassifizierung der in der OWKN-Datenbank erfassten Unternehmen nach ausgewählten Unternehmensmerkmalen.
- Tab. 22: Verteilung der Unternehmen der Gruppe 3 auf die in der OWKN-Datenbank verwendeten Unternehmensgrößenklassen.
- Tab. 23: In der Datenauswertung verwendete qualitative inhaltsanalytische Techniken und damit verbundene Prozesse.
- Tab. 24: Ausgewähltes Forschungsdesign und verwendete Analyseverfahren.
- Tab. 25: In den MOEL relevante Probleme und Engpässe, Problemstatus, problemlösende Akteure und Problemlösungen im Bereich der rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Problemdimension Politik.
- Tab. 26: In den MOEL relevante Probleme und Engpässe, Problemstatus, problemlösende Akteure und Problemlösungen im Bereich der öffentlichen Verwaltung der Problemdimension Politik.

- Tab. 27: In den MOEL relevante Probleme und Engpässe, Problemstatus, problemlösende Akteure und Problemlösungen im Bereich der Koordination und Kommunikation der Problemdimension Kultur.
- Tab. 28: In den MOEL relevante Probleme und Engpässe, Problemstatus, problemlösende Akteure und Problemlösungen im Bereich des Managements in der Problemdimension Kultur.
- Tab. 29: In den MOEL relevante Probleme und Engpässe, Problemstatus, problemlösende Akteure und Problemlösungen im Bereich der Leistungserstellung der Problemdimension Kultur.
- Tab. 30: In den MOEL relevante Probleme und Engpässe, Problemstatus, problemlösende Akteure und Problemlösungen im Bereich der Finanzierung der Problemdimension Unternehmensorganisation und -struktur.
- Tab. 31: In den MOEL relevante Probleme und Engpässe, Problemstatus, problemlösende Akteure und Problemlösungen im Bereich des Managements der Problemdimension Unternehmensorganisation und -struktur.
- Tab. 32: In den MOEL relevante Probleme und Engpässe, Problemstatus, problemlösende Akteure und Problemlösungen im Bereich der Leistungserstellung der Problemdimension Unternehmensorganisation und -struktur.
- Tab. 33: In den MOEL relevante Probleme und Engpässe, Problemstatus, problemlösende Akteure und Problemlösungen im Bereich der Information und Kommunikation der Problemdimension Infrastruktur.
- Tab. 34: Durchschnittliche Anzahl internationalisierungsspezifischer Probleme je KMU nach verschiedenartigen internationalen Wirtschaftsaktivitäten.
- Tab. 35: Durchschnittliche Anzahl internationalisierungsspezifischer Probleme je KMU nach der Anzahl der MOEL, in denen Wirtschaftsaktivitäten nachgegangen wird.
- Tab. 36: Durchschnittliche Anzahl internationalisierungsspezifischer Probleme je KMU nach komplexen internationalen Wirtschaftsaktivitäten in den MOEL.
- Tab. 37: Durchschnittliche Anzahl internationalisierungsspezifischer Probleme je KMU nach den Zeiträumen der Initiierung der ersten komplexen Wirtschaftsaktivität in den MOEL.

- Tab. 38: Durchschnittliche Anzahl internationalisierungsspezifischer Probleme je KMU nach Unternehmensgrößenklassen (Anzahl der Mitarbeiter).
- Tab. 39: Durchschnittliche Anzahl internationalisierungsspezifischer Probleme je KMU nach Merkmalen der Leistungserstellung.
- Tab. 40: Durchschnittliche Anzahl internationalisierungsspezifischer Probleme je KMU innerhalb des Produzierenden Gewerbes.
- Tab. 41: Durchschnittliche Anzahl internationalisierungsspezifischer Probleme je KMU nach komplexen internationalen Wirtschaftsaktivitäten und Merkmalen der Leistungserstellung.
- Tab. 42: Durchschnittliche Anzahl unternehmensexterner Akteure nach der Anzahl verschiedenartiger internationalen Wirtschaftsaktivitäten.
- Tab. 43: Durchschnittliche Anzahl unternehmensexterner Akteure nach der Anzahl der MOEL, in denen Wirtschaftsaktivitäten nachgegangen wird.
- Tab. 44: Durchschnittliche Anzahl unternehmensexterner Akteure nach der Gesamtzahl komplexer internationaler Wirtschaftsaktivitäten in den MOEL.
- Tab. 45: Durchschnittliche Anzahl unternehmensexterner Akteure innerhalb der Akteursgruppen nach der Anzahl internationaler Wirtschaftsaktivitäten.
- Tab. 46: Durchschnittliche Anzahl unternehmensexterner Akteure innerhalb der Akteursgruppen nach der Anzahl der MOEL, in denen Wirtschaftsaktivitäten nachgegangen wird.
- Tab. 47: Durchschnittliche Anzahl unternehmensexterner Akteure nach der Gesamtzahl komplexer internationaler Wirtschaftsaktivitäten in den MOEL.
- Tab. 48: Durchschnittliche Anzahl unternehmensexterner Akteure nach den der Initiierung der ersten komplexen Wirtschaftsaktivität in den MOEL zugeordneten Zeiträumen.
- Tab. 49: Durchschnittliche Anzahl unternehmensexterner Akteure nach Unternehmensgrößenklassen (Anzahl der Mitarbeiter).
- Tab. 50: Durchschnittliche Anzahl unternehmensexterner Akteure innerhalb der Akteursgruppen nach Unternehmensgrößenklassen (Anzahl der Mitarbeiter).

- Tab. 51: Durchschnittliche Anzahl unternehmensexterner Akteure nach Merkmalen der Leistungserstellung.
- Tab. 52: Durchschnittliche Anzahl unternehmensexterner Akteure nach komplexen internationalen Wirtschaftsaktivitäten und Merkmalen der Leistungserstellung.
- Tab. 53: Durchschnittliche Anzahl unternehmensexterner Akteure nach komplexen internationalen Wirtschaftsaktivitäten und Merkmalen der Leistungserstellung.
- Tab. 54: Durchschnittliche Anzahl unternehmensexterner Akteure nach Investitions- und Konsumgüterherstellern.
- Tab. 55: Durchschnittliche Anzahl unternehmensexterner Akteure innerhalb der Akteursgruppen nach Investitions- und Konsumgüterherstellern.
- Tab. 56: Durchschnittliche Anzahl der Bewertungen der Problemlösungskompetenz unternehmensexterner Akteure nach der Anzahl der internationalen Wirtschaftsaktivitäten.
- Tab. 57: Durchschnittliche Anzahl der Bewertungen der Problemlösungskompetenz unternehmensexterner Akteure nach der Anzahl der MOEL, in denen Wirtschaftsaktivitäten nachgegangen wird.
- Tab. 58: Durchschnittliche Anzahl der Bewertungen der Problemlösungskompetenz unternehmensexterner Akteure nach der Gesamtzahl komplexer internationaler Wirtschaftsaktivitäten.
- Tab. 59: Durchschnittliche Anzahl der Bewertungen der Problemlösungskompetenz unternehmensexterner Akteure nach den der Initiierung der ersten komplexen Wirtschaftsaktivität in den MOEL zugeordneten Zeiträumen.
- Tab. 60: Durchschnittliche Anzahl der Bewertungen der Problemlösungskompetenz unternehmensexterner Akteure nach Unternehmensgrößenklassen (Anzahl der Mitarbeiter).
- Tab. 61: Durchschnittliche Anzahl der Bewertungen der Problemlösungskompetenz unternehmensexterner Akteure nach Merkmalen der Leistungserstellung.
- Tab. 62: Durchschnittliche Anzahl der Bewertungen der Problemlösungskompetenz unternehmensexterner Akteure nach Investitions- und Konsumgüterherstellern.

- Tab. 63: Durchschnittliche Anzahl der Bewertungen der Problemlösungskompetenz unternehmensexterner Akteure nach komplexen internationalen Wirtschaftsaktivitäten und Merkmalen der Leistungserstellung.
- Tab. 64: Differenzierung der KMU nach für die Auswahl unternehmensexterner Akteure relevanten räumlichen Maßstabsebenen.
- Tab. 65: Prozentuale Verteilung verschiedenartiger unternehmensexterner Akteure auf die räumlichen Maßstabsebenen.
- Tab. 66: Durchschnittliche Anzahl unternehmensexterner Akteure je Unternehmen nach der Anzahl relevanter räumlicher Maßstabsebenen.
- Tab. 67: Prozentuale Verteilung gleichartiger unternehmensexterner Akteure auf die räumlichen Maßstabsebenen.
- Tab. 68: Durchschnittliche Anzahl von in mehr als einem MOEL aktiven KMU herangezogenen unternehmensexternen Akteuren nach räumlichen Maßstabsebenen.
- Tab. 69: Durchschnittliche Anzahl unternehmensexterner Akteure aus der Region nach der Anzahl internationaler Wirtschaftsaktivitäten.
- Tab. 70: Durchschnittliche Anzahl unternehmensexterner Akteure nach räumlichen Maßstabsebenen und den der Initiierung der ersten komplexen Wirtschaftsaktivität in den MOEL zugeordneten Zeiträumen.

14 LITERATURVERZEICHNIS

AIGINGER, K. / CZERNY, M. (1998): Kooperation in einem erweiterten Europa. Wifo-Studie im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Angelegenheiten. Wien.

ALBACH, H. (1992): Strategische Allianzen, strategische Gruppen und strategische Familien. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (62), 6, 663–670.

ALEMANN, H. v. (1984): Der Forschungsprozeß, Eine Einführung in die Praxis der empirischen Sozialforschung. Stuttgart (2., durchgesehene Aufl.).

ALEMANN, U. v. / TÖNNESMANN, W. (1995): Grundriß, Methoden in der Politikwissenschaft. In: ALEMANN, U. v. (Hrsg.): Politikwissenschaftliche Methoden, Grundriß für Studium und Forschung. Opladen, 17–140.

ALVSTAM, C. G. (1995): Spatial Dimensions of Alliances and other Strategic Manoeuvres. In: CONTI, S. / MALECKI, E. J. / OINAS, P. (Hrsg.): The Industrial Enterprise and its Environment, Spatial Perspectives. Aldershot (Nachdruck 1996), 43–55.

AMIN, A. (1993): The Globalization of the Economy, An Erosion of Regional Networks? In: GRABHER, G. (Hrsg.): The Embedded Firm, On the Socioeconomics of Industrial Networks. London / New York (Nachdruck 1994), 278–295.

AMIN, A. / ROBINS, K. (1990): Industrial Districts and Regional Development, Limits and Possibilities. In: PYKE, F. / BECATTINI, G. / SENGENBERGER, W. (Hrsg.): Industrial Districts and Inter-Firm Co-Operation in Italy. Genf, 185–219.

AMIN, A. / THRIFT, N. (1994): Neo-Marshallian Nodes in Global Networks. In: KRUMBEIN, W. (Hrsg.): Ökonomische und politische Netzwerke in der Region, Beiträge aus der internationalen Debatte. Münster / Hamburg, 115–139; bereits 1992 erschienen in: International Journal of Urban and Regional Research (16), 4, 571–587.

ANDERSSON, S. (1996): Internationalisering som entreprenörshandling, En studie av svenska gummivaruföretag. Linköping.

AUTIO, E. / YLI-RENKO, H. / SAPIENZA, H. (1997): Leveraging Resources Under Threat of Opportunism, Predicting Networking in International Growth. Cambridge. (= Working Paper Series, 70).

BACHMANN, R. (2001): Trust, Power and Control in Trans-Organizational Relations. In: Organization Studies (22), 2, 337–365.

BACKHAUS, A. (1997): Innovationsorientierte Verflechtungsbeziehungen der öffentlichen Forschungseinrichtungen in der Region Hannover-Braunschweig-Göttingen im interregionalen Vergleich. In: BACKHAUS, A. / SEIDEL, O. (Hrsg.): Innovationen und Kooperationsbeziehungen von Industriebetrieben, Forschungseinrichtungen und unternehmensnahen Dienstleistern, Die Region Hannover-Braunschweig-Göttingen im interregionalen Vergleich. Hannover, 62–91. (= Hannoversche Geographische Arbeitsmaterialien, 19).

BACKHAUS, A. / SEIDEL, O. (1997): Externe Verflechtungsbeziehungen und innerbetriebliche Innovationen der unternehmensnahen Dienstleister in der Region Hannover-Braunschweig-Göttingen. In: BACKHAUS, A. / SEIDEL, O. (Hrsg.): Innovationen und Kooperationsbeziehungen von Industriebetrieben, Forschungseinrichtungen und unternehmensnahen Dienstleistern, Die Region Hannover-Braunschweig-Göttingen im interregionalen Vergleich. Hannover, 92–110. (= Hannoversche Geographische Arbeitsmaterialien, 19).

BACKHAUS, K. / PILTZ, K. (1990): Strategische Allianzen, Eine neue Form kooperativen Wettbewerbs. In: BACKHAUS, K. / PILTZ, K. (Hrsg.): Strategische Allianzen. Düsseldorf, 1–10. (= Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 27).

BADE, F.-J. (1985): Produktionsorientierte Dienstleistungen, Gewinner im wirtschaftlichen Strukturwandel. In: DIW Wochenbericht (51), 16, 202–206.

BALLING, R. (1998): Kooperation, Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis. Frankfurt (2., durchgesehene Aufl.).

BAMBERGER, I. / EVERS, M. (1997): Ursachen und Verläufe von Internationalisierungsentscheidungen mittelständischer Unternehmen. In: MACHARZINA, K. / OESTERLE, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management, Grundlagen – Instrumente – Perspektiven. Wiesbaden, 103–137.

BANGEMANN, M. (1992): Der Europäische Binnenmarkt, Rechtlicher Rahmen und Marktpotential für die Tätigkeit deutscher Unternehmen. In: KUMAR, B. N. / HAUSSMANN, H. (Hrsg.): Handbuch der Internationalen Unternehmenstätigkeit, Erfolgs- und Risikofaktoren, Märkte, Export-, Kooperations- und Niederlassungs-Management. München, 99–120.

BARBER, B. (1983): The Logic and Limits of Trust. New Brunswick.

BATHELT, H. (1998): Regionales Wachstum in vernetzten Strukturen, Konzeptioneller Überblick und kritische Bewertung des Phänomens „Drittes Italien“. In: Die Erde (129), 3, 247–271.

BATHELT, H. / GLÜCKLER, J. (2000): Netzwerke, Lernen und evolutionäre Regionalentwicklung. In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie (44), 3 / 4, 167–182.

BATHELT, H. / GLÜCKLER, J. (2003): Wirtschaftsgeographie. Stuttgart (2., korrigierte Aufl.).

BECATTINI, G. (1990): The Marshallian Industrial District as a Socio-Economic Notion. In: PYKE, F. / BECATTINI, G. / SEMGENBERGER, W. (Hrsg.): Industrial Districts and Inter-Firm Co-Operation in Italy. Genf, 37–51.

BEHR, M. v. (2004a): Im Sog der Internationalisierung, Startpunkte, Wege und Ziele kleinerer und mittlerer Unternehmen. In: BEHR, M. v. / SEMLINGER, K. (Hrsg.): Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen, Neue Entwicklungen bei Arbeitsorganisation und Wissensmanagement. Frankfurt am Main / New York, 45–98. (= Veröffentlichungen aus dem Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. (ISF) München).

BEHR, M. v. (2004b): Länder übergreifender Wissenstransfer und die Rolle der internationalen Grenzgänger. In: BEHR, M. v. / SEMLINGER, K. (Hrsg.): Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen, Neue Entwicklungen bei Arbeitsorganisation und Wissensmanagement. Frankfurt am Main / New York, 185–223. (= Veröffentlichungen aus dem Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. (ISF) München).

BENGTSSON, M. / KOCK, S. (1999): Cooperation and Competition in Relationships Between Competitors in Business Networks. In: Journal of Business and Industrial Marketing (14), 3, 178–193.

BERNDT, C. (1996): Arbeitsteilung, institutionelle Distanz und Ortsgebundenheit, Strategische Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen am Beispiel mittelständischer Unternehmen im Ruhrgebiet. In: Geographische Zeitschrift (84), 3 / 4, 220–237.

BIGGART, N. W. / HAMILTON, G. G. (1992): On the Limits of a Firm-Based Theory to Explain Business Networks, The Western Bias of Neoclassical Economics. In: NOHRIA, N. / ECCLES, R. G. (Hrsg.): Networks and Organizations, Structure, Form and Action. Cambridge / Boston, 471–490.

BLAU, P. (1968): Social Exchange. In: SILLS, D. L. (Hrsg.): International Encyclopedia of the Social Sciences, 7. New York, 452–457.

BLOTEVOGEL, H. H. (2001): Die Metropolregionen in der Raumordnungspolitik Deutschlands, Ein neues strategisches Raumbild? In: Geographica Helvetica (56), 3, 157–168.

BOERI, T. / BRÜCKER, H. (2000): The Impact of Eastern Enlargement on Employment and Labour Markets in the EU Member States. Berlin / Mailand.

- BOYER, R. / HOLLINGSWORTH, J. R. (1997): From National Embeddedness to Spatial and Institutional Nestedness. In: HOLLINGSWORTH, J. R. / BOYER, R. (Hrsg.): Contemporary Capitalism, The Embeddedness of Institutions. Cambridge / New York / Melbourne, 433–484. (= Cambridge Studies in Comparative Politics).
- BRADACH, J. L. / ECCLES, R. G. (1991): Price, Authority and Trust, From Ideal Types to Plural Forms. In: THOMPSON, G. / FRANCES, J. / LEVACIC, R. / MITCHELL, J. (Hrsg.): Markets, Hierarchies & Networks, The Coordination of Social Life. London / Newbury Park / New Delhi, 277–292.
- BRITTON, J. N. H. (1974): Environmental Adaptation of Industrial Plants, Service Linkages, Locational Environment and Organization. In: HAMILTON, F. E. I. (Hrsg.): Spatial Perspectives on Industrial Organization and Decision-Making. London, 363–390.
- BRUCH-KRUMBEIN, W. / GUTBERGER, J. / KOLLROS, H. (1995): Wirtschaftsnahe Kooperationen zur Erschließung von Innovationspotenzialen in den Regionen Lüneburg und Südniedersachsen. Lüneburg / Göttingen. (= Schriftenreihe des Instituts für Regionalforschung e. V., 10 / 1995).
- BRUSCO, S. (1982): The Emilian Model, Productive Decentralisation and Social Integration. In: Cambridge Journal of Economics (6), 2, 167–184.
- BRUSCO, S. (1990): The Idea of the Industrial District, Its Genesis. In: PYKE, F. / BECATTINI, G. / SENGENBERGER, W. (Hrsg.): Industrial Districts and Inter-Firm Co-operation in Italy. Genf, 10–19.
- BÜCHS, M. J. (1991): Zwischen Markt und Hierarchie, Kooperation als alternative Koordinationsform. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 1, 1–38.
- BUDE, H. (2003): Fallrekonstruktion. In: BOHNSACK, R. / MAROTZKI, W. / MEUSER, M. (Hrsg.): Hauptbegriffe qualitativer Sozialforschung, Ein Wörterbuch. Opladen, 60–61.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT (Hrsg.) (1993): Exportfibel, Wegweiser für kleine und mittlere Unternehmen. Bonn.
- BURT, R. S. (1995): Structural Holes, The Social Structure of Competition. Cambridge / London.
- BUSCHMANN, B. (2004): Kooperationen im Handwerk mit Blick auf die EU-Osterweiterung. In: MEYER, J. A. (HRSG.): Kooperationen von kleinen und mittleren Unternehmen in Europa, Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2004. Lohmar / Köln, 365–381.
- BUSE, H. P. (1997): Kooperationen. In: PFOHL, H.-C. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung. Berlin (3., neu bearb. Aufl.), 441–477.

BUTZIN, B. (1998): Zur Zukunft des Ruhrgebietes, Materialien einer Spurensuche. Bochum. (= Materialien zur Raumordnung, 50).

CAMAGNI, R. (1995): The Enterprise and the Milieu. Global Network and Local Milieu, Towards a Theory of Economic Space. In: CONTI, S. / MALECKI, E. J. / OINAS, P. (Hrsg.): The Industrial Enterprise and its Environment, Spatial Perspectives. Aldershot (Nachdruck 1996), 195–214.

CAMAGNI, R. / RABELLOTTI, R. (1997): Footwear Production Systems in Italy, A Dynamic Comparative Analysis. In: RATTI, R. / BRAMANTI, A. / GORDON, R. (Hrsg.): The Dynamics of Innovative Regions, The GREMI Approach. Aldershot / Brookfield, 139–163.

CASTELLS, M. (1999): The Information Age, Economy, Society and Culture, Volume 1: The Rise of the Network Society. Oxford.

CHRISTIANS, F. W. (1985): Verbesserung der Unternehmensfinanzierung, Herausforderung für die privaten Banken. In: Die Bank (25), 3, 107–111.

COASE, R. H. (1937): The Nature of the Firm. In: *Economica* (4), 16, 386–405.

COCHRANE, A. (1998): Illusions of Power, Interviewing Local Élites. In: *Environment and Planning A* (30), 12, 2121–2132.

COLEMAN, J. S. (1984): Introducing Social Structure into Economic Analysis. In: *The American Economic Review* (74), 2, 84–88.

COMMONS, J. R. (1934): *Institutional Economics, Its place in political economy*. New York.

CONTRACTOR, F. J. / LORANGE, P. (2002): The Growth of Alliances in the Knowledge-Based Economy. In: *International Business Review* (11), 4, 485–502.

CSÁKI, G. / SASS, M. / SZALAVETZ, A. (1996): Reinforcing the Modernization Role of Foreign Direct Investment in Hungary. In: INSTITUTE FOR WORLD ECONOMICS OF THE HUNGARIAN ACADEMY OF SCIENCES (Hrsg.): *Foreign Direct Investment and Transition, The Case of the Visegrád Countries*. Budapest, 112–135. (=Trends in World Economy, 78).

CUTURA, B. / KRAUS, S. (2005): *Internationalisierung von KMU, Am Beispiel des Markteintritts in die Republik Kroatien*. Hamburg.

DAFT, R. L. (2004): *Organization Theory and Design*. Mason (8. Aufl.).

DEBRESSON, C. / HU, X. (1999): Identifying Clusters of Innovative Activity, A new Approach and a Toolbox. In: OECD (Hrsg.): Boosting Innovation, The Cluster Approach. Paris, 27–59. (= OECD Proceedings).

DEMGENSKI, C. / ISFAN, K. (2001): Unternehmensnahe Dienstleister in Nordrhein-Westfalen unter besonderer Berücksichtigung von Internationalisierungsaktivitäten. In: INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG (Hrsg.): Jahrbuch für Mittelstandsforschung 1 / 2001. Wiesbaden, 119–203. (= Schriften zur Mittelstandsforschung, N. F., 90).

DEPPERMANN, A. (1999): Gespräche analysieren, Eine Einführung in konversationsanalytische Methoden. Opladen.

DEUTSCHE BUNDESBANK (2005a): Bilanz der Direktinvestitionsbeziehungen des Landes Niedersachsen zum Ausland nach Ländern und Ländergruppen, Stand Ende 1998. Unveröffentlichte Tabelle. Frankfurt am Main.

DEUTSCHE BUNDESBANK (2005b): Bilanz der Direktinvestitionsbeziehungen des Bundeslandes Niedersachsen zum Ausland nach Ländern und Ländergruppen, Stand Ende 2002. Unveröffentlichte Tabelle. Frankfurt am Main.

DEUTSCHE BUNDESBANK (2006): Bilanz der Direktinvestitionsbeziehungen des Bundeslandes Niedersachsen zum Ausland nach Ländern und Ländergruppen, Stand Ende 2004. Unveröffentlichte Tabelle. Frankfurt am Main.

DICKEN, P. (1998): Global Shift, Transforming the World Economy. London (3. Aufl.).

DIEKMANN, A. (2001): Empirische Sozialforschung, Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Reinbek bei Hamburg (7., durchgesehene Aufl.).

DIMAGGIO, P. J. / LOUCH, H. (1998): Socially Embedded Consumer Transactions, For What Kinds of Purchases do People Most Often Use Networks? In: American Sociological Review (63), 5, 619–637.

DIRECTION DES RELATIONS ECONOMIQUES EXTERIEURES (DREE) DU MINISTERE DE L'ECONOMIE, DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE (MINEFI) (2003): L'Élargissement de l'Union Européenne. Paris. (= Notes Bleues de Bercy, 248).

DÖRSAM, P. / ICKS, A. (1997): Vom Einzelunternehmen zum regionalen Netzwerk, Eine Option für mittelständische Unternehmen. Stuttgart. (= Schriften zur Mittelstandsforschung, N. F., 75).

DÖRSELN, A. / FRANK, S. (2001): Personal, Internationale Suche von Expatriates, Verborgene Fallstricke. In: WINCKLER, E. M. / DIETERLE, W. K. M. (Hrsg.): Internationale Unternehmenskooperationen optimieren, Rahmenbedingungen, Netzwerke und Dienstleister in Deutschland, Bd. 1. Berlin, 138–152.

DOWC OST-WEST-CONSULT GMBH (Hrsg.) (1994): Investieren in Osteuropa. Frankfurt am Main.

DRESDNER BANK AG (Hrsg.) (1994): China, Aufbruch in die Weltwirtschaft. Frankfurt am Main.

DUNNING, J. H. (1977): Trade, Location of Economic Activity, and the MNE, A Search for an Eclectic Approach. In: OHLIN, B. / HESSELBORN, P. O. / WIJCKMAN, P. M. (Hrsg.): The International Allocation of Economic Activity. London, 395–418.

DUNNING, J. H. (1980): Toward an Eclectic Theory of International Production, Some Empirical Tests. In: *Journal of International Business Studies* (11), 1, 9–31.

DUNNING, J. H. (1983): Market Power of the Firm and International Transfer of Technology. In: *International Journal of Industrial Organisation* (1), 4, 333–351.

DUNNING, J. H. (1988): The Eclectic Paradigm of International Production, A Restatement and Some Possible Extensions. In: *Journal of International Business Studies* (19), 1, 1–31.

DUNNING, J. H. (1995): Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism. In: *Journal of International Business Studies* (26), 3, 461–491.

DUNNING, J. H. (2000): The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity. In: *International Business Review* (9), 2, 163–190.

ECKARD, A. / KÖHLER, H.-D. / PRIES, L. (Hrsg.) (1999): Global Players in lokalen Bindungen, Unternehmensglobalisierung in soziologischer Perspektive. Berlin.

EGGERS, T. / LAY, G. (2003): Internationale Kooperationen, Verbreitung von Kooperationen mit ausländischen Partnerfirmen in der deutschen Investitionsgüterindustrie. In: HIRSCH-KREINSEN, H. / WANNÖFFEL, M. (Hrsg.): Netzwerke kleiner Unternehmen, Praktiken und Besonderheiten internationaler Zusammenarbeit. Berlin, 111–131.

EHRENFELD, H. (1997): Außenwirtschaftsfördernde Infrastruktur der Länder der Bundesrepublik Deutschland, Ergebnisse einer empirischen Studie. Hildesheim.

EINEM, E. v. (1994): Regionale Muster der zwischenbetrieblichen Kooperation, Dynamische Wirtschaftsregionen als Voraussetzung und Folge der flexiblen Spezialisierung? In: KRUMBEIN, W. (Hrsg.): Ökonomische und politische Netzwerke in der Region, Beiträge aus der internationalen Debatte. Münster / Hamburg, 271–299.

ELI, M. (2000): Die Rolle unternehmensnaher Dienstleistungen im Transformationsprozess. In: IFO-INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSFORSCHUNG (Hrsg.): Ungarn im Transformationsprozess, Bericht über ein Ifo / IfW-Symposium. Dresden, 55–73.

ELMAR, K. (1995): Potentialorientierte Gestaltung von Einkaufs- und Beschaffungsfunktionen. Berlin.

ENGELHARDT, W. H. / SCHWAB, W. (1982): Die Beschaffung von investiven Dienstleistungen. In: Die Betriebswirtschaft (42), 4, 503–513.

ETEMAD, H. / WRIGHT, R. W. (2003): Internationalisation of SMEs, Towards a New Paradigm. In: Small Business Economics (20), 1, 1–4.

EUROPÄISCHE KOMMISSION (2003a): Commission Recommendation of 6 May 2003 Concerning the Definition of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises. In: Official Journal of the European Union, 20.5.2003, L 124, 36–41.

EUROPÄISCHE KOMMISSION (2003b): Impact of Enlargement on Industry. Brüssel. (= Commission Staff Working Paper, SEC (2003) 234, 24.2.2003).

EUROPÄISCHE KOMMISSION – GD UNTERNEHMEN (2003): Enlargement, What can Enterprises in the New Member States Expect? Questions and Answers. Brüssel.

EUROPÄISCHE KOMMISSION – GD UNTERNEHMEN (Hrsg.) (2004a): Die Auswirkungen der EU-Erweiterung auf europäische KMU. Luxemburg. (= Beobachtungsnetz der europäischen KMU, 6 / 2003).

EUROPÄISCHE KOMMISSION – GD UNTERNEHMEN (Hrsg.) (2004b): Internationalisierung von KMU. Luxemburg. (= Beobachtungsnetz der europäischen KMU, 4 / 2004).

F&H COMMUNICATION & CONSULTING GMBH (2007): Kompetenzen | Public Relations. <http://www.fundh.de/index.php?id=194#7>. (17.07.2007).

FELSENSTEIN, D. / SCHAMP, E. W. / SHACHAR, A. (Hrsg.) (2002): Emerging Nodes in the Global Economy, Frankfurt and Tel Aviv Compared. Dordrecht.

- FIETEN, R. / FRIEDRICH, W. / LAGEMANN, B. (1997): Globalisierung der Märkte, Herausforderung und Optionen für kleine und mittlere Unternehmen, insbesondere für Zulieferer. Stuttgart. (= Schriften zur Mittelstandsforschung, N. F., 73).
- FISCHER, P. M. (1994): Inhaltsanalytische Auswertung von Verbaldaten. In: HUBER, G. L. / MANDEL, H. (HRSG.): Verbale Daten, Eine Einführung in die Grundlagen und Methoden der Erhebung und Auswertung. Weinheim (2., bearb. Aufl.), 179–196.
- FLEISCHMANN, B. (1999): Kooperationen von Herstellern in der Konsumgüterdistribution. In: ENGELHARD, J. / SINZ, E. J. (Hrsg.): Kooperation im Wettbewerb, Neue Formen und Gestaltungskonzepte im Zeichen von Globalisierung und Informationstechnologie. Wiesbaden, 167–186.
- FLETCHER, R. (2001): A Holistic Approach to Internationalisation. In: International Business Review (10), 1, 25–49.
- FLICK, U. (1987): Methodenangemessene Gütekriterien in der qualitativ-interpretativen Forschung. In: BERGOLD, J. B. / FLICK, U. (Hrsg.): Ein-Sichten, Zugänge zur Sicht des Subjekts mittels qualitativer Forschung. Tübingen, 247–262. (= Forum für Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis, 14).
- FLICK, U. (2000): Qualitative Forschung, Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. Reinbek bei Hamburg (5. Aufl.).
- FRANK, C. (1994): Strategische Partnerschaften in mittelständischen Unternehmen, Option zur Sicherung der Eigenständigkeit. Wiesbaden.
- FREDEBEUL-KREIN, M. / SCHÜRFELD, A. (1998): Marktzutrittsregulierungen im Handwerk und bei technischen Dienstleistungen, Eine ökonomische Analyse. Köln. (= Untersuchungen zur Wirtschaftspolitik, 112).
- FREUND, W. / STEFAN, U. (1991): EG-Binnenmarkt, Information als Wettbewerbsfaktor für den Mittelstand. Stuttgart. (= Schriften zur Mittelstandsforschung, N. F., 37).
- FRIEBERTSHÄUSER, B. (1997): Interviewtechniken, Ein Überblick. In: FRIEBERTSHÄUSER, B. / PRENGEL, A. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim / München, 371–395.
- FRIEDMANN, J. (1986): The World City Hypothesis. In: Development and Change (4), 17, 12–50.

FRIEDMANN, J. (1995): Ein Jahrzehnt der World City-Forschung. In: HITZ, H. / LEHRER, U. / KEIL, R. (Hrsg.): *Capitales Fatales, Urbanisierung und Politik in den Finanzmetropolen Frankfurt und Zürich*. Zürich, 22–44.

FRIEDRICHS, J. (1990): *Methoden der empirischen Sozialforschung*. Opladen (14. Aufl.).

FROMHOLD-EISEBITH, M. (1995): Das „kreative Milieu“ als Motor regionalwirtschaftlicher Entwicklung, Forschungstrends und Erfassungsmöglichkeiten. In: *Geographische Zeitschrift* (83), 1, 30–47.

GAHL, A. (1991): *Die Konzeption strategischer Allianzen*. Berlin. (= *Vertriebswirtschaftliche Abhandlungen*, 33).

GAMBETTA, D. (1988): ‚Can we Trust Trust?‘ In: GAMBETTA, D. (Hrsg.): *Trust, Making and Breaking Cooperative Relations*. New York, 213–238.

GANKEMA, H. G. J. / SNUIF, H. R. / DIJKEN, K. A. v. (1997): The Internationalisation Process of Small and Medium Sized Enterprises, An Evaluation of the Stage Theory. In: DONCKELS, R. / MIETTINEN, A. (Hrsg.): *Entrepreneurship and SME Research, On its Way to the Next Millennium*. Aldershot, 185-197.

GEMÜNDEN, H. G. / HILLEBRANDS, G. / SCHAETTGEN, M. (1991): *Management grenzüberschreitender Kooperationen kleiner und mittlerer Unternehmen*. Karlsruhe.

GERTLER, M. S. (1992): Flexibility Revisited, Districts, Nation-States, and the Forces of Production. In: INSTITUTE OF BRITISH GEOGRAPHERS (Hrsg.): *Transactions of the Institute of British Geographers*, N. F. (17), 3. Oxford, 259–278.

GIMENO, J. / WOO, C. Y. (1996): Economic Multiplexity, The Structural Embeddedness of Cooperation in Multiple Relations of Interdependence. In: BAUM, J. A. C. / DUTTON, J. E. (Hrsg.): *The Embeddedness of Strategy*. Greenwich / London, 323–361. (= *Advances in Strategic Management*, 13).

GLASER, J. / LAUDEL, G. (2004): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. Wiesbaden.

GLÜCKLER, J. (2001): Zur Bedeutung von Embeddedness in der Wirtschaftsgeographie. In: *Geographische Zeitschrift* (89), 4, 211-226.

GLÜCKLER, J. (2004): *Reputationsnetze, Zur Internationalisierung von Unternehmensberatern, Eine relationale Theorie*. Bielefeld.

GOORMANN, H. W. (1992): Die Auslandsmarktbearbeitung im europäischen Binnenmarkt, Unter besonderer Berücksichtigung des spanischen Marktes. Frankfurt am Main.

GORNIG, M. / STILLE, F. (1997): Dienstleistungen im Prozeß der Internationalisierung. Berlin. (= Diskussionspapiere / Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, 152).

GRABHER, G. (1989): Regionalpolitik gegen De-Industrialisierung? Der Umbau des Montan-komplexes im Ruhrgebiet. In: SCHÖLER, K. (Hrsg.): Jahrbuch für Regionalwissenschaft, 9 / 10. Heidelberg, 94–110.

GRABHER, G. (1993a): Rediscovering the Social in the Economics of Interfirm Relations. In: GRABHER, G. (Hrsg.): The Embedded Firm, On the Socioeconomics of Industrial Networks. London / New York, 1–31.

GRABHER, G. (1993b): The Weakness of Strong Ties, The Lock-In of Regional Development in the Ruhr Area. In: GRABHER, G. (Hrsg.): The Embedded Firm, On the Socioeconomics of Industrial Networks. London / New York, 255–277.

GRABHER, G. / STARK, D. (1997): Organizing Diversity, Evolutionary Theory, Network Analysis and Postsocialism. In: Regional Studies (31), 5, 533–544.

GRANOVETTER, M. S. (1973): The Strength of Weak Ties. In: The American Journal of Sociology (78), 6, 1360–1380.

GRANOVETTER, M. S. (1982): The Strength of Weak Ties, A Network Theory Revisited. In: MARSDEN, P. V. / LIN, N. (Hrsg.): Social Structure and Network Analysis. Beverly Hills, 105–130.

GRANOVETTER, M. S. (1985): Economic Action and Social Structure, The Problem of Embeddedness. In: The American Journal of Sociology (91), 3, 481–510.

GRANOVETTER, M. S. (1990): The Old and New Economic Sociology, A History and an Agenda. In: FRIEDLAND, R. / ROBERTSON, A. F. (Hrsg.): Beyond the Market Place, Rethinking Economy and Society. New York, 89–112.

GRANOVETTER, M. S. (1992a): Economic Institutions as Social Constructions, A Framework for Analysis. In: Acta Sociologica (35), 1, 3–11.

GRANOVETTER, M. S. (1992b): Problems of Explanation in Economic Sociology. In: NOHRIA, N. / ECCLES, R. G. (Hrsg.): Networks and Organizations, Structure, Form, and Action. Cambridge, 25–56.

GRANT, W. (1997): Perspectives on Globalization and Economic Coordination. In: HOLLINGSWORTH, J. R. / BOYER, R. (Hrsg.): Contemporary Capitalism, The Embeddedness of Institutions. Cambridge / New York / Melbourne, 319–336. (= Cambridge Studies in Comparative Politics).

GRETZINGER, S. / MATIASKE, W. (2000): Marktorientiertes Human-Resource-Management in strategischen Netzwerken, Am Beispiel eines Entwicklungsverbundes von klein- und mittelständischen Unternehmen. In: MEYER, J.-A. (Hrsg.): Marketing in kleinen und mittleren Unternehmen. München, 355–369. (=Jahrbuch der KMU-Forschung, 1 / 2000)

GRÖMLING, M. / LICHTBLAU, K. / WEBER, A. (1998): Industrie und Dienstleistungen im Zeitalter der Globalisierung. Köln.

GROTZ, R. (1980): Räumliche Beziehungen industrieller Systeme. In: GAEBE, W. / HOTTES, K. H. (Hrsg.): Methoden und Feldforschung in der Industriegeographie. Mannheim, 25–51. (= Mannheimer Geographische Arbeiten, 7).

GROTZ, R. / BRAUN, B. (1993): Networks, Milieux and Individual Firm Strategies, Empirical Evidence of an Innovative SME Environment. In: Geografiska Annaler B (75), 3, 149–162.

HACKBARTH, M. (2002): Regionalmanagement, Von Obrigkeit zum Dienstleister, Die Bezirksregierung Lüneburg und ein Profil ihres Bezirks. Husum.

HAGE, J. / ALTER, C. (1997): A Typology of Interorganizational Relationships and Networks. In: HOLLINGSWORTH, J. R. / BOYER, R. (Hrsg.): Contemporary Capitalism, The Embeddedness of Institutions. Cambridge / New York / Melbourne, 94–126. (= Cambridge Studies in Comparative Politics).

HAHSLACH, K. H. (1996): Globalisierung, Exodus oder Exitus? In: Nachrichten für den Außenhandel (59), 01.11.1996.

HÅKANSSON, H. / JOHANSON, J. (1993): The Network Structure as a Governance Structure, Inter-firm Cooperation Beyond Markets and Hierarchies. In: GRABHER, G. (Hrsg.): The Embedded Firm, On the Socioeconomics of Industrial Networks. London / New York (Nachdruck 1994), 35–51.

HAMER, E. (1987): Das mittelständische Unternehmen, Eigenarten, Bedeutung, Risiken und Chancen. Stuttgart.

HANDWERKSKAMMER (2007): HANDWERKSKAMMER.DE, Gemeinsam einen Schritt voraus. <http://www.handwerkskammer.de/>. (18.07.2007).

- HANSMANN, K.-W. / RINGLE, C. M. (2004): Erfolgswirkung von Kooperationen kleiner und mittlerer Unternehmen, Eine vergleichende Analyse. In: MEYER, J.-A. (Hrsg.): Kooperationen von kleinen und mittleren Unternehmen in Europa, Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2004. Lohmar, 11–29.
- HARD, G. (1993): Über Räume reden, Zum Gebrauch des Wortes „Raum“ in sozialwissenschaftlichem Zusammenhang. In: MAYER, J. (Hrsg.): Die aufgeräumte Welt, Raumbilder und Raumkonzepte im Zeitalter globaler Marktwirtschaft. Rehburg-Loccum, 53–78. (= Loccumer Protokolle, 74 / 92).
- HARRISON, B. (1992): Industrial Districts, Old Wine in New Bottles? In: Regional Studies (26), 5, 469–483.
- HAUSER, H.-E. (1998): SME in Germany, Facts and Figures. Bonn.
- HAUSSMANN, H. (1992): Die Internationalisierung von Unternehmen und die staatliche Wirtschaftspolitik. In: KUMAR, B. N. / HAUSSMANN, H. (Hrsg.): Handbuch der Internationalen Unternehmens-tätigkeit, Erfolgs- und Risikofaktoren, Märkte, Export-, Kooperations- und Niederlassungs-Management. München, 27–34.
- HAUSSMANN, H. (1997): Vor- und Nachteile der Kooperation gegenüber anderen Internationalisierungsformen. In: MACHARZINA, K. / OESTERLE, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management, Grundlagen – Instrumente – Perspektiven. Wiesbaden, 459–474.
- HAVNES, P. / HAUGE, E. (2002): Utvikling i regional maritim næring, Internasjonalisering av leverandørbedrifter. Stockholm. (= FoU-Rapport, 1 / 2002).
- HEINZE, R. G. / HELLE, E. / HILBERT, J. / NORDHAUSE-JANZ, J. / NOWAK, N. / POTRATZ, W. / SCHARFENORTH, K. (1996): Strukturpolitik zwischen Tradition und Innovation, Nordrhein-Westfalen im Wandel. Opladen.
- HELFFERICH, C. (2005): Die Qualität qualitativer Daten, Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. Wiesbaden (2. Aufl.).
- HELLMER, F. / FRIESE, C. / KOLLROS, H. / KRUMBEIN, W. (1999): Mythos Netzwerke, Regionale Innovationsprozesse zwischen Kontinuität und Wandel. Berlin.
- HEMM, H. / DIESCH, P. (1992): Internationale Kooperationen und strategische Allianzen, Ziele, Probleme und praktische Gestaltung unternehmerischer Partnerschaft. In: KUMAR, B. N. / HAUSSMANN, H. (Hrsg.): Handbuch der Internationalen Unternehmens-tätigkeit, Erfolgs- und Risikofaktoren, Märkte, Export-, Kooperations- und Niederlassungs-Management. München, 531–547.

HERING, E. / PFÖRTSCH, W. / WORDELMANN, P. (2001): Internationalisierung des Mittelstandes, Strategien zur internationalen Qualifizierung in kleinen und mittleren Unternehmen. Bielefeld.

HEROD, A. (1999): Reflections on Interviewing Foreign Élités, Praxis, Positionality, Validity and the Cult of the Insider. In: *Geoforum* (30), 4, 313–327.

HERRIGEL, G. B. (1993): Power and the Redefinition of Industrial Districts, The Case of Baden-Württemberg. In: GRABHER, G. (Hrsg.): *The Embedded Firm, On the Socioeconomics of Industrial Networks*. London / New York, 227–251.

HILD, R. (1999): Marktpotentiale für unternehmensbezogene Dienstleistungen im globalen Wettbewerb. München. (= Ifo-Studien zur Strukturforchung, 30).

HIRSCH-KREINSEN, H. (2003): Internationale Netzwerke kleiner und mittlerer Unternehmen. In: HIRSCH-KREINSEN, H. / WANNÖFFEL, M. (Hrsg.): *Netzwerke kleiner Unternehmen, Praktiken und Besonderheiten internationaler Zusammenarbeit*. Berlin, 9–34.

HOEK, W. / CORDES, H. (2004): Niedersächsischer Holzbauer in Polen erfolgreich, Firma Cordes aus Rotenburg Wümme seit 2002 mit eigener Produktion in Gniezno. In: *EUROPÄISCHES INFORMATIONS-ZENTRUM NIEDERSACHSEN / NIEDERSÄCHSISCHE STAATSKANZLEI* (Hrsg.): *EU-Erweiterung & Mittelstand, Chancen und Risiken*. Hannover, 7–8. (= Europa-Fokus 2004 / 1).

HOFFMANN-RIEM, C. (1980): Die Sozialforschung einer interpretativen Soziologie, Der Datengewinn. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* (32), 2, 339–372.

HOLLINGSWORTH, J. R./ BOYER, R. (1997): Coordination of Economic Actors and Social Systems of Production. In: HOLLINGSWORTH, J. R. / BOYER, R. (Hrsg.): *Contemporary Capitalism, The Embeddedness of Institutions*. Cambridge / New York / Melbourne, 1–47. (= Cambridge Studies in Comparative Politics).

HOLSTEIN, J. A. / GUBRIUM, J. F. (1999): Active Interviewing. In: BRYMAN, A. / BURGESS, R. G. (Hrsg.): *Qualitative Research, Volume II*. London / Thousand Oaks, 105–121.

HONER, A. (2003): Interview. In: BOHNSACK, R. / MAROTZKI, W. / MEUSER, M. (HRSG.): *Hauptbegriffe qualitativer Sozialforschung, Ein Wörterbuch*. Opladen, 94–99.

HOLTBRÜGGE, D. (2003): Internationale Unternehmungsk Kooperationen. In: HOLTBRÜGGE, D. (Hrsg.): *Die Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmungen*. Stuttgart, 3–30.

- HOPF, C. (1995): Qualitative Interviews in der Sozialforschung, Ein Überblick. In: FLICK, U. / KARDORFF, E. v. / KEUPP, H. / ROSENSTIEL, L. v. / WOLFF, S. (Hrsg.): Handbuch qualitative Sozialforschung, Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. München (2. Aufl.), 177–182.
- HOPF, C. (2000): Qualitative Interviews, Ein Überblick. In: FLICK, U. / KARDORFF, E. v. / STEINKE, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung, Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg, 349–360.
- HORN, A. (1994): Interview. In: HUBER, G. L. / MANDEL, H. (Hrsg.): Verbale Daten, Eine Einführung in die Grundlagen und Methoden der Erhebung und Auswertung. Weinheim (2., bearb. Aufl.), 119–140.
- HUGHES, A. (1999): Constructing Economic Geographies from Corporate Interviews, Insights from a Crosscountry Comparison of Retailer-Supplier Relationships. In: Geoforum (30), 4, 363–374.
- HUMMEL, T. R. (1994): Internationales Marketing. München / Wien.
- HUNGENBERG, H. (1999): Bildung und Entwicklung von strategischen Allianzen, Theoretische Erklärungen, illustriert am Beispiel der Telekommunikationsbranche. In: ENGELHARD, J. / SINZ, E. J. (Hrsg.): Kooperation im Wettbewerb, Neue Formen und Gestaltungskonzepte im Zeichen von Globalisierung und Informationstechnologie. Wiesbaden, 3–29.
- IBARRA, H. (1992): Structural Alignments, Individual Strategies, and Managerial Action, Elements Toward a Network Theory of Getting Things Done. In: NOHRIA, N. / ECCLES, R. G. (Hrsg.): Networks and Organizations, Structure, Form and Action. Cambridge / Boston, 165–188.
- ICKS, A. (1997): Trends und Zukunftsperspektiven. In: ICKS, A. / KAUFMANN, F. / MENKE, A. (Hrsg.): Unternehmen Mittelstand, Chancen im globalen Strukturwandel. München, 17–43.
- ILLERIS, S. (1991): Location of Services in a Service Society. In: DANIELS, P. W. / MOULAERT, F. (Hrsg.): The Changing Geography of Advanced Producer Services. London / New York, 91–107.
- ILLERIS, S. (1994): Proximity Between Service Producers and Service Users. In: Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie (85), 4, 294–302.
- INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMER (IHK) (2007): IHK-Finder. <http://www.ihk.de/>. (18.07.2007).
- JANSSENS, S. / KONINGS, J. (1999): How do Western Companies Respond to the Opening of Central and East European Economies? Survey Evidence from a Small Open Economy – Belgium. In: Tijdschrift voor Economie en Management (44), 1, 51–68.

JENSEN, O. (2005): Induktive Kategorienbildung als Basis Qualitativer Inhaltsanalyse. In: MAYRING, P. / GLÄSER-ZIKUDA, M. (Hrsg.): Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse. Weinheim / Basel, 255–275.

JOHANNISON, B. (1995): Local and International Networking as Adaptation Strategies of Small and Medium-Sized Firms to Globalizing Markets. In: POURZAL, A. (Hrsg.): Essen im Dialog. Essen, 355–365.

JOHANSON, J. / MATTSSON, L.-G. (1991): Inter-Organizational Relations in Industrial Systems, A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach. In: THOMPSON, G. / FRANCES, J. / LEVACIC, R. / MITCHELL, J. (Hrsg.): Markets, Hierarchies & Networks, The Coordination of Social Life. London / Newbury Park / New Delhi, 256–264; bereits 1987 erschienen in: International Studies of Management and Organization (17), 1, 34–48.

JONSDOTTIR, I. J. et al. (2001): Könnun á notkun íslenskra útfutningsfyrirtækja á Internetinu, Meistaránám í Viðskipta og hagfræðideild. Reykjavík. (= University of Iceland, Department of Economics and Business (Hrsg.): MS Student Research Paper).

KAISER, U. / VOß, K. (2000): On the Lead / Lag Relationship Between Business-Related Services and Manufacturing in the Business Cycle. In: ifo-Studien, Zeitschrift für empirische Wirtschaftsforschung (46), 2, 161–175.

KAUFMANN, F. (1997): Internationalisierungschancen durch Kooperation. In: ICKS, A. / KAUFMANN, F. / MENKE, A. (Hrsg.): Unternehmen Mittelstand, Chancen im globalen Strukturwandel. München, 161–186.

KAUFMANN, F. (1998): Internationalisierung durch Kooperation, Strategien für mittelständische Unternehmen. Iserlohn (3. Aufl.).

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

KAUFMANN, F. / MENKE, A. (1997): Standortverlagerungen mittelständischer Unternehmen nach Mittel- und Osteuropa, Eine empirische Untersuchung am Beispiel der vier Visegrád-Staaten. Stuttgart. (= Schriften zur Mittelstandsforschung, N. F., 74).

KAYSER, G. / KITTERER, B. H. J. / NAUJOKS, W. / SCHWARTIG, U. / ULLRICH, K. V. (1981): Investieren im Ausland, Was deutsche Unternehmen draußen erwartet. Bonn.

KEIL, T. / AUTIO, E. / ROBERTSON, P. (1997): Embeddedness, Power, Control and Innovation in the Telecommunications Sector. In: *Technology Analysis & Strategic Management* (9), 3, 299–316.

KERN, H. (1996): Vertrauensverlust und blindes Vertrauen, Integrationsprobleme im ökonomischen Handeln. In: *SOFI-Mitteilungen* (24), 1, 7–14.

KITTERER, B. H.-J. (1992): Gesetze, Politik und Institutionen zur Förderung von Kooperationen und Direktinvestitionen im Ausland. In: KUMAR, B. N. / HAUSSMANN, H. (Hrsg.): *Handbuch der Internationalen Unternehmenstätigkeit, Erfolgs- und Risikofaktoren, Märkte, Export-, Kooperations- und Niederlassungs-Management*. München, 159–174.

KLODT, H. / MAURER, R. / SCHIMMELPFENNIG, A. (1997): *Tertiärisierung in der deutschen Wirtschaft*. Tübingen.

KOCIAN, C. / MILIUS, F. / NÜTTGENS, M. / SANDER, J. / SCHEER, A.-W. (1995): *Kooperationsmodelle für vernetzte KMU-Strukturen*. Saarbrücken. (= Veröffentlichungen des Instituts für Wirtschaftsinformatik, 120).

KOHLI, M. (1978): „Offenes“ und „geschlossenes“ Interview, Neue Argumente einer alten Kontroverse. In: *Soziale Welt* (29), 1, 1–25.

KOSCHATZKY, K. (2001): *Räumliche Aspekte im Innovationsprozess, Ein Beitrag zur neuen Wirtschaftsgeographie aus Sicht der regionalen Innovationsforschung*. Münster / Hamburg / London.

KOSCHATZKY, K. / GUNDRUM, U. / MULLER, E. (1995): *Regionale Innovations- und Technologieförderung, Ansatzpunkte für die Nutzung regionaler Innovationspotentiale*. Karlsruhe, 1–23. (= FRAUNHOFER INSTITUT SYSTEM- UND INNOVATIONSFORSCHUNG (Hrsg.): *Arbeitspapier Regionalforschung*, 1).

KOWAL, S. / O'CONNELL, D. C. (2000): Zur Transkription von Gesprächen. In: FLICK, U. / KARDORFF, E. v. / STEINKE, I. (Hrsg.): *Qualitative Forschung, Ein Handbuch*. Reinbek bei Hamburg, 437–447.

KRACKHARDT, D. (1992): The Strength of Strong Ties, The Importance of Philos in Organizations. In: NOHRIA, N. / ECCLES, R. G. (Hrsg.): *Networks and Organizations, Structure, Form and Action*. Cambridge / Boston, 216–239.

KRAIMER, K. (2002): Einzelfallstudien. In: KÖNIG, E. / ZEDLER, P. (Hrsg.): *Qualitative Forschung, Grundlagen und Methoden*. Weinheim / Basel (2., völlig überarb. Aufl.), 213–232.

KRÄMER, H. (1999): Dienstleistungen, Motor für Wachstum und Beschäftigung in Deutschland? Witten. (= Schriftenreihe des Promotionsschwerpunkts Makroökonomische Diagnosen und Therapien der Arbeitslosigkeit, 5 / 1999).

KRÄTKE, S. (1995): Globalisierung und Regionalisierung. In: Geographische Zeitschrift (83), 3 / 4, 207–221.

KRUMBEIN, W. / FRIESE, C. / HELLMER, F. / KOLLROS, H. (1994): Industrial Districts und „Normalregionen“, Überlegungen zu den Ausgangspunkten einer zeitgemäßen Wirtschaftsförderpolitik. In: KRUMBEIN, W. (Hrsg.): Ökonomische und politische Netzwerke in der Region, Beiträge aus der internationalen Debatte. Münster / Hamburg, 153–186.

KVALE, S. (1995): Validierung, Von der Beobachtung zu Kommunikation und Handeln. In: FLICK, U. / KARDORFF, E. v. / KEUPP, H. / ROSENSTIL, L. v. / WOLFF, S. (Hrsg.): Handbuch qualitative Sozialforschung, Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. Weinheim (2. Aufl.), 427–431.

KVALE, S. (1996): InterViews, An Introduction to Qualitative Research Interviewing. Thousand Oaks / London / New Delhi.

KYRER, A. / JETTEL, C. / VLASITS, B. (1997): Wirtschafts-Lexikon. München / Wien (3., vollständig neu bearb. und stark erw. Aufl.).

LA MAISON DE L'EXPORT (1998): 'Paroles d'exportateurs', Témoignages, expériences de PME.

LAGENDIJK, A. / CHARLES, D. (1999): Clustering as a new Growth Strategy for Regional Economies? A Discussion of New Forms of Regional Industrial Policy in the United Kingdom. In: OECD (Hrsg.): Boosting Innovation, The Cluster Approach. Paris, 127–153. (= OECD Proceedings).

LAMNEK, S. (1995): Qualitative Sozialforschung, Bd. 2: Methoden und Techniken. Weinheim (3., korrigierte Aufl.).

LAMNEK, S. (2002): Qualitative Interviews. In: KÖNIG, E. / ZEDLER, P. (Hrsg.): Qualitative Forschung, Grundlagen und Methoden. Weinheim / Basel (2., völlig überarb. Aufl.), 157–193.

LANDKREIS LÜNEBURG (2003) (Hrsg.): Deutsch-polnische Kommunalpartnerschaften im Zeichen der Osterweiterung der Europäischen Union, Untersuchungen am Beispiel von Landkreisen, Städten und Gemeinden des Regierungsbezirks Lüneburg und ihren Partnern in der Republik Polen. Husum.

- LANE, C. / BACHMANN, R. (1996): The Social Constitution of Trust, Supplier Relations in Britain and Germany. In: *Organization Studies* (17), 3, 365–395.
- LARSON, A. (1992): Network Dyads in Entrepreneurial Settings, A Study of the Governance of Exchange Relationships. In: *Administrative Science Quarterly* (37), 1, 76–104.
- LATVIAN CENTRAL STATISTICAL BUREAU (2003): Mazo un vidējo uzņēmumu ilgtermiņa apsekojuma rezultāti. Rīga.
- LECHLER, P. (1994): Kommunikative Validierung. In: HUBER, G. L. / MANDEL, H. (Hrsg.): *Verbale Daten, Eine Einführung in die Grundlagen und Methoden der Erhebung und Auswertung*. Weinheim (2., bearb. Aufl.), 243–258.
- LIEBHART, U. E. (2002): *Strategische Kooperationsnetzwerke, Entwicklung, Gestaltung und Steuerung*. Wiesbaden
- LO, V. (2003): *Wissensbasierte Netzwerke im Finanzsektor, Das Beispiel des Mergers & Acquisitions-Geschäfts*. Wiesbaden.
- LODA, M. (1989): Das „Dritte Italien“, Zu den Spezifika der peripheren Entwicklung in Italien. In: *Geographische Zeitschrift* (77), 3, 180–194.
- LOOSE, A. / SYDOW, J. (1994): Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen, Strukturations-theoretische Betrachtungen. In: SYDOW, J. / WINDELER, A. (Hrsg.): *Management inter-organisationaler Beziehungen, Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik*. Opladen, 160–193.
- LORENZ, E. (1999): Trust, Contract and Economic Cooperation. In: *Cambridge Journal of Economics* (23), 3, 301–315.
- LORENZEN, K. (2004): Literatur zu Unternehmenskooperationen. In: MEYER, J. A. (Hrsg.): *Kooperationen von kleinen und mittleren Unternehmen in Europa, Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2004*. Lohmar / Köln, 385–397.
- LOWEY, S. (1997): Inter-Firm Co-Operation as a Regional Development Potential? In: *Erdkunde* (51), 1, 53–66.
- LOWEY, S. (1999): *Organisation und regionale Wirkungen von Unternehmenskooperationen, Eine empirische Untersuchung im Maschinenbau Unter- und Mittelfrankens*. Münster.
- LUBRITZ, S. (1998): *Internationale Strategische Allianzen mittelständischer Unternehmen, Eine theoretische und empirische Analyse*. Frankfurt am Main / Berlin / Bern / New York / Paris / Wien.

- LUNDVALL, B.-Å. (1993): Explaining Interfirm Cooperation and Innovation, Limits of the Transaction-Cost Approach. In: GRABHER, G. (Hrsg.): *The Embedded Firm, On the Socioeconomics of Industrial Networks*. London / New York (Nachdruck 1994), 52–64.
- LUTZ, V. (1993): *Horizontale strategische Allianzen, Ansatzpunkte zu ihrer Institutionalisierung*. Hamburg. (= *Duisburger Betriebswirtschaftliche Schriften*, 5).
- MAASS, F. / WALLAU, F. (2003): *Internationale Kooperationen kleiner und mittlerer Unternehmen, Unter besonderer Berücksichtigung der neuen Bundesländer*. Bonn. (= *IfM-Materialien*, 158).
- MAILLAT, D. (1998): Vom 'Industrial District' zum innovativen Milieu, Ein Beitrag zur Analyse der lokalisierten Produktionssysteme. In: *Geographische Zeitschrift* (86), 1, 1–15.
- MAILLAT, D. / LÉCHOT, G. / LECOQ, B. / PFISTER, M. (1995): Technology District and Innovation, The Case of the Swiss Jura Arc. In: *Regional Studies* (29), 3, 251–263.
- MAILLAT, D. / LECOQ, B. / NEMETI, F. / PFISTER, M. (1997): Comparative Analysis of the Structural Development of Milieux, The Watch Industry in the Swiss and French Jura Arc. In: RATTI, R. / BRAMANTI, A. / GORDON, R. (Hrsg.): *The Dynamics of Innovative Regions, The GREMI Approach*. Aldershot / Brookfield, 109–137.
- MARKET · FORCE TEAM (2007): Expansion im internationalen Umfeld. http://www.internationale-marktforschung.com/mafo-team/frames_version/frameset_d_de.html. (19.07.2007).
- MAROTZKI, W. (2003): Leitfadeninterview. In: BOHNSACK, R. / MAROTZKI, W. / MEUSER, M. (Hrsg.): *Hauptbegriffe qualitativer Sozialforschung, Ein Wörterbuch*. Opladen, 114.
- MARSHALL, J. N. (1982): Linkages Between Manufacturing Industry and Business Services. In: *Environment and Planning A* (14), 11, 1523–1540.
- MARTINEZ, M. C. (2000): Determinantes en la internacionalización de las PYMES, Casos de estudio en Alicante. In: *Economía Industrial*, 332, 149–162.
- MASKELL, P. / MALMBERG, A. (1999): Localised Learning and Industrial Competitiveness. In: *Cambridge Journal of Economics* (23), 2, 167–185.
- MATSCHKE, M. J. / OLBRICH, M. (2000): *Internationale und Außenhandelsfinanzierung*. München / Wien.
- MAYERHOFER, P. (1999): Effekte im Dienstleistungsbereich. In: PALME, G. (Koord.): *Regionale Auswirkungen der EU-Integration der MOEL*. Wien, 227–311.

- MAYRING, P. (1989): Qualitative Inhaltsanalyse. In: JÜTTEMANN, G. (Hrsg.): Qualitative Forschung in der Psychologie, Grundlagen, Verfahren, Anwendungsfelder. Heidelberg (2. Aufl.), 187–211.
- MAYRING, P. (1992): Analytische Schritte bei der Textinterpretation. In: HUBER, G. L. (Hrsg.): Qualitative Analyse, Computereinsatz in der Sozialforschung. München, 11–40.
- MAYRING, P. (1995): Qualitative Inhaltsanalyse. In: FLICK, U. / KARDORFF, E. v. / KEUPP, H. / ROSENSTIEL, L. v. / WOLFF, S. (Hrsg.): Handbuch qualitative Sozialforschung, Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. Weinheim (2. Aufl.), 209–213.
- MAYRING, P. (2000): Qualitative Inhaltsanalyse. In: FLICK, U. / KARDORFF, E. v. / STEINKE, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung, Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg, 468–475.
- MAYRING, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung, Eine Anleitung zu qualitativem Denken. Weinheim (5., überarb. und neu ausgestattete Aufl.).
- MAYRING, P. (2003): Qualitative Inhaltsanalyse, Grundlagen und Techniken. Weinheim / Basel (8. Aufl.).
- MCDOWELL, L. (1998): Elites in the City of London, Some Methodological Considerations. In: Environment and Planning A (30), 12, 2133–2146.
- MEFFERT, H. / BOLZ, J. (1998): Internationales Marketing-Management. Stuttgart (3., überarb. und ergänzte Aufl.).
- MEISSNER, T. (1996): Standortnachteile Mittel- und Osteuropas durch unzureichende Straßen- und Bahnnetze. In: Wirtschaft im Wandel (2), 12, 15–19.
- MENCK, K. W. (1988): German Small- and Medium-Sized Companies' Exports to Developing Countries. Hamburg. (= HWWA-Report, 78).
- MERINO DE LUCAS, F. (2001): El proceso de internacionalización de las pyme. In: Papeles de Economía Española, 89 / 90, 106–116.
- MERKENS, H. (1997): Stichproben bei qualitativen Studien. In: FRIEBERTSHÄUSER, B. / PRENGEL, A. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim / München, 97–106.
- MERKENS, H. (2000): Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion. In: FLICK, U. / KARDORFF, E. v. / STEINKE, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung, Ein Handbuch. Reinbek, 286–299.

MEYER, J.-A. / LORENZEN, K. (2002): Internationale Kooperationen von kleinen und mittleren Unternehmen, Dargestellt am Beispiel deutsch-dänischer Unternehmen. Lohmar / Köln.

MEYER, J.-A. / LORENZEN, K. (2004): Erfolgsfaktoren grenzüberschreitender Kooperationen von KMU. In: MEYER, J.-A. (Hrsg.): Kooperationen von kleinen und mittleren Unternehmen in Europa, Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2004. Lohmar, 69–85.

MEYER, J.-A. / SCHWERING, M. G. (2000): Lexikon für kleine und mittlere Unternehmen. München.

MEYER, S. (2002): Strukturerneuerung und Regionalentwicklung durch Kooperationen und Netzwerke, Mit einer Fallstudie zum Autorecycling in Bremen. Frankfurt am Main / Berlin / Bern / Brüssel / New York / Oxford / Wien.

MOLLENHAUER, K. / RITTELMAYER, C. (1977): Methoden der Erziehungswissenschaft. München.

MÖNIKES, W. (2001): Forschungsressourcen. In: WINCKLER, E. M. / DIETERLE, W. K. M. (Hrsg.): Internationale Unternehmenskooperationen optimieren, Rahmenbedingungen, Netzwerke und Dienstleister in Deutschland, Bd. 1. Berlin, 114–137.

MONNOYER, M. C. / PHILIPPE, J. (1991): Localisation Factors and Development Strategies of Producer Services. In: DANIELS, P. W. / MOULAERT, F. (Hrsg.): The Changing Geography of Advanced Producer Services. London / New York, 108–117.

MOOSMÜLLER, A. (2001): Interkulturelle Kommunikation. In: WINCKLER, E. M. / DIETERLE, W. K. M. (Hrsg.): Internationale Unternehmenskooperationen optimieren, Rahmenbedingungen, Netzwerke und Dienstleister in Deutschland, Bd. 1. Berlin, 153–168.

MORSE, J. M. (1994): Designing Funded Qualitative Research. In: DENZIN, N. K. / LINCOLN, Y. S. (Hrsg.): Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks, 220–235.

MÜLLER, S. (1991): Die Psyche des Managers als Determinante des Exporterfolges, Eine kulturvergleichende Studie zur Auslandsorientierung von Managern aus sechs Ländern. Stuttgart.

MÜLLER, S. / KORNMEIER, M. (2000): Internationalisierung von klein- und mittelständischen Unternehmen. In MEYER, J.-A. (Hrsg.): Marketing in kleinen und mittleren Unternehmen. München, 59–87. (= Jahrbuch der KMU-Forschung 2000 / 1).

MULLINGS, B. (1999): Insider or Outsider, Both or Neither, Some Dilemmas of Interviewing in a Cross-Cultural Setting. In: Geoforum (30), 4, 337–350.

- NATHUSIUS, K. (1994): Typologie Unternehmerischer Partnerschaften. In: MÜLLER-BÖLING, D. / NATHUSIUS, K. (Hrsg.): Unternehmerische Partnerschaften, Beiträge zu Unternehmensgründungen im Team. Stuttgart, 11–32.
- NAUJOKS, W. / KAYSER, G. (1983): Mittelstand 1983, Lage im Wettbewerb und betriebswirtschaftliche Praxis, Ergebnisse einer gemeinsamen Umfrage der Industrie- und Handelskammer zu Koblenz und der Zeitschrift „Industriemagazin“ in der Bundesrepublik Deutschland. Göttingen. (= Beiträge zur Mittelstandsforschung, 95).
- NBANK (2007): Die Ziele der NBank. http://www.nbank.de/bank/ziele_21.php. (19.07.2007).
- NHI² AG (2007): Internationale Befragungen. http://www.nhi2.de/index22_1.htm. (19.07.2007).
- NIEDERSÄCHSISCHES INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSFORSCHUNG (NIW) (2005): Regionalbericht Norddeutschland, Aktuelle wirtschaftliche Entwicklung in den Regionen von Schleswig-Holstein und Niedersachsen, in den angrenzenden Hansestädten sowie in den 16 Bundesländern. Hannover.
- NIEDERSÄCHSISCHES INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSFORSCHUNG (NIW) (2007a): Dienstleistungen für Unternehmen 2005. Unveröffentlichte Karte. Hannover.
- NIEDERSÄCHSISCHES INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSFORSCHUNG (NIW) (2007b): Unveröffentlichte Datentabelle ohne Titel. Hannover.
- NIEDERSÄCHSISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK (NLS) (Hrsg.) (2000): Niedersachsen, Ein statistisches Profil. Hannover.
- NIEDERSÄCHSISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK (NLS) (Hrsg.) (2006): Berichte Niedersachsen, Außenhandel 2003 und 2004. Hannover.
- NIEDERSÄCHSISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK (NLS) (Hrsg.) (2007): Bruttoinlandsprodukt, Bruttowertschöpfung, Arbeitnehmerentgelte in den Landkreisen und kreisfreien Städten Niedersachsens 1980, 1992, 1994 bis 2003. http://www.nls.niedersachsen.de/Download/vgr/BIP_BWS_1980_2003.xls. (15.03.2007).
- NIEDERSÄCHSISCHES MINISTERIUM FÜR INNERES UND SPORT (2005): RITTS Lüneburg, Nutzbringende Netzwerk-Arbeit. http://www.mi.niedersachsen.de/master/C9831379_N8672512_L20_D0_I522.html. (17.05.2005).
- NOHRIA, N. (1992): Is a Network Perspective a Useful Way of Studying Organizations? In: NOHRIA, N. / ECCLES, R. G. (Hrsg.): Networks and Organizations, Structure, Form and Action. Cambridge / Boston, 1–22.

NOOTEBOOM, B. (2000a): Institutions and Forms of Co-Ordination in Innovation Systems. In: *Organization Studies* (21), 5, 915–939.

NOOTEBOOM, B. (2000b): *Learning and Innovation in Organizations and Economies*. Oxford / New York.

NORCLIFFE, G. B. (1975): A Theory of Manufacturing Places. In: COLLINS, L. / WALKER, D. F. (Hrsg.): *Locational Dynamics of Manufacturing Activities*. London, 19–57.

NORDOST-INSTITUT / INSTITUT FÜR KULTUR UND GESCHICHTE DER DEUTSCHEN IN NORDOSTEUROPA (IKGN) (2007): Über das Institut. <http://www.ikgn.de/institut.htm>. (19.07.2006).

O'FARREL, P. N. / O'LOUGHLIN, B. (1981): The Impact of New Industry Enterprises in Ireland, An Analysis of Service Linkages. In: *Regional Studies* (15), 6, 439–458.

OBERHOLZNER, T. / BORNETT, W. / KANOV, H. / PICHLER, I. (2001): *Untersuchung der branchen- und regionalbezogenen Auswirkungen der EU-Erweiterung auf die oberösterreichische Wirtschaft*. Wien.

OBRECHT, J.-J. (1995): Globalisierung und ihr Einfluß auf die Situation und die strategischen Handlungsmöglichkeiten kleiner und mittlerer Unternehmen. In: POURZAL, A. (Hrsg.): *Essen im Dialog*. Essen, 330–342.

OINAS, P. (1997): On the Socio-Spatial Embeddedness of Business Firms. In: *Erdkunde* (51), 1, 23–32.

OINAS, P. (1999): Voices and Silences, The Problem of Access to Embeddedness. In: *Geoforum* (30), 4, 351–361.

ORBÁN, A. (2000): Trust, Embeddedness and Networks in Economic Relations. In: *Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem* (22), 4, 152–163.

OST-WEST KOMPETENZNETZWERK CELLE-LÜNEBURG (OWKN) (2007a): *Das Ost-West Kompetenznetzwerk*. <http://www.osteuropa-niedersachsen.de/index.cfm?225EC3A44063C79FCA8D4E9B325D5748>. (19.07.2007).

OST-WEST KOMPETENZNETZWERK CELLE-LÜNEBURG (OWKN) (2007b): *Ergebnisanzeige Themenfeld Kultur*. http://www.osteuropa-niedersachsen.de/index.cfm?uid=100326734063C79FCA5A9FA523BFD0A8&&IRACER_AUTOLINK&&. (19.07.2007).

- OST-WEST KOMPETENZNETZWERK CELLE-LÜNEBURG (OWKN) (2007c): Ergebnisanzeige Themenfeld Verwaltung. http://www.osteuropa-niedersachsen.de/index.cfm?uuid=648032D04063C79FCA6530F5AEB29DFE&&IRACER_AUTOLINK&&. (19.07.2007).
- OST-WEST KOMPETENZNETZWERK CELLE-LÜNEBURG (OWKN) (2007d): Ergebnisanzeige Themenfeld Wirtschaft. http://www.osteuropa-niedersachsen.de/index.cfm?uuid=647C5BC94063C79FCAFA5F24449E77CD&&IRACER_AUTOLINK&&. (19.07.2007).
- OST-WEST KOMPETENZNETZWERK CELLE-LÜNEBURG (OWKN) (2007e): Ergebnisanzeige Themenfeld Wissenschaft. http://www.osteuropa-niedersachsen.de/index.cfm?uuid=6465197A4063C79FCA6A60B93F8E6E0F6B&&IRACER_AUTOLINK&&. (19.07.2007).
- OST-WEST KOMPETENZNETZWERK CELLE-LÜNEBURG (OWKN) (2007f): Projektzeitplan OWN (Stand: Juni 2004). <http://www.osteuropa-niedersachsen.de/index.cfm?225E2AFC4063C79FCA5826501175141F>. (19.07.2007).
- OST-WEST KOMPETENZNETZWERK CELLE-LÜNEBURG (OWKN) (2007g): Willkommen beim Ost-West Kompetenznetzwerk Celle-Lüneburg. <http://www.osteuropa-niedersachsen.de/index.cfm?225B04214063C79FCAB0EB9E6E737C52>. (19.07.2007).
- PALME, G. / SCHREMMER, C. (1998): Regionale Auswirkungen der EU-Integration der MOEL. Wien.
- PARSONS, T. (1937): *The Structure of Social Action, A Study in Social Theory With Special Reference to a Group of Recent European Writers*. New York.
- PATTON, M. Q. (1990): *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Newbury Park (2. Aufl.).
- PELLENBARG, P. H. / KOK, J. A. A. M. (1985): Small and Medium-Sized Innovative Firms in the Netherlands' Urban and Rural Regions. In: *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie* (76), 4, 242–252.
- PERROW, C. (1992): Small-Firm Networks. In: NOHRIA, N. / ECCLES, R. G. (Hrsg.): *Networks and Organizations, Structure, Form and Action*. Cambridge / Boston, 445–470.
- PEZOLDT, K. (2004): Kooperation von deutschen und osteuropäischen KMU, Entwicklung von Synergiepotenzialen durch interkulturelles Lernen. In: MEYER, J. A. (Hrsg.): *Kooperationen von kleinen und mittleren Unternehmen in Europa, Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2004*. Lohmar / Köln, 281–307.

PFÜTZER, S. (1995): Strategische Allianzen in der Elektronikindustrie, Organisation und Standortstruktur. Münster. (= Wirtschaftsgeographie, 9).

PIASECKI, B. / ROGUT, A. / SMALLBONE, D. (2000): Polish SMEs in the Context of the European Single Market. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Społeczno-Ekonomicznej, Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw. Warschau / Lodz.

PICOT, A. / REICHWALD, R. / WIGAND, R. T. (2003): Die grenzenlose Unternehmung, Information, Organisation und Management. Wiesbaden (5., aktualisierte Aufl.).

PLA BARBER, J. (1998): Un análisis empírico de la internacionalización española, Modos de entrada y factores de empresa. Acade National Annual Congress, Las Palmas de Gran Canaria.

PLEITNER, H. J. (1995): Internationalisierung schweizerischer Klein- und Mittelunternehmen, Wettbewerbsbedingungen und Unternehmenspolitik im Internationalisierungsprozeß. In: STIEGLER, H., KOTEK H., PETERMANDL M., KEMMETMÜLLER W. (Hrsg.): Erfolgspotentiale für Klein- und Mittelbetriebe, Festschrift für Walter Sertl zum 65. Geburtstag. Linz.

PLOUGMANN, P. (1994): Networking, Achieving SME Competitiveness in a Global Economy, The Danish Networking Programme, A Model for Other European Regions? In: KRUMBEIN, W. (Hrsg.): Ökonomische und politische Netzwerke in der Region, Beiträge aus der internationalen Debatte. Münster / Hamburg, 207–232.

PODOLNY, J. M. / PAGE, K. L. (1998): Network Forms of Organization. In: Annual Review of Sociology (24), 1, 57–76.

POHLMANN, M. (1995): Industrielle Netzwerke, Antagonistische Kooperationen an der Schnittstelle Beschaffung-Zulieferung. München.

PORAC, J. / ROSA, J. A. (1996): Rivalry, Industry Models, and the Cognitive Embeddedness of the Comparable Firm. In: BAUM, J. A. C. / DUTTON, J. E. (Hrsg.): The Embeddedness of Strategy. Greenwich / London, 363–388. (= Advances in Strategic Management, 13).

PORTES, A. / SENSENBRENNER, J. (1993): Embeddedness and Immigration, Notes on the Social Determinants of Economic Action. In: The American Journal of Sociology (98), 6, 1320–1350.

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

- RALL, W. (1994): Internationale Strategische Allianzen, Wege zum Erfolg. In: PAUSENBERGER, E. (Hrsg.): Die Internationalisierung von Unternehmungen, Strategien und Probleme ihrer Umsetzung. Stuttgart, 31–46.
- RATH, H. (1990): Neue Formen der internationalen Unternehmenskooperation, Eine empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung ausgesuchter Industriezweige des Ruhrgebiets. Hamburg. (= Duisburger Volkswirtschaftliche Schriften, 8).
- RATH, H. (1992): Grenzüberschreitende Kooperationen, Chancen auf dem EG-Binnenmarkt. Wiesbaden (2. Aufl.).
- REHFELD, D. (1994): Produktionscluster und räumliche Entwicklung, Beispiele und Konsequenzen. In: KRUMBEIN, W. (Hrsg.): Ökonomische und politische Netzwerke in der Region, Beiträge aus der internationalen Debatte. Münster / Hamburg, 187–205.
- RENTMEISTER, B. (2001): Lokale Produktionssysteme in der italienischen Schuhindustrie, Das Beispiel des Industriedistrikts Riviera del Brenta. In: Geographische Rundschau (53), 4, 34–39.
- RHEINISCH-WESTFÄLISCHES INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSFORSCHUNG (RWI) (2000): Impact of the Enlargement of the European Union on Small and Medium-Sized Enterprises in the Union. Endbericht für die Europäische Kommission – GD Unternehmen. Essen / Glasgow.
- RICHTER, S. (2003): EU Enlargement, The Issue of Transfers. In: RICHTER, S. (Hrsg.): The Accession Treaty and Consequences for New EU Members. Wien. (= wiiw Current Analyses and Country Profiles, 18).
- RIEDEL, J. / UNTIEDT, G. / ALECKE, B. / PINTARITS, S. / REVEL, S. W. / RIDDER, M. / SCHARR, F. (2001): EU-Osterweiterung und deutsche Grenzregionen, Strukturpolitik und Raumplanung in den Regionen an der mitteleuropäischen EU-Außengrenze zur Vorbereitung auf die EU-Osterweiterung. Dresden. (= ifo Dresden Studien, 28 / I).
- ROMO, F. P. / SCHWARTZ, M. (1995): The Structural Embeddedness of Business Decisions, The Migration of Manufacturing Plants in New York State, 1960–1985. In: American Sociological Review (60), 6, 874–907.
- RUMER, K. (1994): Internationale Kooperationen und Joint Ventures, Standortvorteile nutzen, neue Märkte und Technologien erschließen. Wiesbaden.
- RUSTEMEYER, R. (1992): Praktisch-methodische Schritte der Inhaltsanalyse, Eine Einführung am Beispiel der Analyse von Interviewtexten. Münster. (= Arbeiten zur sozialwissenschaftlichen Psychologie, Beiheft 2).

SASSEN, S. (1996): Metropolen des Weltmarkts, Die neue Rolle der Global Cities. Frankfurt am Main.

SATTES, I. / BRODBECK, H. / LANG, H.-C. / DOMEISEN, H. (1998): Erfolg in kleinen und mittleren Unternehmen, Ein Leitfaden für die Führung und Organisation in KMU. Zürich (2., bearb. Aufl.). (= Mensch, Technik, Organisation, 8).

SAXENIAN, A. L. (1987): Silicon Valley and Route 128, Regional Prototypes or Historic Exceptions? In: CASTELLS, M. (Hrsg.): High Technology, Space, and Society. Beverly Hills (2. Aufl.), 81–105.

SCHAMP, E. W. (1986): Industriestandort und Wirtschaftsdienste im ländlichen Raum, Zum Reichweitenmuster der Dienstleistungsnachfrage von Industrieunternehmen in Niedersachsen. In: Berichte zur deutschen Landeskunde (60), 2, 201–226.

SCHAMP, E. W. (1988): Industrie und tertiärer Sektor, Eine Studie zur Reichweite der industriellen Nachfrage nach unternehmensexternen Dienstleistungen. Göttingen. (= Das wirtschaftsgeographische Praktikum, 9).

SCHAMP, E. W. (1996): Globalisierung von Produktionsnetzen und Standortssystemen. In: Geographische Zeitschrift (84), 3 / 4, 205–219.

SCHAMP, E. W. (2000): Vernetzte Produktion, Industriegeographie aus institutioneller Perspektive. Darmstadt.

SCHAMP, E. W. (2001): Der Aufstieg von Frankfurt / Rhein-Main zur europäischen Metropolregion. In: Geographica Helvetica (56), 3, 159–178.

SCHÄPER, C. (1997): Entstehung und Erfolg zwischenbetrieblicher Kooperation, Möglichkeiten öffentlicher Förderung. Wiesbaden.

SCHARR, F. / UNTIEDT, G. (2001): Sektorale Wettbewerbsfähigkeit ausgewählter Branchen in den deutschen Grenzregionen. In: RIEDEL, J. / UNTIEDT, G. / ALECKE, B. / PINTARITS, S. / REVEL, S. W. / RIDDER, M. / SCHARR, F. (2001): EU-Osterweiterung und deutsche Grenzregionen, Strukturpolitik und Raumplanung in den Regionen an der mitteleuropäischen EU-Außengrenze zur Vorbereitung auf die EU-Osterweiterung. Dresden, 179–245. (= ifo Dresden Studien, 28 / II).

SCHEELE, B. / GROEBEN, N. (1988): Dialog-Konsens-Methoden zur Rekonstruktion Subjektiver Theorien. Tübingen.

SCHERTLER, W. (1995): Management von Unternehmens-Kooperationen, Entwurf eines Bezugsrahmens. In: SCHERTLER, W. (Hrsg.): Management von Unternehmens-Kooperationen, Branchenspezifische Analysen, Neueste Forschungsergebnisse. Wien, 19–51.

SCHICKHOFF, I. (1985): Dienstleistungen für Industrieunternehmen, Einflüsse von Unternehmens- und Standorteigenschaften auf die Reichweite ausgewählter industrieller Dienstleistungsverflechtungen. In: Erdkunde (39), 2, 73–84.

SCHMIDT, A. / MENKE, A. / HESPE, A. / KÜNZEL, T. (1995): Die Internationalisierung mittelständischer Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung der Rolle der Banken. Bonn. (= IfM-Materialien, 113).

SCHMIDT, A. / RICHTER W. (1990): Die Auswirkungen des EG-Binnenmarkts auf mittelständische Zulieferunternehmen in der Bundesrepublik Deutschland. Stuttgart. (= Schriften zur Mittelstandsforschung, N. F., 36).

SCHMIDT, C. (1997): „Am Material“, Auswertungstechniken für Leitfadeninterviews. In: FRIEBERTSHÄUSER, B. / PRENGEL, A. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim / München, 544–568.

SCHMOLINSKY, C. (2001): Grenzübergreifende Zusammenarbeit des Königreiches der Niederlande, der deutschen Bundesländer Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz sowie der Regionen und Gemeinschaften Belgiens im Rahmen der EU-Gemeinschaftsinitiative INTERREG, Bilanz und aktuelle Förderphase INTERREG III-Arbeitsituation (2000–2006). Düsseldorf.

SCHNELL, R. / HILL, B. P. / ESSER, E. (2005): Methoden der empirischen Sozialforschung. München / Wien (7., völlig überarb. und erw. Aufl.).

SCHOENBERGER, E. (1991): The Corporate Interview as a Research Method in Economic Geography. In: The Professional Geographer (43), 2, 180–189.

SCHOENBERGER, E. (1997): The Cultural Crisis of the Firm. Oxford.

SCHOLZ-LIGMA, J. (1997): Internationalisierung mittelständischer Unternehmen, Chancen und Risiken. In: BÜHRENS, J. (Hrsg.): Management im Mittelstand, Erfolgsorientierte Ansätze und Perspektiven. Sternernfels, 168–189.

SCHRADER, S. (1993): Kooperation. In: HAUSCHILDT, J. / GRÜN, O. (Hrsg.): Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung, Zu einer Realtheorie der Unternehmung. Festschrift für Eberhard Witte. Stuttgart, 221–254.

SCHULZ, A. (2004): Stolpersteine auf internationalem Parkett, Gescheiterte KMU-Kooperationen und ihre „lessons learned“. In: MEYER, J.-A. (Hrsg.): Kooperationen von kleinen und mittleren Unternehmen in Europa, Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2004. Lohmar, 89–109.

SCHWARZ, P. (1979): Morphologie von Kooperationen und Verbänden. Tübingen. (= Schriften zur Kooperationsforschung, 15).

SCHWERING, M. G. / STRIEWE, F. (2004): Euregios als Plattform zur Förderung von grenzüberschreitenden Kooperationen kleiner und mittelständischer Unternehmen in Europa, Dargestellt am Beispiel der niederländisch-deutschen Euregio Gronau. In: MEYER, J.-A. (Hrsg.): Kooperationen von kleinen und mittleren Unternehmen in Europa, Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2004. Lohmar, 261–277.

SEIDEL, O. (1997): Innovationen und zwischenbetriebliche Verflechtungsbeziehungen von Industriebetrieben in der Region Hannover-Braunschweig-Göttingen im interregionalen Vergleich. In: BACKHAUS, A. / SEIDEL, O. (Hrsg.): Innovationen und Kooperationsbeziehungen von Industriebetrieben, Forschungseinrichtungen und unternehmensnahen Dienstleistern, Die Region Hannover-Braunschweig-Göttingen im interregionalen Vergleich. Hannover, 7–61. (= Hannoversche Geographische Arbeitsmaterialien, 19).

SEIPEL, C. / RIEKER, P. (2003): Integrative Sozialforschung, Konzepte und Methoden der qualitativen und quantitativen empirischen Forschung. Weinheim / München.

SELL, A. (1994): Internationale Unternehmenskooperationen. München / Wien.

SEMLINGER, K. (2003): Vertrauen als Kooperationshemmnis, Kooperationsprobleme von kleinen und mittleren Unternehmen und Auswege aus der Vertrauensfalle. In: HIRSCH-KREINSEN, H. / WANNÖFFEL, M. (Hrsg.): Netzwerke kleiner Unternehmen, Praktiken und Besonderheiten internationaler Zusammenarbeit. Berlin, 61–87.

SEMLINGER, K. (2004): Strategische Steuerung von Wissen in internationalen Produktionsnetzwerken. In: BEHR, M. v. / SEMLINGER, K. (Hrsg.): Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen, Neue Entwicklungen bei Arbeitsorganisation und Wissensmanagement. Frankfurt am Main / New York, 141–183. (= Veröffentlichungen aus dem Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. (ISF) München).

SEMLINGER, K. / BEHR, M. v. (2004): Editorial, Die Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen als Wissensproblem. In: BEHR, M. v. / SEMLINGER, K. (Hrsg.): Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen, Neue Entwicklungen bei Arbeitsorganisation und Wissensmanagement. Frankfurt am Main / New York, 15–42. (= Veröffentlichungen aus dem Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. (ISF) München).

- SPIELKAMP, A. / VOPEL, K. (1999): Mapping Innovative Clusters in National Innovation Systems. In: OECD (Hrsg.): Boosting Innovation, The Cluster Approach. Paris, 91–123. (= OECD Proceedings).
- SPÖHRING, W. (1989): Qualitative Sozialforschung. Stuttgart.
- SPRADLEY, J. P. (1979): The Ethnographic Interview. New York.
- STAKE, R. E. (1994): Case Studies. In: DENZIN, N. K. / LINCOLN, Y. S. (Hrsg.): Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks (4. Aufl.), 236–247.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (1995): Klassifikation der Wirtschaftszweige mit Erläuterungen. Wiesbaden.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2004): Ad Hoc Befragung über Unternehmenskooperationen, Eine Pilotstudie im Auftrag von Eurostat. Berichtsjahr 2003. Wiesbaden.
- STAUDACHER, C. (1985): Wirtschaftsdienste (Producer Services, Business Services, Industrial Services) als Forschungsthema der Wirtschaftsgeographie. Wien, 57–84. (= ÖSTERREICHISCHE GESELLSCHAFT FÜR WIRTSCHAFTSRAUMFORSCHUNG (Hrsg.): Wirtschaftsgeographische Studien, 12 / 13).
- STAUDT, E. / KRIEGESMANN, B. / THIELEMANN, F. / BEHRENDT, S. (1995): Kooperationen als Erfolgsfaktor ostdeutscher Unternehmen, Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur Kooperationslandschaft in Ostdeutschland. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (65), 11, 1209–1230.
- STAUFFERT, T. K. (1993): Internationalisierungsstrategien für den Mittelstand. In: IO-Management (62), 6, 39–44.
- STERNBERG, R. (1995a): Die Konzepte der flexiblen Produktion und der Industriedistrikte als Erklärungsansätze der Regionalentwicklung. In: Erdkunde (49), 3, 161–175.
- STERNBERG, R. (1995b): Technologiepolitik und High-Tech-Regionen, Ein internationaler Vergleich. Münster / Hamburg. (= Wirtschaftsgeographie, 7).
- STEVEN, M. / SCHADE, S. (2004): Anforderungen an das Controlling von KMU-Kooperationen, Herausforderungen der Internationalisierung an mittelständische Unternehmen. In: MEYER, J.-A. (Hrsg.): Kooperationen von kleinen und mittleren Unternehmen in Europa, Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2004. Lohmar, 111–132.

STRAMBACH, S. (1993): Die Bedeutung von Netzwerkbeziehungen für wissensintensive unternehmerorientierte Dienstleistungen, Ergebnisse aus dem Rhein-Neckar-Raum. In: *Geographische Zeitschrift* (81), 1 / 2, 35–50.

STRAMBACH, S. (1994): Knowledge Intensive Business Services in the Rhine-Neckar Area. In: *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie* (85), 4, 354–365.

STRAUSS, A. L. (1991): *Grundlagen Qualitativer Sozialforschung, Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen soziologischen Forschung*. München.

SWOBODA, B. (2000): Bedeutung internationaler strategischer Allianzen im Mittelstand, Eine dynamische Perspektive. In: MEYER, J.-A. (Hrsg.): *Marketing in kleinen und mittleren Unternehmen*. München, 107–129. (= *Jahrbuch der KMU-Forschung*, 1 / 2000).

SYDOW, J. (1992a): *Strategische Netzwerke, Evolution und Organisation*. Wiesbaden (Nachdruck 1993). (= *Neue betriebswirtschaftliche Forschung*, 100).

SYDOW, J. (1992b): Strategische Netzwerke und Transaktionskosten, Über die Grenzen einer transaktionskostentheoretischen Erklärung der Evolution strategischer Netzwerke. In: STAEHLE, W. H. / CONRAD, P. (Hrsg.): *Managementforschung 2*. Berlin / New York, 239–311.

SYDOW, J. (1999): *Strategische Netzwerke, Evolution und Organisation*. Wiesbaden (1. Aufl., 4. Nachdruck).

SYDOW, J. / MÖLLERING, G. (2004): *Produktion in Netzwerken, Make, Buy & Cooperate*. München.

SYDOW, J. / WINAND, U. (1998): Unternehmensvernetzung und -virtualisierung, Die Zukunft unternehmerischer Partnerschaften. In: WINAND, U. / NATHUSIUS, K. (Hrsg.): *Unternehmensnetzwerke und virtuelle Organisationen*. Stuttgart, 11–31.

SZABO, A. (2003): The Development of the SME Sector in the Various Regions of the OSCE. Beitrag zur 3. OSCE Parliamentary Assembly Conference on Sub-Regional Co-Operation, 14.–15. Mai 2003. Bern.

TALMUD, I. / MESCH, G. S. (1997): Market Embeddedness and Corporate Instability, The Ecology of Inter-Industrial Networks. In: *Social Science Research* (26), 4, 419–441.

TAYLOR, M. / LEONARD, S. (2002): Approaching ‚Embeddedness‘. In: TAYLOR, M. / LEONARD, S. (Hrsg.): *Embedded Enterprise and Social Capital, International Perspectives*. Aldershot, 1–18.

- THELEN, E. M. (1993): Die zwischenbetriebliche Kooperation, Ein Weg zur Internationalisierung von Klein- und Mittelbetrieben? Frankfurt am Main. (= Europäische Hochschulschriften, Reihe 5: Volks- und Betriebswirtschaft, 1471).
- THIELEMANN, F. (1996): Die Gestaltung von Kooperationen kleiner und mittlerer Unternehmen. Bochum. (= Innovation: Forschung und Management, 7).
- TITZMANN, M. (1977): Strukturelle Textanalyse, Theorie und Praxis der Interpretation. München. (= Information und Synthese, 5).
- TORDOIR, P. P. (1994): Transactions of Professional Business Services and Spatial Systems. In: Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie (85), 4, 322–332.
- TRINCZEK, R. (2005): Wie befrage ich Manager? Methodische und methodologische Aspekte des Experteninterviews als qualitativer Methode empirischer Sozialforschung. In: BOGNER, A. / LITTIG, B. / MENZ, W. (Hrsg.): Das Experteninterview, Theorie, Methode, Anwendung. Wiesbaden (2. Aufl.), 209–222.
- TÜRCK, R. (1999): Forschungs- und Entwicklungskooperationen. In: ENGELHARD, J. / SINZ, E. J. (Hrsg.): Kooperation im Wettbewerb, Neue Formen und Gestaltungskonzepte im Zeichen von Globalisierung und Informationstechnologie. Wiesbaden, 59–87.
- UZZI, B. (1996): The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations, The Network Effect. In: American Sociological Review (61), 4, 674–698.
- UZZI, B. (1997): Social Structure and Competition in Interfirm Networks, The Paradox of Embeddedness. In: Administrative Science Quarterly (42), 1, 35–67.
- WALLDORF, E. G. (1987): Auslandsmarketing, Theorie und Praxis des Auslandsgeschäfts. Wiesbaden.
- WALLDORF, E. G. (1992): Die Wahl zwischen unterschiedlichen Formen der internationalen Unternehmer-Aktivität. In: KUMAR, B. N. / HAUSSMANN, H. (Hrsg.): Handbuch der Internationalen Unternehmenstätigkeit, Erfolgs- und Risikofaktoren, Märkte, Export-, Kooperations- und Niederlassungs-Management. München, 447–470.
- WALLDORF, E. G. (2000): Gabler-Lexikon Auslandsgeschäfte, Erfolgreich auf Internationalen Märkten, Außenhandel und Kooperation, Marktforschung und Marketing, Finanzierung und Sicherung. Wiesbaden.

- WALTER, B. (1989): Unternehmensberatung durch Banken, Ein neues Leistungsfeld? In: *Bank und Markt* (18), 4, 14–16.
- WEBER, P. (1997): *Internationalisierungsstrategien mittelständischer Unternehmen*. Wiesbaden.
- WEICK, K. E. (1976): Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. In: *Administrative Science Quarterly* (21), 1, 1–16.
- WILLIAMSON, O. E. (1975): *Markets and Hierarchies, Analysis and Anti-Trust Implications, A Study in the Economics of Internal Organization*. New York.
- WILLIAMSON, O. E. (1979): Transaction-Cost Economics, The Governance of Contractual Relations. In: *The Journal of Law and Economics* (22), 2, 233–261.
- WILLIAMSON, O. E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism, Firms, Markets, Relational Contracting*. New York.
- WILLIAMSON, O. E. (1990): *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Unternehmen, Märkte, Kooperationen*. Tübingen.
- WITTKOWSKI, J. (1994): *Das Interview in der Psychologie, Interviewtechnik und Codierung von Interviewmaterial*. Opladen.
- WITZEL, A. (1982): *Verfahren der qualitativen Sozialforschung, Überblick und Alternativen*. Frankfurt.
- WITZEL, A. (1989): Das problemzentrierte Interview. In: JÜTTEMANN, G. (Hrsg.): *Qualitative Forschung in der Psychologie, Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder*. Heidelberg (2. Aufl.), 227–255.
- WOOD, P. (1996): Business Services, The Management of Change and Regional Development in the UK, A Corporate Client Perspective. London, 644–665. (= ROYAL GEOGRAPHICAL SOCIETY / INSTITUTE OF BRITISH GEOGRAPHERS (Hrsg.): *Transactions of the Institute of British Geographers*, 21).
- WURZEL, U. (2001): Neue Anforderungen an international orientierte Netzwerke. In: WINCKLER, E. M. / DIETERLE, W. K. M. (Hrsg.): *Internationale Unternehmenskooperationen optimieren, Rahmenbedingungen, Netzwerke und Dienstleister in Deutschland, Bd. 1*. Berlin, 292–320.

WUYTS, S. H. K. (2003): Partner Selection in Business Markets, A Structural Embeddedness Perspective. Amsterdam. (= Timbergen Institute Research Series, 309).

ZSCHIEDRICH, H. / KELLER, A. (1999): Theorie und Praxis der Markterschließung in Mittel- und Osteuropa, Vom Joint Venture zur Tochtergesellschaft, Markterschließungsformen im Wandel. Egelsbach / Frankfurt am Main / München. (=Deutsche Hochschulschriften; 1152).