

INHALTSVERZEICHNIS

Danuta Marciniak-Neider / Elmar Schreiber

Universität Danzig – Hochschule Bremen:

Drei Jahrzehnte deutsch-polnische Zusammenarbeit _____ 1

Hans H. Bass / Eugeniusz Gostomski

KMU in Polen und in Deutschland: Probleme und Perspektiven _____ 7

I Rahmenbedingungen

Hans H. Bass

KMU in Deutschland: Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft _____ 25

Bohdan Jeliński

KMU in Polen: Systemtransformation und Exportentwicklung _____ 41

Leszek Reszka

Die Bedeutung der Kleinunternehmen für Polens Volkswirtschaft _____ 55

II Finanzierung

Eugeniusz Gostomski

KMU-Finanzierung in Polen _____ 63

Jens Hermsdorf

Finanzstrukturmanagement im deutschen Mittelstand:

Neue Rahmenbedingungen und neue Produkte _____ 75

Tomasz Motowidlak

Innovative Finanzierung polnischer Unternehmen durch Immobilienleasing _____ 89

Iwona Sobol

Factoring-Dienstleistungen in Deutschland und in Polen _____ 103

Wojciech Gostomski

Öffentliche Bürgschaftsleistungen für KMU in Deutschland und Polen _____ 115

Joanna Bednarz

Serviceangebote deutscher und österreichischer Banken für polnische KMU _____ 125

Christoph Siebert / Christian Hinc

Innovative Finanzierungsinstrumente für den deutschen Mittelstand

bei der Realisierung von Direktinvestitionen im Ausland _____ 133

III Internationalisierung

Gerhard M. Feldmeier

Die Internationalisierung deutscher KMU –

Stiefkind im Schatten Multinationaler Konzerne _____ 145

Roland Abel

Internationale Kooperationen – (k)eine Chance für deutsche
Klein- und Kleinstunternehmen? _____ 159

Aleksander Moroz

Internationalisierung als Entwicklungsstrategie eines polnischen KMU: Fallstudie__ 175

Ralph-Elmar Lungwitz

Probleme und Perspektiven von deutsch-polnischen KMU-Kooperationen _____ 185

Agnieszka Stanowska-Hirsch

Die Bedeutung der KMU für die Struktur des polnischen Exportes in
die Russische Föderation _____ 199

Rafał Śliwiński

Die Bedeutung der Lisbon-Strategie der EU für die KMU-Internationalisierung ____ 205

Radosław Koszewski

Erfolgsbedingungen für KMU-Exportgemeinschaften in Polen _____ 213

IV Strukturwandel**Robert Ernst-Siebert**

Innovation und Beschäftigung in deutschen KMU _____ 229

Adam Gorzelańczyk

Innovation als Entwicklungsstrategie eines polnischen KMU: Fallstudie _____ 247

Hagen Krämer

KMU im Strukturwandel zur Dienstleistungsgesellschaft _____ 253

Mitwirkende der Publikation _____ 271

**DANUTA MARCINIAK-NEIDER / ELMAR SCHREIBER
UNIVERSITÄT GDAŃSK UND HOCHSCHULE BREMEN**

UNIVERSITÄT DANZIG – HOCHSCHULE BREMEN: DREI JAHRZEHNTE DEUTSCH-POLNISCHE ZUSAMMENARBEIT

Das Jahr 2006 wird als „Polnisch-Deutsches Jahr“ gefeiert. Das ist ein willkommener Anlass, die langjährige Zusammenarbeit der Hochschule Bremen und der Universität Gdańsk zu würdigen.

Die Anfänge dieser Kooperation reichen in die 1970er Jahre zurück, als nach dem Warschauer Vertrag die staatlichen Beziehungen zwischen Polen und der Bundesrepublik Deutschland normalisiert wurden. Bereits 1973 reiste Professor Ulrich Rohr, der Rektor der damaligen Hochschule für Wirtschaft, mit einer Studentengruppe nach Polen, und wenig später kamen er und Professor Dieter Leuthold aus Bremen zu einem ersten Besuch an die Universität Gdańsk. Im April 1976 wurde eine Rahmenvereinbarung für eine Städtepartnerschaft zwischen Bremen und Gdańsk unterzeichnet – dadurch entstand die erste westdeutsch-polnische Städtepartnerschaft überhaupt. Dies war eine günstige Situation für die Zusammenarbeit auch der akademischen Einrichtungen in Bremen und Danzig. Am 15. März 1979 kam ein Vertrag über die Zusammenarbeit zwischen der Universität Gdańsk und der Hochschule für Wirtschaft in Bremen zustande. Dies machte es Wissenschaftlern wie Professor Dr. Zenon Kamiński von der Fakultät für Transportökonomik (der heutigen Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Gdańsk) möglich, zu Studienaufenthalten nach Bremen zu kommen. Für die Bremer Hochschule für Wirtschaft war dieser Vertrag mit der Universität Danzig der erste Vertrag mit einer ausländischen akademischen Einrichtung.

Die Partnerschaft mit der Universität Danzig stand damit am Anfang einer Entwicklung, die die Hochschule Bremen – die 1982 aus der Fusion der Hochschule für Wirt-

schaft mit drei anderen Bremer Hochschulen entstand – zu einer der am stärksten internationalisierten Universitäten für angewandte Wissenschaften in Deutschland gemacht hat. Auch die Universität Danzig hat in den vergangenen Jahrzehnten ihre Auslandsbeziehungen noch weiter verstärken können. Beide Universitäten verfügen heute über jeweils mehr als hundert Partnerschaften und sind in der weltweiten *scientific community* gut vernetzt.

In der Universität Gdańsk ist das Institut für Außenhandel für den Austausch mit der Hochschule Bremen zuständig, auf bremischer Seite ist es der Internationale Studiengang Volkswirtschaftslehre. Die sehr aktive Zusammenarbeit zwischen unseren Institutionen wäre aber nicht möglich ohne das persönliche Engagement vieler Kolleginnen und Kollegen. Stellvertretend seien genannt die Professorinnen und Professoren Karl Marten Barfuß, Hans H. Bass, Zygmunt Dmowski, Peter Frankenfeld, Eugeniusz Gostomski, Zenon Kamiński, Danuta Marciniak-Neider, Janusz Neider, Ewa Oziewicz und Hans Röhl. Nach mehr als 30 Jahren wird diese Zusammenarbeit nun von einer neuen Generation von Wissenschaftlern fortgesetzt.

Die Formen der Zusammenarbeit zwischen der Universität Danzig und der Hochschule Bremen sind vielfältig. Zu nennen sind besonders: Kooperation in der Forschung, Beiträge zu wissenschaftlichen Konferenzen und die Beteiligung an Publikationen der jeweils anderen Seite sowie Gastvorlesungen und als besonderes Element der Studentenaustausch.

Forschungskooperation

Schon in den 1980er Jahren gab es gemeinsame Forschungen zum Thema „Entwicklung und Möglichkeiten der Zusammenarbeit von kleinen und mittelgroßen Unternehmen in Polen und der Bundesrepublik Deutschland“ unter Beteiligung von K. M. Barfuß, Z. Dmowski, E. Gostomski, D. Marciniak-Neider und M. Rydel.

Konferenzen und Publikationen

An Beiträgen zu wissenschaftlichen Konferenzen der jeweils anderen Seite sind insbesondere zu nennen die Sopotter Tagung im Jahre 1995 aus Anlass des 25-jährigen Bestehens des Instituts für Außenhandel an der Universität Gdańsk: „Polen in der Weltwirtschaft“, an der aus Bremen Professor Barfuß teilnahm, sowie die Sopotter Tagungen

„Globalisierung in der Weltwirtschaft“ in den Jahren 2000, 2002, 2004 und 2006 unter Teilnahme der Bremer Wissenschaftler H. H. Bass, P. Frankenfeld und S. Melchers. Auf deutscher Seite sind zu nennen die Tagung „Facetten volkswirtschaftlicher Forschung“ im Jahre 2003 aus Anlass des 65. Geburtstages von Professor Karl Marten Barfuß, an der der Prorektor der Universität Gdańsk, Prof. Dr. Janusz Neider, sowie Dr. E. Gostomski teilnahmen, sowie der Kongress der „School of International Business“ der Hochschule Bremen im Jahre 2005 zum Thema „Das neue Europa“, bei dem Dr. Gostomski den Einführungsvortrag hielt.

Zu nennen ist schließlich die gemeinsame polnisch-deutsche Konferenz „Internationalisierung und Finanzierung der Entwicklung kleiner und mittelgroßer Unternehmen“, organisiert in Sopot auf Initiative der Hochschule Bremen durch das Institut für Außenhandel an der Ökonomischen Fakultät der Universität Gdańsk im April 2006.

Als Beteiligung an Veröffentlichungen der jeweils anderen Seite ist als erster Beitrag bereits 1985 erschienen:

Barfuß, K. M. / Rohr, U., Współpraca gospodarcza małych i średnich przedsiębiorstw RFN i Polski w świetle badań ankietowych w RFN, Zeszyty Naukowe Wydziału Ekonomiki Transportu, Prace i Materiały Instytutu Ekonomiki Handlu Zagranicznego UG, 1985, Nr. 8.

sowie in den jüngst vergangenen Jahren:

Barfuß, K. M., Korespondencja z Bremy – Zenonowi Kamińskiemu w siedemdziesiąt rocznicę urodzin, in: Funkcjonowanie podmiotów gospodarczych w warunkach współpracy międzynarodowej, Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego, 2001, Nr. 17.

Bass, H. H., Challenges of Globalisation: Country Risk Analysis and the Experiences of the Asian Crisis, in: Uniwersytet Gdański, Instytut Handlu Zagranicznego, Globalizacja w gospodarce światowej 2000.

Bass, H. H., Schumpeter i de Soto – spojrzenie na teorię rozwoju gospodarczego, in: Funkcjonowanie podmiotów gospodarczych w warunkach współpracy międzynarodowej, Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego, 2001, Nr. 17.

Bass, H. H. / Melchers, S., Light into the dark side of globalisation: COCs and clauses, in: Globalizacja w gospodarce światowej, Uniwersytet Gdański, Instytut Handlu Zagranicznego, Sopot, 2002.

Frankenfeld, P., Globalisation and Regional Economics, in: Uniwersytet Gdański, Instytut Handlu Zagranicznego, Globalizacja w gospodarce światowej 2000.

Frankenfeld, P., European regional policy after 2006: Chance for innovation, employment and additional growth?, in: Polscy eksporterzy wobec wyzwań integracji gospodarczej z Unią Europejską, Uniwersytet Gdański, Instytut Handlu Zagranicznego, Sopot 2004.

- Frankenfeld, P., Views of Evaluation in European Regional Policy. An Assessment of a Feedback-Instrument As Relevant As Delicate, in: The influence of the globalization processes on Central and Eastern European region, Institute of International Business, University of Gdańsk, Working Papers 2006, no 21.
- Gostomski, E., Das polnische Bankenwesen, in: H. H. Bass (Hrsg.), Facetten volkswirtschaftlicher Forschung, Festschrift für K. M. Barfuss, Münster: Lit-Verlag 2004.
- Kamiński, Z., Umweltschäden und Seeversicherung, in: H. H. Bass (Hrsg.), Facetten volkswirtschaftlicher Forschung, Festschrift für K. M. Barfuss, Münster: Lit-Verlag 2004.
- Neider, J., Greeting from the University of Gdańsk, in: H. H. Bass (Hrsg.), Facetten volkswirtschaftlicher Forschung, Festschrift für K. M. Barfuss, Münster: Lit-Verlag 2004.

Kooperation in der Lehre

An Gastvorlesungen bei der jeweils anderen Institution sind insbesondere hervorzuheben die Aufenthalte von Professor Zenon Kamiński als Gastprofessor im akademischen Jahr 1990/1991 an der Hochschule Bremen und die Vorlesungen von Prof. Dr. Hans-Martin Niemeier und Dr. Lo Luling in den Jahren 2002-2004 für die Teilnehmer des postgradualen Studiums Master of Business Administration an der Universität Gdańsk.

Ein ganz besonders hervorzuhebendes Element unserer Zusammenarbeit ist schließlich der *Studentenaustausch*, sowohl im Rahmen des europäischen Erasmus-Sokrates-Programms, als auch auf Grund des bilateralen Vertrags zwischen unseren Universitäten. In den Jahren 1999-2006 studierten im Rahmen des europäischen Erasmus-Sokrates-Programms für mindestens ein Semester 15 Studierende der Universität Gdańsk an der Hochschule Bremen, insbesondere im Internationalen Studiengang Volkswirtschaftslehre, und 5 Studierende der Hochschule Bremen studierten an der Universität Gdańsk. Der bilaterale Vertrag ermöglichte einigen hundert Studenten aus beiden Einrichtungen einen jeweils einwöchigen Besuch der Partnerhochschule. Der Austausch hatte auf Initiative von Professor Hans Röhl im Jahre 1991 begonnen und wurde in den jüngst vergangenen Jahren auf Grund eines Vertrages fortgesetzt, der sich auf die Umsetzung des Programms der polnisch-deutschen wissenschaftlichen Zusammenarbeit bezieht, und im Jahre 1998 von den Prorektoren beider Schulen, Professor Andrzej Ceynowa und Professor Karl M. Barfuss, unterzeichnet wurde.

Die Idee dieses Programms ist ein Austausch von je etwa 20 Studenten aus beiden Städten, der eine Möglichkeit schafft, einander kennen zu lernen und Kontakte zu vertiefen. Ein sehr wichtiger Punkt ist, dass es den Studenten möglich wird, Kultur, All-

tagsleben, geographische und wirtschaftliche Besonderheiten unserer beiden Hansestädte kennen zu lernen. Das Studentenaustauschprogramm umfasst daher Vorlesungen an der jeweiligen Partneruniversität, die Besichtigung von Sehenswürdigkeiten sowie Besuche bei ausgewählten Unternehmen der jeweiligen Gastregion. Die Grundregel dieses Programms ist der Aufenthalt der Studenten in ihrem Zuhause, was das Kennenlernen des Alltagslebens in einem anderen Land und die Anbahnung von Freundschaften fördert.

Die Betreuer und Koordinatoren des Studentenaustauschprogramms an der Universität Gdańsk sind die Mitarbeiter des Instituts für Außenhandel – bisher waren dies in zeitlicher Reihenfolge: D. Marciniak-Neider, D. Simpson, R. Orłowska, M. Markiewicz und K. Bałandynowicz-Panfil – sowie auf Bremer Seite die Mitarbeiter des Internationalen Studiengangs Volkswirtschaft S. Melchers, M. Wauschkuhn und R. Ernst-Siebert.

Zu dieser Publikation

Die obige Übersicht ist nicht vollständig ohne zu erwähnen, dass das Ergebnis der institutionellen Zusammenarbeit unsere nahen, oft freundschaftlichen Beziehungen sind, die sich während dieser fast 40 Jahre entwickelt haben.

Die gemeinsame polnisch-deutsche Publikation, die wir hiermit den Lesern übergeben, befasst sich mit verschiedenen Aspekten der Wirtschaftstätigkeit kleiner und mittelgroßer Unternehmen, und wird präsentiert sowohl von polnischen als auch von deutschen Autoren. Es handelt sich um einen neuen Beweis der erfolgreichen Zusammenarbeit zwischen der Hochschule Bremen und der Universität Gdańsk.

**HANS H. BASS UND EUGENIUSZ GOSTOMSKI
HOCHSCHULE BREMEN UND UNIVERSITÄT GDAŃSK**

KMU IN POLEN UND DEUTSCHLAND: PROBLEME UND PERSPEKTIVEN

Als „klein und mittelgroß“ gelten nach der jüngsten EU-Definition Unternehmen, die weniger als 50 Beschäftigte haben und einen Umsatz oder eine Bilanzsumme von weniger als 10 Mio. € pro Jahr erzielen. Kleine und mittelgroße Unternehmen (KMU) spielen – bei allen sonstigen Unterschieden zwischen den beiden Volkswirtschaften – sowohl in Polen als auch in Deutschland eine bedeutende Rolle für Wachstum, Beschäftigung, Außenhandel und Innovation. Zugleich gibt es in beiden Ländern betriebsgrößen-spezifische Probleme.

In der nachstehenden Tabelle 1 sind einige Kennziffern des KMU-Sektor in Deutschland und in Polen gegenübergestellt: Neben vielen Gemeinsamkeiten sind auch große Unterschiede erkennbar. Hervorzuheben sind die höhere Bedeutung der KMU für die gesamtwirtschaftliche Beschäftigung in Deutschland, die höhere Gründungsdynamik in Polen sowie die vergleichsweise niedrige Eigenkapitalquote deutscher KMU und die größere Beteiligung von KMU am Export in Polen.

In den weiteren Beiträgen des hier vorgelegten Bandes werden vier, für die Zukunft der kleinen und mittleren Unternehmen besonders wichtige Themen detailliert diskutiert: die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen, die Finanzierung, die Internationalisierung und die Bedeutung des gesamtwirtschaftlichen Strukturwandels.

Tab. 1: Kleine und mittelgroße Unternehmen in Deutschland und Polen, 2003-05

Indikator	Deutschland	Polen
Nationale Definition	Mikrounternehmen: < 4 Beschäftigte Kleinunternehmen: < 10 Beschäftigte / < 1 Mio. € Umsatz Mittelgroße Unternehmen: < 500 Beschäftigte / < 50 Mio. € Umsatz	Mikrounternehmen: < 10 Beschäftigte Kleinunternehmen: 10-49 Beschäftigte Mittelgroße Unternehmen: 50-249 Beschäftigte
Anteil der KMU nach nationaler Definition an der Gesamtzahl der Unternehmen	99,7 %	99,9 %, davon: 95 % Mikro-U. 4 % KU, <1% MU
Bruttowertschöpfungsanteil	47 % (b)	50 %
Beschäftigungsanteil (Polen: nur Privatsektor)	71 % (c)	66 %
Anteil an den Bruttoinvestitionen der Unternehmen	52 % (a)	50 %
Anteil der KMU, die auch im Export tätig sind	42 % (d)	57 % (d)
Anteil der „werdenden Unternehmer“ (Nascent Entrepreneurs) und der sehr jungen Unternehmen (< 4Jahre) an den Personen im erwerbstätigen Alter	4,5 % (b)	8,8 % (b)
Durchschnittliche Eigenkapitalquote	Jahresumsatz 0,5-2,5Mio. €: 6 % (b) Jahresumsatz 12,5-50 Mio. €: 23 % (b)	Kleinunternehmen: 40 % mittelgroße Unternehmen: 50+ %

Legende: (a) 2003, (b) 2004, (c) 2005, (d) Unternehmensbefragung 2000. Quellen: www.ifm-bonn.org/dienste/definition.htm (22.11.2006), *Global Entrepreneurship Monitor*, <http://www.gemconsortium.org>; Beiträge von Jeliński, E. Gostomski, Hermsdorf und Stanowska-Hirsch in diesem Band.

Wirtschaftssystemische und wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen

Der erste Teil der Beiträge beschäftigt sich mit dem Kontext, in dem die KMU in den beiden Ländern agieren. *Hans H. Bass* zeigt in seinem Beitrag über die Wirtschaftspolitik für den KMU-Sektor in Deutschland, dass diese Unternehmensgrößenklasse bis zur Mitte des 20. Jahrhunderts von den meisten Ökonomen und Wirtschaftspolitikern als Hindernis der weiteren Entwicklung angesehen wurde. Erst die ordoliberalen Schule, die die deutsche „Soziale Marktwirtschaft“ begründete, habe die inhärenten Stärken der KMU erkannt und den Beitrag gesehen, den KMU zur Lösung der wirtschaftlichen Probleme leisten konnten. Damit hätten sie die Grundlage für eine schwach invasive, funktionale betriebsgrößenspezifische Industriepolitik gelegt. Gegenwärtig könnten

KMU allerdings ihre Potentiale bei der Beschäftigungsschaffung, dem sektoralen Strukturwandel und der Generierung von Innovationen und einer weiteren Integration in die Weltwirtschaft nicht voll aktualisieren. Dies liege weniger an den internen Schwächen als an der ungünstigen gesamtwirtschaftlichen Situation sowie an einer unausgewogenen Wirtschaftspolitik. Entscheidend für eine auch zukünftig tragende Rolle von KMU in der deutschen Volkswirtschaft sei jedoch die Bereitschaft der Unternehmen zu Innovationen.

Für die polnische Volkswirtschaft zeigt *Bohdan Jeliński*, dass die Bedeutung der KMU eng mit der Systemtransformation verbunden ist. Bereits als Vorbote dieses Prozesses waren in den 1980er Jahren mit ausländischem Kapital arbeitende Kleinunternehmen entstanden und konnten im Außenhandel agieren. In den ersten Jahren der Systemtransformation hatten Unternehmen dieser Betriebsgrößenklasse dadurch eine gewisse Sonderstellung in der polnischen Wirtschaft: größere Flexibilität, höherer Privatisierungsstand, engerer Kontakt zur Weltwirtschaft. In der weiteren Entwicklung der polnischen Wirtschaft – die nach den Herausforderungen der Systemtransformation vor allem die Aufgaben der Internationalisierung, der EU-Mitgliedschaft und schließlich der Globalisierung zu meistern hatte – seien jedoch die spezifischen Charakteristika der KMU zunehmend verblasst und die Tätigkeitsstandards der KMU seien allmählich zu Standards der gesamten Volkswirtschaft geworden. So würden sich die KMU derzeit eher negativ von der übrigen Unternehmenslandschaft in Polen abheben: durch besonders negativ wirkende bürokratische Einflussnahme, besonders schweren Zugang zu externem Kapital und eine besonders geringe Tiefe der Internationalisierung.

Leszek Reszka betont in seinem Beitrag, dass die Zusammenfassung der kleinen und mittelgroßen Unternehmen zu einem „KMU-Sektor“ viele Spezifika der *Kleinunternehmen* nicht hinreichend trennscharf zeige und konzentriert sich in seiner Analyse ausschließlich auf die Unternehmen, die weniger als 50 Beschäftigte haben. Diese Unternehmensgrößenklasse sei besonders für die gesamtwirtschaftliche Beschäftigung wichtig. Während die Zahl der Arbeitsplätze im Privatsektor seit 1998 sinke, und in den Großunternehmen 1996-2002 etwa 1 Mio. Arbeitsplätze verloren gegangen seien, hätten die Kleinunternehmen die Zahl der Arbeitsplätze annähernd stabil halten und damit ihren Anteil an der gesamtwirtschaftlichen Beschäftigung von 44 % auf 50 % steigern können. *Reszka* unterstreicht auch die Bedeutung der Kleinunternehmen im Außenhan-

del Polens. Allerdings hätten die Kleinunternehmen als Gruppe einen erheblichen Importüberschuss. Ein Negativsaldo im Außenhandel sei zwar kennzeichnend für alle Unternehmensgrößenklassen in Polen, jedoch insgesamt mit abnehmender Tendenz. Daran hätten die Kleinunternehmen jedoch kaum Anteil, für sie als Unternehmensgrößenklasse sei der Import anhaltend rentabler als der Export, und ihre Wettbewerbsfähigkeit auf internationalen Märkten sei noch nicht hinreichend groß.

Die im *zweiten Teil* des Bandes zusammengefassten Aufsätze beschäftigen sich auf diesem Hintergrund speziell mit den Problemen der Finanzierung von kleinen und mittelgroßen Unternehmen in beiden Ländern.

Finanzierung von KMU

Eugeniusz Gostomski zeigt in seinem einleitenden Beitrag zum Thema KMU-Finanzierung eine Reihe von Barrieren in der Geschäftstätigkeit polnischer KMU auf. An erster Stelle sei dies der Mangel an Eigenkapital und in dessen Konsequenz eine geringe Kreditwürdigkeit, insbesondere bei Unternehmensneugründungen. Weitere Ursachen einer Unterkapitalisierung der polnischen KMU lägen in den für diese Unternehmen meist zu komplizierten Verfahren bei Kreditanträgen und in der Abneigung der Banken, sich mit kleinen Kreditbeträgen zu beschäftigen. Auch der Zugang zu anderen externen Finanzierungsquellen sei beschränkt: Leasing, Factoring, Venture Capital und Darlehen aus gemeinnützigen Fonds seien alle noch quantitativ unbedeutend – obwohl, wie die folgenden Beiträge von *Sobol*, *Motowidlak* und *W. Gostomski* zeigen, es sich hier um sehr dynamisch wachsende Finanzdienstleistungsmärkte handelt. In der Konsequenz erreichen polnische Kleinunternehmen eine durchschnittliche Eigenkapitalquote von 40 %, mittelgroße Unternehmen sogar von über 50 %. Allerdings verschiebt sich das Gewicht der beiden wichtigsten Finanzierungsformen im Laufe der Geschäftstätigkeit: während Neugründungen vornehmlich auf Eigentümerersparnissen basieren, nehme bei späteren Investitionsvorhaben der Anteil des Eigenkapitals allmählich ab und der Anteil der Bankkredite steige an. Etwa die Hälfte aller Investitionen werde jedoch von den KMU nach wie vor aus Eigenmitteln realisiert. Auf der anderen Seite bestehe aber gerade bei KMU ein erhöhter externer Finanzierungsbedarf, da sie in überdurchschnittlicher Höhe den eigenen Kunden Kontokorrentkredite gewähren müssten. Durch die Kapitalknappheit werde die Erreichung der finanziellen Ziele des Unternehmens häufig

gefährdet: Dies gelte sogar für die Sicherung der Liquidität – der Grundvoraussetzung für eine kontinuierliche Geschäftstätigkeit.

In seinem Beitrag zur Situation in Deutschland zeigt *Jens Hermsdorf*, dass – anders als in Polen – die Eigenkapitalquote in den deutschen KMU Ende der 1990er Jahre extrem niedrig gewesen sei (1999: 3 % der Bilanzsumme). Auch der derzeitige Wert von etwa 10 % der Bilanzsumme sei im internationalen Vergleich (USA, UK, Kontinentaleuropa) immer noch extrem niedrig. Zudem gelte in Deutschland: Je kleiner ein Unternehmen, desto niedriger ist die Eigenkapitalquote. Ursache dafür könnte der eingeschränkte Zugang zu organisierten Kapitalmärkten sein, was eine Finanzierung vor allem über klassische Bankdarlehen nach sich ziehe, sowie die bislang vergleichsweise günstige Finanzierung über die jeweiligen „Hausbanken“. Spiegelbildlich zur Eigenkapitalfinanzierung sei in Deutschland daher die zweite Säule der Unternehmensfinanzierung: die Bankverbindlichkeiten. Diese seien zwischen 1999 und heute deutlich gesunken und lägen derzeit im Durchschnitt bei 37 % der Bilanzsumme. Ihre Bedeutung für die Finanzierung der KMU sei jedoch ebenfalls größenabhängig: Je kleiner das Unternehmen, desto größer die Rolle der Banken. Unternehmen mit einem Umsatzvolumen bis zu 250 T€ würden sich zu mehr als der Hälfte durch Banken finanzieren. Größenuabhängig sei jedoch etwa die Hälfte der Bilanzsumme weder durch Eigenmittel noch durch Bankverbindlichkeiten finanziert. Neben den üblichen Finanzierungen über Lieferantenkredite und Rückstellungen gebe es hier einen breiten Raum für neue Finanzierungsmöglichkeiten, darunter – an der Schnittstelle zwischen Eigenkapital und Fremdkapital im konventionellen Sinne – die Mezzanine-Finanzierung. *Hermsdorf* zeigt die verschiedenen Varianten dieser Finanzierungsform auf und belegt, dass die Nachfrage nach derartigen neuen Finanzierungsinstrumenten bei den deutschen KMU zunimmt, zumal sich das deutsche Finanzsystem gegenwärtig von einem bankbasierten System zu einem marktbasieren System wandle.

Tomasz Motowidlak beschäftigt sich in seinem Beitrag mit einer Finanzierungsinnovation auf dem polnischen Finanzmarkt – dem Leasing. Der Autor stellt zwei Wachstumssegmente auf diesem Markt gegenüber: Das für den Leasinggeber risikoarme Leasing von Pkw an Privatkunden und das risikoreiche Leasing von Maschinen und Anlagen und insbesondere Immobilien. Gegenwärtig betrage der Anteil der geleasten Immobilien am polnischen Leasingmarkt über 15 %, der Gesamtwert der Immobilien-

Leasinggeschäfte habe sich innerhalb von zwei Jahren (2003-05) vervierfacht. Eine besondere Rolle beim Immobilienleasing spiele das Nießbrauchrecht, das bereits zum Gegenstand von eigenen Leasingverträgen geworden sei – eine Finanzierungsform, die auch für KMU in Polen zunehmend an Bedeutung gewinnen könne.

Eine ebenfalls sehr komplexe Finanzierungsform behandelt *Iwona Sobol* – das Factoring. In Deutschland sei der Factoring-Markt gut entwickelt, in Polen hingegen sei das Factoring eine relativ neue Dienstleistung. Das größte Problem bei der Anwendung des Factorings sei immer noch ein unzureichendes Verständnis für dieses Instrument seitens der Geschäftspartner. Firmen, die auf Factoring-Dienstleistungen zurückgreifen, würden sich darüber beklagen, dass ihre Kunden diese Finanzierungsform nicht verstünden und in der Aufnahme einer Zusammenarbeit mit dem Factor ein Anzeichen von Problemen im Unternehmen sähen. Viele Firmen seien daher nicht damit einverstanden ist, dass ihre Lieferanten das Factoring in Anspruch nehmen. *Sobol* prognostiziert aber, dass sich dies ändern werde. Der Grund liege in den neuen Anforderungen an die Banken. Infolge des Basel-II-Abkommens müssten nämlich Banken, die in ihrem Portfolio einen großen Anteil von Krediten für kleine und mittelgroße Unternehmen haben, über ein höheres Kapital als derzeit verfügen, was die vorhandenen Beschränkungen bei der Kreditierung solcher Unternehmen noch weiter verschärfen könne. *Iwona Sobol* erwartet, dass die Probleme mit einer Finanzierung seitens der Banken dazu beitragen werden, dass sich Unternehmen anderen Finanzierungsquellen zuwenden werden. Dies sei daher eine Chance für die Factoring-Institutionen, deren Zielkunden kleine und mittelgroße Firmen sind.

Wojciech Gostomski diskutiert im anschließenden Beitrag die Finanzierung von KMU unter wirtschaftspolitischen Aspekten. Eine besondere Chance für KMU, Fremdkapital zu mobilisieren, bestehe in der Inanspruchnahme von staatlich gestützten Bürgschaften. Die Geschäftsbanken akzeptieren Bürgschaften als eine zuverlässige Absicherung von gewährten Krediten, wodurch die sonst auf dem Kreditmarkt benachteiligten KMU eine größere Chance auf einen kommerziellen Kredit erhielten.

In Polen wie in Deutschland sind halbstaatliche Organisationen tätig, die aus wirtschaftspolitischen Erwägungen Bürgschaften für KMU übernehmen. Während die deutschen Institutionen, die Bürgschaftsbanken, auf eine 50-jährige Geschichte zurückblicken und ausgereifte Verfahren nutzen könnten, seien die Bürgschaftsinstitutionen, die

in Polen tätig sind, erst im Zuge der Systemtransformation entstanden und verfügten auch nur über wesentlich kleinere Fonds (etwa ein Sechstel der in Deutschland für diesen Zweck verfügbaren Mittel). Allerdings sei die Dynamik der Fondsakkumulation in Polen sehr hoch – die derzeitige Wachstumsrate betrage 30 %! Bürgschaftsfonds in Polen bestünden auf kommunaler und regionaler Ebene; die polnische Regierung plane eine substanzielle Ausdehnung des institutionellen Netzes. Daneben habe die halbstaatliche Bank Gospodarstwa Krajowego die Aufgabe, neben eigenen klassischen Bürgschaftsleistungen andere Bürgschaftsfonds organisatorisch und durch Rückbürgschaften zu unterstützen – ganz analog zum System der deutschen Bürgschaftsbanken. Unterschiede bestünden in der Ausgestaltung der Bürgschaften. Die geringere Kapitalausstattung der polnischen Bürgschaftsfonds resultiere in einer kleineren Zahl und einem niedrigeren Wert der gewährten Bürgschaften. Vergleiche man jedoch mit der Gesamtzahl der Unternehmen bzw. der Bevölkerungszahl, so sei der Umfang der Bürgschaften in Polen im Vergleich zu Deutschland keineswegs gering zu schätzen.

Die beiden abschließenden Beiträge dieser Sektion befassen sich mit Fragen der Finanzierung und dem Finanzmanagement im Außenwirtschaftsverkehr. *Joanna Bednarz* argumentiert, dass KMU trotz ihrer verhältnismäßig schwachen Position auf dem Markt für Finanzdienstleistungen verschiedene Optionen bei der Wahl des Finanzierungspartners hätten. Gerade auch den in Polen operierenden ausländischen Banken komme dabei eine gewisse Bedeutung zu. Die Autorin zeigt detailliert, welche betriebsgrößenspezifischen und branchenspezifischen Angebote die vier deutschen und österreichischen Geschäftsbanken machen, die auf dem polnischen Markt tätig sind.

Auch *Christoph Siebert und Christian Hinck* beschäftigen sich in ihrem Beitrag mit grenzüberschreitender Geschäftstätigkeit – aus deutscher Sicht analysieren sie innovative Finanzierungsinstrumente für KMU bei der Realisierung von Direktinvestitionen im Ausland. Die Autoren argumentieren, dass Direktinvestitionen im Ausland vielen KMU zu einer verbesserten Wettbewerbsfähigkeit verhelfen würden, denn so böten sich Gelegenheiten, neue Absatz- oder Beschaffungsmärkte zu erschließen oder Kostenvorteile durch Produktionsverlagerungen zu realisieren. Mittlerweile hätten neben Großunternehmen auch zahlreiche KMU diese Chancen erkannt und würden im Zuge der fortschreitenden europäischen Integration bevorzugt in den mittel- und osteuropäischen Ländern investieren. Für Mittelständler bestehe aber das Problem,

die erforderlichen Investitionen zu finanzieren. Eine Möglichkeit zur Erhöhung des investiven Eigenkapitalvolumens sei die Beteiligungsfinanzierung. Traditionell würden hierbei neue Gesellschafter in den Gesellschafterkreis aufgenommen, die dem Unternehmen Eigenkapital in der benötigten Höhe direkt zur Verfügung stellten. Gegen diese Finanzierungsform spreche, dass das mittelständische Unternehmen langfristig Mitsprache- und Kontrollrechte an den neuen Gesellschafter abgeben müsse, was eine kostspielige Alternative sei, wenn die Gesamtkapitalrentabilität höher sei als der Fremdkapitalzins. Viele KMU seien nicht gewillt, eine Beteiligungsfinanzierung einzugehen und suchten daher nach innovativen Finanzierungsformen, die es ihnen ermöglichen würden, die für einen Bankkredit erforderliche Bonität aufzuweisen ohne zwingend Geschäftsanteile abgeben zu müssen. Hier spiele insbesondere das „Mezzanine“-Kapital eine Rolle, eine Mischform aus Eigen- und Fremdkapital.

Die beiden zuletzt referierten Beiträge der Sektion „Finanzierung“ leiten bereits über zu dem dritten Thema des vorliegenden Bandes, der Internationalisierung von KMU in Deutschland und Polen.

Internationalisierung von KMU

In dem ersten Beitrag dieses Kapitels argumentiert *Gerhard M. Feldmeier*, dass die amtlichen Daten über die Internationalisierung von KMU das tatsächliche Geschehen nur unzureichend abbilden würden. Dadurch werde die Internationalisierung von KMU nicht nur unterschätzt, sondern auch unvollständig oder gar falsch verstanden. Tatsächlich hätten sich nämlich viele kleine und mittelgroße deutsche Unternehmen – vor allem durch technologische Leistungen – Spitzenstellungen auf dem Weltmarkt gesichert. Zahlreiche Fallstudien würden darüber hinaus belegen, dass sich KMU bei ihrer Internationalisierung nicht nur wesentlich von Großunternehmen unterscheiden, sondern bewusst alternative Wege bei der Erschließung und Bearbeitung von Auslandsmärkten gingen. Hierzu gehöre auch die Fokussierung auf weniger erschlossene Entwicklungs- und Schwellenländer. Die aus dem strategischen Verhalten von Großunternehmen abgeleitete Einteilung der Internationalisierung auch von KMU in verschiedene Prozessphasen widerspreche den Fakten. Vielmehr hätten KMU aufgrund der größeren Wahlfreiheit zwischen einzelnen Internationalisierungsformen im Zuge der weltweiten Liberalisierung von Volkswirtschaften und Märkten verstärkt einzelne Entwicklungsstufen ü-

bersprungen („leapfrogging“) bzw. unmittelbar ressourcenintensivere Internationalisierungsformen, wie Joint Ventures oder die Gründung von Tochterunternehmen, gewählt. Die KMU-Internationalisierung verlaufe häufig flexibel und imitativ, also nicht notwendigerweise geplant und hochstrukturiert.

Roland Abel konzentriert sich in seinem Beitrag zur Unternehmensinternationalisierung auf die Klein- und Kleinstunternehmen (KKU). Diese unterscheiden sich unter anderem in dem Ausmaß ihrer Internationalisierung von den mittelgroßen Unternehmen. Im europäischen Durchschnitt würden zwar 51 % der mittelgroßen Unternehmen exportieren, aber nur 38 % der Kleinunternehmen und nur 17 % der Kleinstunternehmen. Der Radius der Geschäftstätigkeit steige mit zunehmender Betriebsgröße. In der Diktion der von Thünen inspirierten Raumwirtschaftslehre heißt das, dass den betriebsgrößenspezifischen „sozialen“ Wettbewerbsvorteilen der KKU (beispielsweise durch ein genaues Verständnis der Kunden) in dem ersten Ring um ihren Standort betriebsgrößenspezifische Nachteile in den weiter entfernten Ringen gegenüberstehen (beispielsweise hohe Internationalisierungskosten relativ zu den vorhandenen Ressourcen).

Der Beitrag von *Abel* geht dann der Frage nach, ob Kooperationen – von KKU untereinander, in Kombination mit Großunternehmen oder mit institutionellen Partnern – die Internationalisierung von Unternehmen dieser Größenklasse befördern könnten. Wichtigste Barriere für grenzüberschreitende Kleinunternehmenskooperation ist nach *Abel* die geringe Ausprägung strategischen Handelns und die ständige Kompensation der unvorhergesehenen Veränderungen durch flexibles und improvisiertes Handeln. Da der Aufbau von internationalen Kooperationen jedoch ein gewisses strategisches Potenzial, die Bereitschaft zur Strategieentwicklung voraussetze, könnten viele KKU nicht erfolgreich an Kooperationen partizipieren. Auch der relative Aufwand für die erforderliche Risikoabschätzung und Risikominimierung in KKU gegenüber mittelgroßen und großen Unternehmen falle deutlich höher aus. Der Autor plädiert daher für zusätzliche externe Impulse zur Kooperationsinitiierung seitens verbandlicher und politischer Akteure. Insgesamt ist *Abel* allerdings eher skeptisch hinsichtlich der Relevanz der grenzüberschreitenden Kooperationen von KKU in der betrieblichen Praxis.

Es ist interessant festzustellen, dass *Abel* und *Feldmeier* die immer wieder als Charakteristikum von KMU angeführte Flexibilität hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Internationalisierung ganz unterschiedlich beurteilen. Es bedarf wohl weiterer Forschung

um herauszufinden, ob dieser Widerspruch auflösbar ist – etwa dadurch, dass die primäre Wirkung der Flexibilität innerhalb der KMU-Gruppe wiederum betriebsgrößenspezifisch zu sehen ist: vorteilhaft bei mittelgroßen Unternehmen, eher nachteilig bei kleinen Unternehmen und Mikrounternehmen.

Aleksander Moroz jedenfalls zeigt an einer Fallstudie aus Polen, wie ein Start-up-Unternehmen im Bekleidungshandel, das Unternehmen LPP, gerade durch eine *strategische* Internationalisierung seinen Wachstumskurs noch weiter dynamisieren konnte. *Moroz* unterscheidet in der Entwicklung des 1995 gegründeten Unternehmens drei Phasen: In der ersten Phase habe der Großhandel mit preisgünstigen asiatischen Textilien auf dem aufnahmebereiten polnischen Markt ein hohes Umsatz- und Gewinnwachstum ermöglicht. Das Unternehmen habe allerdings bereits in dieser Phase eine Vertretung in China gehabt, wodurch die schnelle Reaktion auf Trends gewährleistet gewesen sei. Einer zweiten Phase, gekennzeichnet durch extensive Expansion insbesondere durch die Belieferung von polnischen Hypermärkten, sei dann eine dritte Phase gefolgt – die intensive Expansion durch den Übergang zum Einzelhandel mit eigenen Markenartikeln und einer Fokussierung des Exportes. Die Geschäftsleitung habe nämlich erkannt, dass im Binnenmarkt nur begrenzte Expansionsmöglichkeiten gelegen hätten. LPP habe erfolgreich existierende Handelsmarken und Bekleidungsverkaufskonzepte auf die internationalen Märkte übertragen und das Markenimage in mehreren Ländern synergetisch ausgebaut. Dabei sei dem Unternehmen der Entwicklungsrückstand der osteuropäischen Länder gegenüber Polen zu Gute gekommen, so dass die Erfahrungen auf dem polnischen Bekleidungsmarkt für den sich neu formierenden Bekleidungshandelssektor in Osteuropa hätten nutzbar gemacht werden können. Die starke Position des Unternehmens im Inland habe seine Verhandlungsposition im Ausland verbessert und das Engagement im Ausland wiederum habe positive Rückwirkungen auf das Inlandsgeschäft gehabt. Im Unterschied zu anderen Beiträgen in diesem Buch, die mehr Erfolg von Kooperationen erwarten, hebt *Moroz* die besonderen Vorteile der eigenständigen Tätigkeit von LPP auf den Auslandsmärkten hervor.

Ebenfalls mit der Textil- und Bekleidungsindustrie (sowie mit der Möbelindustrie) befasst sich *Ralph-Elmar Lungwitz* in seinem Beitrag über Kooperationen deutscher und polnischer KMU. Kooperationsbeziehungen würden eine vergleichsweise risikoreiche Form wirtschaftlichen Austausches darstellen – gerade für Kleinunternehmen. Daher

komme dem wechselseitigen Vertrauen in die Person des Partnerunternehmers eine Schlüsselrolle bei der Herstellung von Handlungssicherheit zu. Dieses Vertrauen zu objektivieren werde durch häufige persönliche Kontakte, Betriebsbesuche usw. versucht. Eine Kooperation zwischen polnischen und deutschen KMU ermögliche wegen der geographischen Nähe daher nicht nur den schnellen und kostengünstigen Transport von Waren, sondern komme auch der spezifischen Mentalität von Unternehmern entgegen, indem sie die Möglichkeit einer schnellen persönlichen Kommunikation zwischen den Unternehmern sowie dem mit der praktischen Durchführung der Kooperationsbeziehung befassten Personal ermögliche.

Bei den deutschen KMU, die mit polnischen Unternehmen kooperieren, dominiere die Nutzung billiger Arbeitskraft als Kooperationsmotiv. Polnische KMU ihrerseits können dadurch indirekt an Märkten partizipieren, zu deren Erschließung sie aus eigener Kraft nicht in der Lage wären. Während in der Bekleidungsindustrie polnische Unternehmen vorwiegend passive Lohnveredelung erstellten („verlängerte Werkbänke“), sei in der Möbelindustrie für die deutschen Unternehmen auch die Kompetenzergänzung durch polnische Unternehmen relevant. Beide Kooperationsmuster könnten durch derzeit steigende Lohnstückkosten in Polen erodieren. Allerdings trügen zwei Faktoren zu einer Stabilisierung in den Kooperationsbeziehungen zwischen deutschen und polnischen KMU bei: Wegen der hohen Bedeutung persönlicher Kenntnis würden KMU nicht leichtfertig auf eine gut funktionierende Kooperationsbeziehung verzichten und die geographische Nähe bilde ein wesentliches Sicherheitsnetz für ein KMU-Engagement und werde daher trotz gegenläufiger Entwicklungen die polnisch-deutschen KMU-Kooperationen stabilisieren.

In einem weiteren Beitrag zu dieser Sektion zeigt *Agnieszka Stanowska-Hirsch*, dass polnische KMU im europäischen Vergleich überdurchschnittlich engagiert sind bei der Suche nach Absatzmärkten außerhalb des eigenen Landes. Insbesondere der polnische Export nach Russland sei in hohem Maße durch KMU erfolgt. Dabei habe sich nach 2000 der Anteil der Mikro- und Kleinunternehmen verringert, der Anteil der mittelgroßen Unternehmen habe sich erhöht. *Stanowska-Hirsch* analysiert die Hintergründe dafür. Die russische Industrie sei bis zum Ausbruch der Finanzkrise im Jahre 1998 außerstande gewesen, die einheimische Nachfrage – insbesondere nach preisgünstigen verarbeiteten Nahrungsmitteln – zu befriedigen. Dies hätten kleine Unternehmen aus Polen ge-

nutzt. Der Ausbruch der Finanzkrise in Russland habe jedoch dazu geführt, dass die polnischen Mikro- und Kleinunternehmen (KKU) an Konkurrenzfähigkeit gegenüber den einheimischen russischen Unternehmen verloren hätten. Die polnischen KKU seien nicht in der Lage gewesen, ihr Angebot den veränderten Marktbedingungen anzupassen und hätten sich stattdessen vom russischen Markt zurückgezogen. Seither steige die Bedeutung der mittelgroßen Unternehmen im polnischen Export nach Russland. Damit einher gehe eine Veränderung der Warenstruktur: die Bedeutung der Lebensmittel für den Export nehme ab, die Bedeutung der Elektromaschinen-, Chemie- und Papierindustrie nehme zu.

Eine mögliche Schlussfolgerung aus dem Beitrag von *Stanowska-Hirsch* ist, dass wohl der Unternehmergeist bei den polnischen KKU hoch ausgeprägt ist – nicht aber die sachlichen Voraussetzungen gegeben sind, um auf Auslandsmärkten dauerhaft zu bestehen: nicht auf den für polnische Mikro- und Kleinunternehmen sehr schwierigen westeuropäischen Märkten, aber auch nicht auf den anscheinend leichteren osteuropäischen Märkten. Hier setzt die Darstellung von *Rafał Śliwiński* an. Der Autor beschäftigt sich der Internationalisierung von KMU im Kontext der Lisabon-Strategie der Europäischen Union. Das Lisabon-Ziel, Europa zur wettbewerbsfähigsten Region der Welt zu machen, impliziere nach Ansicht des Europäischen Rates eine Stärkung des unternehmerischen Denkens. Dazu gehöre auch eine größere Risikobereitschaft. Existierende KMU sollten daher verstärkt internationale Märkte nutzen. Allerdings seien KMU nur wenig internationalisiert und diese Internationalisierung sei zudem meist nur sehr „flach“. *Śliwiński* referiert Studien der EU, wonach sowohl interne als auch externe Hindernisse die Internationalisierung der europäischen KMU behindern würden und zitiert zustimmend die Pläne einer breit angelegten Internationalisierungsförderung der Europäischen Union. Dazu gehören direkte oder indirekte finanzielle Unterstützungen, etwa in Form der Exportkreditversicherungen, individuelle Beratung zur Exporttätigkeit und zur Errichtung von ausländischen Betriebsstätten oder die Förderung der Auslandsmessebeteiligung. Der Autor beklagt allerdings die unterschiedlich starke Förderintensität in den verschiedenen EU-Mitgliedsstaaten. Besonders in den neuen EU-Mitgliedsstaaten, die über geringere Finanzierungsmöglichkeiten verfügen als die westlichen Länder der EU, seien die Förderungen vergleichsweise gering. Der Autor plädiert dafür, dass sich die intensive Außenwirtschaftsförderung für KMU auf alle europäi-

schen Länder erstrecken müsse (auch auf die neuen osteuropäischen Mitgliedsländer, einschließlich Polens) – was jedoch eine Angleichung der Einkommensunterschiede innerhalb der EU voraussetze. Dies werde jedoch nach Meinung des Autors von den bisherigen Mitgliedsstaaten nicht hinreichend unterstützt. Fraglich ist allerdings, ob durch wirtschaftspolitische Förderung interne Internationalisierungshemmnisse, wie sie etwa *Agnieszka Stanowska-Hirsch* in ihrem Beitrag aufgezeigt hat, überwunden werden können.

Eine mögliche, auf Privatinitiative beruhende Alternative zur Überwindung von Internationalisierungsbarrieren für KMU stellt *Radosław Koszewski* in seinem Beitrag vor: die Bildung von Exportgemeinschaften. Dabei handelt es sich um eine Form der strategischen Allianz, also der partiellen Kooperation von potenziellen Konkurrenten. In verschiedenen europäischen Ländern, so in Spanien und Italien, hätten sich diese Zusammenschlüsse als sehr erfolgreich erwiesen. Die wichtigsten Vorteile, die sich aus der Teilnahme an einer Exportgemeinschaft ergäben, seien Kostenreduktion, Risikoreduktion, die Möglichkeit der Einstellung von speziell qualifiziertem Personal, die Diversifizierung des Angebotes und der Erwerb von Wissen und Erfahrung. Trotz dieser positiven Erfahrungen anderenorts seien in Polen bis heute nur wenige Exportgemeinschaften entstanden. Dies liege vor allem an den unzureichenden Voraussetzungen der Unternehmen selbst, sowie des Weiteren am Fehlen spezieller Dienstleistungen für Exportgemeinschaften durch Finanzinstitutionen sowie einer ungenügenden Unterstützung aus öffentlichen Mitteln. Firmeninterne Voraussetzungen für eine erfolgreiche Beteiligung an einer Exportgemeinschaft seien unterscheidbar in sachliche (produktspezifische und betriebswirtschaftliche) und menschliche Faktoren (die Kenntnisse und Erfahrungen der Mitarbeiter und ihre Motivation).

Koszewski ist optimistisch hinsichtlich der Perspektiven von Exportgemeinschaften in Polen: Die Präsenz zahlreicher transnational tätiger ausländischer Firmen in Polen lasse erwarten, dass polnische Mitarbeiter die notwendigen Erfahrungen für diese Tätigkeit sammeln könnten. Ein Problem bleibe jedoch die „Qualität“ der Motivationen der einzelnen Mitgliedsunternehmen. Neben den Willen, die eigenen Verkaufserlöse zu steigern und die eigenen Erfahrungen zu vertiefen (also neben die extrinsische und die intrinsische Motivation zur Teilnahme an einer Exportgemeinschaft), müsse die Bereitschaft treten, den anderen Teilnehmern unterstützend zur Seite zu stehen – auch in Situ-

ationen, von denen für den Akteur selbst keine messbaren Vorteile zu erwarten seien (transzendente Motivation).

Wirtschaftlicher Strukturwandel

Im vierten Kapitel dieses Bandes werden der wirtschaftliche Strukturwandel und seine Implikationen für die kleinen und mittelgroßen Unternehmen diskutiert. Im ersten Beitrag dieser Sektion analysiert *Robert Ernst-Siebert* die Auswirkungen von Innovationen in kleinen und mittelgroßen Unternehmen auf die Beschäftigungssituation in drei innovationsstarken deutschen Branchen: Logistikdienstleistungen, maritime Wirtschaft und Umwelttechnologie. Der Autor zeigt, dass Innovationen in Logistikunternehmen sehr viel häufiger direkt zu einer Veränderung der Beschäftigungssituation führen als in den beiden anderen Branchen. Ursache für diese höhere Reagibilität sei, dass die in der Logistikbranche häufiger auftretenden organisatorischen Innovationen und Verfahrensinnovationen unmittelbarer auf die Beschäftigungssituation wirken als dies Produktinnovationen täten. In dem von *Ernst-Siebert* analysierten Sample sei jedoch in allen Branchen und in allen Zeitperspektiven ein positiver Nettoeffekt der Innovationen auf die Beschäftigung erkennbar. Dies gelte auch für die Prozessinnovationen, die landläufig als beschäftigungsfeindlich bezeichnet würden. Der rein quantitative Beschäftigungszuwachs dürfe aber nicht über die qualitativen Verschiebungen hinwegtäuschen. Innovationen seien ein Katalysator des Strukturwandels (siehe dazu auch den Beitrag von *Krämer*). Da die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens nach Ansicht *Ernst-Sieberts* nicht nur von finanziellen Ressourcen abhängt sondern auch von den menschlichen Ressourcen – der Kreativität und Motivation der Mitarbeiter – so ist im Umkehrschluss eine positive Beschäftigungswirkung von Innovationen tatsächlich ein wichtiger Faktor zur weiteren Entfaltung der Innovationsneigung in Unternehmen (was, wie *Bass* einleitend darstellte, entscheidend für die Zukunftsfähigkeit der KMU ist).

Anschließend daran zeigt *Adam Gorzelańczyk* in einer Fallstudie, wie Innovationen in einem mittelgroßen Unternehmen in Polen implementiert wurden und welche Auswirkungen es für das Unternehmen gab. Sein Beispiel ist das Customer Relationship Management (CRM) der Firma Vector, einem Unternehmen, das sich u. a. mit Satellitenempfangstechnologien beschäftigt. In diesem Unternehmen war im Zuge eines sehr dynamischen Wachstums der unzureichende Umgang mit dem Informationsfluss zu ei-

nem Schlüsselproblem geworden. Kundendaten des Unternehmens waren über das gesamte Unternehmen verstreut. CRM umfasse die gesamte Kundenbetreuung und die damit verbundenen EDV-Prozesse eines Unternehmens und sei mit der Reorganisation vieler unternehmerischer Handlungsfelder verbunden. Der Autor zeigt, wie umfangreich in der Firma Vector die Neuorganisation war, zeigt die Effizienzgewinne und macht (ähnlich wie *Ernst-Siebert*) die Bedeutung des „menschlichen Faktors“ – der Überzeugung aller Mitarbeiter der Firma Vector von der Zweckmäßigkeit des Projekts – für den Erfolg dieser Innovation deutlich. Die Beschäftigungswirkung dieser Innovation ist allerdings ambivalent.

In dem abschließenden Beitrag von *Hagen Krämer* geht es um die Bedeutung des wirtschaftlichen Strukturwandels für KMU. Der Autor zeigt, dass KMU in Deutschland, wie in vielen anderen entwickelten Volkswirtschaften auch, vorwiegend im Dienstleistungssektor zu finden seien. In Deutschland sei die Ursache für diesen Strukturwandel weniger die Veränderung der Endnachfrage (also die höhere Einkommenselastizität der Nachfrage nach persönlichen Dienstleistungen) als vielmehr die veränderte Nachfrage der Unternehmen: aufgrund der zunehmenden Durchdringung der physischen Warenproduktion und des Warenabsatzes mit Dienstleistungs- und Servicekomponenten sowie des Outsourcing von unternehmensbezogenen Dienstleistungen.

Der Autor prognostiziert, dass die Globalisierung auch die Nachfrage nach Dienstleistungen erhöhen werde. Da in Deutschland die KMU vor allem im Dienstleistungssektortätig sind, erwartet er daher auch Wachstumsimpulse und eine zunehmende Beschäftigung in Unternehmen dieser Betriebsgrößenklasse. Nachteilig allerdings könne sich auf die Volkswirtschaft auswirken, dass im Dienstleistungssektor unterdurchschnittlich investiert und innoviert werde. Das werde noch dadurch verstärkt, dass die Vergabe von Krediten an Dienstleistungsunternehmen von den deutschen Banken zunehmend rigider gehandhabt werde (siehe dazu auch den Beitrag von *Hermsdorf*). Denn Dienstleistungsunternehmen, die vorwiegend arbeits- bzw. humankapitalintensiv arbeiten, verfügten aus Sicht vieler Banken nicht über die erforderlichen Sicherheiten. Dadurch könne der Produktivitätsfortschritt des Dienstleistungssektors weiter hinter den des Industriesektors zurückfallen.

Mit einem zunehmenden Anteil des Dienstleistungssektors an der gesamten Ökonomie bewirke allein ein derartiger Struktureffekt eine weitere Verlangsamung des

durchschnittlichen gesamtwirtschaftlichen Produktivitätswachstums. Da die Arbeitsproduktivität aber die entscheidende Determinante des Wachstums des Pro-Kopf-Einkommens sei, würde die zentrale Quelle des Wohlstands in weit geringerem Maße als bisher ausgeschöpft. Allein aus diesem Grund stelle es eine wichtige betriebliche und gesellschaftliche Aufgabe dar, die Innovations- und Wachstumspotentiale von KMU im Dienstleistungssektor systematisch zu fördern und zu erschließen.

Fazit

Die Beiträge der Autoren in diesem Sammelband zeigen die bedeutende Rolle, die kleine und mittelgroße Unternehmen in den Volkswirtschaften Polens und Deutschlands spielen, wie vielschichtig die Probleme von Unternehmen dieser Betriebsgrößenklasse sind und wie unterschiedlich die Antworten auf diese Probleme sein können: in den Unternehmen, in der Wirtschaftspolitik. Finanzierung, Internationalisierung, Innovation, Wachstum, Strukturwandel, Beschäftigung und Einkommen sind in vielfältiger Weise miteinander verflochten. Dass unterschiedliche Autoren hier unterschiedliche Ansätze vertreten, erstaunt uns als Herausgeber nicht – erstaunlich ist vielmehr, wie viele Berührungspunkte es bei der Analyse dieser doch sehr heterogenen Gruppe von Unternehmen gibt!

I.

RAHMENBEDINGUNGEN

HANS H. BASS
HOCHSCHULE BREMEN

KMU IN DEUTSCHLAND: VERGANGENHEIT, GEGENWART, ZUKUNFT

Die Aufmerksamkeit für kleine und mittelgroße Unternehmen hat in der deutschen empirischen Wirtschaftsforschung und in der deutschen bzw. westdeutschen Wirtschaftspolitik eine lange Tradition. Der *erste Teil* dieses Textes beschäftigt sich insbesondere mit den Wurzeln von zwei verschiedenen Sichtweisen, die in der KMU-Politik seit ihren Anfängen erkennbar sind – mit der Frage, ob die KMU ein Problem der wirtschaftlichen Entwicklung sind oder einen Beitrag zur Lösung der Probleme liefern.

Ob als Zeichen der Stärke einer Volkswirtschaft oder ob als schwächstes Kettenglied: ganz offensichtlich sind KMU heute ubiquitär in der deutschen Wirtschaft – im Gegensatz übrigens zur Wahrnehmung im Ausland, wo verständlicherweise die Marken und Namen der Großunternehmen das Bild der deutschen Volkswirtschaft prägen. Beschäftigung und Innovation basieren in Deutschland heute aber zu einem wesentlichen Teil auf den Leistungen, die in den mittelgroßen und kleinen Unternehmen erbracht werden. Im Umkehrschluss heißt dies aber auch: Die gegenwärtige Wachstumsschwäche der deutschen Wirtschaft und ihre Innovations- und Beschäftigungsprobleme sind nicht zuletzt auch Probleme der deutschen KMU. Der *zweite Teil* des Textes ist einer Bestandsaufnahme des Beitrages der KMU zur wirtschaftlichen Leistung in Deutschland und der aktuellen betriebsgrößenspezifischen Wirtschaftspolitik gewidmet.

Der *dritte Teil* schließlich fragt nach den Perspektiven der kleinen und mittelgroßen Betriebsgrößen in einer sich auch hinsichtlich der industriellen Organisationsformen rasch verändernden Weltwirtschaft.

Dieser Aufsatz beschäftigt sich also überblicksweise mit Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft der klein- und mittelbetrieblichen Organisationsform der deutschen Wirtschaft.

I. Vergangenheit

Die deutsche empirische Forschung zu KMU reicht weit in das 19. Jahrhundert zurück. Schon 1870 veröffentlichte Gustav Schmoller, der Begründer der jüngeren historischen Schule der Nationalökonomie, eine 700-seitige „statistische und nationalökonomische Untersuchung“ zum deutschen Kleingewerbe¹, die das Kleingewerbe als gesellschaftspolitisch notwendigen Stabilitätsfaktor ansah und Innovationsförderung, Kooperation und regulierende Selbstverwaltungsorgane befürwortete.² Für die Mehrzahl der Analytiker des wirtschaftlichen Wandels im 19. und 20. Jahrhundert – von Karl Marx³ bis zum späten Joseph A. Schumpeter⁴ – war die kleinbetriebliche Organisationsformen in Handwerk und Handel jedoch ein Hemmnis und letztlich auch ein notwendiges Opfer des für den materiellen Fortschritt erforderlichen Innovations-, Industrialisierungs- und Konzentrationsprozesses. Die kleinen Unternehmen wurden als *ein Problem* der wirtschaftlichen Entwicklung verstanden. Wer eine andere Ansicht vertrat, galt als „reaktionär, kleinbürgerlich oder romantisch“⁵. Daher ist es nicht verwunderlich, dass auch in Deutschland jede Wirtschaftspolitik für den kleinbetrieblichen Sektor primär gesell-

1 G. Schmoller, Zur Geschichte der deutschen Kleingewerbe im 19. Jahrhundert. Statistische und nationalökonomische Untersuchungen, Halle 1870.

2 G. Schmoller, loc. cit., S. 659, S. 683.

3 Über die kleinbetriebliche Produktionsweise schreibt Karl Marx: „Sie ist nur verträglich mit engen naturwüchsigen Schranken der Produktion und der Gesellschaft. Sie verewigen wollen hieße, [...], die allgemeine Mittelmäßigkeit dekretieren' [...]. Sie muss vernichtet werden, sie wird vernichtet.“ (K. Marx, Das Kapital, Kritik der politischen Ökonomie. Erster Band [zuerst 1867], in Marx-Engels-Werke Bd. 23, Berlin 1972, S. 789).

4 Während Schumpeter zunächst den Start-ups die entscheidende Rolle bei der wirtschaftlichen Innovation zuerkannte, war er später der Ansicht, dass nur die Großunternehmen mit ihren Abteilungen für Forschung und Entwicklung umfangreiche Innovationen generieren könnten. Vgl. J. A. Schumpeter, Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus (zuerst 1911/1912), 8. Aufl., Berlin 1993 sowie J. A. Schumpeter, Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie (Capitalism, Socialism and Democracy, 1942), 7. Aufl. der deutschen Übersetzung, Tübingen / Basel 1993. Über die Konzentrationstendenz des Kapitalismus schreibt Schumpeter 1942: „Die vollkommen bürokratisierte industrielle Rieseneinheit verdrängt [...] die kleine oder mittelgroße Firma und 'expropriert' ihre Eigentümer“ (loc. cit., S. 218).

5 W. Röpke, Klein- und Mittelbetriebe in der Volkswirtschaft, in: ORDO, Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft, Bd. 1, 1948, S. 155.

schafts- und sozialpolitisch motiviert war.⁶

Der wirtschaftspolitisch entscheidende Paradigmenwechsel in der Beurteilung der Rolle Betriebsgröße für die wirtschaftliche Entwicklung kam durch die Ordoliberalen, also die Begründer des Konzeptes der „sozialen Marktwirtschaft“, der spezifisch deutschen Variante des „wohlfahrtsstaatlichen Kapitalismus“⁷. Diese bis heute von nahezu allen politischen Strömungen in Deutschland im Grundsatz akzeptierte Wirtschaftsordnung sieht kleine und mittelgroße Unternehmen als Fundament einer prosperierenden Volkswirtschaft.

Ausgangspunkt dieser Konzeption ist – entgegen einem weit verbreiteten Missverständnis – nämlich nicht der Wille zur wohlfahrtsstaatlichen Umverteilung der im Wirtschaftsprozess einer ansonsten „freien“ Marktwirtschaft erzielten primären Einkommen, sondern die Ansicht, dass nur der ungehinderte Wettbewerb der Unternehmen die Maximierung der volkswirtschaftlichen Wohlfahrt ermöglicht. Sozialpolitik ist dann nachrangig, was zu der überspitzten Formulierung führte, dass Wettbewerbspolitik die bestmögliche Sozialpolitik sei.⁸

Das Wettbewerbsideal der Ordoliberalen war bzw. ist die vollständige Konkurrenz – und das bedeutet marktmorphologisch: Idealerweise gibt es nur „kleine“ Anbieter in

6 Exemplarisch ist die Äußerung von Schmoller: „noch ist die Ungleichheit des Besitzes nicht so groß, noch haben wir einen nicht unbedeutenden Mittelstand; aber kurzsichtig wäre es, zu verneinen, dass unsere gegenwärtige industrielle Entwicklung dazu neigt. Mit allen Mitteln ist deshalb der steigenden Vermögensungleichheit entgegenzuarbeiten, und eine der wichtigsten praktischen Fragen ist eben die möglichste Erhaltung des noch vorhandenen Handwerkerstandes.“ (G. Schmoller, loc. cit., S. 678.) Während der Hochindustrialisierungsphase in Deutschland verlangte der Mittelstand (partiell durchaus erfolgreich) nach einer „staatlichen Überlebensgarantie“ (T. Wellenreuther, Infragestellung des ökonomischen Liberalismus in Deutschland von ca. 1870 bis 1913, in: R. H. Tilly (Hg.), Geschichte der Wirtschaftspolitik. Vom Merkantilismus zur Sozialen Marktwirtschaft, München / Wien 1993, S. 80): „Die ordnungspolitischen Vorstellungen des Mittelstandes waren also durch und durch zünftisch und antiliberal“ (loc. cit., S. 81). Diese Gesinnung mündete nahezu zwangsläufig in der Zwischenkriegszeit in der Unterstützung des populistisch auftretenden Nationalsozialismus durch weite Teile des sich bedroht sehenden Mittelstandes. Allerdings: „Die Bevorzugung der Großindustrie [...] ließ alle mittelständischen Erwartungen an die NSDAP unerfüllt.“ (H. Frank, Wirtschaftspolitik in der NS-Zeit, in: R. H. Tilly (Hg.), Geschichte der Wirtschaftspolitik. Vom Merkantilismus zur Sozialen Marktwirtschaft, München / Wien 1993, S. 186).

7 L. Czayka, Vom Manchester-Kapitalismus zur Sozialen Marktwirtschaft – und zurück?, in: Neue Gesellschaft – Frankfurter Hefte, Bd. 53, 2006, Nr. 1-2, S. 25-31.

8 Vgl. Walter Euckens Ansicht: „Die beste Sozialpolitik kann zu keinem befriedigenden Erfolg führen, wenn die Produktivität der menschlichen Arbeit gering ist. Die Herstellung eines funktionsfähigen Systems zur Lenkung der arbeitsteiligen Wirtschaftsweise ist daher die wichtigste Voraussetzung zur Lösung aller sozialen Probleme.“ (W. Eucken, Grundsätze der Wirtschaftspolitik, Tübingen 1952, S. 314)

dem Sinne, dass kein Anbieter den Preis beeinflussen kann. Wettbewerbsvorstellungen, die vereinbar sind mit Oligopolen oder gar Monopolen wurden von den Ordoliberalen abgelehnt.⁹

Wilhelm Röpke (1899-1966), eine der Führungsfiguren in diesem Kreis, widmete in der ersten Ausgabe von „Ordo“, dem wichtigsten Organ der Ordoliberalen, dem „Klein- und Mittelbetrieb in der Volkswirtschaft“ einen programmatischen Aufsatz. In diesem 1948 erschienenen Text stellt Röpke mehrere Vorteile der KMU heraus. Hier sollen drei davon genannt werden, die auch an verschiedenen Stellen in diesem Sammelband diskutiert werden. Dieser Rückgriff auf Röpke will nicht zeigen: *nihil novum sub solem*, sondern zeigen, dass dies die konstitutiven Elemente zur Begründung der (west)deutschen KMU-Politik seit 1948 gewesen sind:

- die quasi-natürliche beschäftigungsstabilisierende Rolle von KMU in den Konjunkturzyklen. Eine Beschäftigungsstabilisierung von Großbetrieben sei hingegen nur durch marktwirtschaftsunkonforme staatliche Intervention möglich (gemeint war die keynesianische Globalsteuerung, die aber faktisch in Deutschland erstmals – und offenbar: letztmals erfolgreich – in der Wirtschaftskrise 1966/67 von der damaligen Großen Koalition eingesetzt wurde);
- die Innovationsfähigkeit der KMU;
- die Ermöglichung der entwicklungsnotwendigen Tertiarisierung der Wirtschaftsstruktur, insbesondere durch persönliche Dienstleistungen, die der Phantasie, Individualität und Beweglichkeit des kleinen und mittelgroßen Betriebs bedürften.¹⁰

9 Dem Wettbewerbsideal der vollständigen Konkurrenz ist entgegenzuhalten, dass zur Durchsetzung technischen Fortschritts auch Skalenerträge und Innovationsrenten aus temporären Monopolen erforderlich sind. Das deutsche Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) von 1958 ermöglicht – einem zehnjährigen politischen Meinungskampf zwischen Anhängern des Verbotsprinzips („Kartelle sollen grundsätzlich verboten werden“) und Anhängern des Missbrauchsprinzips („der Missbrauch von Kartellmacht soll verhindert werden“) folgend – eine Berücksichtigung beider Aspekte. Es kommt daher der Konzeption der *workable competition* (im Sinne von John M. Clark) nahe. Diese besagt, dass der Wettbewerb dann als hinreichend angesehen werden kann, wenn das *Ergebnis* so ist, wie bei einem vollständigen Wettbewerb zu erwarten wäre. Die viel weitergehende Konzeption der *contestable markets* (im Sinne von Baumol / Panzar / Willig) fordert demgegenüber lediglich, dass es *keine prinzipiellen Hindernisse* für das Eintreten neuer Wettbewerber in den Markt gibt, das hieße, dass Monopole nicht grundsätzlich zu beanstanden wären. Zur Geschichte des GWB vgl. R. Isay, Die Geschichte der Kartellgesetzgebungen, Berlin 1955, S. 62-78; H.-J. Bunte, Kartellrecht. Lehrbuch für Studium und Praxis, München 2003, S. 17 f.

10 W. Röpke, loc. cit., S. 159. Vgl. auch den aufschlussreichen Beitrag von Hagen Krämer in diesem Band.

Ergänzt wurde diese Sicht durch vermutete negative externe Effekte der großbetrieblichen Organisationsstruktur:

- wirtschaftliche, soziale und ökologische Agglomerationsnachteile, die kaum internalisiert werden könnten, und
- die der technischen Konzentration folgende wirtschaftliche und letztlich auch politische Machtkonzentration.

Mit anderen Worten: die KMU werden von den Ordoliberalen nicht mehr als ein Problem der wirtschaftlichen Entwicklung angesehen, sondern als die *Lösung vieler Probleme* – insbesondere der drei wirtschaftlichen Probleme, die in den Jahren 1929 bis 1948 nacheinander manifest geworden waren: Massenarbeitslosigkeit, Zusammenballung großindustrieller und diktatorischer Staatsmacht, Mangelverwaltung.

Die ordnungspolitische Konzeption der Ordoliberalen war mehrere Jahrzehnte lang die Grundlage für eine umfangreiche, aber dezidiert nicht-selektive (gelegentlich daher als „funktional“ bezeichnete¹¹) Förderung der kleinen und mittelgroßen Unternehmen in Westdeutschland.

Dafür lässt sich als Beispiel die Gewährträgerhaftung der Sparkassen anführen.¹² Bis zum Jahr 2001 hafteten in Deutschland die institutionellen Träger einer öffentlich-rechtlichen Anstalt uneingeschränkt für den Fall, dass die Verbindlichkeiten der Anstalt größer waren als ihr Vermögen. Diese Haftung wurde im Falle der Sparkassen als unbefristete Bürgschaft interpretiert. Die Gewährträgerhaftung ermöglichte daher eine besonders günstige Kreditfinanzierung. Diese kam vor allem den KMU zu Gute, denn als Einrichtung einer Gebietskörperschaft und durch die damit einhergehende weitgehende Beschränkung des Geschäftsfeldes auf eine bestimmte Region waren die Sparkassen quasi-natürliche Partner der KMU, die ebenfalls wegen ihres relativ kleinen Geschäftsradius eine besondere Regionalbindung hatten. In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass die durchschnittliche Eigenkapitalquote von deutschen KMU bei etwa 10 % der Bilanzsumme liegt – und mehr als die Hälfte des Fremdkapitals über Kre-

11 Eine Gegenüberstellung von selektiver und funktionaler sektoraler Wirtschaftspolitik beispielsweise bei S. Lall, *Selective Industrial and Trade Policies in Developing Countries: Theoretical and Empirical Issues*, QEH Working Paper Series, No. 48, August 2000, S. 3.

12 Vgl. A. Sell, *Erhaltung und Gestaltung eines innovationsförderlichen Umfeldes für KMU als wirtschaftspolitische Aufgabe*, in: R. Abel / H. H. Bass / R. Ernst-Siebert (Hg.), *Kleine und mittelgroße Unternehmen im globalen Innovationswettbewerb*, München und Mering 2006, S. 233-249.

dite mobilisiert wird. Die über das Sparkassenprivileg mögliche weitgehend allokatonsneutrale Kompensation betriebsgrößenspezifischer Nachteile ist in Zukunft nicht mehr möglich und durch die „Brüsseler Verständigung von 2001“ für früher eingegangene Verbindlichkeiten bis 2015 befristet.

Mehrere solcher nahezu allokatonsneutralen Förderinstrumente sind zu einem großen Teil Vergangenheit, da sie mit europäischen Richtlinien nicht kompatibel sind. Stattdessen gibt es, insbesondere in den Regionalprogrammen der EU¹³, eine große Anzahl von selektiv-interventionistischen Fördermöglichkeiten – das Risiko des Staatsversagens inklusive (d.h. die staatlichen Interventionskosten können höher sein als die Opportunitätskosten des Marktversagens).

Schließlich ist noch ein gesellschaftspolitischer Aspekt der KMU-Politik in der Bonner Republik (1948-1989) zu erwähnen: Wenn über kleine und mittelgroße Unternehmen gesprochen wurde, so wehte (und weht bis heute) immer noch ein Begriff aus längst vergangenen Fernen herüber: der Begriff des „Mittelstandes“.

Damit waren und sind zum Teil noch – entgegen einem anderen weit verbreiteten Missverständnis – nicht im Betriebsgrößenvergleich die mittelgroßen Unternehmen gemeint, sondern die Eignerfamilien der KMU im Gegensatz sowohl zu den Eignern von großen Kapitalgesellschaften als auch zu den eigentumslosen Arbeitern.¹⁴

Insofern ist Politik für die kleinen und mittelgroßen Betriebe immer auch als Gesellschaftspolitik gedacht gewesen: Als Panazee gegen eine Polarisierung der Gesellschaft in Klassen – wie sie das 19. und beginnende 20. Jahrhundert kennzeichnete – sollte der aus der vorkapitalistischen, mittelalterlichen Ordnung entlehnte Standesbegriff zugleich über die Gegenwart hinausreichen und

- soziale Konflikte entschärfen,
- individuell vertikale soziale Mobilität verheißen, und
- familienähnliche, dem Subsidiaritätsprinzip verpflichtete soziale Sicherung an die Stelle anonymer Leistungsansprüche treten lassen (und damit unter Betonung des klas-

13 Vgl. P. Frankenfeld, KMU und EU-Regionalpolitik, in R. Abel / H. H. Bass / R. Ernst-Siebert (Hg.), *Kleine und mittelgroße Unternehmen im globalen Innovationswettbewerb*, München und Mering 2006, S. 250-263.

14 Teilweise umfasst der Begriff des Mittelstandes in dieser Denkrichtung auch die Unselbständigen („vom Facharbeiter bis zum Prokuristen“), so etwa bei O. Schlecht, *An der Stärke des Mittelstands zeigt sich der Erfolg der Sozialen Marktwirtschaft*, in: *Orientierungen zur Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik*, Nr. 89, 3/2001, S. 11.

sisch-liberalen Aspektes der ordo-liberalen Konzeption den Einfluss des Staates auf die Gesellschaft reduzieren).

In den Jahren des modernen Staatsoptimismus (insbesondere von 1966 bis 1982 – dem „langen“ sozialdemokratischen Jahrzehnt in Deutschland) schien diese gesellschaftspolitische Sichtweise obsolet. Sie erlebt jedoch derzeit unter dem Eindruck der strukturellen Probleme des Wohlfahrtsstaates und des weltweiten wirtschaftspolitischen Paradigmenwechsels der 1980er Jahre in neu-liberaler Version eine Renaissance (etwa in der Forderung nach einer „neuen Kultur der Selbständigkeit“¹⁵).

Damit kommen wir zu der Frage: Welche Rolle spielen die KMU in der deutschen Volkswirtschaft heute und wie ist ihre gegenwärtige wirtschaftspolitische Behandlung?

II. Gegenwart

Als „Mittelstand“ gelten in der gängigsten deutschen Definition – derjenigen des Bonner Instituts für Mittelstandsforschung (IfM), die dabei substantiell von der EU-Definition abweicht¹⁶ – kleine Unternehmen mit bis zu 10 Beschäftigten und einer Million Euro Jahresumsatz sowie mittelgroße Unternehmen mit bis zu 500 Beschäftigten und bis zu 50 Millionen Euro Jahresumsatz. Mehr als 80 % der mittelständischen Unternehmen sind Kleinstunternehmen (KKU) mit weniger als vier vollzeitäquivalent Beschäftigten.

Folgt man der Definition des IfM, so sind in der deutschen Wirtschaft 99,7 % aller Unternehmen „mittelständisch“ – mehr als drei Millionen Unternehmen. Es ist daher nahezu tautologisch, den „Mittelstand“ als das „Herz“ und „Rückgrat“ der deutschen Wirtschaft zu apostrophieren.¹⁷ Zudem liegt auf der Hand, dass eine derartige Betrachtung die vorhandenen Unterschiede zwischen Unternehmen in einem nicht vertretbaren Ausmaß ausblendet. Die gleiche Betriebsgröße hat beispielsweise in den unterschiedlichen Branchen – je nach Kapitalintensität der Produktion, Exportverflechtung, Innovationsdynamik etc. – eine ganz unterschiedliche Bedeutung.

Dennoch lassen sich Potenziale zur Lösung der gegenwärtigen Probleme der deut-

15 O. Schlecht, loc. cit., S. 10.

16 Nach der Definition der EU seit dem 1. Januar 2005 haben kleine Unternehmen weniger als 50 Beschäftigte, mittelgroße Unternehmen weniger als 250 Beschäftigte. Die Jahresumsatzgrenzen liegen bei 10 Mio. € bzw. 50 Mio. €. Als Alternativkriterium dient die Bilanzsumme. Der Unterschied zur IfM-Definition ist deutlich.

17 „Übernahmen: Verraten und verkauft“, Der Spiegel, 14/2006 vom 03.04.2006.

schen Volkswirtschaft erkennen, die den meisten Unternehmen dieser Betriebsgrößenklasse gemeinsam sind. Vier Ansatzpunkte sind besonders hervorzuheben: Beschäftigungsschaffung, Sicherung des Strukturwandels, Generierung von Innovationen sowie ein Beitrag zur weiteren Integration der deutschen Volkswirtschaft in die Weltwirtschaft.¹⁸ Können die deutschen KMU diese Potenziale aktualisieren?

(1) *Beschäftigungsschaffung*: Ohne Zweifel steht die Überwindung des Beschäftigungsproblems derzeit an erster Stelle der wirtschaftspolitischen Aufgaben in Deutschland. Insbesondere wegen der vergleichsweise arbeitsintensiven Produktion, vor allem im Dienstleistungssektor und im Handwerk, werden viele beschäftigungspolitische Hoffnungen in die KMU gesetzt. Tatsächlich sind die – wenn auch im Verhältnis zu der Zahl der Arbeitslosen wenigen – unbesetzten Arbeitsplätze in Deutschland eher in KMU als in Großunternehmen verfügbar. Die vorhandenen offenen Stellen können allerdings häufig nicht rasch besetzt werden, weil Arbeitssuchenden die erforderlichen spezifischen Qualifikationen fehlen (qualifikatorischer Mismatch).¹⁹ Offenbar wird also ein Teil der Dynamik von KMU durch Defizite im deutschen Bildungssystem ausgebremst.

(2) *Sicherung des sektoralen Strukturwandels und der regionalen Rehabilitation*: Weltweit werden die industriellen Innovationszyklen aus wettbewerblichen und technischen Gründen immer kürzer. Dies lässt altindustrielle Regionen schneller als je zuvor zurückfallen, bietet aber den zurückgebliebenen Regionen auch die Chance, beherzt und schnell die verbrannte Erde der Industriebrachen „froschhüpfend“ (*leap frogging*) umzunutzen, also eine Generation technischer Entwicklung zu überspringen und die aktuellsten Technologien zur Anwendung zu bringen. Dass in diesem Prozess neue Unternehmen, und das sind naturgemäß zunächst einmal überwiegend kleine Unternehmen, eine wichtige Rolle spielen können, ist offensichtlich. Die Umnutzung ehemaliger Werftgelände in Bremen oder von Stahlwerksanlagen in Dortmund kann für diesen Prozess als Beispiel genannt werden. Häufig bindet allerdings reaktive (konservierende) Strukturpolitik zu lange zu viele Mittel auf Grund des zweifelhaften Bemühens, damit

¹⁸ Zu weiteren, hier jedoch nicht zu problematisierenden Funktionen der KMU in der Volkswirtschaft siehe G. Zeitel, Volkswirtschaftliche Bedeutung von Klein- und Mittelbetrieben, in: Pfohl, H.-C. (Hg.), Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, 2. Aufl., Berlin 1990, S. 24-42.

¹⁹ Impulse / Sparkasse Finanzgruppe, MIND 04 – Mittelstand in Deutschland, http://www.impulse.de/downloads/mind04_berichtsband.pdf.

Arbeitsplätze zu sichern.

(3) *Generierung von Innovationen*: Ob die Innovationsdynamik mit der Betriebsgröße steigt oder fällt, ist theoretisch und empirisch umstritten.²⁰ Die Schumpeter-Galbraith-Hypothese, dass sich die Innovationstätigkeit immer mehr auf Großunternehmen verlagere, konnte in ihrer krassen Form allerdings kaum validiert werden, eher werden in der modernen Literatur zu diesem Thema den kleineren und den großen Unternehmen spezifische Funktionen in den Innovationssystemen zuerkannt. Darauf werden wir weiter unten noch zu sprechen kommen. Jedenfalls ist die Tatsache, dass seit einigen Jahren die Forschungs- und Entwicklungstätigkeit der deutschen KMU – im Gegensatz zu den Großunternehmen – rückläufig ist²¹, auch ein Hinweis darauf, dass die Wachstumsschwäche der deutschen Wirtschaft fortauern wird.

Auch die Zahl der echten Unternehmensneugründungen (nicht die der Scheinselbständigkeiten) ist rückläufig²²: Damit kommt es zu einer Abschwächung der von Neugründungen ausgehenden Verjüngung der Märkte durch die Neuorganisation der Anbieterstruktur – eine weitere Wachstumsbremse!

(4) *Weitere Integration in die Weltwirtschaft*: Zwar sind nur 12 % der KMU im Export tätig, aber mehr als die Hälfte dieser Unternehmen haben in den vergangenen fünf

20 Cohen / Levine fassen die widersprüchlichen Ergebnisse der Forschung in dem lakonischen Satz zusammen: „The most notable feature of [the] considerable body of empirical research on the relationship between firm size and innovation is its inconclusiveness.“ W. Cohen / R. Levine, Empirical studies of innovation and market structure, in: R. Schmalensee / R. Willig (eds), Handbook of Industrial Organization, Vol. 2, Amsterdam, 1989, S. 1069.

21 Die internen FuE-Aufwendungen der deutschen Wirtschaft stiegen von 1997 auf 2004 insgesamt um 33 %. Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten konnten jedoch lediglich eine Steigerung um 6,5 % realisieren, Großunternehmen jedoch steigerten ihre Aufwendungen um 39 %. Damit sank der Anteil der KMU an den gesamten internen FuE-Aufwendungen kontinuierlich von 15 % (1997) auf 13 % in 2001 und unter 12 % in 2004. Vgl. Stifterverband für die deutsche Wissenschaft, Pressekonferenz „FuE in der Wirtschaft“, 23. Februar 2006.

22 Dies sieht man etwa bei den Daten des Global Entrepreneurship Monitor zu „Nascent Entrepreneurs“. Als „werdender Unternehmer“ wird dabei eine Person bezeichnet, dies sich aktiv an der Gründung eines neuen Unternehmens beteiligt. Deren Anteil am Erwerbspersonenpotential (18-64-Jährige) fiel in Deutschland von 4,0 % (2000) auf 3,3 % (2004); im Vergleich dazu beträgt der Durchschnitt aller im Global Entrepreneurship Monitor erfassten 34 Länder: 5,7 % (2004). Unterscheidet man nach den Motiven für die Gründungsaktivität, so erkennt man, dass der Anteil derjenigen, die aus extrinsischen Motiven Unternehmen gründen wollen („Necessity Entrepreneurs“) in Westdeutschland von 0,7 % (2001) auf 0,9 % (2004) stieg, in Ostdeutschland im selben Zeitraum sogar von 0,6 % auf 1,5 %. Entsprechend fiel der Anteil der intrinsisch motivierten „Opportunity Entrepreneurs“ von 3,2 % auf 2,4 % in Westdeutschland bzw. von 2,3 % auf 1,8 % in Ostdeutschland. Global Entrepreneurship Monitor, Länderbericht Deutschland 2004, S. 15 f.

Jahren ihre Handelsbeziehungen mit Unternehmen in EU-Partnerländern verstärkt.²³ Diese Entwicklung trägt zum einen bei zur erwünschten wohlstandssteigernden internationalen Arbeitsteilung, zum anderen kann sie aber auch darauf hindeuten, dass die schwache Binnenmarktnachfrage in Deutschland von Unternehmen aller Betriebsgrößenklassen durch verstärkte Auslandsaktivität kompensiert wird.

Im Fazit: die Potenziale der deutschen KMU werden gegenwärtig nur unzureichend aktualisiert. Die politisch Verantwortlichen scheinen den Mittelstand sogar wieder als Problem der wirtschaftlichen Entwicklung zu sehen. Am 16. Dezember 2005 jedenfalls kündigte die neue Bundesregierung (der Zweiten Großen Koalition) eine „Mittelstandsoffensive“ zur Verbesserung der „Lage des Mittelstands“ an.²⁴ Neben dem allgegenwärtigen Ruf nach Bürokratieabbau sowie der Reduktion der Steuerlast (hier: einer Verringerung der Erbschaftssteuer) stehen insbesondere die verbesserten Finanzierungsmöglichkeiten durch veränderte Abschreibungsmodalitäten sowie neue national und international basierte Finanzierungsinstrumente im Mittelpunkt. Ferner soll eine Erhöhung der Zahl der Unternehmensneugründungen (Start-ups) durch Vereinfachung des Formalisierungsprocedere erreicht werden.

Fraglich ist, ob hier nicht fälschlicherweise makroökonomische Probleme – die Innovations-, Investitions- und Wachstumsschwäche der deutschen Wirtschaft insgesamt – als spezifisch „mittelständische“ Probleme definiert werden. Da es der deutschen Wirtschaft insgesamt in einem erheblichen Ausmaß an Binnennachfrage mangelt, was kurzfristig Investitionszurückhaltung und mittelfristig Innovationsstau zur Folge hat, muss diese Schwäche – geschlossen vom Ganzen auf das Teil – natürlich auch für die 99,7 % der Unternehmen gelten, die zum Mittelstand gezählt werden.

Auch eine Verkürzung der Maßnahmen zur Stärkung der KMU auf Finanzierungsinstrumente scheint nicht adäquat. Zwar stimmt es: Weniger als die Hälfte der investitionsbereiten Mittelständler führen Kreditverhandlungen²⁵ und fast zwei Drittel der investitionsbereiten Mittelständler scheitern bei Verhandlungen über Investitionskredite. Aber es stimmt auch: Innovatoren sind bei Kreditverhandlungen erfolgreicher. Unzurei-

23 Impulse / Sparkasse Finanzgruppe, loc. cit.

24 Bundesregierung, Mehr Chancen für Wohlstand und Beschäftigung (16.12.2005), www.bundesregierung.de/E-Magazin-Beitrag/930251/dokument.print.htm

25 KfW-Bankengruppe, KfW-Mittelstandspanel 2005, Ist der Mittelstand fit für die Zukunft?, Frankfurt /M. 2005, S. 46 ff.

chende Sicherheiten sind der Hauptgrund für die Ablehnung des Kreditwunsches. Innovatoren jedoch verfügen über Finanzierungsalternativen, beispielsweise durch Wagniskapital. Wie jede spezifische Subvention die Nicht-Subventionierten relativ diskriminiert, so stützt auch eine Förderung des Mittelstandes durch Finanzierungserleichterung die nicht-dynamischen Unternehmen letztlich auf Kosten der dynamischen Unternehmen.

Eine europaweite Studie²⁶ zeigt überdies, dass nicht nur in Deutschland, sondern auch europaweit die wichtigsten Innovationshemmnisse fehlende menschliche Ressourcen sind, außerdem der Zugang zu innovativen Kunden und die Fähigkeiten, neue Technologien anzuwenden – und erst auf Platz 4: fehlende finanzielle Ressourcen.

Aus dem hier Gesagten kann man folgern, dass KMU in Zukunft eher ihren spezifischen Beitrag zur Lösung wirtschaftlicher Probleme leisten könnten, wenn es zu einer Verbindung von allokatonsneutraler makroökonomischer Binnennachfragestützung mit einer breiten, ebenso allokatonsneutralen Bildungs- und Forschungspolitik käme: also zu einer von Keynes und Schumpeter inspirierten Wirtschaftspolitik an Stelle einer seit Jahren mit nur mäßigem Erfolg betriebenen, einseitig auf die Erleichterung der Angebotsbedingungen setzenden Wirtschaftspolitik.²⁷

III. Zukunft

Verschiedene theoretische Ansätze legen nahe, dass kleinere Unternehmen auch die zukünftige Betriebsgrößenstruktur der deutschen Volkswirtschaft prägen werden.²⁸ Vier Überlegungen sollen hier besonders erwähnt werden: die Theorie des strategischen Managements (insbesondere der Ansatz Porters), die stochastische Wachstumstheorie von Gibrat, die neo-Schumpeterianische Systemtheorie und die organisationssoziologische Szenarioanalyse des MIT.

(1) „*Strategisches Management*“: Dieser Ansatz betont einerseits, dass Unternehmen mit einem großen Marktanteil durch die mögliche Standardisierung von Prozessen und Produkten Kostenvorteile haben. Andererseits zeigt er auch die Möglichkeit der

26 M. Schmiemann, *Enterprises in Europe – does size matter?*, in: European Communities, Statistics in Focus, Theme 4, 39/2002.

27 Vgl. G. A. Horn, *Die deutsche Krankheit. Sparwut und Sozialabbau. Thesen gegen eine verfehlte Wirtschaftspolitik*, München und Wien 2005.

28 Vgl. auch You Jong-Il, „Small Firms in Economic Theory“, in: Cambridge Journal of Economics, Vol. 19 / 1995, S. 441-462.

Kleinunternehmen, Produkte stärker zu differenzieren und damit erfolgreich Nischenmärkte bedienen zu können. Dadurch ergäbe sich ein U-förmiger Zusammenhang zwischen Marktanteil und Gewinn der Unternehmen.²⁹ Bei hinreichend funktionsfähigem Wettbewerb auch auf den Kapitalmärkten könnten dann auf Dauer viele spezialisierte Kleinbetriebe neben einigen Großbetrieben existieren, mittelgroße Betriebe („*stuck in the middle*“) hätten geringere Überlebenschancen.

(2) *Gibratsches Gesetz*: Robert Gibrat zeigte, dass die Wachstumsraten von Unternehmen unabhängig von der ursprünglichen Größe sind. Da es auch keine Konvergenz der Wachstumsraten in bestimmten Industrien gibt, sind optimale Betriebsgrößen offensichtlich nicht determiniert. Einzig Innovationen scheinen nach Untersuchungen von Geroski³⁰ Wachstum zu generieren – allerdings nicht in einem kontinuierlichen und selbstverstärkenden Prozess, sondern in einem erratischen Prozess. Auf äußeren Druck hin und unter dem Eindruck, dass aufgetretene Schocks (Veränderungen der „Rahmenbedingungen“) wichtig und permanent sind, versuchen Unternehmen, Innovationen einzuleiten. Danach allerdings wird das Unternehmen zunächst gegenüber weiteren Innovationen zurückhaltend sein, da es bestrebt ist, die Früchte des Wandels erst zu ernten, bevor man die Veränderungen erneut zerstört. Das ermöglicht wiederum anderen Unternehmen, durch eigene Innovationen höhere Wachstumsraten zu erzielen. Gewinne schließlich hängen nicht von der absoluten Größe des Unternehmens ab, sondern von seinem Wachstum. Dadurch werden bei funktionierenden Kapitalmärkten keine besonderen Betriebsgrößenklassen bevorzugt mit Kapital versorgt.

(3) *Neo-Schumpetersche Innovationsökonomik*: Diese Forschungsrichtung³¹ betont die möglichen Rückkoppelungseffekte des Innovationsprozesses in einem System interdependenter Akteure: Unternehmen, spezialisierte Wissensproduzenten und Brückeninstitutionen ermöglichen durch ihre marktliche und nicht-marktliche (z.B. netzwerkbaasierte) Interaktion die Produktion, Diffusion und Nutzung von wirtschaftlich verwertbarem Wissen. Gibt es in diesem Gefüge Firmen unterschiedlicher Größe und unterschied-

29 M. E. Porter, *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York 1980.

30 P. Geroski, *The Growth of Firms in Theory and in Practice*, CEPR Discussion Paper no. 2092, London, Centre for Economic Policy Research, 1999, <http://www.cepr.org/pubs/dps/DP2092.asp>.

31 Exemplarisch: R. R. Nelson / N. Rosenberg, *Technical Innovation and National Systems*, in: R. R. Nelson (ed.), *National Innovation Systems. A Comparative Analysis*, New York / Oxford 1993, S. 3-21

licher technologisch-organisatorischer Kapazität, so kann sich die Performanz eines solchen Systems insgesamt erhöhen. Beispielsweise können größere Unternehmen mit differenzierten funktionalen Abteilungen die Informationsgewinnung und -verarbeitung in formale Strategien einbinden, mit ihren FuE-Abteilungen gezielte Forschung betreiben und nachfragegenerierte Innovationen hervorbringen, d.h. spezifische Reaktion auf unspezifische Wünsche von Konsumenten oder Weiterverarbeitern. Die KMU andererseits – für diese Betrachtung besser als mit den herkömmlichen Umsatz- oder Beschäftigungsindikatoren definiert als Unternehmen, die keine oder nur die grundlegendsten funktionalen Abteilungen (Finanzierung, Produktion, Marketing) haben³² – zeichnen sich durch personenzentrierte Informationsgewinnung und folglich einen höheren Anteil von personengebundenem Wissen (*tacit knowledge*) und lokalem Wissen im Verhältnis zu kodifiziertem und ubiquitärem Wissen aus. Dies erklärt partiell auch eine höhere Flexibilität (möglicherweise allerdings auch Widerstand gegenüber fundamentalen Veränderungen). Netzwerke zwischen großen und kleinen Unternehmen können die Vorteile der jeweiligen Unternehmensgrößenklasse zusammenbringen. Im globalen Wettbewerb der Innovationssysteme würden sich dann diejenigen besser behaupten können, die eine Betriebsgrößenklassenmischung aufweisen. (Diese systemische Sicht versöhnt ideengeschichtlich den „frühen“ mit dem „späten“ Schumpeter.)

(4) *Szenarioanalyse des Massachusetts Institute of Technology (MIT)*: Eine systemische Sicht auf die zukünftige Rolle der KMU bietet auch die organisationssoziologische Szenarioanalyse des MIT.³³ Danach sind auf Grund der beiden weltwirtschaftlichen Basisinnovationen des ausgehenden 20. Jahrhundert, der Globalisierung und der informationstechnologischen Revolution, zwei Entwicklungen möglich: entweder mehr projektbezogene, auch grenzüberschreitende Kooperationen von kleinen Unternehmen oder eine stärkere Einpassung kleiner Unternehmen in globale Wertschöpfungsketten.

Das *erste Szenario* entspricht den Filmprojekten in Hollywood, bei denen hunderte kleiner, selbstständiger Einheiten für eine begrenzte Zeit kooperieren und sich später in anderer Zusammensetzung neu organisieren. Das umfangreiche Outsourcing von Teil-

32 In Anlehnung an Herbert Simons: M. Müller, SME as Specific Decision-Making Systems: Theory and Practice in Swiss Economic History, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Beiheft 83 / 1994, S. 179-194.

33 Vgl. R. J. Laubacher / T. W. Malone, Two Scenarios for 21st Century Organizations: Shifting Networks of Small firms or All-Encompassing „Virtual Countries“?, Massachusetts Institute of Technology, WP 21 C 001, 1997.

aufgaben der Großunternehmen ist ein Weg zur Durchsetzung dieser industriellen Organisationsstruktur auch in Deutschland. Eine Vielzahl von Selbstständigen in Deutschland ist bereits in solchen projektbezogenen Kurzzeittätigkeiten engagiert, insbesondere in der Informations- und Kommunikationsbranche. KMU würden in diesem Szenario an Relevanz gewinnen, auch was ihre Bedeutung im Innovationsprozess anbelangt.

Das *zweite Szenario* entspricht in internationalisierter Form dem Modell der japanischen *keiretsu*. Die verschiedenen Unternehmen der ersten, zweiten oder dritten Zuliefererebene haben allenfalls Teilbetriebscharakter, da sie durch formell oder informell erzeugte Konzentration der Absatz- oder Beschaffungspartner nicht den vollständigen unternehmerischen Dispositionsspielraum haben. Wichtigstes Charakteristikum globaler Wertschöpfungsketten ist nämlich deren Streben nach *systemischer* Effizienz.³⁴ Dadurch müssen sich KMU als Zulieferer an die Standards der systemführenden Unternehmen anpassen. Dadurch können Produktinnovationen in der gesamten Kette diffundieren. Auf der anderen Seite kommt es wegen des „Bausteincharakters“ bzw. „Rohstoffcharakters“ der Komponentenproduktion³⁵ auf allen Ebenen zu hohem Preisdruck, wodurch Prozessinnovationen ebenso beschleunigt werden könnten wie Prozessverlagerungen in Niedriglohngebiete. KMU würden in diesem zweiten Szenario zwar formal relevant bleiben, aber an Eigentümlichkeit verlieren.

Wenn es eine Gemeinsamkeit gibt zwischen diesen vier Ansätzen, so ist es diese: nur solche KMU werden in der Zukunft eine Rolle spielen, denen es gelingt, in innovativer Weise Märkte zu besetzen, Produkte und Prozesse zu verändern und geeignete strategische Kooperationen einzugehen. Recht ähnlich klang schon 1870 Schmollers Rat: „Bei richtiger Bildung der kleinen Meister, bei richtiger lokaler Vereinigung, bei Benutzung gemeinsamer mechanischer Kräfte ließen sich auch hier die kleinen Geschäfte halten [...] Die Fabrik siegt nicht sowohl, weil sie dauernd absolut bessere Produkte liefert, sondern weil die kleinen Meister den Übergang zu manchem Neuen nicht zu machen verstehen.“³⁶ Das „Ende der Geschichte“ der KMU jedenfalls ist noch nicht erreicht.

34 R. Kaplinsky, Spreading the Gains from Globalisation. What Can Be Learned from Value Chain Analysis? IDS Working Paper 110, Institute of Development Studies, Sussex 2000.

35 K. Wohlmuth, Chancen der Globalisierung – für wen?, in: H. Bass / S. Melchers (Hg.), Neue Instrumente zur sozialen und ökologischen Gestaltung der Globalisierung, Münster 2004, S. 15-80.

36 G. Schmoller, loc. cit., S. 659.

Literatur

- „Übernahmen: Verraten und verkauft“, Der Spiegel, 14/2006 vom 03.04.2006.
- Bass, H. / Ernst-Siebert, R., Kleine und mittelgroße Unternehmen in Deutschlands maritimer Wirtschaft – Innovation, Internationalisierung, Beschäftigung, in: R. Abel / H. H. Bass / R. Ernst-Siebert (Hg.), Kleine und mittelgroße Unternehmen im globalen Innovationswettbewerb, München und Mering 2006, S. 179-200.
- Bundesregierung, Mehr Chancen für Wohlstand und Beschäftigung (16.12.2005), www.bundesregierung.de/E-Magazin-Beitrag/930251/dokument.print.htm.
- Bunte, H.-J., Kartellrecht. Lehrbuch für Studium und Praxis, München 2003.
- Cohen, W. / Levine, R., Empirical studies of innovation and market structure, in: Schmalensee, R. / Willig, R. (eds), Handbook of Industrial Organization, Vol. 2, Amsterdam 1989.
- Czayka, L., Vom Manchester-Kapitalismus zur Sozialen Marktwirtschaft – und zurück?, in: Neue Gesellschaft – Frankfurter Hefte, Bd. 53, 2006, Nr. 1-2, S. 25-31.
- Eucken, W., Grundsätze der Wirtschaftspolitik, Tübingen 1952.
- Frank, H., Wirtschaftspolitik in der NS-Zeit, in: R. H. Tilly (Hg.), Geschichte der Wirtschaftspolitik. Vom Merkantilismus zur Sozialen Marktwirtschaft, München / Wien 1993, S. 148-198.
- Frankenfeld, P., KMU und EU-Regionalpolitik, in R. Abel / H. H. Bass / R. Ernst-Siebert (Hg.), Kleine und mittelgroße Unternehmen im globalen Innovationswettbewerb, München und Mering 2006 250-263.
- Geroski, P., The Growth of Firms in Theory and in Practice, CEPR Discussion Paper no. 2092, London, Centre for Economic Policy Research, 1999, <http://www.cepr.org/pubs/dps/DP2092.asp>.
- Global Entrepreneurship Monitor, Länderbericht Deutschland 2004, <http://www.gemconsortium.org>.
- Horn, G. A., Die deutsche Krankheit. Sparwut und Sozialabbau. Thesen gegen eine verfehlte Wirtschaftspolitik, München und Wien 2005.
- Impulse / Sparkasse Finanzgruppe, MIND 04 – Mittelstand in Deutschland, http://www.impulse.de/downloads/mind04_berichtsband.pdf.
- Isay, R., Die Geschichte der Kartellgesetzgebungen, Berlin 1955.
- Kaplinsky, R., Spreading the Gains from Globalisation. What Can Be Learned from Value Chain Analysis? IDS Working Paper 110, Institute of Development Studies, Sussex 2000.
- KfW-Bankengruppe, KfW-Mittelstandspanel 2005, Ist der Mittelstand fit für die Zukunft?, Frankfurt / M. 2005.
- Lall, S., Selective Industrial and Trade Policies in Developing Countries: Theoretical and Empirical Issues, QEH Working Paper Series, No. 48, August 2000.
- Laubacher, R. J. / Malone, T. W., Two Scenarios for 21st Century Organizations: Shifting Networks of Small firms or All-Encompassing „Virtual Countries“?, Massachusetts Institute of Technology, WP 21 C 001, 1997.
- Marx, K., Das Kapital, Kritik der politischen Ökonomie. Erster Band [zuerst 1867], in Marx-Engels-Werke Bd. 23, Berlin 1972.
- Müller, M., SME as Specific Decision-Making Systems: Theory and Practice in Swiss Economic History, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Beiheft 83 / 1994, S. 179-194.
- Nelson, R. R. / Rosenberg, N. Technical Innovation and National Systems, in: R. R. Nelson (ed.), National Innovation Systems. A Comparative Analysis, New York / Oxford 1993, S. 3-21.
- Porter, M. E., Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York 1980.
- Röpke, W., Klein- und Mittelbetriebe in der Volkswirtschaft, in: ORDO, Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft, Bd. 1, 1948, S. 155-174.
- Schlecht, O., An der Stärke des Mittelstands zeigt sich der Erfolg der Sozialen Marktwirtschaft, in: Orientierungen zur Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik Nr. 89, 3/2001, S. 8-14.
- Schmiemann, M., Enterprises in Europe – does size matter?, in: European Communities, Statistics in Focus, Theme 4, 39/2002.
- Schmoller, G., Zur Geschichte der deutschen Kleingewerbe im 19. Jahrhundert: statistische und

- nationalökonomische Untersuchungen, Halle: 1870, http://www.digitalis.uni-koeln.de/-Schmoller/schmoller_index.html.
- Schumpeter, J.A., *Capitalism, Socialism and Democracy* (ursprünglich 1942), 7. Aufl. der deutschen Übersetzung, Tübingen / Basel 1993.
- Schumpeter, J.A., *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus* (ursprünglich 1912), 8. Aufl., Berlin 1993.
- Sell, A., Erhaltung und Gestaltung eines innovationsförderlichen Umfeldes für KMU als wirtschaftspolitische Aufgabe, in: R. Abel / H. H. Bass / R. Ernst-Siebert (Hg.), *Kleine und mittelgroße Unternehmen im globalen Innovationswettbewerb*, München und Mering 2006, S. 233-249.
- Stifterverband für die deutsche Wissenschaft, Pressekonferenz „FuE in der Wirtschaft“, 23. Februar 2006, http://www.stifterverband.de/pdf/fue_pk_2006_folien.pdf
- Wellenreuther, T., Infragestellung des ökonomischen Liberalismus in Deutschland von ca. 1870 bis 1913, in: R. H. Tilly (Hg.), *Geschichte der Wirtschaftspolitik. Vom Merkantilismus zur Sozialen Marktwirtschaft*, München / Wien 1993, S. 69-103.
- Wohlmuth, K., Chancen der Globalisierung – für wen?, in: H. Bass / S. Melchers (Hg.), *Neue Instrumente zur sozialen und ökologischen Gestaltung der Globalisierung*, Münster 2004, S. 15-80.
- You Jong-Il, *Small Firms in Economic Theory*, in: *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 19 / 1995, S. 441-462.
- Zeitel, G., *Volkswirtschaftliche Bedeutung von Klein- und Mittelbetrieben*, in: Pfohl, H.-C. (Hg.), *Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung*, 2. Aufl. Berlin 1990, S. 24-42.

BOHDAN JELIŃSKI
UNIVERSITÄT DANZIG

KMU IN POLEN: SYSTEMTRANSFORMATION UND EXPORTENTWICKLUNG

Kleine und mittelgroße Unternehmen¹ waren in Polen zur Zeit der sozialistischen Planwirtschaft aus systemischer Sicht ein Fremdkörper. Den KMU, die in der Weltwirtschaft ansonsten eine so bedeutende Rolle spielen, kam in der polnischen Wirtschaft vor 1989 nur eine sehr geringe Bedeutung zu: Bestenfalls kann man von einer Duldung sprechen. Sie wurden besonders im Außenhandel marginalisiert, da dort auf Grund des staatlichen Monopols im Prinzip nur die für die einzelnen Branchen exklusiv tätigen, großen staatlichen Außenhandelsunternehmen zugelassen waren. Eine gewisse Ausnahmestellung hatten die seit Mitte der 1970er Jahre existierenden KMU mit ausländischer Kapitalbeteiligung, die daher hier zunächst dargestellt werden sollen.

I. Die Sonderrolle der KMU mit ausländischer Beteiligung

Der permanente Mangel an konvertierbarer Währung und die deutlichen Anzeichen einer Stagnation in der polnischen Wirtschaft bewogen die Behörden Anfang der 1980er Jahre zu Maßnahmen, durch die ausländisches Kapital nach Polen gebracht werden sollte. Die rechtliche Grundlage dafür war das Gesetz über ausländisch kapitalisierte Kleinunternehmen vom Juli 1982, das im Laufe der folgenden Jahre noch mehrmals novelliert wurde². Es zeigte einen offeneren Blick auf die seit Mitte der 1970er Jahre entstandenen Unternehmen von Auslandspolen, also Kleinfirmen, die in Polen von polnisch-

1 Als KMU bezeichnet man in Polen Unternehmen mit bis zu 249 Mitarbeitern, die sich in Mikrounternehmen (bis zu 9 Mitarbeiter), Kleinunternehmen (von 10 bis 49 Mitarbeiter) und mittelgroße Unternehmen (von 50 bis 249 Mitarbeiter) gliedern.

2 Siehe E. Sadowska-Cieślak, Przedsiębiorstwa polonijne w gospodarce, in: Handel Zagraniczny, 1983, Nr. 6. S.25-28.

stämmigen Staatsangehörigen anderer Länder gegründet wurden. Es gab darunter sowohl Produktions- als auch Handelsunternehmen. Alle ausländisch kapitalisierten Unternehmen wurden zwangsweise organisiert in der Polnisch-Ausländischen Handelskammer „Inter-Polcom“.

Die Zahl der Unternehmen mit ausländischer Kapitalbeteiligung wuchs recht schnell von 76 im Jahre 1980 auf 765 im Jahre 1988. Im Jahre 1988 entfiel auf sie 1,4 % der gesamten polnischen Industrieproduktion und sie beschäftigten etwas über 1,0 % der berufstätigen Bevölkerung³. Allerdings konnten diese Unternehmen die Wirtschaftslage nur geringfügig verbessern.

Im Laufe der Zeit wuchs in Polen die behördliche Unterstützung für die Neugründung von Unternehmen mit ausländischem Kapital. So wurden im April 1986 und im Dezember 1988 rechtliche Grundlagen für Joint Ventures geschaffen. Zuletzt wurde sogar gestattet, dass Unternehmen im ausschließlichen Eigentum von ausländischen Kapitalgebern gegründet wurden. Außerdem erlaubte das Gesetz einen Transfer des Dividengewinns ins Ausland und gewährte Einkommenssteuervergünstigungen innerhalb von drei Jahren nach Gründung⁴. Der steigende Umsatz von Unternehmen mit Beteiligung ausländischen Kapitals in den Jahren 1977 bis 1988 ist aus der nachstehenden Tab. 1 ersichtlich.

Tab. 1: Umsätze von Unternehmen mit ausländischer Kapitalbeteiligung in Polen, 1977-89

Jahr	Umsatz		Jahr	Umsatz	
	Mio. PLN	Mio. USD		Mio. PLN	Mio. USD
1977	18	0,474	1984	78 372	693,657
1978	128	3,082	1985	113 990	775,442
1979	311	7,925	1986	154 768	884,389
1980	833	18,932	1987	221 131	834,457
1981	3 086	60,510	1988	450 000	1 044,084
1982	17 650	207,647	1989	1 646 000	1 150,000
1983	44 466	483,326			

Quelle: I. Nawrocki, *Kapitał zagraniczny w Polsce w latach 1976 – 1989*, in: *Handel zagraniczny 1989*, Nr. 4-5, S.9-13

3 Siehe T. Małecka, *Przedsiębiorstwa zagraniczne w Polsce*, in: *Handel Zagraniczny*, 1989, Nr 12, S. 5-8, 25.

4 O. Havrylshyn, D. Rosati, *Polityka rozwoju handlu zagranicznego w Polsce*, UNDP-IBRD-
IKCHZ. Warszawa 1990, S.268-270.

Die Bestimmungen des Gesetzes über Joint Ventures vom 23. Dezember 1988 hatten einen stark exportfördernden Charakter; sie schufen aber zugleich eine Enklave im polnischen Wirtschaftssystem. Die Modifizierung dieses Gesetzes vom 28. Dezember 1989, die eine Angleichung der Tätigkeitsbedingungen für alle Unternehmen in Polen anstrebte, hob diese Privilegien in großem Maße wieder auf. Auch das Gesetz über die Aufnahme der Gewerbetätigkeit vom Dezember 1988 hatte schon zuvor den Unternehmen in allen Eigentumsformen einen freien Handelsaustausch mit dem Ausland ermöglicht (mit geringen sicherheitsbedingten Ausnahmen, etwa dem Handel mit Waffen und radioaktiven Substanzen)⁵.

Da sichtbare Ergebnisse der seit 1982 durchgeführten „halbherzigen“ Wirtschaftsreformen ausgeblieben waren, kam es in der zweiten Hälfte des Jahres 1989 im Zusammenhang mit den weltpolitischen Veränderungen auch in Polen zu radikalen Änderungen nicht nur in der Politik, sondern auch in der Wirtschaft – dem Systemwechsel von der sozialistischen Zentralplanwirtschaft zur dezentral planenden Marktwirtschaft. Sowohl bei den bereits erwähnten Unternehmen mit ausländischem Kapital als auch im aufblühenden Privatsektor handelte es sich naturgemäß vor allem um kleine und mittelgroße Unternehmen – etwa 820 000 Firmen, deren Anteil am BIP sich auf 28,6 % und deren Anteil am Industrieumsatz sich auf 16,2 % belief. Der Export war praktisch ausschließlich für die westlichen Marktwirtschaften bestimmt. Das Exportvolumen dieser Unternehmen betrug 1989 ca. 700 Mio. USD, was nur knapp 5 % des ganzen polnischen Exports in diesem Jahr ausmachte.

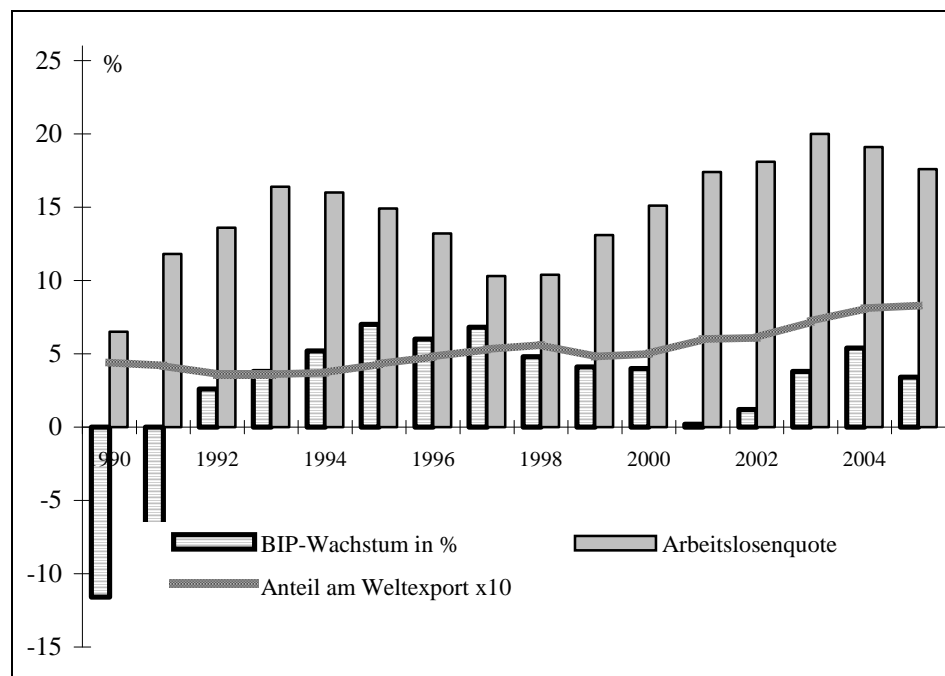
II. Das Wesen der polnischen Systemtransformation

Die Ende 1989 begonnene Systemtransformation in Polen kann als „Schocktherapie“ bezeichnet werden. Sie führte zunächst zu einer Rezession, deren Tiefe und Dauer die bestehenden Befürchtungen weit übertraf. Sie dauerte von 1990 bis 1993 und wird als „Transformationsrezession“ bezeichnet. In systemischer Perspektive ist es die Zeit des Aufbaus der Grundlagen einer Marktwirtschaft. Es ist schwierig, die wirtschaftlichen und politischen Aspekte des Umwandlungsprozesses der polnischen Wirtschaft

⁵ Siehe Z. Piotrowski, *Zmiany w systemie kierowania polskim handlem zagranicznym*, in: *Sprawy Międzynarodowe*, 1989. Nr. 9, S.109-121.

eindeutig zu bewerten⁶. Die unerwünschten und unerwartet gravierenden Folgen der ersten Phase des Umwandlungsprozesses jedenfalls waren sehr schmerzlich und verunsicherten die Gesellschaft zutiefst. Die wirtschaftlichen Folgen zeigten sich auch im Außenhandel: Der Anteil des polnischen Exports am Weltexport ging von 4,4 % im Jahre 1990 auf 0,37 % im Jahre 1993 zurück. Die nachstehende Abb. 1 zeigt dieses Problem im Gesamtzusammenhang der Entwicklung der polnischen Wirtschaft in den Jahren 1990-2005.

Abb. 1: Indikatoren der Entwicklung der polnischen Wirtschaft, 1990-2005



Eigene Bearbeitung; Datenbasis: Statistisches Bulletin des GUS, Warszawa (versch. Jahrgänge).

Die schwierige Zeit der Transformationsrezession überstanden die kleinen und mittelgroßen Unternehmen besser als die Großunternehmen, da sie flexibler sind, schon früher mit den Realitäten der Marktwirtschaft konfrontiert wurden und sich in der Regel im Privateigentum befanden. Dadurch konnten die KMU ihren Anteil am Export wäh-

⁶ Siehe u. a.: D. Rosati, Polska droga do rynku. PWE. Warszawa 1998, S. 53-56 und G. Kołodko, Współczesny świat a polska droga do rynku, in: Nowe Życie Gospodarcze, 1997, Nr. 49, S. 23-27.

rend der Rezessionszeit steigern, und zwar um fast das Fünffache, während das polnische Exportvolumen insgesamt stagnierte.

Der Umwandlungsprozess der polnischen Wirtschaft war von Anfang an untrennbar mit der Perspektive der EU-Mitgliedschaft verbunden. Schon am 16. Dezember 1991 wurde der Europäische Vertrag über die Assoziierung Polens mit den Europäischen Gemeinschaften und ihren Mitgliedstaaten unterzeichnet, der am 1. Februar 1994 in Kraft trat. Im Ergebnis des positiv abgeschlossenen Prozesses der internen Anpassungen der polnischen Wirtschaft an die EU-Anforderungen wurde am 16. April 2003 in Athen der Vertrag über den Beitritt Polens zur Europäischen Union unterzeichnet.

Der Prozess war für die KMU günstig, da die sich mit den neuen Realitäten der Binnenwirtschaft und deren Öffnung für die Zusammenarbeit mit dem Ausland, also auch für eine internationale Konkurrenz, leichter zurechtfinden. Im Jahr 1993 betrug der Anteil der staatseigenen Firmen am Export der KMU nur 16 % und am gesamten polnischen Export 45 %. Insgesamt brachten 1993 die KMU 23,2 % der gesamten polnischen Exporterträge ein. Auf Firmen mit bis zu 50 Mitarbeitern entfielen 46 % dieses Exports und auf mittelgroße Firmen 54 %. Über 2/3 des Exports aus der Gruppe der KMU entfielen auf spezialisierte Exporteure, also solche, für die der Export die Hauptquelle ihrer Erträge war; und fast 25 % auf diejenigen, für die der Export unter 50 % der Verkaufserträge ausmachte. All dies geschah unter den Bedingungen einer sich verschlechternden Situation im polnischen Handel. Der Wert des polnischen Exports blieb in der ganzen Periode 1990-1993 konstant, und der negative Außenhandelssaldo vergrößerte sich schnell, wie in der nachstehenden Tab. 1 dargestellt.

Tab. 1: Exporte und Außenhandelssaldo Polens, 1990-1993

Jahr	Exportwert in Mrd. US\$	Außenhandelssaldo in Mrd. US\$
1990	14,3	+4,5
1991	13,2	-2,3
1992	13,2	-2,7
1993	14,1	-4,7

Quelle: Statistisches Bulletin des GUS. Warszawa (versch. Jahrgänge).

Die steigende gesellschaftliche Unzufriedenheit und die Enttäuschung über die Ergebnisse der bisherigen Reformen bewirkten, dass infolge der Parlamentwahl 1993 eine Koalition der Linken zur Macht kam. Sie erhielt die marktorientierten Reformen in der Wirtschaft aufrecht, ergänzte sie aber mit einem Entwicklungsprogramm unter dem

Namen „Strategie für Polen“⁷. Dieses mittelfristige Programm der Wirtschaftsentwicklung ging von einem beschleunigten Tempo des Wirtschaftswachstums, fortgesetzten Reformen und einer schnellen Exportsteigerung aus.

III. Internationalisierung der Wirtschaft

Im Jahr 1993 endet die Epoche der Wiedererlangung der Stabilität in der polnischen Wirtschaft, und eine neue Etappe der qualitativen Entwicklung setzt ein, gestützt auf eine systematisch ansteigende Bedeutung der wirtschaftlichen Zusammenarbeit mit dem Ausland und des wissenschaftlich-technischen Fortschritts in der Wirtschaft. Diese Etappe, die als Etappe der Internationalisierung der polnischen Wirtschaft bezeichnet werden kann, schuf besonders günstige Voraussetzungen für die Entwicklung der KMU. Als flexiblere, moderner organisierte und in großem Umfang – hauptsächlich in Folge des zufließenden ausländischen Kapitals – privatisierte Unternehmen konnten sie die von der neuen Strategie der Wirtschaftsentwicklung geschaffenen Umstände besser auszunutzen.

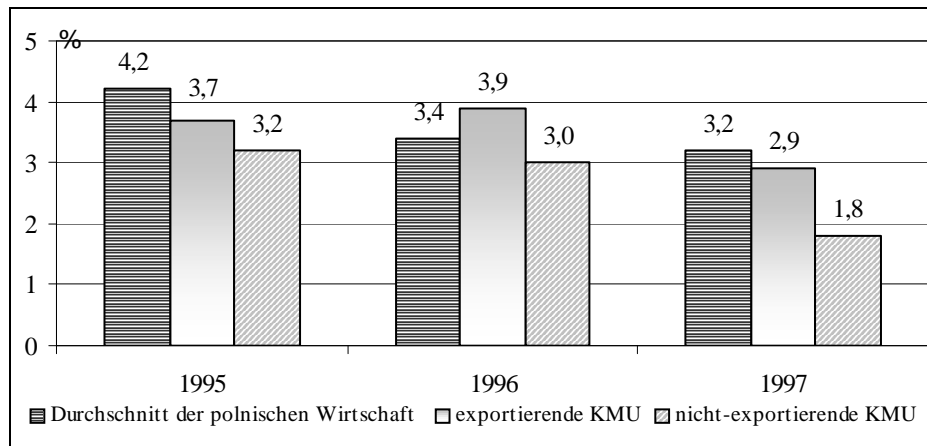
Der gesamte polnische Export betrug 1995 schon 22,9 Mrd. USD und war um 62,4 % höher als 1993. Aus dem staatlichen Sektor stammten 42,4 % des Exportwertes, und dementsprechend 57,6 % aus dem privaten Sektor.

Der Export der KMU betrug 1995: 8,8 Mrd. USD und war 2,6-mal größer als 1993. Nur 10 % stammten aus dem staatlichen Sektor und 90 % von Privatunternehmen. Die Bruttorentabilität des Wirtschaftsverkehrs war bei den KMU etwas geringer als der Durchschnittswert von 4,2 % (1995).⁸ Bei den exportierenden KMU lag dieser Indikator im Allgemeinen höher als bei den nicht-exportierenden KMU, was in der Abb. 2 für die Jahre 1995-1997 dargestellt wird.

7 Siehe U. Płowiec, Handel zagraniczny Polski pod koniec lat 90 – problemy i wyzwania, „Ekonomista” 1997. Nr. 5-6. S.605-617.

8 Die Bruttorentabilität ist das Verhältnis des Bruttofinanzergebnisses zu den Erträgen aus der gesamten wirtschaftlichen Tätigkeit eines Unternehmens.

Abb. 2: Unternehmensrentabilität in Polen nach Betriebsgrößen, 1995-97



Eigene Darstellung. Datenquelle: Statistisches Bulletin des GUS, Warszawa (versch. Jahrgänge).

Die Jahre 1993 bis 1997 waren eine sehr günstige Zeit für die Entwicklung der KMU in Polen. Ihre Zahl erhöhte sich von 1,980 Mio. im Jahre 1993 auf 2,546 Mio. im Jahre 1997. In diesem Jahr repräsentierten kleine und mittelgroße Firmen 99,76 % aller registrierten Unternehmen in der gesamten Volkswirtschaft. Berücksichtigt man die Tatsache, dass nur ein Teil der registrierten Firmen aktiv ist, so kann geschätzt werden, dass 1997 die Zahl der aktiven KMU 1,340 Mio. betrug, wovon 99,1 % Mikrofirmen und solche mit bis zu 50 Mitarbeitern waren, und 0,9 % Firmen mit 50-250 Mitarbeitern. In dieser Zeit stieg die Bedeutung der KMU im polnischen Export deutlich an, während sie importseitig leicht zurückging – was detailliert der Tab. 2 zu entnehmen ist.

Das Handelsbilanzdefizit Polens machte sich auch bei den KMU bemerkbar, wobei deren Handelsbilanzdefizit langsamer zunahm als das Defizit insgesamt. Ihr Anteil am Handelsbilanzdefizit sank von 73,9 % im Jahre 1993 auf 50,3 % im Jahre 1997. Im KMU-Import überwogen Maschinen und Anlagen, was künftig ein entschieden schnelleres Exportwachstum ermöglichen sollte und außerdem zu einer Modernisierung der Produktion und zur Steigerung der Weltmarktfähigkeit des polnischen Exportangebotes beitrug. In dieser Zeit sank der Anteil der Mikrounternehmen am Export von 21,7 % auf 12,5 %, während der Anteil der kleinen Firmen von 39,6 % auf 41,8 % und derjenige der mittelgroßen Unternehmen von 38,7 % auf 45,7 % stieg. So wurden schon damals die mittelgroßen Firmen zum dominierenden Faktor im Exportwachstum in dieser Un-

ternehmensgruppe und im polnischen Export überhaupt⁹. Schon damals trat auch eine deutliche räumliche Konzentration auf: im Jahre 1997 entfielen auf die Wojewodschaft Warschau 41,5 % des Imports und 25,5 % des Exports der Unternehmen dieser Größenklasse.

Tab. 2: Die Bedeutung der KMU im polnischen Außenhandel, 1993-1997

Wert oder Anteil	1993	1994	1995	1996	1997
Gesamtexport (in Mrd. USD)	14,1	17,2	22,8	24,4	25,8
Gesamtimport (in Mrd. USD)	18,7	21,5	29,0	37,0	42,3
Außenhandelssaldo (in Mrd. USD)	-4,6	-4,3	-6,2	-12,6	-16,5
Export der KMU (in Mrd. USD)	3,3	5,8	8,8	9,9	11,8
Import der KMU (in Mrd. USD)	6,7	7,2	9,5	12,4	14,0
KMU-Außenhandelssaldo (in Mrd. USD)	-3,4	-1,4	-0,7	-2,5	-2,2
Anteil der KMU am Gesamtexport	23,4 %	33,7 %	38,3 %	47,6 %	45,7 %
Anteil der KMU am Gesamtimport	35,8 %	33,5 %	32,8 %	33,5 %	33,0 %
Anteil der KMU am Außenhandelssaldo	30,5 %	33,5 %	35,3 %	36,3 %	37,9 %

Quelle: Małe i średnie przedsiębiorstwa w handlu zagranicznym Polski w latach 1993-1997 oraz sytuacja finansowa MSP eksportujących w latach 1995-1997 i pierwszym półroczu 1998, Sammelwerk unter Leitung von M. Guzek, IKCHZ, Warszawa, 1998 und eigene Berechnungen.

IV. Auf dem Weg zur Europäischen Union

Die 1994 einsetzende Phase hohen wirtschaftlichen Wachstums endete mit dem Jahr 1997. Die sich dynamisch entwickelnde polnische Wirtschaft hatte während des Booms ein wachsendes Außenhandelsdefizit von solchen Ausmaßen erzeugt, dass die Stabilität der Volkswirtschaft in Gefahr geriet. Das Außenhandelsdefizit belief sich im Jahre 1997 auf 16,5 Mrd. USD und damit auf 64 % des Exportwertes in jenem Jahr. Die Ursachen für die rapide Verschlechterung des Außenhandelssaldos sind im Importsog zu sehen und exportseitig in der für die polnischen Unternehmen eher ungünstigen Entwicklung der Auslandsmärkte und der mangelnden Anpassungsfähigkeit der Unternehmen an Veränderungen auf den ausländischen Märkten. In allen Bereichen traten lang anhaltende Spannungen auf und die Konjunktur in Polen kühlte sich ab. Dies reduzierte letztlich auch die Wachstumsdynamik des polnischen Exports und führte 1999 – ausgelöst durch die „Russlandkrise“ – sogar zu einem absoluten Rückgang des Exportwertes, wie es die nachfolgende Tab. 3 zeigt.

⁹ Siehe: Z. Wołodkiewicz, Donimirski, Rola małych i średnich przedsiębiorstw w handlu zagranicznym Polski. in: Zagraniczna polityka gospodarcza Polski 1998 -1999. Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego. Warszawa 1999. S.118-124

Tab. 3: Die Bedeutung der KMU (nach Eigentumssektoren) im polnischen Außenhandel, 1998-2005

Wert oder Anteil	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004 ^p	2005 ^p
Gesamtexport (in Mrd. USD)	28,2	27,4	31,7	36,1	41,0	53,6	73,4	89,3
davon Anteil des öffentlichen Sektors	21,2 %	18,9 %	16,3 %	13,6 %	11,3 %	10,5 %
Anteil des privaten Sektors	78,8 %	81,1 %	83,7 %	86,4 %	88,7 %	89,5 %
Export der KMU (in Mrd. USD)	13,4	13,1	14,6	15,8	18,2	23,7	32,9	40,0
davon Anteil des öffentlichen Sektors	5,7 %	4,3 %	3,6 %	3,5 %	3,3 %	3,4 %
Anteil des privaten Sektors	94,3 %	95,7 %	96,4 %	96,5 %	96,7 %	96,6 %
Anteil der KMU am Export	47,3 %	47,7 %	46,1 %	48,9 %	44,5 %	44,3 %	44,6 %	44,7 %

Legende: Die Anteile des öffentlichen und privaten Sektors addieren sich nicht zu 100 % infolge des Vorhandenseins von Unternehmen, die hinsichtlich ihrer Rechtsform nicht identifizierbar waren. p Prognose. Quelle: Statistisches Bulletin des GUS, Warszawa (versch. Jahrgänge).

So kam es in den Jahren 1998 bis 2000 zu einer Verlangsamung des Tempos des BIP-Wachstums in Polen von 4,8 % im Jahre 1998 auf 4,0 % im Jahre 2000. Eine noch stärkere Verlangsamung des BIP-Wachstums wurde verhindert durch die in diesen Jahren relativ gute Konjunkturlage auf den EU-Märkten, insbesondere in Deutschland – dem wichtigsten Wirtschaftspartner Polens (mit einem Anteil am polnischen Export von 34,9 % im Jahre 2000).

Diese Zeit der guten Konjunktur auf dem EU-Markt endete im Jahre 2000. Das Wachstumstempo des BIP der EU-15 fiel drastisch, und folglich ging auch die Inlandsnachfrage in diesen Ländern stark zurück. Da allerdings auch die Inlandsnachfrage in Polen sehr niedrig war, wurden die polnischen Waren quasi in den Export gedrängt, wo sie dank relativ niedriger Arbeitskosten und günstiger Wechselkursverhältnisse in jener Zeit qualitativ gute und preislich konkurrenzfähige Angebote darstellten. Auf diese Weise nahm der polnische Export – und auch der Export der polnischen KMU – in den Jahren 2001 und 2002 zu, obwohl Polens BIP sich real nur um 0,2 % im Jahre 2001 und um 1,2 % im Jahre 2002 erhöhte. Der Anteil der KMU am polnischen Export verminderte sich in diesen Jahren nur um etwa 2,0 Prozentpunkte – auch weil der russische Markt immer noch ein bedeutender Abnehmer für die polnischen KMU war. Die Änderungen des KMU-Anteils am polnischen Export und Import in den Jahren 1998-2005 zeigt die unterste Zeile der Tab. 3.

Ab 2000 geriet die polnische Wirtschaft in eine Stagnation, aus der sie sich erst in den Jahren 2003-2005 langsam zu erholen begann. Auf die Entwicklung des polnischen

Exports in diesen Jahren wirkte sich die erhebliche Aufwertung des polnischen Złoty gegenüber Euro und US-Dollar ungünstig aus, insbesondere seine deutliche Stärkung seit Mitte 2004. Der negative Einfluss dieses Prozesses auf die Exporterlöse und das Exportwachstums wurde in den jüngst vergangenen Jahren durch eine Reduktion der Beschäftigung und der Reallöhne wieder abgemildert – aber solche Möglichkeiten haben naturgemäß nur einen beschränkten Umfang. Ein anderer wichtiger Faktor, der den negativen Einfluss der Złoty-Aufwertung auf die Exportrentabilität mildern kann, ist die Preisentwicklung der Vorleistungsimporte. Dies gilt in gewissem Maße auch für KMU, obwohl sie auf den Export von Konsumgütern spezialisiert sind, bei denen der Anteil der Importkomponenten eher gering ist.

Die nominalen Steigerungen des in USD ausgedrückten polnischen Exportwertes (siehe Tab. 2) sind unter dem Gesichtspunkt der erwähnten Złotyaufwertung von durchschnittlich 4,09 PLN pro USD im Jahre 2001 auf 4,08 im Jahre 2002, 4,02 im Jahre 2003, 3,65 im Jahre 2004 und 3,26 PLN pro USD im Jahre 2005 zu betrachten. Die Auswirkungen der Złotyaufwertung betrafen Unternehmen aller Betriebsgrößenklassen gleichermaßen, so dass die Konstanz des Anteils der KMU am polnischen Export plausibel ist.

Im Ergebnis kam es insbesondere in den Jahren 2004-2005 zu einer Verschlechterung der allgemeinen finanziellen Lage der polnischen Unternehmen, deren mittlere Bruttorentabilität von 6,0 % im Jahre 2004 auf 4,9 % im Jahre 2005 fiel. Die Ursache lag daran, dass die Erträge dieser Unternehmen um 5,5 %, aber ihre Kosten um 6,2 % angestiegen waren. Bei dieser Entwicklung bildeten die KMU keine Ausnahme. Die Rentabilität fiel bei den exportierenden KMU allerdings stärker als bei den nicht-exportierenden Unternehmen, und zwar sank die Bruttoumsatzrentabilität der exportierenden Unternehmen von 5,4 % im Jahre 2004 auf 3,8 % im Jahre 2005, während diese Kennziffer in der Gruppe der nicht-exportierenden KMU von 3,6 % auf 2,5 % sank. Dies bedeutet zugleich, dass die Rentabilität der exportierenden Unternehmen dauerhaft höher ist als die der nicht-exportierenden KMU. Unter den exportorientierten KMU haben spezialisierte Exporteure einen Rückgang der Rentabilität von 7,1 % auf 4,3 % und nicht-spezialisierte einen Rentabilitätsrückgang von 5,1 % auf 3,7 %. Eine detailliertere Darstellung dieser Entwicklung – unter Berücksichtigung der jeweiligen Branchen und anderer Merkmale – findet sich in Tab. 4.

Tab. 4: Bruttorentabilität der polnischen KMU (nach Branchen), 2004-2005

Branche	2004	2005s
Nicht-exportierende KMU insgesamt	3,6	2,5
Produktionsindustrie (Sektion D)	3,3	3,8
Bauwesen(F)	4,2	1,1
Handel und Reparaturen (G)	2,5	1,9
Transport und Kommunikation (I)	8,7	4,3
Immobilien- und unternehmensbezogene Dienstleistungen (K)	5,5	5,1
Exportierende KMU insgesamt	5,4	3,8
Produktionsindustrie (Sektion D)	6,7	4,9
Bauwesen (F)	3,6	4,1
Handel und Reparaturen (G)	3,5	2,6
Transport und Kommunikation (I)	11,2	2,5
Immobilien- und unternehmensbezogene Dienstleistungen (K)	8,9	8,8
KMU – spezialisierte Exporteure insgesamt	7,1	4,3
KMU – nicht-spezialisierte Exporteure insgesamt	5,1	3,7
KMU – Exporteure mit einem EU-24Anteil an ihrem Export > 50 %	5,1	3,7
KMU – Exporteure mit einem MOE-Anteil an ihrem Export > 50 %	5,4	4,8
Durchschnitt der polnischen Wirtschaft	6,0	4,9

s: eigene Schätzung; MOEL: Mittel- und Osteuropäische Länder. Quelle: Z.Wołodkiewicz-Donimirski, Eksport na granicy opłacalności, „Rynki zagraniczne” 2006. Nr. 2. S.16-17.

Die vorläufigen Angaben für die Jahre 2004-2005 bestätigen auch, dass die Bruttorentabilität der auf Export spezialisierten KMU beim Export auf den ost- und mitteleuropäischen Markt höher ist als im Falle des EU-Marktes. Auch ist der Verlust der Rentabilität vergleichsweise niedriger: 0,6 Prozentpunkte gegenüber 1,4 Prozentpunkten.

Mittel- und osteuropäische Märkte sind im Falle der KMU vor allem die Märkte in Russland, Weißrussland und in der Ukraine. Der Export auf diese Märkte ist mit einem wesentlich größeren Risiko verbunden, was die höhere Bruttorentabilität plausibel macht. Außerdem sind insbesondere kleine Firmen weniger empfindlich für gelegentlich auf Grund politischer Entscheidungen auftretende administrative Hindernisse beim Zutritt zu diesen Märkten.

Kleine und mittelgroße Unternehmen in Polen, die auf den EU-Markt exportieren, haben im Durchschnitt um fast 6 % höhere Materialkosten und um ca. 0,3 % höhere Finanzierungskosten als Unternehmen, die auf den mittel- und osteuropäischen Markt exportieren. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass auf dem EU-Markt verarbeitete Produkte abgesetzt werden, die in größerem Umfang importierte Rohstoffe und Halbfertigwaren benötigen. Außerdem spielen hier Firmen, an denen ausländisches Kapital beteiligt ist, hier eine größere Rolle. Diese weisen in der Regel eine geringere Verschuldung auf,

wodurch die Finanzierungskosten geringer sind. Außerdem überwiegen auf dem mittel- und osteuropäischen Markt Bargeldverträge.

V. Entwicklungsbarrieren

Die weitere Entwicklung der polnischen KMU wird durch eine Vielzahl von Barrieren behindert – bürokratische Hindernisse, mangelnder Zugang zu externem Kapital und die unzureichende Internationalisierung.

(1) Erst Mitte 2004 wurde in Polen ein Gesetz über die freie Gewerbetätigkeit verabschiedet, das den Registrierungsprozess für Neugründungen vereinfachen und beschleunigen und allgemein die Verwaltungsvorschriften für KMU entbürokratisieren soll¹⁰. Auch ein neues Arbeitsrecht soll das Einstellen und Entlassen der Arbeitskräfte sowie die Organisation der Arbeitszeit flexibler gestalten und damit den Unternehmen einen echten Einfluss auf die Arbeitskosten ermöglichen. Dennoch erschweren zahlreiche bürokratische Hürden die Tätigkeit der KMU. Dazu gehört auch die mangelnde Effizienz des Rechtswesens. Wenn nicht-termingerechte Bezahlung von Verbindlichkeiten und ausbleibende Schuldenzahlungen Unternehmen zwingen, sich an ein Gericht zu wenden, bringen mangelnde Professionalität und lange Verfahren oft die Existenz der Firmen in Gefahr.

(2) Sowohl in Bezug auf ihre Kapitalbasis als auch hinsichtlich der Profitabilität sind polnische KMU wesentlich schwächer als Unternehmen in den anderen Ländern der Europäischen Union. Eines der wichtigsten Hindernisse ist der mangelnde Zugang zu Fremdkapital, denn Banken betrachten Investitionen der KMU als hochriskant, was die Informationskosten in die Höhe treibt. Zudem verlangen Banken ungewöhnlich hohe Sicherheiten für gewährte Kredite.

Besonders lästig sind für die KMU Barrieren, die im Investitionsprozess auftreten. Jede Investition birgt auf Grund der langen Realisierungszeit ein hohes Risiko, verbunden mit hohen indirekten Kosten. Neben den langen Verfahren zur Erlangung von Krediten und den hohen Kosten der Investitionskredite begegnet der Unternehmer unregulierten Verhältnissen beim Grund- und Immobilieneigentum und muss sehr lange auf Baugenehmigungen warten.

10 Gesetz vom 2. Juli 2004 über die freie Gewerbetätigkeit. „Dziennik Ustaw” 2004. Nr. 173. Pos. 807.

(3) Die Internationalisierung der polnischen KMU ist noch nicht weit fortgeschritten. Dies zeigt sich gleichermaßen bei einer Beschreibung der wirtschaftlichen Internationalisierung als dynamischem Prozess, für den ein Übergang zu immer höheren Wertschöpfungsprozessen kennzeichnend ist, als auch bei einer Betrachtung der Internationalisierung als Sequenz fortschreitenden unternehmerischen Auslandsengagements – vom Außenhandel über die Niederlassung im Ausland zur Produktion im Ausland¹¹. In beiden Sichtweisen wird deutlich, dass die polnischen KMU noch auf der untersten Stufe der Internationalisierung stehen: dem einfachen Import und Export.

Ein Grund dafür ist, dass der polnische Unternehmer auf Grund der bereits vorhandenen Schwierigkeiten auf dem heimischen Markt das Risiko eines internationalen Engagements scheut, zumal ihm Informationen über die potentiellen Partner weitgehend verschlossen sind.

Anstöße für eine weitere Internationalisierung der polnischen KMU ergeben sich jedoch aus der zunehmenden Privatisierung. Der Übergang vom direkten Export zu vertieften Formen der Internationalisierung wird dann den Transfer moderner Technologien und die Verbesserung der internationalen Konkurrenzfähigkeit ermöglichen. Geht dieser Prozess nicht voran, werden polnische Firmen im Wettbewerb mit westlichen Firmen nicht bestehen können. Dies würde die polnische Volkswirtschaft in hohem Maße schädigen und könnte protektionistische Tendenzen hervorrufen.¹²

Mit dem fließenden Übergang der polnischen Wirtschaft von der Systemumgestaltung über die Internationalisierung und die EU-Mitgliedschaft bis hin zum Funktionieren unter den Verhältnissen der Wirtschaftsglobalisierung vermindert sich jedoch generell die spezifische Bedeutung der kleinen und mittelgroßen Unternehmen in der polnischen Wirtschaft, einschließlich des Außenhandels. Eine gewisse Sonderstellung von Unternehmen dieser Betriebsgrößenklasse in den neunziger Jahren, die sich aus ihrer größeren Flexibilität, dem höheren Privatisierungsstand und den näheren Kontakten mit dem ausländischen Kapital ergab, schwindet. Unzählige noch staatseigene Industrieunternehmen werden in nächster Zeit privatisiert und der staatliche Sektor wird dann im Wesentlichen nur noch gemeinnützige Unternehmen umfassen. Die Tätigkeitsstandards der KMU werden damit zu einer Norm in der gesamten Volkswirtschaft.

¹¹ Siehe S. Halleson, *Global Marketing*, Prentice Hall, Harlow 2001. S.48

¹² Zob. J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i Globalizacja przedsiębiorstwa*. PWE. Warszawa 2004.s.306-324.

Literatur

- Gesetz vom 2. Juli 2004 über die freie Gewerbetätigkeit, „Dziennik Ustaw” 2004. Nr. 173. Pos. 1807.
- Halleon, S., Global Marketing, Prentice Hall, Harlow 2001.
- Havrylshyn, O., Rosati, D., Polityka rozwoju handlu zagranicznego w Polsce, UNDP-IBRD-IKCHZ. Warszawa 1990.
- Kołodko, G., Współczesny świat a polska droga do rynku, „Nowe Życie Gospodarcze” 1997. Nr. 49.
- Małecka, T., Przedsiębiorstwa zagraniczne w Polsce, „Handel Zagraniczny” 1989. Nr. 12.
- Nawrocki, I., Kapitał zagraniczny w Polsce w latach 1976-1989, „Handel zagraniczny” 1989, Nr. 4-5.
- Piotrowski, Z., Zmiany w systemie kierowania polskim handlem zagranicznym, „Sprawy Międzynarodowe” 1989. Nr. 9.
- Płowiec, U., Handel zagraniczny Polski pod koniec lat 90 – problemy i wyzwania, „Ekonomista” 1997. Nr. 5-6.
- Rosati, D., Polska droga do rynku. PWE. Warszawa 1998.
- Rymarczyk, J., Internacjonalizacja i Globalizacja przedsiębiorstwa. PWE. Warszawa 2004
- Sadowska-Cieślak, E., Przedsiębiorstwa polonijne w gospodarce, „Handel Zagraniczny” 1983. Nr. 6.
- Wołodkiewicz, Z., Donimirski, Rola małych i średnich przedsiębiorstw w handlu zagranicznym Polski, in: Zagraniczna polityka gospodarcza Polski 1998 -1999. Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego. Warszawa 1999.

LESZEK RESZKA
UNIVERSITÄT DANZIG

DIE BEDEUTUNG DER KLEINUNTERNEHMEN FÜR POLENS VOLKSWIRTSCHAFT

I. Einführung

Die zunehmende Bedeutung von Kleinunternehmen (KU) in der Marktwirtschaft verlangt nach betriebsgrößenspezifischer Forschung, die Merkmale fokussiert, die nur für diese Gruppe von Unternehmen charakteristisch sind, und sie nicht unter dem Sektor der kleinen *und* mittelgroßen Unternehmen (KMU-Sektor)¹ subsumiert.

Ziel des vorliegenden Beitrags ist, die Bedeutung der Kleinunternehmen in der polnischen Wirtschaft aufzuzeigen. Dafür ist zunächst ein Überblick darüber erforderlich, was unter einem Kleinunternehmen zu verstehen ist. Die Definition des Kleinunternehmens ist nämlich alles andere als einheitlich und hat sich im Laufe der Zeit geändert.

II. Definitionen des Kleinunternehmens

Die Betonung der Besonderheiten von Kleinunternehmen hat in der empirischen Wirtschaftsforschung und in der Wirtschaftspolitik eine längere Tradition. Im Folgenden wird auf die USA und Europa eingegangen.

In den USA gab es schon zu Anfang des 20. Jahrhunderts eine Einteilung in kleine und große Unternehmen.² Während die 1932 von Präsident Herbert Hoover initiierte *Reconstruction Finance Corporation (RFC)* noch das Ziel hatte, die Auswirkungen der Großen Depression zu mildern durch die Gewährung von Darlehen an alle betroffenen Unternehmen unabhängig von der Betriebsgröße, wurde im Jahre 1942, während des

1 J. W. Wiśniewski: *Ekonometryczny model małego przedsiębiorstwa*. Instytut Wydawniczy GRAVIS, Toruń 2003, S. 7.

2 J. Kautz: *Small Business Notes – History of Small Business in the United States* (<http://www.smallbusinessnotes.com/history/ushistory.html> vom 9. März 2006).

2. Weltkrieges, vom US-Kongress eine *Smaller War Plants Corporation (SWPC)* ins Leben gerufen, die drei betriebsgrößenspezifische Ziele hatte: Darlehen speziell an kleine Unternehmen zu gewähren, große Finanzinstitute zur Kreditgewährung an kleine Unternehmen zu bewegen und kleine Unternehmen bei Einkäufen durch Regierungsagenturen zu unterstützen. Nach dem Krieg wurde die SWPC aufgelöst und ihre Aufgaben übernahm die RFC. In dieser Zeit entstand auch das *Office of Small Business (OSB)* im Handelsdepartement, das vor allem mit Ausbildungsaufgaben sowie der Herausgabe von Broschüren für kleine Unternehmer beauftragt wurde. Eine weitere Einrichtung, entstanden in der Zeit des Koreakrieges, war die *Small Defence Plants Administration (SDPA)*, die später die Funktionen der RFC übernahm.

Am 30. Juli 1953 verabschiedete der USA-Kongress den *Small Business Act*³, in dem die kleine Firma definiert wurde als „eine solche Einheit, die unabhängiges Eigentum ist, unabhängig agiert und auf dem Markt, auf dem sie aktiv ist, nicht dominiert“. Per Gesetz kam auch die vom Präsident Dwight Eisenhower vorgeschlagene Agentur *Small Business Administration (SBA)* zustande, zu deren Aufgaben die Hilfe und Beratung und der Interessenschutz kleiner Firmen sowie die Sicherung eines ausgewogenen Verhältnisses zwischen Klein- und Großunternehmen bei Regierungsaufträgen zählten. Das Gesetz verpflichtete die SBA zur Entwicklung von Standards in Bezug auf quantitative Kriterien, auf deren Grundlage eine Firma als „klein“ bezeichnet werden konnte. Diese Standards gelten für die Mitarbeiterzahl bzw. die jährlichen Erträge, aber nicht einheitlich, sondern branchenspezifisch.⁴

In Europa war einer der ersten Versuche, das „kleine“ Unternehmen zu definieren, der *Bolton Bericht*⁵, bei dem ein Kleinunternehmen auf Grund sowohl qualitativer als auch quantitativer Eigenschaften definiert wurde. Zu den qualitativen Merkmalen gehörten ein relativ geringer Marktanteil (ökonomisches Kriterium), das Management durch den Eigentümer bzw. die Miteigentümer (Management-Kriterium) sowie die

3 J. Kautz: Small Business Notes – Small Business Act (<http://www.smallbusinessnotes.com/fedgovernment/sba/sbact.html> vom 9. März 2006).

4 J. Kautz: Small Business Notes – Small Business Size Regulations (<http://www.smallbusinessnotes.com/fedgovernment/sba/13cfr121.html> vom 9. März 2006).

5 Bolton J E, 1971 Small Firms: Report of the Committee of Inquiry on Small Firms Cmnd 4811 (HMSO, London) [zitiert in:] W. M. Grudzewski / I. K. Hejduk: Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej w Polsce. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlu i Prawa, Warszawa 1998, S. 12.

rechtliche Unabhängigkeit. Ähnlich wie in den Vereinigten Staaten waren die quantitativen Kriterien nicht einheitlich und sie unterschieden sich je nach Branche.

Eine etwas andere Definition des kleinen Unternehmens findet sich im *Schleyer Bericht*⁶ von 1992 über kleine Unternehmen und das Handwerk. Man unterschied darin nur qualitative Eigenschaften der kleinen Unternehmen wie die enge Beziehung zwischen Eigentümer/Manager und Unternehmen, die entscheidende Bedeutung des Eigentümers bei der Organisation des Produktionsprozesses, die herausragende Rolle der Managementfähigkeiten und des Fachwissen des Eigentümers für die Unternehmenstätigkeit sowie vorwiegend arbeitsintensive Produktionsverfahren in Verbindung mit modernen Produktions- und Managementtechniken.

Die erste formelle Definition des Kleinunternehmens, die in der Europäischen Union gültig war, konnte der Empfehlung der Europäischen Kommission vom 3. April 1996⁷ entnommen werden. Als kleines Unternehmen galt hier eine wirtschaftliche Einheit die im vorherigen Umsatzjahr im Jahresdurchschnitt weniger als 50 Mitarbeiter beschäftigte, deren jährlicher Umsatz nicht (umgerechnet) 7 Millionen € bzw. deren jährliche Bilanzsumme nicht 5 Mio. € überschritt und die das Unabhängigkeitskriterium erfüllte, es durfte in der Regel nicht zu mehr als 25 % im Besitz eines anderen Unternehmens sein.

Zurzeit (seit dem 1. Januar 2005) wird als Definition eines Kleinunternehmens die Empfehlung der Europäischen Kommission vom 6. Mai 2003⁸ berücksichtigt: Als kleines Unternehmen gilt danach eine Firma, die im Jahresdurchschnitt weniger als 50 Mitarbeiter beschäftigt und deren Umsatz pro Jahr oder deren Bilanzsumme pro Jahr 10 Millionen € nicht übersteigen. Als Kleinunternehmen gilt weiterhin nur ein Unternehmen, das unabhängig ist, es darf in der Regel also nicht zu mehr als 25 % im Besitz eines anderen Unternehmens sein.

6 Opinion of the Economic and Social Committee on the „Craft sector and SME in Europe”, o. J., C 221/01 [zitiert in] A. Kępa: Instytucja małego i średniego przedsiębiorstwa w acquis communautaire, [in:] D. Milczarek: Studia Europejskie, Kwartalnik Centrum Europejskiego Uniwersytetu Warszawskiego, Nr. 1/2005, S. 91-92.

7 Commission Recommendation of 3 April 1996 Concerning the Definition of Small and Medium-Sized Enterprises. Official Journal of the European Union 20.04.1996, No. L 124.

8 Commission Recommendation of 6 May 2003 Concerning the Definition of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises. Official Journal of the European Union 20.05.2003, No. L 124

III. Die Bedeutung der kleinen Unternehmen in Polen

Kleine Unternehmen spielen in der polnischen Volkswirtschaft eine große Rolle: hinsichtlich der Anzahl der Unternehmenseinheiten, des Beitrags zur Beschäftigungsschaffung, des Beitrags zur volkswirtschaftlichen Wertschöpfung und zum Außenhandel.

Zwischen 1996-2002 stieg ihre Zahl um knapp 400.000 auf derzeit 1,7 Mio. Unternehmen – das sind mehr als 99 % aller polnischen Unternehmen. Ihnen stehen lediglich knapp 16.000 mittelgroße (MU) und große (GU) Unternehmen gegenüber (siehe Tab. 1).

Tab. 1: Zahl der Unternehmen nach Betriebsgrößenklasse, Polen 1996/2002

Jahr	Zahl der Unternehmen				Anteil		
	Insgesamt	KU	MU	GU	KU	MU	GU
1996 ^a	1 343 623	1 328 384	11 885	3 354	98,87 %	0,88 %	0,25 %
2002 ^c	1 735 424	1 719 615	13 086	2 723	99,09 %	0,75 %	0,16 %

Quelle: Eigene Bearbeitung auf Basis von M. Kubisz (Hrsg.), Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 1996-1997, Warszawa 1998, S. 86; A. Tokaj-Krzewska / A. Żołnierski (Hrsg.), Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2002-2003, Warszawa 2004, S. 28. 1996 galten als Abgrenzung: KU 1-50 Mitarbeiter, MU 51-250 Mitarbeiter, GU > 250 Mitarbeiter, im Jahre 2002: KU < 50 Mitarbeiter, MU 50-249 Mitarbeiter, GU 250+ Mitarbeiter.

Die Bedeutung der Kleinunternehmen zeigt sich auch im Hinblick auf die gesamtwirtschaftliche Beschäftigung. Wie aus Tab. 2 ersichtlich ist, sank die Zahl der Beschäftigten in Polen seit 1998 bis heute. In dieser Situation wirkten die Kleinunternehmen beschäftigungsstabilisierend: in Großunternehmen gingen innerhalb von sechs Jahren 1 Mio. Arbeitsplätze verloren; demgegenüber konnten die Kleinunternehmen die Zahl der Arbeitsplätze stabil halten und so ihren Anteil an der gesamtwirtschaftlichen Beschäftigung von 44 % auf 50 % steigern.

Tab. 2: Beschäftigung im Privatsektor nach Betriebsgrößenklasse, Polen 1996-2002

Jahr	Zahl der Mitarbeiter (in Tsd.)				Anteil		
	Insgesamt	KU	MU	GU	KU	MU	GU
1996	8806,3	3877,3	1464,0	3465,0	44,03 %	16,62 %	39,35 %
1998	9010,0	4192,0	1606,0	3212,0	46,53 %	17,82 %	35,65 %
2000	8473,0	3983,0	1682,0	2808,0	47,01 %	19,85 %	33,14 %
2002	8021,7	4022,4	1537,5	2461,8	50,14 %	19,17 %	30,69 %

Quelle: siehe Tabelle 1.

Hervorzuheben ist auch der Anteil der KMU an der volkswirtschaftlichen Wertschöpfung. Die Bruttowertschöpfung im sekundären und tertiären Sektor beträgt ca.

70 % des Bruttoinlandsproduktes. Ersichtlich ist aus Tab. 3 der große und steigende Anteil der kleinen Unternehmen an der Wertschöpfung dieses Sektors.

Tab. 3: Bruttowertschöpfung im Industrie- und Dienstleistungssektor nach Betriebsgrößenklassen, Polen 1997-2002

Betriebsgrößenklasse	1997	1998	1999	2000	2001	2002
kleine Unternehmen	36,0 %	38,5 %	38,0 %	39,6 %	39,4 %	40,5 %
mittlere Unternehmen	9,0 %	9,6 %	10,2 %	9,8 %	9,0 %	8,1 %
große Unternehmen	24,0 %	23,0 %	22,2 %	21,7 %	19,9 %	20,1 %

Quelle: wie in Tab. 1.

Hinsichtlich des Außenhandels gilt: die Bedeutung der kleinen Unternehmen im Export (Tab. 4) ist seit 1998 zwar angestiegen ist, aber mittelgroße und große Unternehmen hatten eine noch größere Zunahme zu verzeichnen, mit der Folge, dass der Anteil der kleinen Unternehmen gesunken ist.

Tab. 4: Exportvolumina nach Betriebsgrößenklassen, Polen 1998/2002

Jahr	Export in Mio. USD				Anteil		
	Insgesamt	KU	MU	GU	KU	MU	GU
1998	28228,9	7225,9	6133,9	14869,1	25,60 %	21,73 %	52,67 %
2002	41000,0	8800,2	9441,8	22758,0	21,46 %	23,03 %	55,51 %

Quelle: wie in Tab. 1.

Ähnlich ist die Situation beim Import (siehe Tab. 5). Bemerkenswert ist aber der wesentlich größere Anteil des Imports der KKK im Vergleich zum Exportanteil.

Tab. 5: Importvolumina nach Betriebsgrößenklassen, Polen 1998/2002

Jahr	Import in Mio. USD				Anteil		
	Insgesamt	KU	MU	GU	KU	MU	GU
1998	47053,6	18669,6	11202,4	17181,6	39,68 %	23,81 %	36,51 %
2002	55100,0	20312,0	13150,0	21638,0	36,86 %	23,87 %	39,27 %

Quelle: wie in Tab. 1.

Aus dem bisher Gesagten ergibt sich, dass die polnischen Kleinunternehmen als Gruppe einen erheblichen Importüberschuss haben (siehe auch Tab. 6). Ein Negativsaldo im Außenhandel ist zwar kennzeichnend für alle Unternehmensgruppen in Polen, jedoch insgesamt mit abnehmender Tendenz. Dies gilt nicht für Kleinunternehmen: für sie ist der Import rentabler als der Export und ihre Wettbewerbsfähigkeit auf internationalen Märkten ist noch nicht hinreichend groß.

Tab. 6: Außenhandelssaldo nach Betriebsgrößenklassen, Polen 1998-2002

Jahr	Saldo in Mio. USD			
	Insgesamt	KU	MU	GU
1998	-18825	-11444	-5069	-2313
1999	-18504	-12302	-4668	-1534
2000	-17289	-11369	-4031	-1889
2001	-14183	-10467	-3531	-185
2002	-14100	-11512	-3708	+1120

Quelle: wie in Tab. 1

IV. Schluss

Ziel des vorliegenden Beitrags war, auf die Rolle hinzuweisen, die kleine Unternehmen in der polnischen Wirtschaft, insbesondere im Außenhandel, spielen. Hinsichtlich ihrer Zahl, ihrer Bedeutung für die gesamtwirtschaftliche Beschäftigung, die volkswirtschaftliche Wertschöpfung und den Außenhandel sind Kleinunternehmen das Herz der polnischen Volkswirtschaft. Die Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit auf internationalen Märkten sollte Ziel betriebsgrößenspezifischer wirtschaftspolitischer Maßnahmen sein.

Literatur

- Commission Recommendation of 3 April 1996 Concerning the Definition of Small and Medium-Sized Enterprises. Official Journal of the European Union 20.04.1996, No. L 124.
- Commission Recommendation of 6 May 2003 Concerning the Definition of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises. Official Journal of the European Union 20.05.2003, No. L 124.
- Dzierżanowski W. (Hrsg.), Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach, verschiedene Jahrgänge, Warszawa verschiedene Jahre.
- Grudzewski W. M. / Hejduk I. K., Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej w Polsce, Warszawa 1998.
- Kautz J., Small Business Notes – History of Small Business in the United States (<http://www.smallbusinessnotes.com/history/ushistory.html> vom 9. März 2006).
- Kautz J., Small Business Notes – Small Business Act (<http://www.smallbusinessnotes.com/fedgovernment/sba/sbact.html> vom 9. März 2006).
- Kautz J., Small Business Notes – Small Business Size Regulations (<http://www.smallbusinessnotes.com/fedgovernment/sba/13cfr121.html> vom 9. März 2006).
- Kępa A., Instytucja małego i średniego przedsiębiorstwa w *acquis communautaire*, [in:] Milczarek D.: Studia Europejskie, Kwartalnik Centrum Europejskiego Uniwersytetu Warszawskiego, nr 1/2005.
- Kubisz M. (Hrsg.), Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 1996-1997, Warszawa 1998.
- Rybińska A. / Tokaj-Krzewska (Hrsg.), Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2001-2002, Warszawa 2003.
- Tokaj-Krzewska A. / Żołątniowski A. (Hrsg.), Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2002-2003, Warszawa 2004.
- Wiśniewski, J. W., Ekonometryczny model małego przedsiębiorstwa. Instytut Wydawniczy GRAVIS, Toruń 2003.

II.

FINANZIERUNG

EUGENIUSZ GOSTOMSKI
UNIVERSITÄT DANZIG

KMU-FINANZIERUNG IN POLEN

I. Einleitung

Nach der in Polen um die Wende der 1980-er/1990-er Jahre begonnenen Transformation des Wirtschaftssystems, als die politischen und rechtlichen Barrieren für die private Gewerbetätigkeit abgeschafft wurden, kam es zu einem plötzlichen Aufblühen kleiner und mittelgroßer Unternehmen. In den ersten Transformationsjahren wurden ca. 600.000 Unternehmen jährlich gegründet, meistens durch das Einbringen privaten Kapitals in Unternehmensneugründungen und – in kleinerem Ausmaß – infolge der Privatisierung von Staatsunternehmen. 1993 gab es in Polen schon fast 2 Mio. kleine und mittelgroße Unternehmen, die 55,7 % der Erwerbstätigen beschäftigten.¹ Die Hauptursachen für die Eruption des Unternehmertums waren die unternehmerischen Chancen, die sich aus dem großen Nachholbedarf der polnischen Gesellschaft bei der Versorgung mit Waren und Dienstleistungen ergaben, der Wunsch nach Selbständigkeit und die Chance auf höhere Einkommen durch Existenzgründungen, die Bedrohung durch Arbeitslosigkeit infolge des Beschäftigungsabbaus im öffentlichen Sektor und schließlich ein sich selbst verstärkendes Nachahmungsverhalten.

Seit 1995 zeichnet sich eine Abschwächung der Gründungs- und Wachstumsdynamik im KMU-Sektor ab. Ende 2004 waren in Polen ca. 3,6 Mio. kleine und mittelgroße Unternehmen registriert, dies entsprach 99,9 % aller Unternehmen. Jedoch sind nur 50-60 % der registrierten, d. h. der in REGON (*Rejestr podmiotów gospodarki narodowej*), dem Amtlichen Landesregister der Volkswirtschaftssubjekte, erfassten Unternehmen tatsächlich aktiv – die anderen haben ihre Tätigkeit eingestellt oder gar nicht erst aufge-

¹ M. Marek, Polityka rządu wobec małych i średnich przedsiębiorstw, in: Polskie przedsiębiorstwa w perspektywie członkostwa w Unii Europejskiej, Warszawa 1999, S. 330.

nommen, ohne die entsprechende Information an das Register zu übermitteln.² Bei über 95 % der Unternehmen in Polen handelt es sich um Mikrounternehmen (mit weniger als 10 Mitarbeitern). Diese Kleinstunternehmen beschäftigen ca. 25 % aller Erwerbstätigen in Polen. Sie sind vor allem auf lokalen Märkten aktiv, und 36 % davon sind Handelsfirmen. Etwa 0,8 % aller Unternehmen in Polen sind mittelgroße Firmen (50 bis 249 Mitarbeiter), sie beschäftigen insgesamt 23 % der Erwerbstätigen.³

Der Beitritt Polens zur Europäischen Union im Jahre 2004 beschleunigte den Konzentrationsprozess im KMU-Sektor. Auf Grund der starken Fragmentierung und der geringen Eigenkapitalbasis des polnischen KMU-Sektors konnten viele Unternehmen dem seit 2004 intensivierten Wettbewerb nicht standhalten und wurden vom Markt verdrängt: die um fast 3 % gestiegene Zahl von Firmen mit 10 bis 49 Mitarbeitern wurde von einer Senkung der Zahl der Mikrofirmen um 0,2 % begleitet. Gleichzeitig stieg die Zahl der Handelsgesellschaften (dies sind hauptsächlich KMU) um 5,5 % und verringerte sich die Zahl der Personenunternehmen (wobei es sich meistens Mikrounternehmen handelt) um 1,2 %.

Die weitere Entwicklung der polnischen KMU ist insbesondere von zwei Faktoren abhängig: den rechtlichen Rahmenbedingungen und den unternehmerischen Entscheidungen. Der EU-Beitritt Polens führte zu wesentlichen Änderungen der Rahmenbedingungen und bewirkte eine vermehrte Konkurrenz auf dem polnischen Markt. Ein Großteil der 2004 eingeführten Neuregelungen ergab sich aus der Übernahme des *Acquis Communautaire* der Gemeinschaft, einschließlich der Zoll- und Umsatzsteuervorschriften, europäischer Normen im Gesundheits- und Umweltschutz, technischer Vorschriften und Standards. Obwohl die Unternehmen erhebliche Mehrkosten zu tragen hatten – meist sogar durch Anpassungsmaßnahmen schon vor dem EU-Beitritt –, herrscht Umfragen zu Folge bei KMU die Meinung vor, dass sich die Anpassungen auf die Organisation und die Effizienz der Unternehmen positiv auswirken werden. Die Firmen hoffen auch, dass der EU-Beitritt die Sicherheit des Wirtschaftsverkehrs erhöhen und die Rechtsordnung in Polen stabilisieren werde. Nicht zuletzt ist es für polnische KMU vorteilhaft, jetzt Fördermittel aus dem EU-Strukturfonds erhalten zu können. Das Interesse

2 M. Grabowski, T. Kalinowski, M. Tarkowski, Sektor MSP rok po akcesji – próba oceny, in: Polska w Unii Europejskiej, doświadczenia pierwszego roku członkostwa, UKiE, Warszawa 2005, S. 277.

3 ebenda, S. 274

der polnischen Unternehmen an diesen Investitionsfördermitteln ist sehr groß. Im 1. Quartal 2005 wurden rund 6.500 Anträge gestellt, von denen 721 für die Bezuschussung im Gesamtbetrag von fast 400 Mio. PLN empfohlen wurden.⁴ Auf kein Interesse stießen hingegen Bürgschaftsfonds und Finanzmittel für Beratung und Schulungen.

Die positiven Folgen des EU-Beitritts Polens zeigten sich in erster Linie bei den im Außenhandel tätigen Firmen, bei denen es sich vor allem um kleine und mittelgroße Firmen handelt, während die negativen Konsequenzen vor allem die Kleinstunternehmen verspürten, die oftmals nicht im Stande waren, ihre Tätigkeit allen Anforderungen der Europäischen Union anzupassen.

Die KMU spielen eine wichtige Rolle in der heutigen polnischen Wirtschaft. Sie agieren auf Märkten mit sehr differenzierten Verbraucherbedürfnissen, wo Massenproduktionsvorteile keine Rolle spielen, oder als Zulieferer für Großunternehmen. Sie verstehen es, Marktnischen zu finden und sich rasch den qualitativen und quantitativen Veränderungen der Nachfrage und der Konjunkturlage anzupassen. Obwohl ihre Finanzmittel für Investitionen und Entlohnung der Mitarbeiter beschränkt sind, bilden sie die Basis der weiteren wirtschaftlichen Entwicklung und der Herausbildung einer Mittelklasse, die wiederum Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen höherer Qualität entfaltet und damit die materielle Wohlfahrt des Landes steigern kann. Die KMU tragen ein hohes Konkursrisiko, aber dank ihrer großen Flexibilität können sie Verluste rasch wieder ausgleichen.

Der Anteil der KMU an der polnischen Wirtschaftsleistung steigt kontinuierlich: von 30 % des BIP im Jahre 1995 auf 48,6 % im Jahre 2003. KMU realisieren etwa 50 % aller Investitionen der Unternehmen. Der Anteil der KMU-Belegschaften an der Gesamtzahl der in der Volkswirtschaft angestellten Personen nimmt ebenfalls zu – 1994 betrug er 46,1 % und 2004 fast 66 %. Die Entwicklung des KMU-Sektors mildert die Folgen des Beschäftigungsabbaus im öffentlichen Dienst und in Staatsunternehmen und fängt zudem Arbeitslose und Schulabgänger auf. Allein in den Jahren 1995-2000 sind in den polnischen KMU etwa 1 Mio. neuer Arbeitsplätze entstanden.⁵

4 Ergebnisse der Untersuchung „Die Konkurrenzfähigkeit des KMU-Sektors 2005“ von PKPP Lewiatan (Präsentation März 2005).

5 Kierunki działania rządu wobec małych i średnich przedsiębiorstw od 2003 roku. MG PiPS, Warszawa 2003, S. 3-4.

Die KMU haben einen großen Anteil an den Eigentumsumwandlungen und der Wirtschaftsumstrukturierung in Polen. Sie leisten einen Beitrag zur allmählichen Verbesserung der volkswirtschaftlichen Effizienz, indem sie unternehmensinterne Finanzierungsquellen generieren, die Kapitalintensität der Wirtschaft reduzieren und die Produktionskosten senken.

II. Finanzielle Barrieren für die Entwicklung der KMU

Die Wirtschaftstätigkeit der KMU wird von zahlreichen finanziellen, steuerlichen, marktbezogenen, informativen und sonstigen Barrieren gestört oder gar blockiert. Dies zeigen Befragungen, die in jüngster Zeit von verschiedenen Institutionen durchgeführt wurden, u. a. von der Polnischen Nationalbank, der Polnischen Konföderation Privater Arbeitgeber und dem Forschungsinstitut für Marktwirtschaft. Zu den größten Barrieren bei der KMU-Entwicklung zählt der Mangel an Eigenkapital und in dessen Konsequenz eine geringe Kreditwürdigkeit, was bei nicht vorhandener Kreditgeschichte, also in der Regel bei Unternehmensneugründungen, sowie bei Schwierigkeiten einer Sicherung der Kreditrückzahlung einen Bankkredit unmöglich macht. Außerdem wird die Inanspruchnahme von Bankkrediten durch KMU durch weitere Faktoren verhindert:

- kompliziertes Procedere der Kreditabwicklung und die Notwendigkeit für den Kreditnehmer, zahlreiche Unterlagen vorzulegen,
- komplizierter Charakter der Kreditanträge,
- mangelnde Anpassung der Informationsforderungen der Bank an die vereinfachten Buchführungsmethoden, wie sie in kleinen Firmen Anwendung finden,
- schwer zu erfüllende Anforderungen bei der Stellung von Sicherheiten,
- Abneigung der Banken zur Prüfung von Kreditanträgen über kleine Beträge wegen der niedrigen Effektivität solcher Kredite, sowie
- hohe Kosten eines Bankkredits.⁶

Der Zugang der KMU zu anderen externen Finanzierungsquellen als Bankkrediten ist beschränkt, und zwar aus folgenden Gründen:

6 M. Gajewski, Konkurencyjność zewnętrzna instrumentów finansowania mikro przedsiębiorczości, w: Mikroprzedsiębiorstwa, sytuacja ekonomiczna, finansowanie, właściciele, in: E. Balcerowicz [Hrsg.], CASE Warszawa 2002, S. 138.

- niedrige Akkumulationsfähigkeit dieser Unternehmen infolge der hohen Betriebskosten und niedriger Erträge, was keine Garantie für die Rückzahlung des investierten Kapitals erlaubt,
- Schwierigkeiten bei einer objektiven Einschätzung der wirtschaftlichen und finanziellen Lage kleiner Unternehmen wegen der fehlenden Jahresberichte (die KMU stützen sich in der Regel auf ein einfaches Einnahmen- und Ausgabenbuch),
- Beschränkungen, die mit der Rechtsform verbunden sind: Unter den kleinen und mittelgroßen Firmen dominieren natürliche Personen, die eine Gewerbetätigkeit ausüben, und nicht Kapitalgesellschaften, die das Kapital unmittelbar vom Geld- oder Kapitalmarkt aufnehmen können,
- komplizierte und zeitraubende Verfahren zur Kapitalgewinnung, verbunden mit der Notwendigkeit hoher Kosten: beispielsweise ist die Nutzung des Factoring durch Unternehmen sehr teuer (hoher Diskontsatz, Gebühren für zusätzliche Dienstleistungen).⁷

Die größten Probleme mit der Kapitalgewinnung aus externen Quellen haben Unternehmensneugründungen, da sie keine Kreditgeschichte aufweisen und nicht auf Referenzen ihrer Kunden zurückgreifen können. Ein Faktor, der die Nachfrage der KMU nach externer Finanzierung erhöht, ist die Notwendigkeit, eigenen Vertragspartnern Kontokorrentkredite zu gewähren, was sie wiederum einem erhöhten Kreditrisiko und der Gefahr des Liquiditätsverlustes aussetzt. Aus der Befragung der kleinen und mittelgroßen Firmen ergibt sich, dass bei 31 % der Firmen die Hälfte der Forderungen an Geschäftspartner überfällige Forderungen sind.

Der Mangel an Finanzmitteln macht es den Unternehmen unmöglich, ihre finanziellen Ziele zu erreichen. Ein kurzfristiges Finanzziel der meisten Unternehmen ist die Sicherung der Liquidität, die Grundvoraussetzung für die kontinuierliche Geschäftstätigkeit. Ein langfristiges Ziel ist die Maximierung des Marktwertes des Unternehmens durch das Generieren von Ertragsflüssen, die zur Vermehrung des Vermögens der Eigentümer des Unternehmens führen.

⁷ Mehr zur Finanzierung der Unternehmen bei A. Skowronek-Mielczarek, *Źródła zewnętrznego finansowania małych i średnich przedsiębiorstw*, SGH Warszawa 2002, S. 208.

III. Wichtigste Finanzierungsquellen polnischer KMU

Nicht nur für die Unternehmensneugründung sondern auch für die Weiterführung eines Unternehmens ist ständig Kapital erforderlich. Dies kann verschiedenen Quellen entstammen. Die Auswahl einer Finanzierungsquelle hängt von mehreren Faktoren ab, unter anderem vom Zugang zu Kapitalgebern, der erforderlichen Kapitalhöhe, der Schnelligkeit der Mittelgewinnung, der Sicherungsmöglichkeit der Kapitalrückzahlung, den Kapitalkosten, von Rückzahlungsfrist und -zeitplan und dem Risiko des Kontrollverlustes über die Firma. Man unterscheidet zwei grundsätzliche Finanzierungsquellen:

- interne Finanzierung und
- externe Finanzierung.

Bei den populärsten Rechtsformen der KMU, also der Einpersonenfirma und den Gesellschaften bürgerlichen Rechts, rechnet man den zu den internen Finanzierungsquellen: die Eigenmittel der Eigentümer des Unternehmens, die im Zeitpunkt der Gründung eingebracht wurden, während der Tätigkeit des Unternehmens erwirtschaftete Mittel (einbehaltener Gewinn, Veräußerungen des für den Geschäftsablauf nicht erforderlichen Vermögens, Abschreibungen) und so gen. innerbetriebliche Verbindlichkeiten (z. B. Verbindlichkeiten gegenüber den Mitarbeitern). In der Regel reichen die im Rahmen der internen Finanzierung gewonnenen Mittel nicht aus, um alle für das laufende Geschäft und für Investitionen erforderlichen Finanzierungsbedürfnisse eines Unternehmens zu decken, und eine externe Finanzierung muss in Anspruch genommen werden. Diese besteht darin, dass das Kapital aus dem Umfeld des Unternehmens gewonnen wird, d.h. von neuen Gesellschaftern, Finanzinstitutionen oder unmittelbar vom Finanzmarkt, oder dass man sich des Leasings bedient bzw. sich mit den Verbindlichkeiten gegenüber seinen Vertragspartnern finanziert (Vorschusszahlungen der Käufer, auf Kredit gelieferte Waren). Der Bedarf nach Kapital aus externen Quellen hängt von verschiedenen Faktoren ab, unter anderem der Höhe der Abschreibungen im Unternehmen, der Dividendenzahlungen, der Produktionsrentabilität, der Höhe der in dem Unternehmen realisierten Investitionen und der Bedienungskosten für Altverbindlichkeiten.

Die aus der internen und externen Finanzierung gewonnenen Mittel vergrößern das Kapital des Unternehmens, das sich in Eigen- und Fremdkapital unterteilen lässt. Grundlage für die Klassifizierung ist hier die rechtliche Stellung des Kapitalgebers. Eine Person, die ihr Kapital in die Gewerbetätigkeit einbringt, wird zum Miteigentümer

des Unternehmens und übt durch ihre Entscheidungen einen Einfluss auf dessen Geschäftstätigkeit aus. Sie geht als Kapitalgeber ein Risiko ein (Verlust des investierten Kapitals) und wird am erwirtschafteten Gewinn im Verhältnis zum eingebrachten Kapital beteiligt. Der Fremdkapitalgeber (der Gläubiger) hat keinen Einfluss auf die Geschäftstätigkeit des Unternehmens, hat aber das Recht auf eine Rückzahlung des Kapitals mit Zinsen innerhalb der vereinbarten Frist.

Eigenkapital wird einem Unternehmen in der Regel unbefristet zur Verfügung gestellt. Das Unternehmen kann darüber frei verfügen. Das Fremdkapital muss dagegen nach einer vereinbarten Zeit zurückgezahlt werden, wodurch die Gewinnung von Fremdkapital mit einem größeren Risiko verbunden ist als die Finanzierung allein mit Eigenkapital. Bei der Inanspruchnahme des Fremdkapitals ist das Unternehmen verpflichtet, es für die Realisierung der mit dem Kapitalgeber vereinbarten Ziele zu verwenden. Ein Vorteil der Fremdkapitalfinanzierung liegt in der Möglichkeit, die Zinsen von den erzielten Erträgen abzuziehen, wodurch sich die Höhe der zu zahlenden Einkommensteuer vermindert.⁸

In Polen finanzieren sich die KMU in großem Maße mit Eigenkapital. Die Ersparnisse der Eigentümer sind die Grundlage der Eröffnung der meisten kleinen Unternehmen. Aus den von T. Łuczka in der Region rund um Leszno durchgeführten Untersuchungen ergibt sich, dass 56,3 % der neuen kleinen und mittelgroßen Unternehmen in Anlehnung an die Ersparnisse der Eigentümer entstanden sind, wobei bei Mikrofirmen (bis zu 10 Mitarbeitern) dieser Anteil sogar 64,8 % betrug. Eine Ergänzung der eigenen Ersparnisse waren Darlehen von Verwandten und Freunden. Das Eigenkapital war auch die Hauptquelle der Finanzierung der laufenden Geschäftstätigkeit (68,9 % der Antworten), wobei sein Anteil mit der wachsenden Größe und dem Alter des Unternehmens abnahm. Dagegen nimmt im Finanzierungsprozess der KMU-Investitionen der Anteil des Eigenkapitals allmählich ab, insbesondere durch einen angestiegenen Anteil der Bankkredite an den Investitionskosten. Etwa die Hälfte aller Investitionen wird jedoch von den KMU aus Eigenmitteln realisiert. Bei einer solchen Finanzierungsstruktur der Investitionen schreitet die wirtschaftliche Expansion der KMU nur langsam voran, ihre Konkurrenzfähigkeit auf dem Markt wird schwächer und im Ergebnis verstärken sich in der Wirtschaft die Prozesse der Kapitalkonzentration und Monopolisierung.

8 A. Skowronek-Mielczarek, op. cit. r. 3-6.

Vollständigere Daten zur Kapitalstruktur im KMU-Sektor könnten durch Bilanzen der Unternehmen geliefert werden, aber die große Mehrheit der Kleinstfirmen erstellt keine Finanzberichte bzw. sie werden nicht veröffentlicht. Zusammenfassende Angaben zum Thema der Passivastruktur umfassen nur Firmen, die 10 oder mehr Mitarbeiter beschäftigen. Aus diesen Daten sind die Verhältnisse zwischen dem Eigenkapital und dem Fremdkapital sowie zwischen dem Anlagevermögen und dem Eigenkapital ersichtlich. Diese Daten sind in Tab. 1 zusammengestellt.

Tab. 1. Struktur der Aktiva und Passiva im KMU-Sektor in Polen, 2002-2003

Spezifikation	2002				2003			
	kleine Unternehmen		mittelgroße Unternehmen		kleine Unternehmen		mittelgroße Unternehmen	
	Mio. PLN	%	Mio. PLN	%	Mio. PLN	%	Mio. PLN	%
Aktiva (Passiva)	174	100	277,1	100	196,9	100	299,9	100
Langfristige Vermögenswerte	104,9	60	168,6	61	116,1	59	177,2	59
Kurzfristige Vermögenswerte	69,1	40	108,5	39	80,6	41	122,7	41
Eigenkapital-Vermögenswerte	71,9	41	137,0	49	75,9	39	144,1	48
Langfristige Verbindlichkeiten	27,1	16	32,8	12	32,5	17	38,9	13
Kurzfristige Verbindlichkeiten	66,1	38	94,1	34	79,7	40	103,4	34

Kleinunternehmen sind Unternehmen mit 10 bis unter 50 Beschäftigten, mittelgroße Unternehmen sind Unternehmen mit 50 bis unter 250 Beschäftigten. Quelle: Z. Niedzielski / M. Czyż, Struktura kapitałów małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce i w innych wybranych krajach Unii Europejskiej, in: J. Ostaszewski [Hrsg.], Finanse przedsiębiorstwa, Warszawa 2005, S. 385.

Die Tabelle 1 zeigt: Die wichtigste Finanzierungsquelle der polnischen KMU ist, ähnlich wie in anderen EU-Ländern, das Eigenkapital. In Firmen mit 10-49 Mitarbeitern waren es in den Jahren 2002 und 2003 41 % bzw. 39 %. Unternehmen mit 50-249 Mitarbeitern finanzierten sich zur selben Zeit zu 49 % bzw. 48 % mit Fremdkapital. Zum Vergleich kann man bemerken, dass der Anteil des Eigenkapitals an den Passiva des KMU-Sektors in Spanien rund 44 % beträgt.

In der untersuchten Zeit sank in Polen der Anteil des Eigenkapitals an den gesamten Passiva kleiner und mittlerer Unternehmen nur unwesentlich, und der Anteil des Fremdkapitals, darunter insbesondere der kurzfristigen Verbindlichkeiten, nahm zu. Dies entspricht der mindestens seit 1995 bei allen Unternehmen in Polen bemerkbaren fallenden Tendenz des Eigenkapitalanteils an den Finanzierungsquellen der Gewerbetä-

tigkeit (in den Jahren 1995-2000 fiel der Eigenkapitalanteil an den Passiva aller Unternehmen von 63 % auf 44 %).⁹ Einerseits weist diese Entwicklung auf unzureichendes Eigenkapital der Unternehmen hin. Der Hauptgrund dafür ist die schwache Rentabilität der Unternehmen. Andererseits zeugt der die Verringerung des Eigenkapitals begleitende Anstieg des Fremdkapitalanteils an den Passiva der Unternehmen von einer erhöhten finanziellen Glaubwürdigkeit der Firmen und einer größeren Bereitschaft Dritter, den Unternehmen das Geld zu leihen oder die Zahlungsfristen ihrer Verbindlichkeiten aufzuschieben.

Insbesondere Unternehmen in der Handelsbranche finanzieren sich mit Fremdkapital. Zahlreiche Handelsfirmen ziehen nicht das vermehrte Risiko in Betracht, mit dem die Inanspruchnahme des Fremdkapitals behaftet ist, und verschulden sich exzessiv, was häufig zum Liquiditätsverlust und in weiterer Konsequenz zur Insolvenz der Firma führt.

Das Anlagevermögen der kleinen und mittelgroßen Unternehmen in Polen wird grundsätzlich mit eigenem Kapital und langfristigen Verbindlichkeiten finanziert. Es gilt also die „goldene Bilanzregel“.

IV. Andere Finanzierungsquellen polnischer KMU

Zu den anderen Finanzierungsquellen polnischer KMU zählen Leasing, Venture Capital und Darlehen aus Hilfsfonds. Diese drei Finanzierungsformen werden im Folgenden dargestellt.

Leasing

Nach Eigenmitteln und Bankkrediten liegt das Leasing an dritter Stelle der KMU-Finanzierungsquellen. Es wird von fast 8 % der KMU. Polnische Unternehmer leasen am häufigsten Transportmittel (60 % aller Leasinggeschäfte), Maschinen und Industrieanlagen (ca. 25 %), Personenwagen (8 %) und Büro- und Computerausrüstung (4 %).¹⁰

Das Leasing ermöglicht die Nutzung eines bestimmten Gutes ohne die Notwendigkeit, es kaufen zu müssen – im Tausch gegen regelmäßige Zahlungen. Zu den Vorteilen des Leasing gehören im Vergleich zum Bankkredit (trotz der höheren Kosten):

⁹ A. Skowronek-Mielczarek, *Źródła zewnętrznego finansowania małych i średnich przedsiębiorstw Polsce*, SGH, Warszawa 2002, S. 189.

¹⁰ A. Matusiak, *Leasing się zmienia*, „Gazeta Prawna” 120 / 2002.

- Eine mögliche Inanspruchnahme auch durch neu gegründete Firmen, die keine Kreditgeschichte aufweisen, obwohl in solchen Fällen meistens eine höhere Einleitungsgebühr verlangt wird (ca. 40 % des Investitionswertes),
- Ein einfacheres Finanzierungsverfahren und weniger vorzulegende Unterlagen als beim Bankkredit. Man bewertet vor allem die Glaubwürdigkeit des Kunden statt der durch die Bank geschätzten Kreditwürdigkeit.
- Eine mögliche Finanzierung des Leasingobjektes aus Gewinnen vor der Besteuerung.
- Die Möglichkeit einer schnellen steuerlichen Abschreibung (die im Leasingvertrag festgesetzten Gebühren sind unter Umständen sämtlich abziehbare Kosten).

Der Gesamtumsatz des Leasingmarktes in Polen belief sich 2003 auf etwa 11 Mrd. PLN, was weniger als 5 % des Wertes der Bankforderungen von Haushalten und Unternehmen entsprach.

Venture Capital

Hochrisikobereites Kapital (Venture Capital) wird durch innovative Unternehmen genutzt, für welche die Bankfinanzierung unzureichend ist, und für die eine Akquisition von Kapital auf dem Kapitalmarkt wesentlich zu teuer wäre. Die Finanzierung eines Unternehmens durch Venture Capital impliziert auch Beratung und Hilfeleistung im Management, wodurch ein zusätzlicher Beitrag zur Realisierung der Unternehmensziele geleistet wird. Dadurch entsteht also zugleich mit der Kapitalaufnahme eine intensivere Geschäftstätigkeit. Die wichtigsten Merkmale der Finanzierung von Unternehmen durch Venture Capital sind:

- eine fehlende Notwendigkeit für eine Absicherung der regelmäßigen Rückzahlungen, wie es bei Bankkrediten der Fall ist,
- der das Venture Capital liefernde Fonds wird zum Miteigentümer, übernimmt aber keine Kontrolle über das finanzierte Unternehmen,
- das Investieren hat einen langfristigen Charakter (meistens 3-7 Jahre). Nach Ablauf dieser Zeit zieht sich der Venture Capital Fonds aus dem Unternehmen zurück und verkauft seine Geschäftsanteile bzw. Aktien.

Allerdings steht Venture Capital für KMU kaum zur Verfügung, da eine bestimmte Mindestgröße bei Investitionsvorhaben vorausgesetzt wird und das Finanzierungsverfahren auch sehr komplex ist. Im Jahre 2002 machte der Markt der Venture-Capital-

Fonds in Polen 0,06 % des BIP aus. 2003 verwalteten die Venture-Capital-Fonds ein Kapital in Höhe von 3 Mrd. Euro und hielten Anteile oder Aktien an fast 300 Unternehmen. Insgesamt investierten die Venture-Capital-Fonds in Polen bis Ende 2003 etwa 2,2 Mrd. USD in über 500 Firmen.¹¹

Darlehen aus Hilfsfonds

In Polen existieren über siebenzig Einrichtungen, die Darlehensfonds besitzen und über ein Darlehenskapital im Gesamtwert von über 400 Mio. PLN verfügen. Von Anbeginn ihrer Tätigkeit bis Ende 2004 gewährten sie fast 95.000 Darlehen im Gesamtwert von 1,3 Mrd. PLN.

Die Leistungen aus den Darlehenfonds sind eine Antwort auf die begrenzten Finanzierungsmöglichkeiten der Mikrofirmen aus externen Quellen und auf die Schwierigkeiten bei der Gewährung von Bankkrediten. Man bietet Darlehen in Höhe von ein einigen Tausend bis mehreren Zehntausend Złoty. Die Verzinsung des Darlehens ist fest und liegt in der Nähe der Verzinsung von Bankkrediten für Kleinfirmen. Die Vorteile der Finanzierung des Unternehmens durch Mikrofonds sind die schnelle Verfügbarkeit der Gelder aus dem Fonds, einfache Verfahren, Anpassung der Rückzahlungsfrist von Zinsen und Kapitalraten an die Zahlungsmöglichkeiten des Darlehensempfängers und der Wegfall der Notwendigkeit, materielle Sicherungen der Darlehensrückzahlung vorzulegen, an deren Stelle eine Wechselbürgschaft genügt. Die Fonds legen den Unternehmen die Bildung von Gruppen nahe, die jeweils einige Unternehmer umfassen, und gegenseitig Bürgschaft für die Darlehensrückzahlung eingehen.

V. Schluss

In diesem Beitrag konnte die überragende Bedeutung des Eigenkapitals für die Finanzierung der Neugründung und der laufenden Geschäftstätigkeit von KMU in Polen gezeigt werden. Wichtigste Quelle des Fremdkapitals sind Bankkredite, die aber für die KMU schwer zu erlangen sind. Erst in jüngster Zeit verändert sich diese Situation etwas, was auf die wachsende Kreditwürdigkeit der KMU schließen lässt. Andere Fremdkapitalfinanzierungsformen, wie Leasing, Venture Capital und Darlehen aus Fonds, sind quantitativ noch unbedeutend.

11 Angaben des Polnischen Kapitalinvestoren-Verbandes.

Literatur

- Ergebnisse der Untersuchung „Die Konkurrenzfähigkeit des KMU-Sektors 2005“ von PKPP Lewiatan (Präsentation März 2005).
- Gajewski M., Konkurencyjność zewnętrzna instrumentów finansowania mikro przedsiębiorczości, w: Mikroprzedsiębiorstwa, sytuacja ekonomiczna, finansowanie, właściciele, in: E. Balcerowicz [Hrsg.], CASE, Warszawa 2002.
- Grabowski M., Kalinowski T., Tarkowski M., Sektor MSP rok po akcesji – próba oceny, in: Polska w Unii Europejskiej, doświadczenia pierwszego roku członkostwa, UKIE, Warszawa 2005.
- Kierunki działania rządu wobec małych i średnich przedsiębiorstw od 2003 roku. MG PiPS, Warszawa 2003.
- Marek, M., Polityka rządu wobec małych i średnich przedsiębiorstw, in: Polskie przedsiębiorstwa w perspektywie członkostwa w Unii Europejskiej, Warszawa 1999.
- Matusiak A., Leasing się zmienia, „Gazeta Prawna” 120 / 2002.
- Niedzielski Z., Czyż M., Struktura kapitałów małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce i w innych wybranych krajach Unii Europejskiej, in: J. Ostaszewski [Hrsg.], Finanse przedsiębiorstwa, SGH, Warszawa 2005.
- Skowronek-Mielczarek A., Źródła zewnętrznego finansowania małych i średnich przedsiębiorstw, SGH, Warszawa 2002.

**JENS HERMSDORF
HOCHSCHULE BREMEN**

FINANZSTRUKTURMANAGEMENT IM DEUTSCHEN MITTELSTAND: NEUE RAHMENBEDINGUNGEN UND NEUE PRODUKTE

I. Struktur und Bedeutung des Mittelstands in Deutschland

Mittelständische Unternehmen sind nicht nur die Keimzelle wirtschaftlichen Handelns eines Landes, sie sind auch nachhaltiger Wachstumsmotor einer Volkswirtschaft.¹ Die sich verändernden Rahmenbedingen, einerseits auf der Makroebene einer weiter voranschreitenden Globalisierung und andererseits auf der Mikroebene in einem sich wandelnden Finanzierungsumfeld, stellen eine wachsende Herausforderung für den Mittelstand dar.

Während sich die Wettbewerbssituation bereits in der Vergangenheit für große Unternehmen immer stärker durch die anhaltende Globalisierung verändert hat, zeigt sich gegenwärtig, dass auch mittelständische Unternehmen eine verstärkte Konkurrenz auf den Heimatmärkten erfahren. Mehr Wettbewerb bedeutet aber auch Zugang zu internationalen Absatzmärkten und Produktionsstätten. Der Begriff der Globalisierung bezieht sich nicht nur auf Fragen der Internationalisierung der Produktionskapazitäten und der Absatzmärkte, sondern die Globalisierung hat auch Auswirkungen auf die Unternehmensfinanzierung.

Basierend auf Untersuchungen des Institutes für Mittelstandsforschung werden 99,7 % aller umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen in Deutschland dem Mittelstand zu-

¹ Die Definition des Begriffes Mittelstand bedient sich quantitativer Merkmale. Den geläufigsten Definitionen liegt ein Jahresumsatz von maximal 50 Mio. € zu Grunde. Vgl. Institut für Mittelstandsforschung, Unternehmensgrößenstatistik 2001/2002 – Daten und Fakten, Bonn 2002; Europäische Kommission, Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen, Brüssel 2003.

geordnet, dabei erwirtschaftet der Mittelstand 41 % aller steuerpflichtigen Umsätze.² Auch arbeitsmarktpolitisch hat der Mittelstand mit einem Anteil von rund 70 % aller beschäftigten Arbeitnehmer und einem Anteil von 82 % aller Ausbildungsplätze eine herausragende ökonomische Stellung. Diese 3,4 Millionen mittelständischen Unternehmen beschäftigen knapp 20 Millionen Arbeitnehmer.

Bei dieser ökonomischen Relevanz des Mittelstandes in Deutschland wird deutlich, dass veränderte Rahmenbedingen, die Einfluss auf die nachhaltige Unternehmensfinanzierung haben, von gesamtwirtschaftlicher Bedeutung sind.

II. Die Finanzstruktur der KMU: Der Status quo und seine Ursachen

Für mittelständische Unternehmen zeigt sich, dass die aktuellen Herausforderungen konjunktureller und struktureller Art eine ausreichend stabile und flexible Finanzierungsstruktur bedingen. Das besondere Augenmerk liegt dabei auf der Refinanzierung mittels Eigenkapital. Eigenkapital mit den wesentlichen Funktionen des Verlustausgleichs, der Risikofinanzierung und der Langfristigkeit stellt die Basis für nachhaltiges und wirtschaftliches unternehmerisches Handeln dar.

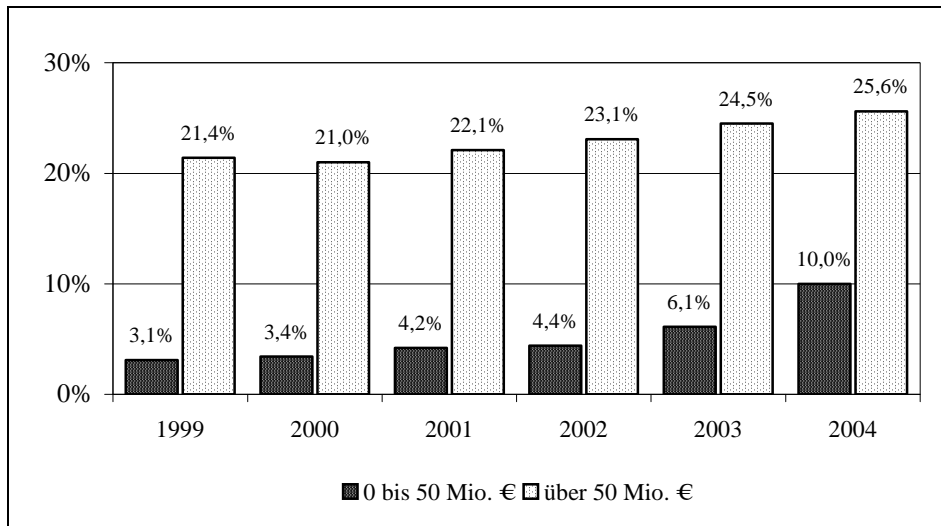
Bevor auf mögliche Ansätze eines zeitgemäßen Finanzstrukturmanagements mittelständischer Unternehmen in Deutschland eingegangen werden kann, gilt es, die Finanzierungsbesonderheiten des Mittelstandes in Deutschland darzustellen.

Eigenkapital ist im deutschen Mittelstand ein knappes Gut. Die Eigenkapitalquote bei mittelständischen Unternehmen liegt im Jahr 2004 bei rund 10,0 %, ³ der Vergleichswert des Vorjahres zeigt lediglich 6,1 %. Seit 1999 hat sich die Eigenkapitalquote im Mittelstand von 3,1 % nunmehr verdreifachen können. Das Niveau bleibt indes noch bescheiden. Bei Großunternehmen verlief die Verbesserung der Eigenkapitalquote weniger dynamisch. Von 1999 bis 2004 erhöhte sich die Eigenkapitalquote um 4,2 Prozentpunkte auf 25,6 % (siehe Abb. 1).

² Vgl. Institut für Mittelstandsforschung (Hg.), SMEs in Germany Facts and Figures, IFM-Materialien Nr. 161, Bonn 2004.

³ Vgl. Deutsche Bundesbank, Zur wirtschaftlichen Situation kleiner und mittelständischer Unternehmen in Deutschland, Monatsbericht Oktober 2003, S. 41-43.

Abb. 1: Durchschnittliches Eigenkapital in % der Bilanzsumme nach Unternehmensgröße (Jahresumsatzkriterium), Deutschland 1999-2004



Quelle: eigene Darstellung. Daten: Deutsche Bundesbank, Zur wirtschaftlichen Situation kleiner und mittelständischer Unternehmen in Deutschland, Monatsbericht Oktober 2003.

Parallel dazu zeigt sich, dass die Anzahl der mittelständischen Unternehmen ohne oder mit negativem Eigenkapital abnimmt. Während im Jahr 1999 noch 44,4 % aller mittelständischen Unternehmen kein Eigenkapital auswiesen, lag der Anteil im Jahr 2004 bei 35,0 %.⁴

Eine weitere Differenzierung der Eigenkapitalausstattung nach Größenklassen zeigt, dass mit zunehmender Unternehmensgröße die Eigenkapitalquoten bei mittelständischen Unternehmen steigen. Während Unternehmen mit einem Umsatz von bis zu 250 T€ über eine durchschnittliche Eigenkapitalquote von 3,7 % verfügen, liegt der Vergleichswert bei Unternehmen mit einem Umsatzvolumen von 12,5 Mio. bis zu 50 Mio. € bei 22,7 % (siehe Tab. 1).

Die zweite wesentliche Säule der Unternehmensfinanzierung sind die Bankverbindlichkeiten. Erwartungsgemäß ergibt die Analyse der Bankverbindlichkeiten ein spiegelbildliches Bild zur Entwicklung des Eigenkapitals im Mittelstand. Die Bankverbindlichkeiten sind im Beobachtungszeitraum 1999 bis 2004 von 48,8 % auf 37,0 % deutlich gesunken. Auch bei Großunternehmen ist eine ähnliche, wenn auch vom Ausmaß gerin-

4 Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband (Hg.), Diagnose Mittelstand 2005: Mittelstand stärken- Breitere Basis für Wachstum schaffen, Berlin 2005, S. 23ff.

gere Reduktion der Bankverbindlichkeiten festzustellen. Die Bankverbindlichkeiten reduzierten sich von 24,9 % auf 17,2 %.

Die Bedeutung der Bankverbindlichkeiten für die Finanzierung des Mittelstandes ist ebenfalls größenabhängig. Hier zeigt sich: je kleiner das Unternehmen desto größer ist die Rolle der Banken. Unternehmen mit einem Umsatz von bis zu 250 T€ finanzieren sich zu 54,7 % über Banken, während bei Unternehmen mit einem Umsatzvolumen über 12,5 Mio. € dieser Anteil 22,4 % beträgt (siehe Tab. 1).

Tab. 1: Eigenkapitalquoten und Bankverbindlichkeiten mittelständischer Unternehmen in Deutschland nach Größenklassen, 2004

Jahresumsatz	Eigenkapital in % der Bilanzsumme	Bankverbindlichkeiten in % der Bilanzsumme
12,5 bis unter 50 Mio. €	22,7 %	22,4 %
5,0 bis unter 12,5 Mio. €	16,6 %	26,9 %
2,5 bis unter 5,0 Mio. €	12,1 %	29,1 %
0,5 bis unter 2,5 Mio. €	6,1 %	38,7 %
0,25 bis unter 0,5 Mio. €	0,9 %	52,5 %
unter 0,25 Mio. €	3,7 %	54,7 %

Quellen: Deutscher Sparkassen- und Giroverband (Hg.): Diagnose Mittelstand (Statistischer Anhang), Berlin 2006, S. 6 und S. 36.

Interessanterweise lässt sich feststellen, dass sowohl bei mittelständischen Unternehmen als auch bei Großunternehmen rund die Hälfte der Unternehmensfinanzierung weder durch Eigenmittel noch durch Bankverbindlichkeiten erfolgt. 53,0 bis 57,2 % der Bilanzsummen werden weder durch Eigenkapital noch durch Bankverbindlichkeiten finanziert. Neben den üblichen Finanzierungen über Lieferantenkredite und Rückstellungen eröffnet sich an dieser Schnittstelle zwischen Eigen- und Fremdkapital die breite und dynamisch wachsende Palette an alternativen Finanzierungsmöglichkeiten.

Die anteilige Finanzierung des deutschen Mittelstandes über Eigenkapital mit etwa 10 % fällt gering aus. Gerade ein Vergleich mit europäischen und amerikanischen Unternehmen vergleichbarer Größe zeigt deutliche Unterschiede auf. Insbesondere in den USA und Großbritannien liegen die Eigenkapitalquoten bei mittelständischen Unternehmen deutlich über den Vergleichszahlen in Deutschland. Mit 45 % in den USA und rund 40 % in Großbritannien wird nahezu die Hälfte der Unternehmensfinanzierung mit Eigenkapital dargestellt. Selbst in den kontinentaleuropäischen Ländern Frankreich (34 %) und Italien (22 %) liegen die Eigenkapitalquoten deutlich über dem deutschen

Durchschnitt.⁵

Mögliche Ursachen für eine im internationalen Vergleich unterdurchschnittliche Finanzierung mittels Eigenkapitals sind vielschichtig. Eine Ursache liegt im eingeschränkten Zugang zu organisierten Kapitalmärkten, so dass vielfach nur eine Finanzierung über klassische Bankdarlehen möglich ist. Zum anderen kann auf die in der Vergangenheit wenig differenzierte und vergleichsweise günstige Finanzierung über die Hausbanken der Mittelständler verwiesen werden.

Darüber hinaus findet gerade bei Nichtkapitalgesellschaften keine trennscharfe Abgrenzung von Privat- und Gesellschaftsvermögen statt. Veräußerungsgewinne, Finanzanlagen und Immobilien werden diesbezüglich eher im Privatvermögen gehalten, Kredite werden aufgrund der Abzugsfähigkeit der Sollzinsen dem Unternehmen zugeordnet.⁶ Die unterschiedliche Besteuerungspraxis für thesaurierte und ausgeschüttete Gewinn bei Kapitalgesellschaften hat in der Vergangenheit eine Gewinnausschüttung systematisch begünstigt.

Die unterschiedliche Finanzstruktur mittelständischer Unternehmen basiert auch auf unterschiedlich ausgebildeten Finanzsystemen. Während im angloamerikanischen Raum die Refinanzierung der Unternehmen zu wesentlichen Teilen über Kapitalmärkte erfolgt, stellen die Hausbanken und die Kreditfinanzierung gerade in Deutschland die wesentliche Quelle dar.

Da insbesondere in Deutschland das bankbasierte Finanzsystem derzeit im Prozess einer Neuausrichtung ist und der Wandel hin zur mehr marktbasierter Finanzierung erfolgt, ist eine Darstellung der Besonderheiten beider Systeme geboten (siehe Abb. 2).

Die ausgeprägte Kapitalmarktorientierung führt zu einer vergleichsweise fragmentierten Finanzierungsstruktur, die sich in einer signifikanten Spezialisierung des Ban-

⁵ DZ Bank (Hg.): Stellenwert von Eigenkapital noch ausbaufähig, in Mittelstandsbrief Ausgabe 31 12/2005, S. 2; Bundesverband Deutscher Banken (Hg.): Mittelstandsfinanzierung – Partnerschaftliche Zusammenarbeit von Unternehmen und Banken, Berlin 2005, S. 10. Die Vergleichbarkeit der Kennzahl Eigenkapitalquote über Landesgrenzen wird nicht unerheblich auch von unterschiedlichen Rechnungslegungsstandards beeinflusst. Exemplarisch darf auf die unterschiedliche Bewertung des Anlagevermögens hingewiesen werden. Somit sind die absoluten Zahlen nur bedingt vergleichbar; die Aussagen über die Bedeutung unterschiedlicher Finanzierungsmöglichkeiten werden dadurch nur marginal beeinflusst.

⁶ Vgl. Deutsche Bundesbank, Zur wirtschaftlichen Situation kleiner und mittlerer Unternehmen in Deutschland, in: Monatsbericht Oktober 2003, S. 43.

kensektors ebenso zeigt, wie in der großen Bedeutung von Nichtbanken als Finanzintermediären. Finanzmärkte fungieren als Keimzelle innovativer Finanzprodukte.

Die Finanzierung deutscher Mittelständler erfolgt primär in einem bankorientierten System. Universalbanken fungieren als Kreditgeber und als Intermediär zu den Kapitalmärkten. Die Finanzierungsoptionen gerade für mittelständische Unternehmen sind kreditlastig. Bankorientierte Finanzsysteme zeigen nur bedingt entwickelte Kapitalmärkte, die den Zugang mittelständischer Unternehmen zu Risikokapital einschränken.

Abb. 2: Bankbasiertes und marktbasierendes Finanzsystem im Vergleich

Merkmal / Ausprägung	Bankbasiertes Finanzsystem	Marktbasierendes Finanzsystem
Unternehmensfinanzierung	Durch organisierte Finanzmärkte; Emission von Aktien und Anleihen Transaktionsorientierte Beziehung zu Finanzintermediären	Durch Finanzintermediäre; langfristige Kreditbeziehungen und gleichzeitige strategische Beteiligung möglich Relationshiporientierte Beziehung zu Finanzintermediären
Transparenz und Information	Offenlegungspflicht der Unternehmen, öffentlich verfügbare Informationen, Rechnungslegungsstandards sind ausgerichtet auf den Kapitalmarkt.	Informationszugang für Finanzintermediäre, Rechnungslegungsstandards dienen dem Gläubigerschutz
Kontrolle und Bewertung	Durch organisierte Kapitalmärkte	Durch Finanzintermediäre
Allokation und Effizienz	Hohe Wettbewerbsintensität und effiziente Allokation Hohe Fungibilität der Finanzierungsoptionen Temporäre Fehlbewertung möglich	Geringere Wettbewerbsintensität und mögliche Fehlallokationen Eingeschränkte Fungibilität der Finanzierungsoptionen
Anpassungsfähigkeit	Schnelle Reaktion auf veränderte Finanzierungsbedürfnisse; neue Firmen, Geschäftsmodelle und Technologien haben Finanzierungsoptionen	Kontinuität bei der Finanzierung bestehender Firmen mit etablierten Geschäftsmodelle und Technologien

Quelle: Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (Hg.): Jahresgutachten 2005/06, Die Chancen Nutzen – Reformen mutig voran bringen, Wiesbaden 2005, S. 463; Ernst & Young (Hg.): Wege zum Wachstum, Berlin 2004, S. 21.

Parallel zur Entwicklung marktbasierter Finanzsysteme haben sich im angloamerikanischen Raum die Rechnungslegungsstandards und die Informationspflichten der Unternehmen an die Erfordernisse der Kapitalmärkte angepasst. Transparenz und Informa-

tionseffizienz sind dabei Grundlage für die Liquidität und Allokationseffizienz dieses Finanzsystems.

In bankorientierten Systemen findet der Informationsaustausch in der Regel zwischen Kreditnehmer und Banken auf bilateraler Ebene statt. Bilanzierungsstandards haben sich an den Bedürfnissen institutioneller Kreditvergabe und dem Gläubigerschutz orientiert.

Aktuelle Entwicklungen in Deutschland zeigen, dass sich das bankbasierte Finanzsystem hinsichtlich der Bedürfnisse der Kunden und der Kapitalmärkte öffnet. Die Akteure des bankbasierten Systems nutzen nunmehr in verstärktem Umfang Produkte des Kapitalmarkts. Begleitet wird diese Entwicklung durch neue Marktteilnehmer aus marktbasierenden Finanzsystemen, die nunmehr auch bei mittelständischen Unternehmen interessante Geschäftsansätze sehen.

III. Neue Herausforderungen an die Finanzstruktur

Die Finanzstruktur mittelständischer Unternehmen ist erfahrungsgemäß auch ein Abbild der konjunkturellen Entwicklung der jeweiligen Volkswirtschaften. Der Mittelstand in Deutschland befindet sich seit Mitte 2000 in einem ökonomischen Umfeld der Stagnation. Gerade mittelständische Unternehmen mit einer im Vergleich zu Großunternehmen geringeren Exportquote wurden von der anhaltend schwachen Binnenkonjunktur, die lediglich Wachstumsraten von 1,75 % zeigte, überproportional stark tangiert.

Gleichzeitig hat sich der Wettbewerbsdruck im Vergleichszeitraum deutlich verschärft, die Gewinnmargen wurden nachhaltig geschmälert. So sank die durchschnittliche Umsatzrendite mittelständischer Unternehmen über alle Branchen im Jahr 2001 mit knapp 2,5 % auf den tiefsten Wert seit 1996.⁷

Stagnation, verbunden mit sinkenden Gewinnen, führte zu einer Reduktion des Innenfinanzierungspotenzials im Mittelstand. Eine Verbesserung der Eigenkapitalsituation ohne nachhaltige Gewinnthesaurierung war nur sehr eingeschränkt möglich. Parallel dazu hat das Niedrigzinsniveau die Refinanzierung über Bankkredite als kostengünstige Alternative begünstigt.

⁷ Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband (Hg.), Diagnose Mittelstand 2006: Erfolgsmodell Mittelstand, Berlin 2006, S. 39ff.

Gerade ein schwieriges wirtschaftliches Umfeld bedarf ausreichender Eigenmittel, die eine risikoadäquate und langfristige Finanzierung der Unternehmen erst ermöglicht. Die Konsequenz dieser teilweise mangelhaften Eigenkapitalbasis im deutschen Mittelstand zeigt sich in der deutlich angestiegenen Zahl an Unternehmensinsolvenzen seit dem Jahr 2000: von rd. 27.000 auf knapp 40.000 im Jahr 2006 (siehe Tab. 2).

Tab. 2: Unternehmensinsolvenzen in Deutschland, 2000-2006

Jahr	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006 ^s
Insolvenzen	28.235	32.278	27.579	39.320	39.213	38.600	40.000

Quelle: Euler Hermes (Hg.): Wirtschaft Konkret – Insolvenzprognose 2006, Hamburg 2006, S. 7. 2006: Schätzung

Nahezu zeitgleich mit der Eintrübung des konjunkturellen Umfelds veränderten sich die Rahmenbedingungen der traditionellen und zu weiten Teilen essentiellen Kreditversorgung der Unternehmen. Basel II veränderte die Anforderungen an die Kreditvergabe nachhaltig.⁸ Da auch in der Vergangenheit naturgemäß die Bonität des Kreditnehmers im Mittelpunkt der Kreditentscheidung stand, führte die Implementierung der Basel II-Richtlinie zu einer Weiterentwicklung der Risikosteuerungsinstrumentarien der Banken.

Die Eigenkapitalanforderungen an Banken werden sich durch Basel II in stärkerem Umfang am tatsächlichen Risikogehalt des Kreditportfolios ausrichten, so dass jeder einzelne Kredit hinsichtlich seines spezifischen Risikos bewertet werden muss. Banken sind verpflichtet, Kreditengagements einem Rating zu unterziehen. Die Implementierung von Ratingsystemen zur Objektivierung der Bonitätseinschätzung ist Ausgangspunkt einer risikoabhängigen Bepreisung der Kreditengagements.⁹ Für viele Großunternehmen mit Kreditverbindungen zu Großbanken sind die Anforderungen im Zusammenhang mit Basel II bereits gängige Praxis. Großbanken setzen schon seit mehreren Jahren Ratingverfahren ein.

Regionale Banken – und hierzu zählen gerade auch die Sparkassen und Genossenschaftsbanken, die für eine flächendeckende Kreditversorgung des Mittelstands von großer Bedeutung sind – werden nunmehr in den Prozess der objektivierten Kreditent-

⁸ Vgl. Bundesverband Deutscher Banken (Hg.), Mittelstandsfinanzierung – Partnerschaftliche Zusammenarbeit von Unternehmen und Banken, Berlin 2005, S. 15f.

⁹ Unter dem Begriff Rating werden aktuelle, möglichst objektivierbare, skalierbare und nachvollziehbare Verfahren der Kreditwürdigkeitsanalyse zusammengefasst. Vgl. Füser, K., Intelligentes Scoring und Rating, Wiesbaden 2001.

scheidung eingebunden. Mittelständische Unternehmen werden sich dem veränderten Verhaltensmuster der Banken stellen müssen. Einerseits sind die Unternehmen gehalten, ein weitaus höheres Maß an Transparenz hinsichtlich ihrer Daten und Strategien gegenüber ihren Kreditgeber zu zeigen. Andererseits haben viele Mittelständler Vorbehalte gegenüber den risikoadjustierten Kreditkonditionen.

Die Entwicklung der Kreditvergabe hin zu einer objektivierten Risikobetrachtung und eine entsprechende risikoadäquate Bepreisung sind wesentliche Schritte zu kapitalmarktgerechten Konditionen. So wird es zu einer deutlichen Differenzierung der Konditionen kommen: mittelständische Unternehmen guter Bonität werden von sinkenden Refinanzierungskosten profitieren, Unternehmen unterdurchschnittlicher Bonität werden höhere Zinsbelastungen hinnehmen müssen.

Eine Analyse der wesentlichen Problemfelder bei der Finanzierung zeigt, dass mittelständische Unternehmen bei der geforderten und erwarteten Transparenz gegenüber Investoren noch Defizite aufweisen. Als wesentlichen Grund für die Verschlechterung bei der Kreditaufnahme geben 59,2 % der Unternehmen die erhöhten Anforderungen an Transparenz hinsichtlich der Geschäftszahlen und der Unternehmensstrategie an.¹⁰

Fehlende Transparenz aus Unternehmenssicht wird dabei mit Blick auf die verwendeten bankinternen Verfahren des Unternehmensratings bemängelt. Fast 60 % der Unternehmen, und hierbei insbesondere mittelständische Unternehmen, haben keine Kenntnis über die zu Grunde gelegten Ratingkriterien; mehr als 64 % der Unternehmen kennen ihre Ratingnote nicht.

Kapitalmarktgerechte Konditionen und die damit verbundene höhere Transparenz eröffnen auch für den Mittelstand einerseits den Zugang zu organisierten Kapitalmärkten und andererseits zu alternativen Finanzierungsformen.

IV. Alternative Finanzierungsoptionen

Eine unzureichende Eigenkapitalausstattung mittelständischer Unternehmen in Deutschland, verbunden mit nationalen Wachstumsproblemen in Deutschland und einer durch Basel II mitinitiierten Veränderung der Finanzmärkte führen zu einer intensivierten Suche nach alternativen Finanzierungsformen. Mittelständische Unternehmen haben dies erkannt und begonnen, ihre Finanzstruktur zu verbessern. Die Verbesserung geht dabei

10 Vgl. Leidig, G., Banken und Mittelstandsfinanzierung 2005, Frankfurt 2005, S. 13.

primär in Richtung einer Stärkung des Haftkapitals. Eine Verbesserung des Haftkapitals erweitert zum einen den Handlungsspielraum des Unternehmens gerade bei schwierigen konjunkturellen Rahmenbedingungen, und zum anderen wirkt sich die verbesserte Bonität unmittelbar auf das bankinterne Rating aus und somit auf das weitere Verschuldungspotenzial und/oder auf die Kreditkonditionen.

Während das breite Spektrum der alternativen Finanzierungsformen bereits für Großunternehmen gängige Optionen der Mittelbeschaffung sind, werden viele dieser Finanzierungsformen im Zuge einer weiter voranschreitenden Marktorientierung der Finanzmärkte auch für mittelständische Unternehmen nutzbar.

Der besondere Fokus liegt dabei auf den Finanzierungsalternativen, die bilanziell zwischen Eigenkapital und Fremdkapital einzuordnen sind: Finanzierungsalternativen, die das Risikokapital stärken und die Eigentümerrolle des mittelständischen Unternehmers nur begrenzt einengen.

In jüngster Zeit wird unter dem Begriff des Mezzanine-Kapitals eine breite Palette an solchen Finanzierungsoptionen an der Schnittstelle zwischen traditionellem Eigenkapital und traditionellem Fremdkapital subsumiert.¹¹ Auch wenn die Diskussion um Mezzaninekapital gerade für mittelständische Unternehmen zunehmend an Dynamik aufnimmt, so sind diese Finanzierungsalternativen doch zu einem großen Teil seit mehr als einem Jahrhundert bekannt.

Aufgrund der veränderten ökonomischen Rahmenbedingen für mittelständische Unternehmen stellen Mezzanine-Finanzierung mögliche Option zum Bankkredit und/oder zur Stärkung des Eigenkapitals dar. Einerseits führt die Aufnahme von Mezzanine-Kapital zur Stärkung des wirtschaftlichen Eigenkapitals, andererseits kann dadurch die Aufnahme weiteren Fremdkapitals begünstigt werden.

Die Bandbreite des Mezzanine-Kapitals erstreckt sich dabei von Eigenkapital mit Fremdkapitalkomponenten (Equity Mezzanine) bis hin zu Fremdkapital mit Eigenkapitalelementen (Debt Mezzanine). Die Finanzierungsalternativen des Mezzanine-Kapitals reichen dabei von einer atypischen Gesellschaft bis hin zu Nachrangdarlehen.

Als wesentliche Vorteile der Mezzanine-Finanzierung können die vielfältigen Ge-

¹¹ Einen umfassenden Überblick mögliche Einsatzgebiete mezzanniner Finanzierungsinstrumente bieten u.a.: M. Häger / M. Elkemann-Reusch, *Mezzanine Finanzierungsinstrumente*; Berlin 2004; KfW (Hg.), *Mezzanine-Finanzierungen für den Mittelstand*, Frankfurt 2005; O. Müller-Känel, *Mezzanine Finance*, Bern 2004.

staltungsmöglichkeiten und somit ein Anpassen an die spezifischen Bedürfnisse des Unternehmens angesehen werden (siehe Abb. 3).

Die Gestaltungsmöglichkeiten umfassen dabei unter anderem Haftung, Vergütung, Laufzeit, Informations- und Kontrollrechte. Die gerade für mittelständische Unternehmen bedeutende Frage der Mitsprachemöglichkeiten in Form von Stimmrechten kann auch unter Nutzung von Mezzanine-Kapital unverändert bleiben, eine Verwässerung der Anteile bisheriger Gesellschafter findet nicht statt. Als Gemeinsamkeit aller mezzaninen Finanzierungsoptionen wird die vereinbarte Nachrangigkeit der Forderungen im Verhältnis zu anderen Forderungen der Fremdkapitalgeber gesehen. Im Insolvenzfall werden somit erst alle vorrangigen Forderungen bedient, dann die Mezzanine-Geber und zuletzt die Eigenkapitalgeber.

Abb. 3: Formen von Mezzanine-Optionen und deren Eigenschaften im Vergleich

	I	II	III	IV	V
Vergütung	fix und erfolgsabhängige Vergütung	flexible Vergütung	laufende Verzinsung und Wandlungsrecht	fix und erfolgsabhängige Vergütung	fix, eventuell Abschlusszahlung
Renditeerwartung	12 - 18 %	10-20 %	10-16 %; bei Wandlung 20 -30 %	12-18 %	10-15 %
Rechte der Kapitalgeber	Mitunternehmerstellung; vertragliche Zustimmungs-, Informations- und Kontrollrechte	Gläubigerstellung	Gläubigerstellung; nach Wandlung Gesellschafterstellung	vertragliche Zustimmungs-, Informations- und Kontrollrechte	Gläubigerstellung
Haftung im Insolvenzfall	ja	nein	nein, aber möglicher Rangrücktritt	nein, aber Rangrücktritt	nein, aber Rangrücktritt
Bilanzielles Eigenkapital	ja	gestaltungsabhängig	nach Wandlung	gestaltungsabhängig	nein
Wirtschaftliches Eigenkapital	ja	ja	ja	ja	ja

Quellen: M. Häger / M. Elkmann-Reusch, *Mezzanine Finanzierungsinstrumente*, Berlin 2004; „Nicht Fisch, nicht Fleisch – Mezzanine-Finanzierungsformen“, in: *Bankmagazin* April 2003, S. 25.

Mit Blick auf die verschiedenen Mezzanine-Alternativen ergibt sich ein im Vergleich zur traditionellen Kreditfinanzierung entsprechend höherer Vergütungsanspruch, der sich am speziellen Risikoprofil der Finanzierung orientiert. Die Vergütung kann pa-

rallert zur Laufzeit oder endfällig erfolgen, der Vergütungsanspruch kann fix oder variabel sein. In der Regel findet eine Kombination aus den vorgenannten Vergütungsvariablen statt.

Der Markt für Mezzanine-Kapital hat sich in Deutschland aus den Finanzierungserfordernissen von Leverage-Buy-Outs entwickelt. Unternehmensübernahmen und Ausgründungen nutzen aufgrund des hohen Finanzierungsbedarfs im nennenswerten Umfang Mezzanine-Kapital.

Die Entwicklung hin zum Einsatz von Mezzanine-Kapital wird bei mittelständischen Unternehmen vorwiegend bei strategischen Investitionen im Zusammenhang mit internen und externen Wachstumsprojekten genutzt. Begünstigt durch die skizzierten Überlegungen bei Basel II ergibt sich eine weitere Intention für den Einsatz von Mezzanine-Kapital: die Verbesserung der Bilanzstruktur und einhergehend des Ratings. Für Unternehmen mit nur moderaten Zukunftsperspektiven oder in Restrukturierungsphasen sind die Optionen einer Mezzanine-Finanzierung sehr eingeschränkt.

Der Markt für Mezzanine-Kapital hat sich insbesondere in marktorientierten Finanzsystemen entwickelt und etabliert. Die USA und Großbritannien haben auch hier eine Vorreiterstellung. Über die Entwicklung des Marktes für Mezzanine-Finanzierungen gibt es bislang für Deutschland nur eingeschränktes Datenmaterial. Unbestritten ist, dass sich der Markt auch in Deutschland dynamisch entwickelt. Für 2004 wird der Markt für Mezzanine-Kapital auf einen Anteil von 15 % aller Investitionen geschätzt. Das Marktvolumen für 2006 wird auf dann 7 Mrd. € prognostiziert.

Gerade bei stillen Beteiligungen ist erwartungsgemäß die Erfassung valider Daten nur sehr eingeschränkt möglich. Für Deutschland zeigt sich, dass mit der „Initiative Finanzstandort Deutschland“ die Marktdurchdringung bei Mezzanine-Finanzierungen deutlich an Dynamik gewonnen hat. Hauptintention dieses Aktionsprogramms ist die Entschärfung mittelständischer Finanzierungsprobleme.¹²

Das wachsende Interesse an Mezzanine-Finanzierungen im Mittelstand geht allerdings einher mit der bisher eingeschränkten Standardisierbarkeit der breiten Angebotspalette. Von besonderem Interesse ist dabei die Zurechnung von Mezzanine-Kapital zum wirtschaftlichen Eigenkapital; ergibt sich doch nur dadurch eine Verbesserung der ra-

12 Vgl. Initiative Finanzstandort Deutschland (Hg.), Finanzstandort Bericht Teil 1 und 2, Frankfurt 2005.

tingrelevanten Eigenkapitalausstattung der Unternehmen.

Internationale Ratingagenturen sehen Mezzanine-Eigenkapital nur dann als wirtschaftliches Eigenkapital, wenn die vertragliche Ausgestaltung eine Verlustbeteiligung vorsieht, es sich um Nachrangmittel handelt und es eine Mindestlaufzeit von fünf Jahren hat – wobei dann lediglich bis zu 49 % des Mezzanine-Kapitals dem wirtschaftlichen Eigenkapital zugeordnet werden. Anzumerken bleibt, dass die im Vergleich zur klassischen Bankfinanzierung deutlich höheren Vergütungsansprüche den Unternehmens-Cashflow und die angestrebte Gewinnthesaurierung belasten.

Der Einsatz von Mezzanine-Finanzierung richtet sich dabei nach dem Investitionszweck und dem Investitionszeitpunkt. Nachrangdarlehen werden insbesondere dann eingesetzt, wenn reguläre Darlehen nicht mehr zur Verfügung stehen. Stille Gesellschaften dienen aufgrund ihrer wirtschaftlichen Zuordnung zum Eigenkapital und der Möglichkeit, auch geringere Kapitalvolumina aufzunehmen, zu den besonders geeigneten Mezzanine-Optionen für den Mittelstand. Wandel- und Optionsanleihen sind für mittelständische Unternehmen gegenwärtig noch keine realistische Finanzierungsoption. Hohe Mindestvolumina und die damit verbundenen Kosten sprechen eher für einen Einsatz bei Großunternehmen.

Mezzanine-Finanzierung als Möglichkeit zur Verbesserung der Eigenkapitalquote steht bei vielen Unternehmen zwar auf der Liste relevanter Optionen, der Einsatz ist allerdings zurzeit noch von untergeordneter Bedeutung. Lediglich 5,5 % der mittelständischen Unternehmen wollen langfristig Mezzanine-Kapital zur Verbesserung der Eigenkapitalsituation nutzen. Der überwiegende Teil der Unternehmen beabsichtigt eine Stärkung des Eigenkapitals mittels Gewinnthesaurierung (70,3 %) oder durch eine Erhöhung der eigenen Einlagen. Interessanterweise beabsichtigen gerade kleinste Unternehmen, die nur sehr begrenzt Zugang zu Mezzanine-Kapital besitzen, zu 25 % auf diese Finanzierungsformen zurückzugreifen.¹³

Die Tendenz zu alternativen Finanzierungsformen im Mittelstand hält an, lediglich rund ein Drittel der mittelständischen Unternehmen nutzen ausschließlich klassische Finanzierungsformen. Die Mehrheit der Unternehmen kombiniert die Unternehmensfinanzierung aus traditionellen Finanzierungsquellen und innovative Finanzmarktprodukte. Eine Untersuchung der Universität Paderborn zeigt ergänzend, dass Unternehmens-

13 Vgl. G. Leidig., Banken und Mittelstandsfinanzierung 2005, Frankfurt 2005, S. 27.

wachstum und die Nutzung verschiedener Finanzierungsoptionen eng miteinander verbunden sind. So sind Unternehmen, die sich ausschließlich traditionell refinanzieren, im Zeitraum 2001-04 um 2,5 % geschrumpft; Unternehmen mit einer breiter gefächerten Finanzierungsbasis sind jedoch im Durchschnitt um 8,6 % gewachsen.¹⁴

Der Mittelstand in Deutschland und die unterschiedlichen Finanzierungsinstitutionen haben den Weg in Richtung marktorientierter Finanzierungsalternativen eingeschlagen. Für Deutschland bleibt aber auf absehbare Zeit die Finanzierung über klassische Kredite Kern der unternehmerischen Fremdkapitalversorgung. Alternative Finanzierungsarten werden die Palette der Finanzoptionen bereichern.

Ohne eine funktionierende Innenfinanzierung, die letztlich zu einer Stärkung der Eigenkapitalbasis genutzt werden kann, werden mittelständische Unternehmen in Deutschland kein nachhaltiges Wachstum finanzieren können. Alternative Finanzierungsquellen an der Schnittstelle zwischen Eigenkapital und Fremdkapital, werden auch in Zukunft nur als ergänzende und anlassbezogene Finanzierungsoptionen Verwendung finden.

Literatur

- „Nicht Fisch, nicht Fleisch – Mezzanine-Finanzierungsformen“, in: Bankmagazin April 2003.
 Bundesverband Deutscher Banken (Hg.), Mittelstandsfinanzierung – Partnerschaftliche Zusammenarbeit von Unternehmen und Banken, Berlin 2005.
 Deutsche Bundesbank, Zur wirtschaftlichen Situation kleiner und mittelständischer Unternehmen in Deutschland, Monatsbericht Oktober 2003, S. 41-43.
 Deutscher Sparkassen- und Giroverband (Hg.), Diagnose Mittelstand 2005: Mittelstand stärken- Breitere Basis für Wachstum schaffen, Berlin 2005.
 Deutscher Sparkassen- und Giroverband (Hg.), Diagnose Mittelstand 2006: Erfolgsmodell Mittelstand, Berlin 2006.
 Ernst & Young (Hg.), Wege zum Wachstum, Berlin 2004.
 Europäische Kommission, Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. Brüssel 2003.
 Füser, K., Intelligentes Scoring und Rating, Wiesbaden 2001.
 Häger, M. / Elkemann-Reusch, M., Mezzanine Finanzierungsinstrumente; Berlin 2004.
 Initiative Finanzstandort Deutschland (Hg.), Finanzstandort Bericht Teil 1 und 2, Frankfurt 2005.
 Institut für Mittelstandsforschung (Hg.), SMEs in Germany Facts and Figures, IFM-Materialien Nr. 161, Bonn 2004.
 Institut für Mittelstandsforschung, Unternehmensgrößenstatistik 2001/2002 – Daten und Fakten, Bonn 2002.
 Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW, Hg.), Mezzanine-Finanzierungen für den Mittelstand, Frankfurt 2005.
 Leidig, G., Banken und Mittelstandsfinanzierung 2005, Frankfurt 2005.
 Müller-Känel; O., Mezzanine Finance; Bern 2004.

14 Vgl. Ernst & Young (Hg.), Wege zum Wachstum, Berlin 2004, S. 25.

TOMASZ MOTOWIDLAK
UNIVERSITÄT ŁÓDŹ

INNOVATIVE FINANZIERUNG POLNISCHER UNTERNEHMEN DURCH IMMOBILIENLEASING

Leasing stellt eine interessante Alternative zur klassischen Unternehmensfinanzierung dar, wobei von grundsätzlicher Bedeutung ist, ob es sich um operatives Leasing oder reines Finanzleasing handelt. Während bei operativen Leasingverträgen die Leasinggesellschaft auch die Gebiete Service und Wartung übernimmt, ist das Finanzleasing eine Finanzierungsform, bei der das Leasinggut vom Leasinggeber dem Leasingnehmer gegen Zahlung eines vereinbarten Leasingentgelts zur Nutzung überlassen wird. Leasingobjekte sind Mobilien oder Immobilien.

I. Die aktuelle Lage auf dem polnischen Leasingmarkt

Nach einer Stagnation zwischen 1999 und 2002 gibt es seit 2003 auf dem polnischen Leasingmarkt wieder Wachstum. Das Marktvolumen beträgt für langlebige Wirtschaftsgüter und Immobilien zusammengekommen etwa 16,2 Mrd. PLN. Die weitere Entwicklung ist in hohem Maße von der Konjunktur, insbesondere von der Entwicklung der Investitionsgüternachfrage abhängig. Einige rechtliche Veränderungen tragen ebenfalls zu einer positiven Entwicklung bei – u. a. neue Vorschriften, die es ermöglichen, bei Dienstfahrzeugen die volle im Benzinpreis enthaltene Mehrwertsteuer zu verrechnen. Die Leasingbranche bemüht sich auch um Beteiligung an Investitionsprojekten, die mit EU-Mitteln finanziert werden, was zurzeit nur begrenzt möglich ist¹.

Sicherlich wird sich die Konkurrenz auf dem Gebiet der typischen Leasinggegenstände verstärken, also vorwiegend im Bereich der in hohem Maße beweglichen und ver-

¹ Komentarz do informacji statystycznej nt. rynku leasingu w 2005 r., 2006, <http://www.-leasing.org.pl>.

triebsfähigen Güter. Sie stellen das geringste Risiko für die Leasinggeber dar. Zu ihnen gehören vor allem Lkw und Pkw. Wie man der Tab. 1 entnehmen kann, nimmt der Anteil der Pkw im polnischen Leasingmarkt rasch zu. Im Jahre 2004 betrug er 10,5 % und kletterte ein Jahr später auf das Niveau von 17,7 %. Noch im Jahr 2002 hatte der Anteil bei lediglich 2,1 % gelegen. Zum hohen Wachstum trug besonders die Einführung neuer steuerrechtlicher Vorschriften zum Pkw-Leasingverfahren bei. Von Januar 2002 an wurde der zulässige Wert für die Abschreibungen für Pkw von 10,000 auf 20,000 Euro verdoppelt. Die Möglichkeit, den doppelten Abschreibungsbetrag berechnen zu können, schuf die Grundlage für die billigeren Leasingangebote. Außerdem stand die Vorschrift, die einem Leasinggeber die Verrechnung der Mehrwertsteuer beim Ankauf von Pkw verbot, dem Wachstum des Leasingmarktes im Wege. Die Unternehmen des Leasingmarktes waren gezwungen, Steuern auf die Kunden zu überwälzen. Infolgedessen waren die Pkw-Leasingangebote äußerst ungünstig, weil sämtliche Leasinggebühren nicht nur vom Bruttobetrag des Pkw abgeleitet, sondern auch noch um die Mehrwertsteuer erhöht wurden². Seitdem diese Regelung abgeschafft wurde, gedieh ein neues Produkt auf dem polnischen Leasingmarkt, das besonders attraktiv für Privatkunden ist: das Pkw-Leasing.

Dies konnte jedoch die sinkende Nachfrage nach geleasteten Lkw nicht überkompensieren. So ist der Kfz-Markt zwar nach wie vor der größte Markt für Leasinggeschäfte, aber sein Anteil hat sich von 71,8 % auf 63,5 % verringert. Dem steht ein im Zeitraum 2004-2005 von 23,8 % auf 31,1 % gestiegener Anteil von geleasteten Maschinen und Anlagen gegenüber (siehe Tab. 1). Die Schwerpunktverlagerung des polnischen Leasingmarktes bringt ein höheres Risiko für die Leasinggeber mit sich. Risikoreiche untypische Leasinggegenstände umfassen Maschinen und Anlagen, sowohl als Einzelgegenstände als auch in Verbindung mit Immobilien, beispielsweise kann eine Klimaanlage als Leasingobjekt fest mit einer Lagerhalle verbunden sein. Das kann zur Folge haben, dass ein etwaiges, auf Leasinggegenstände dieser Art angewandtes Zwangsvollstreckungsverfahren zuerst ihren Abbau und dann ihren erneuten Aufbau voraussetzen muss, was ein kostenträchtiger und zeitaufwendiger Prozess ist, zumal sich möglicherweise auch das Problem stellt, dass durch die Verbindung der Grundstückseigentümer das Eigentum an dem Leasingobjekt erwirbt.

2 K. Tomaszewski, Leasing tańszy o VAT, „Prawo i Gospodarka”, 7 September 2001.

Tab. 1: Leasing nach Objektgruppen, 2004-2005

Leasingobjekte	2004		2005	
	Mio. PLN	%	Mio. PLN	%
Fahrzeuge, davon:	8 459	71,8	8 706	63,5
Pkw	1 241	10,5	2 430	17,7
Lkw	5 621	47,7	4 057	29,6
andere Fahrzeuge	1 597	13,5	2 219	16,2
Maschinen und Anlagen	2 802	23,8	4 264	31,1
Computer	279	2,4	313	2,3
Flugzeuge, Schiffe, Bahn	142	1,2	348	2,5
Andere bewegliche Gegenstände	103	0,9	81	0,6
Gesamt	11 785	100,0	13 712	100,0

Quelle: Eigene Darstellung nach Angaben von Związek Przedsiębiorstw Leasingowych, <http://www.Leasing.org.pl>, 2006.

Die Kosten der Demontage können den Preis des geleasteten Produkts weit übersteigen. Falls ein Unternehmen die Monatszahlungen einstellt oder auf die Erstattung des Ablösungsbetrages verzichtet, kann der Besitz solcher Gegenstände dem Leasinggeber Probleme bereiten.³

Im Gegensatz dazu kann sich der polnische Leasingsektor auf dem Immobilienmarkt weiter ausdehnen. Das Leasingverfahren in Bezug auf Immobilien ist in Polen verhältnismäßig neu. Die ersten Angebote auf diesem Gebiet tauchten vor acht Jahren auf.⁴ Die Lage auf diesem Segment des polnischen Leasingmarktes ist noch instabil, jedoch nimmt seine Anziehungskraft allmählich zu und insbesondere in jüngster Zeit wuchs das Interesse am Immobilienleasing, zu erkennen an der Anzahl der abgeschlossenen Leasingverträge. Gegenwärtig beträgt der Anteil der geleasteten Immobilien am polnischen Leasingmarkt 15,2 %. Bemerkenswert ist der steigende Wert der Immobilien, die in den Jahren 2003-2005 zu Leasinggegenständen wurden: Der Gesamtwert der Immobilien-Leasinggeschäfte stieg von 625 Mio. PLN im Jahr 2003 auf 2.460 Mio. PLN im Jahr 2005. Diese Entwicklung wird in Abb. 1 detaillierter dargestellt.

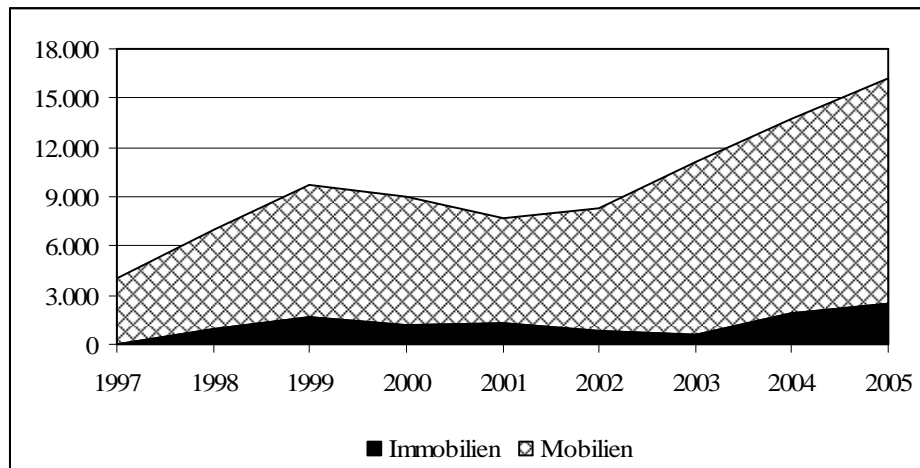
Der relativ geringe Anteil der Immobiliengeschäfte resultiert aus den hier besonders zeitaufwendigen Prozeduren des Leasingverfahrens und aus den hohen Begleitkosten, wie z.B. den Schätzkosten, den Notariats- und Gerichtsgebühren, die beim Eigentümerwechsel der Immobilien anfallen. Gegenüber einem gewöhnlichen Leasingverfahren

³ M.Niewinowska, Linię technologiczną trudno sprzedać, „Puls Biznesu”, 11 Oktober 2001

⁴ M.Niewinowska, Większe szanse mają firmy zagraniczne, „Puls Biznesu”, 11 Oktober 2001.

gibt es einen doppelten Eigentümerwechsel: zunächst durch den Leasinggeber beim Ankauf der Immobilien, die dann verleast werden. Am Ende der Vertragslaufzeit erfolgt eine weitere Übereignung, wenn die vereinbarte Ablösungssumme gezahlt wird.

Abb. 2. Geleaste Immobilien und Mobilien (Wert in Mio. PLN), Polen 1997-2005



Quelle: Eigene Darstellung nach Angaben von Związek Przedsiębiorstw Leasingowych, <http://www.Leasing.org.pl>, 2006.

Ein weiterer Grund für den relativ geringen Anteil der Immobilien speziell im polnischen Leasingmarkt sind die niedrigen Grundabschreibungssätzen für Immobilien: Vorhandener Grundbesitz kann überhaupt nicht abgeschrieben werden; der Abschreibungssatz für neue Gebäude beträgt lediglich 2,5 % jährlich (im Vergleich zu einem Abschreibungssatz für Maschinen und Anlagen von 10-12,5 %, für Kfz 20 % und für Computer 30 %⁵). Abschreibungen, die als Kosten angesehen werden müssen, beeinflussen die Steuerlast des Leasinggebers und des Leasingnutzers: Das verhältnismäßig geringe Minderungsmaß der Steuerberechnungsgrundlage, das bei Immobilien auftritt, ist für die hohen Kosten der Finanzierung verantwortlich. Etwas günstiger ist in dieser Hinsicht die Behandlung gebrauchter Immobilien (im Alter von mindestens fünf Jahren). Hier beträgt der Abschreibungssatz 10 %, was die Kosten der Leasingangebote wesentlich reduzieren kann. Zu den äußerst geringen Abschreibungssätzen der Immobilien treten hohe Risikoaufschläge durch den Leasinggeber. Dadurch wird der Verschuldungs-

⁵ Verordnung des Finanzministers vom 30 Dezember 1999 bezüglich der Amortisation der Grundmittel und der immateriellen Werte und Rechtswerte, Gesetzblatt, Nr. 112, Poz. 1317.

betrag nur relativ langsam abgebaut. Im Vergleich zu den anderen Leasinggegenständen ist der Ablösungsbetrag bei Immobilienleasingverträgen überproportional groß, was den Leasingnutzer oft von der Zahlung der Ablösesumme abhält.

Die oben erwähnte Problemstellung der untypischen Leasinggegenstände und Immobilien bedeutet in den meisten Fällen hohe Leasingbeträge, was die Leasinggeber einem hohen Finanzrisiko aussetzt. Manche von ihnen setzen sogar für Leasingverträge dieser Art Betragsuntergrenzen fest, die selten niedriger als 1 Mio. PLN sind. Dies und die langen Leasingperioden sorgen dafür, dass das finanzielle Risiko des Leasinggebers hoch ist. Denn um in diesen Marktbereichen der Konkurrenz gerecht zu werden, müssen die Leasinggeber u. a. Prozeduren für die Einschätzung des Leasingrisikos erarbeiten und wirksame Absicherungen einführen. Gerade im Immobilienleasing ist daher nach einem Ausweg zu suchen. Dies kann durch die Berücksichtigung des Nießbrauchsrechts an Immobilien erreicht werden.

II. Der Nießbrauch an Immobilien als Sicherung

Das Nießbrauchsrecht ist ein beschränktes Sachenrecht, das vom Immobilieneigentümer, also meistens dem Leasingnehmer zugunsten des Leasinggebers gewährt werden kann, mit dem Recht, die Nutzungen einzuziehen.⁶ Zum Gegenstand des Nießbrauchsrechtes dürfen auch *das vererbbaare Nießbrauchsrecht, d. h. ein Veräußerungsrecht*, und Mobilien werden. Es kann von dem Leasinggeber zur Absicherung der Leasingverträge genutzt werden. Die Absicherung bezieht sich insbesondere auf diejenigen Werte, die untypische Sachanlagen umfassen, d. h. Gegenstände, die schwer demontierbar sind. Oft sind sie fest mit den Immobilien verbunden, in denen sie aufgebaut worden sind und können demzufolge nur dort ihrer Funktionen gemäß in Anspruch genommen werden, ohne ihren Wert zu verlieren. Es besteht darüber hinaus die Möglichkeit, dass sie Bestandteil der Immobilien werden und damit in das Eigentum des Grundstückseigentümers übergehen.

Deshalb betrifft das Nießbrauchsrecht im Falle der untypischen Gegenstände die Immobilien, mit denen sie verbunden und benutzt werden sollen. Seine Anwendung hat nicht nur eine finanzielle Funktion, sondern es ermöglicht auch zusätzlich zur direkten

⁶ Die Rechte und Pflichten der Nießbrauchvertragsparteien regeln die Vorschriften des Art. 252-284 des Zivilrechtes.

Sicherung der Leasingforderungen die Wiedererlangung durch den Schutz des Leasingobjektes. Denn das Nießbrauchrecht kann im Moment der Auflösung des Leasingvertrages dem Leasinggeber erlauben, das Leasingobjekt bis zum Auffinden eines Käufers zu nutzen. Es kann auch vom Leasinggeber selbst oder vom neuen Leasingnehmer an Ort und Stelle, d.h. ohne das Leasingobjekt abbauen zu müssen, verwendet werden. In beiden Fällen ist die Erlaubnis des Eigentümers der Immobilien nicht notwendig. Der Leasinggeber kann bei entsprechender Vertragsgestaltung das Nießbrauchsrecht unverzüglich geltend machen, wenn der Leasingnehmer die Zahlungen einstellt. Dies kann auch im Fall eines Verlustes oder einer Zerstörung oder auch der Beschädigung des Leasingobjektes geschehen. Von diesem Moment an müssen die Immobilien an den Leasinggeber übergeben werden.

Dieser wesentliche Vorteil des Nießbrauchrechts versetzt den Leasinggeber im Moment der Kündigung des Leasingvertrags in die Lage, das Leasingobjekt effizient und frei zu bewirtschaften, d. h. eine Veräußerung oder Übergabe zur Benutzung mittels eines neuen Leasingvertrages wird ermöglicht. Dadurch wird das Angebot des Leasinggebers wettbewerbsfähiger und die Zahl der Interessenten wird größer. Denn sie müssen nicht über Immobilien verfügen, in denen sie das Leasingobjekt aufbauen können, weil das Leasingobjekt bereits aufgebaut und zur sofortigen Inbetriebnahme bereit ist. Außerdem ist der Leasinggeber hinsichtlich einer wirtschaftlichen Verwertung des Leasingobjektes nicht mehr von dem Verhalten des bisherigen Leasingnehmers abhängig.

Dadurch füllt das Nießbrauchrecht eine Lücke, die im Falle einer Hypothek entsteht. Denn die belasteten Immobilien bleiben im Lauf eines langen, durchschnittlich etwa acht Monaten dauernden Zwangsvollstreckungsprozesses⁷, d.h. bis zur Erlangung des gerichtlichen Vollstreckungstitels, im Eigentum des Leasingnehmers, der sie unbeschränkt wirtschaftlich verwerten kann. In diesem Zeitraum kann ihn grundsätzlich niemand hindern, einen Aufwendungsersatz für die Verwahrung des Leasingobjektes vom Leasinggeber einzufordern oder einen schnellen Abbau und eine Entfernung zu verlangen. Dadurch ist der Leasinggeber trotz des laufenden Zwangsvollstreckungsprozesses und der Aussichten, die Forderungen mittels der Verwertung der Hypothek wie-

⁷ T. Gieraszek, A. Magdoń, Przelew (cesja) wierzytelności jako sposób dodatkowego zabezpieczenia spłaty kredytu, „Bank i Kredyt”, Oktober 2001.

derzuerlangen, auf den Leasingnehmer angewiesen und er kann dadurch eventuell bedeutenden Kosten ausgesetzt sein.

In der bisherigen Betrachtung wurde zur Vereinfachung angenommen, dass der Leasingnehmer gleichzeitig der Eigentümer der Immobilie ist, die mit dem Nießbrauchrecht zugunsten des Leasinggebers belastet wurde. Unter diesen Umständen werden der Leasingnehmer und der Leasinggeber zu den Leasingvertragsparteien und können den Vertrag frei gestalten. So kann der Leasinggeber die Bedingung stellen, den Leasingvertrag mit dem Nießbrauchsrecht der Immobilie, auf der das Leasingobjekt errichtet werden soll, abzusichern. Das ist allerdings nicht möglich, wenn der Leasingnehmer nicht Eigentümer der Immobilie ist und sie beispielsweise auf Grundlage eines Mietvertrags nutzt. Die etwaige Auflösung des Mietvertrags kann für den Leasinggeber ein Risiko bedeuten. Jedoch hat der Vermieter gleichzeitig kein Interesse daran, das Nießbrauchrecht auf seine Immobilie anzuwenden.

Ein Ausweg, der dem Leasinggeber die gleichen Vorteile wie das Nießbrauchsrecht bietet, ist die Einbeziehung als dritte Partei beim Mietvertrag der Immobilie. Ein vom Eigentümer der Immobilie (Vermieter) und dem Leasingnutzer (Mieter) unterzeichnetes Dokument kann dem Leasinggeber die Kontrolle über die Auflösung des Mietvertrages sichern. So kann bei entsprechender vertraglicher Gestaltung die Auflösung des Mietvertrages von ihm oder vom Vermieter getätigt werden, wenn der Nutzer der Zahlung der Leasinggebühren oder der Miete nicht nachkommt. Der Leasinggeber hat in beiden Fällen den Vorteil, für alle aus dem Mietvertrag folgenden Rechte und Pflichten des Vermieters einzutreten. Hiermit übernimmt er zwar die Pflicht, die Miete zu zahlen, dafür besteht aber die Möglichkeit, das Leasingobjekt neu zu vermarkten (wobei vertraglich das Recht der Untervermietung geregelt sein muss), ohne es abbauen zu müssen. Diese Lösung ist auch für den Vermieter günstig, weil er durch die Unterzeichnung der Anlage einen Vertrag mit einem Unternehmen abschließt, das eine höhere Bonität besitzt und sich bereit erklärt, bei einem Ausfall des Leasingnehmers die Miete zu übernehmen.

Ein ähnliches Resultat kann erzielt werden, wenn der Mietvertrag zwischen dem Eigentümer der Immobilien und dem Leasingnutzer aufgelöst wird und gleichzeitig ein neuer Mietvertrag zwischen dem Vermieter und dem Leasinggeber abgeschlossen wird. Dann kann der Leasinggeber einen Untermietvertrag mit dem Leasingnehmer schließen.

Der erste der oben genannten Verträge wird gewöhnlich für einen bestimmten Zeitraum, der länger als die Leasingperiode ist, geschlossen. Demgegenüber gilt die zweite Variante für einen unbestimmten Zeitraum. Dadurch kann der Leasingnehmer über die Immobilien verfügen, in denen er die Leasingobjekte nutzt und der Leasinggeber hat die Möglichkeit, das Recht an der Immobilie und dem Leasingobjekt zu erhalten. Wenn der Leasingvertrag nicht erfüllt wird, kann die Übernahme des Leasingobjektes mitsamt der Immobilie durch die Kündigung des Untermietvertrages zustande kommen. In diesem Falle verbleibt dem Leasinggeber der Mietvertrag, der ihm die Kontrolle über die Immobilie sichert, in der das Leasingobjekt installiert worden ist. Ein Nachteil dieser Methode ist, dass ein Finanzausgleich zwischen dem Leasingnehmer und dem Leasinggeber geschaffen werden muss. Im Regelfall wird dieser Vorschlag vom Eigentümer der Immobilien angenommen werden.

III. Der Nießbrauch an Immobilien als Leasingobjekt

Das Nießbrauchrecht an einer Immobilie oder das vererbbare Nießbrauchrecht an einer Immobilie kann nach polnischem Recht zum Verkaufsgegenstand werden. Der aus dem Nießbrauch Berechtigte (nicht der Leasingnehmer) veräußert den Nießbrauch kraft des zugrundeliegenden den Nießbrauch gewährenden Vertrages als Leasinggeber. Das Nießbrauchrecht kann von ihm als Leasingobjekt behandelt werden und dem Leasingnehmer mittels eines Tenants-Leasing-Vertrages zur Verfügung gestellt werden kann. In einem solchen Vertrag wird das Nießbrauchrecht an der Immobilie, also ein immaterieller Gegenstand, zum Leasingobjekt. Damit ist das Nießbrauchrecht in dieser Konfiguration eine Alternative zu einem gewöhnlichen Immobilienleasingvertrag. Dabei kommt es nicht nur zu einer wesentlichen Reduzierung der Gebühren, die mit dem Wechsel des Eigentümers der Immobilie zusammenhängen, sondern man kann auch zugleich die Vorteile der Hypothek und des Nießbrauchrechtes ausnutzen, wodurch der Leasinggeber noch effektiver die Kontrolle über die Immobilien auszuüben vermag.

Wie man der Abb. 2 entnehmen kann, ist für die Verwirklichung des Tenants-Leasing-Vertrages die Beteiligung von drei Parteien erforderlich, nämlich des Eigentümers der Immobilien, des Leasinggebers und des Leasingnehmers. Der Eigentümer verkauft an den Leasinggeber das Nießbrauchrecht an der Immobilie, wobei er die Immobilie gleichzeitig zugunsten des Leasinggebers mit einer Hypothek belastet, die ihm seine

Leasingforderungen sichert. Beim Tenants-Leasing-Vertrag muss das Nießbrauchrecht ins Grundbuch eingetragen werden. Der Eigentümer der Immobilie gibt gleichzeitig einen Nutzer an, der zur Übernahme der Nutzungskosten der Immobilie bereit sein muss. Für die Übertragung des Nießbrauchrechtes an der Immobilie an den Leasinggeber erhält der Eigentümer eine Vergütung. Diese ist vom Wert der Immobilie abgeleitet und beträgt meistens 70-80 % dieses Wertes.

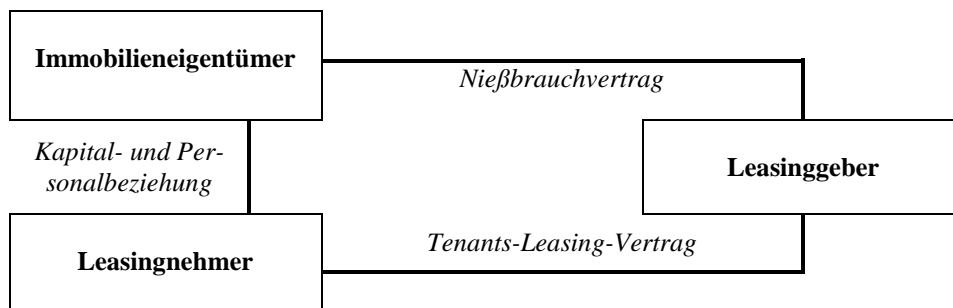
Auf der anderen Seite stellt der Leasinggeber dem Leasingnehmer, kraft des Tenants-Leasing-Vertrages, das Nießbrauchrecht an der Immobilie zur Verfügung und erhält dafür die entsprechenden monatlichen Zahlungen, die so gen. Tenants-Raten. Das Wesen eines Tenants-Leasing-Vertrages besteht also darin, dass die Immobilien dem Leasingnehmer vom Leasinggeber gegen Zahlungen zur Verfügung gestellt werden. Dieses Prinzip ähnelt dem „Lease back“-Verfahren, aber ohne die Notwendigkeit, das Eigentumsrecht der Immobilie übertragen zu müssen. Allerdings werden die Immobilien, die Gegenstand des Tenants-Leasing-Vertrages sind, vom Leasingnehmer genutzt, der aber nicht mit dem Eigentümer gleichzusetzen ist. Um die Immobilien und die aus dem Tenants-Leasing-Vertrag erzielten Fonds effektiv verwalten zu können, aber auch hinsichtlich der Hypothek, die zum Bestandteil des Tenants-Leasing-Vertrages wurde, sind gewöhnlich Kapital- und Personalbeziehungen zwischen dem Eigentümer der Immobilien und dem Leasingnehmer vorhanden. Dieser Fall trifft z.B. zu, wenn der Eigentümer der Immobilien gleichzeitig Gesellschafter einer GmbH des Leasingnehmers ist.

Demnach kann das Nießbrauchrecht an Immobilien zur Ausbreitung des Immobilienleasings beitragen. Da es keines Wechsels des Immobilieneigentümers bedarf, reduziert das Tenants-Leasing-Verfahren die Schätzkosten sowie die Notar- und Gerichtsgebühren um etwa 90 Prozent.⁸ Der höhere Amortisationssatz, der mit dem Nießbrauchrecht (einem Rechtswert) im Zusammenhang steht, weil eine volle Abschreibung in der Leasingperiode erfolgen kann, wirkt sich durch geringere Gesamtkosten des Leasings und einen geringeren Ablösungsbetrag aus, wodurch das Leasingrisiko für den Leasinggeber sinkt. Das Leasingrisiko des Leasinggebers wird auch durch den parallelen Einsatz des Nießbrauchrechtes und der Hypothek reduziert. Diese Lösung verdrängt die oben dargestellten Nachteile der Hypothek und ermöglicht eine ungestörte Nutzung der Immobilie.

8 H.Wojtach, Zwrotny po polsku, „Gazeta Bankowa”, 21-27 November 1998.

Unter diesen Umständen gewinnen solche Mobilien an Bedeutung, die zur Standardausstattung von Immobilien gehören. Denn die Nutzung der Immobilien kann durch ihre gleichzeitige Verpfändung wesentlich erweitert werden, wodurch sie für den Kunden wertvoller werden, weil diese ohne Verzögerung eine wirtschaftliche Tätigkeit aufnehmen können. Klassische Beispiele für Mobilien dieser Art sind Kräne, Kranbahnen und Aufzüge in Werkhallen, Regale in Lagerräumen, Kühltruhen und Ladentische in Geschäften und Möbel und TV-Anlagen in Büros und Hotels. Sollen diese Mobilien nicht verpfändet werden, kann der Eigentümer der belasteten Immobilien sie abzubauen. Dies kann die Nutzung der Immobilien verhindern und die Wettbewerbsfähigkeit eines etwaigen Verkaufsangebots der Immobilie reduzieren. Das Tenants-Leasing-Verfahren, das ohne Sicherung durch das Eigentum an den Immobilien, also nur durch das Nießbrauchrecht erfolgt, beraubt den Leasinggeber der Möglichkeit, die Immobilien direkt und zügig auf dem Immobilienmarkt zu veräußern. Der Verkaufsprozess unter Inanspruchnahme der Hypothek braucht viel mehr Zeit, weil es dabei notwendig ist, das Zwangsvollstreckungsverfahren einzuleiten und einen Vollstreckungstitel zu erzielen.

Abb. 2: Schematische Darstellung eines Tenants-Leasing-Verfahrens



Quelle: eigene Darstellung

IV. Andere Aspekte des Nießbrauchrechtes an Immobilien

Zur Bestimmung des Nießbrauchrechtes an Immobilien ist seine Eintragung in die dritte Abteilung des Grundbuches nicht zwingend, aber für den Leasinggeber vorteilhaft, weil die im Grundbuch eingetragenen Rechte im Falle einer Zwangsvollstreckung vorrangig gegenüber nicht eingetragenen Forderungen berücksichtigt werden. Denn das Nießbrauchrecht darf kraft eines Notariatsaktes bestimmt werden, ohne dem Grundbuchnießbrauchrecht in irgendeiner Hinsicht nachzustehen. Daher entfallen Kosten der

Grundbucheintragung, die doppelt so hoch sind wie bei einer Hypothek⁹. Zwar ist diese Lösung wesentlich schneller und billiger, aber sie ist nicht so wirksam, falls sich der Eigentümer der Immobilien ändert, was den Leasinggeber seiner Sicherung beraubt.

Das Nießbrauchrecht ist nicht veräußerlich. Es kann jedoch auf andere Personen übertragen werden. Denn die aus ihm resultierenden Berechtigungen können von seinem Besitzer selbst oder von den von ihm bevollmächtigten Personen, z.B. kraft eines Miet-, Pacht- oder Leihvertrages ausgeführt werden. Falls ein beschränktes Sachenrecht denselben Gegenstand belastet, darf die *Ausführung* des später entstandenen Rechtes das frühere Recht nicht beeinträchtigen. Welches von den beschränkten Sachenrechten (Nießbrauchrecht oder Hypothek) zuerst *ausgeführt* werden soll, entscheidet die Rangfolge im Grundbuch.

Sollten die Immobilien in einem Zwangsvollstreckungsverfahren versteigert werden, erlöschen alle sie belastenden Rechte (wie Nießbrauchrechte und Hypotheken) unabhängig von ihrer Zahl, ihres Ranges und des Wertes der Eintragungen und des Befriedigungsausmaßes der einzelnen Gläubiger. An ihrer Stelle entsteht das Recht zur Befriedigung der Gläubiger (einschließlich des Leasinggebers) eines Eigentümers (des Leasingnehmers) aus dem im Zwangsvollstreckungsverkauf erzielten Erlös entsprechend der Aufteilungsregeln. Daraus folgt, dass der Leasinggeber das Nießbrauchrecht durch eine Zwangsversteigerung an einen anderen Gläubiger des Leasingnehmers verlieren kann. Es ist insofern wichtig, dass das Nießbrauchrecht, vor allem unter funktionalen und nicht allein unter finanziellen Gesichtspunkten gesehen wird. Daher wird im Allgemeinen sein Wert wegen der Notarkosten wesentlich herabgesetzt. Darüber hinaus werden in der Regel keine Begutachtungen des Nießbrauchrechtes angefertigt und sein Wert wird indirekt, d.h. kraft der Begutachtung der entsprechenden Immobilie, ermittelt.

Falls das zugunsten des Leasinggebers eingetragene Nießbrauchrecht der Immobilie von keinen anderen Eintragungen im Grundbuch begleitet wird, hängt das Befriedigungsausmaß der Leasingforderungen des Leasinggebers von der Deckung des Wertes des Nießbrauchrechtes vom Zwangsvollstreckungserlös ab. Der Grund ist, dass der Wert des Nießbrauchrechtes, d.h. der Sicherung, nicht geringer als der Betrag der Leasingforderungen sein sollte. Gewiss ist die Kündigung des Leasingvertrages vom Lea-

⁹ Diese Frage regelt der Paragraph 31, Punkt 2 der Verordnung des Justizministers vom 17. Dezember 1996.

singgeber eine notwendige Bedingung, um das Zwangsvollstreckungsverfahren einzuleiten. Sollte das zugunsten des Leasinggebers bestimmte Nießbrauchrecht gegenüber den anderen im Grundbuch eingetragenen Rechten wegen früherer Eintragung bevorzugt werden, entspricht dies der oben beschriebenen Situation. Bedeutungslos ist dabei, ob der Leasingvertrag eher vom Leasinggeber (wie in der oben beschriebenen Situation) oder von einem von anderen Gläubigern gekündigt wird. Damit der Leasinggeber unter diesen Umständen die Leasingforderungen schnell wieder betreiben kann, muss er den Leasingvertrag kündigen, wodurch er zur direkten Partei des Zwangsvollstreckungsprozesses wird. Denn es kann passieren, dass der Leasingnehmer seinen Finanzverpflichtungen dem Leasinggeber gegenüber nachkommt, ohne es gleichzeitig infolge der schlechteren Bonität den anderen Gläubigern gegenüber zu tun. Er liefert dadurch dem Leasinggeber keinen direkten Grund, den Leasingvertrag zu kündigen. Sollten die Kündigungsgründe des Leasingvertrages auf Rückstände bei den Zahlungen der Monatsraten begrenzt werden, darf er nicht gekündigt werden. Dadurch bleibt der Leasinggeber zumindest zeitweise, trotz der bevorzugenden Eintragung im Grundbuch, außerhalb der Teilung des Erlöses aus der Zwangsersteigerung. Um diese und ähnliche Situationen zu vermeiden, sollten auch die folgenden Möglichkeiten im Leasingvertrag berücksichtigt werden, die der Leasinggeber zu seiner Kündigung wahrnehmen könnte:

- Verschlechterung der Bonität des Leasingnehmers, die die termingemäßen Zahlungen der aus dem Leasingvertrag resultierenden Monatsraten bedroht,
- Minderwertigkeit oder Verlust der Sicherung,
- Einstellung der Geschäftstätigkeit des Leasingnehmer,
- Einleitung eines Abwicklungs- oder Ausgleichsverfahrens beim Leasingnehmer,
- Feststellung, dass die Unterlagen oder Angaben, die u. a. den Abschluss des Leasingvertrages veranlasst haben oder in seinem Lauf eingereicht wurden, gefälscht worden waren,
- Abgabe einer falschen Erklärung des Leasingnehmers, die sich auf die juristische Versicherung der Leasingforderungen bezogen,
- Bekanntwerden von Steuerschulden.

Sollten die anderen Eintragungen (andere Nießbrauchrechte, Hypotheken) ins Grundbuch dem Nießbrauchrecht des Leasinggebers vorgehen, kann eine Befriedigung seiner Leasingforderungen nur dann erfolgen, wenn der im Zwangsvollstreckungsver-

fahren erzielte Erlös den Wert der anderen Eintragungen übersteigt. Wenn der Erlös höher sein sollte, ist der Überschuss für das Befriedigungsmaß der Leasingforderungen ausschlaggebend. Es kann somit zu einer vollständigen, teilweisen oder ausbleibenden Befriedigung der Leasingforderungen des Leasinggebers kommen.

Falls es im Nießbrauchvertrag nicht anders geregelt wurde, ist der Leasingnehmer verpflichtet, die Steuern, Versicherungsprämien und die sonstigen üblichen Immobilienabgaben zu erstatten. Demzufolge gibt in den meisten Nießbrauchverträgen den Vorbehalt, dass diese Pflicht, zumindest bis zur Entstehung des Nießbrauchrechtes, beim Eigentümer der Immobilien liegt. Dann aber, d.h. ab der Entstehung des Nießbrauchrechtes und des Abschlusses des Leasingvertrages, wird die Kostentragungspflicht auf den Leasingnehmer oder einen Mieter übertragen.

Das Nießbrauchrecht ist zeitlich begrenzt. Es verliert seine Wirksamkeit unter folgenden Umständen:

- mit dem Ablauf der Zeit, die im Nießbrauchvertrag angesetzt wurde,
- falls es innerhalb eines 10-jährigen Zeitraums nicht ausgeübt wurde,
- infolge des Verzichtes oder der etwaigen Löschung im Grundbuch,
- falls es auf den Eigentümer des benutzten Gegenstandes übergeht oder falls der Benutzer das Eigentumsrecht des benutzten Gegenstandes erwirbt.

Dementsprechend muss die Laufzeit des Nießbrauchrechtes an die Leasingzeit angepasst werden und zum Gegenstand der ständigen Aufsicht seitens des Leasinggebers im Laufe des Leasingvertrages werden. Die Frage des Zeithorizonts des Nießbrauchrechtes entsteht auch im Falle eines Zwangsumbaus des Leasingvertrages, der die Verlängerung seiner Gültigkeitsperiode mit sich bringen kann. In dieser Situation müssen die Eintragungen in allen, die Prinzipien des Nießbrauchrechtes bestimmenden Urkunden (Notariatsakt, Grundbuch) parallel aktualisiert werden. Die Vernachlässigung dieser Aktualisierung kann dazu führen, dass die Gültigkeitsperiode des Nießbrauchrechtes kürzer als die Gültigkeitsperiode des Leasingvertrages wird, die durch den Umbau verlängert wurde.

Der benutzte Gegenstand sollte innerhalb des Nießbrauchvertrages versichert werden, etwa indem man die Berechtigungen vom bisherigen Versicherungsschein übertragen lässt oder ihn aufhebt und einen neuen unterzeichnet. Die zu wählende Lösung wird auf Grund der allgemeinen Versicherungsbedingungen oder im Versicherungsvertrag

selbst bestimmt, die die Auswirkungen der Änderungen auf dem Gebiet des Eigentums des versicherten Gegenstandes ins Kalkül ziehen.¹⁰ Die Übertragung zugunsten des Leasinggebers wird ausschließlich von den aus dem Versicherungsvertrag resultierenden Berechtigungen begrenzt. Die Pflichten, einschließlich der Erstattung der Versicherungsbeiträge, bleiben gewöhnlich beim Leasingnehmer, was im Versicherungsvertrag festgelegt wird. Von der Übertragung der Berechtigungen des Versicherungsscheins muss die Versicherungsanstalt in Kenntnis gesetzt werden.

Literatur

- A. MAC, Jaka gospodarka, taki biznes, „Rzeczpospolita”, 24 April 2001.
Chądryński, M., Leasing z miną, „Businessman”, Dezember 2001.
Gieraszek, T., Magdoń, A., Przelew (cesja) wierzytelności jako sposób dodatkowego zabezpieczenia spłaty kredytu, „Bank i Kredyt”, Oktober 2001.
Home & Market Juli 2001, Wyraźne spowolnienie wzrostu.
Iskra, J., Leasing na zakręcie, „Prawo i Gospodarka”, 6 März 2001.
Jędrzejewska, K., Fiskus porządkuje, „Rzeczpospolita”, 24 April 2001.
Karpinski, Sz., Zaostrza się konkurencja, „Rzeczpospolita”, 19 März 2002.
Musiałowski, T., A leasing i tak będzie się rozwijał, „Parkiet”, 28 November 2001.
Niewinowska, M., Linię technologiczną trudno sprzedać, „Puls Biznesu”, 11 Oktober 2001.
Niewinowska, M., Większe szanse mają firmy zagraniczne, „Puls Biznesu”, 11 Oktober 2001.
Omachel, R., Będzie taniej, ale to za mało zmian, „Puls Biznesu”, 11 Oktober 2001.
Polski Rynek Leasingu A.D. 2002, Wydawnictwo Gemini, Warszawa 2002.
Tomaszewski, K., Leasing tańszy o VAT, „Prawo i Gospodarka”, 7 September 2001.
Utrata, P., Samooczyszczenie rynku?, „Parkiet”, 28 November 2001.
Wojtach, H., Zwrotny po polsku, „Gazeta Bankowa”, 21-27 November 1998.

10 Hier wird der Art. 823 des Zivilrechtes verwendet.

IWONA SOBOL
UNIVERSITÄT DANZIG

FACTORING-DIENSTLEISTUNGEN IN DEUTSCHLAND UND IN POLEN

I Einleitung

Unternehmen, die neue Märkte erobern bzw. ihre Position sichern wollen, bieten ihren Geschäftspartnern oft eine Zahlungsstundung an. Ein solcher Aufschub bringt Probleme mit sich, die insbesondere für kleine und mittelgroße Unternehmen gefährlich sind. Wenn sich die Unternehmen für einen Verkauf zu Kreditbedingungen entschließen, erhalten sie keine Bezahlung für die Ware im Moment von deren Abfertigung, sondern erst eine gewisse Zeit nach der Lieferung. Ein Ergebnis des langen Wartens auf die Bezahlung sind Probleme mit der Liquidität. Außerdem haben die Verkäufer keine Gewähr, dass der Empfänger seine Verpflichtung auch reguliert, nachdem er die Ware empfangen bzw. die Dienstleistung in Anspruch genommen hat.

Es gibt mehrere Möglichkeiten, diese Probleme zu lösen. Am komplexesten ist das Factoring. Es besteht darin, dass eine Finanzeinrichtung (Factor) vom Unternehmen (Anschlusskunde) kurzfristige Forderungen vor ihrem Zahlungstermin erwirbt. In der Praxis bedeutet dies meistens, dass in dem Augenblick, wo der Lieferant dem Factor bestimmte Unterlagen einreicht (meistens ist es eine Rechnung), ein Vorschuss in Höhe von ca. 70 %-80 % der Forderung ausgezahlt wird. Der restliche Betrag wird dem Anschlusskunden zu einem vertraglich festgesetzten Zeitpunkt ausgezahlt, meistens am Tage der Begleichung der Forderung durch den Schuldner oder am Fälligkeitsdatum der Rechnung. Der Factor erbringt also neben einer finanziellen Dienstleistung auch zusätzliche Dienstleistungen zugunsten des Anschlusskunden, die mit den übernommenen Forderungen verbunden sind, wie etwa das Monitoring von Schuldnern, das Inkasso von Forderungen oder die Führung der Geschäftsbücher.

Mit dem Erwerb der Forderungen kann der Factor außerdem das Solvenzrisiko des Schuldners (anders gesagt: das Kreditrisiko oder Delkredererisiko) übernehmen. Kommt der Schuldner seiner Verpflichtung in solch einem Fall nicht nach, kann der Factor nicht vom Anschlusskunden den ihm ausgezahlten Betrag einfordern. Das ist das so gen. *echte* Factoring. Zum Wesen des *unechten* Factorings gehört wiederum die Möglichkeit, das Eigentum der Forderung wieder auf den Verkäufer zu übertragen, wenn der Schuldner zahlungsunfähig wird. Das Kreditrisiko wird hier vom Anschlusskunden selbst getragen und der Factor kann auf dem Regressweg die Erstattung der dem Anschlusskunden zuvor ausgezahlten Beträge geltend machen.

Im Übrigen kann das Factoring eine offene oder eine stille Form haben, je nachdem, ob der Schuldner über den Abschluss des Factoringvertrages auch benachrichtigt wurde.

Beim offenen (oder notifizierten) Factoring wird der Vertragsabschluss dem Schuldner unverzüglich mitgeteilt. Die Information wird entweder von der Factoring-Institution oder dem Anschlusskunden bzw. von den beiden Vertragsparteien übermittelt. In dem Fall, wo die Factoring-Institutionen das Solvenzrisiko des Schuldners übernehmen, unterzeichnen sie den Vertrag fast ausschließlich in dieser Form, da die Benachrichtigung des Schuldners über den abgeschlossenen Vertrag den Factor vor der etwaigen Möglichkeit sichert, dass der Schuldner eine frühere Zahlung zugunsten des Anschlusskunden leistet.

Die Kunden der Factoring-Institutionen reagieren nicht immer positiv auf die Unterrichtung des Schuldners über den abgeschlossenen Vertrag. Sie befürchten einen Verlust des direkten Kontakts mit dem Kunden und seine negative Reaktion auf den Factoring-Vertrag, der als ein Anzeichen von finanziellen Schwierigkeiten des Anschlusskunden gedeutet werden kann, was eine Verschlechterung der Beziehungen zwischen den Geschäftspartnern nach ziehen mag. Dies ist so, weil Factoring-Institutionen von vielen Geschäftsleuten oder Beratern fälschlicherweise für Darlehensgeber letzter Instanz gehalten werden, zu denen man sich ausschließlich begeben soll, wenn die Firma am Rande des Bankrotts steht. Wird ein Vertrag über stilles (oder geheimes bzw. nicht notifiziertes) Factoring unterzeichnet, so wird der Schuldner über den abgeschlossenen Vertrag nicht benachrichtigt, und er leistet Zahlungen unmittelbar zugunsten des Lieferanten der Waren und Dienstleistungen. Der Anschlusskunde ist dagegen verpflichtet,

die erhaltenen Geldmittel dem Factor zu dem im Vertrag geregelten Termin zu übergeben.

Der vorliegende Beitrag soll den deutschen und polnischen Factoringmarkt vorstellen. Ersterer ist ein reifer und gut entwickelter Markt, der seit mehreren Jahren funktioniert. In Polen ist das Factoring eine relativ neue, aber sich dynamisch entwickelnde Dienstleistung. Im Beitrag werden Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen den Märkten aufgezeigt und deren Entwicklungsaussichten vorgestellt.

II. Factoring-Dienstleistungen in Deutschland und in Polen

Die Geschichte des Factorings in Deutschland reicht bis in die 1960er Jahre zurück, als amerikanische Factoring-Institutionen mit der Gründung von Niederlassungen in Europa begannen. Im Laufe der Jahre hat sich der deutsche Markt dynamisch entwickelt und erreichte 2004 Umsätze von 45 Mrd. €. Damit liegt der deutsche Markt im Größenvergleich an siebter Stelle in der Welt (vgl. Tab. 1). Obwohl der deutsche Markt schon ein reifer Markt ist, entwickelt er sich immer noch und die Umsätze deutscher Factoringfirmen wachsen kontinuierlich. Im Jahr 2004 stiegen sie im Vergleich zum Vorjahr um nicht weniger als 28,3 %² an.

Das Factoring hat demgegenüber in Polen eine wesentlich kürzere Geschichte. Dieses Finanzinstrument wurde in Polen erst durch den Wandel des politischen und wirtschaftlichen Systems und durch die Ende der 1980er Jahre eingeleiteten großen Reformen ermöglicht. Zuerst wurde das Factoring in die Dienstleistungen der *Bank Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych* und der *Bank Gospodarki Krajowej* aufgenommen, denen kurz danach die *Bank Śląski*, die *Bank Zachodni* und die *Bank Inicjatyw Gospodarczych* folgten. Anfangs war die Entwicklung des Factorings in Polen wegen des Mangels an Erfahrung und richtig ausgebildetem Personal beschränkt. Außerdem standen den Banken keine EDV-Systeme zur Verfügung, die komplizierte Buchungsvorgänge vornehmen konnten. Es muss auch betont werden, dass Banken, die Factoring als eine neue Dienstleistung einführten, dies in der Regel nur taten, um ihr bisheriges Angebot zu erweitern, und nicht, weil sie die Bedeutung dieses Instruments zu schätzen wussten.

1 Die Umsatzgröße wird am Wert der durch Factoring-Institutionen angekauften Rechnungen gemessen.

2 FCI, Annual Review 2005.

Tab. 1. Länder mit den höchsten Factoring-Umsätzen, 2003

	Land	Umsätze in Mio. €	Anteil am Weltumsatz (in %)
1.	Großbritannien	184 520	21,45 %
2.	Italien	121 000	14,07 %
3.	USA	81 860	9,52 %
4.	Frankreich	81 600	9,49 %
5.	Japan	72 535	8,43 %
6.	Spanien	45 376	5,27 %
7.	<i>Deutschland</i>	<i>45 000</i>	<i>5,23 %</i>
8.	Taiwan	23 000	2,67 %
9.	Niederlande	19 600	2,28 %
10.	Australien	18 181	2,11 %
28.	<i>Polen</i>	<i>3 540</i>	<i>0,41 %</i>

Eigene Bearbeitung. Datenquelle: FCI, Annual Review 2005.

Es ist auch darauf hinzuweisen, dass viele Banken zwar damit warben, sie hätten Factoring in ihrem Angebot, dieses Instrument tatsächlich aber nicht verstanden wurde. Für Factoring hielt man einen sporadischen Ankauf von Rechnungen und deren Diskontierung. Vertreter anderer Banken entschieden sich nicht zum Factoring, da sie der Meinung waren, Factoring sei einfach ein Ankauf schlechter Schulden, mit dem sich keine Banken sondern Eintreibungsfirmen befassen sollten.

Vom tatsächlichen Anfang des Factorings auf dem polnischen Markt kann erst die Rede sein, als sich Mitte der 1990er Jahre ausländische Factoring-Institutionen entschlossen, in Polen ihre Tätigkeit aufzunehmen. Im Jahre 1994 gründete der holländische Factor *MNB Heller* gemeinsam mit der *Bank Handlowy* in Warschau und einer Einrichtung der Weltbank, der *International Finance Corporation*, die Gesellschaft *Handlowy-Heller S.A.* – die erste Factoring-Institution auf dem polnischen Markt, die aus den Bankstrukturen herausgetrennt war. Ein Jahr danach wurde die Gesellschaft *Polfactor S.A.* gegründet, an welcher die *Intermarket Factoring Bank AG* aus Wien und die *BRE Bank* je zu 50 % Anteile hielten.

Wegen der so kurzen Präsenz des Factoring auf dem Markt bleiben die Factoringsumsätze in Polen immer noch ziemlich weit hinter denen, die von Factors in den entwickelten Ländern Westeuropas, darunter Deutschland, erreicht werden. Im Jahre 2004 kauften die polnischen Factoring-Institutionen Forderungen im Wert von 3.540 Mrd. € an, was Polen die 28. Stelle unter den wichtigsten Factoringmärkten der Welt eintrug (vgl. Tab. 1). Es ist jedoch erkennbar, dass die Popularität des Factoring in Polen zu-

nimmt, was sich in den von Jahr zu Jahr dynamisch wachsenden Umsätzen niederschlägt. Im Vergleich mit 2003 sind die Umsätze 2004 auf dem polnischen Markt um nicht weniger als 37,2 % angestiegen.

Wie schon erwähnt, gibt es viele Formen des Factorings. Nicht in jedem Land werden die gleichen Finanzdienstleistungen angeboten, nicht überall sind die Bedürfnisse der Unternehmen identisch. Beim deutschen Markt handelt es sich im Prinzip fast ausschließlich um einen Markt des echten Factoring, weil über 90 % der in diesem Land abgeschlossenen Geschäfte einen regresslosen Charakter aufweisen. Dies ergibt sich nicht nur aus einer großen Transparenz des Marktes und aus den reichen Datenbanken, die den deutschen Factors zur Verfügung stehen, sondern vor allem aus den Rechtsvorschriften, die für die Factors günstiger sind, wenn sie Forderungen samt Ausübung der Delkrederfunktion übernehmen. Bei einem Konflikt zwischen dem Factor und einem Unternehmen, das sich den Eigentumstitel (*reservation of title*)³ im Verhältnis zu den Waren vorbehalten hat, hat nämlich der Factor bei den Forderungen Vorrang – vorausgesetzt, er hat die Forderung ohne Regress gekauft.

In Polen ist die Situation ganz anders. Die Dienstleistungen des echten Factorings werden von wenigen Factoringfirmen angeboten. Etwa 90 % der Geschäfte auf dem Markt werden mit einem Regressrecht auf den Anschlusskunden abgeschlossen. Durch die kurze Aktivität auf dem Markt verfügen die Factors noch nicht über hinreichend umfangreiche Datenbanken über polnische Unternehmen. Außerdem erklären sie sich wegen der Langsamkeit der polnischen Wirtschaftsgerichtsbarkeit nur ungern damit einverstanden, das Delkrederisiko zu übernehmen. Zurzeit ist die Geltendmachung von Ansprüchen vor polnischen Gerichten sehr zeitaufwendig. Der ganze Prozess von der Einreichung der erforderlichen Unterlagen beim Wirtschaftsgericht bis zum Urteil dauert durchschnittlich 980 Tage, während der europäische Durchschnittswert bei 365 Tagen liegt.⁴ Es kann daher erwartet werden, dass mit der fortschreitenden Marktent-

3 In vielen entwickelten Ländern behalten sich Lieferanten der Waren das Recht auf deren Eigentum (*reservation of title* – ROT) vor, bis der Schuldner die Ware vollständig bezahlt hat. Der Schuldner hat aber die Möglichkeit, die Waren weiter zu verkaufen, obwohl er der Verpflichtung nicht ganz nachgekommen ist. Sollte also der Schuldner die Ware verkauft haben, einen Vertrag mit dem Factor abgeschlossen und die Forderung auf ihn übertragen haben, könnte bei seinem Bankrott ein Konflikt entstehen, wer das Recht auf die Forderung hat – der ursprüngliche Lieferant, der sich das Eigentumsrecht vorbehalten hat, oder der Factor. Weiteres dazu bei: D. Hawkins, *The Business of Factoring*, McGraw-Hill Book Company, London 1993, S. 58-59.

4 Sądy będą szybsze?, Parkiet, 28.03.2006.

wicklung, mit der zunehmenden Erfahrung der polnischen Factoring-Institutionen und nach einer Reform des polnischen Gerichtssystems sich der Anteil des echten Factorings an den gesamten Umsätzen erhöhen wird. Es ist jedoch wenig wahrscheinlich, dass er einen solch hohen Wert wie in Deutschland erreichen wird. Man kann eher vermuten, dass der polnische Markt sich beispielsweise ähnlich wie der italienische Markt entwickeln wird, wo der Anteil des echten Factorings an den gesamten Umsätzen über viele Jahre allmählich anstieg und 2003 etwa 67 % erreichte.⁵

In Deutschland werden viele Factoringverträge geheim abgeschlossen, was bedeutet, dass der Schuldner über den abgeschlossenen Vertrag nicht informiert wird. Dies ist eine sehr interessante Erscheinung, da die Factors im Rahmen des stillen Factorings ungern das Delkredererisiko übernehmen. Wegen des einfachen Zugangs zu Datenbanken und auf Grund der hohen Disziplin der Unternehmen, die regelmäßig ihre Finanzberichte öffentlichen Registern und Wirtschaftsauskunfteien zuführen, ist der deutsche Markt ungewöhnlich transparent. Darum gehen die Factors kein großes Risiko ein, wenn sie Geschäfte des stillen Factorings mit echtem Charakter durchführen. In Polen dominiert das offene Factoring. Die polnischen Factors fürchten, Verträge über geheimes Factoring abzuschließen, weil sie angesichts der fehlenden Daten über unsolide Kunden Angst vor Missbrauch des Verfahrens durch die Kunden haben, was zur Folge haben könnte, dass die Geltendmachung von Ansprüchen in der Praxis beträchtlich erschwert sein kann.

Deutschland ist ein Land, in dem das internationale Factoring eine besonders große Rolle spielt, also ein Factoring, in dessen Rahmen Forderungen verkauft werden, die sich aus dem Export ergeben. 2004 beliefen sich die Umsätze des internationalen Factorings auf 10.000 Mio. €, was einen Anteil von 22,2 % an den gesamten Umsätzen der deutschen Factors ausmachte. Es muss hinzugefügt werden, dass Deutschland hinsichtlich der Umsatzgröße des internationalen Factorings an erster Stelle in der Welt liegt; mit Umsätzen in Höhe von 340 Mio. € belegt Polen den 25. Platz (vgl. Tab. 2). Es ist aber bemerkenswert, dass der Anteil des internationalen Factorings an den gesamten Umsätzen der polnischen Institutionen ebenfalls relativ hoch ist (9,6 % im Jahre 2004) und künftig noch höher sein wird, da die internationalen Umsätze dynamischer als die inländischen wachsen.

5 I. Sobol, Faktoring międzynarodowy, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, S. 132.

Die meisten Geschäfte des internationalen Factorings, die von den deutschen Factors bedient werden, beziehen sich auf den Export in die Europäische Union, hauptsächlich nach Frankreich, den Benelux-Ländern, Großbritannien, Italien und Österreich. Die wichtigsten Partner außerhalb Europas sind die USA, Taiwan und Japan.⁶ Auch in Polen bedienen die Factors vor allem den Export in die entwickelten Länder. Die größten Umsätze des internationalen Factorings betreffen den Export in die EU-Länder, vor allem nach Deutschland, Italien und Großbritannien. Außer den europäischen Ländern wird am häufigsten der Export nach den USA bedient.

Tab. 2. Länder mit den größten Umsätzen des internationalen Factorings, 2004

	Land	Umsätze in Mio. €	Anteil (in %)
1.	Deutschland	10 000	14,65
2.	Italien	8 000	11,72
2.	Taiwan	8 000	11,72
4.	Niederlande	6 700	9,81
5.	Frankreich	5 700	8,35
6.	USA	4 810	7,05
7.	Belgien	3 000	4,39
7.	Dänemark	3 000	4,39
9.	Großbritannien	2 520	3,69
10.	Schweden	2 100	3,08
25.	Polen	340	0,50

Eigene Bearbeitung. Datenquelle: FCI, Annual Review 2005.

Die von den deutschen Factors bedienten Unternehmen stammen aus über 30 verschiedenen Industriezweigen, vor allem aus der Metall-, Textil-, Lebensmittel- Elektro-, Fahrzeugbau-, Chemie- und Möbelindustrie. Das Factoring wird auch von Dienstleistungsfirmen genutzt, insbesondere von Zeitarbeitsvermittlungen, Software-Firmen und Unternehmen, die sich mit dem sog. *facilities management*⁷ befassen.

Die polnischen Factors bedienen, ähnlich wie die deutschen, Unternehmen aus verschiedenen Industriezweigen. Am häufigsten nutzen das Factoring in Polen Firmen der Lebensmittel- Textil-, Kleider-, Möbel- und Elektroindustrie und solche, die sich mit der Produktion von Haushaltsgeräten beschäftigen.

⁶ Deutscher Factoring-Verband, Jahresbericht 2004.

⁷ *Facilities management* (FM), also eine breit verstandene Immobilien-Verwaltung, umfasst u. a. solche Bereiche wie: Verwaltung der Objekte, Verwaltung der Infrastruktur, Verwaltung der Verträge, Verwaltung der Personalressourcen.

Abschließend ist es sinnvoll, sich die Frage zu stellen, inwieweit die Kunden der Factoring-Institutionen in den beiden Ländern mit den Factoring-Dienstleistungen zufrieden sind.

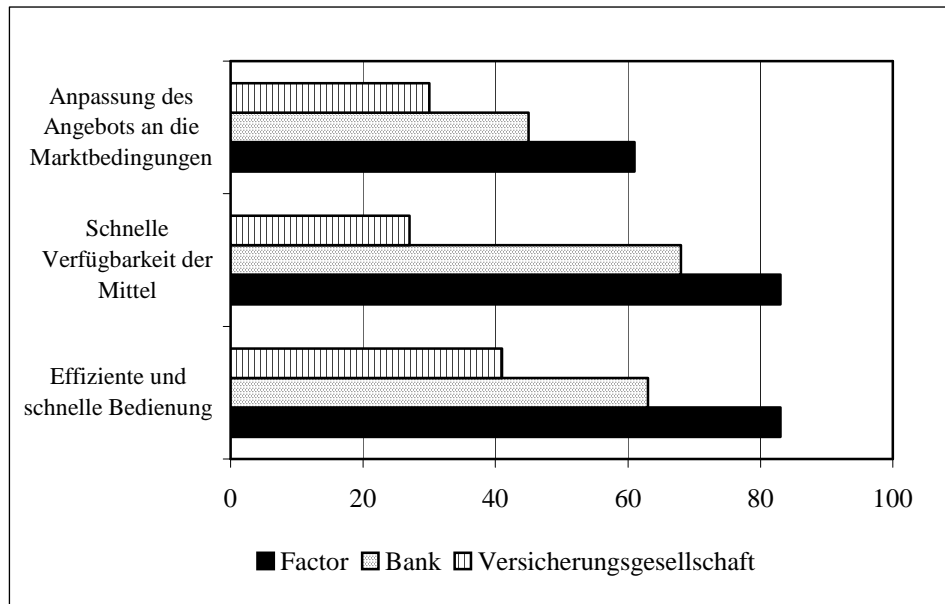
Im Jahre 2004 hat der *Deutsche Factoring-Verband* (DFV), der 20 deutsche Factoring-Institutionen vereinigt⁸, zusammen mit der Gesellschaft *IQ Managementberatung* 323 Produktions-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen aus der Stadt Bochum nach ihren Erfahrungen mit dem Factoring befragt. Die Ergebnisse wurden im Jahresbericht des DFV für 2004 veröffentlicht.

Die Resultate kann man als positiv für die Factoring-Institutionen bewerten, da über 80 % der Befragten, die auf Factoring-Dienstleistungen zurückgreifen, den Factors, mit denen sie zusammenarbeiten, gute bzw. sehr gute Noten gegeben haben. Nur weniger als 5 % der Unternehmen sind mit den Factoring-Dienstleistungen unzufrieden bzw. sehr unzufrieden. Man schätzt die Factoring-Institutionen vor allem für den effizienten und schnellen Service, die rasche Lieferung von Finanzmitteln an die Kunden und für das Anbieten ihrer Dienstleistungen zu Marktbedingungen. Man kann hier ergänzen, dass die Factors bezüglich dieser Kriterien höher bewertet werden als Banken und Gesellschaften, die kaufmännische Kredite versichern (siehe Abb. 1).

Eine andere interessante Frage, die von der Untersuchung berührt wurde, galt dem Verhältnis der Banken zu den Kunden, die Factoring-Dienstleistungen in Anspruch nehmen. Fast 2/3 der befragten Unternehmen meinten, Banken hätten eine positive Einstellung zu den Kreditnehmern, die sich auch anhand des Factorings finanzierten. Dies bedeutet, dass eine Factoring-Finanzierung und ein Bankkredit nicht gegeneinander konkurrieren müssen, sondern sich ergänzen können. Nur 15 % der Anschlusskunden beklagten sich über eine negative Reaktion der Banken auf die Information, dass sie Factoring nutzen, und bei 8 % der Anschlusskunden reagierten die Banken mit einer Herabsetzung der Kreditlinie.

8 Der Deutsche Factoring-Verband wurde 1974 in Mainz gegründet und befasst sich seitdem unter anderem mit der Förderung des Factorings in Deutschland. Es muss hinzugefügt werden, dass DFV eine ungewöhnlich hohe Reputation hat, insbesondere im Vergleich mit anderen nationalen Factoringverbänden. Der DFV pflegt regelmäßige Kontakte zu Bundesministerien und der Bankenaufsicht. Auch dank dieses Verbandes ist Deutschland eines der wenigen Länder, die die UNIDROIT-Konvention über das internationale Factoring angenommen haben. Zur Konvention siehe: I. Sobol, op.cit., S. 61-68.

Abb. 1. Bewertung der Factoring-Dienstleistungen im Vergleich mit den Dienstleistungen der Banken und Versicherungen, Befragungsergebnisse, 2004



Quelle: Deutscher Factoring-Verband, Jahresbericht 2004.

Es lohnt sich auch, den Nutzen zu betrachten, den die Unternehmen im Factoring sehen. Das Factoring betrachtet man vor allem als ein Finanzierungswerkzeug und nicht weniger als 90 % der Befragten wiesen gerade auf eine Verbesserung der Liquidität als den größten Nutzen aus dem Factoring hin (siehe Abb. 2). Außerdem schätzen die Kunden der Factoringfirmen den Schutz vor dem Kreditrisiko und die Verkürzung des Abrechnungszyklus, die dank der Zusammenarbeit mit der Factoring-Institution erfolgt. Immer noch relativ wenige Firmen sehen den Nutzen in der Verwaltung der Forderungen durch den Factor und die Einsparpotenzial bei Verwaltungs- und Personalkosten.

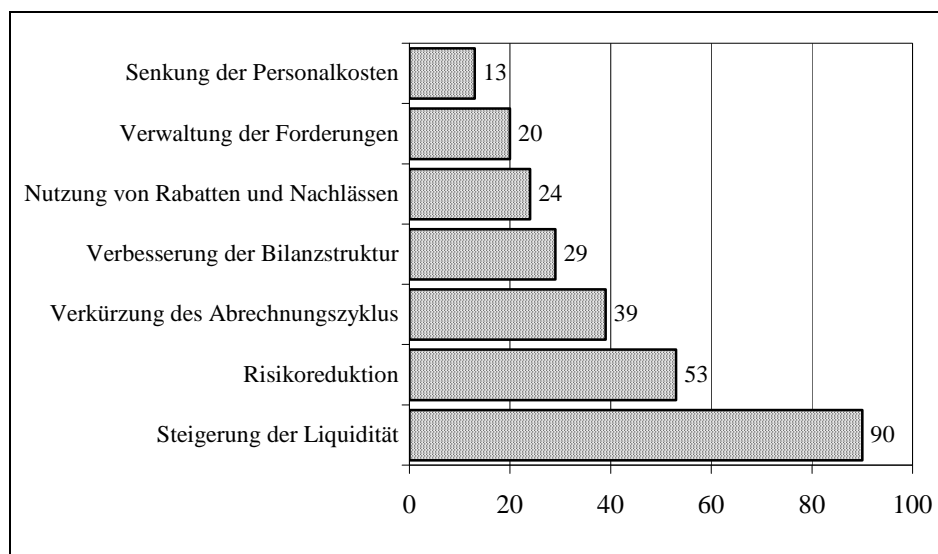
Immer mehr Firmen weisen darauf hin, dass die Factoring-Finanzierung für sie von Bedeutung ist. Fast 1/4 der untersuchten Unternehmen antwortete, dass diese Finanzierungsart für sie wichtiger sei als eine Finanzierung mit Hilfe eines Bankkredits.

Das größte Problem bei der Anwendung des Factorings ist immer noch ein unzureichendes Verständnis für dieses Instrument seitens der Geschäftspartner. Firmen, die auf Factoring-Dienstleistungen zurückgreifen, beschwerten sich darüber, dass ihre Kunden diese Finanzierungsform nicht verstünden und in der Aufnahme einer Zusammenarbeit mit dem Factor ein Anzeichen von Problemen in der Firma sähen. Dies ist vermutlich

der Grund, warum relativ viele Factoringverträge auf dem deutschen Markt – wie bereits erwähnt – als stilles Factoring unterzeichnet werden.

Dieses Problem ist noch gravierender für den polnischen Markt. Obwohl das Factoring in Polen immer bekannter wird, werden verschiedene Tagungen veranstaltet, um diese Finanzierungsform zu popularisieren, da ein großer Teil von Firmen damit nicht einverstanden ist, dass ihre Lieferanten das Factoring in Anspruch nehmen.

Abb. 2: Nutzen aus dem Factoring, Befragungsergebnisse 2004



Quelle: Deutscher Factoring-Verband, Jahresbericht 2004.

In Polen gab es keine so komplexen Untersuchungen wie in Deutschland. Aber Untersuchungen, die in einem kleineren Maßstab durchgeführt wurden und Marktbeobachtungen deuten darauf hin, dass eine Bewertung der Tätigkeit der Factoring-Institutionen in Polen nicht so positiv wie auf dem deutschen Markt ausfallen würde. Die von M. Tokarski unter kleinen und mittelgroßen Unternehmen in der Wojewodschaft Kujawien-Pommern durchgeführten Untersuchungen zeigten u. a., dass polnische Manager sich über die Kosten der Factoring-Dienstleistungen beklagen (in 54 % der Antworten erwähnt). Die Anschlusskunden sind der Meinung, dass Provisionen und Zinsen, die von den Factors erhoben werden, dem Umfang der von ihnen erbrachten Dienstleistungen nicht entsprechen. Sie bewerten auch negativ schon alleine das Verfahren zur Abwick-

lung der Formalitäten, die mit der Unterzeichnung eines Factoringvertrages verbunden sind. Außerdem halten es polnische Unternehmen für einen großen Nachteil des polnischen Marktes der Factoring-Dienstleistungen, dass es unmöglich ist, Verträge mit einem regresslosen Charakter zu unterzeichnen⁹.

III. Schlussbemerkungen

Der polnische Factoringmarkt ist immer noch ein unreifer Markt, der die Erwartungen der Kunden nicht erfüllt. Die Lage wird sich jedoch allmählich ändern. Die Factors machen immer mehr Erfahrungen, verfügen über ein immer umfangreicheres Wissen um die einheimischen Unternehmen, was ein attraktiveres und den Bedürfnissen der Kunden besser angepasstes Angebot zur Folge haben sollte. Auf dem polnischen Markt steigen außerdem ausländische Finanzinstitutionen ein (z.B. *GMAC Commercial Finance*), was den Wettbewerbsdruck erhöht und folglich zu einer Senkung der Preise auf dem Markt der Factoring-Dienstleistungen führen wird. In den kommenden Jahren kann man ein weiter steigendes Interesse polnischer Unternehmen für das Factoring erwarten, wodurch der dynamische Anstieg der Factoringumsätze fortgesetzt werden dürfte.

Auch der reife deutsche Markt wird sich entwickeln. Die Weiterentwicklung des Marktes der Factoring-Dienstleistungen in Deutschland, Polen und vielen anderen Ländern wird durch die Lage auf dem Kreditmarkt begünstigt sein, die sich in naher Zukunft auf Grund der neuen Vorschläge des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht zu einer neuen Struktur der Kapitalangemessenheit (sog. Basel II)¹⁰ verschlechtern mag. Nach dem bisherigen Berechnungskonzept der Solvabilitätskennzahl¹¹, angenommen durch über 100 Länder, war das Gewicht des Risikos für Unternehmen gleich, ohne Rücksicht auf ihre Größe, in ihrem Besitz befindliches Kapital, Umsätze, Kreditrückzahlungsfähigkeit oder Rating. Das neue Konzept des Ausschusses führt eine Differenzierung der Risikogewichte je nach Rating des Unternehmens ein. Großen, renommierten Firmen, die ein Rating haben, wird es möglich sein, Kredite zu beträchtlich günstigeren Bedingungen aufzunehmen als es bei den übrigen Unternehmen der Fall sein wird.

9 M. Tokarski, Faktoring w małych średnich przedsiębiorstwach, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, S. 187-188.

10 Die neuen Regulierungen des Ausschusses sollen im Januar 2007 in Kraft treten.

11 Es ist der so gen. Cook-Index. Es handelt sich um das grundsätzliche Maß, das den Stand des von den Banken geforderten Kapitals bestimmt. Diese Kennzahl drückt das Verhältnis zwischen den Eigenmitteln der Bank und ihren Aktiva und risikogewogenen Außerbilanzposten aus.

Das bedeutet, dass Banken, die in ihrem Portfolio einen großen Anteil von Krediten für kleine und mittelgroße Unternehmen haben, werden über ein höheres Kapital als jetzt verfügen müssen, was die vorhandenen Beschränkungen bei der Kreditierung solcher Unternehmen noch weiter verschärfen kann.¹² Die Probleme mit einer Finanzierung seitens der Banken sollten dazu beitragen, dass sich Unternehmen anderen Finanzierungsquellen zuwenden werden. Zweifelsohne ist es eine Chance für die Factors, deren Zielkunden kleine und mittelgroße Firmen sind.

Literatur

Deutscher Factoring-Verband, Jahresbericht 2004.

FCI Annual Review, 2005

Hawkins, D., The Business of Factoring, London 1993

Sądy będą szybsze?, Parkiet, 28.03.2006

Sobol, I., Faktoring międzynarodowy, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

Tokarski, M., Faktoring w małych średnich przedsiębiorstwach, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005

Zawadzka, Z., Wpływ trendów światowych na polską bankowość, Finansista 2002, Nr. 9.

12 Z. Zawadzka, *Wpływ trendów światowych na polską bankowość*, Finansista 2002, Nr. 9.

WOJCIECH GOSTOMSKI
UNIVERSITÄT DANZIG

ÖFFENTLICHE BÜRGSCHAFTSLEISTUNGEN FÜR KMU IN DEUTSCHLAND UND POLEN

Institutionen, die Bürgschaftsleistungen erbringen, sind sowohl in Polen als auch in Deutschland ein wichtiges wirtschaftspolitisches Instrument zur Unterstützung des KMU-Sektors, denn für kleine und mittelgroße Unternehmen ist der Zugang zu externen Finanzierungsquellen oft sehr schwer.

Es gibt viele Ursachen, warum Geschäftsbanken ungern in KMU investieren:

- Zu den Hauptgründen zählen eine allzu kurze (bzw. gar eine fehlende) Kreditgeschichte, geringe Erfahrungen der verantwortlichen Unternehmensführung, Schwierigkeiten mit der Erstellung von Jahresabschlüssen zum Nachweis der erreichten Wirtschaftsergebnisse und geringes Eigenkapital als potentielle Absicherung der aufgenommenen Kredite.
- Hinzu kommt, dass KMU häufig in Nischenbranchen tätig sind, deren Risiko für die Banken schwer abschätzbar ist.
- Außerdem sind kommerzielle Banken weniger an einer Finanzierung des Umlaufvermögens eines Unternehmens interessiert als an der Finanzierung von Investitionen. Andererseits benötigen Kleinunternehmen häufiger eine finanzielle Unterstützung bei der Beseitigung kurzfristiger Finanzierungsprobleme, während ihr Interesse an langfristigen Krediten relativ klein ist.

Um den kleinen und mittelgroßen Unternehmen Zugang zum Kapital zu ermöglichen, arbeiten in vielen Ländern Institutionen, die sich mit Kreditbürgschaften befassen. Eine Bürgschaft besteht darin, dass sich die verbürgende Institution dazu verpflichtet, die Verbindlichkeiten des Schuldners zurückzuzahlen, falls er seinen Verpflichtungen nicht nachgekommen ist. Bei kommerziellen Banken gelten Bürgschaften als eine zu-

verlässige Absicherung, und sie engagieren sich deshalb lieber in eine Finanzierung von Unternehmen, die über eine Bürgschaft verfügen.

Einrichtungen, die Bürgschaften gewähren, gibt es in verschiedenen Formen. In *Deutschland* sind dies die Bürgschaftsbanken. Die erste Bürgschaftsbank wurde dort 1953 gegründet. Ende 2004 waren 23 solche Einrichtungen aktiv. In jedem der sechzehn Bundesländer ist zurzeit mindestens eine Bank tätig. Grundsätzlich beschränkt sich der Wirkungsbereich einer Bürgschaftsbank auf das Gebiet desjenigen Bundeslandes, in dem sie ihren Sitz hat. Dadurch konkurrieren die Bürgschaftsbanken nicht untereinander. Nur eine von ihnen – die Bürgschaftsbank für Sozialwirtschaft Köln – hat einen überregionalen Charakter.

Die Entstehung der deutschen Bürgschaftsbanken geht auf eine Initiative der Selbstverwaltungen der Wirtschaft zurück, aktiv unterstützt durch Universalbanken, Versicherungsinstitutionen und regionale Verwaltungen. Diese Gruppen sind bis heute die wichtigsten Gesellschafter: Universalbanken, Versicherungsgesellschaften, Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern, Landwirtschaftskammern sowie Arbeitgeberverbände. Die Bürgschaftsbanken sind als Gesellschaften mit beschränkter Haftung organisiert. Da sie den Status einer Bank haben, unterliegen sie den Vorschriften des Bankrechts, z.B. im Bereich der Vorsichtsnormen.

Als Nonprofit-Organisationen zahlen die Bürgschaftsbanken keine Steuern auf ihr Grundgeschäft. Sie schütten ihren Gesellschaftern auch keine Dividende aus. Organe der Banken sind: Gesellschafterversammlung, Aufsichtsrat, Vorstand und Bürgschaftsausschuss. Erklärungsbedürftig ist die Rolle des letzteren Organs, da es bei traditionellen Kapitalgesellschaften nicht vorkommt: Die grundsätzliche Funktion des Bürgschaftsausschusses ist, den Vorstand im Bereich der zu gewährenden Bürgschaften zu beraten. Die Stellung des Bürgschaftsausschusses ist relativ stark, da der Vorstand ohne seine Zustimmung keinen positiven Beschluss über die Gewährung einer Bürgschaft fassen kann. Jede Gesellschaftergruppe einer Bürgschaftsbank hat ihre Vertreter im Bürgschaftsausschuss. Seine Zusammensetzung wird zusätzlich um Vertreter des Wirtschafts- und Finanzministeriums des entsprechenden Bundeslandes ergänzt.

Bürgschaftsanträge werden durch die Vertreter des Vorstandes und die Mitglieder des Bürgschaftsausschusses auf regelmäßigen, gemeinsamen Treffen geprüft. Der Vertreter des Finanzministers eines Bundeslandes hat ein Vetorecht. Seine privilegierte

Stellung gegenüber anderen Mitgliedern des Bürgschaftsausschusses ergibt sich aus der Tatsache, dass der Bund und das jeweilige Land durch die Gewährung einer Rückbürgschaft einen wesentlichen Teil des Risikos übernehmen, das mit den gewährten Bürgschaften verbunden ist. In den neuen Bundesländern darf der Risikoanteil des Staates (Bund und Land) maximal 80 % und in den alten Bundesländern maximal 65 % betragen.

Außerdem unterstützt der Staat die Bürgschaftsbanken, indem er ihnen niedrig verzinsten Kredite gewährt. Wenn diese Mittel nicht ausgenutzt werden, können sie gewinnbringend auf dem Kapitalmarkt angelegt werden.

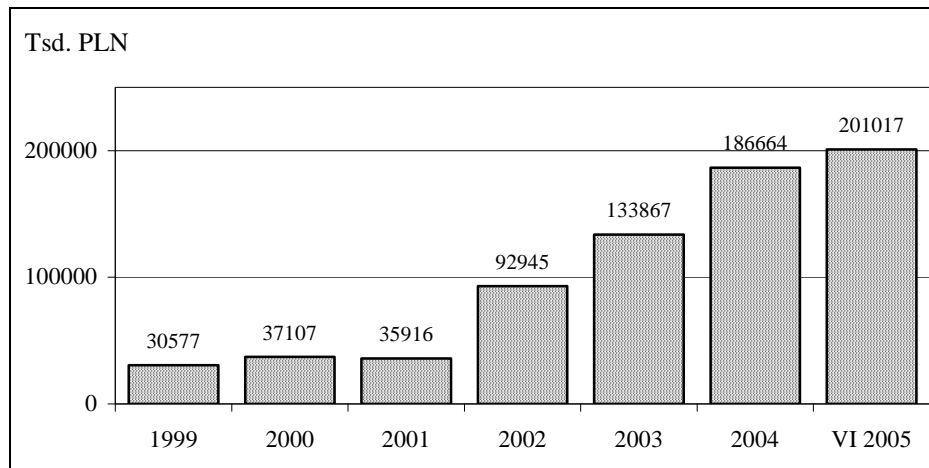
Bei ihren Entscheidungen müssen die Bürgschaftsbanken eine Reihe von Beschränkungen berücksichtigen, die ihnen vom Staat auferlegt sind: hinsichtlich der Höhe der gewährten Bürgschaften, der Laufzeit und des Charakter der verbürgten Kredite (Umsatz- oder Investitionskredite).

Die Geschichte der *polnischen Bürgschaftsinstitutionen* ist im Vergleich mit den deutschen viel kürzer. Während einige deutsche Bürgschaftsbanken schon seit über fünfzig Jahren auf dem Markt aktiv sind, können die ältesten polnischen Bürgschaftsfonds auf eine nur zwölfjährige Geschichte zurückblicken. Beide Systeme arbeiten also auf unterschiedlichen Entwicklungsniveaus. Das deutsche System ist ausgereift, die Verfahren und Prinzipien sind erprobt. Im Vergleich zum deutschen System gibt es im polnischen System eine viel geringere Kapitalkumulation. Schätzungsweise verfügen die deutschen Bürgschaftsbanken über ein Bürgschaftspotential in Höhe von etwa 290 Mio. Euro.

Die polnischen Bürgschaftsfonds haben dagegen bis Mitte 2005 ein Bürgschaftskapital in Höhe von etwas über 200 Mio. PLN versammelt, was ungefähr einem Betrag von 51 Mio. Euro entspricht.¹ Bemerkenswert ist jedoch das hohe Wachstumstempo des in Polen verfügbaren Bürgschaftskapitals: nach 2001 gab es jährlich einen Zuwachs von nahezu 30 % (vgl. Abb. 1). In den letzten zehn Jahren haben die polnischen Bürgschaftsbanken das Bürgschaftskapital mehr als verzehnfacht.

¹ <http://www.vdb-info.de/index.php?12> (20.03.2006), Raport o stanie funduszy poręczeń kredytowych w Polsce. Stan na dzień 30.06.2005. Krajowe Stowarzyszenie Funduszy Poręczeniowych, Warszawa 2005, S. 4.

Abb. 2. Bürgschaftskapital der polnischen Kreditbürgschaftsfonds, 1999-2005



Quelle: Raport o stanie funduszy poręczeń kredytowych w Polsce. Stan na dzień 30.06.2005. Krajowe Stowarzyszenie Funduszy Poręczeniowych, Warszawa 2005, S. 4.

Die polnischen Bürgschaftsfonds entstanden anfänglich durch Zuwendungen aus Unterstützungsfonds wie dem europäischen *Phare*-Programm für Lokalinitiativen oder dem Polnisch-Britischen Unternehmertumsprogramm. Später beteiligten sich weitere Fonds, so die Agentur für Landwirtschaftseigentum des Staatsschatzes und die Polnische Stiftung für die Förderung der KMU-Entwicklung. Nach dem Jahre 2000 zeigten auch kommerzielle Banken (PKO BP S.A., WBK S.A.) ein Interesse für die Bildung von Bürgschaftsfonds. Seit 2001 wurde die Initiative zur Bildung von Bürgschaftsfonds durch Gebietskörperschaften aller Ebenen übernommen, insbesondere durch die Wojewodschaften. Dies war möglich durch eine Kapitalunterstützung der Polnischen Agentur für Unternehmensentwicklung. In letzter Zeit wurde der Bildungsprozess von Kreditbürgschaftsfonds durch ein Kapitalengagement der Bank Gospodarstwa Krajowego dynamisiert.

Mitte 2005 waren in Polen 61 Bürgschaftsfonds tätig – als Aktiengesellschaften, GmbHs, Stiftungen oder Verbände. 48 Fonds hatten einen lokalen oder subregionalen Charakter. Die kleinsten Fonds beziehen sich auf das Gebiet einer Gemeinde, die größten von ihnen waren auf dem Gebiet von einigen Kreisen tätig. Ihre Gesellschafter (Aktionäre) sind in der Regel Kreis- oder Gemeindeverwaltungen. Das Kapital solcher Fonds liegt meist unter 4 Mio. PLN, fast die Hälfte dieser Fonds verfügt sogar nur über ein Kapital von lediglich einigen 100.000 PLN. Der Wert der einzelnen verbürgten

Kredite schwankt zwischen einigen 10.000 bis etwa 300.000 PLN. Im Durchschnitt beschäftigen die lokalen Fonds 2-4 Mitarbeiter. Die polnische Regierung hat ein Ausbauprogramm für das System der Bürgschafts- und Darlehensfonds entwickelt und strebt für die Jahre 2002-06 die Zahl von einhundert lokalen und subregionalen Fonds an.²

Eine zweite Gruppe der Bürgschaftsfonds sind regionale Fonds. Das erwähnte Regierungsprogramm sieht vor, dass in jeder Wojewodschaft ein starker Fond mit regionalem Charakter tätig sein soll. Im Jahre 2005 gab es 13 solcher Fonds. Ihr Wirkungsbereich ist wesentlich größer als derjenige der lokalen Fonds und umfasst ganze Wojewodschaften. Die Gesellschafter dieser Fonds sind in der Regel die wojewodschaftlichen Verwaltungen; die einzelnen Fonds beschäftigen 4 bis 6 Personen. Diese Fonds sind umfangreicher mit Kapital ausgestattet und verfügen über ein Bürgschaftskapital von mehreren Millionen Złoty. Dadurch können die regionalen Fonds Kredite im Wert von bis zu ca. 500 Tsd. PLN verbürgen. Nur in sehr wenigen Fällen handelt es sich um noch größere Beträge. Ein Vergleich zeigt: Selbst diese hinsichtlich der Kapitalausstattung stärkste Gruppe der polnischen Bürgschaftsfonds ist viel schwächer als die durchschnittliche deutsche Bürgschaftsbank, die ein Bürgschaftskapital im Wert von rund 10 Mio. Euro besitzen und deren Bürgschaften einen maximalen Wert von bis zu 1 Mio. Euro erreichen³.

In Polen werden diese Bürgschaftsfonds ergänzt durch die Bank Gospodarstwa Krajowego, basierend auf einem Nationalen Kreditbürgschaftsfonds und dem Fonds für EU-Bürgschaften. Die Tätigkeit des Nationalen Kreditbürgschaftsfonds verläuft zweigleisig. Einerseits erbringt der Fonds über seine kooperierenden Banken selbst die klassischen Bürgschaftsleistungen. Der andere Wirkungsbereich bezieht sich auf die Unterstützung der Organisation und der Kapitalversorgung der anderen Bürgschaftsfonds. Dies geschieht, indem Rückbürgschaften für deren Bürgschaftsportfolio gewährt werden, die auf der Basis öffentlicher Mittel eingegangen werden. Das ist ganz analog zum System der deutschen Bürgschaftsbanken, in dem sich – wie oben dargestellt – der Staat einen Teil des Risikos übernimmt, das mit den gewährten Bürgschaften zusammenhängt. Außer den Rückbürgschaften erteilt der Nationale Kreditbürgschaftsfonds eine Kapitalunterstützung für bestehende oder neuzugründende Bürgschaftsfonds und berät in organi-

² S. Flejterski, P. Pluskota, I. Szymczak, *Instytucje poręczeń na rynku finansowym*, Difin, Warszawa 2005, S. 90-91

³ ebd. S. 89

satorischen Fragen. Bürgschaftsfonds, die die Kapitalunterstützung durch den Nationalen Kreditbürgschaftsfonds in Anspruch nehmen, sollen einen Vertreter der Bank Gospodarstwa Krajowego in ihrem Aufsichtsrat aufnehmen. Dadurch erhält die BGK ein Kontrollinstrumente über die Bürgschaftsfonds, an denen sie Anteile hält.

Der Fonds für EU-Bürgschaften unterstützt Unternehmen und Gebietskörperschaften, die eine Unterstützung der Europäischen Union in Anspruch nehmen. Dies geschieht, indem bei kommerziellen Banken aufgenommene Kredite verbürgt werden, um den Eigenanteil zu decken, der zur Teilnahme an einem EU-Hilfsprogramm erforderlich ist.

Das Verfahren der Bürgschaftsgewährung verläuft bei deutschen Bürgschaftsbanken und polnischen Bürgschaftsfonds ähnlich. Es dauert in der Regel nicht länger als vier Wochen. Am Anfang stehen ein Antrag des Investors auf Bürgschaftsgewährung und der Kreditantrag bei der kreditierenden Bank. Im deutschen System können Existenzgründer ihre Anträge direkt bei der Bürgschaftsbank stellen. Die kreditierende Bank prüft anschließend das finanzielle Standing des Kreditnehmers. Bei einem positiven Befund beschließt die Bank über die Kreditgewährung, falls der Kreditnehmer eine Bürgschaft erhält. Anschließend werden die erforderlichen Unterlagen an die Bürgschaftsbank weitergeleitet. In einem zweiten Schritt erfolgt die Analyse des Kreditantrags.

Es ist bemerkenswert, dass die deutschen Bürgschaftsbanken etwas andere Kriterien bei der Prüfung der Anträge haben als kommerzielle Banken. Für die Bürgschaftsbanken wichtig sind die Qualifikationen, die Erfahrung und Persönlichkeit des Kreditnehmers und der Unternehmensstandort bzw. die Kapitalausstattung als sachliche Absicherungen. Um die notwendigen Informationen zu erhalten, setzen sich die Bürgschaftsbanken mit Vertretern der wirtschaftlichen Selbstverwaltung in Verbindung und holen bei ihnen ein Gutachten über den Kreditnehmer und sein Projekt ein. Häufig wird dieses an Ort und Stelle überprüft. Wenn es notwendig ist, wird noch vor der Bürgschaftsgewährung ein Beratungsprozess eingeleitet, der Fehlannahmen des Businessplans eliminieren und den Investor vor Fehlentscheidungen schützen soll.

Nach einer positiven Antragsprüfung und der Genehmigung des Bürgschaftsausschusses wird ein Bürgschaftsbrief ausgestellt, der anschließend an die kreditierende Bank übersandt wird. Der Brief ist die Verpflichtung der kreditierenden Bank, einen Teil des Kreditrisikos zu übernehmen falls der Kredit gewährt wird. Für die Bürg-

schaftsgewährung werden Gebühren erhoben. In der Regel betragen sie etwa 1 % vom Wert des Kredits, für den die Bürgschaft gilt (wobei der zurückzuzahlende Kreditteil berücksichtigt wird). Zudem wird eine einmalige Provision in Höhe von 1 % des Bürgschaftsbetrages erhoben.

Die polnischen Bürgschaftsfonds treffen ihre Entscheidungen über eine etwaige Bürgschaftsgewährung auf Grund einer Analyse des Bürgschaftsantrags. Geprüft werden in der Regel dieselben Unterlagen, die der Antragsteller bei der kreditierenden Bank einreicht. Bei manchen Fonds, insbesondere solchen mit einem kleinen Wirkungsbereich, wird der Beschluss über die Bürgschaftsgewährung durch ein Gutachten unterstützt, das vom Qualifikationsausschuss erstellt wird. Der Ausschuss setzt sich u. a. aus Vertretern der Behörden des Bürgschaftsfonds, der wirtschaftlichen Selbstverwaltung, der kooperierenden Banken und der Kreisarbeitsämter zusammen.

Ähnlich wie bei deutschen Bürgschaftsausschüssen berücksichtigen die Entscheidungen der Qualifikationsausschüsse die lokalen Märkte und das Umfeld des antragstellenden Unternehmens. Bei einem positiven Befund gewährt der Fonds eine Bürgschaft nach vorheriger Vorlage der entsprechenden Absicherung durch den Antragsteller (Blankowechsel). Die Provision aus der gewährten Bürgschaft ist vergleichbar mit derjenigen, die von den deutschen Bürgschaftsbanken erhoben wird, und beträgt zwischen 1 % und 3 % des Bürgschaftsbetrages. Die Provision wird meistens einmalig erhoben.

Der maximale verbürgte Kreditanteil ist in Polen etwas niedriger als in Deutschland und beträgt 70 %. Die deutschen Bürgschaftsbanken verbürgen bis zu 80 % des Kreditwertes. Durchschnittswerte sind etwas niedriger und liegen bei 65 % in Polen und 70 % in Deutschland. Ein weiterer Unterschied besteht in den Laufzeiten. Deutsche Kunden der Bürgschaftsbanken können Bürgschaften für eine längerer Zeit erhalten als es bei polnischen Kreditnehmern der Fall ist: 15 Jahre in Deutschland (bei Baukrediten sogar noch länger), maximal 5 Jahre in Polen.

Bei den Kunden der Bürgschaftsfonds und -banken handelt es sich überwiegend um kleine Firmen, die nur wenige Mitarbeiter beschäftigen. Branchenbezogen dominieren in beiden Ländern Handelsfirmen als Bürgschaftsnehmer (vgl. Tab. 1).

Die geringere Kapitalausstattung des polnischen Bürgschaftssektors resultiert in einer kleineren Zahl und einen niedrigeren Wert der gewährten Bürgschaften. Im Jahr 2004 gewährten die polnischen Bürgschaftsfonds 2.265 Bürgschaften im Gesamtwert

von 147 Mio. PLN. Zur selben Zeit wurden in Deutschland Bürgschaften für 6.300 Unternehmen gewährt, davon bezogen sich 5.900 auf den Sektor der kleinen und mittelgroßen Unternehmen. Der Wert der Bürgschaften betrug insgesamt über 1 Mrd. Euro⁴.

Tab. 1: Struktur der gewährten Bürgschaften nach Branche des Bürgschaftsnehmer, 2004

Branche	Polen	Deutschland
<i>Warenproduzierendes Gewerbe</i>		
Produktion	33 %	..
Bauwesen	2 %	..
Handwerk	..	26 %
Industrie	..	17 %
<i>Dienstleistungssektor</i>		
Handel	39 %	26 %
andere Dienstleistungen und Transport	26 %	..
Freie Berufe	..	10 %
sonstige Dienstleistungen	..	21 %

Quelle: Raport o stanie funduszy poręczeń kredytowych w Polsce. Stan na dzień 30.06.2005. Krajowe Stowarzyszenie Funduszy Poręczeńiowych, Warszawa 2005, S. 12, Mut machen, Innovationen fördern, Die deutschen Bürgschaftsbanken 2004/2005, Verband der Bürgschaftsbanken, Bonn 2004, S. 9.

Ähnlich wie die Kredittätigkeit, so ist auch die Bürgschaftstätigkeit mit dem Risiko verbunden, dass der Schuldner seine Verbindlichkeiten nicht bezahlt. Werden die verbürgten Kredite nicht zurückgezahlt, kommt es zur Auszahlung von Bürgschaften an die Banken. Im Jahre 2004 zahlten Bürgschaftsbanken in Deutschland aus diesem Grund einen Betrag von 252 Mio. Euro aus, was 5 % vom Wert des aktuellen Portfolios der gewährten Kredite entspricht.⁵

Diesen relativ hohen Wert erklärt man mit der schwierigen volkswirtschaftlichen Situation in Deutschland, wo es im Jahre 2004 zu 40.000 Insolvenzen kam (siehe dazu auch die Beiträge von Bass und Hermsdorf in diesem Band). Die polnischen Bürgschaftsfonds zahlten im selben Jahr Bürgschaften im Wert von 610 Tsd. PLN aus (etwa 160 Tsd. Euro), was 2,29 % des aktuellen Bürgschaftsportfolios ausmachte. Bemer-

⁴ Raport o stanie funduszy poręczeń kredytowych w Polsce. Stan na dzień 31.12.2004. Krajowe Stowarzyszenie Funduszy Poręczeńiowych, Warszawa 2004, S. 7, Mut machen, Innovationen fördern, Die deutschen Bürgschaftsbanken 2004/2005, Verband der Bürgschaftsbanken, Bonn 2004, S. 7-8.

⁵ Mut machen, Innovationen fördern, Die deutschen Bürgschaftsbanken 2004/2005, Verband der Bürgschaftsbanken, Bonn 2004, S. 14.

kenswert ist, dass über die Hälfte der Bürgschaftsfonds im Jahre 2004 keine Bürgschaft verloren hat.⁶

Dank der Investitionen, die durch bürgschaftsgesicherte Kredite generiert wurden, konnten in Polen im Jahre 2004 etwa 1.550 neue Arbeitsplätze geschaffen werden. In Deutschland konnten dagegen 100.000 Arbeitsplätze geschaffen bzw. erhalten werden. Zur Schaffung eines neuen Arbeitsplatzes in Deutschland mussten also Bürgschaften im Wert von ca. 10 Tsd. Euro gewährt werden – und in Polen im Wert von 26 Tsd. Euro! Allerdings sind dies nur sehr grobe Schätzungen, da die Daten, insbesondere auch was die Arbeitsmarktauswirkungen anbelangt, in beiden Ländern mit ganz unterschiedlichen Methoden erhoben werden.

Die Bedeutung der Bürgschaften zeigt sich auch im Kapitalmultiplikator, d.h. dem Verhältnis zwischen dem Wert der Bürgschaften und dem bürgenden Kapital. Diese Kennziffer zeigt, welcher Teil des Kapitals für die Bürgschaftstätigkeit eingesetzt wird. Multiplikatorwerte über 1 bedeuten, dass die Fonds Bürgschaften in einem höheren Wert eingehen als ihr Kapital ausmacht. Werte unter 1 deuten darauf hin, dass die Fonds das verfügbare Kapital ungenügend ausnutzen. Sehr niedrige Werte sind leider ein Merkmal der polnischen Bürgschaftsfonds. Ende 2004 betrug diese Kennzahl in Polen 0,7, in Deutschland jedoch über 3,0. Allerdings verbessert sich der Kapitalmultiplikator der polnischen Bürgschaftsfonds von Jahr zu Jahr.

Literatur

Das System der Bürgschaftsbanken, Bürgschaftsbank NRW, Neuss 2001.

Flejterski S., Pluskota P., Szymczak I, Instytucje poręczenia na rynku finansowym, Difin, Warszawa 2005.

Internetseiten des Verbandes der Bürgschaftsbanken: <http://www.vdb-info.de> (Stand: 20.03.2006).
Mut machen, Innovationen fördern, Die deutschen Bürgschaftsbanken 2004/2005, Verband der Bürgschaftsbanken, Bonn 2004.

Raport o stanie funduszy poręczeń kredytowych w Polsce. Stan na dzień 31.12.2004. Krajowe Stowarzyszenie Funduszy Poręczeniowych, Warszawa 2004.

Raport o stanie funduszy poręczeń kredytowych w Polsce. Stan na dzień 30.06.2005. Krajowe Stowarzyszenie Funduszy Poręczeniowych, Warszawa 2005.

⁶ Raport o stanie funduszy poręczeń kredytowych w Polsce. Stan na dzień 30.06.2005. Krajowe Stowarzyszenie Funduszy Poręczeniowych, Warszawa 2005, S. 14-15.

JOANNA BEDNARZ
UNIVERSITÄT DANZIG

SERVICEANGEBOTE DEUTSCHER UND ÖSTERREICHISCHER BANKEN FÜR POLNISCHE KMU

In vielen Ländern spielt der Sektor der kleinen und mittelgroßen Unternehmen eine Schlüsselrolle in der Wirtschaftsentwicklung. Seit einigen Jahren nimmt dieser Sektor auch in Polen an Bedeutung zu. Er wird von Banken oftmals als vielversprechend und einkommensreich, aber zugleich auch als hochriskant betrachtet. Dieses Risiko ergibt sich meist aus der kurzen Firmengeschichte (nach Angaben der Polnischen Agentur für Unternehmensentwicklung wird die Tätigkeit von ca. 40 % der neu entstandenen Firmen schon innerhalb des ersten Jahres beendet) und einer mangelhaften Kreditrückzahlungsmoral.

Ob ein Unternehmen auf dem Markt erfolgreich ist, hängt von vielen Faktoren ab, auch solchen, die das Unternehmen selbst gar nicht beeinflussen kann. Unternehmer allerdings sind der Meinung, in erster Linie zählen die Geschäftsidee bzw. die Identifizierung der eigenen Marktnische, Beharrlichkeit, kompetente Mitarbeiter, solide Geschäftspartner, die richtige Finanzierung, eine günstige Branchenkonjunktur und die Anwendung moderner Technologien, um wettbewerbsfähige Produkte zu entwickeln und auf den Markt bringen zu können.

Jedes Unternehmen braucht aber auch einen passenden Bankservice – bequem, zuverlässig, problemlos und preisgünstig. Für die Auswahl des optimalen Finanzpartners spielen mehrere Faktoren eine Rolle. Erstens bieten immer mehr Banken den KMU einen Rundumservice an, der von einem Finanzberater oder Kontobetreuer wahrgenommen wird. Dieser muss mit den Bedürfnissen seiner Kunden bestens vertraut sein und die für sie optimalen Produkte im Bankangebot identifizieren, sowie im Laufe der Ent-

wicklung der Geschäftstätigkeit angemessene finanzielle Neulösungen vorschlagen können. Bei Wahl der richtigen Bank kann sich der Zeitaufwand für das Finanzmanagement eines Unternehmens erheblich reduzieren. Dabei kommt den Möglichkeiten des Onlinebankings eine wachsende Bedeutung zu. Nicht ganz ohne Bedeutung ist für ein Unternehmen auch die Zusammenarbeit der Bank mit lokalen, KMU-spezifischen Wirtschaftsförderungsinstitutionen sowie mit anderen Finanzinstitutionen, die sich mit Factoring, Forfaitierung, Leasing, Kapitalmarktinvestitionen, Versicherungen und dgl. beschäftigen.

Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich mit dem Angebot an ausgewählten Produkten und dem Bankservice für KMU durch vier Geschäftsbanken aus Deutschland bzw. Österreich, die auf dem polnischen Markt agieren: *Deutsche Bank PBC SA* (Deutsche Bank Privat- und Geschäftskunden AG), *BRE Bank SA* (Commerzbank Auslandsbanken Holding AG), *Bank BPH SA* (Bank Austria Creditanstalt, Grupa HVB) und *Raiffeisen Bank Polska SA*. Alle diese Banken bieten eine breite Produktpalette für KMU; die Raiffeisen Bank Polska SA unterscheidet sich noch zusätzlich zwischen kleinen und mittelgroßen Unternehmen.

Um das breite Angebot des Einzelhandelsbanking in Anspruch zu nehmen, muss ein Unternehmen zunächst eine geeignete Kontoart wählen. Dies dient u. a. zur Strukturierung der Finanzmittel des Eigentümers, zur Bedienung des Zahlungsverkehrs, zur Bargeldversorgung, zum Zugang zum Onlinebanking, zur Durchführung von in- und ausländischen Zahlungsabrechnungen in Złoty und in konvertierbaren Währungen sowie zur Erfassung der Verschuldung auf Grund der dem Unternehmen eingeräumten Debitgrenze (in Złoty) oder aus einem Kontokorrentkredit.

Zur Kontoeröffnung müssen polnische Staatsangehörige vorlegen: einen Antrag auf Kontoeröffnung (auch per Internet), ein aktuelles Dokument, das die Verleihung der juristischen Persönlichkeit beglaubigt, sowie einen Gewerbeschein, eine Bescheinigung des Wojewodschaftlichen Amtes für Statistik über die Zuordnung der Gewerberegisternummer (im REGON-System), eine Steuernummer (NIP)¹.

Nichtpolnische Staatsangehörige müssen bei der Bank vorlegen: eine aktuelle Abschrift aus dem Handelsregister bzw. andere aktuelle amtliche Unterlagen, denen grund-

¹ Bestimmungen zur Kontoeröffnung und Kontoführung für Unternehmer, Bank BPH SA, <http://www.bph.pl/pl/firmy/rachunki>, 15.02.2006.

sätzliche Daten zum ausländischen Unternehmen entnommen werden können, beglaubigt durch eine polnische Botschaft bzw. Konsulat und von einem vereidigten Übersetzer ins Polnische übersetzt, eine Bescheinigung der Bank, die das Konto des Unternehmens in seinem Herkunftsland führt, ggf. sonstige erforderliche Unterlagen (aus besonderen Vorschriften) sowie ggf. zusätzliche Dokumente auf Verlangen der Bank.²

Fast alle Banken bieten ihren KMU-Service als Paket an: Kontoführung, verschiedene Kredit- und Anlageprodukte sowie Zahlungskarten. Die Banken versuchen, diese Pakete betriebsgrößen- und branchenspezifisch zu gestalten. So bietet die BRE Bank SA vier betriebsgrößenspezifische Paketlösungen in einer „EFEKT-Linie“ an, die u. a. folgende Möglichkeiten beinhalten: Kontokorrentführung in polnischer Währung mit progressiver Verzinsung und mit der Möglichkeit, bis zu 98 Unterkonten ohne zusätzliche Gebühren zu eröffnen, internetbasiertes Kundenbetreuungssystem iBRE, Zahlungskarten (VISA Business Electron, VISA Business, MasterCard Business), Bargeldeinzahlungen über Nachtbriefkasten, Termineinlagen, Kontokorrentkredite (Kontokorrentlimits) im Rahmen des Pakets³, automatische Tageseinlagen, treuhänderische Wertpapierrechnung, elektronisches Kundenbetreuungssystem BRESOK, die Möglichkeit über die Bank Derivathandel zu betreiben, die Vermittlung von Dienstleistungen bei Abschluss von Leasingverträgen mit BRE Leasing Sp. z. o.o. und Factoringverträge mit Polfactor SA, die Möglichkeit zu Devisengeschäften, die Möglichkeit zum Schatzanweisungs- und Schatzobligationsverkehr und die Vermittlung von Investmentfondsanlagen bei Skarbic TFI SA⁴.

Die Bank BPH SA bietet auch Pakete, die sich an spezielle Berufsgruppen wenden, d. h. branchenspezifische Pakete. So handelt es sich beim Paket *Harmonium Medyk* um ein Angebot der Finanzbetreuung von Unternehmen im Gesundheitswesen, also privaten Arzt- und Zahnarztpraxen, medizinischer Hilfsberufe und veterinärmedizinische Praxen. *Harmonium TAX* soll Steuerberater, Rechnungsprüfer, freiberufliche Buchhalter

2 Bestimmungen zur Kontoeröffnung und Kontoführung für Unternehmer, Deutsche Bank PBC SA, § 9.

3 Im Paket EFEKT Plus: Kredit im Kontokorrent bis zu 600 Tsd. PLN, eine Entscheidung über die Kreditgewährung wird innerhalb von 7 Tagen gefasst, im Paket EFEKT Finansowy: Kreditlimit für die laufende Geschäftstätigkeit bis zu 1 Mio. PLN und im Paket EFEKT Inwestycyjny: Limit für die Finanzierung der laufenden Geschäftstätigkeit und für Investitionen des Kunden in Höhe von bis zu 4 Mio. PLN. Zusätzlich gibt es im Rahmen dieses Paketes einen Satz von weiteren Kreditprodukten.

4 <http://www.brebank.pl>, 15.02.2006.

und Rechnungsbüros ansprechen. Ein drittes Branchenpaket – *Harmonium Jurist* – richtet sich an Rechtsanwälte, Rechtsberater und Notare, die im Rahmen ihrer freiberuflichen Aktivität eine eigene Geschäftstätigkeit ausüben⁵.

Die *Deutsche Bank PBC SA* ist die einzige der in Polen tätigen deutschen und österreichischen Banken, die den KMU keine Paketlösungen sondern Einzelprodukte anbietet, darunter Kontoführung in polnischer Währung, Zusatzkonto in polnischer Währung, Devisenkonto, Anlagekonto, Zahlungskarten und mehrere Dienstleistungsprodukte für den internationalen Zahlungsverkehr sowie Hilfestellung bei der Eröffnung von Auslandskonten. Eine Kontoeröffnung bei db TransAccount in einer beliebigen Außenstelle der Deutschen Bank PBC SA in Polen, Deutschland, Italien und Spanien ist sehr einfach, insbesondere für diejenigen Unternehmen, die schon Kunden dieser Bank sind.⁶ Es genügt, die wichtigsten Dokumente vorlegen, die im allgemeinen zum Abschluss eines Vertrags über eine Kontoeröffnung erforderlich sind, samt beglaubigter Übersetzung und Bestätigung durch Botschaft oder Konsulat des Landes, in dem das Konto eröffnet wird bzw. durch das Außenministerium in Warschau. Diesen Unterlagen werden von der Außenstelle der Deutschen Bank PBC SA in Polen ein Gutachten bezüglich des Kunden und eine Kopie des in Polen unterzeichneten Vertrags über die Kontoeröffnung beigelegt. Es ist nicht erforderlich, die Kontoeröffnung im Ausland persönlich vorzunehmen, wenn schon ein Konto bei der Deutschen Bank in Polen besteht.

Eine zweite Bank, die ihren Kunden Hilfe bei der Kontoeröffnung im Ausland anbietet, ist die *BRE Bank SA* mit ihrer Abteilung für Auslandsbeziehungen. Die Kunden müssen zur Kontoeröffnung einen Antrag unterzeichnen, Personaldokumente und eine Bescheinigung über die Eintragung ins KRS-System und einen Gesellschaftsvertrag vorlegen. Diese Unterlagen werden über die Niederlassung Commerzbank in Polen nach Deutschland geschickt. Eine Kontoeröffnung im Ausland soll innerhalb von 1-2 Tagen möglich sein.⁷

Ein unverzichtbares Produkt, das von allen deutschen und österreichischen Banken mit Niederlassung in Polen als Teil der Pakete angeboten wird, sind Zahlungskarten. Sie gewähren einen bequemen und sicheren Zugang zum Bargeld, und Goldkarten sind

⁵ <http://www.bph.pl/pl/firmy/harmonium/bran>, 15.02.2006.

⁶ <http://www.deutsche-bank-pbc.pl/>, 15.02.2006.

⁷ M. Bednarek, Założenie konta firmowego za granicą, in: *Moja firma w Europie*, „Gazeta Prawna” Nr. 41 (1659), 27.02.2006, S. 23.

(nicht nur in Polen) ein Statussymbol. Unternehmen werden meistens Zahlungskarten vom Typ Business zur Verfügung gestellt, die in den Systemen VISA und MasterCard funktionieren. Auch die Debitkarten Maestro (Bank BPH SA) und VISA Business Electron (Deutsche Bank PBC SA) kommen zur Anwendung, und die Raiffeisen Bank Polska SA bietet die Karte PolCard Bis, die es möglich macht, Geschäfte ausschließlich über elektronische Medien durchzuführen.

Ein sehr wichtiges Element in der Zusammenarbeit des Unternehmens mit einer Bank ist die Abwicklung inländischer Geschäfte. Für eine schnelle und zuverlässige Geschäftsabwicklung sorgen verschiedene Produkte: Bareinzahlungen – offen (an der Kasse), geschlossen (in den Einwurfkasten), in Form von Inkasso (Empfang durch eine spezialisierte Transportfirma für Geld enthaltende Pakete und Einwurf in einen Einwurfkasten) und Direktinkasso (Empfang der Geld enthaltenden Pakete und Begleitung an die Sortierstelle zwecks Nachzählung, Verpackung und Einzahlung bei der Bank) –, Barauszahlungen an der Kasse bzw. Begleitung von Paketen bis zu einem angegebenen Ort, Aufbewahrung von Vermögensgegenständen in Tresoren und Safes, inländische Überweisungen mittels Überweisungsformulars oder durch Bareinzahlung sowie auf dem elektronischen und Telekommunikationsweg und Überweisungen an die Allgemeine Sozialversicherungsanstalt ZUS in schriftlicher und elektronischer Form sowie Postüberweisungen, Zahlungsanweisungen, Bar-, Verrechnungs- und Bankschecks und Scheck- und Wechselinkasso im inländischen Zahlungsverkehr.

Das Online-Banking hat sich zwischenzeitlich ebenfalls zum Standardgeschäft entwickelt. Elektronische Systeme sind mit Finanz- und Buchhaltungssystemen der Unternehmen integriert und ermöglichen in elektronischer Form in- und ausländische Zahlungen, Postüberweisungen, Zahlungsanweisungen, die Einzahlung der Sozialversicherungsprämien und Verfügungen über die Einlagen. Außerdem sichern diese Systeme rund um die Uhr den Zugang zu laufenden Informationen über Salden und Umsätze auf dem eigenen Konto, über Devisenkurse und Kursprognosen, Referenzsätze, Einlagenverzinsung, Geldmarktdaten, Notierungen der Schatzanweisungen und Informationen über die Bank selbst, wie Anschriften der Filialen oder eine Beschreibung der erbrachten Dienstleistungen. Beispielsweise bietet BRE Bank SA das Elektronische Kundenbetreuungssystem BRESOK und im Internet das System iBRE, Deutsche Bank PBC SA – Internetbanking und Teleservice für Firmen, Bank BPH SA – MultiCash PRO und

Raiffeisen Bank Polska S.A. bietet neben dem telefonische Kontakt das System R-Express „Der Unternehmer“ an.

Die BRE Bank SA und die Deutsche Bank PBC SA bieten auch Dienstleistungen für KMU bei der Abwicklung und Finanzierung von Außenhandelsgeschäften unter Nutzung eines Netzes von korrespondierenden Banken und des SWIFT-Systems. Sie bieten verschiedene Produkte an, darunter: Zahlungsanweisungen im Export und Import (eingehende und ausgehende Zahlungsanweisungen), Dokumenteninkasso und Finanzinkasso für Export und Import, Verkauf von Bankschecks sowie Inkasso und Ankauf ausländischer Schecks und Dokumentenakkreditiv für Export und Import.

Diese Banken bieten den KMU auch Produkte an, die mit Garantien von Handelsgeschäften verbunden sind. Zu ihnen gehören Vertragsgarantien: Bietungs-, Zahlungs-, Leistungsgarantien, Garantien für termingerechte Zahlungen für Waren- bzw. Leistungslieferungen oder Kreditrückzahlung, Garantien für termingerechte Zahlungen von Zoll- und Steuerverbindlichkeiten, Transitgarantien und Standby-Akkreditiv.

Schlussfolgerung

Kleine und mittelgroße Unternehmen haben als Nachfrager von Finanzdienstleistungen – neben den Privatverbrauchern selbstverständlich – die schwächste Marktposition. Größere Firmen hingegen sind in der Lage, Barrieren im Zugang zur Außenfinanzierung sowohl auf dem einheimischen Markt als auch auf ausländischen Märkten zu überwinden. Ein Beispiel dafür können Sonderregelungen in einzelnen Ländern sein, die Kapitalflüsse und den Zugang zu Kapital erleichtern. Ursachen für die schwache Position der KMU sind der schlechtere Zugang zu Informationen, geringe Sachkenntnisse und fehlende Kenntnisse der rechtlichen Bedingungen. Das Problem verschärft sich durch das für Finanzdienstleistungen erforderliche komplizierte Fachwissen, das für den durchschnittlichen Konsumenten unverständlich ist. Darum ist die Auswahl der richtigen Bank und eine enge Zusammenarbeit mit ihr eines der wichtigsten Elemente für den Erfolg von KMU. Die hier vorgestellten Informationen über die vier in Polen agierenden deutschen bzw. österreichischen Banken können zur Erhöhung der Markttransparenz beitragen.

Literatur

Bednarek, M., Założenie konta firmowego za granicą, in: Moja firma w Europie, „Gazeta Prawna” Nr. 41 (1659), 27.02.2006, S. 23. <http://www.brebank.pl>, 21.02.2006.

Bestimmungen zur Kontoeröffnung und -führung für Unternehmer, Bank BPH SA, <http://www.bph.pl/pl/firmy/rachunki>, 15.02.2006.

Bestimmungen zur Kontoeröffnung und -führung für Unternehmer, Deutsche Bank PBC SA, 15.02.2006.

<http://www.bph.pl/pl/firmy/harmonium/bran>, 15.02.2006.

<http://www.brebank.pl>, 15.02.2006.

<http://www.deutsche-bank-pbc.pl/>, 15.02.2006.

CHRISTOPH SIEBERT / CHRISTIAN HINCK
GLC GLÜCKSBURG CONSULTING AG, HAMBURG

INNOVATIVE FINANZIERUNGSMITTEL FÜR DEN DEUTSCHEN MITTELSTAND BEI DER REALISIERUNG VON DIREKTINVESTITIONEN IM AUSLAND

Immer mehr kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) in Deutschland werden mit den Veränderungen der globalen Rahmenbedingungen konfrontiert: Internationale Konkurrenz drängt auf angestammte Heimatmärkte, Großunternehmen verlagern zunehmend Teile ihrer Produktion ins Ausland oder beziehen Zulieferprodukte von der ausländischen Konkurrenz. Zusätzlich belastet die seit Jahren stagnierende Binnennachfrage die Ertragslage und die Wachstumschancen des deutschen Mittelstands, der im Vergleich zu Großunternehmen häufig deutlich weniger von den dynamisch expandierenden Auslandsmärkten profitiert.

Indes verhelfen Direktinvestitionen im Ausland (ADI) vielen Mittelständlern zu einer verbesserten Wettbewerbsfähigkeit – bieten diese doch Gelegenheit, neue Absatz- oder Beschaffungsmärkte zu erschließen oder Kostenvorteile durch Produktionsverlagerungen ins Ausland zu realisieren. Mittlerweile haben neben Großunternehmen zahlreiche Mittelständler diese Chancen erkannt und investieren im Zuge der fortschreitenden europäischen Integration bevorzugt in den mittel- und osteuropäischen Ländern.

I. Übersicht der Finanzierungsoptionen

Allerdings stehen Mittelständler insbesondere bei der Realisierung von Direktinvestitionen vor der Herausforderung, ihre Vorhaben mit Bankkrediten zu finanzieren. So muss neben den gewöhnlichen Kreditrisiken einer Investition in Deutschland, wie Unternehmens- und Marktrisiko, das jeweilige Länderrisiko einkalkuliert werden. Die Einfüh-

rung der Vorschriften zum Risikomanagement von Bankkreditportfolios, auch bekannt unter dem Begriff „Baseler Eigenmittelvereinbarung“ (Basel I und Basel II)¹, hat dazu geführt, dass sich der Zugang zu Bankdarlehen für viele KMU schwieriger gestaltet. Die durch diese Vorschriften bedingte Zurückhaltung bei der Kreditvergabebereitschaft der Banken, welche sich positiv auf die Bankensolidität und Stabilität des internationalen Finanzsystems auswirkt, stellt Mittelständler häufig vor ein kompliziertes Finanzierungsproblem. Der Grund ist, dass die Baseler Vorschriften von Banken fordern, Kredite mit dem Risiko entsprechenden Eigenmitteln zu unterlegen. Wächst das Gesamtrisiko eines Kredits, steigen auch die Kosten für die Bank durch die höher einzusetzenden Eigenmittel und somit letztlich für den Kreditnehmer.²

Das Gesamtrisiko für die Bank setzt sich aus den Kriterien Forderungskategorie (z.B. KMU), Rating und den eingebrachten Sicherheiten zusammen. Das Rating bzw. Bewertungsverfahren, welches von den Banken zumeist individuell auf Basis der Baseler Regularien ausgearbeitet ist, dient der Klassifizierung des wirtschaftlichen Kreditnehmerrisikos. Das bei Direktinvestitionen zu berücksichtigende Länderrisiko kann sich hier zusätzlich negativ auf das Gesamtrisiko auswirken, so dass die in einem Ratingverfahren ermittelte Bonitätseinstufung des Kreditnehmers schlechter werden kann und zu überhöhten Zinsen oder gar zu einer Nichtgewährung des Kredites führt.³

Für Mittelständler stellt sich daher die Frage, wie es unter den genannten Voraussetzungen gelingen kann, die erforderlichen Direktinvestitionen zu finanzieren.

Eine Möglichkeit zur Erhöhung des investiven Eigenkapitalvolumens ist die Beteiligungsfinanzierung. Traditionell werden hierbei neue Gesellschafter in den Gesellschafterkreis aufgenommen, die dem Unternehmen Eigenkapital in der benötigten Höhe direkt zur Verfügung stellen. Gegen diese Finanzierungsform spricht, dass das mittelständische Unternehmen langfristig Mitsprache- und Kontrollrechte an den neuen Gesell-

1 1988 wurde am Sitz der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich die Baseler Eigenmittelvereinbarung – Basel I – unterzeichnet. Basel I ist in über 100 Ländern, den jeweiligen Bedürfnissen angepasst, in die nationale Bankengesetzgebung eingeflossen. Ab 2006 gelten die modifizierten Vorschriften Basel II. Ziel der Vereinbarung ist es, das internationale Finanzsystem zu stabilisieren.

2 Vgl. Credit Suisse, Economic Briefing Nr. 36, April 2004

3 Vgl. K.-W. Hansmann et al. (2005), S. 6 f. In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass dieses zusätzliche Hindernis durch von der Bundesregierung angebotene Investitionsgarantien abgewendet werden kann. Das hierdurch abgesicherte politische Risiko im Investitionsland erleichtert die Kreditaufnahme. Siehe weitere Informationen unter: Auslandsgeäftsabsicherung der Bundesrepublik Deutschland, www.agaportal.de

schafter abgeben muss, was eine kostspielige Alternative ist, wenn die Gesamtkapitalrentabilität höher ist als der Fremdkapitalzins. Viele Mittelständler sind nicht gewillt, eine Beteiligungsfinanzierung einzugehen und suchen daher nach innovativen Finanzierungsformen, die es ihnen ermöglichen, die für einen Bankkredit erforderliche Bonität aufzuweisen, ohne zwingend Geschäftanteile abgeben zu müssen.

Innovative Finanzierungsformen existieren schon seit einigen Jahren auf den Finanzmärkten unter der Bezeichnung „Mezzanine“.⁴ Finanzierungskapital wird dann Mezzanine genannt, wenn es eine Mischform aus Eigen- und Fremdkapital darstellt. Es kann somit als hybride Finanzierungsform bezeichnet werden.⁵ Vereinfacht gesagt, werden Mezzanine-Finanzierungen im Rating der Kreditinstitute als eigenkapitalähnlich behandelt und verbessern die Bonität des Antragstellers, ohne dass offenes Eigenkapital zufließt. Dies ist möglich, da Mezzanine gegenüber Bankkrediten meist als nachrangig (sog. Juniorkredite) gestaltet wird und somit im Ratingverfahren eine weitere Haftungsgrundlage bietet.

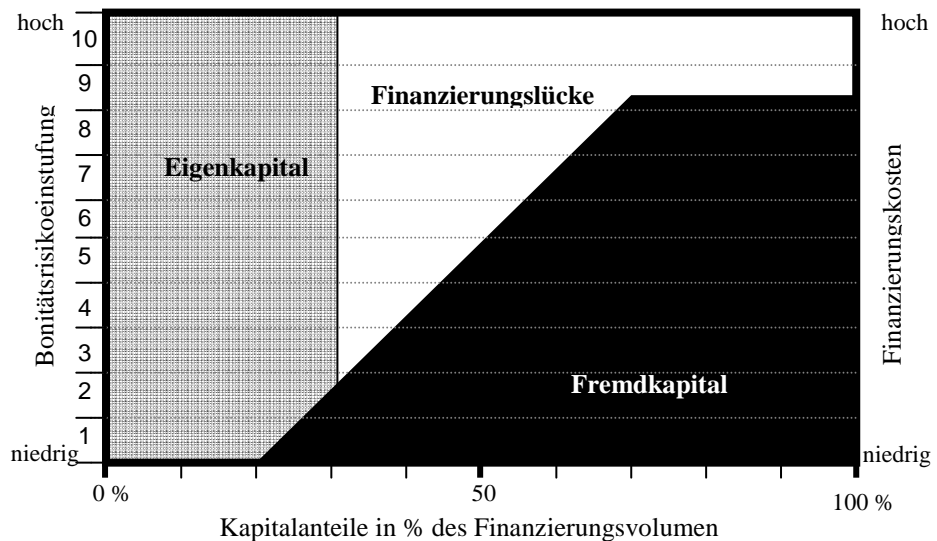
Die Abb. 1 veranschaulicht auf vereinfachende Weise, welche Finanzierungslücke zur klassischen Finanzierung mit steigendem Risiko für Mittelständler entsteht.

Die Finanzierungslücke kann durch drei Maßnahmen geschlossen werden: Erhöhung des eingesetzten Eigenkapitals (soweit vorhanden), klassische Beteiligungsfinanzierung und innovative Mezzanine-Finanzierungsformen. Da zumeist die Eigenmittel fehlen, stellen die Mezzanine eine attraktive Alternative zur klassischen Beteiligungsfinanzierung dar. Mezzanine-Kapital wird in der Regel über Banken, Finanzdienstleister, Fonds-Gesellschaften oder Private-Equity-Gesellschaften zur Verfügung gestellt. Die Mindestnennbeträge und die Konditionen sind von Anbieter zu Anbieter unterschiedlich. Üblich sind folgende Arten der Mezzanine-Finanzierung: Stille Beteiligungen (typisch, atypisch), Nachrangdarlehen und Wandelanleihen.

4 Mezzanine-Finanzierungsformen existieren schon seit Jahrhunderten. Sie haben allerdings durch die aktuellen Entwicklungen im Bereich der Unternehmensfinanzierung eine neue Bedeutung erlangt.

5 Es sei an dieser Stelle angemerkt, dass dem Mittelstand außer der Finanzierung mit Mezzanine-Kapital zumindest theoretisch noch weitere Finanzierungsinstrumente zur Verfügung stehen. Aus Sicht der Autoren sind diese Instrumente jedoch aufgrund ihrer Eigenschaften für den Mittelstand faktisch nicht einsetzbar, da z.B. beim Factoring bzw. der Forfaitierung zwar kurzfristig liquide Mittel generiert werden können, diese Finanzierungsinstrumente aber langfristig zu überhöhten Finanzierungskosten führen. Darüber hinaus stehen Asset Backed Securities oder Unternehmensanleihen bisher nur sehr großen Mittelständlern und Großunternehmen als Finanzierungsalternative zur Verfügung.

Abb. 1: Erforderlicher Kapitalmix bei steigendem Risiko



Quelle: eigene Darstellung

Bei der stillen Gesellschaft beteiligen sich die Kapitalgeber mit einer Einlage an der Gesellschaft, ohne tatsächlich Beteiligungsbesitz zu erwerben. Vielmehr besteht im Innenverhältnis eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR, sog. Innengesellschaft). Als Gegenleistung für die Einlage verfügen die Kapitalgeber über eingeschränkte Kontrollrechte und partizipieren am Gewinn bzw. Verlust. Zudem steht den typischen stillen Gesellschaftern eine feste Zinszahlung p.a. zu. Atypische stille Gesellschafter sind dagegen auch an stillen Reserven und der Entwicklung des Unternehmenswertes beteiligt, sie gelten aufgrund ihrer weitreichenden Mitsprache- und Kontrollrechte als Mitunternehmer. Beiden Arten von stillen Gesellschaftern können Zusatzvergütungen in Form von sog. Equity Kickern⁶ zustehen; d.h. einer Sonderzahlung in Form von Barmitteln oder einer Übertragung von Unternehmensanteilen bei einem Börsengang.

Nachrangdarlehen sind entgegen einem Bankkredit nachrangig besichert. Im Falle einer Insolvenz werden zuerst die Forderungen der erstrangigen Fremdkapitalgeber befriedigt (sog. Seniorekredite). Nachrangdarlehen werden daher von Banken als eigenka-

6 Link und Reichling verstehen hierunter die Möglichkeit, als Kapitalgeber am Unternehmenserfolg zu partizipieren. Diese besteht z.B. in der Wandlung von Mezzanine-Kapital in Eigenkapital, also einer „echten“ Beteiligung. Denkbar ist auch eine Aktienbeteiligung bei einem angestrebten späteren Börsengang. Vgl. G. Link / P. Reichling, Mezzanine Money – Vielfalt in der Finanzierung, in: Die Bank 2000, Nr. 4, S. 266-269.

pitalähnlich bewertet und wirken sich positiv auf das Rating aus.

Wandelanleihen, als dritte Form der Mezzanine, beinhalten für den Kapitalgeber das Recht, das zur Verfügung gestellte Fremdkapital zu einem festgelegten Zeitpunkt in Geschäftsanteile, also in Eigenkapital zu wandeln. Allerdings wird die Wandelanleihe erst nach Optionsausübung innerhalb eines Ratings als Eigenkapital eingestuft. Die nachfolgende Tab. verdeutlicht die Unterschiede zwischen den verschiedenen Mezzanine-Formen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass Mezzanine-Finanzierungen die folgenden Merkmale aufweisen: zum einen bieten sie eine hohe Flexibilität bzw. Ausrichtung auf die individuellen Bedürfnisse, zum anderen sind sie generell nachrangig und damit nicht besichert. Im Normalfall besitzen sie jedoch eine Vorrangigkeit gegenüber echtem Eigenkapital (Grund- bzw. Stammkapital und Rücklagen). Durch das höhere Kapitalgeberisiko sind die Finanzierungskosten höher als bei der klassischen Bankfinanzierung.

Weiterhin können – bis auf die atypische Beteiligung – die Entgelte für die Kapitalüberlassung steuer- und handelsrechtlich als Betriebsaufwand behandelt werden. Darüber hinaus ist Mezzanine-Kapital unabhängig von Rechtsform und Branche einsetzbar.

Das Besondere an den verschiedenen Arten der Mezzanine-Finanzierung ist, dass ihre flexible Ausgestaltung ein Rating und teilweise eine bilanzielle Einordnung als Eigenkapital ermöglicht. Dadurch verbessern sich die Eigenkapitalquote und damit die Bonität des Unternehmens. Als positive Folge reduzieren sich die Kreditkosten und dem Mittelständler eröffnen sich neue Handlungsspielräume im Rahmen der Kreditfinanzierung von (Direkt-)Investitionen. Die Finanzierungslücke kann so bei Beibehaltung der bestehenden Stimmrechts- und Eigentumsverhältnisse geschlossen werden, ohne dass die unternehmerische Unabhängigkeit des Unternehmens verloren geht.

Abb. 2: Gängige Formen der Mezzanine-Finanzierung und ihre Merkmale

	<i>Atypische stille Beteiligung</i>	<i>Typische stille Beteiligung</i>	<i>Wandelanleihe</i>	<i>Nachrangdarlehen</i>
<i>Beteiligung</i>	ja	nein	ab Wandelung	nein
<i>Vergütung</i>	fix und variabel	fix und variabel	fix / Wandlungsrecht	fix
<i>Kosten</i>	Abhängig von den individuell vereinbarten (Vergütungs)-Konditionen			
<i>Belastung des Cashflow</i>	Zins, Einmaltilgung nach Ablauf	Zins und Tilgung	Zins und Tilgung	Zins und Tilgung
<i>Rechte</i>	Mitunternehmer	Zustimmungs- und Kontrollrechte	Gläubiger, ab Wandelung Mitunternehmer	Gläubiger (i.d.R. mit Vetorecht)
<i>Haftung</i>	ja	nein, aber Rangrücktritt	nein, aber Rangrücktritt	nein, aber Rangrücktritt
<i>Bilanziert als Eigenkapital</i>	ja	Gestaltungsabhängig	ab Wandelung, davor Fremdkapital	nein
<i>Rating als Eigenkapital</i>	ja	ja	ab Wandelung	ja
<i>Verlustteilnahme</i>	ja	ja, kann ausgeschlossen werden	ab Wandelung	nein

Quelle: eigene Darstellung

Nachteilig an der Mezzanine-Finanzierung sind die relativ hohen Kapitalkosten, die häufig in der Nähe der Kontokorrentzinssätze von Banken liegen. Allerdings wird oft vernachlässigt, dass dem Mittelständler aufgrund der Forderung der Banken nach einer ausreichenden Eigenkapitaldeckung bei einem Investment keine andere Möglichkeit bleibt, als die Finanzierungslücke bei mangelnden Eigenmitteln mit Mezzanine- oder Beteiligungskapital zu schließen.

II. Fallstudie: Innovative Finanzierung

Die Chancen einer innovativen Finanzierung können an einer Fallstudie deutlich gemacht werden: Mit dem Ziel, die eigene Rohstoffbasis zu sichern und die günstigen Lohnbedingungen im Baltikum auszunutzen, plant das in den Bereichen Rapsöl- und Biodieselproduktion tätige mittelständische Unternehmen *Oderöl GmbH* (Name fiktiv) in Lettland eine bestehende Siloanlage aufzukaufen, zu modernisieren und um eine Rapspresserei zu erweitern. Die geplante Anlage hat eine Verarbeitungskapazität von ca. 20.000 t Raps, aus denen ca. 7.000 t Rapsöl p.a. gewonnen werden sollen, die Gesamtinvestition beträgt 5 Mio. €.

Die Oderöl GmbH hat sich aus strategischen Gründen zu diesem Schritt entschlossen, da sie hofft, von den kostengünstigen Rohstofflieferungen aus osteuropäischen Nicht-EU-Staaten wie Weißrussland oder der Ukraine profitieren zu können. So will die Oderöl GmbH ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig steigern und gleichzeitig die Produktionskapazität an einem wirtschaftlich interessanten Investitionsstandort erweitern. Eine Verlagerung der in Deutschland bestehenden Produktion ist in diesem Zusammenhang nicht geplant.

Die gegenwärtige Ertragskraft der Oderöl GmbH ist positiv und wachsend, bedingt durch die bisher kleine Produktionskapazität jedoch vergleichsweise gering. Die Wirtschaftlichkeitsrechnung des Vorhabens in Lettland hat ergeben, dass das Projekt einen jährlichen Cashflow von 350 T€ erwirtschaftet. Die Hausbank ist zwar grundsätzlich zur Finanzierung des Vorhabens im Rahmen einer Projektfinanzierung bereit (als Sicherheiten dienen die gekauften Produktionsanlagen, Zins- und Tilgung werden durch die Erlöse bedient), sie schätzt das Investitionsrisiko des Vorhabens aufgrund der unsicheren Ertragslage und der im Vergleich zu Deutschland unsicheren Standortbedingungen jedoch als relativ hoch ein (Risikoklasse 6, vgl. Abb. 1). Dementsprechend fordert die Bank einen relativ hohen Eigenkapitalanteil i.H.v. 50 % als Voraussetzung zur Finanzierung der verbleibenden 50 % der Gesamtinvestition (2,5 Mio. €), wobei der Zinssatz für das geliehene Fremdkapital 5 % p.a. betragen soll.

Zur Finanzierung der geplanten Direktinvestition kann die Oderöl GmbH aufgrund ihrer Finanzlage maximal 15 %, d.h. 750 T€ an Eigermitteln aufbringen. Allerdings konnte für das Vorhaben eine EU-Förderzusage über 500 T€ gesichert werden, so können. Die verbleibende Finanzierungslücke beläuft sich demnach auf 25 % des Investments, d.h. 1,25 Mio. €.

Die Oderöl GmbH ist nicht bereit, Investoren an Ihrem Unternehmen zu beteiligen, die für das Vorhaben keinen direkten Vorteil bringen. Um die Lücke zu schließen, spricht die Oderöl GmbH daher den deutschen Schlüsselkunden Rapsölhandel GmbH an, die heute rd. 40 % der Ware abnimmt. Ziel ist es, die Rapsölhandel GmbH als strategischen Investor zu gewinnen und neben Kapital auch den Absatz der neuen Kapazität zu sichern. Außerdem spricht die Oderöl GmbH die lettische Rapseinkaufsgenossenschaft an, um diese ebenfalls als Kapitalgeber zu gewinnen und gleichzeitig die langfristige Rohstoffzulieferung zu sichern. Beide Seiten signalisierten ihr Interesse, wobei der

Abnehmer Rapsölhandel GmbH gerne unbegrenzt am Erfolg des Vorhabens beteiligt wäre, hingegen die lettische Rapseinkaufsgenossenschaft aufgrund der eigenen Risiko-richtlinien eine fixe Vergütung mit zeitlich definiertem Ausstieg bevorzugt.

Nach intensiven Verhandlungen einigen sich die Geschäftspartner auf das folgende Vorgehen: Zunächst gründet die Oderöl GmbH eine lettische Projektgesellschaft. Die Rapsölhandel GmbH beteiligt sich direkt mit 25 % am Eigenkapital der Gesellschaft und übernimmt dafür 5 % der Gesamtinvestitionen in Form einer strategischen Beteiligung. Die Oderöl GmbH ist mit der Anteilsabgabe einverstanden, da somit der Absatz der Produktion gesichert ist, und die Stimmrechte trotzdem weitgehend in eigener Hand verbleiben.

Zusätzlich stellt die Rapsölhandel GmbH der Projektgesellschaft ein nachrangiges Darlehen i.H.v. weiteren 10 % des Investitionsvolumens mit einer jährlichen Verzinsung von 7 % für acht Jahre zur Verfügung. Der relativ geringe Zinssatz ist darauf zurückzuführen, dass mit der Stellung des Nachrangdarlehens eine Gewinnbeteiligung von 3 % p.a. verbunden ist.

Die lettische Rapseinkaufsgenossenschaft beteiligt sich im Rahmen einer Einlage als stiller Gesellschafter mit 10 % der Gesamtinvestition am Vorhaben. Die fixe Verzinsung beträgt 6 % p.a., die variable Vergütung wird auf 3,5 % vom Gewinn festgelegt. Der Bereitstellungszeitraum für das Kapital beträgt acht Jahre. Eine Verlustteilnahme ist ausgeschlossen, das Darlehen wird nachrangig behandelt. Beide Investoren sind also bereit, der Projektgesellschaft nachrangiges, als Eigenkapital oder als eigenkapitalähnlich geltendes Kapital zur Verfügung zu stellen. Somit konnte die Finanzierungslücke im Sinne der Oderöl GmbH geschlossen und gleichzeitig der Forderung der Hausbank entsprochen werden.

Die Gesellschaftsverhältnisse der lettischen Tochter stellen sich nun wie folgt dar. Die Oderöl GmbH hält 750 T€ des Eigenkapitals. Weitere 250 T€ stellt die Rapsölhandel GmbH. Das Gesellschaftskapital beläuft sich demnach auf insgesamt 1 Mio. €. Die Oderöl GmbH hält hiervon 75 %, die Rapsölhandel GmbH 25 %. Natürlich hätte die Oderöl GmbH die Lücke auch mit 25 % (1,25 Mio. €) direktem Beteiligungskapital schließen können. Fraglich ist jedoch, ob die Oderöl GmbH einen Investor gefunden hätte, der das Ertragsrisiko eingegangen wäre. Zudem hätte die Oderöl GmbH rd. 63 % der Unternehmensanteile an der lettischen Tochter abgeben müssen, was unter anderem

mit dem Verlust von wesentlichen Stimm- und Kontrollrechten und im Erfolgsfall höheren Kapitalkosten verbunden gewesen wäre. Durch den Einsatz von Mezzanine-Kapital konnte die Abgabe von Unternehmensanteilen auf 25 % reduziert werden, d.h. 75 % der Projektgesellschaft verbleiben in der Hand der Oderöl GmbH.

III. Fazit

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass ausländische Direktinvestitionen vor dem Hintergrund der fortschreitenden Globalisierung und stagnierenden Binnennachfrage für den deutschen Mittelstand eine zunehmend wichtige Alternative darstellt, um die eigene Wettbewerbsposition im nationalen und internationalen Umfeld zu stärken. Allerdings stellen die risikoorientierten Baseler Kreditvergaberichtlinien und die vergleichsweise geringe Eigenkapitaldecke deutsche Mittelständler verstärkt vor das Problem, Investitionen im Ausland mit klassischen Bankdarlehen zu finanzieren. Mezzanine-Finanzierungen sind eine willkommene Lösung, da diese die Eigenkapitaldecke nach außen stärken und somit den Weg zum Bankdarlehen öffnen, ohne zwingend Unternehmensanteile abgeben zu müssen.

Zukünftig wird der Finanzmarkt dem Mittelstand weitere innovative Finanzierungsinstrumente zur Verfügung stellen und es ihm einfacher machen, seine Investitionen zu strukturieren. Wichtig bleibt jedoch, dass der mittelständische Unternehmer die Chancen und Risiken seines Vorhabens genau kennt und sich intensiv mit den Vor- und Nachteilen der eingesetzten Finanzierungsinstrumente auseinandersetzt. Nur dann kann er den für sein individuelles Vorhaben optimalen Finanzierungsmix arrangieren.

Literatur

- Credit Suisse, Economic and Policy Consulting, Basel II – Meilensteine der Bankenregulierung, in: Economic Briefing Nr. 36, April 2004.
- Hansmann, K.-W. / Reuter, M. / Richter, N., Alternative Finanzierungsformen im Deutschen Mittelstand – Eine empirische Untersuchung, Hamburg 2000.
- Link, G. / Reichling, P., Mezzanine Money – Vielfalt in der Finanzierung, in: Die Bank 2000, Nr. 4, S. 266 – 269.

III.

INTERNATIONALISIERUNG

GERHARD M. FELDMEIER
HOCHSCHULE BREMERHAVEN

DIE INTERNATIONALISIERUNG DEUTSCHER KMU – STIEFKIND IM SCHATTEN MULTINATIONALER KONZERNE

I. Die Internationalisierung von KMU im Vergleich zu Großunternehmen: Scheinkorrelationen, verzerrte Rückkoppelungseffekte und falsche Folge- rungen

Die Globalisierung von Märkten stellt nicht nur eine Herausforderung für Großunternehmen dar, sondern betrifft in zunehmendem Maße auch mittelständische Firmen. Kleine und mittelgroße Unternehmen (KMU) engagieren sich heute im Zuge neuer technologischer Entwicklungen, neuer Märkte und insbesondere neuer Dienstleistungen stärker auf Auslandsmärkten als vielfach angenommen und statistisch erfasst. Vor allem aufgrund ihrer Innovationsdynamik werden KMU heute zu einem immer größer werdenden Bestimmungsfaktor der internationalen Wettbewerbsfähigkeit der nationalen und regionalen Volkswirtschaft. Vor allem aufgrund verstärkten (inländischen und ausländischen) Wettbewerbsdrucks, zu geringer regionaler und nationaler Marktpotentiale und enger Marktbetätigungsfelder sind KMU heute mehr denn je gefordert, sich stärker auf Auslandsmärkten zu positionieren.

Von grundlegender wissenschaftlicher Bedeutung sowohl aus einzelwirtschaftlicher als auch gesamtwirtschaftlicher Sicht ist die Frage nach der konkreten Ausrichtung der Internationalisierung von KMU. Ein Grundproblem hierbei besteht darin, dass es weder eine umfassende Internationalisierungstheorie für KMU gibt¹ noch hinreichende empirische Untersuchungen über dieses Themengebiet existieren, und man sich bei der wissenschaftlichen Erklärung der Internationalisierung von KMU vorliegender Erkenntnis-

1 Vgl. W. Krämer, Mittelstandsökonomik, München 2003, S. 13 f.

se und Erfahrungen von Großunternehmen bedient und diese auch für KMU als allgemeingültig hingestellt werden. Im Wesentlichen beziehen sich die aus geläufigen Theorien der Internationalisierung von Unternehmen gewonnenen Erklärungsansätze (meist unterschwellig) auf große und/oder multinationale Unternehmen, die sich mit ihrer strategischen Standortpolitik (Internalisierung) zunehmend ihren nationalen Volkswirtschaften entziehen. Demnach verhalten sich KMU in ihren Internationalisierungsprozessen und -strategien parallel zu Großunternehmen bzw. stehen bei ihren Auslandsgeeschäften in einer engen Komplementärbeziehung zu diesen.

Zahlreiche Fallstudien über das Internationalisierungsgebaren von KMU belegen hingegen, dass sich KMU bei ihrer Internationalisierung nicht nur wesentlich von Großunternehmen unterscheiden, sondern bewusst alternative Wege bei der Erschließung und Bearbeitung von Auslandsmärkten bzw. den gewählten Stufen der Internationalisierung einschlagen und sich herkömmliche Annahmen über die grundsätzliche Internationalisierungseignung von KMU als unzutreffend erweisen. Vor allem unternehmensgrößenunabhängige qualitative Bestimmungs- und Erfolgsfaktoren von KMU bleiben hierbei oft völlig unberücksichtigt, ebenso der Tatbestand, dass kleinere Unternehmen nicht grundsätzlich zu den Verlierern der Globalisierung zählen und gerade aufgrund ihrer firmenspezifischen Besonderheiten Weltmarktführerschaften begründen, von denen namhafte Großunternehmen nur träumen können.

Die im Folgenden herausgestellten neueren Erkenntnisse über die Besonderheiten der Internationalisierung von KMU im Unterschied zu Großunternehmen basieren auf jüngeren Veröffentlichungen und im Wesentlichen auf ersten wissenschaftlichen Erkenntnissen aus einer empirischen Untersuchung im Rahmen des Verbundforschungsvorhabens „Internationalisierung von KMU im norddeutschen Raum“, die vom *Institute for Management and Economics* an der Hochschule Bremerhaven in Kooperation mit acht Industrie- und Handelskammern aus dem norddeutschen Raum durchgeführt wird. Ziel dieser breit angelegten empirischen Unternehmensbefragung in Form von persönlichen Tiefeninterviews mit den maßgeblichen Entscheidungsträgern in ca. 80 international außerordentlich erfolgreichen, kleineren und weitgehend heimatstandortzentrierten KMU aus der Region („*local secret beauties*“) ist es, Informationen über deren internationale Etablierung und Erfolgskonzepte zu gewinnen und zu analysieren, um daraus neue wissenschaftliche Erklärungsansätze, praktische Handlungsempfehlungen und

spezielle wirtschaftspolitische Förderbedarfe abzuleiten. Das laufende KMU-Internationalisierungsforschungsprojekt wird voraussichtlich im Sommer 2007 abgeschlossen und in einer Veröffentlichung dokumentiert.

II. Unternehmensgrößenspezifische Trugschlüsse und statistische Besonderheiten bei der Internationalisierung von KMU

Die traditionelle Hypothese: „Je kleiner ein Unternehmen, desto geringer seine Internationalisierungseignung“ bezieht sich vor allem auf KMU. Sie unterstellt, dass eine erfolgreiche Internationalisierung erst ab einer gewissen unternehmerischen Ressourcenausstattung möglich ist und bestimmte Internationalisierungsformen, die eine höhere Ressourcenbindung im Ausland erfordern sowie unternehmerische Mindestfinanzierungs- und Mindestmanagementkapazitäten voraussetzen, die bei den meisten KMU nicht vorliegen.

So wird beispielsweise (in isolierter Betrachtung der einzelnen Internationalisierungsformen) unterstellt, dass ein eindeutiger statistischer Zusammenhang zwischen der Größe von KMU und deren Exportquoten besteht, d.h. der Anteil der Exporte, gemessen am Umsatz, korreliert positiv mit der Unternehmensgröße². Ferner differieren nach herkömmlicher Lehrmeinung die Formen der Internationalisierung zwischen Großunternehmen und KMU, und es wird davon ausgegangen, dass erstere verstärkt zu Direktinvestitionen tendieren, während KMU aufgrund ihrer geringen Finanzkraft (indirekte) Exporte bevorzugen³.

Derartigen Lehrbuchargumenten kann zunächst aus quantitativer Sicht entgegnet werden: *Erstens* ignoriert die öffentliche Statistik die hohe Auslandsorientierung vieler deutscher KMU, die als Binnenzulieferer von Großunternehmen mit hohen Exportquoten entscheidend zu den Exporterfolgen der nationalen Volkswirtschaft beitragen, ohne in den amtlichen Exportstatistiken gesondert erfasst zu werden. *Zweitens* erfasst die amtliche Statistik unternehmerische Exporte erst ab einem Schwellenwert von 300.000 Euro pro Jahr⁴, welcher gerade von kleineren KMU oft nicht erreicht wird und somit nicht in die Exportstatistiken einfließt. *Drittens* trifft der grundsätzliche Tatbestand,

2 Vgl. W. Krämer, Mittelstandsökonomik, München 2003, S. 42.

3 Vgl. „Mittelstand wenig internationalisiert“, in: FAZ vom 01.08.2005, S. 16.

4 Vgl. S. Gehle, Neufassung der Intrastat-Verordnung zum 1. Januar 2005, in: Statistisches Bundesamt (Hg.), Wirtschaft und Statistik Nr. 12/2004, S. 1424-1431.

dass Exportaktivitäten mit zunehmender Unternehmensgröße steigen, zwar auch für KMU zu, jedoch korreliert der Anteil des Exports am Gesamtumsatz nicht mit steigender Unternehmensgröße⁵.

Auch die statistisch begründete untergeordnete Rolle von KMU bei Direktinvestitionen aufgrund von Kapitalmangel und hoher Auslandskoordinierungskosten im Unterschied zu Großunternehmen⁶ bedarf einer kritischen Hinterfragung. So differenziert die amtliche Statistik bei der Ermittlung von Direktinvestitionen nicht nach Größenklassen der Investoren. Meldepflichtig sind inländische Unternehmen und Privatpersonen, soweit ihnen 10 % oder mehr der Kapitalanteile oder Stimmrechte an einem Unternehmen im Ausland gehören und dieses eine Mindestbilanzsumme von 3 Mio. Euro aufweist. Bei ausländischen Zweigniederlassungen oder auf Dauer angelegten ausländischen Betriebsstätten gilt die Meldepflicht erst ab einem Betriebsvermögen von mehr als 3 Mio. Euro⁷. Nach derartigen Berechnungen entfallen nur Bruchteile von ca. 2 % aller deutschen Direktinvestitionen im Ausland auf KMU, die diese in der Internationalisierungsforschung vernachlässigbar erscheinen lassen. Hierbei wird jedoch das Ausmaß derjenigen Auslandsinvestitionen von KMU unterschätzt, die nicht der statistischen Meldepflicht unterliegen. Fallstudien über das Investitionsverhalten deutscher mittelständischer Unternehmen in grenznahen Regionen Osteuropas bestätigen eine Vielzahl von Kleinstinvestitionen deutscher KMU, beispielsweise in Form der Einlage gebrauchter Maschinen, oder von Kapitalbeteiligungen bei Lieferanten, Lohnfertigern oder Handelsvertretern⁸.

Ferner erfolgt bei der statistischen Erfassung unternehmerischer Kapitalanlagen keine Differenzierung zwischen dem Direktinvestitionsvolumen als solchem und der konkreten Anzahl der Direktinvestitionen, die Rückschlüsse auf das Direktinvestitionsgebar von KMU liefern. Fallstudien belegen auch hier, dass der (nach obigen Kriterien) statistisch ermittelte KMU-Anteil an den Direktinvestitionen deutlich unter dem tatsäch-

5 Vgl. EU-Kommission, Generaldirektion Unternehmen (Hg.), Beobachtungsnetz der europäischen KMU, Internationalisierung von KMU, Nr. 4/2003, Brüssel 2003, S. 19.

6 Vgl. U. Backes-Gellner / K. Huhn, Internationalisierungsformen und ihre Bedeutung für mittelständische Unternehmen, in: J. Gutmann / R. Kabst (Hg.), Internationalisierung im Mittelstand, Wiesbaden 1999, S. 183 f.

7 Vgl. Deutsche Bundesbank (Hg.), Kapitalverflechtung mit dem Ausland, Statistische Sonderveröffentlichung, Frankfurt April 2005, S. 71.

8 Vgl. F. Kaufmann / A. Menke, Standortverlagerungen mittelständischer Unternehmen nach Mittel- und Osteuropa, Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 74 NF, Stuttgart 1997, S. 124 f.

lichen KMU-Anteil liegt; in der Literatur wird als Faustregel sogar ein (statistisch nicht nachweisbarer) KMU-Anteil von einem Drittel an den deutschen Direktinvestitionen unterstellt.⁹ Die amtlichen statistischen Daten ignorieren somit eine nicht unbeträchtliche Zahl an mittelständischen Direktinvestitionen im Ausland.

Auch die in der Literatur oftmals herausgestellte Aversion von KMU gegenüber grenzüberschreitenden Kooperationen (und somit deren statistisch vernachlässigbare Bedeutung im Unterschied zu Großunternehmen) aufgrund zu hoher Transaktionskosten bei der Partnersuche, der Priorität selbständiger Entscheidungs- und Handlungsspielräume bzw. unterstellter Gefahren eines Know-how-Verlustes sind empirisch nicht zwingend haltbar. So wird oftmals in der Literatur herausgestellt, dass KMU bei der Organisationsform ihrer internationalen Unternehmenstätigkeit reine Export- und/oder Importbeziehungen bevorzugen und Kooperationsbeziehungen vergleichsweise wenig Anwendung finden.

Empirische Untersuchungen widerlegen hingegen diese These einer isolierten Priorisierung reiner Außenhandelsbeziehungen bei KMU und belegen, dass sich international erfolgreiche KMUs insbesondere durch eine positive kooperative Grundeinstellung und einen Internationalisierungsmix aus Exporten, geregelten Liefer-, Produktions-, Vertriebs-, Know-how-Transfer-, Lizenz-, Gegengeschäfts- und Systemverträgen ohne Kapitalbeteiligung oder eigenständige Joint Ventures mit einzelnen Partnern oder im Netzwerk auszeichnen¹⁰. Das Bewusstsein, dass internationale Kooperationen die Wettbewerbsfähigkeit auch von KMU stärken und Kooperationen gerade bei einer frühen Internationalisierung ein Schlüsselfaktor des Erfolgs sind, ist insbesondere bei technologieintensiven KMU stark ausgeprägt.

In der wissenschaftlichen Erklärung wird ferner die Bedeutung und Existenz informeller (und somit statistisch ebenfalls kaum erfasster) Beziehungsnetzwerke von KMU im Auslandsgeschäft unterschätzt, die einen nicht unerheblichen internationalen Know-how-Transfer beinhalten¹¹.

9 Vgl. R. Fieten, W. Friedrich, B. Lagemann, Globalisierung der Märkte – Herausforderungen und Optionen für kleine und mittelgroße Unternehmen, insbesondere Zulieferer, Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 73 NF, Stuttgart 1997, S. 25.

10 Vgl. EU-Kommission, Generaldirektion Unternehmen (Hg.), Beobachtungsnetz der europäischen KMU, Internationalisierung von KMU, Nr. 4/2003, Brüssel 2003, S. 21 f.

11 Vgl. E. Gerum, Internationalisierung mittelständischer Unternehmen durch Netzwerke, in: J. Gutmann / R. Kabst (Hg.), Internationalisierung im Mittelstand, Wiesbaden 1999, S. 273-285.

Aus eigenen Forschungsprojekten gewonnene Praxiserkenntnisse widerlegen zudem, dass die Unternehmensgröße selbst einen originären Faktor zur Erklärung der Internationalisierungsfähigkeit darstellt. Nicht die Unternehmensgröße als solche, sondern mit ihr verbundene Restriktionen, wie beispielsweise ein relativ hoher Spezialisierungsgrad der Angebotspalette, begrenzte Ressourcenpools, hohe Fixkostenbelastungen aufgrund einer vergleichsweise geringen Arbeitsteilung und/oder geringer (kostenkritischer) Produktionsmengen wegen eng begrenzter heimischer Absatzmärkte sind es vielmehr, die die internationale Wettbewerbsfähigkeit von KMU beeinträchtigen, solange sie nur national oder lokal ausgerichtet sind¹².

Insofern ist die Unternehmensgröße nicht per se, sondern nur insoweit von Bedeutung für die Internationalisierung von KMU als eine Mindestgröße eine notwendige Bedingung für die Nutzung eines Wettbewerbsvorteils darstellt und dieser meist erst durch eine gezielte Internationalisierung erreicht werden kann. Somit hindert die Existenz vorhandener Größennachteile nicht zwingend deren Internationalisierung, sondern trägt gerade diese zu ihrer Überwindung bei, was die unterstellte Kausalbeziehung umkehrt. Nicht vorhandene Größenvorteile, sondern deren Schaffung und Erreichung sind folglich ein wesentliches Internationalisierungsmotiv für viele KMU. Nicht zuletzt ihre enge Marktausrichtung, zu geringe nationale Marktpotentiale sowie vorhandene Marktsättigungstendenzen auf den Heimatmärkten erzwingen von ihnen grenzüberschreitende Aktivitäten zur Unternehmenssicherung und zum (organischen) Unternehmenswachstum¹³.

Auch die konventionelle Lehrmeinung, dass mit zunehmender Unternehmensgröße aufgrund höheren Kapitaleinsatzes die Forschungs- und Entwicklungsintensität in Unternehmen steigt und somit dadurch das Innovationspotential im Unternehmen (resp. die internationale Wettbewerbsfähigkeit) steigt, trifft in der Realität nicht zwingend zu. Zahlreiche empirische Untersuchungen belegen, dass Innovationen von KMU nicht zwangsläufig kapitalintensiv sind, nicht auf expliziten Forschungs- und Entwicklungsleistungen basieren müssen und sich nicht zwingend auf konkrete Produkte beziehen. Vielmehr handelt es sich bei Innovationen in KMU verstärkt um Prozessinnovationen,

12 Vgl. J. Dieckmann / G. Feldmeier, Motive, Formen, Erfolgsfaktoren und Hemmnisse der Internationalisierung mittelständischer Unternehmen – Ergebnisse und wissenschaftliche Folgerungen aus einer Primärdatenanalyse im IHK-Bezirk Bremerhaven in Kurzform, Schriftenreihe des Institute for Management and Economics, Nr. 3, Bremerhaven Mai 2005.

13 Vgl. EU-Kommission, Generaldirektion Unternehmen (Hg.), Beobachtungsnetz der europäischen KMU, Internationalisierung von KMU, Nr. 4/2003, Brüssel 2003, S. 14 f.

die aus impliziten Informationen (von kreativen Mitarbeitern) aus dem operativen Bereich entstehen und keinen gesonderten Kapitalbedarf erfordern, sondern oftmals sogar dazu beitragen, Kapital einzusparen und effizienter einzusetzen¹⁴.

Ferner belegen Fallstudien, dass KMU fehlende „economies of scale“ durch andere Vorteile kompensieren können: intangible Ressourcen in Form von spezifischem Know-how und wettbewerbsentscheidenden (heimatmarktbezogenen) Erfahrungsvorsprüngen in Detailbereichen. Diese Vorteile stellen beim Eintritt in neue Märkte wesentliche Erfolgsgrundlagen dar und ihre Existenz ist entscheidend für die Internationalisierung. Sie resultieren in erster Linie aus dem Aufbau eng fokussierter, langfristiger Geschäftsbeziehungen, individueller Produkt-/Dienstleistungskombinationen, einer hohen Kundenorientierung (Qualitäts- und Liefertreue), aus effizienten Organisations- und Entscheidungsstrukturen und nicht zuletzt aus hoch qualifizierten Mitarbeitern. Vor allem mit Nachfrageinnovationen, resultierend aus einem engen Beziehungsnetzwerk zu Kunden und hoher Kundenloyalität, schaffen sie es, erreichte Marktgrenzen auszuweiten, neue Geschäftschancen wahrzunehmen und sich gegenüber (vorwiegend produktzentrierten) Großunternehmen auch im Auslandsgeschäft zu behaupten.

III. Ausrichtung von KMU-Internationalisierungsaktivitäten – komplementär, parallel oder konträr zu Großunternehmen ?

Herkömmliche Lehrmeinungen unterstellen, dass sich KMU in ihren außenwirtschaftlichen Aktivitäten vorwiegend komplementär zu Großunternehmen verhalten, indem sie diesen zuliefernd, wartend, reparierend und beratend zur Seite stehen¹⁵. Ferner wird vielfach unterstellt, dass KMU bei ihrer Auslandsmarktbearbeitung vorwiegend in die Fußstapfen großer Pioniere treten und dort in deren Gefolge „follower advantages“ ausschöpfen.

Derartige Sichtweisen ignorieren, dass gerade viele kleine und mittelgroße deutsche Unternehmen, unabhängig von ihren großen Kontrahenten, Spitzenstellungen auf dem Weltmarkt einnehmen (sog. „*hidden champions*“), die vor allem durch technologische Spitzenleistungen, verbunden mit besonders engen Kundenbeziehungen, ausgefeilten

¹⁴ Vgl. „Mythen der Innovation“, in: FAZ vom 30.01.2006, S. 16.

¹⁵ Vgl. J. Mugler, Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Bd. 2, Wien 1999, S. 54.

Servicekonzepten und/oder besonderen Führungsphilosophien begründet werden¹⁶. Eigene Untersuchungen über die Internationalisierungsetablierung kleinerer Unternehmen im norddeutschen Raum zeigen, dass diese häufig mit unikaten Kombinationen aus spezifischen Produkten und kundenunterstützenden Dienstleistungen völlig neue Geschäftsfelder erschließen und so eine Weltmarktführerschaft in weitgehend konkurrenzlosen globalen Nischenmärkten begründen. Gerade diese in einzelnen KMU-Fallbeispielen herausgestellten „smaller hidden champions“ widerlegen die traditionelle Hypothese: „Je kleiner ein Unternehmen, desto größer seine Abhängigkeit im Auslandsgeschäft von großen Unternehmen“.

Auch beim empirisch bestätigten Trend, dass deutsche KMU durch Direktinvestitionen zunehmend mehr Wertschöpfung im Ausland als im Inland erwirtschaften¹⁷, wird eine Parallelität zu Großunternehmen bei der Auswahl der Zielstandorte unterstellt; d.h. KMU-Direktinvestitionen würden sich überwiegend auf Industrieländer und geographisch nahe gelegene Auslandsmärkte in kulturell vergleichbaren Wirtschaftsräumen konzentrieren und erst mit zunehmender internationaler Erfahrung würden Markteintritte in geographisch und psychologisch entfernteren Ländern getätigt¹⁸.

Völlig vernachlässigt wird bei dieser Unterstellung der Trend des originären Ausweichens von KMU auf weniger erschlossene (und begehrte) Entwicklungs- und Schwellenländer, wo bewusst Beschaffungs-, Produktions- und Absatzkapazitäten aufgebaut und technologische Lücken geschlossen werden, nicht zuletzt, um sich dem Wettbewerbsdruck durch große Konkurrenten auf Trendmärkten zu entziehen und „*first mover advantages*“ auf kleineren Auslandsmärkten zu erlangen, die für Großunternehmen aufgrund (zu) geringer Marktpotentiale und/oder hoher Umweltrisiken weniger attraktiv erscheinen. Im Unterschied zu diesen verfügen sie meist über Voraussetzungen, wie hohe Flexibilität, geringe Kapitalintensität bzw. Overheadkosten, die ihnen ein Engagement auch in „Exotenländern“ ermöglicht¹⁹. Besondere Affinitäten zu bestimmten (Nichttrend-) Zielregionen bestehen bei KMU häufig auch durch persönliche Beziehun-

16 Vgl. H. Simon, Die heimlichen Gewinner, Frankfurt 1996.

17 Vgl. DIHK (Hg.), Investitionen im Ausland – DIHK-Studie auf Basis einer Unternehmensbefragung durch die Industrie- und Handelskammern vom Sommer 2004, Berlin 2004.

18 Vgl. I. Bamberger / M. Evers, Ursachen und Verläufe von Internationalisierungsentscheidungen mittelständischer Unternehmen, in: K. Macharzina / J. M. Oesterle (Hg.), Handbuch Internationales Management, Wiesbaden 1997, S. 126.

19 Vgl. H. Groeger / H. J. Hebgen / K. Kemminer, Internationalisierung des Mittelstandes, in: Harvard Manager Nr. 4/1986, S. 22-28.

gen und Bindungen der unternehmerischen Entscheidungsverantwortlichen zu derartigen Ländern, so dass statistische Bewertungsverfahren (wie z.B. klassische Scoring-Modelle) bei der Standortwahl von diesen erst gar nicht als Entscheidungshilfe herangezogen werden.

IV. Phasen der KMU-Internationalisierung: sequentiell oder multiselektiv?

Neben der Analyse der einzelnen Internationalisierungsformen, Auslandszielmärkte und Marktfelder von KMU und deren statistischer Gewichtung stehen wissenschaftliche Untersuchungen der Internationalisierungsprozesse im Mittelpunkt der Internationalisierungsforschung von KMU. Hier dominiert in der Literatur ein Forschungsansatz, der die Internationalisierung allgemein und insbesondere von KMU als sequentielles Muster darstellt, wonach die Internationalisierung in Phasen verläuft, die einerseits vom Ausmaß der Ressourcenbindungen im Ausland bestimmt werden und andererseits von der Abfolge verschiedener Formen von Auslandswertaktivitäten in einem (auf monetäre Größen bezogenen) Regelkreis geprägt sind. Diese traditionellen Internationalisierungstheorien unterstellen ein genetisches Modell mit einer zunächst geringen Kapitalbindung im Ausland, die durch zunehmende Erfahrungen aus der aktiven Marktbearbeitung zu kapitalintensiveren Marktbearbeitungsformen führt und schließlich im Aufbau eigener Tochterunternehmen mündet²⁰. Zum anderen wird nach der behavioristischen Lerntheorie²¹ unterstellt, dass KMU im Laufe ihres Internationalisierungsprozesses mehrere Stufen eines zunehmenden internationalen Engagements kontinuierlich durchlaufen (sog. Uppsala-Modell) und der typische Pfad der Internationalisierung vom Export über Lizenzvergabe, den Aufbau von Vertriebsniederlassungen zur Gründung eigener Fertigungsstätten im Ausland führt²². Nach diesem graduellen Ansatz basiert die vollständige Internationalisierung von Unternehmen auf kontinuierlichen Lernprozessen und einem Zuwachs an Marktwissen mit jeder erreichten Internationalisierungsstufe.

Derartige Ansätze, die einen inkrementalen Prozess nacheinander ablaufender Stufen der Internationalisierung von KMU postulieren und auf den traditionellen Internati-

20 Vgl. H. G. Meissner / S. Gerber, Die Auslandsinvestition als Entscheidungsproblem, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Nr. 3/1980, S. 224.

21 Vgl. Y. Aharoni, The Foreign Investment Decision Process, Boston 1966.

22 Vgl. J. Johanson / J. E. Vahlne, The Internationalization Process of the Firm. A model of knowledge development and increasing foreign market commitments, in: Journal of International Business Studies, Vol. 8, 1, 1977, S. 23-32.

onalisierungs- und Entwicklungspfad multinationaler Konzerne aufbauen, werden heute in der gängigen Literatur noch weitgehend vertreten.

Neuere wissenschaftliche Erklärungsansätze leugnen hingegen sowohl den unterstellten (graduellen) Ansatz einer stufenweisen Internationalisierung von KMU als solchen als auch die vermeintliche Erfolgswirksamkeit einer langsamen Übertragung von finanziellen Ressourcen, Eigentums- und Kontrollrechten an ausländische Unternehmenseinheiten, welche auf (überholten) ex post Erfahrungen von etablierten Großunternehmen basieren. Sie verweisen vielmehr darauf, dass aufgrund der größeren Wahlfreiheit zwischen einzelnen Internationalisierungsformen im Zuge der weltweiten Liberalisierung von Volkswirtschaften und Märkten KMU verstärkt einzelne Entwicklungsstufen überspringen (sog. „leapfrogging“) bzw. unmittelbar ressourcenintensivere Internationalisierungsformen, wie Joint Ventures oder Tochterunternehmen, eingehen.²³

Auch eigene Fallstudien bestätigen, dass die Internationalisierung von KMU nicht zwingend inkremental, sondern diskontinuierlich und schubweise verlaufen kann. Mitunter lässt sich auch ein Prozess der De-Internationalisierung in Form eines Zurückschraubens auf der Internationalisierungsstufenleiter beobachten.

Das bewusste Überspringen einzelner Internationalisierungsstufen wird im Einzelnen mit Innovationen in der Produktions-, Informations- und Kommunikationstechnologie, sich rasch verändernden Konsumpräferenzen, homogenen Weltmarktbedingungen, einem zunehmenden Bedarf an Nischenmärkten sowie dem leichteren Zugang zu internationalen Kapitalmärkten begründet. Zudem wird auf die zunehmende Möglichkeit des „Imitationslernens“ verwiesen, wo aufgrund hoher Informationstransparenz Internationalisierungserfahrungen nicht zwingend selbst erworben werden müssen, sondern auch extern einholbar sind.

Darüber hinaus wird herausgestellt, dass gerade neu gegründete Unternehmen aus Hochtechnologiebranchen (mitunter vom Zeitpunkt ihrer Gründung an) aufgrund zu kleiner Heimatmärkte bzw. wegen akuten Wettbewerbsdrucks und kurzer Produktlebenszyklen auf internationale Märkte fokussiert sind, eine frühe Internationalisierung anstreben und dabei eine beachtliche Internationalisierungsgeschwindigkeit vorweisen. Insbesondere mit den Begriffen „born globals“ oder „instant internationals“ bezeichnete

23 Vgl. B. Enßlinger, Born Globals – Begriff und Bedeutung, in: D. Holtbrügge (Hg.), Die Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmungen, Stuttgart 2003, S. 129-149.

technologieorientierte KMU, die bereits seit ihrer Gründung oder kurze Zeit danach auf internationalen Märkten agieren und sich durch eine ausgeprägte globale Orientierung auszeichnen²⁴, dienen als Paradigmen für diese These. Einzelne Forschungsergebnisse aus diesem Themengebiet bestätigen, dass derartige Unternehmen vorwiegend im Bereich von KMU anzutreffen sind, diese bereits zum Zeitpunkt der Gründung über eine aktive Internationalisierungsstrategie verfügen, stark in formelle und informelle Unternehmensnetzwerke eingebunden sind und von einem international erfahrenen Gründer bzw. Gründerteam mit hoher Risikotoleranz und globalen Visionen geführt werden²⁵.

Eng verknüpft mit der Frage der Existenz eines stufenweisen Durchlaufens einzelner Internationalisierungsformen ist die Frage der Wahl der jeweiligen Markteintrittsform bzw. möglicher Verknüpfungen dieser im Rahmen von Internationalisierungsentscheidungen.

Auch hier konzentriert sich die Literatur (Theorie der graduellen Entwicklung der Internationalisierung) meist auf monokausale Erklärungen bzw. isolierte Betrachtungen der einzelnen Varianten in Form der Abwägung von deren Vor- und Nachteilen und unterstellt, dass die gewählten Internationalisierungsformen substitutiv zueinander sind. So wird beispielsweise unterstellt, dass ein Unternehmen, das sich auf Exporte konzentriert, ausschließlich vom Heimatstandort aus internationale Managementaktivitäten betreibt und bei Direktinvestitionen in Form von Tochterunternehmen ausschließlich Kapital- und Managementleistungen im Gastland erbracht werden²⁶.

Völlig unterschätzt wird hierbei vor allem die Existenz differenzierter Formen der Internationalisierung. Empirische Beobachtungen bestätigen, dass KMU integrierte Internationalisierungsformen praktizieren, sich für einen bewussten Alternativenmix entscheiden und dabei nicht isolierten Absatz- oder Kostensparmotiven folgen²⁷. Gerade eine breite Palette aus gleichzeitigen Exporten, Importen, formalen und informellen

24 Vgl. B. Enßlinger, Born Globals – Begriff und Bedeutung, in: D. Holtbrügge (Hg.), Die Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen, Stuttgart 2003, S. 129-149 und D. Rygl, Länderübergreifende Konfiguration von Wertaktivitäten in Born Globals, in: D. Holtbrügge (Hg.), Die Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen, Stuttgart 2003, S. 151-169.

25 Vgl. M.W. Rennie, Born Global, in: McKinsey Quarterly, Nr. 4/1993, S. 45-52.

26 Vgl. S. Müller, M. Kornmeier, Strategisches Internationales Management, München 2002, S. 306.

27 Vgl. EU-Kommission, Generaldirektion Unternehmen (Hg.), Beobachtungsnetz der europäischen KMU, Internationalisierung von KMU, Nr. 4/2003, Brüssel 2003, S. 24 f.

Kooperationen und Direktinvestitionen ermöglicht ihnen netzwerkartige Synergieeffekte, die jede einzelne Internationalisierungsform für sich nicht bietet²⁸.

So besteht die Internationalisierung von KMU heute vielfach aus einem Bündel von Aktivitäten, die sich eher ergänzen als aufeinander aufbauen. Statt „Entweder/Oder“- bzw. „Zuerst/Danach“-Entscheidungen erfolgt hierbei häufig eine Verknüpfung zu „Sowohl/Als auch“-Ansätzen in Form der Wahrnehmung multiselektiver Formen der Internationalisierung, und es stellt sich heraus, dass multiple Formen der Internationalisierung heute grenzüberschreitende KMU-Aktivitäten gegenseitig fördern und diese nicht länger aufeinander folgende Stufen eines Prozesses sind²⁹. So führen beispielsweise getätigte Direktinvestitionen oder das Eingehen von internationalen Kooperationen zu einer gezielten Stärkung von Exporten aus heimischen Produktionsstätten und fördern somit diese anstatt sie zu ersetzen. Ferner bestehen internationale Wertkettenaktivitäten von KMU oftmals parallel nach innen (in Form des Imports günstiger Vorleistungen und einem Zugang zu Wissen durch grenzüberschreitende Kooperationen und Direktinvestitionen) als auch nach außen (durch Exporte) und überschneiden sich bewusst. Häufig ergeben sich gerade Kooperationen mit Auslandskunden im Bereich der Produkt(weiter)entwicklung durch Exportaktivitäten oder Direktinvestitionen vor Ort, welche somit keinen reinen Absatzcharakter haben bzw. es entstehen über ursprüngliche Kooperationen erst Exporte, was die Reihenfolge der Internationalisierungsstufen verändert.

V. Strategisches Management in internationalen KMU

In bezug auf das strategische Management von KMU wird in der Literatur häufig argumentiert, dass den Internationalisierungsentscheidungen von KMU aufgrund kaum anzutreffender Grundsatz- und Stabsabteilungen mangelndes strategisches Vorgehen zu Grunde liegt und Entscheidungen insbesondere in Familienunternehmen wenig systematisch und überwiegend emotional getroffen werden, was deren wissenschaftliche Verwertbarkeit schmälert. Ferner wird unterstellt, dass KMU zwar zunehmend die Wichtigkeit von Internationalisierungsstrategien erkennen, diese jedoch mangels finan-

28 Vgl. DIHK (Hg.), „Going International“: Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft – Erfahrungen, Lösungen, Perspektiven“, Berlin 2005.

29 Vgl. EU-Kommission, Generaldirektion Unternehmen (Hg.), Beobachtungsnetz der europäischen KMU, Internationalisierung von KMU, Nr. 4/2003, Brüssel 2003, S. 25 f.

zieller und personeller Ressourcen in der Praxis nur selten umsetzen, mit der Folge von Defiziten in der Vorbereitung des Markteintritts im Ausland oder bei Kooperationen mit ausländischen Partnern³⁰.

Derartige Sichtweisen verkennen, dass vor allem international etablierte KMU mitunter klare strategische Ziele bezüglich der Auslandsanteilsentwicklung am Geschäftsvolumen verfolgen, diese jedoch kurzfristiger und flexibler angelegt sind und somit ebenfalls eine höhere Anpassungsfähigkeit an sich rasch verändernde Marktgegebenheiten vorweisen. So stellt die Internationalisierung durchaus auch bei KMU (vorausgesetzt sie sind internationalisierungswillig und -fähig) eine nicht zu unterschätzende Komponente ihres strategischen Verhaltens dar³¹.

Ferner kann das den KMU unterstellte Fehlen einer Internationalisierungsstrategie dadurch relativiert werden, dass (erfolgreiche) Internationalisierungsentscheidungen von KMU häufig mit einem weniger institutionalisierten strategischen Handeln getroffen werden und ein Wettbewerbsvorteil gegenüber großen Unternehmen (mit ihrem bürokratischem Veränderungsmanagement und höheren Diversifizierungsgraden) gerade darin besteht, möglichst flexibel auf Marktveränderungen reagieren zu können und als „lernende Organisationen“ zu fungieren. Nicht zuletzt die hohe Imitationsdynamik und ein sich rasch wechselndes Marktumfeld erfordern eine hohe Anpassungsbereitschaft an veränderte Wettbewerbs-, Markt- und Technologiesituationen, die eine mittel- bis langfristig ausgerichtete und (somit kurzfristig unflexible) strategische Unternehmensplanung nicht zulassen. Hier zeigt sich bei KMU häufig eine zufällig gewählte und unsystematische Internationalisierungspraxis, die sich international (Zugvögeln gleich) intuitiv ohne feste Zielkoordinaten und Navigationssysteme in die richtige Marktrichtung bewegen. Zahlreiche Praxisbeispiele international erfolgreicher KMU unterstreichen zudem, dass diese ihre Geschäftsmodelle gerade aufgrund einer Nichtexistenz fester und mittel- bis langfristig angelegter Strategievorgaben schneller als große Wettbewerber entwickeln und verändern und somit schneller auf (meist nachfragegesteuerte) neueste Marktanforderungen reagieren können.

30 Vgl. EU-Kommission, Generaldirektion Unternehmen (Hg.), Beobachtungsnetz der europäischen KMU, Internationalisierung von KMU, Nr. 4/2003, Brüssel 2003, S. 35 f.

31 Vgl. W. Weber / R. Kabst, Internationalisierung mittelständischer Unternehmen: Organisationsform und Personalmanagement, in: J. Gutmann / R. Kabst (Hg.), Internationalisierung im Mittelstand, Wiesbaden 1999, S. 61 f.

Literatur

- „Mittelstand wenig internationalisiert“, Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 01.08.2005, S. 16.
- „Mythen der Innovation“, Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 30.01.2006, S. 16.
- Aharoni, Y., *The Foreign Investment Decision Process*, Boston 1966.
- Backes-Gellner, U. / Huhn, K., Internationalisierungsformen und ihre Bedeutung für mittelständische Unternehmen, in: Gutmann, J. / Kabst, R. (Hg.): *Internationalisierung im Mittelstand*, Wiesbaden 1999, S. 176-191.
- Bamberger, I. / Evers, M., Ursachen und Verläufe von Internationalisierungsentscheidungen mittelständischer Unternehmen, in: K. Macharzina / M. J. Oesterle (Hg.), *Handbuch Internationales Management*, Wiesbaden 1997, S. 103-137.
- Deutsche Bundesbank (Hg.): *Kapitalverflechtung mit dem Ausland*, Statistische Sonderveröffentlichung, Frankfurt, April 2005.
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK) (Hg.), „Going International“: Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft – Erfahrungen, Lösungen, Perspektiven“, Berlin 2005.
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK) (Hg.), *Investitionen im Ausland – DIHK-Studie auf Basis einer Unternehmensbefragung vom Sommer 2004*, Berlin 2004.
- Dieckmann, J. / Feldmeier, G., Motive, Formen, Erfolgsfaktoren und Hemmnisse der Internationalisierung mittelständischer Unternehmen – Ergebnisse und wissenschaftliche Folgerungen aus einer Primärdatenanalyse im IHK-Bezirk Bremerhaven in Kurzform, Schriftenreihe des Institute for Management and Economics, Nr. 3, Bremerhaven Mai 2005.
- Enßlinger, B., Born Globals – Begriff und Bedeutung, in: Holtbrügge, D. (Hg.), *Die Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen*, Stuttgart 2003, S. 129-149.
- EU-Kommission Generaldirektion Unternehmen (Hg.), *Beobachtungsnetz der europäischen KMU, Internationalisierung von KMU*, Nr. 4/2003, Brüssel 2003.
- Fieten, R. / Friedrich, W. / Lagemann, B., *Globalisierung der Märkte – Herausforderungen und Optionen für kleine und mittelgroße Unternehmen, insbesondere Zulieferer*, Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 73 NF, Stuttgart 1997.
- Gehle, S., Neufassung der Intrastat-Verordnung zum 1. Januar 2005, in: Statistisches Bundesamt (Hg.), *Wirtschaft und Statistik* Nr. 12/2004, S. 1424-1431.
- Gerum, E., Internationalisierung mittelständischer Unternehmen durch Netzwerke, in: Gutmann, J. / Kabst, R. (Hg.), *Internationalisierung im Mittelstand*, Wiesbaden 1999, S. 273-285.
- Groeger, H. / Hebgen, H. J. / Kemminer, K., Internationalisierung des Mittelstandes, in: *Harvard Manager* Nr. 4/1986, S. 22-28.
- Johanson, J. / Vahlne, J.-E., The Internationalization Process of the Firm. A model of knowledge development and increasing foreign market commitments, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, 1, 1977, S. 23-32.
- Kaufmann, F. / Menke, A., *Standortverlagerungen mittelständischer Unternehmen nach Mittel- und Osteuropa*, Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 74 NF, Stuttgart 1997.
- Krämer, W., *Mittelstandsökonomik*, München 2003.
- Lagemann, B., Auswirkungen der Globalisierung auf die mittelständische Wirtschaft, in: Ridinger, R. (Hg.), *Gesamtwirtschaftliche Funktion des Mittelstandes*, Berlin 1997, S. 91 ff.
- Meissner H. G. / Gerber S., Die Auslandsinvestition als Entscheidungsproblem, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, Nr. 3/1980, S. 217-228.
- Mugler, J., *Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe*, Band 2, Wien 1999.
- Müller, S. / Kornmeier, M., *Strategisches Internationales Management*, München 2002.
- Rennie, M.W., Born Global, in: *McKinsey Quarterly*, Nr. 4/1993, S. 45-52.
- Rygl, D., Länderübergreifende Konfiguration von Wertaktivitäten in Born Globals, in: Holtbrügge, D. (Hg.), *Die Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen*, Stuttgart 2003, S. 151-169.
- Simon, H., *Die heimlichen Gewinner*, Frankfurt 1996.
- Weber, W. / Kabst, R., Internationalisierung mittelständischer Unternehmen: Organisationsform und Personalmanagement, in: Gutmann, J. / Kabst, R. (Hg.), *Internationalisierung im Mittelstand*, Wiesbaden 1999, S. 3-27.

ROLAND ABEL
RUHR-UNIVERSITÄT BOCHUM

INTERNATIONALE KOOPERATIONEN – (K)EINE CHANCE FÜR DEUTSCHE KLEIN- UND KLEINSTUNTERNEHMEN?

Wenn danach gefragt wird, welche Chancen sich für kleine und mittelgroße Unternehmen (KMU) durch Internationalisierung ergeben, dann ist die Antwort erwartungsgemäß nicht eindeutig. Wohl niemand bestreitet, dass das unternehmerische Auslandsengagement erheblich nach Unternehmensgröße variiert. Größere Unternehmen sind international wesentlich aktiver als kleinere.¹ Feldmeier weist allerdings darauf hin, dass das Auslandsengagement von KMU tendenziell zu sehr unterschätzt wird.² Doch betrifft dies auch kleine und nicht nur mittelgroße Unternehmen? Die Gruppe der Klein- und Kleinstunternehmen (KKU), die immerhin rund 98,5 % der deutschen KMU bzw. 98,2 % aller Unternehmen in Deutschland umfasst³, in deren Betrieben etwa 41,7 % aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten in Deutschland arbeiten⁴ und die damit einen gesamtwirtschaftlich bedeutsamen Sektor bildet, zählt zwar bei der gesellschaftlichen und wissenschaftlichen Diskussion um KMU dazu – ihre Sonderrolle wird aber tatsächlich völlig ausgeblendet. Hierin liegt eine bemerkenswerte Forschungslücke. Mit diesem Beitrag soll ein kritischer Blick auf diese klein- und kleinstunternehmerische

1 European Network for SME Research (ENSR), Internationalisierung von KMU = ENSR 2003a

2 G. Feldmeier, Die Internationalisierung kleiner und mittelständischer Unternehmen – Stand der Wissenschaft, Erklärungsdefizite sowie neuere Ansätze zur KMU-Internationalisierungsforschung, in: Abel, R. / Bass, H. H. / Ernst-Siebert, R. (Hg.), Kleine und mittelgroße Unternehmen im globalen Innovationswettbewerb, München und Mering 2006, S. 340-357.

3 Statistisches Bundesamt, Unternehmen und Betriebe – Deutschland. Unternehmen (I) und Betriebe (II) nach Beschäftigtengrößenklassen. Auswertungen aus dem Unternehmensregister 2005.

4 Bundesagentur für Arbeit, Zahl der Betriebe und ihrer Beschäftigten nach Größenklassen 2005. In den EU-Staaten (noch vor der EU-Osterweiterung) betrug der Anteil von KMU an allen Unternehmen 99,8 %, der Anteil der Arbeitsplätze betrug 69,7 %, vgl. ENSR 2003a, loc. cit.

Rolle geworfen werden.

Man stelle sich zwei kleine unabhängige Unternehmen mit vielleicht jeweils 10 Beschäftigten in Polen und in Deutschland vor, z.B. zwei Tischlereien, eine in Danzig/Gdańsk und eine in Bremen. Und man frage sich, wie das jeweilige Auslandsengagement beider Tischlereien aussehen könnte: Sind Direktinvestitionen der einen Tischlerei in der Heimatregion der anderen realistisch? Sind die beiden Tischlereien in einer Zulieferkette vorstellbar? Welche Möglichkeiten gäbe es beispielsweise durch Kooperationen zur gemeinsamen Produktentwicklung, zur Marktbeobachtung, zur gemeinsamen Angebotsabgabe oder zur gemeinsamen Nutzung teurer Maschinen? Abgesehen von Ausnahmefällen in Grenzregionen ist hier wohl Skepsis angebracht. Was jedoch längst praktiziert wird, ist die Erbringung von Dienstleistungen im Ausland, hier allerdings mehr seitens osteuropäischer Anbieter in Westeuropa als umgekehrt.⁵

Um systematisch vorzugehen, sind bei diesem Thema vier Fragen zu behandeln:

- (1) Wie international sind Klein- und Kleinstunternehmen aufgestellt?
- (2) Sind Kooperationen als Internationalisierungskatalysator für KKU eine geeignete Option?
- (3) Wo liegen die Barrieren internationaler Kooperationen für KKU?
- (4) Wie lassen sich Kooperationen als Vehikel der Internationalisierung von KKU intensivieren?

I. Die gegenwärtige Internationalisierung der KKU

In der wirtschaftswissenschaftlichen und in der sozialwissenschaftlichen Literatur werden Internationalisierungsstrategien und Kooperationspotenziale vorwiegend auf Basis von Großunternehmen diskutiert oder es wird allenfalls zwischen Großunternehmen und KMU differenziert. Ausnahmen bilden Vergleiche von großen und mittelständischen Unternehmen⁶, bei denen die kleinen jedoch ausgeklammert werden, obwohl sie *per de-*

5 Dies ist übrigens gerade im Tischlerhandwerk ein ernstes Problem, denn dem traditionellen Tischlerhandwerk wird von in- und ausländischen so genannten handwerksähnlichen Montageunternehmen immer mehr der Rang abgelaufen, vgl. R. Abel / C. Temps, Entwicklungsperspektiven des Tischlerhandwerks. Analyse der wirtschaftlichen Potenziale sowie der Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen, Projektbericht für die Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 2004.

6 A. Bassen / M. Behnam / D. U. Gilbert, Internationalisierung des Mittelstands. Ergebnisse einer empirischen Studie zum Internationalisierungsverhalten deutscher mittelständischer Unternehmen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 71. Jg., Heft 4/2001.

finitionem zum Mittelstand gehören. Klein- und vor allem Kleinstunternehmen als expliziter Bestandteil und quantitativ bedeutsamste Gruppe innerhalb der KKV sind als Forschungsgegenstand überwiegend nur dem Namen nach von Interesse, nicht aber in der Forschungspraxis.⁷

Kooperationen sind jedoch nur als ein Internationalisierungsweg unter vielen anderen anzusehen. Das Spektrum an internationalen Aktivitäten bzw. Strategien wird zwar sehr unterschiedlich nach Formen und Funktionen typologisiert, dennoch umfasst es i. d. R. die Bereiche Außenhandel (vor allem Export und Import), Direktinvestitionen und eben auch Kooperationen als explizite Erscheinungsform von Internationalisierung sowie als Internationalisierungskatalysator für andere Aktivitäten.⁸

Den Daten einer Befragung von KKV durch das Europäische Beobachtungsnetzwerk für KKV-Forschung zufolge wird der Anteil international tätiger europäischer KKV auf 37 % geschätzt, wobei kleine Unternehmen deutlich weniger international aktiv sind als mittelgroße.⁹ Beispielsweise exportieren nur etwa 17 % der Kleinstunternehmen, 38 % der Kleinunternehmen, jedoch 51 % der mittelgroßen Unternehmen. Der Anteil der von KKV stammenden Direktinvestitionen im Ausland, u. a. in Form von Standortverlagerungen, wird hingegen als wesentlich geringer angesehen (in Deutschland etwa 2 %), auch wenn mit dieser Kennzahl nicht alle Daten erfasst werden.¹⁰ In

7 Vgl. etwa U. Wilkens / M. Brüssig, Strategieentwicklung von KKV im Globalisierungsprozess, theoretisch fundiert und empirisch untersucht, in: Schreyögg, G. / Sydow, J. (Hg.), Strategische Prozesse und Pfade. Managementforschung 13, Wiesbaden 2003, K. B. Nienaber, Internationalisierung mittelständischer Unternehmen. Theoretische Grundlagen und empirische Befunde zur Strategiewahl und -umsetzung, Hamburg 2003, M. C. Simon / M. Welling / J. Freiling, Internationalisierung – Wachstumstreiber oder Totengräber der innovativen Mittelstands?, in: Abel, R. / Bass, H. H. / Ernst-Siebert, R. (Hg.), Kleine und mittelgroße Unternehmen im globalen Innovationswettbewerb, München und Mering 2006, S. 154-178.

8 Vgl. K. B. Nienaber, loc. cit.; F. Maaß / F. Wallau, Internationale Kooperationen kleiner und mittlerer Unternehmen – Unter besonderer Berücksichtigung der neuen Bundesländer, Hg. vom Institut für Mittelstandsforschung Bonn, IfM-Materialien Nr. 158, Bonn 2003; M. von Behr, Im Sog der Internationalisierung – Startpunkte, Wege und Ziele kleiner und mittlerer Unternehmen, in: Behr, M. von / Semlinger, K. (Hg.), Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen: neue Entwicklungen bei Arbeitsorganisation und Wissensmanagement, Frankfurt a.M. 2004.

9 ENSR 2003a, loc. cit.

10 Vgl. Feldmeier, loc. cit. Weniger bekannt ist jedoch, dass viele KKV auch Rückverlagerungen ihrer ausländischen Produktionsstätten vornehmen, und zwar sowohl in Form einer strategischen Entscheidung als auch als Konsequenz von vorherigen Fehlentscheidungen des Managements, vgl. A. Schulte, Das Phänomen der Rückverlagerung. Internationale Standortentscheidungen kleiner und mittlerer Unternehmen, Wiesbaden 2002. Schulte führt zwar an, dass eine bestimmte Unternehmensgröße prinzipiell für Internationalisierung und „Re-Nationalisierung“ keine erklärende Einflussgröße darstellt, allerdings sind KKV in ihrer Untersuchung die

Richtung Osteuropa muss das Auslandsengagement deutscher KMU sowohl in Form von Direktinvestitionen als auch in Form von Beteiligungen den Daten des Mittelstandsmonitors 2005 zufolge als noch viel geringer eingeschätzt werden. KKK spielen hierbei praktisch gar keine Rolle. Selbst wenn nicht alle Auslandsinvestitionen in diese Statistik einfließen, kann bezweifelt werden, dass darin große Chancen für die Mehrheit an KKK zur Verbesserung ihrer Wettbewerbsposition liegen.¹¹ Gleiches gilt für die derzeitige Export- und Importintensität deutscher KMU nach und von Osteuropa, obwohl KKK hier nicht separat ausgewiesen werden. Dies wird auch durch die Umfrage des Verbandes der „Vereine Creditreform“ im Jahr 2004 bestätigt: Nur ein Anteil von 20 % aller deutschen KMU sieht in der EU-Osterweiterung Chancen für das eigene Unternehmen. Die Mehrheit sieht darin Risiken oder steht ihr gleichgültig gegenüber.¹²

Im Allgemeinen werden betriebsgrößenspezifische Nachteile für diese Zurückhaltung angeführt, auch wenn nicht die Betriebsgröße selbst, sondern nur die mit der Betriebsgröße variierenden Charakteristika als Erklärung herangezogen werden können. Zu diesen nachteiligen Charakteristika zählen hohe Kosten der Markterschließung, ggf. hohe Kosten von Verlagerungen und Betriebsgründungen im Ausland, geringe Ressourcen¹³, Schwierigkeiten im international ausgerichteten Kompetenzaufbau¹⁴ sowie die Schwierigkeit einer Positionierung auf ausländischen Absatzmärkten, da die dort schon ansässigen KKK über einen Vorsprung aufgrund ihrer besonderen „sozialen Wettbewerbsvorteile“ verfügen (wie Kundennähe, Kenntnisse über spezifische arbeitspoliti-

absolute Ausnahme und daher immer noch als wissenschaftlich unzureichend berücksichtigte Zielgruppe anzusehen.

11 Dies schließt natürlich nicht aus, dass in einer stärkeren Internationalisierung für einen kleinen Teil der KMU durchaus viel versprechende Perspektiven zu sehen sind. Es ist jedoch wichtig, nicht vom Einzelfall auf die Masse der KMU und erst recht nicht auf KKK zu schließen.

12 Vgl. KfW-Bankengruppe, Mittelstandsmonitor 2005, Frankfurt a. M. 2005, S. 124. Allerdings findet man auch Literatur, die das Gegenteil behauptet: nämlich, dass der Anteil von KMU mit Internationalisierungsaktivitäten aufgrund von Internationalisierungsdruck sowie basierend auf technischen und institutionellen Möglichkeiten in den letzten Jahren deutlich zugenommen habe; vgl. M. von Behr und K. Semlinger, Die Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen als Wissensproblem, in: Behr, M. von / Semlinger, K. (Hg.), Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen: neue Entwicklungen bei Arbeitsorganisation und Wissensmanagement, Frankfurt a. M. 2004b. Diese heterogene Sichtweise erschwert eine realistische Bewertung außerordentlich.

13 J. Freiling, KMU in internationalen Wertschöpfungsnetzen – Positionen und Perspektiven, in: Stahl, H. K. / Hinterhuber, H. H. (Hg.), Erfolgreich im Schatten der Großen. Wettbewerbsvorteile für kleine und mittelgroße Unternehmen, Berlin 2003; Simon et al., loc. cit.

14 M. von Behr / K. Semlinger 2004b, loc. cit.

sche Regelungen u. v. m.).¹⁵ Nun stellt sich die Frage, ob internationale Kooperationen diese betriebsgrößenspezifischen Defizite ausgleichen können.

II. Kooperationen als Internationalisierungskatalysator?

KKV gelten als besonders flexibel, pragmatisch und aufgeschlossen. Ihnen wird schon aufgrund ihrer begrenzten Ressourcen ein hoher Kooperationsbedarf und dementsprechend eine hohe Kooperationsneigung attestiert.¹⁶

Kooperationen – so scheint es – werden immer dann als pauschale Lösungen bemüht, wenn einfachere Antworten nicht zufrieden stellen. Da die Vorstellungen von Kooperationen sehr diffus sind, erweisen sie sich als hervorragendes Forschungsfeld, in dem „Expertise“ entwickelt werden kann, die selbstverständlich eine wachsende Kooperationsrelevanz identifiziert. Zudem lässt es sich kaum widerlegen, dass Kooperationen als Lösung für ein breites Spektrum von Problemen infrage kommen. Die Kooperationsempfehlung stellt gewissermaßen eine weise Standardantwort dar, die auf vielerlei Herausforderungen passt.¹⁷ Sie hat sich dermaßen ritualisiert und institutionalisiert, dass das Gegenteil zu behaupten nicht risikolos ist, obwohl der Allheilmittelbeweis bisher aussteht. Die meisten Studien zur (internationalen) Kooperation von KKV stützen sich entweder lediglich auf Einzelbeispiele oder nur auf Befragungen von sowieso schon kooperierenden KKV, die jedoch eher die Minderheit aller KKV ausmachen. Zudem wird in den meisten Studien zu Kooperationserfolgen festgestellt, dass die untersuchten Kooperationsmodelle längst nicht so gut funktionieren, wie idealtypisch auf dem mehr oder weniger wissenschaftlichen Reißbrett entworfen. Man hält aber trotzdem an ihnen fest – vielleicht auch nur, weil andere Antworten nicht so gut als Alibi für Ratlosigkeit taugen.

Es überrascht deshalb nicht, dass Kooperationen von KKV untereinander, in Kombination mit Großunternehmen oder mit institutionellen Partnern, auf nationaler und internationaler Ebene, mit und ohne Kapitalbeteiligung, auf vertraglicher oder auf informeller Ebene, sowie vertikaler und horizontaler Art längst eine wachsende Bedeutung

¹⁵ Vgl. T. Manz, *Schöne neue Kleinbetriebswelt?: Perspektiven kleiner und mittlerer Betriebe im industriellen Wandel*, Berlin 1993.

¹⁶ European Network for SME Research (ENSR), *KKV und Kooperation*, 2003b

¹⁷ Vgl. etwa alle Expertenmeinungen in: B. Buschmann und W. Golembiewski, *Kooperationen im Handwerk mit Blick auf die EU-Osterweiterung*, hrsg. vom Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim 2003, S. 96ff.

attestiert wird.¹⁸ „Die Zeit der Einzelkämpfer ist vorbei“, so die Einschätzung von Experten zum Mittelstand.¹⁹ Und „es lässt sich feststellen, dass insbesondere kleinere Unternehmen die Notwendigkeit überregionaler Präsenz erkannt haben und diese nun mittels der Kooperation mit geringerem Risiko und einem reduzierten Planungs- und Finanzierungsbedarf auch realisieren können. Somit wird zunehmend die Kooperation als Weg zur Markterschließung und -bearbeitung im Rahmen der Internationalisierungsstrategie gewählt.“²⁰

Anscheinend können gerade KKV mittels Kooperationen sprichwörtlich „zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen“: Einerseits bieten internationale Kooperationen einzigartige Möglichkeiten der Ausweitung von Absatzmärkten und kostengünstiger Organisation der Leistungserstellung. Andererseits gelten Kooperationen vermehrt als entscheidende Quelle von Innovationen.²¹ Zu Innovationen erhalten KKV jedoch sonst nur sehr schwer Zugang und sie können sie mehrheitlich alleine kaum realisieren.²² Insofern müsste doch eine hohe Kooperationsintensität im kleinunternehmerischen Sektor existieren.

Amtliche Statistiken zur Verbreitung internationaler Kooperationen in deutschen KMU gibt es nicht. Aus den vorhandenen Daten, die zwar auch Kooperationsresultate umfassen, lässt sich die tatsächliche Kooperationsverbreitung nicht einmal erahnen. Ei-

18 Vgl. zusammenfassend in ENSR 2003b, loc. cit.; H. Hirsch-Kreinsen und M. Wannöfel (Hg.), Netzwerke kleiner Unternehmen. Praktiken und Besonderheiten internationaler Zusammenarbeit, Berlin 2003; Maaß / Wallau, loc. cit.; R. Paquin, Kooperationen als Internationalisierungsform für kleine und mittelgroße Unternehmen, in: Müller, K. / Paquin, R. (Hg.), Kleine und mittelgroße Unternehmen in einer globalisierten Welt, Lohmar/Köln 2003; M. von Behr und K. Semlinger, (Hg.), Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen: neue Entwicklungen bei Arbeitsorganisation und Wissensmanagement, Frankfurt a. M. 2004a.

19 C. Rissbacher und H.H. Stahl, Kooperationsfähigkeit – Stillschweigend vorausgesetzt und doch so rar, in: Stahl, H.K. / Hinterhuber, H.H. (Hg.), Erfolgreich im Schatten der Großen. Wettbewerbsvorteile für kleine und mittelgroße Unternehmen, Berlin 2003, S. 118; Freiling, loc. cit., S. 213.

20 Paquin, loc. cit., S. 202.

21 U. Kowohl / W. Krohn, Innovation und Vernetzung. Die Konzeption der Innovationsnetzwerke, in: Weyer, J. (Hg.), Soziale Netzwerke: Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung, München 2000; S. Duschek, Innovation in Netzwerken. Renten – Relationen – Regeln, Wiesbaden 2002; J. Aderhold / G. Richter, Paradoxe Innovationsstrukturen – Orientierungs- und Lernerfordernisse für kleine und mittelgroße Unternehmen?, in: Abel, R. / Bass, H. H. / Ernst-Siebert, R. (Hg.), Kleine und mittelgroße Unternehmen im globalen Innovationswettbewerb, München und Mering 2006, S. 9-43.

22 R. Abel, Innovationen in Kleinunternehmen – Wahrnehmung, Wirklichkeit und Wege, in: Abel, R. / Bass, H. H. / Ernst-Siebert, R. (Hg.), Kleine und mittelgroße Unternehmen im globalen Innovationswettbewerb, München und Mering 2006, S. 63-87.

ner eigenen Erhebung des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn zufolge kooperierten immerhin 32,6 % aller untersuchten KKV mit inländischen Partnern und rund 10,5 % mit ausländischen.²³ Immerhin 7,8 % der noch vorhandenen Kleinstunternehmen in dieser Stichprobe, 8 % der Unternehmen mit 10-49 Beschäftigten und 19 % aller Unternehmen mit 20-49 Beschäftigten kooperierten mit ausländischen Unternehmen. Dies sind deutlich weniger als im mittelgroßen Sektor (30 % in Unternehmen mit 50-500 Beschäftigten).²⁴ Auf europäische KKV bezogene Statistiken weisen in die gleiche Richtung: Von den überhaupt kooperierenden europäischen KKV tun dies unter 10 % primär mit ausländischen Partnern, knapp über 10 % gaben sowohl in- als auch ausländische zentrale Kooperationspartner an und mehr als 80 % haben ausschließlich nationale Kooperationspartner.²⁵

Unter den KKV, die international kooperieren, werden im Übrigen keine signifikanten Unterschiede zwischen kleinen und mittelgroßen Unternehmen nach Kooperationsmotiven identifiziert.²⁶ Es dominiert mit weitem Abstand die Erschließung neuer Absatzmärkte, was 78 % aller KKV als Kooperationsmotiv angeben, gefolgt von der Realisierung kostenbezogener Standortvorteile (50,8 %), insbesondere Arbeitskostenvorteile und eine geringere Reglementierung als im Inland, sowie von der Marktsicherung (49,2 %) und einigen weniger relevanten Motiven, wie einer fehlenden Nachfrage im Inland (16,9 %). Gar nicht gefragt wurde allerdings nach Kooperationsmotiven, durch die möglicherweise die Chancen zur Hervorbringung von Innovationen am stärksten steigen könnten: insbesondere die wechselseitige Know-how- und Produktentwicklung. Vermutlich weisen diese Kooperationsformen ohnehin nur Seltenheitswert auf.

Bedeutet dies, dass internationale Kooperationen als alternative Strategie gegenüber einer selbstbestimmten Internationalisierung für KKV überschätzt werden, weil nur ein geringer Anteil davon Gebrauch macht? Oder anders formuliert: Bestehen noch große

23 Maaß / Wallau, loc. cit., S. 32. Allerdings wurden hierbei ausschließlich Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes und des Dienstleistungssektors einbezogen. Außerdem fallen die kleinsten Unternehmen mit weniger als 128.000 € Jahresumsatz aus dieser Stichprobe heraus.

24 Bassen et al. (loc. cit.) verzeichnen in ihrer Studie, die jedoch nicht als repräsentativ für die mittelständische Betriebsgrößenverteilung bezeichnet werden kann, dass sogar 64 % aller von ihnen befragten 533 „mittelständischen“ Unternehmen mit einem Jahresumsatz zwischen 25 und 1.000 Mio. DM international kooperieren.

25 ENSR 2003b, loc. cit., S. 32.

26 Maaß / Wallau, loc. cit., S. 51; ähnlich ENSR 2003b, loc. cit., S. 20.

Kooperationspotenziale, die bisher nicht genutzt wurden? Und warum ist das so?

III. Barrieren internationaler Kooperationen

Als Barrieren internationaler Kooperation von KKK werden am häufigsten genannt die vergleichsweise hohen Anbahnungs- und Koordinationskosten bei vergleichsweise geringen Ressourcen (zu wenig Personal, zu wenig Kapital oder unzureichender Zugang zu (Wagnis-)Kapital, zu wenig Know-how). Allerdings sollen Kooperationen doch gerade diese Defizite überwinden helfen, nämlich den Zugang zu externen Ressourcen verschaffen und Transaktionskosten gegenüber Internationalisierungsbemühungen „auf eigene Faust“ verringern.²⁷

Weit seltener wird eine Reihe von anderen Barrieren genannt, die die internationale Kooperation von KKK erschweren bzw. ganz verhindern. Diese Barrieren sind jedoch mitunter wesentlich erklärungsreicher als die Kosten- und Ressourcenargumentation. Sie zeigen noch viel deutlicher den Widerspruch von Kooperationsbarrieren und Kooperationsvorteilen auf. Diese Barrieren werden im Folgenden dargestellt.

Mit Kooperation wird vor allem ein kaum beherrschbares Spannungsverhältnis zwischen Kooperationsvorteilen und Konkurrenz verbunden, insbesondere zwischen Unternehmen mit ähnlichen Geschäftsfeldern. Für die heimischen Unternehmen und diejenigen auf dem Auslandsmarkt stellt sich häufig die Frage, ob sie nicht „an dem Ast sägen, auf dem sie selber sitzen“, indem sie beispielsweise Partnerunternehmen Absatzchancen verschaffen, die sie möglicherweise besser selber nutzen könnten, oder ob sich durch Kooperation stattdessen die Absatzchancen für alle Beteiligten vergrößern lassen.²⁸

Für KKK charakteristisch ist zudem ihr „Durchwursteln“ („*muddling through*“) bei der Bewältigung des Alltagsgeschäfts. Darunter wird ihr gering ausgeprägtes strategisches Denken und Handeln verstanden, die Seltenheit des „Blicks über den Teller“ und die ständige Kompensation der unvorhergesehenen Veränderungen durch flexibles und improvisiertes Handeln. Da der Aufbau von internationalen Kooperationen jedoch ein gewisses strategisches Potenzial, die Bereitschaft zur Strategieentwicklung

²⁷ Paquin, loc. cit.

²⁸ Vgl. M. Henke, Strategische Kooperationen im Mittelstand. Potenziale des Coopetition-Konzeptes für kleine und mittelgroße Unternehmen, Berlin 2003.

bzw. zur Kooperationsfähigkeit voraussetzt, was in KKV zumeist gering ausgeprägt ist, können viele KKV nicht erfolgreich an Kooperationen partizipieren.²⁹

Darüber hinaus wird gerade Kleinunternehmen eine hohe Risikoaversion unterstellt, und zwar sowohl hinsichtlich der kaum antizipierbaren Finanzierung von Kooperationsprojekten als auch in bezug auf die daraus resultierenden wirtschaftlichen Folgen.³⁰ Kooperationen sind jedoch so angelegt, dass ein gewisser Risikoverschuss vorausgesetzt wird. Unsicherheit stellt ein zentrales Kooperationselement dar, weil sich Leistung und Gegenleistung nur zeitverzögert realisieren lassen. Ex ante kann auch kein Nutzengleichgewicht garantiert werden. Andere Unsicherheitszonen beziehen sich auf die rechtlichen und institutionellen Rahmenbedingungen im Zielland, die Dauer der Vorteilhaftigkeit der Kooperation (etwa bei der Frage, wie lange ein Lohnkostenvorteil durch die Kooperation mit ausländischen Partnerunternehmen noch besteht) sowie in der Sprache, in von Vorurteilen geprägten Fremdbildern usw.³¹ Ebenso herrscht stets Unsicherheit darüber, ob ein Kooperationspartner nicht opportunistisch handelt und den anderen übervorteilt. Der relative Aufwand für die erforderliche Risikoabschätzung und Risikominimierung fällt in KKV gegenüber mittelgroßen und großen Unternehmen deutlich höher aus.

Kaum angesprochen wird außerdem, dass sich diese Unsicherheit auch auf eine mögliche Destabilisierung der eigenen kleinbetrieblichen Sozialordnung bezieht.³² Gerade Kleinunternehmer stehen betrieblichen Neuerungen häufig skeptisch gegenüber.

29 Vgl. Rissenbacher / Stahl, loc. cit.; Henke, loc. cit. Schulte (loc. cit., S. 235ff.) zeigt etwa, dass auch die Unternehmensleitungen der von ihr untersuchten mittelgroßen Unternehmen überwiegend „aus dem Bauch heraus“ entscheiden und ohne genaue Kosten- und Folgenabschätzung an ihren Internationalisierungsbemühungen scheitern, u. a. auch an der geringen Nutzung geeigneter Unterstützungsinstanzen und Kooperationspartner im Zielland. Wilkens und Brüssig (loc. cit.) zeigen anhand einer theoretischen Auseinandersetzung zur Erklärung von Internationalisierungsstrategien von KMU, dass entsprechende Aktivitäten weniger auf vergleichsweise unabhängige Unternehmerentscheidungen zurückzuführen sind, sondern stattdessen von betriebsgrößen-spezifischen Lernfähigkeiten und Verflechtungen mit den Unternehmensumwelten geprägt werden.

30 F. Welter, Strategien, KMU und Umfeld. Handlungsmuster und Strategiegenese in kleinen und mittleren Unternehmen, Heft 69 des RWI Essen, Berlin 2003.

31 Vgl. R.-E. Lungwitz und E. Preusche, Vertrauen und Macht in der Genese und im praktischen Funktionieren von Kooperationsbeziehungen ostdeutscher kleiner und mittlerer Unternehmen mit Unternehmen in Polen und Tschechien, in: Hirsch-Kreinsen, H. / Wannöfel, M (Hg.), Netzwerke kleiner Unternehmen. Praktiken und Besonderheiten internationaler Zusammenarbeit, Berlin 2003.

32 Vgl. Abel 2006, loc. cit.

Sie zeigen oft eine konservative und traditionalistische Denkweise³³, die ihr Unternehmen unzugänglich für Modernisierungsimpulse macht, was auch Kooperationen einschließt. Bei einer Verschränkung mit anderen Unternehmen wird befürchtet, sich von ihnen „in die Karten schauen lassen“ zu müssen und an Unabhängigkeit einzubüßen.³⁴ Dadurch werden prinzipiell die eigenen aktuellen und vergangenen Handlungen kritisierbar. Alternative Lösungen verstehen Kleinunternehmer insofern häufig als Infragestellung der persönlichen und vermeintlich bewährten Stärke. Deshalb konkurrieren diese Lösungen häufig mit der unternehmerischen Souveränität und Autonomie.³⁵ Wer sucht schon strategisch nach Unsicherheit und Kritik, wer macht sich gerne von anderen abhängig, wer lässt sich auch noch von Partnern zur Selbstreflexion drängen? Kooperationen schenken Kleinunternehmer daher oftmals wenig Vertrauen, obwohl Vertrauen als äußerst hilfreiche Grundlage funktionierender Kooperationen gilt, denn es beseitigt zwar nicht kooperationsimmanente Unsicherheit, es hilft aber, sie zu ertragen. Kleinunternehmen stecken laut Semlinger in einer regelrechten „Vertrauensfalle“, weil sie mit dem Eingang von Kooperationen eine hohe Abhängigkeit verbinden, so dass Vertrauen kaum wachsen kann und sich dies als zentrale Einstiegshürde in Kooperationen erweist.³⁶

Nun stellt sich die Frage, wie das Paradoxon aufzulösen ist, dass internationale Kooperationen für viele KKV gleichzeitig Lösung und Problem in einem sind. Wie lässt es sich bewerkstelligen, Konkurrenz für sich zu nutzen, Strategiesensibilität zu entwickeln, Unsicherheit zu reduzieren und Vertrauen aufzubauen, wenn hierin gerade die Vorbehalte liegen? Wie ist es zu erreichen, dass in Form von Kooperationen zwischen KKV „Risikokopplungen Risikoreduzierungen ermöglichen“?³⁷

33 Manz, loc. cit.

34 Vgl. ENSR 2003b, loc. cit., S. 39.

35 Vgl. H. Kotthoff und J. Reindl, Die soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb, Göttingen 1990; J. Hilbert und H.-J. Sperling, Soziale Innovationen in Kleinbetrieben und Großbetrieben – eine dynamische Wechselbeziehung, in: Müller-Jentsch, W. (Hg.), Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen, 3. überarb. Aufl., München und Mering 1993.

36 Semlinger, K., Vertrauen als Kooperationshemmnis – Kooperationsprobleme von kleinen und mittleren Unternehmen und Auswege aus der Vertrauensfalle, in: Hirsch-Kreinsen, H. / Wannöfel, M. (Hg.), Netzwerke kleiner Unternehmen. Praktiken und Besonderheiten internationaler Zusammenarbeit, Berlin 2003, S. 66.

37 Kowohl / Krohn, loc. cit., S. 139.

IV. Möglichkeiten zur Intensivierung von internationalen Kooperationen

Trotz aller Zweifel an der tatsächlichen Relevanz von Kooperationen im kleinunternehmerischen Sektor soll im Folgenden von der Annahme ausgegangen werden, dass internationale Kooperationen durchaus auch für viele Kleinunternehmen Potenziale bieten. Immerhin hält der Großteil der kooperierenden KKK Kooperation an sich für einen Wettbewerbsvorteil.³⁸ Kooperationen können offenbar Erleichterungen für den Eintritt in fremde Märkte darstellen und schon bestehende Internationalisierungsaktivitäten stabilisieren.³⁹ Internationale Kooperationen sind demzufolge besonders in Kombination mit anderen internationalen Aktivitäten erfolgreich.⁴⁰ Damit sind sie hauptsächlich als Mittel zum Zweck des Auslandengagements zu betrachten.

Sicherlich gibt es kein Patentrezept, wie die Nutzung internationaler Kooperationen als Sprungbrett stärker gefördert werden kann. Hierzu ist vielmehr eine ganze Reihe von Stellschrauben zu berücksichtigen, von denen einige im Folgenden skizziert werden:

Zunächst ist aus vielerlei Studien bekannt, dass (internationale) Kooperationen von KKK/KKK selten strategisch geplant, sondern größtenteils zufällig oder über bereits vertraute Kanäle zustande kommen, etwa über Zufallsbekanntschaften, Vermittlung im Bekanntenkreis usw.⁴¹ Daher sind zusätzliche externe Impulse zur Kooperationsinitiierung seitens verbandlicher und politischer Akteure vermutlich unerlässlich, wenn Kooperationen intensiviert und strategisch angegangen werden sollen. Dabei ist es entscheidend, entsprechende Angebote an die KKK heranzutragen, denn auch in der Unkenntnis von Fördermaßnahmen liegen brachliegende Internationalisierungspotenziale begründet.⁴²

Damit KKK an Internationalisierung via Kooperation überhaupt Interesse zeigen, muss ihnen vermittelt werden, worin die Chancen liegen, beispielsweise dadurch, dass ihnen der „Blick über den Tellerrand“ ermöglicht wird, z.B. auf Best-Practice-Beispiele und durch die Herstellung von persönlichem Kontakt zwischen potenziellen Kooperationspartnern. Typische Empfehlungen beinhalten auch anfänglich niedrige Teilnahme-

38 ENSR 2003b, loc. cit., S. 43.

39 K. Bluhm / R. Schmidt / B. Teufel, Kooperation und Unterstützungsnetzwerke in Internationalisierungsprozessen von europäischen kleinen und mittleren Unternehmen – Eine explorative Studie, in: Hirsch-Kreinsen, H. / Wannöfel, M. (Hg.), Netzwerke kleiner Unternehmen. Praktiken und Besonderheiten internationaler Zusammenarbeit, Berlin 2003.

40 Maaß / Wallau, loc. cit.

41 z.B. Semlinger, loc. cit., S. 66ff.

42 Schulte, loc. cit., S. 236.

schwellen an Kooperationen, insbesondere den Ausschluss der Verpflichtung zur Offenlegung von Interna. Vertrauen muss schließlich langsam wachsen und sollte nicht durch zu große Anreize für mögliches opportunistisches Handeln überstrapaziert werden.

Als wichtigen Motor der Internationalisierung von KMU identifizieren Bluhm et al. Unterstützungsnetzwerke im Zielland.⁴³ Diese erlauben einen relativ unproblematischen Zugang zu Ressourcen, sie erleichtern die Suche nach geeigneten Kooperationspartnern, schaffen Gelegenheiten und reduzieren Komplexität, also auch Unsicherheit. Der Netzeintritt wird damit zu einem wichtigen Modus für den internationalen Markteintritt.

In einer grenzüberschreitenden Kooperation der beiden eingangs angesprochenen Tischlereien würde das eine Unternehmen die bestehenden Kontakte des anderen als Unterstützungsnetzwerk nutzen, wobei die jeweilige Tischlerei vor Ort als „*Boundary Spanner*“ die Zugangskontrolle behält und so keine Übervorteilung befürchten muss. Hierin bestehen durchaus Chancen, auch KKK Internationalisierung zu ermöglichen.

V. Schlussfolgerung

Klein- und Kleinstunternehmen sind trotz einer intensiven wissenschaftlichen Debatte um Internationalisierungspotenziale und Internationalisierungsbedarfe von „*kleinen und mittelgroßen Unternehmen*“ – wie in diesem Band – international nicht besonders aktiv. In der Kooperation kann eine Option liegen, um ihr Auslandsengagement zu fördern. Allerdings geht es dabei nicht nur darum ihre Kosten- und Ressourcennachteile zu beheben, sondern auch darum eine Vielzahl anderer Barrieren zu berücksichtigen. Einige Lösungsansätze wurden dazu angeführt. Doch selbst wenn all diese Aspekte berücksichtigt werden, stellt sich immer noch die Frage, ob die Erwartungen nicht überzogen sind, dass für KKK in Internationalisierung, insbesondere in internationaler Kooperation, die erhofften Chancen zur Stärkung ihrer Wettbewerbsposition liegen.

Gerade wenn Alternativstrategien eines autonomen Markteintritts im Zielland und Verdrängungswettbewerb erfolgsversprechender erscheinen, weil formale Markteintrittsbarrieren immer mehr dereguliert werden (wie etwa durch die EU-Dienstleistungsrichtlinie), dann ist die Frage nach Kooperationsvorteilen eher zweitrangig, zumindest für osteuropäische KKK mit dem Zielgebiet Westeuropa. Dadurch wird zwar die Internationalisierung osteuropäischer KKK beschleunigt, aber – zumindest mittelfristig – auf

43 Bluhm et al., loc. cit.

Kosten der westeuropäischen. Für diese ergibt sich dadurch ein zusätzlicher Druck, alternative internationale Absatzmärkte zu erschließen⁴⁴; aufgrund der skizzierten Barrieren ist es jedoch zweifelhaft, ob dies gelingt.

Insofern müsste eine ausgewogene europäische KMU- bzw. KKU-Förderung entsprechende Anreize zum Alleingang minimieren und stattdessen grenzüberschreitende Kooperationen – etwa durch den Aufbau von Unterstützungsnetzwerken – fördern. Aber ob hierin für viele kleine und kleinste Unternehmen wirklich eine große Chance zur Zukunftsbewältigung zu sehen ist, bleibt dennoch fraglich.

44 von Behr, loc. cit., S. 50ff.

Literatur

- Abel, R., Innovationen in Kleinunternehmen – Wahrnehmung, Wirklichkeit und Wege, in: Abel, R. / Bass, H. H. / Ernst-Siebert, R. (Hg.), *Kleine und mittelgroße Unternehmen im globalen Innovationswettbewerb*, München und Mering 2006, S. 63-87.
- Abel, R. / Temps, C., *Entwicklungsperspektiven des Tischlerhandwerks. Analyse der wirtschaftlichen Potenziale sowie der Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen*, Projektbericht für die Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 2004.
- Aderhold, J. / Richter, G., Paradoxe Innovationsstrukturen – Orientierungs- und Lernerfordernisse für kleine und mittelgroße Unternehmen?, in: Abel, R. / Bass, H. H. / Ernst-Siebert, R. (Hg.), *Kleine und mittelgroße Unternehmen im globalen Innovationswettbewerb*, München und Mering 2006, S. 9-43.
- Bassen, A. / Behnam, M. / Gilbert, D. U., Internationalisierung des Mittelstands. Ergebnisse einer empirischen Studie zum Internationalisierungsverhalten deutscher mittelständischer Unternehmen, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 71. Jg., Heft 4/2001, S. 413-432.
- Behr, M. von, Im Sog der Internationalisierung – Startpunkte, Wege und Ziele kleiner und mittlerer Unternehmen, in: Behr, M. von / Semlinger, K. (Hg.), *Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen: neue Entwicklungen bei Arbeitsorganisation und Wissensmanagement*, Frankfurt a.M. 2004, S. 45-98.
- Behr, M. von / Semlinger, K., (Hg.), *Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen: neue Entwicklungen bei Arbeitsorganisation und Wissensmanagement*, Frankfurt a.M. 2004a.
- Behr, M. von / Semlinger K., Die Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen als Wissensproblem, in: Behr, M. von / Semlinger, K. (Hg.), *Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen: neue Entwicklungen bei Arbeitsorganisation und Wissensmanagement*, Frankfurt a. M. 2004b, S. 15-42.
- Bluhm, K. / Schmidt, R. / Teufel, B., Kooperation und Unterstützungsnetzwerke in Internationalisierungsprozessen von europäischen kleinen und mittleren Unternehmen – Eine explorative Studie, in: Hirsch-Kreinsen, H. / Wannöfel, M. (Hg.), *Netzwerke kleiner Unternehmen. Praktiken und Besonderheiten internationaler Zusammenarbeit*, Berlin 2003, S. 89-110.
- Bundesagentur für Arbeit, *Zahl der Betriebe und ihrer Beschäftigten nach Größenklassen 2005*, unter: www.pub.arbeitsamt.de/hst/services/statistik/detail/b.html.
- Buschmann, B. / Golembiewski, W., *Kooperationen im Handwerk mit Blick auf die EU-Osterweiterung*, Hg. vom Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim 2003.
- Duschek, S., *Innovation in Netzwerken. Renten – Relationen – Regeln*, Wiesbaden 2002.
- ENSR 2003a = European Network for SME Research, *Internationalisierung von KMU*, http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/analysis/doc/smes_observatory_2003_report4_de.pdf.
- ENSR 2003b = European Network for SME Research (ENSR), *KMU und Kooperation*, http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/analysis/doc/smes_observatory_2003_report5_de.pdf.
- Feldmeier, G., Die Internationalisierung kleiner und mittelständischer Unternehmen – Stand der Wissenschaft, Erklärungsdefizite sowie neuere Ansätze zur KMU-Internationalisierungsforschung, in: Abel, R. / Bass, H. H. / Ernst-Siebert, R. (Hg.), *Kleine und mittelgroße Unternehmen im globalen Innovationswettbewerb*, München und Mering 2006, S. 340-354.
- Freiling, J., KMU in internationalen Wertschöpfungsnetzen – Positionen und Perspektiven, in: Stahl, H. K. / Hinterhuber, H. H. (Hg.), *Erfolgreich im Schatten der Großen. Wettbewerbsvorteile für kleine und mittelgroße Unternehmen*, Berlin 2003, S. 195-215.
- Henke, M., *Strategische Kooperationen im Mittelstand. Potenziale des Coopetition-Konzeptes für kleine und mittelgroße Unternehmen*, Berlin 2003.
- Hilbert, J. / Sperling, H.-J., Soziale Innovationen in Kleinbetrieben und Großbetrieben – eine dynamische Wechselbeziehung, in: Müller-Jentsch, W. (Hg.), *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*, 3. überarb. Aufl., München und Mering 1993, S. 229-247.
- Hirsch-Kreinsen, H. / Wannöfel, M. (Hg.), *Netzwerke kleiner Unternehmen. Praktiken und Be-*

- sonderheiten internationaler Zusammenarbeit, Berlin 2003.
- KfW-Bankengruppe, Mittelstandsmonitor 2005, Frankfurt a.M. 2005.
- Kotthoff, H. / Reindl, J., Die soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb, Göttingen 1990.
- Kowohl, U. / Krohn, W., Innovation und Vernetzung. Die Konzeption der Innovationsnetzwerke, in: Weyer, J. (Hg.), Soziale Netzwerke: Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung, München 2000, S. 135-160.
- Lungwitz, R.-E. / Preusche, E., Vertrauen und Macht in der Genese und im praktischen Funktionieren von Kooperationsbeziehungen ostdeutscher kleiner und mittlerer Unternehmen mit Unternehmen in Polen und Tschechien, in: Hirsch-Kreinsen, H. / Wannöfel, M. (Hg.), Netzwerke kleiner Unternehmen. Praktiken und Besonderheiten internationaler Zusammenarbeit, Berlin 2003, S. 183-205.
- Nienaber, K.B., Internationalisierung mittelständischer Unternehmen. Theoretische Grundlagen und empirische Befunde zur Strategiewahl und -umsetzung, Hamburg 2003.
- Manz, T., Schöne neue Kleinbetriebswelt?: Perspektiven kleiner und mittlerer Betriebe im industriellen Wandel, Berlin 1993.
- Maaß, F. / Wallau, F., Internationale Kooperationen kleiner und mittlerer Unternehmen – Unter besonderer Berücksichtigung der neuen Bundesländer, Hg. vom Institut für Mittelstandsforschung Bonn, IfM-Materialien Nr. 158, Bonn 2003.
- Paquin, R., Kooperationen als Internationalisierungsform für kleine und mittelgroße Unternehmen, in: Müller, K. / Paquin, R. (Hg.), Kleine und mittelgroße Unternehmen in einer globalisierten Welt, Lohmar/Köln 2003, S. 189-203.
- Rissbacher, C. / Stahl, H. H., Kooperationsfähigkeit – Stillschweigend vorausgesetzt und doch so rar, in: Stahl, H. K. / Hinterhuber, H. H. (Hg.), Erfolgreich im Schatten der Großen. Wettbewerbsvorteile für kleine und mittelgroße Unternehmen, Berlin 2003, S. 117-133.
- Schulte, A., Das Phänomen der Rückverlagerung. Internationale Standortentscheidungen kleiner und mittlerer Unternehmen, Wiesbaden 2002.
- Semlinger, K., Vertrauen als Kooperationshemmnis – Kooperationsprobleme von kleinen und mittleren Unternehmen und Auswege aus der Vertrauensfalle, in: Hirsch-Kreinsen, H. / Wannöfel, M. (Hg.), Netzwerke kleiner Unternehmen. Praktiken und Besonderheiten internationaler Zusammenarbeit, Berlin 2003, S. 61-87.
- Statistisches Bundesamt, Unternehmen und Betriebe – Deutschland. Unternehmen (I) und Betriebe (II) nach Beschäftigtengrößenklassen. Auswertungen aus dem Unternehmensregister 2005, unter www.statistikportal.de/Statistik-Portal/de_enterprise.asp?reg=00.
- Simon, M.C. / Welling, M. / Freiling, J., Internationalisierung – Wachstumstreiber oder Totengräber der innovativen Mittelstands?, in: Abel, R. / Bass, H. H. / Ernst-Siebert, R. (Hg.), Kleine und mittelgroße Unternehmen im globalen Innovationswettbewerb, München und Mering 2006, S. 154-178.
- Welter, F., Strategien, KMU und Umfeld. Handlungsmuster und Strategiegenese in kleinen und mittleren Unternehmen, Heft 69 des RWI Essen, Berlin 2003.
- Wilkens, U. / Brüssig, M., Strategieentwicklung von KMU im Globalisierungsprozess, theoretisch fundiert und empirisch untersucht, in: Schreyögg, G. / Sydow, J. (Hg.), Strategische Prozesse und Pfade, Wiesbaden 2003, S. 35-91.

ALEKSANDER MOROZ
LPP SA

INTERNATIONALISIERUNG ALS ENTWICKLUNGS- STRATEGIE EINES POLNISCHEN KMU: FALLSTUDIE

I. Entstehung und Entwicklung des Unternehmens LPP

Das Unternehmen LPP wurde im Jahre 1995 als Aktiengesellschaft gegründet. Es war von Anfang an ein Privatunternehmen. Das Hauptziel seiner Tätigkeit war der Groß- und Einzelhandel von Textilien sowohl in Polen als auch im Ausland. Die Firma konzentrierte sich jedoch zunächst vor allem auf den Großhandel in Polen, wobei fast 100% der von LPP verkauften Waren zuvor aus Asien importiert wurden.

In der bisherigen Geschichte des Unternehmens lassen sich drei Phasen unterscheiden, die durch verschiedene Strategien charakterisiert werden:

(1) In den Jahren 1995-1997 war LPP nur eines von vielen *Großhandels*unternehmen auf dem polnischen Markt. Das Unternehmen importierte Waren aus asiatischen Fabriken, insbesondere preisgünstige Lagerwaren, d.h. fertige Erzeugnisse aus den Warenlagern der Produzenten.

Die Nachfrage nach preiswerten Textilien auf dem einheimischen Markt war so groß und die Zahlungsfähigkeit der Kunden in Polen war so stabil, dass ein solcher Handel überdurchschnittliche Gewinne erwirtschaftete. Es war nicht notwendig, spezielle Bekleidungskollektionen zu kreieren, um den Erwartungen der Kunden gerecht zu werden: Das *Preisniveau* war der *Schlüsselfaktor der Wettbewerbsfähigkeit* der Firma auf dem Markt.

Der *zweite* Grund der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens war damals die Geschwindigkeit, mit der LPP neue Lieferungen auf den Markt brachte. Seit Anfang ihrer Tätigkeit hatte die LPP eine Vertretung in Shanghai, die für die Zusammenarbeit mit

den chinesischen Fabriken verantwortlich war. Ihre wichtigsten Aufgaben waren die Qualitätskontrolle sowie Preisverhandlungen.

Man muss aber auch erwähnen, dass das Unternehmen von Anfang an großen Wert auf die Beschäftigung von Fachleuten legte, die sich um Qualität und Modernität der gekauften Kollektionen kümmerten. Das kann man als den *dritten* Vorteil des Unternehmens auf dem Markt bezeichnen.

Die Warenversorgung wurde allmählich bereits als ein regelmäßig ablaufender Prozess gestaltet, der die Phasen Planung, Ankauf, Transport, Verkauf und Bezahlung berücksichtigte. Dies war insofern eine zukunftsorientierte Organisation, weil LPP seine Geschäftsinfrastruktur in der Hoffnung entwickelte, dass der Umfang der Geschäftstätigkeit ständig wachsen würde.

(2) In den Jahren 1998-2000 wurde LPP gezwungen, sich an veränderte Bedingungen auf dem polnischen Markt anzupassen. Zu dieser Zeit hatten in Polen die *Hypermärkte* einen enormen Marktanteil im Textilhandel erobern können, während der Großhandel in kleinere Städte verdrängt wurde, wo die Nachfrage geringer war. Der Vorstand der LPP sah in diesen Änderungen eine Chance für das Unternehmen, Umsatz und Gewinn zu vergrößern, die Kundenbasis der Firma zu verbreitern und sich zu diversifizieren.

LPP war damals schon ein gewichtiger Handelspartner für Hypermärkte in Polen, weil es eigenen Kollektionen anbieten konnte, die speziell für Hypermärkte gedacht waren. Die Manager von LPP waren fähig, sowohl schnell auf die Nachfrage der Kunden zu reagieren, als auch professionell mit den Produzenten zu verhandeln. Das erlaubte LPP, seine Konkurrenzposition gegenüber anderen Firmen noch weiter auszubauen. So wurde LPP im Jahr 1999 einer der führenden Lieferanten von Textilien für polnische Hypermärkte.

Wie aus der nachstehenden Tab. 1 ersichtlich, betrug das Umsatzwachstum in den ersten drei Jahren nach Gründung des Unternehmens jahresdurchschnittlich 48,9%, wohingegen es im zweiten Zeitabschnitt (1998-2001) auf Grund der veränderten Marktbedingungen auf 26,6% p. a. fiel.

Tab. 1: Umsatzentwicklung des Unternehmens LPP SA, 1995-2005

Jahr	Umsatz in Mio. PLN	Jährliche Wachstumsrate
1995	43	...
1996	67	55,3 %
1997	107	59,7 %
1998	141	31,8 %
1999	170	20,6 %
2000	241	41,7 %
2001	271	12,4 %
2002	360	32,8 %
2003	431	19,7 %
2004	547	26,9 %
2005	686	25,4 %

Quelle: LPP

Der Vorstand sah in der schwachen Marktposition seiner Kunden (kleine Großhändler und Einzelhändler) und in der ungünstigen Handelspolitik der Hypermärkte, die ihre Anforderungen an LPP ständig verschärften, eine Begrenzung der weiteren Entwicklung. Diese zwei Tendenzen – und insbesondere die schlechte Zahlungsmoral unter den Großhändlern und Einzelhändlern – haben zur Änderung der weiteren Entwicklungsstrategie von LPP geführt.

Bis zu diesem Zeitpunkt hatte sich LPP ausschließlich durch *extensive* Expansion entwickelt. Die Vergrößerung des Umsatzes garantierte aber nicht, dass es in Zukunft keine Angriffe der Konkurrenz geben würde. Im Gegenteil: gerade die schnelle Entwicklung von LPP zeigte anderen Firmen, darunter auch internationalen Unternehmen, neue Möglichkeiten auf dem polnischen Markt. LPP besaß in jener Zeit keinen strategischen Vorteil gegenüber seinen Konkurrenten und konnte ein leichtes Opfer des Wettbewerbs werden, insbesondere seitens der internationalen Konkurrenz.

Es wurde offensichtlich, dass LPP neue Quellen des Wachstums benötigte. Das Wachstum sollte *intensiv* und wettbewerbsfähig werden. Die neue Strategie sollte den unmittelbaren Zugang zu Informationen über die Kunden und Konkurrenten ermöglichen. Auch der direkte Einfluss auf die Preis- und Warenpolitik sollte die radikale Abhängigkeit der Firma vom Zwischenhandel mindern.

Erste Experimente mit eigenen Läden – zuerst mit *outlet stores* – machten dem Vorstand Mut, die gesamte Tätigkeit der Firma auf den Einzelhandel umzustellen.

(3) Zwar wurde schon im November 1999 ein erstes Einzelhandelsgeschäft für die Marke "RESERVED" in Polen eröffnet, die eigentliche Umstellung geschah aber erst im Jahr 2001. Dieses Jahr war also der Beginn einer neuen Periode in der Entwicklung von LPP, die bis in die Gegenwart andauert. Im Jahr 2002 erbrachte die Einzelhandelskette mit der Marke "RESERVED" zum ersten Mal Gewinn. In den folgenden Jahren stiegen der Umsatz- und Gewinnanteil aus dem Einzelhandel, und im Jahr 2005 betrugen die Erträge aus dem Einzelhandel 88% des gesamten Umsatzes des Unternehmens LPP SA.

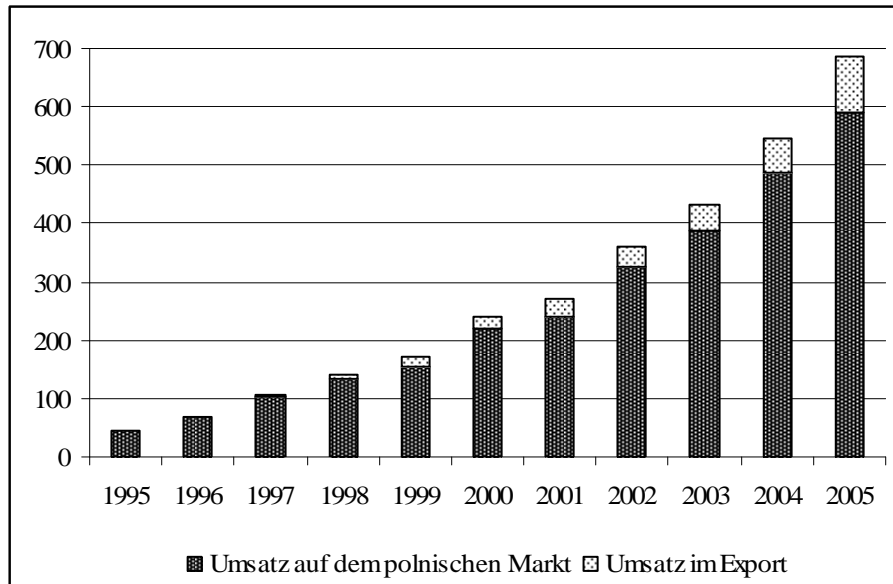
Gegenwärtig ist der Einzelhandel der Hauptbereich und das strategische Marktsegment der Geschäftstätigkeit von LPP. Das Unternehmen unterhält zwei Einzelhandelsketten und es ist zu erwarten, dass in der nahen Zukunft ein neues Konzept von LPP auf den Markt gebracht wird – der Vorstand sieht also gerade im Einzelhandel eine langfristige Quelle des Wachstums. Allerdings akzeptiert LPP nur ein solches Einzelhandelsmodell, das der Vermarktung der eigenen Handelsmarken von LPP (RESERVED und Cropp Town) dient.

II. LPP auf ausländischen Märkten

LPP war seit Beginn seiner Geschäftstätigkeit auch Exporteur. Die Nachfrage in den Nachbarländern nach preiswerten und qualitativ hochwertigen Textilien und die Zusammenarbeit mit Zwischenhändlern aus diesen Ländern ermöglichte es, in den Nachbarländern jährlich etwa 5-10% des LPP-Umsatzes zu generieren.

Es gibt einen engen Zusammenhang zwischen der Umstellung von LPP auf den Einzelhandel und dem wachsenden Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz der LPP SA. betrug der Anteil des Exports im Zeitraum von 1996 bis 2001 durchschnittlich 7,6% des Gesamtumsatzes, wohingegen dieser Anteil in der Periode von 2002 bis 2005 auf 13,1% stieg. Der größere Exportanteil in den Jahren 2002-2005 wurde, wie aus Abb. 1 ersichtlich, auch von einem steigenden Gesamtumsatz begleitet, was der Auslandsexpansion in der globalen Strategie von LPP eine noch größere Bedeutung gab. Auch für die kommenden zwei bis drei Jahre kann man eine größere Dynamik des Exportsverkaufs im Vergleich zum Binnenmarkt erwarten.

Abb. 1: Umsatzstruktur des Unternehmens LPP SA, in Mio. PLN, 1996-2005



Quelle: LPP

III. Internationalisierung als Unternehmensentwicklungsstrategie

Die LPP SA hatte in der Periode 1995-2000 eigentlich keine langfristige Entwicklungs-idee. Man nutze zwar jede Gelegenheit, Umsatz und Gewinn zu steigern, es gab aber keine strategische Orientierung. Niemand hätte vorhersagen können, welche Abteilung des Unternehmens vier Jahre später das größte Gewicht haben würde.

Mit der Entscheidung von 2001, den Einzelhandel als strategischen Fokus von LPP zu wählen, hatte jedoch die Internationalisierung eine Schlüsselrolle bekommen.

Der Firmenvorstand hatte mindestens vier überzeugende Motive, die Internationalisierung als Priorität zu behandeln:

Erstens ging LPP im Jahre 2001 an die Börse. Dieser Schritt der Mehrheitsaktionäre bestätigte noch einmal die Orientierung auf eine langfristige Wachstumsstrategie.

Zweitens war dem Vorstand bewusst, dass im Binnenmarkt nur begrenzte Expansionsmöglichkeiten lagen. Im Jahre 2005 war das Umsatzwachstum auf dem heimischen Markt mit 16% nur schwach, wohingegen das Wachstum des Auslandsumsatzes von

LPP bei ca. 72% lag. Eine ähnliche Dynamik des Auslandsumsatzes lässt sich auch für 2006 erwarten.

Im Grunde genommen gab es für das Unternehmen zwei Wege der langfristigen Entwicklung: *entweder* eine den einheimischen Markt durch die Einführung neuer Bekleidungsverkaufskonzepte weiter entwickeln und sich auf den Wettbewerb mit internationalen Handelskonzernen auf dem Binnenmarkt einlassen – *oder*: die existierenden Handelsmarken und Bekleidungsverkaufskonzepte auf die internationalen Märkte zu übertragen sowie Image und Bekanntheit der Marken in mehreren Ländern zu schaffen und synergetisch auszubauen.

Für die langfristige Entwicklung der Firma hat der Vorstand die zweite Variante gewählt, d.h. die Entwicklung der existierenden Einzelhandelsketten auf ausländischen Märkten voranzutreiben. Durch die Tätigkeit auf internationalen Märkten sollte eine breitere Kundenbasis geschaffen und die Abhängigkeit vom einheimischen Markt vermindert werden.

Drittens definierte der Vorstand als Zielgebiet der Auslandsexpansion die mittel- und osteuropäischen Märkte (inklusive einiger GUS-Staaten), wo der Einzelhandel in seiner modernen Form damals erst aufgebaut wurde, und die LPP damit einen Wettbewerbsvorteil hatte. Denn die beginnende Entwicklung moderner Einzelhandelsformate in diesen Ländern ermöglichte dem Unternehmen LPP, sich an diesem Prozess fast von Anfang an zu beteiligen, seine in Polen gemachten Erfahrungen auszunutzen und sich dadurch hohe Gewinne sichern.

Zusätzlich war die Wettbewerbsintensität in all diesen Ländern relativ niedrig. Der Vorstand von LPP wollte seinen wichtigsten Rivalen in Mittel- und Osteuropa auf jeden Fall zuvorzukommen, was in dieser Branche die Besetzung der wichtigsten und besten Verkaufsflächen bedeutete. Die LPP konnte mehrere Modesaisons für eine Entwicklung ohne die gefährliche internationale Konkurrenz nutzen. Das hat zweifellos erheblich zur Schaffung einer führenden Marktposition von LPP auf den jeweiligen Märkten beigetragen.

Viertens besaß LPP eine Reihe von vertrauenswürdigen, professionell arbeitenden Managern in den einzelnen Ländern, die die lokalen Geschäftsstrukturen gestalten und entwickeln konnten. Denn im Jahr 2002 war LPP kein völliger Newcomer auf den betreffenden Märkten. Schon seit 1996 war LPP in verschiedenen Ländern durch seine

Handelspartner vertreten. Die Exportabteilung von LPP in Danzig hatte mehrjährige Erfahrung und besaß Kenntnisse über die jeweiligen Auslandsmärkte. Sie konnte daher die Auslandsstrategie von LPP selbstständig ausarbeiten, einführen und unterstützen.

Das waren die wichtigsten Motive der Auslandsexpansion von LPP. Diese Motive zeigten jedoch nur die Chancen, die auf die Firma zukamen. Sie garantierten nicht, dass die Internationalisierungsstrategie ein Erfolg für das Unternehmen sein würde.

Der Erfolg hing von einer Reihe von Faktoren ab: Was war das Alleinstellungsmerkmal der LPP-Textilien, durch das erreicht werden konnte, dass auch Kunden im Ausland die LPP-Waren kaufen würden? Wichtig war auch, dass der Auslandsabsatz mindestens so groß war, dass die Kosten gedeckt und ein minimaler Gewinn erwirtschaftet werden konnte. Der Schlüssel für diese Erfolgsfaktoren lag fast immer auf dem einheimischen Markt, d.h. in den Ursachen der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens in Polen.

IV. Gründe der LPP-Wettbewerbsfähigkeit auf internationalen Märkten

LPP war in Jahren den 2002-2005 das größte Bekleidungsunternehmen in Polen. Es ist schwer festzustellen, wie groß der Anteil von LPP am Bekleidungsmarkt war, weil dieses Marktsegment sehr wenig konzentriert ist und es keine genauen Statistiken gibt. Berücksichtigt aber nur die Umsatzzahlen einzelner Bekleidungsunternehmen und schließt aus dieser Statistik die Hypermärkte aus, dann lässt sich feststellen, dass LPP mit einem Umsatz von fast 700 Mio. PLN im Jahre 2005 die größte Bekleidungsfirma in Polen war.

Diese starke Position auf dem einheimischen Markt bedeutet sehr viel für ein Unternehmen, das sich auf eine Expansion ins Ausland vorbereitet. LPP konnte sich im Ausland eine wettbewerbsfähige Position durch Beschaffung von attraktiven Standorten für seine Läden sichern. LPP nutzte seine ganze Erfahrung, sein Know-how und seinen Einfluss aus dem einheimischen Markt, um die besten Pachtbedingungen in den Shoppingzentren zu erhalten. Sehr oft wurde LPP von den Immobilienfirmen gegenüber den lokalen Handelsunternehmen bevorzugt, weil diesen der gute Ruf des Unternehmens in Polen bekannt war. Am wichtigsten war allerdings, dass LPP bei der Beschaffung der Ladenflächen im Ausland alle seine Erfahrungen und die früher auf dem Inlandsmarkt gemachten Fehler berücksichtigen konnte, weil es zu dieser Zeit (2002) mehr als dreißig

Pachtverhältnisse in Polen gab. Das ist zweifellos einer der wichtigsten Gründe der Wettbewerbsfähigkeit von LPP im Ausland.

Der *zweite* Grund für die Wettbewerbsfähigkeit lag in den Veränderungen der Unternehmensstruktur, die im Zusammenhang mit der Auslandexpansion stattgefunden hatten. LPP umfasste am Anfang der Auslandexpansion eine Gruppe von Spezialisten, die den polnischen Bekleidungsmarkt ausgezeichnet kannten. Diese Fachleute hätten sich natürlich auch mit den internationalen Operationen der Firma beschäftigen können. Dies wurde jedoch nicht gewollt. Der Umfang der Arbeit, beziehungsweise die Verantwortung der Auslandexpansion, war so groß, dass der Vorstand sich entschloss, ein neues Team zur Ausarbeitung und Einführung der internationalen Strategie von LPP zu berufen. Dieses Team bestand sowohl aus alten Spezialisten als auch aus neu angestellten Kräften. Das neue Team konnte sich ausschließlich auf die internationale Tätigkeit von LPP konzentrieren, wobei die Erfahrung, das Know-how und die Vorteile der Firma auf dem Binnenmarkt für das neue Auslandsentwicklungsteam immer greifbar waren.

Der *dritte* Grund für die Wettbewerbsfähigkeit im Ausland war die Tatsache, dass LPP seine internationale Entwicklungsstrategie durch Tochtergesellschaften realisiert hat. Bis Ende 2005 hatte LPP sieben Niederlassungen in sieben Ländern (in Estland, Lettland, Litauen, Tschechien, Ungarn, Russland und der Ukraine). Nur zwei Regionen wurden von unabhängigen Partnern bedient: die Slowakei und das Kaliningrader Gebiet. Über 80% des Umsatzes wurden von Tochtergesellschaften generiert.

Warum war dieses unmittelbare Engagement von LPP im Ausland so vorteilhaft? Dafür gibt es drei Gründe:

Erstens erhielt LPP unmittelbaren Zugang zu Informationen über Kunden, Konkurrenten und Märkte. Das war ein Schlüsselvorteil, da das Unternehmen früher nur über ihre ausländischen Partner Einblick in die jeweiligen Märkte hatte. Die früheren Informationen waren oft sehr beschränkt, unvollständig, wenig aktuell und nicht immer objektiv. Was kann aber wichtiger für eine ins Ausland expandierende Firma sein, als eine rechtzeitige und vollständige Kenntnis der Kunden und Konkurrenten auf den betreffenden Märkten?

Zweitens konnte LPP selbstständig bestimmen, bei welchen Handelsprojekten im Ausland man teilnehmen wollte und wie viel man in bestimmte Projekte investieren

wollte. Es war möglich, das Tempo und den Umfang der Expansion selbst zu bestimmen. Es gab nur zwei Beschränkungen dabei: die eigenen finanziellen Ressourcen und die Investitionsmöglichkeiten auf den jeweiligen Märkten. Meistens ist es aus finanziellen Gründen schwierig, etwaige Franchise-Partner zu überzeugen, sich an mehreren Projekten gleichzeitig zu beteiligen. Ein durchschnittlicher Laden kostet mehrere Hunderttausend Euro, was sich nicht alle Partner leisten können.

Die starke Position von LPP spiegelte sich auch auf dem einheimischen Markt in einer guten finanziellen Situation des Unternehmens wider – dies ermöglichte, zahlreiche kostenträchtige Projekte gleichzeitig durchzuführen. Man kann daher behaupten, dass die starke Position des Unternehmens auf dem einheimischen Markt und folglich die gute finanzielle Lage von LPP die rapide Entwicklung der Firma im Ausland bedingt hat.

Es gibt auch eine andere Einschränkung in der Entwicklung einer Auslandschette, wenn man mit lokalen Franchise-Partnern zusammenarbeitet. Viele Franchise-Nehmer arbeiten gleichzeitig mit mehreren Partnern, was für die Franchise-Geber nicht immer günstig ist. Bei einzelnen Handelsprojekten (wie z. B. großen Einkaufszentren) bevorzugen Franchise-Nehmer manche Konzepte und „vergessen“ andere mit der Behauptung, dass diese anderen in den jeweiligen Projekten nicht rentabel wären. Das ist natürlich nicht immer richtig und solche Argumentationen liegen sehr oft nur im Interesse des Franchise-Nehmers. Dank seines unmittelbaren Engagements auf den ausländischen Märkten konnte LPP innerhalb von drei bis vier Jahren eine dichte Einzelhandelskette mit über 60 Läden in sieben Ländern schaffen.

Drittens erlaubte es die unmittelbare Anwesenheit von LPP auf den internationalen Märkten, die Waren- und Preispolitik aktiver zu gestalten. Man konnte täglich beobachten, was sich in den Läden verkaufte und was nicht, und sofortige Entscheidungen zur Stimulierung des Verkaufs an Ort und Stelle treffen. Die Kontrolle der gesamten Vertriebskette ermöglichte es, die schlechten Artikel schneller abzusetzen, und die sich besser verkaufenden Artikel in höheren Stückzahlen anzubieten. Es ist nämlich problematisch, eine aktive Waren- und Preispolitik durchzuführen, wenn man mit unabhängigen Partnern im Ausland zusammenarbeitet.

V. Der Einfluss der Internationalisierung auf die LPP-Strategie

Offensichtlich hat die Internationalisierungsstrategie dazu beigetragen, dass LPP von einem mittelständischen Unternehmen zu einem Großunternehmen wuchs. Die Internationalisierung hatte nämlich zu mehreren qualitativen Änderungen in der Firmenstrategie geführt:

Die Auslandsexpansion ermöglichte ein stetiges Umsatzwachstum, das alleine auf dem einheimischen Markt nicht möglich gewesen wäre. Die Expansion bewirkte darüber hinaus auch eine stärkere Verhandlungsposition gegenüber Handelspartnern, wie z.B. den Einkaufszentren oder den Bekleidungsproduzenten. Diesen Einfluss spürte man nicht nur auf internationalen Märkten, sondern auch in Polen.

Die gleichzeitige Tätigkeit auf mehreren Märkten erlaubte es, unterschiedliche Erfahrungen zu sammeln und in den einzelnen Ländern zu nutzen. Das war eine neue Quelle der Wettbewerbsfähigkeit.

Die Internationalisierung hat die langfristigen Entwicklungsperspektiven des Unternehmens sowie die Wettbewerbsposition in Polen und im Ausland auf ganz neue Weise definiert. Offensichtlich kann keine Firma – insbesondere kein Unternehmen im Einzelhandel – dem Globalisierungsdruck ausweichen. Darum wurde LPP durch die Internationalisierung seiner Tätigkeit besser auf zukünftige Krisen und Chancen vorbereitet.

Die Internationalisierungsstrategie von LPP hatte also nicht nur die rapide und erfolgreiche Auslandsexpansion zur Folge, sondern trug auch bei zur Verstärkung der einheimischen Position des Unternehmens!

RALPH-ELMAR LUNGWITZ
INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTS- UND SOZIALFORSCHUNG
CHEMNITZ E.V. (WISOC)

PROBLEME UND PERSPEKTIVEN VON DEUTSCH- POLNISCHEN KMU-KOOPERATIONEN

TEXTIL/BEKLEIDUNGSINDUSTRIE UND MÖBELINDUSTRIE¹

I. Grundlagen der Kooperation

Ein charakteristisches Merkmal wirtschaftlicher Entwicklung unter den Bedingungen der Globalisierung besteht zweifellos im wachsenden Stellenwert von Netzwerken und Kooperationsbeziehungen zwischen Unternehmen sowohl im nationalen als auch im internationalen Rahmen. Vor diesem Hintergrund wurden in den letzten Jahren zahlreiche Debatten um Koordinierungsmechanismen, Voraussetzungen, Rahmenbedingungen und Folgen dieser Art wirtschaftlichen Handelns geführt. Diese Debatten und Forschungen konzentrierten sich jedoch in erster Linie auf die Aktivitäten von Großunternehmen, während grenzüberschreitende Kooperationsbeziehungen und Netzwerke kleiner und mittlerer Unternehmen eher weniger Beachtung fanden.

Entsprechend der dominanten Auffassung der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur handelt es sich bei Kooperationen um intentional geschaffene, relativ stabile Austauschbeziehungen zwischen rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmen mit dem Ziel eines wechselseitigen Zugriffes auf Ressourcen. Durch diesen Zugriff auf

1 Der Beitrag basiert auf empirischen und theoretischen Ergebnissen von zwei Forschungsprojekten, an denen der Verfasser beteiligt war. 1. „Kooperationsbeziehungen ostdeutscher KMU mit Firmen aus Polen und der Tschechischen Republik“, Förderung: Deutsche Forschungsgemeinschaft, 2000-2001, am Institut WISOC Chemnitz; 2. „Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen in grenzüberschreitenden Wertschöpfungsketten deutscher KMU – Eine Untersuchung von Unternehmen aus den Bereichen Textil/Bekleidung und Holz/Kunststoff in Polen, Tschechien und Rumänien“, Förderung: Hans-Böckler-Stiftung und IG Metall, WISOC/Ruhr-Universität Bochum, 2005-2006.

Ressourcen des jeweils anderen Unternehmens werden Handlungsmöglichkeiten eröffnet, die bei der Beschränkung auf innerbetriebliche Potentiale unerreichbar wären, zumindest aber kurzfristig verschlossen blieben. Obwohl auch die Anbahnung und Aufrechterhaltung einer Kooperationsbeziehung nicht zum Nulltarif zu haben sind, dürfte der dafür erforderliche Aufwand deutlich geringer sein, als die Ausdehnung des eigenen Unternehmens durch Gründung einer Tochterfirma im Ausland. Dies gilt insbesondere für Kooperationsbeziehungen ohne Kapitalbeteiligung, die die dominante Form der Zusammenarbeit zwischen KMU darstellen.

Obwohl die wechselseitige Nutzung von Ressourcen gewissermaßen die strukturelle Basis von Kooperationsbeziehungen darstellt, sind sie nicht allein daraus zu erklären. Vielmehr bedürfen die Herstellung, Aufrechterhaltung und gegebenenfalls Weiterentwicklung von Kooperationsbeziehungen eines wechselseitigen unternehmerischen Handelns, das sich im Fall von KMU typischerweise zwischen den ihre Unternehmen selbst leitenden Unternehmern abspielt. Kooperationsbeziehungen stellen eine vergleichsweise risikoreiche Form wirtschaftlichen Austausches dar. Gerade für KMU kann das Scheitern einer Kooperationsbeziehung – vor allem dann, wenn diese eine größere Dimension erreicht hat – schnell zu einer existentiellen Gefährdung führen. Voraussetzung für die Erschließung der wirtschaftlichen Vorteile, die einer Kooperation potentiell innewohnen, ist daher die Erreichung eines erforderlichen Maßes an wechselseitiger Handlungssicherheit. Es bedarf einer hinreichenden Gewissheit, dass der potentielle Partner dauerhaft bereit und in der Lage ist, die aus der Zusammenarbeit resultierenden Anforderungen zu erfüllen. Diese Gewissheit kann auf unterschiedlichen Quellen beruhen, u. a. auf der Kenntnis der Interessenlage des Anderen, auf der Zuschreibung bestimmter Persönlichkeitseigenschaften oder auf einem Wissen über die gegebene Machtrelation und der daraus resultierenden Handlungsrationitäten².

Untersuchungen haben wiederholt deutlich gemacht, dass bei Kooperationsbeziehungen zwischen KMU dem wechselseitigen Vertrauen in die Person eines Unternehmers, dem fachliche Kompetenz und unternehmerische Solidität zugeschrieben wird, eine Schlüsselrolle bei der Herstellung dieser Handlungssicherheit zukommt. Zwar vertraut man nicht blind: Besuche im potentiellen Partnerbetrieb und die Vergabe von Pro-

2 Vgl. G. Ortmann, *Organisation und Welterschließungen: Dekonstruktionen*, Wiesbaden 2003, S. 216.

beauftragen gehören zu den typischen Elementen bei der Genese von Kooperationsbeziehungen und auch das Wissen über die Interessenkonstellation trägt zum Aufbau von Handlungssicherheit bei. Dennoch stellt das wechselseitige Personenvertrauen einen kritischen Punkt in diesem Prozess dar. Fehlt es, kommt in der Regel keine Beziehung zustande.

Grenzüberschreitende Kooperationsbeziehungen deutscher KMU mit Partnerfirmen in Mittel-/Osteuropa kommen den spezifischen Problemlagen und Möglichkeiten kleiner und mittlerer Unternehmen in besonderer Weise entgegen. Dies gilt nicht zuletzt für Kooperationsbeziehungen in die unmittelbaren Nachbarländer, unter denen Polen schon aufgrund seiner Größe wiederum eine besondere Stellung einnimmt. Die geographische Nähe zwischen deutschen und polnischen Firmen ermöglicht nicht nur den schnellen und kostengünstigen Transport von Waren, sondern kommt auch der spezifischen Mentalität von Unternehmern entgegen, indem sie die Möglichkeit einer schnellen persönlichen Kommunikation zwischen den Unternehmern sowie dem mit der praktischen Durchführung der Kooperationsbeziehung befassten Personal ermöglicht. Unternehmensbefragungen zu den vorrangigen Motiven des Engagements deutscher Firmen in Mittel-/Osteuropa verweisen darauf, dass neben der Erschließung von Kostenvorteilen durch die Nutzung relativ billiger Arbeitskräfte auch die Erschließung und Bedienung von Märkten sowie das Folgen eines Kunden in das Ausland („Follow-the-Customer“) eine wichtige Rolle spielen.

Betrachtet man jedoch nur das Segment deutscher KMU, so zeigen empirische Untersuchungen, dass zwar auch hier diese Motive auftreten. Eine eindeutige Dominanz kommt aber dem Motiv der Kosteneinsparung durch Nutzung preiswerter Arbeitskräfte zu³. Dabei wird selbstverständlich vorausgesetzt, dass die potentiellen Kostenvorteile preiswerter Arbeitskräfte nicht wieder durch eine zu geringe Produktivität der polnischen Partnerunternehmen aufgehoben werden. Gradmesser dafür ist letzten Endes die Gestaltung der Preise, die die deutschen Firmen als Auftraggeber an ihre polnischen Kooperationspartner zahlen. Die Nutzung der Lohnkostenvorteile seitens des deutschen Unternehmens kann entweder durch Auslagerung arbeitsintensiver Produktionsphasen

3 Vgl. K. Bluhm, East-West Integration and the Changing German Production Regime: A Firm-Centered Approach, www.ces.fas.harvard.edu/publications/Bluhm53.pdf, 2000. Vgl. auch S. Kinkel / G. Lay / S. Maloca, Produktionsverlagerungen ins Ausland und Rückverlagerungen, Forschungsbericht, Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung, Karlsruhe 2004.

und ihre Übertragung an ein polnisches Partnerunternehmen (Externalisierungsstrategie) oder durch die Entwicklung stabiler Zulieferbeziehungen mit einer polnischen Firma erfolgen, die diese Zulieferungen durch die Nutzung von Lohnkostenvorteile besonders preiswert realisieren kann (Internalisierungsstrategie).

Man kann demnach die typische strukturelle Basis der Kooperationsbeziehungen zwischen deutschen und polnischen KMU folgendermaßen charakterisieren: Deutsche KMU greifen auf die Ressource relativ preiswerter Arbeitskräfte in polnischen Partnerunternehmen zurück, polnische KMU ihrerseits können dadurch indirekt an Märkten partizipieren, zu deren Erschließung sie aus eigener Kraft oft nicht in der Lage wären.

Geht man davon aus, dass Kostensenkungsstrategien durch Nutzung preiswerter Arbeitskräfte das Kernmotiv deutscher KMU für die Kooperation mit polnischen Partnerfirmen darstellen, so stellt sich die Frage nach den Perspektiven dieses Musters. Zwischen 1995 und 2004 stiegen die durchschnittlichen Nominallöhne in den neuen EU-Staaten um das 2,5-fache⁴. In Polen stiegen die durchschnittlichen Nominallöhne im Unternehmenssektor (brutto) von 1.233 PLN im Jahre 1998 auf 2.290 PLN im Jahre 2004⁵, also nominal um das 1,9-fache. Auch wenn die Entwicklung der Löhne nicht ohne weiteres mit der Entwicklung der Arbeitskosten gleichzusetzen ist, und diese generelle Tendenz zur Erhöhung der Löhne bedeutende regionale und branchenspezifische Differenzierungen aufweist, stellt sich doch die Frage, ob damit die traditionellen Grundlagen auch der Kooperation zwischen deutschen und polnischen Unternehmen gerade im Bereich der KMU nicht zunehmend erodieren. Die Gefahr einer derartigen Entwicklung resultiert nicht zuletzt auch daraus, dass die Unterschiede in der Lohnentwicklung zwischen den neuen EU-Mitgliedsstaaten auf der einen und Ländern wie beispielsweise der Ukraine, Rumänien oder Bulgarien auf der anderen Seite wachsen – was einen Anreiz für westeuropäische, insbesondere deutsche, KMU schafft, ihre wirtschaftlichen Austauschbeziehungen mit Ländern wie Polen, Ungarn oder Tschechien zu überdenken und sich stärker auf die Niedriglohnländer außerhalb der EU zu orientieren.

Traditionelle Wirtschaftsbeziehungen deutscher KMU mit mittel- und osteuropäischen Partnerfirmen geraten außerdem durch weltwirtschaftliche Entwicklungen unter

4 Vgl. T. Schulten, Europäischer Tarifbericht des WSI-2003/2004, in: WSI-Mitteilungen 7, Düsseldorf 2004, S. 351.

5 Vgl. Bundesagentur für Außenwirtschaft, Tipps für die Praxis – Lohn- und Lohnnebenkosten, bfai, Köln 2005, S. 40.

Druck. Insbesondere die Vollmitgliedschaft Chinas in der WTO führt bei vielen Gütern zu einem verstärkten Konkurrenz- und Kostendruck und zwingt deutsche Anbieter dazu, den Aufbau ihrer Wertschöpfungskette kritisch zu überdenken.

Eine spezifische Herausforderung für polnische Firmen, die mit deutschen Unternehmen kooperieren, besteht zudem in der seit Jahren anhaltenden Aufwertung des polnischen Złoty gegenüber dem Euro. Da sich Preiserhöhung gegenüber dem deutschen Partner oft nicht durchsetzen lassen, drohen Umsätze und Gewinne zu schrumpfen, sofern es dem polnischen Unternehmen nicht gelingt, in gleichem Maße Kosten zu senken.

II. Möbel- und Bekleidungsindustrie: Klassiker deutsch-polnischer Unternehmenskooperation

In der Möbel- und der Bekleidungsindustrie gibt es bereits seit vielen Jahren eine umfangreiche Zusammenarbeit zwischen deutschen und polnischen Unternehmen, auch aus dem Bereich der kleinen und mittelgroßen Unternehmen. Insbesondere in der Bekleidungsindustrie existierte bereits vor der Wende von 1990 eine ausgeprägte Kooperation zwischen polnischen und westdeutschen Firmen, die in den neunziger Jahren noch erheblich ausgeweitet wurde. Der Anteil von Bekleidung und Möbeln am polnischen Export stieg von 6,7 % im Jahre 1989 auf 17,9 % im Jahre 1995⁶ wobei der größte Teil dieser Erzeugnisse nach Deutschland geliefert wurde.

Die rasche Entwicklung der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit zwischen deutschen und polnischen Firmen in diesen beiden Branchen wurde durch verschiedene Faktoren begünstigt. Die Ausgliederung arbeitsintensiver Teilprozesse aus einem zusammenhängenden Wertschöpfungsprozess und deren Übertragung auf ein anderes Unternehmen, das sich noch dazu im Ausland befindet, ist immer mit dem Risiko verbunden, das an den neu entstehenden Schnittstellen Koordinierungsprobleme auftreten, deren Folgen den erzielbaren wirtschaftlichen Nutzen wieder reduzieren können. Die praktischen Erfahrungen zeigen, dass die Wertschöpfungsprozesse in der Bekleidungs- und Möbelindustrie grundsätzlich „verlagerungsfreundlich“ sind, d.h. es sind keine schwerwiegenden Schnittstellenprobleme zu erwarten. Insbesondere stellt die Auslagerung von Näharbeiten in der Bekleidungsindustrie ein traditionelles Muster dar, das sich bspw.

⁶ Vgl. C. Kurz / V. Wittke, Die Nutzung industrieller Kapazitäten in Mitteleuropa durch westliche Unternehmen – Entwicklungspfade einer neuen Arbeitsteilung, in: SOFI Mitteilungen Nr. 26, Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen, Göttingen 1998, S. 72.

vor dem Hintergrund der „Süderweiterung“ der Europäischen Union praktisch bewährt hat.

Auch die Tatsache, dass sich zum Teil schon in den achtziger Jahren und dann in großem Ausmaß nach der Wende in Polen ein privates Kleinunternehmertum herausbildete, wirkte sich begünstigend auf die Entstehung von Kooperationsbeziehungen zwischen deutschen und polnischen KMU aus.

Der polnische Binnenmarkt sowohl in der Möbel-, als auch in der Bekleidungsbranche gilt als schwierig. Geringe Massenkaufkraft und, insbesondere im Bekleidungssektor, Billigimporte aus Asien sowie die Einfuhr von Gebrauchtkleidung aus Westeuropa führen dazu, dass auch die polnische Möbel- und Bekleidungsindustrie ihre Umsätze in erster Linie im Export erzielt. Auch diese schwierige Situation auf dem polnischen Binnenmarkt hat sicher mit dazu beigetragen, dass deutsche Unternehmen dieser Branchen sich in Polen in erster Linie mit dem Ziel einer preisgünstigen Produktion engagieren und dass der polnische Zielmarkt nur eine untergeordnete Rolle spielt. Trotz eines allgemeinen Lohnanstiegs in der polnischen Wirtschaft sind die Bruttolöhne in der Bekleidungsindustrie und in der Möbelindustrie noch im internationalen Vergleich niedrig und liegen deutlich unter dem Durchschnitt des Verarbeitenden Gewerbes in Polen (siehe Tab. 1).

Tab. 1: Durchschnittliche monatliche Einkommen in verschiedenen Industrien in Polen, 2004/2005

Industriezweig	Bruttoeinkommen 2005 in PLN	Nettoeinkommen	
		2005 in PLN	Veränderung gegenüber 2004
Verarbeitendes Gewerbe	2249	1543	+2,1 %
Bekleidung	1295	919	+ 2,8 %
Möbel	1727	1200	– 0,8 %

Quelle: Główny Urząd Statystyczny, 2005, eigene Berechnungen

Die durchschnittlichen Arbeitskosten in der Möbel- und in der Bekleidungsindustrie haben sich in den letzten Jahren nicht wesentlich verändert, sie liegen nach wie vor erheblich unter dem deutschen Niveau. Allerdings ist sowohl bei Löhnen als auch bei Arbeitskosten von starken regionalen Differenzierungen sowie von wachsenden Unterschieden zwischen einzelnen Qualifikationsgruppen auszugehen. Ebenfalls spielt die Betriebsgröße eine Rolle (siehe Tab. 2).

Tab. 2: Durchschnittliche monatliche Arbeitskosten pro Beschäftigten in verschiedenen Industrien in Polen nach Betriebsgröße, 2004

	größere Betriebe (50 + Beschäftigte)		mittlere Betriebe (10 bis 49 Beschäftigte)	
	PLN	€	PLN	€
Bekleidungsindustrie	1.636,30	430,60	1213,20	319,26
Möbelindustrie	2.261,31	595,08	1.437,31	378,24

Quelle: Główny Urząd Statystyczny, 2004, eigene Berechnungen (Wechselkursparität)

Der traditionelle Schwerpunkt der Kooperationsbeziehungen in der Bekleidungsindustrie liegt in der passiven Lohnveredlung (Outward Processing Trade – OPT): Deutsche Bekleidungsunternehmen, die in aller Regel nicht mehr selbst produzieren, übergeben Fertigungsaufträge und alle erforderlichen Materialien an eine polnische Firma, die die Näharbeiten übernimmt und die Fertigkleidung an den deutschen Partner liefert. Materialien und Fertigkleidung bleiben während des gesamten Prozesses im Eigentum des deutschen Auftraggebers. Trotz leicht rückläufiger Tendenz ist diese Form der Zusammenarbeit immer noch von zentraler Bedeutung für die polnische Bekleidungsindustrie. Noch 2002 wurden ca. 80 % der Produktionskapazitäten dieser Branche für die Lohnveredlung, in erster Linie für deutsche Auftraggeber, eingesetzt.⁷ Bei den polnischen Partnerfirmen handelt es sich dabei zum größten Teil um „verlängerte Werkbänke“, d.h. um nicht mehr strategiefähige Rumpfbetriebe, die sich auf die Durchführung von Näharbeiten für deutsche Partner spezialisiert haben und die weder über eine eigene Produktentwicklung noch über eigene Vertriebs- oder Einkaufskompetenzen verfügen.

Etwas anders ist die Zusammenarbeit zwischen deutschen und polnischen Firmen auf dem Gebiet der Möbelindustrie strukturiert. Hier beziehen deutsche KMU entweder Komponenten, die sie bei der Möbelproduktion in Deutschland verwenden, oder das polnische Partnerunternehmen liefert Komplettmöbel, die von der deutschen Firma gemeinsam mit eigenen Produkten auf dem deutschen Markt angeboten werden. Anders als in der Bekleidungsindustrie handelt es sich bei den polnischen Kooperationspartnern in der Möbelindustrie um komplette, strategiefähige Unternehmen, die auch ein eigenes Sortiment entwickeln, herstellen und anbieten. Zwar spielt das Kostenmotiv auch in der

⁷ Vgl. T. Peplak, Zur Lage der polnischen Textil- und Bekleidungsindustrie, 2002, www.fashionet.pl.

Möbelindustrie eine entscheidende Rolle bei der Aufnahme von Kooperationsbeziehungen, jedoch findet sich in dieser Branche auch das Motiv der Nutzung komplementärer Kompetenzen. So arbeitete in einem von uns untersuchten Fall eine deutsche Firma mit einem polnischen Partnerunternehmen auch deshalb zusammen, weil dieses über spezielle Kompetenzen bei der Bearbeitung von Buchenholz verfügte.

Wie Fallstudien zeigten, haben die deutschen KMU in den beiden Branchen, die mit polnischen Partnerunternehmen zusammenarbeiten, in der Regel den Charakter von Nischenanbietern, die versuchen, sich mit hohen Flexibilitäts- und Qualitätsstandards in einem umkämpften Markt zu behaupten.

Wie bereits eingangs erwähnt, ist die Entstehung und das Funktionieren von Kooperationsbeziehungen nicht allein aus den strukturellen Rahmenbedingungen zu erklären, sondern es geht dabei letzten Endes immer um eine spezifische Form wechselseitigen sozialen Handelns zwischen den relevanten Akteuren – in diesem Fall vor allem zwischen den Unternehmern.

Dieses soziale Handeln der Unternehmer unterscheidet sich in der Bekleidungs- und der Möbelindustrie nicht grundsätzlich von dem unternehmerischen Handeln bei deutsch-polnischen Kooperationsbeziehungen von KMU aus anderen Branchen.⁸ Die Beziehungen entstanden in der Regel nicht im Rahmen eines strategischen Gesamtkonzeptes und einer systematischen Partnersuche, sondern sie waren häufig das Ergebnis von Zufällen und persönlichen Beziehungen. Die von uns untersuchten Kooperationsfälle existierten alle schon mindestens fünf Jahre und hatten während ihrer Dauer meist keine wesentlichen inhaltlichen Veränderungen erfahren. In allen Fällen waren Anlaufprobleme zu verzeichnen, die sich aber als lösbar erwiesen. Die befragten deutschen Unternehmer äußerten sich positiv zu der Qualität und Zuverlässigkeit der Arbeit ihres polnischen Partners. Gewisse Kontroversen gab es auf dem Gebiet der Preisgestaltung, zumal die deutschen Partner gelegentlich mit der Verlagerung der Produktion in Länder mit noch niedrigeren Lohnkosten drohten. Ein in die Untersuchung einbezogenes deutsches Unternehmen der Bekleidungsindustrie hatte in den neunziger Jahren in der Tat

8 In dem DFG-Projekt wurden acht Fälle von Kooperationsbeziehungen zwischen deutschen und polnischen KMU untersucht, wobei das Sample aus unterschiedlichen Branchen des Verarbeitenden Gewerbes bestand. In dem noch laufenden, von der HBS und der IGM geförderten Forschungsprojekt (vgl. Fußnote 1) werden je drei deutsch-polnische Kooperationsfälle in der Bekleidungs- und der Möbelindustrie untersucht. Diese Fallstudien wurden durch Expertengespräche ergänzt. Die Erhebungen in dem letztgenannten Projekt sind noch nicht abgeschlossen.

den Versuch unternommen, seine Aufträge an einen Partner in Lettland zu vergeben, war aber nach kurzer Zeit aufgrund von Qualitätsproblemen zu seinem angestammten polnischen Kooperationspartner zurückgekehrt.

III. Entwicklungstendenzen und Perspektiven der Zusammenarbeit

Wie bereits erwähnt, hat sich die generelle Tendenz steigender Löhne in der polnischen Industrie noch nicht auf das Einkommensniveau der Beschäftigten in der polnischen Bekleidungsindustrie und der Möbelindustrie ausgewirkt. Auch die Arbeitskosten liegen nach wie vor erheblich unter dem deutschen Niveau, so dass unter diesem Gesichtspunkt die Perspektive der Kooperationsbeziehungen mit deutschen Firmen nicht gefährdet erscheint. Sowohl Unternehmer als auch Beschäftigte sind in der Regel existentiell auf die Aufträge der deutschen Partnerfirmen angewiesen, sie sind sich auch im Klaren darüber, dass niedrige Löhne und Arbeitskosten in hohem Maße über die Attraktivität des Unternehmens für einen deutschen Kooperationspartner entscheiden. Die hohe Arbeitslosigkeit in Polen übt ohnehin eine dämpfende Wirkung auf die Lohnentwicklung aus, und auch die sehr geringe Inflationsrate in Polen sowie das fast gänzliche Fehlen von Gewerkschaften im Bereich der KMU reduzieren in dieser Hinsicht den Druck auf die Unternehmen. Dennoch stellt sich die Frage, inwieweit es möglich ist, die Lohnentwicklung in bestimmten Branchen von der generellen Lohnentwicklung abzukoppeln. Auf daraus resultierende Probleme wurde in den von uns durchgeführten Interviews mit Unternehmern und Experten wiederholt hingewiesen.

Die Bekleidungsindustrie hat nicht zuletzt aufgrund der geringen Einkommen ein Imageproblem; die Zahl junger Frauen, die bereit sind, einen entsprechenden Beruf zu erlernen, ist deutlich gesunken, so dass sich bereits jetzt ein Mangel an Näherinnen abzeichnet. Auch in der Möbelindustrie wurde davon berichtet, dass vor allem qualifizierte Arbeitskräfte, z.B. Anlagenbediener mit CNC-Kenntnissen, nach Großbritannien und Irland abwandern. Außerdem müssen polnische Möbelfirmen damit rechnen, dass Tochterfirmen deutscher Möbelkonzerne in Polen Fachkräfte mit höheren Einkommen an sich binden. Dass derart niedrige Einkommen sich nicht gerade förderlich auf die Arbeitsmotivation auswirken und damit auch der Entstehung von Qualitätsproblemen Vorschub leisten, dürfte auf der Hand liegen.

Die Perspektive von Kooperationsbeziehungen zwischen deutschen und polnischen

KMU in den Branchen Bekleidung und Möbel erscheint nicht in erster Linie durch steigende Löhne und Arbeitskosten in Polen gefährdet, sondern durch die Gefahr, dass sich die deutschen Partner, die sich häufig selbst einem wachsenden Preisdruck ausgesetzt sehen, für den Wechsel in ein Land mit noch niedrigeren Löhnen entscheiden. Insbesondere in den polnischen Bekleidungsfirmen, die wir im Rahmen unserer Forschungsprojekte aufsuchten, war die Angst vor einer solchen Entscheidung der Partnerfirmen allgegenwärtig.

Es gibt allerdings zwei Faktoren, die dennoch zu einer gewissen Stabilität in den Kooperationsbeziehungen zwischen deutschen und polnischen KMU beitragen.

Wie bereits eingangs erwähnt, ist der Aufbau grenzüberschreitender Kooperationsbeziehungen gerade für KMU mit besonderen Risiken verbunden. Dazu kommt, dass Kooperationsbeziehungen zwar kostengünstiger sind als der Aufbau einer Tochterfirma im Ausland, dennoch fallen aber auch bei Kooperationsbeziehungen Transaktionskosten an, die für ein ressourcenschwaches KMU durchaus von Belang sind. Aus diesem Grund verzichten die Inhaber kleiner und mittelgroßer Unternehmen nicht leichtfertig auf eine gut funktionierende Kooperationsbeziehung nur aus der vagen Hoffnung, dass sich vielleicht eine noch bessere Beziehung in ein anderes Land aufbauen lassen könnte. Auch hier müsste erst wieder eine entsprechende Handlungssicherheit aufgebaut werden, und es müssten wieder neue Aufwendungen für den Aufbau einer Kooperationsbeziehung getätigt werden.

Ein weiterer Umstand, der eine stabilisierende Wirkung auf Kooperationsbeziehungen zwischen deutschen und polnischen KMU hat, verbindet sich mit der Bedeutung regionaler Nähe zwischen den Partnern. Wie bereits erwähnt, handelt es sich bei den deutschen Partnerfirmen in der Regel um Nischenproduzenten, die versuchen, ihre Position mit einer ausgeprägten Kundenorientierung sowie mit einem hohen Niveau von Flexibilität und Qualität zu behaupten, das auch von den polnischen Kooperationspartnern mitgetragen werden muss. Besonders unsere Untersuchungen in der Bekleidungsindustrie machten deutlich, dass eine flexible Produktionsweise mit kleinen Serien und einer schnellen Reaktion auf Kundenwünsche den Stellenwert des Faktors „Geographische Nähe“ erhöht.

Es gibt also aus der Sicht der deutschen KMU sowohl Anreizfaktoren, die eine kritische Überprüfung der Kooperationsbeziehungen mit polnischen Partnern nahe legen, als

auch Umstände, die eher für eine Beibehaltung dieser Beziehungen sprechen. In diesem Spannungsfeld muss jede Firma ihre eigene Strategie definieren. In jedem Fall sind polnische KMU, die mit deutschen Partnern zusammenarbeiten, gut beraten, ihre Produktivität zu erhöhen und ihre Kosten zu senken, auch um zum Überleben ihrer deutschen Partner beizutragen. Dabei scheint die Möbelindustrie hier günstigere wirtschaftliche Voraussetzungen zu haben als die Bekleidungsindustrie. Dabei dürfte allerdings die hohe Investitionsdynamik der polnischen Möbelindustrie, die in Tab. 3 dargestellt wird, in starkem Maße durch die Investitionen von Tochterfirmen deutscher Möbelkonzerne in Polen getragen sein.

Tab. 3: Investitionsvolumina in verschiedenen Industrien in Polen, 2003/2004

	Investitionsvolumen 2004		Veränderung gegenüber 2003
	gesamt (in Mio. PLN)	darunter Maschinen und Ausrüstungen	
Bekleidungsindustrie	148,5	69,4	+ 6,0 %
Möbelindustrie	1.233,2	706,2	+ 50,6 %
Industrie gesamt	36.887,9	21.812,8	+ 13,4 %

Quelle: Główny Urząd Statystyczny, 2005

Bei der Bekleidungsindustrie kommt neben der angespannten wirtschaftlichen Situation der meisten Unternehmen noch der Umstand erschwerend hinzu, dass die Banken die Vergabe von Krediten in dieser Branche als grundsätzlich riskant betrachten und sich entsprechend zurückhalten.

Einige polnische Bekleidungsfirmen sind dazu übergegangen, Kosten zu senken, indem sie selbst arbeitsintensive Prozesse in Niedriglohnländer auslagern, insbesondere in die Ukraine. Die deutschen Partner scheinen das zu tolerieren, wenn das polnische Unternehmen ihnen gegenüber garantiert, dass die Lieferungen unverändert hohen Qualitätsmaßstäben genügen. Das Vertrauen des deutschen Unternehmers zu seinem polnischen Partner wird durch diese Garantie faktisch auf ein weiteres Unternehmen übertragen.

Kooperationsbeziehungen in der Bekleidungsindustrie ändern sich auch dadurch, dass in einigen Fällen das klassische Muster der Lohnveredlung durchbrochen wird. In diesen Fällen geben die deutschen Auftraggeber nur noch Bestellungen auf; der polnische Partner produziert nicht nur, sondern er übernimmt selbst Design, Beschaffung, die

logistische Abwicklung und zum Teil auch die Finanzierung des Auftrages. Auf diese Weise können sie ihre Wertschöpfung steigern und den Anteil der Arbeitskosten am Umsatz reduzieren. Polnische Unternehmen, die über viele Jahre nur Näharbeiten ausgeführt haben, sind allerdings in der Regel zu einem solchen Wandel nicht in der Lage, sondern es entstehen neue Kooperationsbeziehungen mit neuen Partnern. Ein Umstand, der diese Entwicklung hemmt, besteht jedoch darin, dass ein Teil der in der polnischen Bekleidungsindustrie tätigen Unternehmer branchenfremd sind. Nach der Wende haben sich z.B. Lehrer und Ärzte in der Bekleidungsindustrie engagiert, sie dürften mit einer derart komplexen unternehmerischen Aufgabe häufig überfordert sein.

Die Möbelindustrie reagiert auf diese Situation eher durch eine technologische Modernisierung, zu der sie aufgrund ihrer wirtschaftlichen Lage auch eher fähig ist als die Bekleidungsindustrie. Darüber hinaus wird versucht, durch Neuordnung der Zulieferbeziehungen Kosteneinsparungen zu erzielen.

Tab. 4: Abgabenbelastung der Arbeitseinkommen in drei Vergleichsländern, (durchschnittliches Einkommen eines Beschäftigten in der Industrie, Angaben in %), 2003/2004

	Deutschland	Polen	Tschechien
durchschnittliches Einkommen eines Beschäftigten in der Industrie	100 %	100 %	100 %
davon Steuern	- 19,6 %	- 6,6 %	- 11,4 %
davon Sozialabgaben	- 20,9 %	- 25,6 %	- 12,5 %
verbleibender Nettolohn	59,5 %	67,8 %	76,1 %

Quelle: Polityka 42/2005, S.46

Es gibt daneben jedoch noch einen anderen, nicht an spezifische Branchen gebundenen, Weg, der es prinzipiell ermöglicht, steigende Löhne mit attraktiven Arbeitskosten für ausländische Partner zu verbinden. Dieser Weg besteht in der Senkung der im internationalen Vergleich sehr hohen Lohnnebenkosten in Polen.

Wie Tab. 4 zeigt, liegt der Anteil der Sozialabgaben an den Bruttolöhnen in der Industrie nicht nur deutlich über dem Niveau in Tschechien, sondern auch über dem in Deutschland.

Die Änderung dieser Situation ist allerdings an politische Reformen gebunden und liegt nicht im Ermessen der Unternehmen.

Literatur

- Balling, R., Kooperation: Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint Ventures und andere Organisationsformen wirtschaftlicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis, Frankfurt a.M. 1998.
- Bluhm, K., East-West Integration and the Changing German Production Regime: A Firm-Centered Approach, www.ces.fas.harvard.edu/publications/Bluhm53.pdf, 2000.
- Bundesagentur für Außenwirtschaft, Mittel- und osteuropäische EU-Länder, Tipps für die Praxis, Lohn- und Lohnnebenkosten, bfai, Köln 2005.
- Kinkel, S. / Lay, G. / Maloca, S., Produktionsverlagerungen ins Ausland und Rückverlagerungen, Forschungsbericht, Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung, Karlsruhe 2004.
- Kurz, C. / Wittke, V., Die Nutzung industrieller Kapazitäten in Mittelosteuropa durch westliche Unternehmen – Entwicklungspfade einer neuen industriellen Arbeitsteilung, SOFI-Mitteilungen, Nr. 26, Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen, Göttingen 1998.
- Ortmann, G., Organisation und Welterschließung: Dekonstruktionen, Wiesbaden 2003.
- Peplak, T., Zur Lage der polnischen Textil- und Bekleidungsindustrie, <http://www.fashionet.pl>, 2002.
- Schulten, T., Europäischer Tarifbericht des WSI-2003/2004, WSI-Mitteilungen 7, Düsseldorf 2004.

AGNIESZKA STANOWSKA-HIRSCH
UNIVERSITÄT DANZIG

DIE BEDEUTUNG DER KMU FÜR DIE STRUKTUR DES POLNISCHEN EXPORTS IN DIE RUSSISCHE FÖDERATION

Ein charakteristisches Merkmal entwickelter Marktwirtschaften ist die bedeutende Rolle der kleinen und mittelgroßen Unternehmen (KMU). Dieser Sektor bildet die Basis einer ausgewogenen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung und ist für das Funktionieren der Marktmechanismen unerlässlich. In den USA und in den EU-Ländern sind über 99 % aller Unternehmen klein oder mittelgroß. Diese Unternehmen generieren 60 % der Wertschöpfung in der Europäischen Union und beschäftigen 2/3 der Mitarbeiter des Privatsektors.¹

In Polen spielte der KMU-Sektor eine Schlüsselrolle im Transformationsprozess nach 1989. Dank der dynamischen Entwicklung dieser Unternehmen konnten die wirtschaftlichen Folgen der Umstrukturierung der polnischen Wirtschaft abgemildert werden. In diesen Unternehmen entstanden neue Arbeitsplätze, und KMU trugen maßgeblich zum wirtschaftlichen Aufstieg bei: im Jahre 2002 betrug der Anteil der KMU an der volkswirtschaftlichen Wertschöpfung in Polen fast 56 % und 69 % aller Arbeitsplätze des Privatsektors sind in kleinen und mittelgroßen Unternehmen.²

Die kleinen und mittelgroßen Unternehmen sind auch für den Außenhandel von großer Bedeutung: Im Vergleich zu den meisten anderen EU-Ländern tragen die KMU gerade in Polen in besonders hohem Maße zum Export bei. Nach einer Ende 2000

1 Commission Staff WP, Creating an Entrepreneurial Europe. The activities of the European Union for small and medium-sized enterprises (SMEs), Brussels, 21.1.2003, www.europa.eu.int; B. Korkozowicz, Małe i średnie przedsiębiorstwa na świecie, Warszawa 2000, S. 55.

2 Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2002-2003, Warszawa 2004, S. 22, 34.

durchgeführten europaweiten Befragung kleiner und mittelgroßer Unternehmen befassten sich in Polen 57 % der befragten Unternehmen mit Exportgeschäften. Im Durchschnitt der EU-15 betrug dieser Anteil nur 50 %; in Deutschland verkauften lediglich 42 % der kleinen und mittelgroßen Unternehmen ihre Waren auch auf ausländischen Märkten.

Die wichtigsten Absatzmärkte für die europäischen KMU sind die anderen EU-Länder. Diese Feststellung gilt auch für Polen: Auf diese Märkte exportierten 87 % der kleinen und mittelgroßen Unternehmen aus der Europäischen Union und 77 % der KMU aus Polen. Der zweitwichtigste Absatzmarkt für die KMU aus Polen war der Markt der osteuropäischen Länder, einschließlich Russlands, auf den 50 % der polnischen KMU verkauften – in den anderen Ländern der Europäischen Union betrug dieser Wert durchschnittlich nur 30 %; für Deutschland – immerhin Russlands größter Handelspartner – waren es 39 %.³ Daran zeigt sich, dass die polnischen KMU ein im europäischen Vergleich überdurchschnittlich hohes Engagement bei der Suche nach Absatzmärkten außerhalb des eigenen Landes zeigen. Dabei spielt der osteuropäische Markt für die polnischen KMU eine viel größere Rolle als für KMU aus Deutschland, das Polens größter Konkurrent auf dem Markt der Russischen Föderation ist.

Der Anteil der polnischen KMU am Gesamtexport des Landes lag in den Jahren 1998-2003 im Durchschnitt bei 45 %. Wie Tab. 1 zeigt, gibt es jedoch erhebliche Unterschiede der KMU-Beteiligung am Exportgeschehen: während zwei Drittel der polnischen Exporte nach Russland durch kleine und mittelgroße Unternehmen erfolgten, traf dies nur für die Hälfte der polnischen Exporte nach Deutschland zu.

Tab. 1: Anteil der KMU am polnischen Export, 1995-2003

Exportrichtung	1995	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Gesamtexport	39 %	47 %	48 %	46 %	44 %	45 %	44 %
Exporte nach Deutschland	42 %	51 %	54 %	52 %	47 %	50 %	48 %
Exporte nach Russland	60 %	65 %	69 %	67 %	65 %	64 %	65 %

Quelle: Analiza i ocena handlu zagranicznego małych i średnich przedsiębiorstw w 2003 roku na tle lat 1995, 1998, 1999, 2000, 2001 i 2002. Aneks statystyczny. IKiCHZ, Warszawa 2004.

Mehr als bei allen anderen Exportmärkten Polens sind KMU bei Exporten nach Russland beteiligt. Die Tabelle 2 geht noch weiter ins Detail und zeigt die Bedeutung

³ Europejski Sondaż Małych i Średnich przedsiębiorstw, Grant Thornton Polska, Warszawa 2001, S. 28.

der einzelnen Betriebsgrößenklassen innerhalb des KMU-Sektors jeweils für den polnischen Gesamtexport und die Exporte nach Russland und Deutschland.

Tab. 2: Anteil der KMU-Größenklassen am polnischen Gesamtexport sowie an den Exporten nach Deutschland und Russland, 1995-2003

	1995	2000	2003
Gesamtexportanteil der ...			
<i>Mikrounternehmen</i>	12 %	13 %	11 %
<i>Kleinunternehmen</i>	11 %	12 %	11 %
<i>mittelgroßen Unternehmen</i>	16 %	21 %	23 %
Exporte nach Russland, Anteil der ...			
<i>Mikrounternehmen</i>	25 %	29 %	18 %
<i>Kleinunternehmen</i>	18 %	15 %	13 %
<i>mittelgroßen Unternehmen</i>	17 %	23 %	34 %
Exporte nach Deutschland, Anteil der ...			
<i>Mikrounternehmen</i>	10 %	11 %	9 %
<i>Kleinunternehmen</i>	12 %	14 %	12 %
<i>mittelgroßen Unternehmen</i>	20 %	27 %	27 %

Mikrounternehmen: < 10 Beschäftigte; Kleinunternehmen 10-49 Beschäftigte, mittelgroße Unternehmen: 50-249 Beschäftigte. Quelle: eigene Bearbeitung in Anlehnung an Analiza i ocena handlu zagranicznego małych i średnich przedsiębiorstw, op. cit.

Die Tab. 2 zeigt: Der Anteil der Mikrounternehmen am polnischen Export nach Russland bis zum Jahr 2000 war 2,5-mal so groß wie der Anteil dieser Betriebsgrößenklasse am polnischen Gesamtexport bzw. am polnischen Export nach Deutschland. Diese Unternehmensgrößenklasse stand damit der Bedeutung der polnischen Großunternehmen im polnisch-russischen Außenhandel nicht nach: Bis einschließlich 2000 waren daher auf dem russischen Markt diejenigen polnischen Unternehmen am aktivsten, die das kleinste Potential aufweisen und am empfindlichsten für die Gefahren sind, die mit einer Geschäftstätigkeit außerhalb der eigenen Landesgrenzen verbunden sind.

Dies ist eine bemerkenswerte Abweichung von der empirischen Regel, dass es eine Korrelation gibt zwischen der Betriebsgröße und der Aktivität eines Unternehmens auf Auslandsmärkten – ein Zusammenhang, der im allgemeinen mit betriebsgrößenabhängigen Wettbewerbsvorteilen erklärt werden kann.⁴ Damit gibt es hinsichtlich der Akteure einen deutlichen Unterschied zwischen dem polnischen Export nach Russland und dem Gesamtexport bzw. auch dem Export nach Deutschland.

4 Vgl. SMEs in Germany. Facts and Figures 2004, IfM, Bonn 2004, S. 29.

Nach dem Jahr 2000 jedoch begann sich die Struktur der polnischen Unternehmen, die in die Russische Föderation exportierten, zu ändern. Zwar schwankte der gesamte Anteil der KMU am polnischen Export nach Russland in den Jahren 1998-2003 nur unwesentlich, aber die Bedeutung der Mikro- und Kleinunternehmen verminderte sich und die Bedeutung der mittelgroßen Unternehmen wuchs. Der Anteil der Mikrounternehmen am polnischen Export auf den russischen Markt ging im Jahre 2003 im Vergleich mit 1999 um 38 %, und der der kleinen Firmen um fast 19 % zurück. Zur selben Zeit stieg der Anteil der mittelgroßen Unternehmen um fast 42 %.

Warum wich die Struktur der polnischen Unternehmen, die auf den russischen Markt exportierten, so sehr von der Struktur der polnischen Unternehmen ab, die auf andere Märkte exportierten, und was war die Ursache der Änderungen, die in den jüngst vergangenen Jahren eintraten?

Wesentlich für diese Entwicklung war, dass die russische Industrie bis zum Ausbruch der Finanzkrise im Jahre 1998 außerstande war, die einheimische Nachfrage nach vielen Waren, insbesondere nach preisgünstigen verarbeiteten Nahrungsmitteln zu befriedigen. Auch andere billige Waren von niedrigerer Qualität mussten aus dem Ausland bezogen werden.

Dies nutzten kleine Unternehmen aus Polen aus, die nicht im Stande gewesen wären, auf anderen ausländischen Märkten erfolgreich zu konkurrieren. Dies zeigt sich auch darin, dass Lebensmittel über 40 % des polnischen Exportwertes nach Russland ausmachten. Bis zum Ausbruch der russischen Finanzkrise exportierten viele kleine Betriebe, die sich mit der Verarbeitung von Lebensmitteln beschäftigten, billige Waren nach Russland, u. a. Bockwürste und Wursterzeugnisse niedrigerer Qualität. Der Wert der 1997 aus Polen nach Russland exportierten Würste betrug über 200 Millionen USD, was 10 % des Wertes des gesamten polnischen Exportes nach Russland ausmachte.

Im Jahre 2003 wurde der polnische Wurstexport in die Russische Föderation sehr stark eingeschränkt und betrug nicht einmal mehr 2 % des Wertes von 1997. Zur selben Zeit sank der Export der Unternehmen mit unter 50 Mitarbeitern um fast 200 Millionen USD. Auch der Export anderer verarbeiteter Lebensmittel nach Russland reduzierte sich in erheblichem Ausmaß. Der Grund dafür war die Rubelabwertung, wodurch die Konkurrenzfähigkeit importierter Waren fiel und es zu einer Belebung der russischen lebensmittelverarbeitenden Industrie kam.

Dadurch zogen sich polnische Unternehmen vom russischen Markt zurück – vor allem kleine Unternehmen.⁵ Dies bestätigen die Daten in Tab. 3: Im Jahre 2003 betrug der Exportwert der Mikrounternehmen im Verhältnis zu 1998 lediglich 66 %, der der kleinen Unternehmen 67 % und der der mittelgroßen Firmen nicht weniger als 159 %.

Tab. 3: Exportwert der polnischen Unternehmen aus dem KMU-Sektor nach Russland (in Mio. USD).

Betriebsgrößenklasse	1995	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Mikrounternehmen	314	415	206	248	201	242	274
Kleinunternehmen	228	299	114	132	157	200	201
mittelgroße Unternehmen	220	323	169	196	325	414	514

Quelle: Analiza i ocena handlu zagranicznego małych i średnich przedsiębiorstw, op. cit.

Gleichzeitig nahm im polnischen Export nach Russland in den Jahren, die der russischen Finanzkrise folgten, die Bedeutung von Unternehmen mit ausländischer Beteiligung zu. Im Jahr 2002 wurden 45 % des Wertes des polnischen Exports auf den russischen Markt durch Unternehmen mit ausländischer Beteiligung generiert – gegenüber weniger als 30 % im Jahre 1995.⁶ Diese Entwicklung schlug sich auch in der geänderten Warenstruktur des polnischen Exports nach Russland nieder. Vor dem Ausbruch der Krise stellten Lebensmittel die Hälfte der für den russischen Markt bestimmten Waren dar. Nach 1997 verminderte sich allmählich der Anteil der Lebensmittel am polnischen Export in die Russische Föderation und der Anteil von Chemie- und Papiererzeugnissen, Maschinen, Anlagen und Transportmitteln vergrößerte sich. In den Jahren 1997-2003 sank der Anteil der Lebensmittel am Export nach Russland um mehr als die Hälfte auf 23,7 % und der Anteil von Erzeugnissen aus den Sektionen VI, VII, X, XVI und XVII der CN-Nomenklatur⁷ stieg um 66 %. Der Anteil dieser Sektionen erreichte im Jahre 2003 die Höhe von 52 % des gesamten Exports Polens nach Russland, davon machten Maschinen, Einrichtungen und Transportmittel etwa 19 % aus.

5 B. Durka, Wymiana handlowa Polska-Rosja w warunkach transformacji in: Stosunki gospodarcze Polska-Rosja w warunkach integracji z Unią Europejską, P. Bożyk [Hrsg.], Warszawa 2004, S. 116 sowie Daten der Wirtschafts- und Handelsabteilung der Botschaft der Republik Polen in Moskau.

6 Ebd., S. 118.

7 Sektion VI – Produkte der chemischen Industrie, Sektion VII – Kunststoffe und Kautschuk sowie ihre Erzeugnisse, Sektion X – Holz, Papier, Pappe und ihre Erzeugnisse, Sektion XVI – Maschinen und Anlagen, elektrische und elektrotechnische Geräte, Sektion XVII – Transportmittel.

Die Struktur des polnischen Exports nach Russland hat sich zwar geändert, sie unterscheidet sich aber immer noch von der Struktur des polnischen Exports in andere Länder geht. Im Jahre 2003 betrug der Anteil der Lebensmittel am gesamten polnischen Export 8 %.⁸ Dagegen betrug der Anteil von Maschinen, Einrichtungen und Transportmitteln fast 40 %.⁹ Aus diesen Daten ist erkennbar, dass der Anteil von Erzeugnissen der elektrotechnischen Industrie am polnischen Export in die Russische Föderation trotz eines Anstiegs noch zweimal kleiner war als der Anteil dieser Waren am gesamten polnischen Export. Diese Unterschiede hängen auch damit zusammen, dass im Export nach Russland KMU immer noch überwiegen.

Zusammengefasst kann man sagen, dass sehr kleine Unternehmen bis 2000 der Stützpfeiler des polnischen Exports nach Russland waren. Der Ausbruch der Finanzkrise in Russland hat zu einer Änderung der auf dem russischen Markt herrschenden Bedingungen geführt, in dessen Folge das Angebot der polnischen Mikro- und Kleinunternehmen erheblich an Konkurrenzfähigkeit verlor. Diese Unternehmen waren aber nicht in der Lage, ihr Angebot den veränderten Marktbedingungen anzupassen – stattdessen zogen sie sich vom russischen Markt zurück. Seither steigt die Bedeutung der mittelgroßen Unternehmen im polnischen Export nach Russland. Damit einher ging eine Veränderung der Warenstruktur: die Bedeutung der Lebensmittel für den Export nahm ab, die Bedeutung der Elektromaschinen-, Chemie- und Papierindustrie nahm zu.

Literatur

- Analiza i ocena handlu zagranicznego małych i średnich przedsiębiorstw w 2003 roku na tle lat 1995, 1998, 1999, 2000, 2001 i 2002. Aneks statystyczny. IkiCHZ, Warszawa 2004.
- Commission Staff WP, Creating an entrepreneurial Europe. The activities of the European Union for small and medium-sized enterprises (SMEs), Brussels, 21.1.2003, www.europa.eu.int.
- Durka, B., Wymiana handlowa Polska-Rosja w warunkach transformacji w: Stosunki gospodarcze Polska-Rosja w warunkach integracji z Unią Europejską, pod red. P. Bożyka, SGH, Warszawa 2004.
- Europejski Sondaż Małych i Średnich przedsiębiorstw, Grant Thornton Polska, Warszawa 2001.
- Korkozowicz, B., Małe i średnie przedsiębiorstwa na świecie, Warszawa 2000.
- Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2002-2003, Warszawa 2004.
- SMEs in Germany. Facts and Figures 2004, IfM, Bonn 2004.

8 2005 stieg dieser Anteil auf 9,5 % an – eine Folge des EU-Beitritt Polens am 1. Mai 2004.

9 Eigene Berechnungen auf Grundlage der Daten des Hauptamtes für Statistik.

RAFAL ŚLIWIŃSKI
UNIVERSITÄT DANZIG

DIE BEDEUTUNG DER LISABON-STRATEGIE DER EU FÜR DIE KMU-INTERNATIONALISIERUNG

In Europa sind die kleinen und mittelgroßen Unternehmen (KMU) Adressat einer Vielzahl von Politiken und Programmen, die darauf abzielen, das Wachstum dieser Unternehmen zu beschleunigen, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen und eine Europäisierung und Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit zu bewirken. Die Instrumente setzen vor allem bei der Erleichterung des Zugangs zu internem und externem Kapital an, bei der Erleichterung des Zugangs zu Wissen und bei der direkten Exportförderung.

Am 23./24. März 2000 wurde in Lissabon auf einem Treffen des Europäischen Rates ein neues Ziel für die anstehende Dekade festgesetzt: Europa soll die wettbewerbsfähigste Region der Welt werden, viele wissensbasierte neue Arbeitsplätze schaffen und gleichzeitig eine größere soziale Kohäsion erreichen. Dieses Ziel hat auch für die Gestaltung der zukünftigen KMU-Förderung eine wesentliche Bedeutung, denn der Europäische Rat argumentiert, dass dieses Ziel nur dann realisiert werden kann, wenn Europa „unternehmerischer“ und innovativer wird. Auch Arbeitsplätze könnten nach Meinung des Europäischen Rates vor allem durch die KMU – sowohl in der neuen e-Economy (also in den Informations- und Kommunikationsindustrien) als auch in den traditionellen Sektoren und hauptsächlich im Dienstleistungssektor – entstehen.

Eine derartige Entwicklung würde eine Befreiung des Unternehmergeistes („entrepreneurship“) in dreierlei Hinsicht voraussetzen. *Erstens* soll die Bevölkerung risikofreudiger werden und zu unternehmerischen Tätigkeiten ermuntert werden. *Zweitens*, ein dynamisches Unternehmensumfeld soll ermöglichen, dass neue Firmen entstehen, sich weiterentwickeln und innovativ tätig sind. Die Neugründungen werden insbesondere durch die Bereitstellung von Risikokapital (venture capital) und eine effektive

Innovationspolitik gefördert. *Drittens* sollen KMU einen einfacheren Marktzugang erhalten – auf dem europäischen Binnenmarkt, aber auch auf nicht-europäischen Märkten.¹

Diese Voraussetzungen sollen von der Wirtschaftspolitik in den nächsten Jahren geschaffen werden. Am Ende des Prozesses soll ein „Unternehmen Europa“ stehen, wie es der ehemalige Kommissionsvorsitzende Romano Prodi während des Treffens des Europäischen Rates bezeichnet hat.

Initiativen für ein „Unternehmen Europa“

Das „Unternehmen Europa“ verlangt eine kulturelle Revolution und eine veränderte Einstellung zu unternehmerischen Fähigkeiten. Dazu gehören mehrere Initiativen:

- Unternehmerisches Denken und allgemeines Wirtschaftswissen soll in allen europäischen Ländern auf allen Stufen der Ausbildung vermittelt werden. Dafür sollen Lernmodule geschaffen werden, die für verschiedene Ausbildungsprogramme einsetzbar sind. Einen Businessplan zu erstellen soll so zu einer ebenso verbreiteten Fähigkeit werden, wie wissenschaftliche Experimente durchzuführen oder einen wissenschaftlichen Artikel zu schreiben. Diese Fähigkeiten sollen dazu beitragen, dass mehr Menschen, insbesondere Frauen, junge Menschen und Arbeitslose, ein Unternehmen gründen.
- Firmen in der EU müssen ihre Risikobereitschaft erhöhen. Deshalb sollen, vor allem durch eine europaweite Neugestaltung des Konkursrechtes, auch solche Unternehmer gefördert werden, die nach einer Niederlage einen Neuanfang versuchen.
- Die Unternehmer brauchen Finanzierungen, um ihre Ideen zu verwirklichen. Nach Meinung der Europäischen Kommission ist Kapital für KMU jedoch noch immer nicht in ausreichendem Maße zugänglich. Daher zielt die Unternehmenspolitik der Europäischen Union auf die Vermehrung der für KMU zur Verfügung stehenden Finanzmittel und will auch in diesem Bereich zu Innovationen ermuntern. Wahrscheinlich ist dadurch die vermehrte Nutzung von Risikokapital gemeint.² Vor allem für Start-up-Unternehmen soll Fremdkapital mobilisiert werden (seed capital).

1 Challenges for enterprise policy in the knowledge-driven economy, Proposal for a Council Decision on a Multiannual Programme for Enterprise and Entrepreneurship (2001-2005), Brüssel, 26.4.2000.

2 R. Śliwiński, Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie oraz programy i inicjatywy nakierowane na zwiększenie dostępu przedsiębiorstw sektora MŚP do finansowego kapitału

- Innovationen sind für eine moderne, wissensbasierte Wirtschaft von überragender Bedeutung. Allerdings haben KMU besondere Probleme mit der Anwendung von neuestem Wissen und neuen technischen Lösungen. Die Unternehmenspolitik der EU soll den Zugang auch der KMU zu neuen Technologien erleichtern. Um Innovationen zu fördern, ist das Europäische Forschungsgebiet (European Research Area) definiert worden, das aus verschiedenen Kompetenzzentren besteht und in dem die nationalen und europäischen Forschungsprojekte gebündelt werden sollen. Auch eine größere räumliche Mobilität der Forscher soll gefördert werden.
- Die Europäische Kommission will Innovationshemmnisse identifizieren und überwinden. Eine innovationsfreundlichere Atmosphäre kann einerseits etwa über einen stärkeren Schutz des geistigen Eigentums erreicht werden, andererseits über eine Intensivierung des Wettbewerbs. Der Mangel an hoch qualifizierten Mitarbeitern, der ebenfalls ein Innovationshemmnis darstellt, soll durch Ausbildungsreformen und verbesserte Schulsysteme behoben werden.
- Schließlich sollen Verwaltungsregeln auf ihre Auswirkungen auf die KMU überprüft werden. Regeln, die den spezifischen Bedingungen der KMU adäquat sind, können auch von den Großunternehmen eingehalten werden – umgekehrt gilt dies nicht immer! Vielmehr werden auf Großunternehmen ausgerichtete Vorschriften oft zu einer Belastung kleiner Unternehmen. Die Überprüfung der geltenden Vorschriften ist ein sehr langwieriger Prozess. Deshalb ist es ein wichtiger Schritt für eine KMU-freundlichere Regelgestaltung, dass bei künftigen Gesetzgebungsverfahren die spezifischen Auswirkungen auf KMU von Anfang an berücksichtigt werden.

Auf dem Lissabon-Treffen des Europäischen Rates sind insbesondere drei Koordinierungsmethoden vorgeschlagen worden, um die kleinen und mittelgroßen Unternehmen besser zu unterstützen: Benchmarking, konzertierte Aktionen und Monitoring.

- Ein *Benchmarking* identifiziert nicht nur bestehende Leistungsunterschiede – wie es bei einer traditionellen Wettbewerbsanalyse – sondern das Benchmarking beantwortet auch die Frage, wie die Leistungsunterschiede zustande gekommen sind – es zeigt also auch Verbesserungsmöglichkeiten auf. Für eine Verbesserung des Wirtschaftsklimas für KMU wird daher ein Benchmarking der relevanten Politikbereiche der Mitgliedsstaaten

durchgeführt, wobei insbesondere die Förderung des Unternehmergeistes, der Innovationsfähigkeit, des Marktzugangs und der Internationalisierung untersucht werden. Außerdem werden Politiken zur besseren Verknüpfung von Wirtschaft und Wissenschaft analysiert. Das Benchmarking mündet in Empfehlungen für modernere Finanzierungsformen, besseren Technologieschutz oder schnelleren Technologietransfer.

- Die *konzertierten Aktionen* stellen dagegen praktische Lösungen dar, wobei zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der KMU von der Kommission und den Mitgliedsstaaten gemeinsame Orientierungspunkte für Unternehmen und Ausbildungssysteme erarbeitet werden. Das Benchmarking und die konzentrierten Aktionen sind zwei miteinander verbundene Koordinierungsmethoden der Europäischen Union, die gemeinsam zur Verwirklichung der Lissabon-Ziele beitragen.
- Das dritte Koordinierungsinstrument, das *Monitoring*, soll eine ständige Analyse von Veränderungen im KMU-Sektor und eine genaue Bewertung der Effekte der verschiedenen KMU-bezogenen Programme ermöglichen.

Die Europäische Union bezweckt damit eine Unternehmenspolitik, die den KMU eine nachhaltige Entwicklung erlaubt. Im „Unternehmen Europa“ soll jeder Bürger geeignete Geschäftsideen in einer *bestmöglichen Unternehmensumgebung*, mit Zugang zu modernster Forschung und Technologie realisieren und sein Produkt bestmöglich auf den Markt bringen können – das ist die Leitidee, die die EU bei der Programm- und Politikgestaltung hinsichtlich der KMU verfolgt! In einem europäischen Markt können nur Unternehmen überleben, die innovative Produkte herstellen und zu wettbewerbsfähigen Preisen anbieten, dabei ist auch für KMU die *Nutzung moderner Kommunikations- und Informationstechnologien* unabdingbar.³

Lisabon-Strategie und KMU-Internationalisierung

Während der letzten Jahrzehnte haben die europäische Integration und die Globalisierung den Wettbewerbsdruck erhöht – nicht nur für exportorientierte Unternehmen, sondern auch für Unternehmen, die vorwiegend auf dem Heimatmarkt tätig sind. Nur durch die *Internationalisierung* der europäischen KMU selbst ist es möglich, mehr Nutzen als Schaden aus der Globalisierung zu ziehen. Ein wichtiges Instrument dafür ist neben

3 SME Support Services in the Face of Globalisation, Kopenhagen, January 17-18 2000, S. 17.

dem Außenhandel mit Waren und Dienstleistungen auch die Attrahierung von außereuropäischem Kapital.

Welche Barrieren der Internationalisierung von europäischen KMU gibt es? Zu unterscheiden sind externe und interne Hindernisse. Nur etwa 30 % der bereits im internationalen Geschäft tätigen Unternehmen gaben an, auf keine externen Hindernisse zu stoßen. Die anderen nannten als Probleme (in absteigender Reihenfolge, jeweils zwischen 25 % und 10 % der Nennungen): bestehende Gesetze und Vorschriften, Kapitalmangel sowie mangelndes Know-how (fehlende Beratung, kulturelle Unterschiede, Informationsmangel). Bei den internen Hindernissen spielten die hohen Kosten des Internationalisierungsprozesses, die mangelnde preisliche Wettbewerbsfähigkeit der eigenen Waren und Dienstleistungen, die fehlende Qualifikation der Mitarbeiter und die fehlende qualitative Wettbewerbsfähigkeit der eigenen Waren und Dienstleistungen eine Rolle.⁴

Die Europäische Kommission hat verschiedene wirtschaftspolitische Maßnahmen initiiert, um die Internationalisierung von KMU zu fördern. Die Unterstützung erfolgt auf drei bis vier Ebenen: Europäisch, national, regional und gelegentlich auch kommunal.⁵ Die Förderung folgt dem Subsidiaritätsprinzip und die Instrumente auf den verschiedenen Stufen ähneln sich; es werden jedoch auch spezifische Ziele angestrebt.⁶

Die Unterstützungsmaßnahmen für die Internationalisierung können in fünf Kategorien unterteilt werden. Diese umfassen die Unterstützung beim Zugang zu Finanzmitteln, Know-how-Transfer, Information, die Unterstützung beim Zugang internationalen Märkten sowie bei Innovationen:

- *Finanzielle Unterstützungen* werden in verschiedenen Formen gewährt, etwa Exportkreditversicherungen (die von öffentlichen Institutionen unterstützt werden) oder in manchen Fällen günstige Kredite für die Errichtung von ausländischen Betriebsstätten. Manche Länder gewähren auch direkte finanzielle Zuschüsse.
- *Vermittlung von Fachwissen*: Zu dieser Kategorie zählt man die individuelle Beratung zur Exporttätigkeit und zur Errichtung von ausländischen Betriebsstätten, die Ent-

4 Internationalisierung von KMU – Beobachtungsnetz der europäischen KMU, Europäische Kommission Bericht 2003 Nr. 4

5 R. Śliwiński, Zasady i ewolucja wspierania MŚP w Unii Europejskiej – implikacje dla Polski, w Unia Europejska – współzależności i efekty jej polityki - Zeszyt naukowy AE nr 35, red. E. Małuszyńska, Wyd. AE Poznań, Poznań 2003

6 Internationalisierung von KMU – Beobachtungsnetz der europäischen KMU, a.a.O.

wicklung von Qualifikationen, die Vermittlung von Kooperationen und die nur in einigen EU-Ländern verfügbare rechtliche Beratung sowie das Angebot von Fortbildungsprogrammen. In den meisten Ländern gibt es eine individuelle Beratung zu Exportfragen und in einigen Ländern werden sogar interne Qualifizierungsmaßnahmen angeboten. Dabei wird den Unternehmen im Rahmen dieser Programme neues Know-how vermittelt, das für die Exporttätigkeit oder die Errichtung einer Betriebsstätte im Ausland wichtig ist. Die Beratungsleistungen können sich auf die Erstellung eines Marketingplans oder auf die Identifizierung von ausländischen Geschäftspartnern und Kunden beziehen. Manche EU-Länder bieten zudem finanzielle Unterstützungen, z.B. eine teilweise Deckung der Kosten bei der Bewertung von Projekten.

- *Informationen* können in Form von Publikationen oder Veranstaltungen angeboten werden und sind meistens an ein breites Publikum gerichtet (im Allgemeinen an Unternehmen). Diese Instrumente können durch Internet-Plattformen oder Websites ergänzt werden, die meist Informationen über Zielländer, verfügbare Fördermaßnahmen, nationale Veranstaltungen zur Exportförderung, rechtliche Aspekte in verschiedenen Ländern oder Fallbeispiele von internationalisierten Unternehmen enthalten.⁷
- Unterstützung für die *Teilnahme an Messen im Ausland* bieten fast alle Länder an. Das verhält sich ähnlich bei der finanziellen Unterstützung hinsichtlich von Exportkrediten, Export- bzw. Risikoversicherungen oder Garantien. Nur in einigen EU-Ländern werden Auslandsinvestitionskredite oder Internationalisierungszuschüsse zur Verfügung gestellt.⁸ In manchen Fällen werden auch Steuerbefreiungen gewährt.
- Für die Unterstützung der *KMU-Innovationstätigkeit* stehen vielfältige Unterstützungsprogramme zur Verfügung. Das größte ist das EU-Rahmenprogramm, aber viele Länder und Regionen (z.B. Bayern) unterbreiten den KMU auch spezielle Förderangebote.

Das Hauptproblem der verschiedenen Fördermaßnahmen zur verstärkten Internationalisierung von KMU sind die Unterschiede der Förderintensität in den verschiedenen EU-Mitgliedsstaaten. In einigen Ländern, wie in Deutschland oder den Niederlanden,

7 Polityka wspierania internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw w Niemczech / Śliwiński Rafał. - Studia europejskie – Poznań: Wydaw. AE, 2005, S. 234-246.

8 R. Śliwiński, Polityka wspierania internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce i w Unii Europejskiej, red. Eulalia Skawińska. in: Szanse i perspektywy polskiej gospodarki w UE – Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2004, S. 204-246.

wird die Internationalisierung von KMU stark gefördert, in anderen jedoch nur vergleichsweise gering. Besonders in den neuen EU-Mitgliedsstaaten, die über geringere Finanzierungsmöglichkeiten verfügen als die westlichen Länder der EU, sind die Förderungen geringer.⁹ Ohne die Aktivierung auch dieses Teils der EU ist es unmöglich, die Lissabon-Strategie zu verwirklichen.¹⁰

Ausblick

Dieser Text zeigt auf, dass die Realisierung der Lissabon-Ziele viele Veränderungen innerhalb der EU und eine breit angelegte Internationalisierungsförderung (Investitionen, Innovationen, Informationen über internationale Märkte, Schulungen, internationaler Marktzugang) notwendig macht. Vielfältige Fördermaßnahmen stehen den KMU bereits zur Verfügung. Um die wettbewerbsfähigste Region der Welt zu werden, müssen allerdings vor allem die kleinen und mittelgroßen Unternehmen in Europa verstehen, dass eine Internationalisierung unabdingbar ist, um Marktanteile zu erhalten und Gewinne zu steigern. Dies ist jedoch unmöglich ohne die Einbeziehung der neuen EU-Mitgliedsstaaten. Damit diese dieselben Fördermöglichkeiten anbieten können, müssten allerdings auch die Einkommensunterschiede innerhalb der EU ausgeglichen werden. Wie sich jedoch in den letzten Jahren zeigte, scheinen die bisherigen Mitgliedsstaaten dazu anderer Meinung zu sein.

Literatur

- Bremer, J. / Penny, R. / Simsek, A., Report Card on Trade II: Assessing the Effectiveness of U.S. Government Support to Small and Midsize Exporters, Chemonics International, The Kenan Institute of Private Enterprise, University of North Carolina, Chapel Hill 2002.
- Challenges for enterprise policy in the knowledge-driven economy, Proposal for a Council Decision on a Multiannual Programme for Enterprise and Entrepreneurship (2001-2005), Brüssel, 26.4.2000.
- Internationalisierung von KMU – Beobachtungsnetz der europäischen KMU, Europäische Kommission Bericht 2003, Nr. 4.
- Śliwiński, R., Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie oraz programy i inicjatywy nakierowane na zwiększenie dostępu przedsiębiorstw sektora MŚP do finansowego kapitału

9 R. Śliwiński, Polityka wspierania internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce i w Unii Europejskiej, a.a.O., S. 204-246.

10 Internationalisierung von KMU – Beobachtungsnetz der europäischen KMU, a.a.O.; R. Śliwiński, Małe i średnie przedsiębiorstwa w dobie przystępowania Polski do Unii Europejskiej – bariery rozwoju, w Procesy przystosowawcze w polskim handlu zagranicznym w kontekście członkostwa w Unii Europejskiej – materiały konferencyjne pod red. J. Schroedera, Wyd. AE Poznań, Poznań 2000

- obcego, in: Strategie przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Implikacje dla Polski, red. E. Najlepszego, Wyd. AE Poznań, Poznań 2002.
- Śliwiński, R., Małe i średnie przedsiębiorstwa w dobie przystępowania Polski do Unii Europejskiej – bariery rozwoju, w Procesy przystosowawcze w polskim handlu zagranicznym w kontekście członkostwa w Unii Europejskiej – materiały konferencyjne pod red. J. Schroedera, Wyd. AE Poznań, Poznań 2000.
- Śliwiński, R., Polityka wspierania internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw w Niemczech – Studia europejskie, Poznań: Wydaw. AE, 2005, S. 234-246.
- Śliwiński, R., Polityka wspierania internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce i w Unii Europejskiej, red. Eulalia Skawińska. in: Szanse i perspektywy polskiej gospodarki w UE – Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2004, S. 204-246.
- Śliwiński, R., Zasady i ewolucja wspierania MŚP w Unii Europejskiej – implikacje dla Polski, w Unia Europejska – współzależności i efekty jej polityki – Zeszyt naukowy AE nr 35, red. E. Małuszyńska, Wyd. AE Poznań, Poznań 2003.
- SME Support Services in the Face of Globalisation, Copenhagen, January 17-18, 2000.

RADOSŁAW KOSZEWSKI
UNIVERSITÄT DANZIG

ERFOLGSBEDINGUNGEN FÜR KMU- EXPORTGEMEINSCHAFTEN IN POLEN

I. Einleitung

Polens Mitgliedschaft in der Europäischen Union trug zur Verbesserung des Zugangs vieler polnischen Waren zum EU-Markt bei. Jedoch können kleine und mittelgroße Unternehmen, die wenig Erfahrung im Außenhandel haben und denen nicht genügend Kapital für den Beginn einer Exporttätigkeit zur Verfügung steht, die neuen Möglichkeiten kaum ausschöpfen. Die Teilnahme an einer Exportgemeinschaft kann jedoch solche Schwierigkeiten überwinden.

Bei Exportgemeinschaften handelt es sich um besondere *strategische Allianzen*, die hauptsächlich von kleinen und mittelgroßen Unternehmen eingegangen werden mit dem Ziel, den Auslandsabsatz der von den Mitgliedsunternehmen produzierten Güter und Dienstleistungen zu fördern. Dafür koordinieren die Gruppenmitglieder ihre Exportbemühungen auf bestimmten Märkten. Typische Branchen für Exportgemeinschaften sind Textilien und Bekleidung, Maschinenbau, Lebensmittel und Chemie.

In den EU-Ländern haben sich Exportgemeinschaften vor allem in Spanien und Italien etabliert. Insbesondere sind spanische Erfahrungen für Polen wertvoll, da sich die dortigen Exportgemeinschaften unter ähnlichen Bedingungen entwickelten, wie sie zurzeit in Polen vorhanden sind. In Spanien wurde mit der Gründung von Exportgemeinschaften Mitte der 1980er Jahre begonnen, als Spanien der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft beitrug und für dortige Unternehmen eine geringe Erfahrung im Außenhandel und mangelndes Kapital zur Unterstützung des Auslandsverkaufs kennzeichnend waren. Schätzungsweise generieren die Exportgemeinschaften 7 bis 8 % des spanischen Gesamtexports. Bemerkenswert ist auch das Tempo, in dem der Anteil der in Export-

gemeinschaften vereinigten Unternehmen wuchs – in den 1990er Jahren vervierfachte sich dieser Anteil in jedem Jahr!

II. Vorteile durch Teilnahme an einer Exportgemeinschaft

Der Erfolg der Exportgemeinschaften in Ländern wie Spanien und Italien beruht auf verschiedenen Vorteilen dieser Allianzen, vor allem Kostenreduktion, Risikoreduktion, die Möglichkeit speziell qualifiziertes Personal einzustellen, Diversifizierung des Angebotes und der Erwerb von Wissen und Erfahrung.

- *Kostenreduktion.* Fixkosten des Einstiegs in den Auslandsmarkt werden unter den Mitgliedsunternehmen geteilt – dazu gehören Büromieten, Verwaltungsgebühren, Kosten der Teilnahme an Messen und Ausstellungen, Kosten für Informationsbeschaffung über Märkte und potentielle Kunden. Eine Kostenminderung des Einstiegs in den Auslandsmarkt war der wichtigste Grund für die Bildung einer Exportgemeinschaft von Autoteileherstellern in Polen. So konnten die Ausgaben für notwendige Standardzertifikate bedeutend reduziert werden. Durch die Gemeinschaft können auch die Logistikkosten gesenkt und günstigere Versicherungs- und Finanzierungsbedingungen erzielt werden. Hinzu kommen in einigen EU-Ländern, so in Spanien und Italien, staatliche Beihilfen für KMU-Exportgemeinschaften. In Spanien gibt es eine dreijährige Exportbeihilfe in Höhe von etwa der Hälfte der durch den Export entstehenden Ausgaben. Obwohl dies eindeutig eine Exportsubventionen ist, haben bislang weder andere Länder noch die WTO Spanien und Italien mit Sanktionen belegt.

- *Risikoreduktion.* Eine Exporttätigkeit ist meistens mit einem großen Risiko behaftet, welches durch eine Exportgemeinschaft vermindert werden kann. Eine Gemeinschaft kann eine größere Anzahl potentieller Käufer auf unterschiedlichen Märkten ansprechen. Die Folgen eines etwaigen Misserfolgs verteilen sich auf mehrere Mitgliedsunternehmen.

- *Einstellung von speziell qualifiziertem Personal.* Viele KMU haben keine ausreichende Erfahrung im Außenhandel und können es sich nicht leisten, Mitarbeiter mit den entsprechenden Qualifikationen zu beschäftigen. Durch die Bildung einer Exportgemeinschaft ist es jedoch möglich, Spezialisten attraktive Konditionen anzubieten – nicht nur in finanzieller Hinsicht, sondern auch infolge der Beteiligung unterschiedlicher Unternehmen breit gefächertes Aufgabengebiet.

- *Diversifizierung des Angebotes.* Importeure bevorzugen Handelsverträge mit Lieferanten, die eine breite Auswahl an Produkten anbieten können. Dadurch senken die Käufer ihre eigenen, mit der Versorgung verbundenen Kosten und haben die Möglichkeit, diejenigen Produkte auszuwählen, die aus ihrer Sicht am attraktivsten sind. Für Exporteure ist auch wichtig, dass sie durch die Exportgemeinschaft eine bessere Position gegenüber den Käufern haben. Ausländische Großhändler, Distributoren und Handelsnetze arbeiten lieber mit Partnern zusammen, bei denen sie eine größere Reduktion der Transaktionskosten erzielen. Indem Käufern attraktive Produkte angeboten werden, entstehen zudem Absatzchancen für weitere Güter, die von anderen Mitgliedsunternehmen angeboten werden („Lokomotiveneffekt“).
- *Erwerb von Wissen und Erfahrung.* Zu den wichtigsten Vorteilen, die mit der Beteiligung einer Firma an einer Exportgemeinschaft verbunden sind, gehört der Erwerb von Wissen und Erfahrung auf drei Gebieten – Entwicklung und Realisierung einer Exportstrategie, allgemeine Managementfähigkeiten und Teilnahme an strategischen Allianzen. Exportgemeinschaften werden meistens für eine bestimmte Zeit gegründet, nach deren Ablauf die Firma im Stande sein sollte, ihre Exporttätigkeit selbstständig weiterführen zu können. Eine Exportgemeinschaft sollte also für ihre Mitglieder nicht eine ständige Form der Exportführung, nicht eine Art Outsourcing der Exportoperationen, sondern vielmehr eine Übergangsform zur selbstständigen Exporttätigkeit sein. Erfolgsmaßstab ist nicht nur die Höhe der Exporterlöse, sondern vor allem der Aufbau von Fähigkeiten zur selbstständigen Ausübung der Exporttätigkeit.

Während sich Exportgemeinschaften in anderen europäischen Ländern (wie Spanien und Italien) bewährt haben, entstanden in Polen bis heute nur wenige Exportgemeinschaften. Die Hauptursache für die geringe Verbreitung in Polen sind ungenügende interne Voraussetzungen bei den potentiellen Mitgliedsunternehmen einer Exportgemeinschaft. Weitere Ursachen sind das Fehlen spezieller Dienstleistungen für Exportgemeinschaften durch Finanz-, Versicherungs- und sonstige Einrichtungen sowie eine ungenügende Unterstützung aus öffentlichen Mitteln. Diese drei Ursachen werden in den folgenden Abschnitten diskutiert.

III. Unternehmensinterne Erfolgsvoraussetzungen

Der Erfolg einer Exportgemeinschaft wird von vier unternehmensinternen Faktoren bestimmt: produktspezifische und betriebswirtschaftliche Faktoren sowie die Kenntnisse bzw. Erfahrungen und die Motivation der Mitarbeiter.

Produktspezifische Faktoren

Eine Schlüsselrolle spielen unter den genannten Faktoren diejenigen, die als *produktspezifisch* bezeichnet werden können. Es liegt auf der Hand, dass produktspezifischen Faktoren die höchste Aufmerksamkeit gebührt, wenn ein Unternehmen die Aufnahme und Entwicklung von Exporten sowie Verkaufsmethoden für ausländische Märkte erörtert. Hier geht es in erster Linie um die Exporttauglichkeit der Unternehmenserzeugnisse (*exportability of products*). Diese leitet sich aus der Produktqualität, der Übereinstimmung mit dem Geschmack und den Präferenzen der Kunden, dem Preis, der Marktgröße, usw. her. Wichtig ist hierbei auch die Komplementarität der Produkte, durch die das Angebot für Kunden attraktiver wird, und durch die eine Konkurrenz zwischen einzelnen Produkten desselben Unternehmens („Kannibalismus“) sowie eine exzessive Konkurrenz unter den Mitgliedsunternehmen einer Exportgemeinschaft vermieden werden können. Von der Exportattraktivität der Erzeugnisse zeugen auch die Wahrnehmung der Marke und die Performance des Produkts auf dem Binnenmarkt sowie die Möglichkeit, das Produkt über verschiedene Verteilungskanäle absetzen zu können.

Betriebswirtschaftliche Faktoren

Die *betriebswirtschaftlichen Faktoren* werden vor allem durch Größe und Liquidität der Firma und den Zugang zu Finanzierungsquellen für die Exporttätigkeit bestimmt. Diese Faktoren können sich auf die gesamte Gemeinschaft stabilisierend oder destabilisierend auswirken. Eine solide Finanzbasis und eine hohe Liquidität der teilnehmenden Unternehmen bewirken, dass auch die Exporttätigkeit der Gemeinschaft ausschließlich oder vorwiegend aus internen Quellen finanziert werden kann und Bankkredite nicht erforderlich sind. Zudem stellen dann die laufenden Ausgaben der operativen Tätigkeit der Gemeinschaft keine große Belastung für das Budget der beteiligten Firmen dar. Eine solche Finanzierungsart ist in vielerlei Hinsicht günstig. Zu den wichtigsten Vorteilen zählen die Möglichkeit einer verzögerungsfreien Finanzierung der laufenden Geschäfts-

tätigkeit und dadurch die Pflege eines positiven Images der Gemeinschaft bei ihren Lieferanten.

Ein Großteil der Ausgaben im Rahmen einer Exportgemeinschaft fällt in der ersten Tätigkeitsphase an. Meistens vergeht viel Zeit, bevor sich diese Aufwendungen rentieren. Einerseits werden dadurch die Mitgliedsunternehmen fester mit der Gemeinschaft verbunden, setzen sich für ihre Ziele engagiert ein und zeigen Interesse für ihre laufende Tätigkeit. Wenn diese Zeit aber länger wird als sie von den Mitgliedsunternehmen vorgesehen war, kommen andererseits Zweifel an der Zweckmäßigkeit der Gemeinschaftsaktivität auf.

Außerdem können während der Tätigkeit der Exportgemeinschaft Schwierigkeiten auftreten, die sich aus Liquiditätsproblemen der einzelnen Mitglieder ergeben. Eine Firma, die mit der Erfüllung ihrer Verbindlichkeiten Probleme hat, wird zuerst die monatlichen Zahlungen an die Gemeinschaft einstellen. Ist die finanzielle Situation der übrigen Mitgliedsunternehmen gut, so können sie dem Schuldner die Zahlungsfrist verlängern, und die bis zu diesem Zeitpunkt auf das betreffende Unternehmen entfallenden Kosten selbst decken. Wenn die finanzielle Lage anderer Mitgliedsunternehmen jedoch ebenfalls problematisch ist, werden sie nicht damit einverstanden sein, dass etwa die Förderung der Produkte des Schuldners aus gemeinsamen Mitteln bezahlt wird.

Im ersten Fall verstärkt sich durch das solidarische Verhalten der Mitglieder das Vertrauen unter den Mitgliedsunternehmen und das Stabilitätsgefühl, das durch die Beteiligung an der Gemeinschaft erzeugt wird, steigt. Dies hängt wiederum mit dem vereinfachten Entscheidungsprozess und mit der höheren Effektivität der Tätigkeit einer Allianz zusammen.

Im zweiten Fall wird es zu einem Konflikt in der Gemeinschaft kommen, der zum Ausschluss des betreffenden Mitgliedsunternehmens führen kann. Der Konflikt kann für die restlichen Mitglieder zu einem Vorwand werden, die Gemeinschaft ebenfalls zu verlassen. Firmen, die Schwierigkeiten erleben und sehen, dass sie auf eine Unterstützung durch andere Mitgliedsunternehmen nicht zählen können, werden die Allianz lieber von selbst verlassen wollen, als aus der Gemeinschaft ausgeschlossen zu werden, was das Unternehmensimage noch weiter verschlechtern würde. Unternehmen mit einer besseren finanziellen Situation können auch den Austritt beschließen, wenn nach Resignation bzw. Ausschluss mancher Mitglieder die auf das einzelne Mitgliedsunternehmen entfal-

lenden Kosten zunehmen. So können die Schwierigkeiten eines Mitglieds den Zerfall der ganzen Gemeinschaft herbeiführen!

Wissen und Erfahrung

Wissen und Erfahrung der Mitarbeiter eines Unternehmens spielen sowohl bei der Gründung als auch während der Tätigkeit der Exportgemeinschaft eine wichtige Rolle. Diese Erfahrung resultiert aus der bisherigen Handels- und Exporttätigkeit, der von einem Unternehmen bislang verfolgten Marketingstrategie sowie der bisheriger Beteiligung an anderen strategischen Allianzen.

Fehlende Erfahrungen von Mitgliedsunternehmen auf den genannten Gebieten beeinträchtigen die Entwicklungschancen der Gemeinschaftstätigkeit, aber mit einer entsprechend großen Erfahrung in der Exporttätigkeit können die Mitgliedsunternehmen auftretende Schwierigkeiten überwinden und mögliche Gegenmaßnahmen beurteilen. Die vom Verfasser des vorliegenden Beitrags im Jahre 2003 durchgeführten empirischen Erhebungen deuten jedoch darauf hin, dass es sich bei vielen potentiellen Mitgliedern polnischer Exportgemeinschaften um Unternehmen handelt, die über keine großen Erfahrungen im Export verfügen und zugleich die Erwartung haben, der Export müsse sich schon von Anfang an als rentabel erweisen. Tatsächlich lassen jedoch positive finanzielle Ergebnisse der Gemeinschaftstätigkeit oft einige Jahre auf sich warten. In dieser Zeit können manche Mitgliedsunternehmen die Geduld verlieren und die Gemeinschaft verlassen.

Von Bedeutung ist auch die Erfahrung der Firmen, die sie durch eine frühere Teilnahme an anderen Allianzen sammeln konnten. Die Entscheidungsträger in diesen Unternehmen erkennen leichter, welches Handeln eines Partners lediglich eigennützig ist und welches tatsächlich der ganzen Gemeinschaft dient. Aufgrund ihrer Erfahrung wissen die Partner, wie effizienzmindernde Konflikte zu vermeiden sind und wann gegenüber anderen Mitgliedern eine feste Stellung einzunehmen ist.

Wissen und Erfahrung ermöglichen auch die Wahl der richtigen Person zum Vorsitzenden der Gemeinschaft und eine gute Zusammenarbeit mit ihm bei der Entwicklung von Strategien und Zielen der Gemeinschaft.

Motivation

Die Entscheidungsträger der Mitgliedsunternehmen können in dreierlei Hinsicht zu einer Beteiligung an einer Exportgemeinschaft motiviert werden: extrinsisch, intrinsisch und transzendent.¹

Als *extrinsische Motivationen* können jegliche materiellen Vorteile bezeichnet werden, die einem Mitgliedsunternehmen in Verbindung mit der Exporttätigkeit zuteil werden können.² Dieser Motivationstyp beeinflusst die Handlungen der Mitgliedsunternehmen am stärksten. Ob die mit den extrinsischen Motivationen verbundenen Erwartungen erfüllt werden, ist relativ einfach messbar.

Empirische Untersuchungen zeigen, dass Exportgemeinschaften für spanische Unternehmen vor allem wegen der öffentlichen Beihilfen attraktiv sind. Auch in Polen gibt es ein Programm, das Exportgemeinschaften mit Beihilfen bis zu 100.000 Euro unterstützen kann. Diese Unterstützung ist allerdings zu gering, als dass sie als Hauptmotivation bei der Gründung einer Exportgemeinschaft angesehen werden kann. Die polnischen Unternehmen hoffen vielmehr vor allem auf die Kostenteilung zwischen den Mitgliedsunternehmen und darauf, dass eine Gemeinschaft durch ein größeres Angebot Kunden leichter gewinnen kann, als dies einem Einzelunternehmen möglich wäre.

Intrinsische Motivationen werden durch Wissen und Erfahrung der Beteiligten geformt, und zwar in dreierlei Hinsicht:

- *Erfahrungen im operativen Exportgeschäft.* Da man die Exporttätigkeit vor allem aus Erfahrung erlernt, zählen die Mitglieder darauf, dass ihr Wissen zu diesem Thema mit zunehmender Zeit ihres Wirkens in der Gemeinschaft zunehmen werde. Wenn die strategische Allianz nach einigen Jahren aufgelöst wird, sollte das Unternehmen fähig sein, den Export allein weiterzuführen. Darum sind die Einstellung der Unternehmen

1 J. A. Perez Lopez, *Fundamentos de la Direccion de Empresas*, Madrid 1993. Eine andere Klassifizierung der Motivationen schlug Peter Kollok vor (*Social Dilemmas: The Anatomy of Cooperation*, *Annual Review of Sociology*, 24, 1998, S. 183-214). Kollok unterscheidet die Konkurrenzorientierung, den Altruismus und den Individualismus. Die von Perez Lopez vorgeschlagene Einteilung ist vor allem darum übersichtlicher, weil sie Unterschiede zwischen dem Streben der Person nach materiellen und intellektuellen Nutzen und nach Befriedigung über die Zufriedenheit anderer Personen berücksichtigt. Kollok schenkt in seiner Einteilung mehr Aufmerksamkeit dem Streben einer Person nach einer Maximierung des Unterschieds zwischen den von ihr selbst erzielten Nutzen und den Nutzen, die andere Personen erzielen.

2 L. Renart, *The Cycle of a Single Company's Envolvement in an Export Consortium*, in: *Kon-sorcja eksportowe*, Radosław Koszewski [Hg.], Gdańsk 2004.

zum Lernen, zum Erfahrungsaustausch unter den Partnern und Fähigkeiten zur Aneignung des erworbenen Wissens wichtig.³

- *Wissen und Erfahrungen in anderen Sachbereichen.* Durch die Beteiligung an der Exportgemeinschaft können Entscheidungsträger eines Unternehmens von den Partnerunternehmen Know-how in Verhandlungen mit Banken, für die Einführung von Qualitätsstandards und das Zusammenwirken mit Lieferanten erlernen. Obwohl nämlich das Hauptziel der Allianz die Exportkooperation ist und andere Kooperationsbereiche gesonderter Vereinbarungen bedürften, kann man doch einen informellen Wissenstransfer auch auf anderen Gebieten erwarten.
- *Soziale Erfahrungen im Umgang mit Allianzen.* In den letzten Jahren hat die Zahl der strategischen Allianzen zwischen Unternehmen bedeutend zugenommen. An solchen Allianzen erfolgreich teilnehmen zu können, wird bei transnational tätigen Unternehmen zu einem immer wichtigeren Faktor. Durch die Beteiligung an einer Exportgemeinschaft lernen ihre Mitglieder u. a. Methoden und Kriterien der Auswahl von Kooperationspartnern, Verhandlungsmethoden, Sensibilität für schwierige Situationen und Toleranz.

Schließlich lernen die direkt an der Exportgemeinschaft mitwirkenden Mitarbeiter wie wichtig es ist, gegenseitiges Vertrauen aufzubauen – was nicht unter Personen zustande kommen kann, die sich ausschließlich von extrinsischen und intrinsischen Motivationen leiten lassen. Die Bedeutung dieser Motivationsarten bei der Entscheidung über den Beitritt zu einer Gemeinschaft ist offensichtlich, aber die ausschließliche Beschränkung eines Unternehmens auf diese Motive senkt die Effektivität des gesamten Vorhabens, führt zu zahlreichen Konflikten und im Ergebnis zum Zerfall der Gemeinschaft. Unter Firmen, die nur von derartigen Motivationen geleitet werden, entwickelt sich kein Solidaritäts- und Loyalitätsgefühl gegenüber anderen Gemeinschaftsmitgliedern. Ein solches Mitgliedsunternehmen wird es für sich als nützlich erachten, die Gemeinschaft zu verlassen anstatt die Schwierigkeiten gemeinsam mit den Partnern zu meistern.

3 G. Hamel / C. K. Prahalad, "The core competences of the corporation" in C. A. Montgomery and M. E. Porter (eds.), *Strategy: seeking and securing a competitive advantage*, Boston 1991, S. 277-299; W. Cohen / D. Levinthal, *Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation*, in: *Administrative Science Quarterly*, 35, 1990, S. 128-152.

Transzendente Motive jedoch erzeugen die Fähigkeit zum Handeln mit Rücksicht auf das Wohl anderer Personen.⁴ Diese Motive bezeichnet man auch als altruistische oder kontributive. Der wichtigste Vertreter der anthropologischen Motivationstheorie – J. A. Perez Lopez – definierte sie als „Grad der moralischen Tugenden, der sich auf das Fassen eines bestimmten Beschlusses durch die Person, die ihn fasst, auswirkt“.⁵ Diese Definition kann auf die Mitgliedsunternehmen von Exportgemeinschaften folgendermaßen bezogen werden: inwieweit vervollkommen die an Gründung und Funktion der Exportgemeinschaften beteiligten Personen ihre moralischen Tugenden? Werden also die ständigen Vertreter der Unternehmen dank der Zusammenarbeit im Rahmen der strategischen Allianz solidarischer, hilfsbereiter, weniger korrupt?

Manchmal ist das Ergebnis der Zusammenarbeit zwischen Firmen eine Senkung der moralischen Standards, der an der Zusammenarbeit beteiligten Personen. Dies geschieht durch die Übernahme schlechter Beispiele von den Partnern, durch den alleinigen Willen, Gewinn zu erzielen bzw. sich an anderen Mitgliedsunternehmen in irgendeiner Weise zu rächen, usw. Schließlich verfügen die Teilnehmer nach der beendeten Arbeit im Rahmen der Gemeinschaft über niedrigere moralische Standards als es vor dem Beitritt zur Gemeinschaft der Fall war. In Extremfällen erlernen sie „Gangstermethoden“ der Exporttätigkeiten. Die Resultate sind eine niedrige Effektivität der ganzen Gemeinschaft, ihr Zerfall, die Übertragung des verwerflichen Verhaltens auf die Mutterfirmen der Mitgliedsunternehmen und bei der Fortsetzung derartiger Methoden – der Verlust des guten Rufes und folglich der Möglichkeit, Kunden zu gewinnen.

Das Vorhandensein von altruistischen (kontributiven, transzenten) Eigenschaften durch die Mitgliedsunternehmen hat eine grundlegende Bedeutung für den Erfolg der Gemeinschaft. Jeder potentielle Teilnehmer einer strategischen Allianz lässt sich zwar hauptsächlich von intrinsischen und extrinsischen Motivationen leiten, da er sich zum Export entschließt, um die Erträge der eigenen Firma zu vermehren – aber eine zusätzliche transzendente Motivation unter den Partnern stellt eine vollständigere Erfüllung der wirtschaftlichen Ziele sicher.⁶ Zweifellos braucht man zum effektiveren Funktionieren

4 P. Cardona / A. Espejo, Basics in Motivation, unveröffentlichte Materialien der IESE Business School, 2004.

5 Perez Lopez, a.a.O.

6 Diese Abhängigkeit präsentiert im Rahmen der Spieltheorie R. Casadesus-Masanell, Trust in Agency, Journal of Economics & Management Strategy 13, Nr. 3 (September 2004), S. 375-404.

der Gemeinschaft gegenseitiges Vertrauen, das nicht zu erreichen ist, wenn alleine der Gewinn für die Partner ausschlaggebend ist, ohne auf die Bedürfnisse der anderen Mitglieder Rücksicht zu nehmen.

IV. Wirtschaftsfördermaßnahmen für Exportgemeinschaften

Unterstützende Dienstleistungen

Ein weiteres Hindernis für die Entwicklung der Exportgemeinschaften in Polen ist das Fehlen eines passenden Dienstleistungsangebotes, das sich an interessierte Firmen wendet. Ein Problem bei der Realisierung der Gemeinschaftsstrategie kann in dem Augenblick auftreten, wenn die Gemeinschaft finanzielle Dienstleistungen bei einer Bank nachfragt. Eine gerade gegründete bzw. erst zu gründende Gemeinschaft kann keine eigene Kreditgeschichte aufweisen, es liegen also keine Grundlagen für die Bewertung ihrer Glaubwürdigkeit und für die Gewährung eines Kredits vor. Die solidarische Verantwortung der Mitgliedsunternehmen gegenüber der Bank kann mit einem erhöhten Risiko für die individuellen Firmen einhergehen.

In Spanien und Italien gibt es solche Schwierigkeiten weniger, da die Banken in den letzten zwanzig Jahren ein auf Exportgemeinschaften zugeschnittenes Angebot entwickelt haben. Sie bieten den Abschluss eines Kreditvertrages mit der ganzen Gemeinschaft an; jedes Mitglied haftet dabei bis zum Wert seines Exportengagements. Mit anderen Worten: es trägt nur das finanzielle Risiko, das mit seiner eigenen Exporttätigkeit verbunden ist.

Ein weiteres Problem ist der Mangel an beratenden Dienstleistungen für Gemeinschaften bzw. ihre potentiellen Mitgliedsunternehmen. Bisher sind in Polen wenige Consultants vorhanden, die über Erfahrungen mit Exportgemeinschaften verfügen, und ihre diesbezüglichen Erfahrungen sind vor allem auf dem spanischen und italienischen Markt gesammelt worden. Somit kann man nicht immer auf eine adäquate Dienstleistung bei der Bewertung des Exportpotentials, bei der Auswahl von Firmen für die Exportgemeinschaft oder bei der Entwicklung einer Gemeinschaftsstrategie rechnen.

Finanzielle Beihilfen

Seit August 2005 besteht in Polen ein Förderungsprogramm für Exportgemeinschaften. In dessen Rahmen ist eine Erstattung von bis zu 50 % der zuschussfähigen nachgewie-

senen Kosten möglich. Die Höhe der Fördermittel allein – maximal 100.000 Euro – ist nicht groß – eine Konsequenz der Regelungen der Europäischen Union. Die antragstellenden Unternehmen würden sich zwar in der Regel eine größere Unterstützung wünschen, man darf aber nicht vergessen, dass eine Hilfe aus öffentlichen Mitteln nicht das Hauptmotiv für die Gründung einer Exportgemeinschaft sein kann.

Ziel einer Exportgemeinschaft soll es sein, Exporte ihrer Mitglieder zu initiieren und zu entwickeln. Zwar fällt es kapitalschwachen Firmen schwer, dieses Ziel ohne jegliche Unterstützung aus öffentlichen Mitteln zu erreichen. Aber aufgrund der Erfahrungen anderer Länder kann festgestellt werden, dass eine allzu üppige Hilfe oft zu einer Fehlverwendung führt. Außerdem wurden Gemeinschaften zu häufig nur deswegen gegründet, um Fördermittel zu kassieren: nach deren Ausnutzung zerfiel die Gemeinschaft und ihre Mitglieder konnten sich nach wie vor auf dem internationalen Markt nicht behaupten.

Es scheint aber, dass 100.000 Euro für mindestens fünf Firmen eine zu geringe Hilfe sind, um Firmen in ausreichender Zahl zur Gründung von Exportgemeinschaften zu bewegen. Es lohnt sich also, zusätzliche Unterstützungsformen, u. a. für die Finanzierung der Exporttätigkeit, für Versicherungen und für Hilfeleistung in der Phase der Gemeinschaftsgründung, zu entwickeln.

V. Schlussfolgerungen

Exportgemeinschaften haben sich in vielen Ländern als ein Förderinstrument für den Export kleiner und mittelgroßer Unternehmen bewährt. Auch polnische Unternehmen zeigen Interesse für diese Form der strategischen Allianz – aber nur wenige von ihnen entscheiden sich für den Beitritt zu einer solchen Gemeinschaft. Die Hauptursache dafür sind die mangelnden Voraussetzungen bei den Unternehmen und das Fehlen des entsprechenden Wissens sowie der Motivation der Mitarbeiter zur Teilnahme an einer solchen strategischen Allianz.

Eine Steigerung der Zahl von Exportgemeinschaften in Polen und ihr Erfolg auf den internationalen Märkten hängen von allem von der Möglichkeit dieser Firmen ab, die für die Exportentwicklung notwendigen Investitionen zu tätigen. Eine Unterkapitalisierung führt beispielsweise zu unzureichenden Logistiksystemen oder fehlender Marktforschung.

Ein wichtiges Hindernis ist auch die relativ geringe Zahl von erfahrenen Managern für Führungsaufgaben in den Exportgemeinschaften. Aber die Präsenz zahlreicher transnational tätiger ausländischer Firmen in Polen lässt die Vermutung zu, dass polnische Mitarbeiter dadurch die notwendige Erfahrung sammeln werden und dieses Hindernis künftig an Bedeutung verlieren wird.

Ein Problem bleibt die „Qualität“ der Motivationen, die auf die individuellen Mitgliedsunternehmen einwirken. Es ist offensichtlich, dass sie von der Gemeinschaft Chancen auf eine Steigerung des eigenen Verkaufs und Gewinns und eine Vertiefung der Exporterfahrungen erwarten. Neben diesen Motivationen ist aber auch die Bereitschaft der Partner notwendig, den anderen Teilnehmern unterstützend zur Seite zu stehen – auch in Situationen, von denen für sie selbst keine messbaren Vorteile zu erwarten sind.

Zurzeit existieren in Polen keine Versicherungs- oder Bankdienstleistungen, die sich speziell an Exportgemeinschaften wenden, da die Nachfrage noch zu gering ist. Den Teilnehmern dieser Form der strategischen Allianzen bleibt allein die Inanspruchnahme von Dienstleistungen, die an andere Empfänger adressiert sind. Dieser Faktor behindert zwar die Entwicklung von Exportgemeinschaften in Polen, er ist aber von eher geringer Bedeutung. Das zeigt das spanische Beispiel: Obwohl dort in den 1980er Jahren solche Angebote ebenfalls fehlten, können spanische Exportgemeinschaften doch auf eine gute Entwicklung zurückblicken.

Es ist bestimmt wichtig, dass die polnische Regierung ein besonderes Unterstützungsprogramm für Exportgemeinschaften entwickelt, die dadurch attraktiver für potentielle Teilnehmer werden können. Dann ist davon auszugehen, dass sich das Interesse der polnischen Unternehmen an der Gründung solcher strategischen Allianzen künftig vergrößern wird.

Literatur

- Cardona, P. / Espejo, A., Basics in Motivation, unveröffentlichte Materialien der IESE Business School, 2004.
- Casadesus-Masanell, R., Trust in Agency, *Journal of Economics & Management Strategy* 13, Nr. 3 (September 2004), S. 375-404.
- Cohen, W. / Levinthal, D., Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation, in: *Administrative Science Quarterly*, 35, 1990, S. 128-152.

-
- Hamel, G. / Prahalad, C. K., "The core competences of the corporation" in C. A. Montgomery and M. E. Porter (eds.), *Strategy: seeking and securing a competitive advantage*, Boston 1991, S. 277-299.
- Kollock, P., Social Dilemmas: The Anatomy of Cooperation, *Annual Review of Sociology*, 24 / 1998, S. 183-214.
- Perez Lopez, J. A., *Fundamentos de la Direccion de Empresas*, Madrid, 1993.
- Renart, L., *Export Consortia and Other Types of Strategic Alliance Between Companies*, unveröffentlichter Beitrag der IESE Business School.
- Renart, L., The Cycle of a Single Company's Involvement in an Export Consortium, in: Radosław Koszewski [Hg.], *Konsorcja eksportowe*, Gdańsk 2004.

IV.

STRUKTURWANDEL

ROBERT ERNST-SIEBERT
HOCHSCHULE BREMEN

INNOVATION UND BESCHÄFTIGUNG IN DEUTSCHEN KMU

MARITIME WIRTSCHAFT, LOGISTIK, UMWELTTECHNOLOGIE

Kleine und mittelgroße Unternehmen (KMU) haben in der deutschen Volkswirtschaft quantitativ eine große Bedeutung und gelten zudem als Triebfeder im Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungs- bzw. Wissensgesellschaft. Daher ist es für die Wirtschaftswissenschaft ebenso wie für die Politik wichtig, die potenziellen und aktuellen Beschäftigungseffekte aus Innovationen von KMU zu analysieren. Im Unterschied zu dem Zusammenhang zwischen Innovation und Wachstum ist der Zusammenhang zwischen Innovation und Beschäftigung in KMU allerdings noch unzureichend erforscht. Diese Lücke will der hier vorliegende Beitrag schließen.

Zunächst werden die für KMU geltenden Besonderheiten des Innovationsbegriffs herausgearbeitet. Daran anschließend wird ein Überblick über bisherige empirische Arbeiten zum Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und Innovation sowie zu Innovation und Beschäftigung gegeben. Schließlich werden Ergebnisse einer empirischen Untersuchung an der Hochschule Bremen¹ zum Zusammenhang zwischen KMU-Innovationen und Beschäftigung für die Branchen Logistikdienstleistungen, maritime Wirtschaft und Umwelttechnologie dargestellt.

¹ Die Daten wurden in dem Forschungsprojekt „KMU im globalen Innovationswettbewerb“ (Leitung Prof. Dr. Hans H. Bass) generiert. Das Projekt wurde unterstützt durch Mittel des Konrektorats Forschung der Hochschule Bremen sowie durch Mittel der Hans-Böckler-Stiftung Düsseldorf.

I. Der Innovationsbegriff in der Wirtschaftswissenschaft

Als Pionier der Innovationsforschung kann Joseph Alois Schumpeter gelten², der sich als Konjunkturtheoretiker mit dem dynamischen Element in kapitalistischen Ökonomien beschäftigte. Den kapitalismusimmanenten Prozess des wirtschaftlichen Wandels bezeichnete er als „schöpferischen Zerstörung“, den Kapitalismus als „Form oder Methode der ökonomischen Veränderung“³. Transmissionsriemen dieses Wandlungsprozesses sind neue Produkte (Produktinnovationen), Produktionsprozesse (Prozessinnovationen), die Erschließung neuer Absatz- und Beschaffungsmärkte sowie „neue Formen der industriellen Organisation“. Diese Innovationen lassen sich nach Schumpeter „als neue Kombination“ von Ressourcen und produktiven Kräften definieren.

Im wirtschaftswissenschaftlichen und politischen Diskurs zu den Themen Wachstum und Beschäftigung hat der Innovationsbegriff einen festen Platz. Es gibt jedoch nicht einen einzigen Innovationsbegriff, dem eine allgemein gültige und akzeptierte Definition zu Grunde liegt, sondern eine Vielfalt von Innovationsbegriffen.⁴ Gemeinsam ist allen Begriffsbestimmungen jedoch, dass es sich bei einer Innovation um etwas Neues handelt, das auf dem Markt sichtbar wird bzw. im Prozess der Leistungserstellung durch einen Marktteilnehmer eingesetzt bzw. angewendet wird. Im Mittelpunkt dieser Begriffsbestimmungen steht nicht der Innovationsprozess, sondern das Ergebnis dieses Prozesses.

Für den Zweck dieser Arbeit wird diese Begriffsbestimmung erweitert und ein Innovationsbegriff zu Grunde gelegt, der den Prozess des Zustandekommens des Neuen *und* die eigentliche Neuerung (Produkte, Prozesse, Organisationsstrukturen, Märkte) berücksichtigt. Gerade bei KMU, die im Unterschied zu großen Unternehmen in der Regel nicht über institutionalisierte Forschungsabteilungen verfügen, verläuft der Innovationsprozess nicht linear und ist gekennzeichnet durch Rückkopplungseffekte zwischen den einzelnen Stadien, durch eine starke Problemorientierung und häufig auch durch Zufälle. Durch diese Erweiterung des Innovationsbegriffes ist es zum einen möglich, den betriebsgrößenspezifischen Besonderheiten von KMU gerecht zu werden, und zum

2 H. H. Bass, J. A. Schumpeter: eine Einführung, Bremen 1998.

3 J. A. Schumpeter, Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, 2. Aufl. der deutschen Übersetzung, Bern 1950, S. 136

4 J. Hauschildt, Facetten des Innovationsbegriffs, in: W. Hoffmann-Riem / J. Schneider (Hg.), Rechtswissenschaftliche Innovationsforschung: Grundlagen, Forschungsansätze, Gegenstandsbe-
reiche, Baden-Baden 1998.

anderen wird dadurch eine verlaufsorientierte Analyse des Innovationsverhaltens möglich. Aus dem hier zu Grunde gelegten Innovationsverständnis leitet sich die im nächsten Abschnitt vorgenommene Abgrenzung innovativer zu nicht-innovativen Unternehmen ab.

II. Abgrenzung innovativer KMU

Gängige Abgrenzungen „innovativer“ Unternehmen zu „nicht-innovativen“ Unternehmen orientieren sich an den FuE-Anstrengungen eines Unternehmens, gemessen am Ausgabenanteil für FuE am Jahresumsatz. Innovationen sind jedoch gerade in KMU nicht immer auf gezielte Aufwendungen für Forschung und Entwicklung zurückzuführen. Vielmehr sind Auslöser für Innovationsprozesse oft verschiedene, häufig ex post nicht eindeutig identifizierbare Faktoren, die zudem in vielfältigen Wechselbeziehungen zueinander stehen können. Es scheint daher angemessen, Innovationen in KMU als das Ergebnis eines Vorganges innerhalb einer „Black Box“ zu verstehen, die grundsätzlich nur bedingt eingesehen werden kann.

Für die Einschätzung, ob ein Unternehmen als innovativ gelten kann, kann daher auch nicht nur die zeitpunktbezogene Performance, also das eigentliche Hervorbringen von Innovationen, relevant sein. Zu berücksichtigen sind auch:

- die *Innovationsreife* eines Unternehmens, basierend auf dem innovativ nutzbaren Potenzial (materielle und immaterielle Ressourcen) eines Unternehmens und den organisatorischen Strukturen, mit denen dieses Potenzial aktualisiert werden könnte, und
- die *Innovationsaffinität*, die das Bekenntnis der Unternehmensführung zu Innovationen als essentiellem Bestandteil unternehmerischen Handelns beinhaltet sowie eine Innovationsneugierde und die umfassende Bereitschaft, Neuerungen tatsächlich zu testen und zu nutzen.

Für die Definition von innovativen KMU gilt demnach, dass nicht alleine das auf dem Markt sichtbare Ergebnis der Innovationsanstrengungen konstitutives Merkmal ist. In Operationalisierung der Begriffe der Innovationsreife und der Innovationsaffinität werden daher in diesem Beitrag Unternehmen als innovativ bezeichnet, wenn sie *Prozesse* initiiert haben, die auf die Generierung neuer Produkte, neuer (Produktions-) Prozesse/-Verfahren, neuer Märkte oder neue Organisationsstrukturen zielen und/oder

gemessen zum Zeitpunkt des Marktdebüts, zeitnah (innerhalb von sechs Monaten nach Markteinführung) auf dem Markt aufgetretene Neuerungen bei sich implementieren.

III. Theoretische Zusammenhänge zwischen Innovation und Beschäftigung

Der Zusammenhang zwischen Innovation und Beschäftigung ist theoretisch nicht determiniert.⁵ Zu unterscheiden sind einerseits die Wirkungen von Prozessinnovationen und Produktinnovationen.

Eine Steigerung der Produktivität durch Prozessinnovationen impliziert, dass mit geringerem Faktoreinsatz die gleiche oder eine größere Menge an Output produziert werden kann. Abhängig davon, inwieweit Arbeit durch Kapital substituiert werden kann, führt dieser Substitutionseffekt zu einer negativen Beschäftigungswirkung. Positiv auf die Beschäftigungssituation hingegen wirkt der Kompensationseffekt, der eintritt, wenn ein Unternehmen, vermittelt über die Kostenreduzierung, die Outputpreise senken und dadurch die Absatzmenge steigern kann. Wie der Nettobeschäftigungseffekt ausfällt, kann vorab nicht eindeutig bestimmt werden und hängt mithin wesentlich von der Preiselastizität der Nachfrage ab: je elastischer die Nachfrage auf Preissenkungen reagiert, desto größer dürften Netto-Beschäftigungszuwächse ausfallen.

Die Beschäftigungseffekte von Produktinnovationen hängen davon ab, ob die neuen Produkte komplementär zu den anderen Produkten des betreffenden Unternehmens sind (was positive Beschäftigungseffekte generiert) oder substitutiv (was negative Beschäftigungseffekte hervorruft).

Die Wirkung von Innovationen auf die Beschäftigung verändert sich zudem im Zeitverlauf. So kann eine kurzfristige negative Beschäftigungswirkung mittel- bis langfristig überkompensiert werden. Mittel- bis langfristig sind positive Beschäftigungseffekte von Produktinnovationen in einem Unternehmen oft stärker als die negativen Effekte von Prozessinnovationen. Dies legen verschiedene Studien nahe.⁶

5 B. Peters, Employment effects of different innovation activities: microeconomic evidence, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, Discussion paper, Nr. 04-73, 2004; B. Peters, Innovation und Beschäftigung in kleinen und mittleren Unternehmen, in: R. Abel / H. H. Bass / R. Ernst-Siebert (Hg.), Kleine und mittelgroße Unternehmen im globalen Innovationswettbewerb, München und Mering 2006 (in Druck).

6 N. Greenan / D. Guellec, Technological innovation and employment reallocation, in: Labour, Nr. 14, 4/2000, S. 547-590; D. Blechinger / F. Pfeiffer, Qualifikation, Beschäftigung und technischer Fortschritt: empirische Evidenz mit den Daten des Mannheimer Innovationspanels, in: Jahr-

Am Markt erfolgreiche Innovationen können auch vor- und nachgelagerte Wirtschaftsbereiche positiv beeinflussen, so dass Beschäftigungseffekte von Innovationen nicht zwingend auf das innovierende Unternehmen begrenzt bleiben. Gesamtwirtschaftlich sind positive Nettoeffekte abhängig

- von der Konsum- bzw. Sparquote. Nur bei hinreichend hoher Konsumquote kann eine aus der technologiebedingten Produktivitätssteigerung resultierende Steigerung des Einkommensniveaus über Multiplikatoreffekte zur Arbeitsplatzschaffung in anderen Sektoren führen.
- von der Wettbewerbssituation. Nur bei hinreichend intensivem Wettbewerb werden innovationsbedingte Produktivitätssteigerungen zu Preissenkungen führen und ermöglichen so bei einer hinreichend preiselastischen Nachfrage eine Absatzausdehnung, die die eingetretenen Beschäftigungsverluste kompensieren kann.⁷

Dennoch: Technischer Fortschritt hat für die Beschäftigungsstruktur in jedem Fall ambivalente Ergebnisse. Einerseits werden im Prozess der „schöpferischen Zerstörung“, wie ihn Schumpeter beschrieben hat, Arbeitsplätze zerstört, andererseits können durch Innovationen hervorgerufene neue Beschäftigungsverhältnisse an deren Stelle treten. Dadurch sind ständige Anpassungen der Qualifikationsstruktur der Beschäftigten unausweichlich.

IV. Empirische Studien zu Innovation und Beschäftigung

Da die Einführung neuer Produkte oft nur mittels neuer Produktionsprozesse möglich ist, fällt eine Trennung der Beschäftigungseffekte der verschiedenen Innovationsformen in empirischen Untersuchungen schwer. Dennoch konnten Greenan/Guellec für Frankreich nachweisen, dass Branchen, in denen Prozessinnovationen dominierten, Netto-Beschäftigungsverluste verzeichneten, während Branchen, in denen im Untersuchungszeitraum Produktinnovationen dominierten, Netto-Beschäftigungszuwächse aufwiesen.⁸

Dass Prozessinnovationen, die auf eine Qualitätsverbesserung der Produkte abzielen, insbesondere für Dienstleistungsunternehmen nicht zu signifikant negativen Beschäfti-

bücher für Nationalökonomie und Statistik, Nr. 218, Heft 1/2 1999; Europäische Kommission, High-tech KMU in Europa, Luxemburg, 2000.

⁷ P. Christidis et al., FuE-Ausgaben, Wirtschaftswachstum und Beschäftigung, in: The IPTS report, Nr. 69, 2000, S. 4-12.

⁸ N. Greenan / D. Guellec, loc. cit., 547-590.

gungseffekten führten, zeigt Peters für Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes, deren Innovationsstrategie auf Produkt- und Prozessinnovationen ausgerichtet ist.⁹ Der Arbeit liegt zur Schätzung der Beschäftigungseffekte ein ökonometrisches Modell zu Grunde (1281 Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes und 936 Dienstleistungsunternehmen, jeweils mit 5 bis 499 Beschäftigte). In der Arbeit von Peters wird ein positiver Zusammenhang zwischen Innovation und Beschäftigungsveränderung nachgewiesen, der sich als robust gegenüber der Aufnahme weiterer erklärender Variablen erweist. Zudem zeigen die Daten, dass zwischen Produkten, die neu für den Markt sind, und solchen, die nur neu für das Unternehmen sind, hinsichtlich der Beschäftigungswirkung keine signifikanten Unterschiede nachweisbar sind.¹⁰

Beschäftigungseffekte von Innovationen hängen allerdings auch vom bestehenden Technologieniveau der Branche ab. Blechinger / Pfeiffer zeigten mit Daten des Verarbeitenden Gewerbes für die OECD-Länder für den Zeitraum von 1970 bis 1991, dass eine Produktivitätssteigerung mit Beschäftigungsverlusten einhergeht (mit Ausnahme von Japan, wo trotz überdurchschnittlicher Produktivitätssteigerung eine Beschäftigungszunahme zu verzeichnen war).¹¹ Innerhalb dieses Samples konnten Unternehmen des Hochtechnologiesektors und des Sektors mit mittlerem Technologieniveau (unterschieden an den FuE-Aufwendungen) aber deutlich höhere Beschäftigungszuwächse verzeichnen als Unternehmen des Niedrig-Technologiesektors.¹²

Hinsichtlich der betriebsgrößenspezifischen Beschäftigungseffekte von Innovationen gibt es eine Reihe von Untersuchungen. Cesaratto et al. analysieren Daten aus italienischen KMU. Innovative Unternehmen konnten im Zeitraum 1990-92 einen jährlichen Zuwachs an Arbeitsplätzen von 0,28 % realisieren.¹³ Die nicht-innovativen Unternehmen reduzierten die Zahl der Arbeitsplätze um 0,45 % pro Jahr. Allerdings bezieht sich diese Differenz nur auf die Zahl der Beschäftigten, nicht jedoch auf die Zahl der geleisteten Arbeitsstunden. Eine Ausnahme bilden lediglich KMU mit einer Beschäftigtenzahl von 20 bis 199 Personen. In dieser Gruppe konnte sowohl hinsichtlich der Zahl

9 B. Peters, Persistence of innovation: stylised facts and panel data evidence, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, Discussion paper, Nr. 05-81, 2005.

10 B. Peters (2004), loc. cit.; B. Peters (2005), loc. cit.

11 D. Blechinger / F. Pfeiffer, 1999, loc. cit.

12 C. F. Lettmayr et al., Auswirkungen von innovativen Unternehmen auf die Beschäftigungssituation, Wien, 1997.

13 S. Cesaratto, S. et al., The impact of innovation on employment – Alternative interpretations and results of the Italian CIS, EIMS, 1996.

der Beschäftigten als auch hinsichtlich der geleisteten Arbeitsstunden eine positive Korrelation mit der Innovationstätigkeit festgestellt werden. Ergänzt wird dieses Ergebnis durch den Nachweis positiver indirekter Beschäftigungseffekte aus KMU-Innovationen. Bestätigt werden diese Ergebnisse von Unioncamere, die 3.000 kleine und mittelgroße Unternehmen (6 bis 249 Beschäftigte) der verarbeitenden Industrie Italiens untersuchten. Innovative KMU konnten im Zeitraum von 1998-99 einen Beschäftigtenzuwachs verzeichnen, der deutlich über dem Durchschnitt aller KMU lag.¹⁴ Zudem wird bei KMU, die ihre Forschungs- und Entwicklungstätigkeit reduzierten, ein Beschäftigungsverlust festgestellt. Die Arbeit von Blechinger/Pfeiffer die auf einer Stichprobe von 3.000 deutschen KMU basiert, zeigt ebenfalls einen starken positiven Zusammenhang zwischen Prozess- sowie Produktinnovation und Beschäftigung.¹⁵ Sie weist für innovative kleine Unternehmen die stärkste Steigerung der Nachfrage nach Arbeitskräften aus. Ebenso wie in den genannten italienischen Studien besteht der stärkste Zusammenhang zwischen Innovation und Beschäftigung für die Unternehmensgrößenklasse von 10 bis 199 Beschäftigten. Dies kann damit zusammenhängen, dass in kleineren Unternehmen die Beschäftigung nur in großen relativen Schritten – gemessen am Beschäftigungsbestand – erhöht werden kann.

Die Studie von Lettmayr et al., die auf einer Stichprobe von 2.000 österreichischen Handwerksunternehmen mit bis zu 250 Beschäftigten basiert, bestätigt ebenfalls einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen Innovation und Beschäftigungszuwächsen, die für innovierende KMU deutlich über dem Durchschnitt des betrachteten Sektors liegen.¹⁶ Zwischen den einzelnen Branchen zeigen sich allerdings stark unterschiedliche Umsatz- und Beschäftigungseffekte.

Zu eher pessimistischen Ergebnissen hinsichtlich der Beschäftigungseffekte von Innovationen kommt Veugelers in einer Studie über belgische KMU.¹⁷ Innovationen sind demnach nicht ausschlaggebend für Beschäftigungszuwächse. Einen positiven Zusam-

14 Unioncamere, *Le piccole e medie imprese nell'economia italiana*, Rapporto 2000, Rom, 2000, zitiert nach: S. Sheikh / T. Oberholzner, *Innovative small and medium-sized enterprises and the creation of employment: final report*, Luxembourg, 2002.

15 D. Blechinger / F. Pfeiffer, *Qualifikation, Beschäftigung und technischer Fortschritt: empirische Evidenz mit den Daten des Mannheimer Innovationspanels*, in: *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik*, Nr. 218, Heft 1/2, 1999.

16 D. Blechinger / F. Pfeiffer, loc. cit.

17 R. Veugelers, *The employment impact of innovation: is the nature of innovation strategy of importance?*, Catholic University of Leuven, 1999.

menhang zwischen Innovation und Umsatz, nicht jedoch zwischen Innovation und Beschäftigtenanzahl stellen Klomp/Leeuwen für eine Stichprobe von 8.300 dänischen Unternehmen aus der verarbeitenden Industrie fest.¹⁸

Tether / Massini zeigen in einer Untersuchung von 149 britischen KMU, die mit Preisen für technologische Errungenschaften ausgezeichnet worden waren, für den Zeitraum von 1980 bis 1991 einen negativen Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und der Beschäftigtenanzahl in innovativen Unternehmen. Innovative Kleinunternehmen haben höhere Nettobeschäftigungseffekte als mittelgroße Unternehmen und in diesem Zeitraum vor allem größere Beschäftigungszuwächse als der Durchschnitt der KMU.¹⁹

Schließlich zeigt eine Studie von PWC, die sich auf 351 innovative KMU aus zehn europäischen Ländern bezieht (1998-99), ein durchschnittliches Umsatzwachstum von fast 26 %²⁰, während für KMU allgemein ein durchschnittliches jährliches Umsatzwachstum von 4 bis 5 % angenommen werden kann.²¹ Ein derartig starker Unterschied im Umsatzwachstum lässt auch Rückschlüsse auf deutliche Unterschiede zwischen innovativen und nicht-innovativen KMU im Beschäftigungswachstum zu.

Die empirischen Belege sind nicht eindeutig, legen jedoch nahe, dass die Beschäftigungszunahme als Folge von Innovationen bei KMU größer ist als bei großen Unternehmen. Prozessinnovationen scheinen nicht per se zu Beschäftigungsverlusten zu führen. Zudem sind KMU in ihrer Innovationstätigkeit mit betriebsgrößenspezifischen Hindernissen konfrontiert und entfalten daher noch nicht ihr volles Innovationspotenzial.

Schließlich scheint die Innovationstätigkeit von KMU und großen Unternehmen komplementär zu sein. Zu beobachten ist der komplementäre Charakter von KMU-Innovationen vor allem in den Lebenswissenschaften und der Informations- und Kommunikationstechnologie: während vielfach kleine und mittelgroße Unternehmen ein neues Produkt entwickeln wird die Weiterentwicklung zur Marktreife von großen Unternehmen übernommen. Dies geschieht häufig indem das innovierenden Klein- oder

18 L. Klomp / G. H. v. Leeuwen, Linking innovation and firm performance: a new approach, in: *International journal of the economics of business*, Nr. 8, 3/2001, S. 343-364.

19 B. S. Tether / S. Massini, Employment creation in small technological and design innovators in the UK during the 1980s, *Small business economics*, Nr. 11, 4/1998, S. 353-370.

20 PWC, *Achieving the Dream, The 1999 European Benchmarking Study for Technology Enterprises*, PWC, 2001.

21 Europäische Kommission 2000, loc. cit. S. 23.

Mittelunternehmen wirtschaftlich und rechtlich übernommen wird. Die Komplementarität drückt sich auch darin aus, dass KMU eher im Bereich arbeitsintensiver und große Unternehmen eher im Bereich kapitalintensiver Innovationsfelder aktiv sind.

Diese aus dem Studium der vorliegenden empirischen Arbeiten gewonnenen Hypothesen wurden durch eigene Erhebungen überprüft, was im Folgenden dargestellt wird.

V. Ergebnisse des Bremer KMU-Forschungsprojektes

Unserer Untersuchung liegt eine nicht-repräsentative Stichprobe von 119 kleinen und mittelgroßen Unternehmen zu Grunde. Als KMU werden in dieser Arbeit Unternehmen verstanden, die weniger als 250 Beschäftigte und/oder weniger als 50 Mio. Euro Jahresumsatz haben.

Die Erhebung erfolgte mittels eines standardisierten Fragebogens, der an KMU aus der Logistikbranche, der Umwelttechnologie und der maritimen Industrie²² verschickt wurde. Ergänzt wurde diese Erhebung durch eine noch nicht abgeschlossene qualitative Befragung von Unternehmen aus den Untersuchungsbranchen.

Im Mittelpunkt der empirischen Erhebung standen Fragen zu den Innovationsaktivitäten der KMU, ihren Erfahrungen mit staatlicher Innovationspolitik, ihrer Internationalisierung und den Beschäftigungseffekten, die aus Innovationen resultierten. Entsprechend den obigen Ausführungen zur Abgrenzung innovativer Unternehmen wurden in der Erhebung die Begriffe „FuE-Aktivität“ und „Innovationsaktivität“ ganz pragmatisch synonym verwendet, auch wenn dadurch viele andere Innovationskategorien nicht hinreichend erfasst werden.

Die Unternehmen der Stichprobe verteilen sich zu 42 % (50 Unternehmen) auf die maritime Industrie, zu 24,4 % (29 Unternehmen) auf die Logistikbranche und zu 33,6 % (40 Unternehmen) auf Umwelttechnologiebranche. Im Zeitraum von Januar bis Juli 2004 wurden insgesamt 1069 Unternehmen angeschrieben.

22 Vgl. speziell zur maritimen Industrie auch die Darstellung in H. H. Bass / R. Ernst-Siebert, KMU in Deutschlands maritimer Wirtschaft. Innovation, Internationalisierung, Beschäftigung, in: R. Abel / H. Bass / R. Ernst-Siebert (Hg.), Kleine und mittelgroße Unternehmen im globalen Innovationswettbewerb. Technikgestaltung, Internationalisierungsstrategien, Beschäftigungsschaffung, München und Mering: 2006, S. 179-200.

1. Innovationsaktivität im Branchenvergleich: Performanz und Hemmnisse

Von den Unternehmen des Samples war die Mehrzahl aktiv in Forschung und Entwicklung, um neue Produkte, Verfahren und Organisationsstrukturen zu generieren (Tab. 1): in der maritimen Wirtschaft 82 %, in der Logistikbranche 64 % und in der Umwelttechnologie 85 % der Unternehmen. Zu berücksichtigen ist allerdings, dass es zu einer gewissen Verzerrung gekommen sein kann, da nicht-innovative Unternehmen tendenziell weniger auf Fragebögen zur Innovationstätigkeit antworten als innovative Unternehmen.

Alle drei Branchen zeigen sich als innovationsstark. In der maritimen Wirtschaft und im Bereich Umwelttechnologie ist die Häufigkeit der FuE-Aktivitäten höher als bei Logistikdienstleistern. Dies deutet auf eine noch stärker zukunftsgerichtete Unternehmensstrategie in der maritimen Wirtschaft und der Umwelttechnologie hin. Zwar ist der Personalbestand von KMU in der Regel vor allem auf die Bewältigung des Tagesgeschäftes abgestimmt. Innovationsaktivitäten sind eng gekoppelt an die Leistungserstellung im Rahmen des operativen Geschäftes und scheinen somit eher reaktiver als strategischer Natur zu sein. Allerdings zeigt Tab. 1, dass immerhin fast ein Drittel der KMU permanent innovationsaktiv ist.

Tab. 1: FuE-Aktivität nach Häufigkeit, KMU aus drei deutschen Branchen, 2003

	maritime Industrie	Logistik	Umwelttechnologie
permanent FuE	36,0 %	27,6 %	32,5 %
sporadisch FuE	46,0 %	37,9 %	52,5 %
keine FuE	18,0 %	34,5 %	15,0 %
Gesamtanzahl	50	29	40

n=119. Quelle: Eigene Erhebung 2004

Die Möglichkeiten, (finanzielle) Aufwendungen für Forschung und Entwicklung zu *verstetigen*, hängen stark von der Unternehmensgröße, gemessen am Jahresumsatz, ab (siehe Tab. 2). Während nur jeweils ein Viertel der befragten kleineren Unternehmen in der maritimen Wirtschaft und in der Umwelttechnologie permanent innovationsaktiv sind, trifft dies auf über die Hälfte der befragten mittelgroßen Unternehmen zu. Dieser Zusammenhang gilt jedoch nicht in der Logistikbranche.

Tab. 2: FuE-Aktivität, KMU aus drei deutschen Branchen, 2003

Branche	Umsatz	n	permanent FuE	sporadisch FuE	keine FuE
Maritime Industrie	<10 Mio.€	33	24,2 %	54,5 %	21,2 %
	>10 Mio.€	17	58,8 %	29,4 %	11,8 %
Logistik	<10 Mio.€	22	31,8 %	36,4 %	31,8 %
	>10 Mio.€	7	14,3 %	42,9 %	42,9 %
Umwelttechnologie	<10 Mio.€	29	24,1 %	58,6 %	17,2 %
	>10 Mio.€	11	54,5 %	36,4 %	9,0 %

n=119. Quelle: Eigene Erhebung 2004

Gefragt nach den tatsächlichen oder möglichen Hemmnissen für FuE-Aktivität, überwog sowohl bei den bereits FuE-aktiven Unternehmen als auch in der Erwartung derzeit FuE-inaktiver Unternehmen die Bedeutung der finanziellen Restriktionen (siehe Tab. 3). Mehr als die Hälfte der FuE-aktiven Unternehmen gibt an, bei FuE-Projekten mit finanziellen Hemmnissen konfrontiert zu sein. Aufgegliedert nach finanziellem Detailproblem zeigt sich, dass für diese Unternehmen der Zugang zu Fremdkapital (44,7 %), gefolgt von der Länge der Amortisationszeiten (37,6 %) und der Höhe der Realzinsen (18,8 %) die größten Probleme darstellen. Die Höhe von Lizenzgebühren im Rahmen von FuE-Prozessen ist mit 1,2 % ein eher zu vernachlässigendes Hemmnis. Interessant ist, dass neben dem Zugang zu Fremdkapital die Problematik der Amortisation von Innovationsprojekten dominiert. Hier zeigt sich, dass KMU eben nicht wie große Unternehmen über ein Portfolio von Innovationsprojekten verfügen, aus dem heraus Projekte in einem frühen Stadium (marktferne Projekte) durch Projekte, die sich in einem späteren Stadium befinden (marktreife Projekte), querfinanziert werden können. Dies ist eine betriebsgrößenspezifische Restriktion, die dazu führen kann, dass sich vorhandenes innovatives Potenzial nicht entfaltet.

In der weitgehenden Übereinstimmung zwischen der Erwartung FuE-inaktiver und der Realität FuE-aktiver Unternehmen zeigt sich, dass die eng begrenzten Möglichkeiten von KMU, Innovationsprozesse zu finanzieren, Wachstums- und Beschäftigungsbremsen darstellen: Innovations- und somit Wachstums- und Beschäftigungspotenziale liegen brach. Offensichtlich sind die derzeitigen Marktstrukturen nicht in der Lage, ein gesamtwirtschaftlich optimales und gesellschaftlich gewünschtes Ergebnis zu erzielen. Dies könnte durch staatliche, den Markt ergänzende Strukturen erreicht werden: durch die Bereitstellung zusätzlicher und durch die Anpassung existierender Finanzierungsinstrumente.

Tab. 3: Hemmnisse im Innovationsgeschehen, KMU aus drei deutschen Branchen, 2003

Genannte Hemmnisse	FuE-aktive Unternehmen (n=85)	FuE-inaktive Unternehmen (n=23)
finanzielle Hemmnisse	75,3 %	65,2 %
leichte Kopierbarkeit durch Mitbewerber	21,0 %	26,1 %
Zugang zu Wissenschaft und Forschung	20,0 %	34,8 %
zu hohe Qualifikationsanforderungen	17,6 %	34,8 %
rechtliche Hemmnisse	10,6 %	4,3 %

Mehrfachantworten möglich. Quelle: Eigene Erhebung 2004

Allerdings sind finanzielle Ressourcen nur ein notwendiger, kein hinreichender Inputfaktor im Innovationsgeschehen. Daher kann aus der Höhe des Umsatzes allein nicht auf die Regelmäßigkeit, mit der Innovationsprozesse gestartet werden, geschlossen werden. Erst im Zusammenwirken mit menschlicher Kreativität entstehen Innovationen.

Zusammenfassend: die Innovationsaktivität in KMU ist überwiegend reaktiver Natur und nur zum geringeren Teil eine exklusive Aktivität, die in ein strategisches Unternehmenskonzept eingebunden ist. Allerdings gibt es in allen drei Branchen auch Unternehmen, die FuE-Anstrengungen als Teil der strategischen Ausrichtung abseits des Tagesgeschäfts unternehmen. Finanzielle Hemmnisse dominieren in der Erwartung von FuE-inaktiven und bei FuE-aktiven Unternehmen. Dieses Ergebnis scheint die landläufige Auffassung, dass zum Generieren von Innovationen größere finanzielle Ressourcen erforderlich sind, zu stützen. Wir vermuten jedoch auf Grund unserer obigen Überlegungen zu Innovationsreife und Innovationsaffinität, dass dies nur ein Hemmnis ist, das im Laufe des Innovationsgeschehens relevant werden kann, nicht jedoch die Initiierung des Innovationsprozesses selbst beeinflusst. Vielmehr stellt sich die Frage: Was motiviert Menschen dazu, ihre Kreativität im Unternehmen zu entfalten? In Abhängigkeit von der Antwort auf diese Frage müsste eine Wirtschaftspolitik zur Förderung von Innovationen von KMU nicht allein die finanziellen Bedingungen, sondern auch die innerbetrieblichen Rahmenbedingungen fokussieren.

Im Rahmen von semi-standardisierten Interviews mit Vertretern der Geschäftsführung von Umwelttechnologie- und Logistikunternehmen wurde versucht, die Inputfaktoren im Innovationsprozess von KMU genauer zu erforschen. Erstaunlich war, dass bei allen Interviews spontan die entscheidende Rolle der Beschäftigten hervorgehoben wurde. An zweiter Stelle erst wurden finanzielle Ressourcen als notwendiger Inputfaktor benannt. Angesprochen auf diese Reihenfolge in den Antworten zeigten sich die Inter-

viewpartner selbst überrascht; sie bestätigten und bekräftigten jedoch ihre Angaben. Hervorgehoben wurde die Rolle des Betriebsklimas, der intrinsischen Motivation der Beschäftigten und der innerbetrieblichen nicht-monetären Anreizstrukturen. Diese Ergebnisse weisen darauf hin, dass nicht Finanzmittel der Schlüssel zum Innovationserfolg sind, sondern die Menschen. Auf die Frage nach dem Zusammenhang zwischen Motivation und Partizipation am Innovationserfolg bestätigten die Interviewpartner die These, dass nicht-monetär ausgedrückte Wertschätzung und Anerkennung durch die Geschäftsführung und Kollegen erstens starke Motivationselemente sind und zweitens die Teilhabe am Innovationserfolg vergrößern. Dies mag erstaunen, da Partizipation am Innovationserfolg gemeinhin mit finanziellen Anreizen gleichgesetzt wird. Tatsächlich verfügen vor allem große Unternehmen über finanzielle Anreizschemata im Rahmen des innerbetrieblichen Vorschlagswesens. Die rein finanzielle Partizipation ist jedoch eine weitgehend anonyme Form der Partizipation und alleine weniger gut geeignet, Identifikation und Selbstverpflichtung (dem Unternehmen gegenüber) herzustellen. Umgekehrt ist die Partizipation auf einer persönlich-emotionalen Ebene viel besser geeignet, Identifikation zu stiften und Selbstverpflichtung zu erzeugen, und damit motivierend zu wirken.²³ Dies soll nicht die Rolle von finanziellen Anreizen abstreiten. Allerdings ist sie mit Blick auf die Frage „Was motiviert Menschen, ihre Kreativität zu entfalten?“ zumindest zu relativieren: Geld ist eben nur einer von mehreren relevanten Faktoren im Bestreben des Menschen, den eigenen Nutzen zu maximieren. Erst zusammen mit nicht-monetären Anreizfaktoren erhöht der Einsatz von finanziellen Anreizen die Innovationswahrscheinlichkeit. Die auf Fähigkeiten und Bedürfnisse abgestimmte betriebliche und außerbetriebliche Förderung von Beschäftigten ist somit zugleich eine Förderung zur Erhöhung der Innovationswahrscheinlichkeit in Unternehmen.

2. Innovation und Beschäftigung

Bei etwa der Hälfte der KMU (45,8 %) im Sample kam es durch Innovationen zu Auswirkungen auf die Beschäftigungssituation. Die branchenspezifische Betrachtung zeigt, dass in KMU aller drei Branchen jeweils zu ca. 35 % eine Veränderung der Beschäfti-

23 J. Berger, Normativer Konsens und das Agenturproblem der Unternehmung, in: A. Maurer / M. Schmid (Hg), Neuer Institutionalismus: zur soziologischen Erklärung von Organisation, Frankfurt/Main, 2002.

gungssituation als mittelbare Folge von Innovationen eintrat. Innovationen in Logistikunternehmen führten sehr viel häufiger direkt zu einer Veränderung der Beschäftigungssituation (siehe Tab. 4). Ursache für diese höhere Reagibilität ist vermutlich, dass die in der Logistikbranche häufiger auftretenden organisatorischen Innovationen und Verfahrensinnovationen unmittelbarer auf die Beschäftigungssituation wirken als dies Produktinnovationen tun. Während in der Umwelttechnologie und im Spezialschiffbau Arbeitsplätze in Produktion und Konstruktion dominieren, überwiegt im Logistikbereich Beschäftigung im administrativen und distributiven Bereich, die wiederum schneller auf- bzw. abgebaut werden kann.

Tab. 4: Veränderung der Beschäftigungssituation durch die Einführung von Innovationen im Unternehmen, KMU aus drei deutschen Branchen, 2003

	maritime Industrie	Logistik	Umwelt- technologie
Auswirkungen <i>ausschließlich</i> durch die Einführung von Innovationen	6,1 %	17,2 %	10,0 %
Auswirkungen <i>unter anderem</i> durch die Einführung von Innovationen	36,7 %	34,5 %	35,0 %
Keine Auswirkungen	57,1 %	48,3 %	55,0 %
Anzahl der Unternehmen im Sample	49	29	40

n=110; Quelle: Eigene Erhebung 2004

Die Unternehmen, bei denen es zu einer Auswirkung auf die Beschäftigungssituation kam, wurden gefragt, in welche Richtung diese Veränderung ging, und zwar unterschieden nach drei Innovationstypen und in drei verschiedenen Zeithorizonten. Erwartungsgemäß kam es bei Produktinnovationen fast ausschließlich zu Beschäftigungssteigerungen. Interessanterweise wirkten jedoch auch Prozessinnovationen und auch organisatorische Innovationen branchenübergreifend bei zunehmendem Zeithorizont eher beschäftigungsgenerierend als -reduzierend.

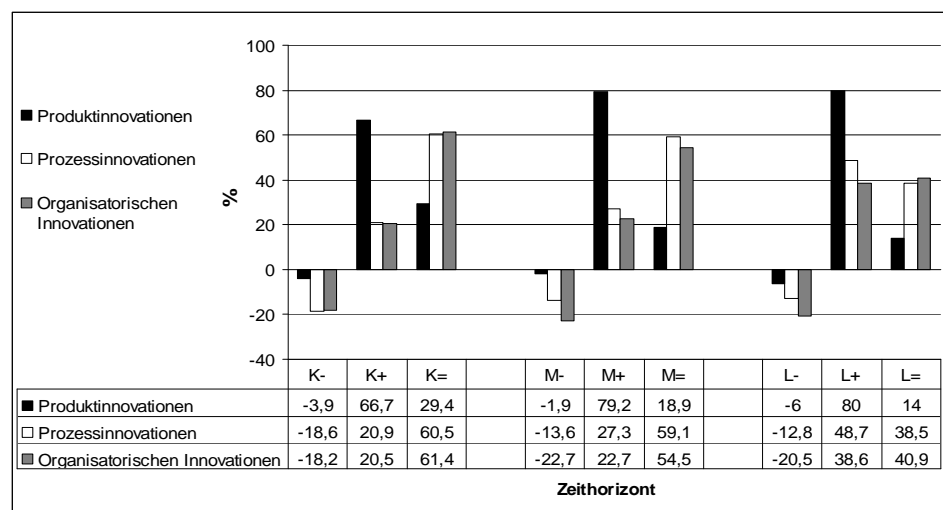
Dass in der Öffentlichkeit gerade Prozessinnovationen als „Job-Killer“ wahrgenommen werden, liegt vermutlich an der Nicht-Berücksichtigung der längerfristigen Auswirkungen und daran, dass Beschäftigungsverluste einen anderen Nachrichtenwert haben als positive Entwicklungen. Tatsächlich jedoch überwiegen branchenübergreifend kurz- und langfristig nicht Beschäftigungsverluste, sondern Beschäftigungskonstanz im Zuge von Prozessinnovationen und organisatorischen Innovationen.

Besonders deutlich ausgeprägt sind Beschäftigungszuwächse in Folge von Verfahrensinnovationen und organisatorischen Innovationen in der maritimen Industrie, während der Beschäftigungsrückgang deutlich geringer ausfällt als in den Vergleichsbranchen. Zu vermuten ist, dass im Zuge des hohen Wettbewerbsdrucks im Schiffbau und den vor- und nachgelagerten Industrien, Verfahrensinnovationen und organisatorische Innovationen den Arbeitskostennachteil gegenüber asiatischen und osteuropäischen Werften überkompensieren.

Die befragten Unternehmen begründen diese Einschätzung indem sie auf Zusammenhänge zwischen Innovationen und der Verbesserung der Markt- und Wettbewerbsposition, dem Umsatzwachstum und Technologieführerschaft hinweisen.

Obwohl es demnach einen ursächlichen Zusammenhang zwischen Innovationen und Beschäftigungswachstum gibt, kann ein Zuwachs an Beschäftigung allerdings eher selten direkt und ausschließlich auf eine Innovation zurückgeführt werden (siehe Tab. 4).

Abb. 1: Veränderung der Beschäftigung nach Innovationstyp und Zeithorizont, KMU aus drei Branchen, Deutschland 2003



Legende: Je Innovationsart und zeitlicher Dimension gab es eine Antwortmöglichkeit. Hinsichtlich des Zeithorizonts werden unterschieden: kurzfristige (< 6 Monate), mittelfristige (6-12 Monate) und langfristige (>12 Monate) Wirkungen. Hinsichtlich der Wirkungsrichtung werden unterschieden + Zuwachs, – Verlust, = Konstanz der Beschäftigung. n = 119; Quelle: Eigene Erhebung 2004.

Abb. 1 bildet branchenübergreifend die Veränderungen der kurz-, mittel- und langfristigen Beschäftigungswirkung von Innovationen ab. Als Folge von Innovationen können Arbeitsplätze wegfallen. Dies gilt für alle Innovationsarten und in allen zeitlichen Dimensionen. Per Saldo zeigt sich allerdings, dass langfristig mehr Beschäftigung entsteht als wegfällt. Bemerkenswert ist, dass dies auch für Prozessinnovationen zutrifft.

VI. Zusammenfassung und Ausblick

Wegen der großen Heterogenität von KMU sind verallgemeinernde Aussagen über ihre Innovationsaktivitäten kaum möglich. Die jeweilige Branche und das technologische Niveau beeinflussen die Bedeutung von KMU im Innovationsgeschehen.²⁴ Dennoch lassen sich aus dem zuvor Gesagten zwei Schlussfolgerungen ziehen:

(1) Die Finanzierung kann ein Engpass für die Verstetigung des Innovationsprozesses sein. Vor allem der Zugang zu Fremdkapital und lange Amortisationszeiten wirken innovationshinderlich. Jedoch spielen für die Initiierung von Innovationsprozessen eher andere Faktoren eine Rolle: Innovationsförderlich sind vor allem ein Betriebsklima und eine Unternehmenskultur, welche die Beschäftigten auch in nicht-monetärer und persönlicher Weise am Innovationserfolg partizipieren lassen. Insbesondere betriebliche Rahmenbedingungen, welche die Entfaltung von Kreativität fördern, sind notwendige Voraussetzung für Innovationen.

(2) Beschäftigungswirkungen von KMU-Innovationen sind uneinheitlich. Insbesondere empfiehlt sich eine Unterscheidung sowohl hinsichtlich des Zeithorizontes als auch hinsichtlich der Art der Arbeitsplätze. Zwar ist in unserem Sample in allen Zeitperspektiven ein positiver Nettoeffekt der Innovationen auf die Beschäftigung erkennbar, er wird jedoch mit zunehmendem Zeithorizont deutlicher. Dies gilt auch für die Prozessinnovationen, die landläufig als beschäftigungsfeindlich gelten. Der rein quantitative Beschäftigungszuwachs darf aber nicht über die qualitativen Verschiebungen hinwegtäuschen. Innovationen sind ein Katalysator des Strukturwandels. Eine Folge davon ist, dass vor allem Arbeitsplätze wegfallen, die automatisierbar sind, während der Anteil

24 A. Rizzone, 'Technological innovation in small firms: a taxonomy', in: *International Small Business Journal*, Nr. 9, 3/1991, S. 31-42; R. Hassink, 'Technology Transfer Agencies and Regional Economic Development', *European Planning Studies*, Nr.4, 1996, S. 167-184; D. Smallbone et al. (eds.), *The role and characteristics of SMEs in innovation*, in: *Regional innovation policy for small-medium enterprises*, Cheltenham [u.a.], 2003.

hoch qualifizierter Arbeitsplätze steigt. Um Mismatches zwischen Arbeitsangebot und Arbeitsnachfrage zu verhindern, und den gesamtwirtschaftlich positiven Beschäftigungseffekt auch tatsächlich zu nutzen, bedarf es dann allerdings eines angemessenen Ausbaus des Bildungssystems. Dies wiederum begünstigt in einem kumulativen Prozess die zukünftige Innovationsfähigkeit der Unternehmen.

Literatur

- Bass, H. H., J. A. Schumpeter: eine Einführung, IWIM – Institut für Weltwirtschaft und Internationales Management, Bremen 1998.
- Bass, H. H. / Ernst-Siebert, R., KMU in Deutschlands maritimer Wirtschaft. Innovation, Internationalisierung, Beschäftigung, in: R. Abel / H. Bass / R. Ernst-Siebert (Hg.), Kleine und mittelgroße Unternehmen im globalen Innovationswettbewerb. Technikgestaltung, Internationalisierungsstrategien, Beschäftigungsschaffung, München und Mering: 2006, S. 179-200.
- Berger, J., Normativer Konsens und das Agenturproblem der Unternehmung, in: A. Maurer / M. Schmid (Hg.), Neuer Institutionalismus: zur soziologischen Erklärung von Organisation, Frankfurt/Main, 2002.
- Blechinger, D. / Pfeiffer, F., Qualifikation, Beschäftigung und technischer Fortschritt: empirische Evidenz mit den Daten des Mannheimer Innovationspanels, in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, Nr. 218, Heft 1/2 1999.
- Cesaratto, S. et al., The impact of innovation on employment – Alternative interpretations and results of the Italian CIS, EIMS, 1996.
- Christidis, P. et al., FuE-Ausgaben, Wirtschaftswachstum und Beschäftigung, in: The IPTS report, Nr. 69, 2000, S. 4-12.
- Europäische Kommission, High-tech KMU in Europa, Luxemburg, 2000.
- Greenan, N. / Guellec, D., Technological innovation and employment reallocation, in: Labour, Nr. 14, 4/2000, S. 547-590.
- Hassink, R., Technology Transfer Agencies and Regional Economic Development', European Planning Studies, Nr.4, 1996, S. 167-184.
- Hauschildt, J., Facetten des Innovationsbegriffs, in: W. Hoffmann-Riem / J. Schneider (Hg.), Rechtswissenschaftliche Innovationsforschung: Grundlagen, Forschungsansätze, Gegenstandsbereiche, Baden-Baden 1998.
- Klomp, L. / Leeuwen, G. H. v., Linking innovation and firm performance: a new approach, in: International journal of the economics of business, Nr. 8, 3/2001, S. 343-364.
- Lettmayr, C. F. et al., Auswirkungen von innovativen Unternehmen auf die Beschäftigungssituation, Inst. für Gewerbe- und Handwerksforschung, Wien, 1997.
- Peters, B., Employment effects of different innovation activities: microeconomic evidence, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, Discussion paper, Nr. 04-73, 2004.
- Peters, B., Innovation und Beschäftigung in kleinen und mittleren Unternehmen, in: R. Abel / H. H. Bass / R. Ernst-Siebert (Hg.), Kleine und mittelgroße Unternehmen im globalen Innovationswettbewerb, München und Mering 2006 (in Druck).
- Peters, B., Persistence of innovation: stylised facts and panel data evidence, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, Discussion paper Nr. 05-81, 2005.
- PWC, Achieving the Dream, The 1999 European Benchmarking Study for Technology Enterprises, PWC, 2001.
- Rizzone, A., Technological innovation in small firms: a taxonomy, in: International Small Business Journal, Nr. 9, 3/1991, S. 31-42.
- Schumpeter, J. A., Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, 2. Aufl. der deutschen Übersetzung, Bern 1950, S. 136

- Sheikh, S. / Oberholzner, T., Innovative small and medium-sized enterprises and the creation of employment: final report, Luxembourg, 2002.
- Smallbone, D. et al., The role and characteristics of SMEs in innovation, in: Regional innovation policy for small-medium enterprises (Eds.), Cheltenham [u.a.], 2003.
- Tether, B. S. / Massini, S., Employment creation in small technological and design innovators in the UK during the 1980s', Small business economics, Nr. 11, 4/1998a, S. 353-370.
- Veugelers, R., The employment impact of innovation: is the nature of innovation strategy of importance?, Catholic University of Leuven, 1999.

ADAM GORZELAŃCZYK
FIRMA VECTOR

INNOVATION ALS ENTWICKLUNGSSTRATEGIE EINES POLNISCHEN KMU: FALLSTUDIE

I. Das Unternehmen Vector

Das Unternehmen Vector wurde im Jahr 1988 von vier Ingenieuren der Technischen Hochschule Danzig gegründet. Anfangs beschäftigte sich Vector mit Satellitenempfangstechniken. Der Boom für Informationstechnologien Anfang der 1990er Jahre führte auch dazu, dass sich der Markt für Satellitenempfangsanlagen sehr rasch entwickelte. Vector diversifizierte sich in dieser Zeit und etablierte sich auch auf dem Markt für Kabelfernsehen.

Derzeit beschäftigt Vector 270 Angestellte, die Hälfte davon in der Produktion. Die Verkaufserlöse wachsen im Durchschnitt um 30% jährlich. Das Geschäftsfeld umfasst die Planung und Implementierung von Breitbandzugängen, Netzwerken und digitalen TV-Netzwerken. Zusätzlich bietet das Unternehmen hochmoderne interaktive Breitbandsysteme an. Seine Position auf dem europäischen Markt verdankt das Unternehmen seiner langjährigen Erfahrung in der Branche und seiner kompetenten Teamarbeit.

Die Firma Vector legt viel Wert auf Investitionen in moderne Technologien, sowohl im Bereich der Infrastruktur als auch des technologischen Wissens. Dazu gehört die Anwendung neuester Managementsysteme, hoher Qualitätsnormen und flexibler Logistik. Nur so können konkurrenzfähige Produkte und Dienstleistungen angeboten werden.

Im Jahre 2003 wurde der Bau einer neuen Betriebsstätte mit Verwaltung und Produktionsstätte abgeschlossen. Diese Investition umfasste eine 2.000 m² große Produktionshalle und ein 4.000 m² großes Bürogebäude. In Zukunft sollen die Gebäude auf 10.000 m² Produktionsfläche und 6.000 m² Bürofläche erweitert werden. Das Unternehmen ist in der Lage, kundenspezifische elektronische Geräte für alle Anforderungen

zu produzieren und zu vertreiben. Es besitzt modernste Montagetechnologien, die eine sehr flexible Produktion von sowohl großen als auch kleineren Serien ermöglichen. Die Firma kann somit auf individuelle Kundenwünsche schnell reagieren.

Zusätzlich arbeitet Vector in den Bereichen Breitband-TV-Netze, Digitalfernsehen und Teletransmission, Haushaltselektronik und Telemetrie – in Herstellung, Implementierung und Vertrieb: (1) Die von Vektor hergestellten Produkte werden europaweit vertrieben. Seine Stärke sieht das Unternehmen dabei in seiner hohen Qualität und Flexibilität. Dieses Geschäftsfeld ist der Kernbereich der Unternehmenstätigkeit. Etwa die Hälfte des Umsatzes wird hier generiert. Zu den potentiellen Kunden Vectors zählen rund 3000 Unternehmen in ganz Europa. (2) Vector befasst sich auf dem polnischen Markt mit der maßgeschneiderten Einrichtung von kundenspezifischen TV- und Telekommunikationssystemen. Rund 40% des Umsatzes werden durch diese Tätigkeit erwirtschaftet. (3) Vector vertreibt die Produkte ausländischer Hersteller auf dem polnischen Markt. Es handelt sich dabei hauptsächlich um Satelliten-TV.

Durch das dynamische Unternehmenswachstum wurde der unzureichende Umgang mit dem Informationsfluss zu einem Schlüsselproblem des Unternehmens. Anfangs waren die Kundendaten des Unternehmens über das gesamte Unternehmen verstreut: Daten wurden im Material Requirement Planning-System (MRP)¹, in Marketing-Dateien, E-Mails und Excel-Dateien gespeichert. Daher war die Einführung eines Systems des Customer Relationship Management (CRM) schon seit mehreren Jahren geplant worden.

II. Customer Relationship Management

Customer Relationship Management umfasst die gesamte Kundenbetreuung und die damit verbundenen EDV-Prozesse eines Unternehmens. Ziel der bewussten Kundenbetreuung ist es, den Kunden langfristig zu binden. Durch die Befriedigung von individuellen Kundenwünschen und Kundenpräferenzen wird eine langfristige Geschäftsbeziehung mit dem Kunden angestrebt. CRM umfasst alle Bereiche des Unternehmens von der Prozessgestaltung bis hin zum Service und dem direkten Kundenkontakt.

¹ MRP ist ein EDV-System, das die Planung von Materialbedürfnissen unterstützt. Vgl. Zdzisław Sarjusz-Wolski; „Strategia zarządzania zaopatrzeniem”, Agencja wydawnicza Placet 1998.

CRM beschränkt sich dabei nicht nur auf die elektronische Datenverarbeitung. Es ist vielmehr eine Herangehensweise, die sehr stark mit menschlichen und psychologischen Faktoren verbunden ist. Die Implementierung eines erfolgreichen CRM ist mit der Reorganisation vieler unternehmerischer Handlungsfelder verbunden.²

Auf der anderen Seite ist das CRM eng mit dem EDV-System verknüpft, das zur Unterstützung der Kundenkontakte im Verlauf von Verkaufsprozessen dient. Die Einführung von CRM erfordert fundamentale Änderungen in der gesamten Organisation, denn lediglich eine Umstellung der EDV könnte den Verkauf und die Kundenzufriedenheit nicht steigern.

Zu den wichtigsten *strategischen* Vorteile einer CRM-Implementierung gehören die mögliche Zentralisierung des Marketing-Informationssystems, die Steigerung der Kundenzufriedenheit und damit der Kundenloyalität, die Erhöhung der Verkäufe und die Einführung eines einheitlichen Kundenbetreuungsschemas sowie allgemein der Übergang zu einer neuen Unternehmensphilosophie. Die wichtigsten *operativen* Vorteile einer CRM-Implementierung sind die Reduktion des Zeitaufwands für Verkaufsprozesse, Effizienzsteigerung von After-Sales-Prozessen, Kostenreduktion bei der Einarbeitung der Mitarbeiter, eine allgemeine Reduktion der variablen Kosten, die Verringerung von Reklamationen, Kostenreduktion und Effektivitätssteigerung von Werbemaßnahmen, die Reduktion des Zeitaufwands für Marketing, eine bessere Kontrolle über das Werbebudget, Steigerung der Effektivität von Werbeprojekten, eine verbesserte Kontrolle über den Vertrieb und eine schnellere Kundenbetreuung.

Um die Idee des CRM zu verstehen, kann man sich einen potentiellen Kunden vorstellen, der konkrete Erwartungen an ein Unternehmen hat. Er könnte an einer Dienstleistung, an einem Produkt oder an einer Information interessiert sein. Durch das Verhalten des Unternehmens wird seine Einstellung gegenüber dem Unternehmen geprägt. Jede positive Erfahrung hat einen positiven Einfluss auf die Loyalität und das zukünftige Kaufverhalten des Kunden. Negative Erfahrungen hingegen verursachen wahrscheinlich einen Wechsel zur Konkurrenz. Um Kundenerwartungen zu erfüllen, müssen sie sofort identifiziert und verstanden werden. Wenn beispielsweise der Kunde von fünf verschiedenen Personen betreut wird, ist es nahezu unmöglich, dass jede dieser Perso-

2 M. J. Kostecki, CRM krok po kroku, czyli od znaczenia do wdrożenia, http://www.-masterplan.com.pl/publikacje/163_crm.php

nen über sämtliche Informationen über den Kunden verfügt. Wenn die Personen dazu noch in fünf verschiedenen Abteilungen arbeiten, ist die Sache noch schwieriger. Dann ist es unentbehrlich, alle Kundendaten an einem Platz zu haben, damit alle involvierten Personen Zugang zu den Informationen bekommen können.

Vector hat sich für das CRM der Firma Siebel entschieden. Siebel ist Marktführer im Bereich von kleinen und mittelgroßen EDV-Systemen. *System Siebel Sales* wurde schließlich das grundlegende EDV-Werkzeug im Marketing, Verkauf und Service von Vector. Das verwendete System stützt sich ganz auf eine Web-Architektur – sie vereinigt verschiedene betriebliche Tätigkeiten in einem einzigen System und bietet dennoch einen leichten und durchschaubaren Zugang zu den Daten.

III. Die Implementierung des CRM-Systems der Firma Vector

Die CRM-Implementierung wurde mit Hilfe des Consulting-Unternehmens *Process4E* durchgeführt. Wenn man nur die Anzahl der Beschäftigten in Betracht zieht, dann war die Implementierung kein großes Projekt. Wenn man aber die Komplexität betrachtet, erhält das Projekt einen besonderen Charakter. Das CRM-System umfasst nämlich außer der Produktion sämtliche Unternehmensbereiche. CRM wurde nicht nur zum Werkzeug für die Verkaufsabteilung sondern auch für das Marketing und den Service. Das System ermöglicht die Steuerung komplexer Marketingkampagnen und des Servicemanagements. Ein Serviceangestellter verfügt dadurch jetzt jederzeit über komplexe Kundeninformationen. CRM hilft auch bei der Identifikation von Schlüsselkunden, die eine bevorzugte Behandlung durch das Unternehmen erhalten sollten. Somit kann jeder "front-office"-Angestellte den Prioritätsgrad von Kunden direkt einsehen.

Die zentrale Verfügbarkeit von Kundendaten hat auch den Vorteil, dass Mitarbeiter, die sich im Urlaub befinden, wesentlich leichter zu ersetzen sind. Die Aufgaben werden automatisch von CRM generiert. Bis jetzt hat sich das Unternehmen Vector noch nicht dafür entschieden, das System ihren Key-Account-Partnern zur Verfügung zu stellen. Es ist allerdings geplant, in Zukunft diese Möglichkeit zu nutzen.

Sehr wichtig für die erfolgreiche Einführung des CRM war die Integration mit bereits bestehenden ERP-Systemen. Das ERP-System umfasst Daten im Bereich von Buchhaltung, Produktion, Logistik und Finanzen. Die Daten werden jetzt zwischen den beiden Systemen laufend ausgetauscht. Die enge Integration der beiden Systeme

soll die Anzahl der benutzten EDV-Systeme reduzieren. Für das Projekt wurde ein spezielles Modul zum Online-Daten-Austausch zwischen den beiden Systemen entworfen.

Das Projekt hat fast ein Jahr lang gedauert. Es wurde im Zusammenhang mit anderen parallel geführten Reorganisationsarbeiten gezielt unterbrochen. Es ging um die Optimierung von Wirtschaftsprozessen im Unternehmen. Die Verbesserung der Unternehmensprozesse sollte das Unternehmen auf dauerhaftes dynamisches Wachstum vorbereiten. Deshalb wurde entschieden, das CRM-Projekt zu unterbrechen und auf den Abschluss der Prozessoptimierung zu warten. So konnte das CRM direkt in die neue Prozessstruktur implementiert werden.

Es wurden zwei Arbeitsteams gegründet – eines der Firma Vector und eines mit Consultants. Die beiden Teams haben die Implementierung gemeinsam durchgeführt. Die Implementierung wurde dabei in folgende Etappen aufgeteilt: (1) Beschreibung der internen Wirtschaftsprozesse des Unternehmens, (2) Technisches Projekt, (3) Prototypenerstellung, (4) Schulungen, (5) Testphase, und (6) Nutzung. Der Ablauf der Implementierung wird in Tabelle 1 verdeutlicht.

IV. Effizienzsteigerungen

Das CRM-System wurde bei Vector zu einem Werkzeug zur Planung und Kontrolle von Verkaufs- und Marketingprozessen. Es unterstützt zudem das zentrale Management. Effizienzsteigerungen wurden erreicht, wie in Tab. 2 dargestellt wird. Grundlage dafür bilden die Daten, die in der Hauptdatenbank gespeichert werden. Dabei werden laufend Korrekturarbeiten durchgeführt. Die Verkaufskräfte haben vollen Zugang zu allen Daten.

Das CRM-System hat eine neue Dimension der Verkaufspolitik eingeführt – trotz einer zentralen Unternehmensführung können die Kunden individuell betreut werden. Die Kundendaten werden mit dem CRM bearbeitet und sind somit auch für die Marketingkräfte nutzbar. Der wichtigste Faktor der erfolgreichen Implementierung war aber die Überzeugung von allen Mitarbeitern der Firma Vector bezüglich der Zweckmäßigkeit des Projekts.

Tabelle 1: Ablauf der Implementierung

Phase	Wochen	Dezember				Januar				Februar				März				April				Mai			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Unternehmensanalyse und Projektorganisation	5	■	■	■	■	■																			
Technisches Projekt	3						■	■	■																
Erstellung des Prototyps	2									■	■														
Integration mit dem ERP System	4										■	■	■	■											
Datenimport	3													■	■	■									
Technische Arbeiten	2																■	■							
Schulung der Teamleiter	1																	■							
Interne Schulung	2																		■	■					
Nutzungstest	1																				■				
Systemanlauf	1																					■			
Endabnahme	1																						■		
Summe	25																								

Quelle: Interne Unternehmensinformation.

Tabelle 2: Effizienzsteigerungen durch die Implementierung

Problem	CRM-Ansatz	Ziel	Verbesserung nach 6 Monaten	Verbesserung nach 12 Monaten
Suche nach Kundendaten dauert bis zu 30 Minuten	Verbesserung der Kundenbetreuung und Qualitätssteigerung	Verkürzung der Betreuungszeit um 30% pro Kunde	Verkürzung der Betreuungszeit um 30% pro Kunde	Verkürzung der Betreuungszeit um 40% pro Kunde
20% der Arbeitszeit der Verkäufer für Berichterstattung an das Management	Berichte werden vom System generiert	Effizienzsteigerung von 5-10%	Effizienzsteigerung um 11 % und Schließung einer Verwaltungseinheit	Effizienzsteigerung um 11 % in der Verkaufsabteilung
Anfertigung von Versandlisten für Marketingkampagnen dauern mehrere Tage	Anfertigungszeit soll verkürzt werden	Anfertigung einer Liste soll maximal einen Tag dauern	Anfertigung einer Liste dauert 3-5 Stunden	Anfertigung einer Liste dauert 1-3 Stunden

Quelle: Interne Unternehmensinformationen.

Literatur

- Kostecki, M. J., CRM krok po kroku, czyli od znaczenia do wdrożenia, http://www.masterplan.com.pl/publikacje/163_crm.php.
- Zdzisław Sarjusz-Wolski; „Strategia zarządzania zaopatrzeniem”, Agencja wydawnicza Placet 1998.

**HAGEN KRÄMER
HOCHSCHULE KARLSRUHE –
TECHNIK UND WIRTSCHAFT**

KMU IM STRUKTURWANDEL ZUR DIENSTLEISTUNGSGESELLSCHAFT

I. Einleitung

In Deutschland hat sich, wie in den meisten hoch entwickelten Volkswirtschaften, in den vergangenen Jahrzehnten ein weit reichender Wandel der Wirtschaftsstruktur zugunsten des Dienstleistungssektors vollzogen.

Diese Entwicklung zeigt sich auch in der sektoralen Verteilung der kleinen und mittelgroßen Unternehmen (KMU) in der deutschen Volkswirtschaft. Rund drei Viertel der knapp 3,5 Millionen KMU mit einem Umsatz von bis zu 500 Millionen Euro pro Jahr sind im Dienstleistungssektor angesiedelt¹. Gut 1,5 Millionen der 2,7 Millionen KMU (entsprechend 44 %), die aus dem tertiären Sektor stammen, gehören zur Gruppe der „sonstigen Dienstleister“. Rund 1,1 Millionen KMU (32 %) gehören zur stark wachsenden Kategorie der „wissensintensiven Dienstleister“.² Im Verarbeitenden Gewerbe sind dagegen nur rund 7 % aller KMU zu finden (43.000 Unternehmen im FuE-intensiven Verarbeitenden Gewerbe und 224.000 Unternehmen im sonstigen Verarbeitenden Gewerbe). Hinzu kommt noch das Baugewerbe, das mit rund 300.000 Unternehmen circa 9 % aller KMU stellt. Das heißt: KMU sind in Deutschland, wie in vielen anderen entwickelten Volkswirtschaften auch, vorwiegend im Dienstleistungssektor zu finden.

1 KfW Bankengruppe (Hg.), KfW-Mittelstandspanel 2005, Ist der Mittelstand fit für die Zukunft?, Frankfurt/Main, November 2005, S. 15.

2 Die Brancheneinteilung der KfW folgt der Klassifizierung der NIW/ISI-Abgrenzung, die auf der WZ 93-Systematik des Statistischen Bundesamtes beruht. Vgl. KfW Bankengruppe (Hg.) loc. cit. und H. Grupp et al., Hochtechnologie 2000 – Neudefinition der Hochtechnologie für die Berichterstattung zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands, Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung (NIW), Karlsruhe und Hannover 2000.

Der Weg in die Dienstleistungsgesellschaft, den die entwickelten Länder auch in Zukunft weiter beschreiten werden, bringt zahlreiche Veränderungen für das Wirtschaftsgeschehen mit sich. Wir erleben einen durchgreifenden wirtschaftlichen Strukturwandel, die Neuschaffung und den Abbau von Arbeitsplätzen in verschiedenen Wirtschaftszweigen der Ökonomie sowie veränderte Qualifikationsanforderungen an die Arbeitskräfte.

Der Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft kommt nicht unerwartet: Ökonomen wie Collin Clark (1940), Allan G. B. Fisher (1939) und Jean Fourastié (1954) haben sich bereits Mitte des vorigen Jahrhunderts mit dem Strukturwandel befasst und das überdurchschnittliche Wachstum des Dienstleistungssektors vorhergesagt.³ Der wirtschaftliche Wandel in Deutschland spiegelt den normalen Reifeprozess von Volkswirtschaften wider, der in vielen Ländern beobachtet werden kann und der im Rahmen der sog. „Drei-Sektoren-Hypothese“ beschrieben wird.⁴ Vereinfacht gesagt tritt demnach die Landwirtschaft (primärer Sektor) im Laufe der Entwicklung ihre führende Rolle an die Industrie (sekundärer Sektor) ab, die dann später ihrerseits vom Dienstleistungssektor (tertiärer Sektor) abgelöst wird.

Misst man, wie in Abb. 1, die Bedeutung eines Sektors an seinem jeweiligen Anteil an der Beschäftigung, so haben die führenden Volkswirtschaften diese vorerst letzte Stufe ihrer wirtschaftlichen Metamorphose inzwischen alle durchlaufen.⁵ Genau genommen ist daher die bei uns übliche Bezeichnung dieser Länder als Industrienationen heute nicht mehr zutreffend, da der überwiegende Teil der Erwerbstätigen im Dienstleistungssektor tätig ist und selbst in der Industrie vorwiegend Dienstleistungstätigkeiten ausgeübt werden.

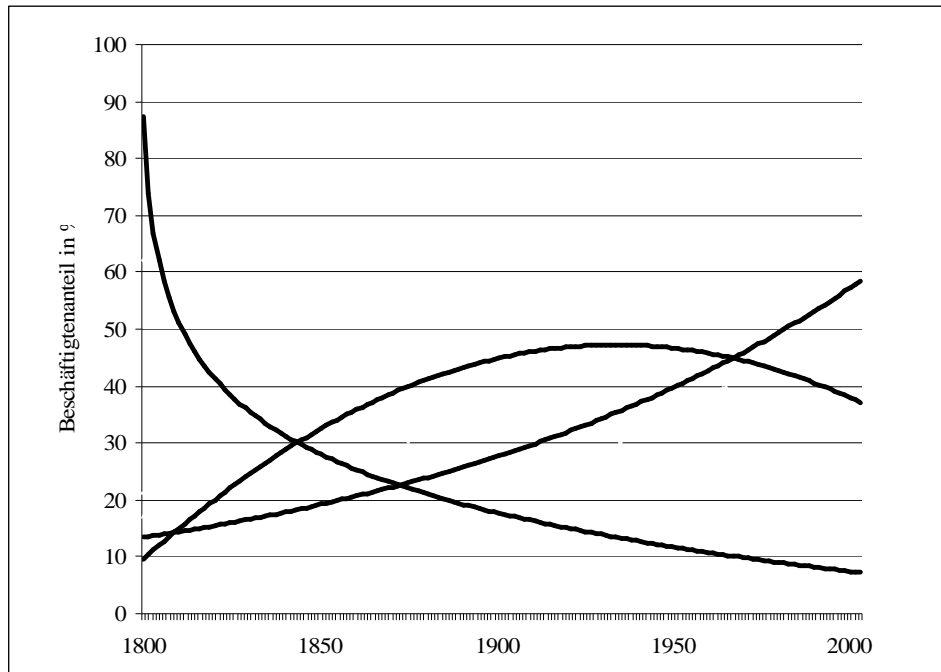
3 C. Clark, *The Conditions of Economic Progress*, London 1940; A. G. B. Fisher, *Production, Primary, Secondary and Tertiary*, *Economic Record*, June, 1939, S. 24-38; J. Fourastié, *Die große Hoffnung des zwanzigsten Jahrhunderts*, Köln 1954.

4 Vgl. U. Staroske, U., *Die Drei-Sektoren-Hypothese: Darstellung und kritische Würdigung aus heutiger Sicht*, Regensburg 1995.

5 Vgl. OECD: *The Service Economy in OECD Countries*, Working Paper, No. 2005/3, Paris 2005.

Auch in Deutschland stellt der Dienstleistungssektor mittlerweile den größten Wirtschaftsbereich dar, wenn auch der Industriesektor im Vergleich zu den meisten anderen OECD-Ländern noch überdurchschnittlich groß ist.⁶

Abb. 1: Stilisierte Darstellung der Drei-Sektoren-Hypothese



Eigene Darstellung.

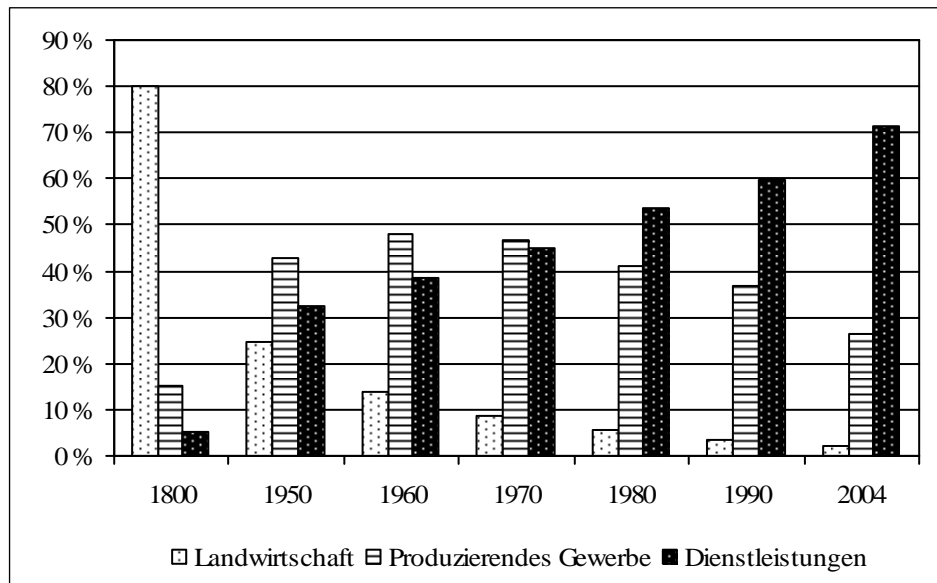
In den letzten beiden Jahrzehnten haben sich aber auch bei uns merkliche Veränderungen der Wirtschaftsstruktur ergeben. Im Jahr 1975 trug der tertiäre Sektor erst etwas mehr als die Hälfte zur Bruttowertschöpfung in Westdeutschland bei. Heute liegt der Anteil bereits bei knapp 70 %, und mehr als sieben von zehn Erwerbstätigen sind im Dienstleistungssektor beschäftigt (siehe Abb. 2).

Diese Entwicklung war auch für den deutschen Arbeitsmarkt von großer Bedeutung, denn nur bei den Dienstleistungen war eine Nettozunahme an Beschäftigung zu verzeichnen. Seit Anfang der 1990er Jahre bis 2004 stieg in Deutschland die Zahl der Arbeitsplätze im Dienstleistungssektor um 4,8 Millionen, wohingegen in der Landwirt-

⁶ Für Deutschland wird aus diesem Grund vielfach eine „Dienstleistungslücke“ diagnostiziert. Vgl. zur empirischen Evidenz dieser Diagnose F. Stille / B. Preissl / J. Schupp, Zur Dienstleistungslücke, Dienstleistungsmuster im internationalen Vergleich, Berlin 2003.

schaft rund 650.000 und in der Industrie (Produzierendes Gewerbe ohne Bau) 3,3 Millionen weniger Menschen Beschäftigung fanden.⁷

Abb. 2: Sektorale Beschäftigungsanteile, Deutschland, 1800-2004*



* 1960-90: West-Deutschland. Quellen: 1800-1960 – H. Peters, *Sektorale Strukturpolitik*, München 1996, 1970-2004 – Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, *Die Chance nutzen – Reformen mutig voranbringen*, Jahresgutachten 2005/06, Wiesbaden 2005.

II. Der Prozess der Tertiarisierung in der Bundesrepublik Deutschland

Im Dienstleistungssektor findet sich eine Vielzahl recht heterogener ökonomischer Aktivitäten. Es sind verschiedene Ansätze entwickelt worden, den Dienstleistungssektor weiter zu untergliedern, um homogenere Einheiten bilden zu können.⁸ In einer sehr groben Klassifizierung lassen sich Dienstleistungen in personenbezogene und unternehmensbezogene Dienstleistungen unterteilen. Dabei sollen als personenbezogene Dienstleistungen solche Dienstleistungen bezeichnet werden, bei denen (vorwiegend) ein privater Haushalt der Nachfrager ist und als unternehmensbezogene Dienstleistungen ent-

⁷ Vgl. Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, *Die Chance nutzen – Reformen mutig voranbringen*, Jahresgutachten 2005/06, Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2005, Tab. 22*.

⁸ Vgl. z. B. Elfring, auf den sich die OECD bezieht (T. Elfring, *New Evidence on the Expansion of Service Employment in Advanced Economies*, in: *Review of Income and Wealth*, Dezember 1989, S. 409-440).

sprechend solche Dienstleistungen bezeichnet werden, die (vorwiegend) von anderen Unternehmen nachgefragt werden. Beispiele für Dienstleistungen der ersten Kategorie sind das Gesundheitswesen, der Einzelhandel oder die Freizeitindustrie. Unternehmensbezogene Dienstleistungen sind zum Beispiel Unternehmensberatung, Logistik- oder IT-Dienstleistungen.

Diese Art der Abgrenzung steht allerdings bei denjenigen Dienstleistungen vor Schwierigkeiten, die sowohl von privaten Haushalten als auch von Unternehmen nachgefragt werden; dies gilt z. B. für Finanzdienstleistungen (Banken), Versicherungen oder das Transportgewerbe. Hier besteht die Möglichkeit, den entsprechenden Wirtschaftszweig entweder gemäß des Schwerpunktprinzips den personenbezogenen bzw. den unternehmensbezogenen Dienstleistungen zur Gänze zuzuordnen oder – sofern möglich – die Wertschöpfungs- bzw. Beschäftigungsanteile entsprechend der realen Kundenbeziehungen aufzuteilen und den beiden Arten anteilmäßig zuzuteilen.

Für die deutsche Wirtschaft kann festgestellt werden, dass die unternehmensbezogenen Dienstleistungen in der Vergangenheit im Vergleich zu den personenbezogenen Dienstleistungen ein wesentlich dynamischeres Wachstum aufwiesen⁹.

Doch auch wenn das Wachstum der personenbezogenen Dienstleistungen gegenüber den unternehmensbezogenen Dienstleistungen zurückblieb, so war es im gesamtwirtschaftlichen Vergleich dennoch überdurchschnittlich hoch. Verschiedene Determinanten sorgten für eine stetig wachsende Nachfrage nach diesen Diensten. Hierzu zählt die Veränderung der Bevölkerungsstruktur aufgrund eines zunehmenden Anteils von alten Menschen und von Ein-Personen-Haushalten, was eine Nachfrage nach Gesundheits- und Betreuungsdienstleistungen auslöst. Daneben fördern Veränderungen im Verbraucherverhalten, wie z. B. ein gesteigertes Gesundheits- und Umweltbewusstsein oder die zunehmende Freizeitorientierung, die Nachfrage nach dieser Art von Dienstleistungen beim Endverbraucher. Auch die steigende Erwerbsbeteiligung von Frauen und die zunehmende Bedeutung von Qualifikation, Aus- und Weiterbildung verstärken diese Entwicklung.

Da vermutet werden kann, dass diese Trends auch in Zukunft fortbestehen werden, können den personenbezogenen Dienstleistungen weiterhin gute Wachstumsperspekti-

⁹ Vgl. P. Kalmbach et al., Die Interdependenz von Industrie und Dienstleistungen – Zur Dynamik eines komplexen Beziehungsgeflechts, Berlin 2005.

ven vorhergesagt werden. Diese werden jedoch von den Aussichten, die die unternehmensbezogenen Dienstleistungen haben, deutlich übertroffen. Was ist der zentrale Grund hierfür?

Die klassische Begründung für den intersektoralen Strukturwandel, wie sie beispielsweise von Jean Fourastié angeführt wurde, stellt auf die größere Einkommenselastizität von Dienstleistungen ab.¹⁰ Demnach wächst die Nachfrage nach Dienstleistungen mit steigendem Einkommen überproportional, während die Güternachfrage nur unterproportional zunimmt. Dieser Wirkungszusammenhang wurde von Fourastié explizit für die Nachfrage nach personenbezogenen Dienstleistungen beschrieben. Zwar liegt eine gewisse empirische Evidenz für die Existenz dieser Wirkungskette vor, jedoch haben sich die Nachfragestrukturen der privaten Haushalte in Deutschland als wesentlich stabiler erwiesen als von den Vätern der Drei-Sektoren-Hypothese erwartet wurde. Zumindest für die Bundesrepublik Deutschland gilt, dass der Strukturwandel hin zu den Dienstleistungen nicht so sehr von den Veränderungen der Endnachfrage, sondern vielmehr von der Nachfrage auf der Unternehmensebene – also von dem Wandel der Vorleistungsstrukturen – ausgegangen ist.

Ein wichtiger Trend hierbei ist die zunehmende Durchdringung der physischen Warenproduktion und des Warenabsatzes mit Dienstleistungs- und Servicekomponenten. Nur wenige industriell gefertigte Güter lassen sich heutzutage noch ohne zusätzliche Dienstleistungen absetzen. Die Kunden erwarten im Allgemeinen eine Ergänzung ihrer Produkte mit vorgelagerten, nachgelagerten und begleitenden Dienstleistungen. Service, Finanzierung, Betreuung sowie den individuellen Kundenwünschen entsprechende Problemlösungen werden zu einem entscheidenden Qualitätsfaktor auf saturierten Märkten. So erkennen mehr und mehr Unternehmen, dass attraktive Dienstleistungsangebote bei standardisierten Produkten eine interessante Möglichkeit darstellen, um sich vom Wettbewerber abzuheben. Der Einsatz von hochwertigen und interaktiven Dienstleistungen wird somit zur notwendigen Voraussetzung für den Unternehmenserfolg. Die Verknüpfung eines industriellen Produkts mit einer dazugehörigen Dienstleistung ist für die moderne Industrieproduktion kennzeichnend. Dabei verwischen sich zunehmend die Grenzen zwischen den Kategorien „Waren“ und „Dienstleistungen“. Es entstehen Pro-

¹⁰ Vgl. zu Folgendem auch H. Krämer, Zur Tertiarisierung der deutschen Volkswirtschaft, in: K. Mangold (Hg.), Die Zukunft der Dienstleistung – Fakten, Erfahrungen, Visionen, Frankfurt/M. und Wiesbaden 1997, S. 171-216.

dukt-Dienstleistungsaggregate, so genannte „Compacts“ (*complex packages*), bei denen das physische Produkt und die immaterielle Dienstleistung, die Produkt- und die Prozessinnovation untrennbar miteinander verschmelzen.¹¹

Neben der generellen Bedeutungszunahme von Dienstleistungen ist der zweite wichtige Trend, dass viele Industrieunternehmen aus organisatorischen Gründen und unter Kostenaspekten dazu übergehen, bislang selbst erstellte Dienstleistungen von außen zu beziehen. Mit dem Outsourcing solcher Leistungen verbinden sich zahlreiche Vorteile:

Erstens werden die Flexibilität der Produktion gesteigert und die Fixkosten reduziert, wenn Vorleistungen nach Bedarf zugekauft werden können.

Zweitens führt dieser Prozess zu einer Erhöhung der Produktqualität:

- Zum einen ermöglicht das Outsourcing dem auslagernden Unternehmen eine Reduktion der Funktionen auf den Kern der eigentlichen Unternehmenstätigkeit und damit eine erhöhte Konzentration im Produktionsprozess.
- Zum anderen steigt auch die Qualität der nun von einem externen Dienstleister erbrachten Leistungen, da dieser selbst wiederum Spezialist auf seinem Gebiet ist.
- Schließlich ermöglicht der Fremdbezug in vielen Fällen einen besseren Transfer von Know-how und Technologie, wodurch sich die Innovationsfähigkeit des eigenen Unternehmens erhöht. Dies kann sich angesichts der fortschreitenden Verkürzung von Produkt- und Innovationszyklen zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor entwickeln.

Durch Outsourcing steigt die Verflechtung von Industrie- und Dienstleistungssektor, und die Bedeutung der Dienstleistungsunternehmen als Produzent von Vorleistungen für Industrieunternehmen nimmt zu. Zwar hat sich der Anteil des Verarbeitenden Gewerbes an der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung im Laufe der Zeit signifikant reduziert, der Anteil der unternehmensbezogenen Dienstleistungen aber fast spiegelbildlich dazu erhöht. Als Folge davon hat sich der gemeinsame Wertschöpfungsanteil von Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes und der sie beliefernden Dienstleistungsunternehmen seit Anfang der 1990er Jahre kaum verändert.¹² Die unternehmensbezogenen Dienstleistungen sind für das Verarbeitende Gewerbe inzwischen der mit Abstand wich-

¹¹ Vgl. OECD, *Service-Related Issues: Deindustrialisation and Tertiarisation: Arguments, Issues and Outlook*, Paris 1990.

¹² Eine Auswertung der Input-Output-Tabellen des Statistischen Bundesamtes der 1990er Jahre zeigt, dass der gemeinsame Wertschöpfungsanteil des Verarbeitenden Gewerbes und der unternehmensbezogenen Dienstleistungen im Jahr 2000 ungefähr auf dem gleichen Niveau wie im Jahr 1990 lag (vgl. P. Kalmbach et al., loc. cit., S. 60ff.).

tigste Vorleistungssektor. Somit sind die Beziehungen zwischen Industrie und Dienstleistungssektor vor allem durch Komplementarität und nicht durch Substitutionalität gekennzeichnet.

Outsourcing macht für die Statistik viele Dienstleistungen erst sichtbar, die bereits in den Industrieunternehmen vorhanden waren, aber aufgrund der Erfassungsprinzipien der Statistik auf sektoraler Ebene nicht ausgewiesen wurden. Dennoch geht es bei Outsourcing um mehr als eine reine Verschiebung einer Wertschöpfungsaktivität. Das Auslagern ist nicht nur unter betriebswirtschaftlichen Aspekten hinsichtlich einer zunehmenden Vernetzung der Unternehmensstrukturen relevant. Die Externalisierung der Dienstleistung hat auch positive volkswirtschaftliche Effekte, denn durch die Auslagerung entstehen Neugründungen von Unternehmen, die zusätzliche Märkte außerhalb des bisherigen Mutterunternehmens erschließen können. Entstehende Spezialisierungs- und Produktivitätsvorteile, durch den „Markttest“ ausgelöst, schaffen die Voraussetzungen für das Gewinnen externer Kunden und öffnen damit neue Wachstums- und Beschäftigungsoptionen. Da die ausgegründeten und die neu gegründeten Unternehmen in der Regel kleine oder mittlere Betriebsgrößen haben, führt das Outsourcing zu einem Anstieg der Zahl der KMU.

Die beiden beschriebenen Trends – Outsourcing und die zunehmende Dienstleistungsintensität in der Produktion – führten zu einer steigenden Nachfrage nach unternehmensbezogenen Dienstleistungen.¹³ Eine Reihe von Einflussfaktoren lässt darauf schließen, dass diese Entwicklung anhalten wird: Der technische Fortschritt wird vor allem die Informations- und Kommunikationstechnologien leistungsstärker und zugleich kostengünstiger machen. Experten gehen davon aus, dass „Moore’s Law“ weiterhin gelten wird, demnach die Rechnerleistung sich auch weiterhin ungefähr alle 18 Monate verdoppeln wird. Hinzu kommen Verbesserungen der Infrastruktur wie die Schaffung breitbandiger Telekommunikationsnetze (DSL und V-DSL), womit die digitale Datenübertragung noch schneller und kostengünstiger werden dürfte.

13 In einer Untersuchung Ende der 1990er Jahre kam das Institut für Weltwirtschaft in Kiel zu dem Ergebnis, dass die Auslagerung von bisher selbst erstellten Dienstleistungen zu ca. einem Drittel für den Anteilsgewinn des Dienstleistungssektors verantwortlich ist. Die restlichen zwei Drittel ließen sich dagegen auf die wachsende Tertiarisierung der Sachgüterproduktion zurückführen (vgl. H. Klodt / R. Maurer / A. Schimmelpfennig, Tertiarisierung in der deutschen Wirtschaft, Tübingen 1997, S. 41ff.).

Dieser Technologie-Push ruft zusätzlichen Bedarf an Dienstleistungen im direkten Zusammenhang mit der Nutzung der neuen Technologien hervor. Er schafft zudem die Voraussetzung für neue und innovative Dienstleistungen, die von diesen Technologien unterstützt werden. Untersuchungen der OECD zeigen, dass Dienstleistungsunternehmen die hauptsächlichen Anwender der neuen Technologien sind.¹⁴ Für viele Auslagerungsprozesse von informationsintensiven Dienstleistungsfunktionen wie der Datenverarbeitung, der Lohnbuchhaltung oder für das Global Sourcing ist die Leistungsfähigkeit der neuen Technologien die wesentliche Voraussetzung. Sie ermöglichen außerdem, Herstellungsabläufe zu zerlegen und räumlich zu verteilen. Dadurch verbessern sich die Möglichkeiten für die internationale Arbeitsteilung, was den Trend zur Globalisierung weiter verstärken wird.

Die Globalisierung wird umgekehrt auch die Nachfrage nach Dienstleistungen erhöhen. Zum einen werden Dienstleistungen dabei selber in wachsendem Maße Gegenstand des internationalen Handels. Dieser Trend wird ebenfalls durch die neuen Technologien verstärkt, da diese die Übertragbarkeit und Speicherbarkeit von Dienstleistung ermöglichen und noch weiter verbessern werden. Zum anderen bietet die Globalisierung den deutschen Dienstleistungsunternehmen auch neue Wachstumschancen, da unternehmensnahe Dienstleister ihre industriellen Kunden auf deren Weg ins Ausland begleiten werden. In dem Maße wie die internationale Arbeitsteilung der Warenproduktion zunimmt, wachsen logistische Koordinierungsanforderungen oder die Notwendigkeit der Abstimmung von Produktionsabläufen. Dienstleistungen sind hierbei ein geeignetes Mittel, um den durch die globale Präsenz verursachten Transaktionskostenanstieg so gering wie möglich zu halten. Gleichzeitig führt das für die Unternehmen komplexer werdende Umfeld in einer globalisierten Wirtschaft zu einem steigenden Bedarf an Beratungs- und Informationsleistungen.

Schließlich werden wachsende Märkte für moderne und innovative Dienstleistungen den Unternehmen zahlreiche neue Geschäfts- und damit Wachstumsmöglichkeiten bieten. Dazu zählen u. a. die deregulierte Telekommunikation, integrierte multimediale Informations- und Kommunikationsdienstleistungen (Neue Medien, Online Dienste, Electronic Commerce etc.), Telematik im Verkehr, Leasing von DV-Anlagen und Immobilien (zunehmend auch durch die öffentliche Hand in Form von Public-Private-

14 Vgl. OECD, Technology and Industrial Performance, Paris 1996.

Partnership), das Customer Management (Kundenkarten, Call Center etc.) sowie die rasche Diffusion der datenorientierten Anwendungen im Internet und in den Intranets der Unternehmen.

III. KMU als Produzenten von Dienstleistungen

In der Wirtschaft der Bundesrepublik Deutschland konzentrieren sich kleine und mittelgroße Unternehmen im Dienstleistungssektor, während Großunternehmen vorwiegend in der Industrie zu finden sind (siehe Tab. 1). So waren im Jahr 2004 von allen Betrieben in Deutschland mit mehr als 500 sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten rund 42 % im Verarbeitenden Gewerbe angesiedelt. Auch in der Größenklasse zwischen 250 und 499 Beschäftigten stellten Betriebe des Verarbeitenden Gewerbes mit einem Anteil von gut einem Drittel die größte Einzelgruppe dar. Ähnliches lässt sich auch für die Betriebsgrößenklasse mit 50–249 Beschäftigten feststellen. Dagegen sind kleinere Betriebe vorwiegend im Dienstleistungssektor zu Hause. So sind 21,5 % aller Betriebe mit 1–4 sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten im Einzelhandel und circa 16 % bei den unternehmensbezogenen Dienstleistungen angesiedelt. Insgesamt waren 2004 rund 77 % der Betriebe dieser kleinsten Größenordnung mit der Erbringung von Dienstleistungen befasst. Eine ähnliche Größenverteilung findet sich auch bei Betrieben mit 5–9 bzw. 10–49 sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten.

Der industrielle Sektor ist stärker von größeren Unternehmen geprägt, weil es hier häufiger Massenproduktionsvorteile (*positive Skalenerträge*) bei der Produktion gleicher oder sehr ähnlicher Güter gibt. Diese führen zu abnehmenden fixen Stückkosten und schaffen so Spielraum für Preissenkungen, woraus Vorteile im Preiswettbewerb resultieren. Im Unterschied zur vorherrschenden Massenfertigung der Industriegüterproduktion stellen Standardisierungsmöglichkeiten bei Dienstleistungen eher den Ausnahmefall dar.¹⁵ Dagegen prägen Flexibilität und das zielgerichtete Eingehen auf Kundenwünsche nach individualisierten Leistungen einen Großteil der Dienstleistungsproduktion, wofür kleinere Unternehmensstrukturen einige Vorteile aufweisen.

¹⁵ Einige Finanzdienstleistungen lassen sich recht gut standardisieren (z.B. Kontoführung, Zahlungsverkehrssysteme); dies gilt ebenso für das Sammeln und Verbreiten von Informationen (z.B. Nachrichten).

Tab. 1: Betriebsgrößen nach Wirtschaftszweigen, Deutschland 2004

	Betriebe mit Beschäftigtenzahlen von ... bis ...						Gesamtanteil
	1-4	5-9	10-49	50-249	250-499	> 500	
Land- u. Forstwirtschaft	3,3	2,2	2,0	0,7	0,2	0,1	1,2
Energie/Wasser/Bergbau	0,2	0,4	0,8	1,3	1,9	2,7	1,4
Verarbeitendes Gewerbe	8,7	12,3	18,2	26,1	33,9	41,8	25,6
Baugewerbe	10,6	13,2	10,5	4,5	2,1	0,7	6,2
Handel	21,5	23,0	20,9	15,2	9,0	4,4	14,9
Gastgewerbe	7,9	5,4	4,4	1,7	0,7	0,2	2,8
Verkehr u. Nachrichten	4,6	5,2	6,6	5,8	5,5	4,6	5,5
Kredit / Versicherungen	2,4	1,7	2,2	3,9	5,4	6,5	3,9
Unternehmensnahe DL	16,2	13,4	13,5	13,3	10,1	6,6	11,9
Gesundheitswesen	12,6	12,4	7,7	11,4	12,2	15,4	11,7
übrige Dienstleistungen	11,9	10,8	13,1	16,1	18,9	17,0	15,0
Insgesamt	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Quelle: Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg (Hg.), *Mittelstandsbericht 2005 des Landes Baden-Württemberg*, Stuttgart 2005, S. 101.

Hinzu kommt, dass viele Dienstleistungen nach dem *Uno-actu* Prinzip erbracht werden. Dass heißt, dass Produktion und Konsum der Dienstleistung zu selben Zeit am selben Ort erfolgen und ein Zusammenwirken von Produzent und Konsument der Dienstleistung erfordern. Das klassische Beispiel hierfür ist die Friseurdienstleistung; das *Uno-actu* Prinzip prägt aber auch das Gesundheits- und das Bildungswesen, Beratungsleistungen und vieles anderes mehr. Dienstleistungen dieser Art können im Normalfall nicht gespeichert oder über Entfernungen hinweg transportiert werden; sie werden am Ort der Erstellung konsumiert. Bei den so genannten angebots-stationären Dienstleistungen bewegt sich dazu der Dienstleistungsempfänger zum Dienstleistungserbringer. Da dies im Vergleich zum Wert der Dienstleistung in relevantem Umfang Reise- bzw. Transportkosten verursacht, stellt eine kleinteilige räumliche Verteilung der Dienstleistungsunternehmen in Kundennähe eine effiziente Produktions- und Organisationsform dar. Dies sorgt für die Herausbildung von KMU in einer Vielzahl von Dienstleistungssektoren.

Es soll jedoch nicht unerwähnt bleiben, dass es hiervon auch Ausnahmen gibt. Viele Dienstleistungen lassen sich in ihrer Qualität und in ihrer Eigenschaft, ein vorhandenes Bedürfnis zu befriedigen, erst im Nachhinein beurteilen, da sie im Unterschied zu einem stofflichen Produkt vorweg nur sehr begrenzt (oder überhaupt nicht) einer Prüfung bzw. einer Inaugenscheinnahme unterzogen werden können. Man spricht hier von *Erfahrungsgütern*. Für die Anbieter von solchen Dienstleistungen hat daher die Herausbil-

dung von Image und Markenbildung eine hohe Bedeutung. Dies erklärt, warum sich zunehmend (Handels-)Ketten bilden, sowohl im Einzelhandel als auch bei anderen Dienstleistungen. Auf diese Weise lassen sich die Vorteile von flexiblen Kleinbetrieben, die häufig unternehmerisch selbstständig bleiben, und der Markenbildung, die bei größeren Einheiten wesentlich leichter herzustellen ist, miteinander verbinden. Die zunehmende Verbreitung des Franchise-System ist hierfür ein anschauliches Beispiel.¹⁶

Eine weitere Eigenschaft, die Großunternehmen im Dienstleistungssektor Vorteile verschafft, liegt in der Herausbildung neuer Technologien begründet. Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglichen es zunehmend, das *Uno-actu* Prinzip zu durchbrechen. Digitalisierbare, informationsbasierte Dienstleistungen lassen sich auf Datenträgern speichern und über beliebige Entfernungen mit nur geringen Kosten transportieren. In diesen Fällen ist die Herausbildung von größeren Unternehmen möglich und lässt sich in der Realität auch beobachten, wie das Beispiel der Medienwirtschaft oder der Softwareproduktion zeigt. Insbesondere für letztere gilt, dass geringe Grenzkosten bei der Produktion von Software (i.e.: im Wesentlichen Kopierkosten), sowie Netzwerk- und Lock-in-Effekte für die Herausbildung natürlicher Monopole sorgen können.¹⁷ Jedoch überall da, wo die Möglichkeiten zur Standardisierung begrenzt und individuelle Beratung und Betreuung das vorherrschende Prinzip sind, verfügen KMU über spezifische Vorteile gegenüber Großunternehmen.

Ein weiterer Effekt, der die Herausbildung von KMU im Dienstleistungsbereich begünstigt, ist die Auslagerung von Dienstleistungen aus Großunternehmen (Outsourcing). Zwar lagern Großunternehmen auch industrielle Wertschöpfungsprozesse aus, doch betrifft das Outsourcing de facto vorwiegend Dienstleistungen, die vormals innerhalb von Industrieunternehmen erbracht wurden. In der ersten Outsourcing-Phase, die in Deutschland ungefähr in den 1980er Jahren begann, vergaben Großunternehmen zunächst vorwiegend Aufträge zur Bewirtschaftung ihrer Kantinen, Fuhrparks und Gebäudereinigungsaktivitäten nach außen. Teilweise beauftragten sie damit Fremdfirmen, teilweise wurden zu diesem Zweck neue Unternehmen gegründet, die vollständig oder

16 Franchising findet sich bei so unterschiedlichen Dienstleistungen wie Gaststätten (Fast Food, Kaffee), Einzelhandel (Heimwerkermärkte, Lebensmittel), persönliche Hygiene (Friseure, Sonnenstudios) oder im Gesundheitssystem (Fitnesscenter, Rückentraining).

17 Vgl. H. Krämer, Fakten und Fiktionen in der New Economy-Debatte, in: S. Seiter (Hg.), *Neuere Entwicklungen in der Wachstumstheorie und Wachstumspolitik*, Marburg 2005, S. 299-366.

teilweise im Besitz des auslagernden Unternehmens verblieben. Mittlerweile lagern mehr und mehr Unternehmen konsequent all diejenigen Aktivitäten aus, die sie als nicht zu ihren eng definierten Kernkompetenzen zugehörig ansehen. So werden Dienste der technischen Dokumentation, Softwareerstellung und Programmierung oder der PC-Service zunehmend von außen bezogen. Selbst Aufgaben der Finanzbuchhaltung oder des Personalwesens werden von einigen Unternehmen ganz oder teilweise ausgelagert. Dies lässt neue Märkte entstehen und eröffnet spezialisierten Dienstleistungsunternehmen, die in der Regel den KMU zuzurechnen sind, neue Betätigungsfelder.

Die genannten Trends, die das Entstehen von KMU im Dienstleistungsbereich begünstigen, schlagen sich auch positiv bei der Beschäftigungsentwicklung in KMU im Dienstleistungssektor nieder. Zahlen für das Bundesland Baden-Württemberg dokumentieren, dass im Zeitraum 1999-2004 in den Wirtschaftszweigen, die einen nennenswerten Zuwachs an sozialversicherungspflichtig Beschäftigten verzeichneten, die KMU in besonderem Maße hiervon profitieren konnten.¹⁸ So entfiel im Sektor Unternehmensorientierte Dienstleistungen, in dem die Anzahl der Beschäftigten um 63.183 zugenommen hat, 87 % des Zuwachses auf Betriebe mit weniger als 500 Beschäftigten. Im Gesundheitswesen sind 74 % des Beschäftigungszuwachses von rund 38.000 Arbeitsplätzen Betrieben mit weniger als 500 Beschäftigten zuzurechnen. Lediglich bei den übrigen Dienstleistungen fand der stärkste Aufbau von Beschäftigung (76 %) bei den größeren Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten statt.

An dieser Stelle muss allerdings erwähnt werden, dass sich Baden-Württemberg im innerdeutschen Vergleich durch einen überdurchschnittlich großen Industriesektor auszeichnet. Dies gibt Anlass zu der Vermutung, dass ein gewisser Nachholbedarf beim Aufbau des Dienstleistungsbereichs diese Entwicklung mitgeprägt hat. Dennoch darf unterstellt werden, dass die Veränderung sowohl der Struktur der Wirtschaftszweige als auch der Betriebsgrößenstruktur in der übrigen deutschen Volkswirtschaft in der jüngeren Vergangenheit in ganz ähnlicher Weise wie im Bundesland Baden-Württemberg verlaufen ist.¹⁹

18 Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg (Hg.), loc. cit., S. 104. Dem allgemeinen Trend entsprechend vollzog sich in Baden-Württemberg im genannten Zeitraum ein massiver Abbau von Arbeitsplätzen im Verarbeitenden Gewerbe (rd. -43.000) und im Baugewerbe (rd. -50.000).

19 Eine Analyse von Rohdaten des Statistischen Bundesamtes und des ZEW in der gesamten deutschen Volkswirtschaft, welche dem Verfasser vorliegen, zeigt vergleichbare Tendenzen.

Für Deutschland kann an dieser Stelle festgestellt werden, dass über alle Wirtschaftszweige hinweg betrachtet die KMU einen deutlich besseren Verlauf bei Wachstum und Beschäftigung als Großunternehmen aufweisen, wozu der allgemeine Tertiärisierungstrend in der deutschen Volkswirtschaft entscheidend beigetragen haben dürfte:

(1) Zahl der Unternehmen: Zwischen 1996 und 2000 hat sich die Anzahl kleinerer Betriebe mit 1–9 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten um rund 7 % erhöht. Zwar verringerte sich anschließend ihre Anzahl bis zum Jahr 2004 wieder und fiel fast auf das Niveau von 1996 zurück. Im Vergleich zu den Großunternehmen mit mehr als 500 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, deren Anzahl im Jahr 2004 um mehr als 10 % unter der Ausgangsgröße des Jahres 1996 lag, zeigte sich bei den Kleinstunternehmen aber eine vergleichsweise positive Entwicklung. Ähnliches gilt der Tendenz nach für die Größenklasse der Unternehmen mit 50–199 und der mit 200–499 Beschäftigten. Eine Ausnahme stellen allerdings Betriebe mit 10–49 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten dar, deren Anzahl in der Periode 1996–2004 ebenfalls zurückging (–6 %).

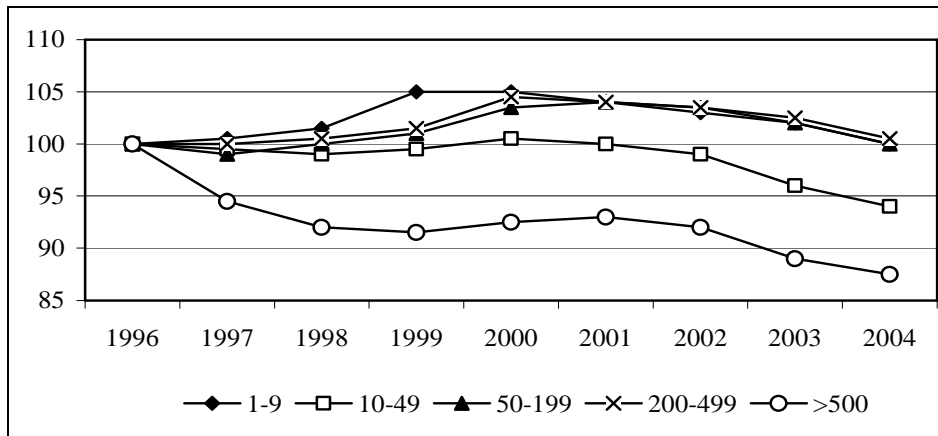
(2) Zahl der Beschäftigten: Ein ganz ähnliches Muster zeigt die Veränderung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach Betriebsgrößen in Deutschland (siehe Abb. 3). Mit Ausnahme der Betriebe mit 10–49 Beschäftigten konnte die Anzahl der Beschäftigten in den KMU zwischen 1996 und 2004 gehalten werden. Dagegen nahm die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Großunternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten deutlich ab.

Der Strukturwandel führt also zu einer Veränderung der Betriebsgrößenstrukturen: der Anteil kleinerer und mittlerer Betriebe nimmt auf Kosten der großen Betriebe zu. Hierzu trägt sicher auch bei, dass im Zuge der Globalisierung vorwiegend industrielle Wertschöpfungsprozesse ins Ausland verlagert werden.²⁰ Außerdem sorgt das Produktivitätswachstum, das in der Industrie *cum grano salis* immer noch höher ist als im Durchschnitt des Dienstleistungssektors, dafür, dass tendenziell mehr Industrie- als Dienstleistungsarbeitsplätze abgebaut werden.²¹

20 Andererseits zeichnet sich der in Deutschland erst am Anfang stehende Prozess des „Offshoring“ dadurch aus, dass nun auch Dienstleistungen in Niedrigkostenländer verlagert werden.

21 Dies gilt selbstredend nur dann, wenn die jeweiligen sektoralen Outputwachstumsraten nicht hoch genug sind, um kompensatorisch wirken zu können.

Abb. 3: Index der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach Betriebsgrößen in Deutschland



1996=100.

Quelle: Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg (Hg.), *Mittelstandsbericht 2005 des Landes Baden-Württemberg*, Stuttgart 2005, S. 103.

IV. Schlussbemerkungen

Die beschriebenen Strukturveränderungen werfen einige Fragen auf, die hier nur kurz angerissen werden können.

Es ist evident, dass sowohl Investitionen als auch Innovationen in relativ größerem Ausmaß von großen als von kleinen Unternehmen und eher im Verarbeitenden Gewerbe als im Dienstleistungssektor vorgenommen werden.²²

Führt die oben dargestellte Entwicklung nun dazu, dass in Deutschland zukünftig weniger investiert wird und weniger Innovationen erfolgen werden? Einige Charakteristika von Dienstleistungen geben tatsächlich Anlass zu dieser Vermutung.

(1) Es gibt eine Vielzahl von Berichten aus KMU über eine zunehmend rigide Vergabepaxis von Krediten durch deutsche Banken.²³ Hierfür lässt sich sicherlich eine Reihe von Gründen anführen, die Unternehmen aller Wirtschaftszweige gleichermaßen

22 „Das Verarbeitende Gewerbe, wo gut 10 % mittelständischer Unternehmen tätig sind, ist (...) für mehr als ein Viertel der Investitionen verantwortlich“ – KfW Bankengruppe (Hg.), loc. cit., S. 21

21 Die Aussage wird zudem durch die Beobachtung untermauert, dass das Investitionsvolumen im Dienstleistungsbereich in 2004 im Vergleich zum Vorjahr absolut rückläufig war (vgl. ebd.).

23 Vgl. Kipp, D., Regionale Innovationsfinanzierung durch Risikokapital – Veränderungen in der Unternehmensfinanzierung in Deutschland, in: R. Abel / H. H. Bass / R. Ernst-Siebert (Hg.), *Kleine und mittelgroße Unternehmen im globalen Innovationswettbewerb*, München und Mering 2006, S. 201-224.

betreffen und die aus einer veränderten Geschäftspraxis bei den Kreditinstituten resultieren (beispielsweise im Zusammenhang mit den neuen Ratingverfahren im Rahmen des Basel II-Abkommens). In unserem Kontext ist jedoch darauf hinzuweisen, dass Dienstleistungsunternehmen vor besonderen Schwierigkeiten stehen, wenn sie Fremdkapital in traditioneller Form als Kredite von Geschäftsbanken erhalten wollen.

Wie Befragungen ergeben haben, sind mangelnde Sicherheiten der wichtigste Grund für die Ablehnung von nachgefragten Krediten. „73 % der mittelständischen Unternehmen, die von ihrer Bank im Jahr 2004 kein Kreditangebot bekommen haben, geben dies als Ablehnungsgrund der Bank an“.²⁴ Dienstleistungen, die vorwiegend arbeits- bzw. humankapitalintensiv erstellt werden, verfügen aus Sicht vieler Banken nicht über die erforderlichen Sicherheiten, die im Fall einer Unternehmenskrise als einlösbarer Gegenwert zur Verfügung stehen. Es sind Fälle von mittelständisch orientierten Kreditinstituten in bestimmten Regionen Deutschlands bekannt, die ihre Geschäftspolitik explizit dahingehend geändert haben, an Unternehmen, die Dienstleistungen erbringen, keine Kredite mehr auszureichen.

Um Dienstleistern einen adäquaten Zugang zu Fremdkapital zu ermöglichen, ist daher entweder eine Änderung der Sichtweise der Kreditinstitute bei der Vergabep Praxis von Krediten an Dienstleistungserbringer erforderlich oder es sind andere Wege der Fremdkapitalfinanzierung für KMU des Dienstleistungssektors vonnöten.²⁵

(2) Auch hinsichtlich der Anzahl und der Qualität von Innovationen in der Gesamtwirtschaft kann der Strukturwandel hin zu KMU im Dienstleistungssektor nachhaltige Veränderungen mit sich bringen. Förderlich für die Entwicklung und Verbreitung von Innovationen ist eine kontinuierlich betriebene Forschung und Entwicklung (FuE), die nicht nur technologisch orientiert ist, sondern insbesondere bei Produktinnovationen auch auf die Marktgängigkeit achtet. Institutionalisierte FuE-Aktivitäten sind bei Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes weit verbreitet. Bei vielen Dienstleistungsunternehmen ist das systematische Aufspüren von Produkt- und Prozessinnovationen dagegen noch nicht im gleichen Ausmaß vorzufinden. Erst wenn bei Dienstleistern das so

²⁴ KfW Bankengruppe (Hg.), loc. cit., S. 44ff.

²⁵ Vgl. Kipp, loc. cit., der alternative Wege der Finanzierungsmöglichkeiten für den Mittelstand beschreibt. Vgl. auch die Beiträge von J. Hermsdorf und C. Hinck / C. Siebert in diesem Band.

genannte „Service Engineering“²⁶ als Daueraufgabe angesehen und praktiziert wird, sind vermehrte Effizienz- und Produktivitätssteigerungen auch im Dienstleistungssektor zu erwarten.

Die beiden beschriebenen Herausforderungen (Kreditvergabepraxis an Dienstleister und Innovationen im Dienstleistungssektor) stehen in einen engen Zusammenhang. Der zentrale Weg, mit dem Innovationen und technischer Fortschritt in die Wirtschaft kommen und die entscheidende Voraussetzung dafür, dass sie dort rasch diffundieren können, sind Investitionen. Unterbleiben Investitionen – sei es aufgrund zu geringer Kreditvergabe oder aus anderweitigen Ursachen –, so wird der Produktivitätsfortschritt des Dienstleistungssektors weiter hinter dem des Industriesektors zurückbleiben. Mit einem zunehmenden Anteil des Dienstleistungssektors an der gesamten Ökonomie bewirkt allein ein derartiger Struktureffekt eine weitere Verlangsamung des durchschnittlichen gesamtwirtschaftlichen Produktivitätswachstums. Da die Arbeitsproduktivität aber die entscheidende Determinante des Pro-Kopf-Einkommenswachstums ist, würden wir die zentrale Quelle des Wohlstands unserer Gesellschaft in weit geringerem Maße als bisher ausschöpfen.

Allein aus diesem Grund stellt es eine wichtige betriebliche und gesellschaftliche Aufgabe dar, die Innovations- und Wachstumspotentiale von KMU im Dienstleistungssektor systematisch zu fördern und zu erschließen.

Literatur

- Clark, C., *The Conditions of Economic Progress*, London 1940.
- Elfring, T., *New Evidence on the Expansion of Service Employment in Advanced Economies*, in: *Review of Income and Wealth*, December 1989, S. 409-440.
- Fisher, A. G. B., *Production, Primary, Secondary and Tertiary*, in: *Economic Record*, June 1939, S. 24-38.
- Fourastié, J., *Die große Hoffnung des zwanzigsten Jahrhunderts*, Köln 1954.
- Grupp, H. et al., *Hochtechnologie 2000 – Neudefinition der Hochtechnologie für die Berichterstattung zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands*, Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung (NIW), Karlsruhe und Hannover 2000.
- Kalmbach, P. et al., *Die Interdependenz von Industrie und Dienstleistungen – Zur Dynamik eines komplexen Beziehungsgeflechts*, Berlin 2005.
- KfW Bankengruppe (Hg.), *KfW-Mittelstandspanel 2005, Ist der Mittelstand fit für die Zukunft?*, Frankfurt/Main, November 2005.
- Kipp, D., *Regionale Innovationsfinanzierung durch Risikokapital – Veränderungen in der Unternehmensfinanzierung in Deutschland*, in: Abel, R. / Bass, H. H. / Ernst-Siebert, R. (Hg.),

26 Vgl. T. Meiren / V. Liestmann (Hg.), *Service Engineering in der Praxis, Kurzstudie zur Dienstleistungsentwicklung in deutschen Unternehmen*, Stuttgart 2002.

- Kleine und mittelgroße Unternehmen im globalen Innovationswettbewerb, München und Mering 2006, S. 201-224.
- Klodt, H. / Maurer, R. / Schimmelpfennig, A., Tertiarisierung in der deutschen Wirtschaft, Tübingen 1997.
- Krämer, H., Fakten und Fiktionen in der New Economy-Debatte, in: S. Seiter (Hg.), Neuere Entwicklungen in der Wachstumstheorie und Wachstumspolitik, Marburg 2005, S. 299-366.
- Krämer, H., Zur Tertiarisierung der deutschen Volkswirtschaft, in: K. Mangold (Hg.), Die Zukunft der Dienstleistung – Fakten, Erfahrungen, Visionen, Frankfurt/M. und Wiesbaden 1997, S. 171-216.
- Meiren, T. / Liestmann, V. (Hg.), Service Engineering in der Praxis, Kurzstudie zu Dienstleistungsentwicklung in deutschen Unternehmen, Stuttgart 2002.
- OECD, Service-Related Issues: Deindustrialisation and Tertiarisation: Arguments, Issues and Outlook, Paris 1990.
- OECD, Technology and Industrial Performance, OECD, Paris 1996.
- OECD, The Service Economy in OECD Countries, Working Paper, No. 2005/3. (im Internet: [http://www.oilis.oecd.org/oilis/2005doc.nsf/linkto/dsti-doc\(2005\)3](http://www.oilis.oecd.org/oilis/2005doc.nsf/linkto/dsti-doc(2005)3), Abruf: 18.3.2006) Paris 2005.
- Peters, H., Sektorale Strukturpolitik, München 1996.
- Prognos, Prognos World Reports 2006 – Industrial Countries, Basel 2006.
- Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, Die Chance nutzen – Reformen mutig voranbringen, Jahresgutachten 2005/06, Wiesbaden 2005.
- Staroske, U., Die Drei-Sektoren-Hypothese: Darstellung und kritische Würdigung aus heutiger Sicht, Regensburg 1995.
- Stille, F. / Preissl, B. / Schupp, J., Zur Dienstleistungslücke, Dienstleistungsmuster im internationalen Vergleich, Berlin 2003.
- Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg (Hg.), Mittelstandsbericht 2005 des Landes Baden-Württemberg, Stuttgart 2005.

MITWIRKENDE DER PUBLIKATION

- Abel, Roland, Dipl.-Sozialwissenschaftler, Jahrgang 1975. Doktorand an der Ruhr-Universität Bochum, Promotionsstipendiat der Hans-Böckler-Stiftung. Arbeitsschwerpunkte: Industrielle Beziehungen, Organisationsforschung, KMU, Betriebsrats- und Personalratsberatung.
- Barfuß, Karl Marten, Dr., Jahrgang 1938, Professor em. für Allgemeine Volkswirtschaftslehre insbes. Geld und Währung, Hochschule Bremen, Konrektor a. D.
- Bass, Hans H., Dr., Jahrgang 1954. Professor für Allgemeine Volkswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Internationale Wirtschaftsbeziehungen, Hochschule Bremen.
- Bednarz, Joanna, Dr., Jahrgang 1972. Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Institut für Außenhandel der Universität Gdańsk. Arbeitsschwerpunkte: Marketing und Finanzierung von KMU.
- Bukowski, Marlene, Jahrgang 1984. Studentin im Internationalen Studiengang Volkswirtschaft der Hochschule Bremen und Austauschstudentin an der Universität Gdańsk. Schwerpunktfächer: Internationale Wirtschaftsbeziehungen und Verkehrswirtschaft / Logistik.
- Busse, Hans-Joachim, Dr., Professor für Wirtschaft und Verwaltung, Dekan des Fachbereichs Nautik und Internationale Wirtschaft der Hochschule Bremen.
- Ernst-Siebert, Robert, Dipl.-Volkswirt (FH), Jahrgang 1974. Wissenschaftlicher Mitarbeiter der Hochschule Bremen, Doktorand an der Universität Bremen, Promotionsstipendiat der Hans-Böckler-Stiftung. Arbeitsschwerpunkte: Innovationsökonomie, Innovationsmanagement, Mittelstandsökonomie.
- Feldmeier, Gerhard M., Dr., Jahrgang 1964. Professor für Volkswirtschaftslehre und Konrektor für Internationalisierung und Weiterbildung sowie Kooperationen mit der regionalen Wirtschaft, Hochschule Bremerhaven.
- Fiedler, Jakob, Jahrgang 1982. Student im Internationalen Studiengang Volkswirtschaft der Hochschule Bremen. Schwerpunktfächer: Internationale Wirtschaftsbeziehungen und Regionalökonomie.
- Gorzelańczyk, Adam, Mag., Jahrgang 1975. Spezialist für Marketing in der Firma Vector.
- Gostomski, Eugeniusz, Dr. habil., Jahrgang 1951. Professor für Wirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Internationale Wirtschaftsbeziehungen und Bankwesen, Universität Gdańsk.
- Gostomski, Wojciech, Mag., Jahrgang 1979. Doktorand an der Universität Gdańsk, Spezialist in der Firma Doradca Consulting.
- Hermesdorf, Jens, Dr., Jahrgang 1966. Nach Tätigkeiten bei der Dresdner Bank, der Deutschen Bank und der Boston Consulting Group in Frankfurt, Hamburg und New York jetzt Professor für Finanzierung, Rechnungswesen, Steuern, Bankbetriebslehre und Risikomanagement und Studiendekan des Fachbereichs Nautik und Internationale Wirtschaft der Hochschule Bremen.

- Hinck, Christian, MCom, Dipl.-Kfm., Jahrgang 1976. Consultant der Unternehmensberatung GLC Glücksburg Consulting AG, Hamburg, Arbeitsschwerpunkte: Internationale Transaktionsberatung, Mergers & Acquisitions, Corporate Finance.
- Jeliński, Bohdan, Dr. habil., Jahrgang 1947. Professor für Außenwirtschaftslehre und Handelspolitik, Universität Gdańsk.
- Kamiński, Zenon, Dr. habil., Jahrgang 1931. Professor em. für Außenhandel und Seeversicherung, Institut für Außenhandel der Universität Gdańsk und Hochschule für Bankwesen, Gdańsk.
- Koszewski, Radosław, Dr., Jahrgang 1972. Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Institut für Außenhandel der Universität Gdańsk, Arbeitsschwerpunkte: Außenwirtschaftslehre und Internationale Transportwirtschaft.
- Krämer, Hagen, Dr., Jahrgang 1963. Professor für Economics, Hochschule Karlsruhe – Technik und Wirtschaft.
- Lungwitz, Ralph-Elmar, Dr. phil., Jahrgang 1951. Institut für Wirtschafts- und Sozialforschung Chemnitz e.V., Arbeitsschwerpunkte: Management und Organisation, Netzwerke, Kooperationsbeziehungen.
- Marciniak-Neider, Danuta, Prof. Dr. habil., Professorin für Internationale Transportwirtschaft und Internationale Finanzen und Direktorin des Instituts für Außenhandel, Universität Gdańsk.
- Moroz, Aleksander, Mag., Jahrgang 1972. Doktorand an der Universität Gdańsk, Marketingdirektor der Firma LPP.
- Motowidlak, Tomasz, Dr., Jahrgang 1963. Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Łódź, Arbeitsschwerpunkte: Finanzmanagement und Leasing.
- Neider, Janusz, Dr. habil., Professor für Internationalen Transport und Spedition, Institut für Außenhandel der Universität Gdańsk, Prorektor a. D.
- Reszka, Leszek, Mag., Jahrgang 1976. Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Logistik der Universität Gdańsk.
- Schreiber, Elmar, Prof. Dr. habil., Jahrgang 1957. Rektor der Hochschule Bremen.
- Siebert, Christoph Johannes, MBA, Dipl.-Kfm. (FH), Jahrgang 1976. Senior Consultant der Unternehmensberatung GLC Glücksburg Consulting AG, Hamburg. Arbeitsschwerpunkte: Organisations- und Restrukturierungsberatung, Corporate Finance, Beratung öffentlicher Institutionen.
- Śliwiński, Rafał, Dr., Jahrgang 1974. Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Internationalen Handel an der Ökonomischen Akademie Poznań, Arbeitsschwerpunkte: Internationalisierung der KMU und Internationale Verhandlungen.
- Sobol, Iwona, Dr., Jahrgang 1973. Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Institut für Außenhandel der Universität Gdańsk, Arbeitsschwerpunkte: Internationale Finanzen und Factoring.
- Stanowska-Hirsch, Agnieszka, Mag., Jahrgang 1974. Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Institut für Außenhandel der Universität Gdańsk, Arbeitsschwerpunkte: Außenwirtschaftslehre und Internationale Wirtschaftsbeziehungen.