

MASTERARBEIT

Titel der Masterarbeit

„Tendenzen und Motive zur Allianz- und
Kooperationsbildung in österreichischen Klein- und
Mittelunternehmen“

Verfasser

Martin Rochi, BA

angestrebter akademischer Grad

Master of Science (MSc)

Wien, 2013

Studienkennzahl lt. Studienblatt:
Studienrichtung lt. Studienblatt:
Betreuer / Betreuerin:

A 066 914
Masterstudium Internationale Betriebswirtschaft
Ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Josef Windsperger

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, Martin Rochi, an Eides statt, dass ich vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel verfasst habe.

Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Wien, am _____

Martin Rochi

"It is imperative for future managers to understand cooperative business alliances because in the decades to come, managers will either be part of an alliance or competing with one. Many alliances would have been saved from financial hardship, frustration, even failure had their founders had access to this information."

- Paul R. Lawrence, Professor of organizational behavior, Harvard Business School -

Widmung

Mit der Abgabe meiner Masterarbeit endet ein sehr lehrreicher Abschnitt meines Lebens. Es ist nun meine angenehme Pflicht nicht zu vergessen wem ich für die gesammelten Erfahrungen zu danken habe.

Aus diesem Grund danke ich besonders meinen Eltern, welche mir durch erheblichen moralischen wie finanziellen Beistand das Studium ermöglicht und erleichtert haben. Ebenso darf ich an Nadine - für Ihr Verständnis und Ihre Geduld - meinen Dank aussprechen.

Inhaltsverzeichnis

WIDMUNG	I
INHALTSVERZEICHNIS	II
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	V
TABELLENVERZEICHNIS	VI
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	VIII
1. EINLEITUNG	1
1.1 ZIELSETZUNG UND AUFBAU DER ARBEIT	2
2. ABGRENZUNGEN UND DEFINITIONEN	3
2.1 KLEIN- UND MITTELUNTERNEHMEN	3
2.1.1 Quantitative Abgrenzung	3
2.1.2 Qualitative Abgrenzung	6
2.2 NETZWERKE, KOOPERATIONEN, ALLIANZEN	7
3. EINLEITENDE THEMENBEHANDLUNG	8
3.1 BEDEUTUNG VON KLEIN- UND MITTELUNTERNEHMEN IN ÖSTERREICH VON 2008 BIS 2010.....	8
3.1.1 Anteile der KMU an der Wirtschaft Österreichs	9
3.1.2 Strukturen innerhalb der KMU	10
3.1.3. Aufteilung und Charakteristika von KMU nach Sektoren	11
3.1.4 Die Auswirkungen der Finanzkrise auf KMU	12
3.1.5 Finanzielle Lage der KMU in Österreich	13
3.1.6 Aktuelles Geschäftsklima und konjunkturelle Lage von KMU in Österreich.....	16
3.2 POLITISCHE MAßNAHMEN ZUR UNTERSTÜTZUNG VON KMU IN ÖSTERREICH UND DER EU	18
3.2.1 Small Business Act und dessen Einflüsse	18
3.2.2 Österreichische Maßnahmen im Europäischen Vergleich	20
3.3 STÄRKEN UND SCHWÄCHEN VON KMU	23
3.4 HERAUSFORDERUNGEN VON KMU.....	25
3.4.1 Globalisierung und Deregulierung.....	26
3.4.2 Wachsende Komplexität	26
3.4.3 Technischer Fortschritt	27
3.4.4 Hürden zur Fremdfinanzierung.....	28
3.4.5 Politisch-wirtschaftliche Lasten.....	28
3.4.6 Die europäische Schuldenkrise	29
4. STRATEGISCHE ALLIANZEN, KOOPERATIONEN UND NETZWERKE	30
4.1 FORMEN VON KOOPERATIONEN UND ALLIANZEN	30
4.1.1 Grundsätzliche Formen nach Ressourcenprofilen der Partner	31
4.1.2 Transaktionsformen von Allianzen und Netzwerken	31
4.1.3 Allianzen und Netzwerke nach Anzahl der Partner und den Koordinationsstruktur.....	37
4.1.4 Allianzen und Netzwerke nach der Stellung der Partner in der Wertschöpfungskette	38
4.1.5 Unterscheidung nach Kooperationsdauer und geographischer Ausdehnung	39
5. ERFOLGSFAKTOREN, RISIKEN UND HINDERNISSE VON NETZWERKEN UND ALLIANZEN	40
5.1 RISIKEN UND HINDERNISSE	41
5.2 ERFOLGSFAKTOREN VON KOOPERATIONEN UND NETZWERKEN	44
6. MOTIVE ZUR BILDUNG VON KOOPERATIONEN UND ALLIANZEN	47

6.1 RESSOURCENBASIERENDE THEORIE	47
6.1.1 Grundannahmen und Definitionen der ressourcenbasierenden Theorie.....	48
6.1.2 Motive zur Bildung von Allianzen unter Anwendung der Ressourcentheorie.....	49
6.1.3 Organisationale Fähigkeiten – Capabilities based view (CBV).....	54
6.1.4 Kritische Würdigung des ressourcenorientierten Ansatzes	62
6.2 TRANSAKTIONSKOSTENTHEORIE	63
6.2.1 Grundannahmen der Transaktionskostentheorie	65
6.2.2 Höhe der Transaktionskosten.....	66
6.2.3 Netzwerke und Kooperationen in der TK-Theorie.....	66
6.2.4 Kritische Würdigung des Transaktionskostenansatzes	68
7. ÜBERBLICK ÜBER DIE BEHANDELTEN THEORIEN.....	69
8. TENDENZEN ZU KOOPERATIONSBILDUNG VON KMU.....	71
9. KONZEPTION UND METHODIK DER EMPIRISCHEN ERHEBUNG.....	73
9.1 ABHÄNGIGE UND UNABHÄNGIGE VARIABLEN	74
9.1.1 Abhängige Variablen: Hohe oder niedrige Tendenz zu Kooperationen und Netzwerken	74
9.1.2 Unabhängige Variablen nach der ressourcenbasierenden Theorie und der Theorie der organisationalen Fähigkeiten	74
9.1.3 Unabhängige Variablen nach der Transaktionskostentheorie	76
9.1.4 Kontrollvariablen	76
9.2 EINGRENZUNG DER GRUNDGESAMTHEIT	79
9.3 HERKUNFT DES DATENMATERIALS	79
9.4 REPRÄSENTATIVITÄT DER UMFRAGE.....	80
9.5 METHODIK DER ANALYSE	80
9.6 VALIDITÄT UND RELIABILITÄT DER DATEN.....	82
9.6.1 Faktorenanalyse	82
9.6.2 Cronbach's Alpha	91
10. AUSWERTUNG DER DATEN	92
10.1 VERGLEICH DER GRUPPEN DER VERSCHIEDENEN NETZWERKTENDENZEN - MANOVA	93
10.2 ORDINALE REGRESSIONSANALYSE	97
11. HYPOTHESENÜBERPRÜFUNG	102
12. SCHLUSSBETRACHTUNG	104
QUELLENVERZEICHNIS.....	IX
LITERATUR.....	IX
INTERNETQUELLEN.....	XIV
ANHANG	XVIII
ABSTRACT.....	XVIII
TABELLEN	XIX
FRAGEBOGEN	XXV
CURRICULUM VITAE	XXXVI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Schwellenwerte nach KMU-Definition	5
Abbildung 2: Abschnitte der NACE Rev. 2	9
Abbildung 3: Prozentuale Anteile von KMU an der Gesamtwirtschaft 2008/2009	10
Abbildung 4: Struktur innerhalb der KMU	11
Abbildung 5: KMU nach Sektoren.....	12
Abbildung 6: Veränderungen zwischen 2008 und 2009.....	13
Abbildung 7: Betriebswirtschaftliche Position der KMU.....	14
Abbildung 8: Anteil der KMU nach Umsatzrentabilität 2009/2010.....	15
Abbildung 9: Kapitalstruktur von KMU.....	15
Abbildung 10: Umsatzrentabilität der KMU nach Sparten	16
Abbildung 11: Creditreform Klimabarometer (in Indexpunkten)	17
Abbildung 12: Die zehn Grundsätze des SBA. Grundsätze I bis V.....	18
Abbildung 13: Die zehn Grundsätze des SBA. Grundsätze VI bis X.....	19
Abbildung 14: Österr. Bemühungen zur Erfüllung von SBA-Grundsätzen im EU-Vergleich.....	21
Abbildung 15: Stärken und Schwächen von KMU aufgrund von Charakteristiken	24
Abbildung 16: Stärken und Schwächen von KMU	25
Abbildung 17: Morphologischer Kasten zur Bestimmung von Kooperationsformen	31
Abbildung 18: Zwischenbetriebliche Organisation von Kooperationen zwischen Markt und Hierarchie .	32
Abbildung 19: Übersicht über Netzwerke nach Anzahl der Partner.....	37
Abbildung 20: Risiken einer strategischen Kooperation	41
Abbildung 21: Kooperationshindernisse europäischer KMU.....	42
Abbildung 22: Erfolgsfördernde Faktoren von Kooperationen	45
Abbildung 23: Vergleich zwischen RBV und CBV	55
Abbildung 24: Abgrenzung organisationaler Fähigkeiten zu Ressourcen und dynamischen Fähigkeiten .	59
Abbildung 25: Fixe und variable Transaktionskosten	66

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Transaktionskostenvorteile strategischer Netzwerke und Kooperationen	68
Tabelle 2: Vergleich der TK-Theorie und des RBV	71
Tabelle 3: Übersicht über die in die Befragung miteinbezogenen Industrien.....	80
Tabelle 4: Korrelationsmatrix der Fragengruppe A.....	84
Tabelle 5: KMO- und Bartlett-Test der Fragengruppe A	84
Tabelle 6: Erklärte Gesamtvarianz der Fragengruppe A	84
Tabelle 7: Komponentenmatrix der Fragengruppe A	84
Tabelle 8: Korrelationsmatrix der Fragengruppe B	85
Tabelle 9: KMO- und Bartlett-Test der Fragengruppe B	85
Tabelle 10: Erklärte Gesamtvarianz der Fragengruppe B.....	85
Tabelle 11: Komponentenmatrix der Fragengruppe B	85
Tabelle 12: Korrelationsmatrix der Fragengruppe C.....	86
Tabelle 13: KMO- und Bartlett-Test der Fragengruppe C	86
Tabelle 14: Erklärte Gesamtvarianz der Fragengruppe C.....	86
Tabelle 15: Komponentenmatrix der Fragengruppe C	86
Tabelle 16: Korrelationsmatrix der Fragengruppe D.....	87
Tabelle 17: KMO- und Bartlett-Test der Fragengruppe D	87
Tabelle 18: Erklärte Gesamtvarianz der Fragengruppe D	87
Tabelle 19: Komponentenmatrix der Fragengruppe D	87
Tabelle 20: Korrelationsmatrix der Fragengruppe E.....	87
Tabelle 21: KMO- und Bartlett-Test der Fragengruppe E.....	88
Tabelle 22: Erklärte Gesamtvarianz der Fragengruppe E.....	88
Tabelle 23: Komponentenmatrix der Fragengruppe E	88
Tabelle 24: Korrelationsmatrix der Fragengruppe G.....	89
Tabelle 25: KMO- und Bartlett-Test der Fragengruppe G	89
Tabelle 26: Erklärte Gesamtvarianz der Fragengruppe G	89
Tabelle 27: Komponentenmatrix der Fragengruppe G	90
Tabelle 28: Korrelationsmatrix der Fragengruppe H.....	90
Tabelle 29:KMO- und Bartlett-Test der Fragengruppe H	90
Tabelle 30: Erklärte Gesamtvarianz der Fragengruppe H	90
Tabelle 31: Komponentenmatrix der Fragengruppe H	91
Tabelle 32: Übersicht Cronbach's Alpha Test	91
Tabelle 33: Deskriptive Statistik - Merkmale der Rückläufer	92
Tabelle 34: Deskriptive Statistiken über einbezogene Kooperationspartner	93

Tabelle 35: Deskriptive Statistiken über abgestellte Mitarbeiter innerhalb von Kooperationen	93
Tabelle 36: Vergleich der beiden Tendenzgruppen	95
Tabelle 37: Multivariate Tests – MANOVA	96
Tabelle 38: ANOVA Teilergebnisse	97
Tabelle 39: Information zur Modellanpassung	98
Tabelle 40: Anpassungsgüte des Modells.....	99
Tabelle 41: Pseudo-R-Quadrat Test	99
Tabelle 42: Ordinale Regression; Parameterschätzer der verschiedenen Modelle	101
Tabelle 43: Beschäftigtengrößenklassen 2009	XIX
Tabelle 44: Anteil von KMU an Gesamtwirtschaft	XIX
Tabelle 45: Struktur innerhalb der KMU	XX
Tabelle 46: Deskriptive Statistiken der Analysevariablen.....	XX
Tabelle 47: Korrelationstabelle der Regressionsvariablen	XXI
Tabelle 48: Kolmogorov-Smirnov Anpassungstest.....	XXII
Tabelle 49: Systematisierung von Erfolgsfaktoren für Kooperationen	XXIII
Tabelle 50: Übersicht über Definitionen der Literatur	XXIV

Abkürzungsverzeichnis

CBV	- Capabilities based view (fähigkeitenbasierende Theorie)
EIB	- Europäische Investitionsbank
EK	- Europäische Kommission
EU	- Europäische Union
FDI	- Foreign Direct Investment
JAE	- Jahresarbeitseinheiten
KMU	- Klein- und Mittelunternehmen
KS-Test	- Kolmogorov-Smirnov-Test
MANOVA	- Multiple Analysis Of Variances
NACE	- nomenclature générale des activités économiques dans les communautés européennes
RBV	- Resource based view (ressourcenbasierende Theorie)
SBA	- Small Business Act
SPSS	- Statistical package for the social sciences (IBM Statistik Software)
TK-Theorie	-Transaktionskostentheorie
ULSG	- Unternehmensliquiditätsstärkungsgesetz
VTÖ	-Verband der Technologiezentren Österreichs
WKO	- Wirtschaftskammer Österreich

1. Einleitung

Die Anzahl an Kooperationen zwischen Organisationen und Konzernen stieg in den letzten Jahren stetig an.¹ Jedoch ist das erfolgreiche Management von Kooperationen und Allianzen keine Selbstverständlichkeit. Das richtige Verwenden von bestimmten Fähigkeiten und Ressourcen ist nötig um erfolgreich kooperieren zu können. Diese Fähigkeiten und Ressourcen können ebenfalls in Klein- und Mittelunternehmen zum Einsatz kommen um die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen zu verbessern und somit Marktvorteile zu sichern.

Der Druck auf die Firmen steigt aufgrund der zunehmenden Globalisierung der Märkte und Industrien. Kürzere Entwicklungszeiten und hohe Aufwände für Forschung und Entwicklung erfordern neue Formen der Zusammenarbeit.² Um diesem Druck gerecht zu werden scheinen Kooperationen auch für KMU ein probates Mittel zur Überwindung von Barrieren und Problemstellungen, wie Ressourcenmangel und Know-how-Transfer, zu sein. Dennoch sind kooperationsbasierende Strategien in einer weitgehend vom Wettbewerb gestalteten Umwelt eine Herausforderung.³

Im Kontext von Globalisierung, Kostendegressionseffekten und neuen sich öffnenden Märkten wie China, entsteht die Neigung, Allianzen und Kooperationen als ein Mittel für große Unternehmen und global agierende Konzerne zu sehen. Ob und in wie fern Kooperationen und Allianzen auch in der Entwicklung von Klein- und Mittelunternehmen eine gewichtige Rolle spielen können scheint von untergeordnetem Interesse. Jedoch ist die Wichtigkeit dieser Unternehmensgruppe für das Land Österreich enorm. Der zwei Drittel aller Beschäftigten in Österreich arbeiten bei Klein- und Mittelunternehmen (siehe hierzu Abschnitt 3.1).

Partnerschaften sind für KMU nützlich um neue Märkte zu erschließen, Entwicklungen voranzutreiben, Zugriff zu geschützten Ressourcen zu erhalten oder auch von der Reputation des Partners zu profitieren. Aber KMU müssen spezielle Herausforderungen meistern welche für Großunternehmen und multinationalen Konzernen marginal erscheinen. Hierzu gehören unter anderem der Mangel an Ressourcen zur Partnersuche, teilweise mangelndes Know-how im Management von Kooperationen, eine schlechte Verhandlungsposition gegenüber größeren Unternehmen sowie die laufende Gefahr des Know-how-Verlustes aufgrund der Kooperation.

¹ Vgl. Kale/Singh (2007), S. 1

² Vgl. Müller (1999), S. 1

³ Vgl. Wührer (1995), S. 11

Eingegangene Partnerschaften unter KMU können hingegen große Vorteile und Erfolge bringen. Eine gemeinsame, auf den jeweiligen Kernkompetenzen basierende, Produktinnovation kann den Weg auf internationale Märkte und somit zum wirtschaftlichen Erfolg führen. Deshalb gilt es für KMU die Vor- und Nachteile von möglichen Kooperationen und Netzwerken abzuwägen und eine strategische Entscheidung pro oder contra Kooperationen zu fällen.

Doch warum entwickeln manche KMU Tendenzen hin zu Netzwerken und Kooperationen und manche nicht? Worin unterscheiden sich diejenigen Unternehmen, welche eine hohe Tendenz aufweisen, von jenen ohne hohe Tendenz? Und welche Motive haben KMU um überhaupt über Netzwerke und Kooperationen nachzudenken?

1.1 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Ziel dieser Arbeit ist die Herausarbeitung von möglichen Einflussfaktoren (unter Berücksichtigung der Motive zum Eingehen von Allianzen und Kooperationen) auf die Tendenzen von Klein- und Mittelunternehmen zur Kooperationsbildung und die Unterschiede zwischen Unternehmen mit hoher und niedriger Tendenz zur Kooperation. Viele dieser Einflussfaktoren finden keine oder eine zu geringe Berücksichtigung in der Praxis. Die Ergebnisse dieser Arbeit sollen zum einen mögliche Denkanstöße für KMU, welche auf der Suche nach Kooperationspartnern sind oder bestehende Partnerschaften verbessern wollen, liefern. Zum anderen ist es ein Ziel dieser Arbeit, die Einflussgrößen auf Motive für Kooperationen dahingehend aufzuarbeiten, dass von Seiten der Regierung, welche Kooperationen und Allianzen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und Innovation begrüßen sollte, einen Einblick auf mögliche „Stellschrauben“ erhält, welche zur Steigerung der Kooperationszahlen durch entsprechende gesetzliche Vorschriften oder Förderungen, genutzt werden können.

Die Arbeit beginnt mit der theoretischen Aufarbeitung der Definitionen laut geltenden Vorschriften der Europäischen Kommission, gefolgt von Ausarbeitungen von verschiedenen Kooperations- und Allianzarten. Die einleitende Themenbehandlung widmet sich der Bedeutung von KMU für die Österreichische Wirtschaft, den politischen Maßnahmen der Regierung zur Unterstützung der KMU, deren Stärken und Schwächen, sowie den aktuellen Herausforderungen für Klein- und Mittelunternehmen. In Punkt vier werden strategische Formen von Allianzen und Kooperationen und deren Unterscheidung in Unterformen nach verschiedenen Attributen dargestellt um einen Überblick über den aktuellen Status der Literatur zum Thema „Arten von Kooperationen“ zu ermöglichen.

Punkt fünf und sechs informieren die Erfolgsfaktoren, Risiken und Hindernisse von Kooperationen und Allianzen sowie über Motive zur Bildung von Kooperationen und Allianzen bei KMU. Hierbei wird auf drei grundsätzliche Theorien zurückgegriffen; die ressourcenbasierende Theorie (resource based view), deren Abwandlung, die fähigkeitenbasierende Theorie (capabilities based view) sowie die Transaktionskostentheorie. Ebenfalls ist hier eine kritische Würdigung der jeweiligen theoretischen Ansätze zu finden.

Nach einem Überblick über die behandelten Theorien in Kapitel sieben wird eine Übersicht über die Hypothesen, welche mit Hilfe der bereits erörterten verschiedenen theoretischen Ansätze entwickelt werden, betreffend der Tendenzen zur Kooperationsbildung dargestellt. Die Kapitel 9, 10 und 11 befassen sich abschließend mit der Konzeption und Methodik der Datenerhebung, der Auswertung der Daten der befragten Klein- und Mittelbetriebe, sowie der Hypothesenüberprüfung. Abgeschlossen wird diese Arbeit mit einer Schlussbetrachtung sowie mit der einer kritischen Auseinandersetzung der Ergebnisse.

2. Abgrenzungen und Definitionen

Im folgenden Abschnitt soll dem Leser die hier verwendeten Begriffe, Abgrenzungen und Definitionen nähergebracht werden. Es muss erwähnt werden, dass bei vielen Begriffen keine einheitlich geltende Definition vorhanden ist und somit auf eine in der Literatur zu findende Abgrenzung zurückgegriffen wurde.

2.1 Klein- und Mittelunternehmen

KMU können in erster Linie durch quantitative Aspekte, wie beispielweise die Mitarbeiterzahl oder den Jahresumsatz, definiert werden. Jedoch ist es auch möglich qualitative Charakteristika, wie die Verbindung zwischen Unternehmen und Unternehmer oder die Hierarchie innerhalb des Unternehmens, zur Unterscheidung einzubeziehen.

2.1.1 Quantitative Abgrenzung

Die Europäische Kommission (EK) definiert Klein- und Mittelunternehmen, nach Inkrafttreten der neuen KMU-Definition zum 01. Januar 2005, mit Hilfe von drei

Kategorien.⁴ Diese Kategorien sind: Bilanzsumme, die Anzahl der Mitarbeiter sowie der Jahresumsatz. Innerhalb der Kategorie der KMU wird des Weiteren zwischen Kleinstunternehmen, kleinen Unternehmen und mittleren Unternehmen unterschieden. Hierbei werden die oben erwähnten Faktoren, Bilanzsumme, Mitarbeiteranzahl und Jahresumsatz zur Unterscheidung herangezogen.⁵ Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl unter zehn Personen sind beispielsweise als Kleinstunternehmen anzusehen, mittlere Unternehmen wiederum haben mindestens 50, jedoch weniger als 250 Mitarbeiter. Im Falle des Jahresumsatzes werden jene Firmen zu Kleinstunternehmen gezählt, welche weniger als zwei Millionen Euro Jahresumsatz verbuchen können. Das gleiche gilt für diese Gruppe auch für die dritte Kategorie, die Jahresbilanzsumme. Für eine detaillierte Übersicht über die Schwellen der jeweiligen Charakterkategorien sei auf Abbildung 1 verwiesen. Es sei noch zu erwähnen, dass die Schwellenwerte für die Mitarbeiterzahl einzuhalten sind um nach der EK in die jeweilige Kategorie von Unternehmen eingestuft zu werden. Im Falle der Kategorien Umsatz und Bilanzsumme ist es dem Unternehmen freigestellt einen der beiden Werte zu überschreiten.⁶

Um eine korrekte Erfassung dieser drei Kategorien zu gewährleisten, müssen verschiedene Typen von Unternehmungen berücksichtigt werden. In der „Empfehlung der Kommission betreffend der Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleineren und mittleren Unternehmen“ werden in Artikel drei die zu berücksichtigen Unternehmenstypen aufgeführt.⁷ Hierbei werden insbesondere zwischen eigenständigen Unternehmen, Partnerunternehmen und verbundenen Unternehmen unterschieden. Ein Partnerunternehmen liegt vor, wenn ein Unternehmen allein oder mit anderen Unternehmen zusammen 25 oder mehr Prozent des Kapitals eines anderen Unternehmens hält. Von einem verbundenen Unternehmen wird gesprochen, wenn eine Firma die Mehrheit der Stimmrechte der Aktionäre oder Gesellschafter eines anderen Unternehmens hält. Hierbei sind einige Sonderregelungen und Ausnahmen zu beachten. Diese können im Artikel 3 (2) und (3) vom interessierten Leser im Amtsblatt der Europäischen Union vom 20. Mai 2003 nachgelesen werden.⁸

⁴ Vgl. Europäische Kommission (2006), S. 11

⁵ Vgl. Europäische Kommission (2006), S. 14

⁶ Vgl. Europäische Kommission (2006), S. 13

⁷ Vgl. Europäische Kommission (2003a), S. 39

⁸ Vgl. Europäische Kommission (2003a), S. 39

Größenklasse	Mitarbeiterzahl: Jahresarbeits- einheit (JAE)	Jahresumsatz	Jahresbilanz- summe
Mittleres Unternehmen	< 250	≤ 50 Mio. EUR (1996: 40 Mio. EUR)	≤ 43 Mio. EUR (1996: 27 Mio. EUR)
Kleines Unternehmen	< 50	≤ 10 Mio. EUR (1996: 7 Mio. EUR)	≤ 10 Mio. EUR (1996: 5 Mio. EUR)
Kleinst- unternehmen	< 10	≤ 2 Mio. EUR (bisher nicht definiert)	≤ 2 Mio. EUR (bisher nicht definiert)

Abbildung 1: Schwellenwerte nach KMU-Definition; Vgl. Europäische Kommission (2006), S. 14

Im folgenden Absatz sollen die drei erwähnten Definitionsparameter im Detail erläutert werden.

Die Mitarbeiterzahl stellt eine wichtige Variable zur Einordnung eines Unternehmens innerhalb der KMU dar. Hier finden Voll- und Teilzeitkräfte sowie Saisonarbeitskräfte Berücksichtigung. Hierzu zählt die Europäische Kommission Lohn- und Gehaltsempfänger, für das Unternehmen tätige Personen, die in einem Unterordnungsverhältnis zu diesem stehen und nach nationalem Recht als Arbeitnehmer gelten, mitarbeitende Eigentümer, Teilhaber, welche eine regelmäßige Tätigkeit innerhalb des Unternehmens wahrnehmen. Hierbei ist zu beachten, dass die Anzahl der Mitarbeiter in Jahresarbeitsseinheiten (JAE)⁹ angegeben wird.

Jahresumsatz und Jahresbilanzsumme beziehen sich auf die erwirtschafteten Erlöse (unter Abzug der erlösverringenden Einflüsse) im entsprechenden Geschäftsjahr ohne Berücksichtigung von Steuern bzw. auf die Vermögenswerte der Jahresbilanz.¹⁰

Diese oben genannten Definitionen werden von der Wirtschaftskammer Österreich (WKÖ) angewandt und empfohlen.¹¹ Jedoch wird auch von der WKÖ darauf hingewiesen, dass eine gleichzeitige Erfüllung aller drei Kriterien in der Praxis meist nicht vorzufinden ist. Aus diesem Grund behandelt die WKÖ die Mitarbeiterzahl als vorherrschendes Kriterium zur Abgrenzung zwischen KMU, was einen Kompromiss

⁹ **JAE**: Jede Vollzeitarbeitskraft, welche das gesamte Geschäftsjahr im Betrieb gearbeitet hat, zählt als eine Einheit. Teilzeit- und Saisonkräfte und Personen, welche nicht das ganze Jahr im Betrieb tätig waren, werden anteilig hinzugezählt.

¹⁰ Vgl. Europäische Kommission (2006), S. 15

¹¹ Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (2012)

zwischen den Anforderungen der Benutzer, und somit auch der KMU selbst, und der statistischen Praxis in den EU-Mitgliedstaaten darstellt.¹²

In der vorliegenden Arbeit werden die KMU zur Einfachheit durch die Mitarbeiteranzahl unterschieden.

2.1.2 Qualitative Abgrenzung

Für das Verständnis des Mittelstandes sind rein quantitative Größen zur Darstellung und Berechnung der Verhältnisse innerhalb einer Wirtschaft zwar hilfreich, aber zusätzlich wird der Mittelstand nicht nur über Zahlen, sondern auch über qualitative Kriterien definiert.¹³ Aspekte wie die Art der Betriebsführung oder bestimmte Betriebstypen kennzeichnen die qualitative Abgrenzung des Mittelstands. Diese Attribute beziehen sich auf die Eigentumsverhältnisse, Struktur der Unternehmensführung, Finanzierungssituation, sowie auf soziologische Gegebenheiten innerhalb des Betriebes.¹⁴ Charakteristiken, welche zur qualitativen Abgrenzung von KMU genutzt werden, sind im Wesentlichen folgende:

- Wirtschaftliche Verflechtung von Unternehmen und Unternehmer: Die Einheit von wirtschaftlicher Existenz des Unternehmens und seiner Leitung kennzeichnen KMU.¹⁵

In diesem Sinne sind Leitung, Haftung, Eigentum und Risiko meist in einer Hand angesiedelt. Der Unternehmer prägt den Betrieb durch seine Charaktereigenschaften und wirkt maßgeblich auf alle wirtschaftspolitischen und ökonomischen Entscheidungen mit ein oder fällt diese. Der Begriff der Inhaberführung wird dabei als eines der häufigsten Merkmale mittelständischen Unternehmertums angeführt.¹⁶

- Flache Hierarchie, Konsens zwischen Leitung und Personal: Auf den Unternehmer konzentrieren sich die Aufgaben der Leitung und die Gesamtverantwortung. Die Organisationsstruktur ist im Allgemeinen durch flache Hierarchien gekennzeichnet. Das Verhältnis der Mitarbeiter zum Unternehmer und untereinander ist informell zu bezeichnen.

- Lokaler Bezug, Markt- und Kundennähe, persönliche Beziehungen: Die Leistungserstellung erfolgt individuell nach den Wünschen des Kunden. Ein Netz aus persönlichen Kontakten zu Kunden, Zulieferern und Partnern charakterisieren den Unternehmer.

¹² Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (2012)

¹³ Vgl. Institut für Mittelstandsforschung (2006), S. 2

¹⁴ Vgl. Knop (2009), S. 9

¹⁵ Vgl. Knop (2009), S. 9 und Lubritz (1996), S. 20

¹⁶ Vgl. Lubritz (1996), 18f

In dieser hier vorliegenden Arbeit werden KMU nur durch die quantitative Komponente der Mitarbeiterzahl unterschieden. Dies erfolgt aufgrund der besseren Unterteilbarkeit sowie der Sensibilität der KMU, was eine Unterteilung nach Jahresbilanzsummen und –umsatz als schwer gestaltet. Ebenso sind die qualitativen Attribute eher subjektiver Natur, beispielsweise kann eine Hierarchie für einen Probanden als „flach“ und für den nächsten Befragten als „nicht flach“ gelten. Dies gilt ebenso für das Kriterium des lokalen Marktbezugs und der Kundennähe.

2.2 Netzwerke, Kooperationen, Allianzen

Der Begriff **Kooperation** wird als Überbegriff aufgefasst, wobei es keine Rolle spielt ob diese Zusammenarbeit nur temporär oder von Dauer ist, sich auf alle oder nur Teile der betroffenen Wirtschaftseinheiten, oder in welcher Form, bezieht. In diesem Sinne lassen sich sowohl Allianzen als auch netzwerkartige Partnerschaften und andere Koordinationsformen ökonomischer Aktivitäten zwischen Markt und Hierarchie erfassen.¹⁷

Der Begriff der **Allianzen** wird von Zentes, Swoboda und Morschett (2003) als Synonym zum Begriff der Kooperation verstanden. Sie beziehen sich dabei auf Spekman (1998) welcher diese als „enge, unter Umständen langfristige, Vereinbarungen zwischen zwei oder mehr Partnern, in denen Ressourcen, Wissen und Fähigkeiten zwischen Partnern geteilt oder gemeinsam eingebracht werden mit der Zielsetzung, die Wettbewerbsposition jedes Partners zu verbessern“, sieht. Strategische Allianzen sind durch eine spezifische Allianz oder Kooperation in denen rechtlich selbstständige Unternehmen geschäftsfeldspezifische, also nicht generell geltende Aktivitäten miteinander verbinden, um die Stärken und Schwächen auszubauen oder respektive zu vermindern, gekennzeichnet.¹⁸

Netzwerke werden dem demgegenüber nach Sydow (1992) als „eine auf die Verwirklichung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten, die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbstständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmen auszeichnen“ angesehen.¹⁹

¹⁷ Vgl. Zentes/Swoboda/Morschett (2003), S.5

¹⁸ Vgl. Zentes/Swoboda/Morschett (2003), S. 5f

¹⁹ Vgl. Sydow, J. (1992), S. 79

Eine entscheidende Änderung gegenüber den vorhergegangenen Definitionen ist hierbei die Anzahl der Teilnehmer sowie ihrer Beziehung zueinander. So stellt man sich doch bei einem Netzwerk meist eine höhere Anzahl an beteiligten Unternehmen vor.

Zusammenfassend sind aus Sicht des Verfassers dieser Abschlussarbeit folgende, von Zentes, Swoboda und Morschett (2003) beschriebenen, Begrifflichkeiten zu verwenden:

„Die Begriffe „Kooperation“ und „Allianz“ umfassen alle Formen der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit selbstständiger Unternehmen; „Netzwerke“ stellen eine Unterform der Kooperation (bzw. Allianz) dar, bei der mindestens drei Akteure unter Einbeziehung direkter und indirekter Beziehungen zusammenarbeiten.“

Ein Element der Kooperation ist die Freiwilligkeit von allen beteiligten Parteien. Das hat zur Folge, dass eine Kooperation in der Regel davon abhängig ist, ob sich alle Beteiligten, aufgrund der positiven Erwartungshaltung gegenüber der Kooperation, bereit erklären, gewisse freiheitliche Einschränkungen in Kauf zu nehmen.²⁰

3. Einleitende Themenbehandlung

3.1 Bedeutung von Klein- und Mittelunternehmen in Österreich von 2008 bis 2010

Die hier zu Anwendung kommenden Statistiken sind größtenteils aus dem Mittelstandsbericht 2010, herausgegeben vom Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend, entnommen. In diesen Statistiken kommt NACE²¹, das in der EU einheitlich verwendete Schema zur Unterteilung der Wirtschaftstätigkeiten, zum Einsatz. Dieses Schema wird als nationale Version in Österreich ÖNACE genannt.²² Die NACE ist seit 01. Jänner 2008 in den Mitgliedsstaaten der EU bei allen statistischen Erhebungen, in denen auf Wirtschaftszweige Bezug genommen wird, anzuwenden.²³ In den hier verarbeiteten Statistiken werden die Abschnitte A bis N der NACE Rev. 2 miteinbezogen.²⁴ Wie in der Abbildung 2 zu sehen ist werden somit die Bereiche O bis U (öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung, Erziehung und Unterricht, Gesundheits- und Sozialwesen sowie sonstige Dienstleistungen) ausgeklammert. Dies kann unter Umständen zu einer Untererfassung einzelner Sparten führen.

²⁰ Vgl. Lubritz (1996), S. 36

²¹ NACE: nomenclature générale des activités économiques dans les communautés européennes

²² Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend (2010a), S. 192

²³ Vgl. Europäische Gemeinschaft (2008), S. 19

²⁴ Vgl. Statistik Austria (2012)

	Abschnitte der ISIC Rev. 4/ NACE Rev. 2	Bezeichnung
1	A	Landwirtschaft, Forstwirtschaft und Fischerei
2	B, C, D und E	Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren, Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden, sonstige Industrie
2a	C	<i>Davon:</i> Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren
3	F	Baugewerbe/Bau
4	G, H und I	Handel, Verkehr und Lagerei
5	J	Information und Kommunikation
6	K	Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen
7	L	Grundstücks- und Wohnungswesen*
8	M und N	Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen sowie von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen
9	O, P und Q	Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung, Erziehung und Unterricht, Gesundheits- und Sozialwesen
10	R, S, T und U	Sonstige Dienstleistungen

Abbildung 2: Abschnitte der NACE Rev. 2. Vgl. Europäische Gemeinschaft (2008)

3.1.1 Anteile der KMU an der Wirtschaft Österreichs

Im Jahr 2009 waren rund 297.000 Unternehmen insgesamt in Österreich gemeldet. Hiervon fallen wiederum ca. 296.000 in den Bereich der Klein- und Mittelunternehmen, was einem prozentualen Anteil von über 99% entspricht (siehe Abbildung 3 und Tabelle 44). Diese KMU sind Arbeitgeber von zwei Drittel aller Beschäftigten der einbezogenen Abschnitte und sind für eine Bruttowertschöpfung zu Faktorkosten von ca. 95 Milliarden Euro verantwortlich. Dies entspricht einem Anteil von über 58%.²⁵ Ebenso sind die Klein- und Mittelunternehmen für mehr als 55% des Personalaufwandes zuständig. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass 45% des Personalaufwandes von Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern generiert werden, welche jedoch weniger als ein halbes Prozent aller Firmen ausmachen und dennoch ca. ein Drittel aller Arbeitnehmer beschäftigen.

²⁵ Siehe Tabelle 43 im Anhang

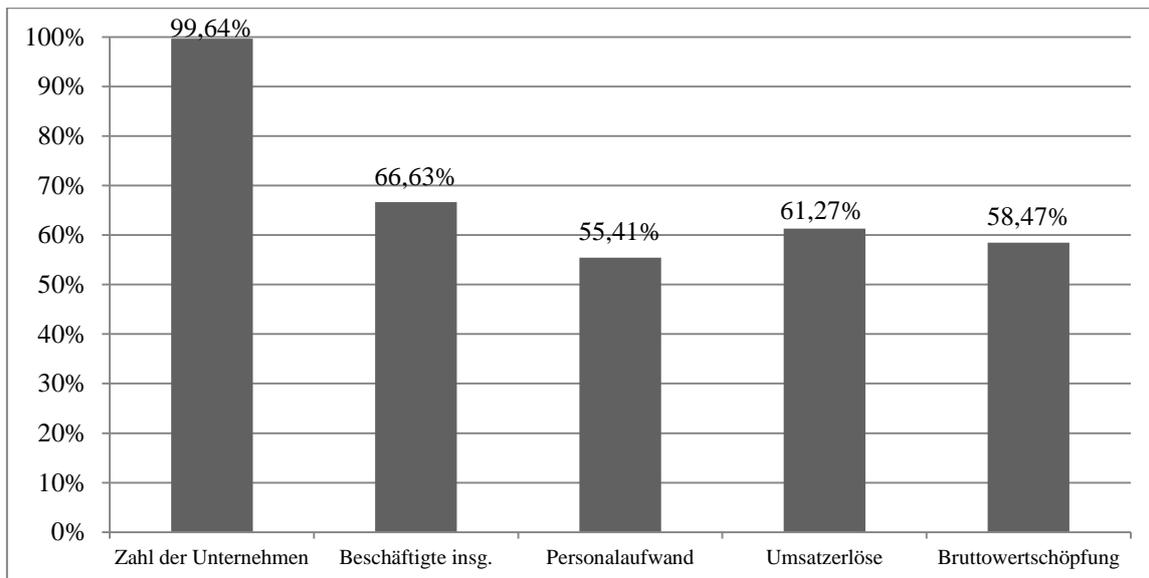


Abbildung 3: Prozentuale Anteile von KMU an der Gesamtwirtschaft 2008/2009. Eigene Darstellung nach Daten der Statistik Austria. Vgl. Statistik Austria (2012)

Diese Statistiken verdeutlichen bereits in einfacher Form die Wichtigkeit von KMU für die Österreichische Wirtschaft. In den folgenden Zeilen wird nun auf die Unternehmensstruktur, die Beschäftigung sowie die Bruttowertschöpfung der KMU eingegangen.

3.1.2 Strukturen innerhalb der KMU

Innerhalb der KMU ist ein deutliches Übergewicht der Kleinstunternehmung zu bemerken, wie Abbildung 4 und Tabelle 45 (im Anhang) zeigen. Über 85 % aller KMU sind im Kleinstunternehmenssektor angesiedelt und beschäftigen mit 37% aller Angestellten mehr Mitarbeiter als Kleinunternehmen (35%) und Mittelunternehmen (29%). Eine auffallende Eigenschaft ist die verhältnismäßig gleichmäßige Verteilung von Beschäftigtenanzahl, Umsatzerlösen und der Wertschöpfung über alle drei Unternehmensgruppen. Des Weiteren ist auffällig, dass Kleinunternehmen mit 39% nur geringfügig weniger Personalkosten zu tragen haben als Mittelunternehmen. Ebenso ist anzumerken, dass die Mittelunternehmen, welche nur 2 Prozent aller KMU ausmachen für 36% der Wertschöpfung aller KMU verantwortlich sind, obwohl hier von einer gleichwertigen Verteilung der Wertschöpfungsbeiträge zwischen den verschiedenen KMU gesprochen werden kann.

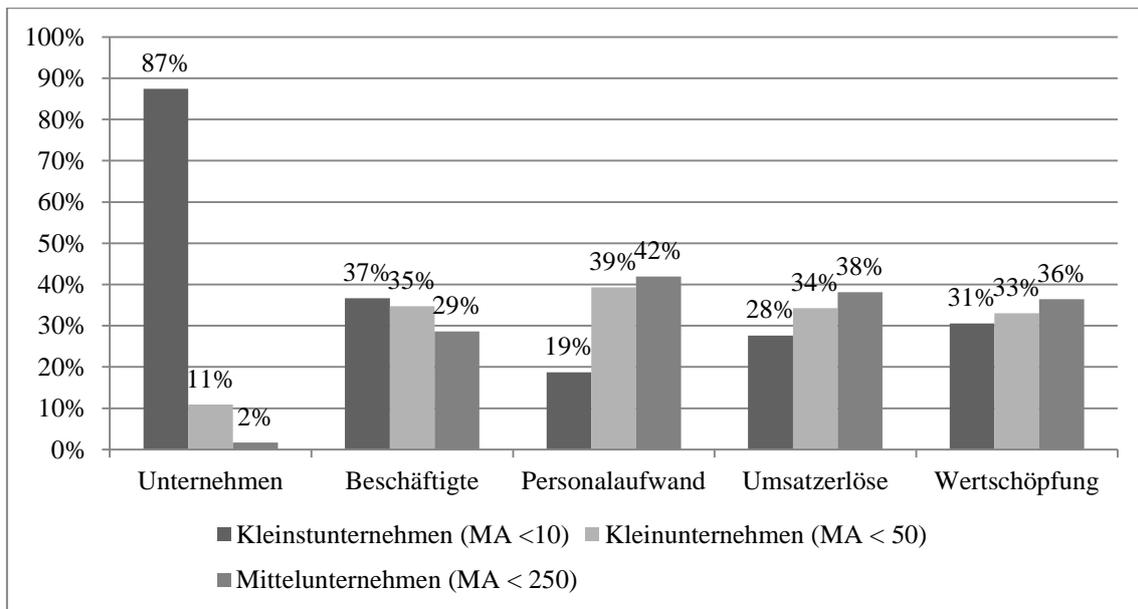


Abbildung 4: Struktur innerhalb der KMU. Eigene Darstellung nach Daten von Statistik Austria. Vgl. Statistik Austria (2012)

3.1.3. Aufteilung und Charakteristika von KMU nach Sektoren

In Abbildung 5 ist der große Anteil an Beschäftigten in KMU im Bereich der Warenherstellung auffallend. Über 18 Prozent aller Mitarbeiter in KMU sind in diesem Sektor beschäftigt. Jedoch stellen nur 8,4 Prozent aller KMU einen Betrieb zur Herstellung von Waren dar. Dies ist ein Indiz für personalintensive Herstellungsprozesse dieser Unternehmen. Der mit Abstand größte Sektor ist der des Handels. Knapp ein Viertel aller KMU ist in diesem Sektor aktiv und beschäftigt rund 23 Prozent aller Beschäftigten im KMU-Bereich. Ein weiterer starker Vertreter ist der Sektor der freiberuflichen Dienstleistungen mit über 18% Anteil an allen KMU. Jedoch birgt dieser Sektor nur 10% aller KMU-Beschäftigten, was darauf schließen lässt, dass ein Großteil dieser Firmen auf Selbständige ohne Angestellte zurückzuführen ist. Dies kann ebenso auf den Sektor des Grundstücks- und Wohnwesens angewendet werden. Einem Anteil von 5,3% an allen KMU stehen lediglich 2,1 Prozent aller in KMU beschäftigten Mitarbeiter und Angestellten gegenüber. Hier seien die selbständigen Immobilienmakler erwähnt, welche in der Regel Einzelunternehmer darstellen oder zumindest wenige Angestellte haben.

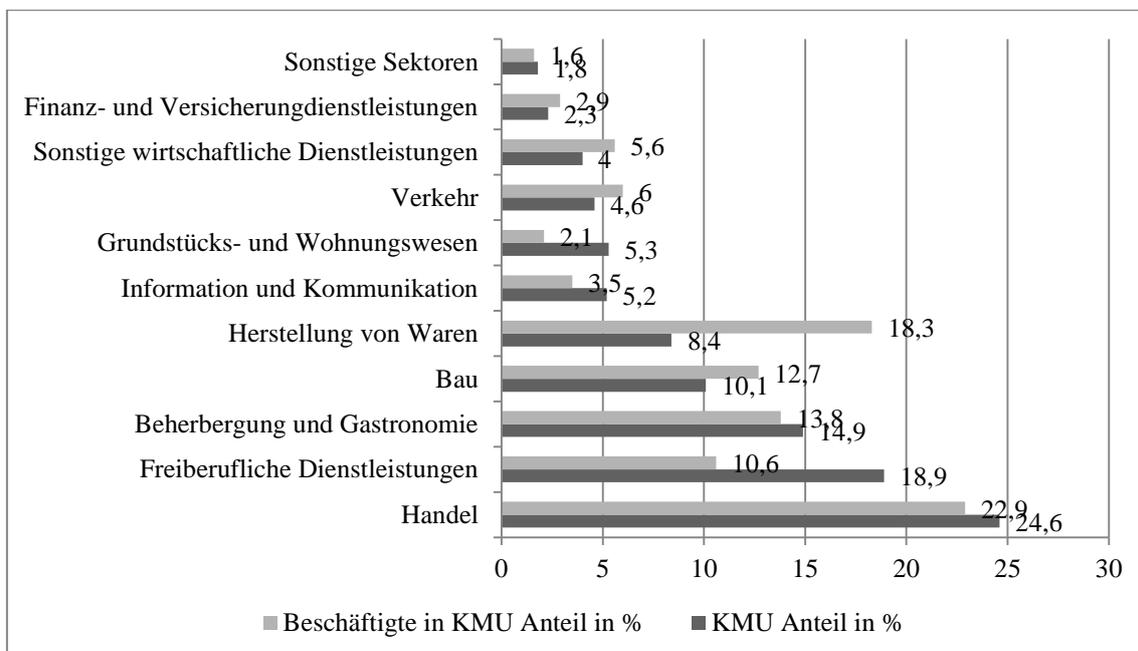


Abbildung 5: KMU nach Sektoren. Eigene Darstellung nach Daten von KMU Forschung Austria. Vgl. KMU Forschung Austria (2012)

3.1.4 Die Auswirkungen der Finanzkrise auf KMU

Ein Vergleich der Zeitreihen der Jahre 2008 und 2009 ermöglicht einen Blick auf die Auswirkungen der Finanzkrise, welche als Immobilienkrise im Jahre 2007 begann, und weltweit zu Rezession und Stagnation der Wirtschaftsleistung geführt hat.²⁶ Wie in der unten anstehenden Abbildung 6 zu sehen ist ein Vergleich der Jahre 2008 und 2009 durch einen Rückgang in fast allen untersuchten Faktoren gekennzeichnet. Die Bruttowertschöpfung fiel bei Kleinst-, Klein- sowie Mittelunternehmen, wobei Mittelunternehmen hierbei den größten Rückgang mit 5,8% zu verzeichnen hatten. Ebenso ist ein Einbruch der Umsatzerlöse bei allen KMU zu erkennen. Die Anzahl der Beschäftigten und der Unternehmen selbst reduzierte sich nur geringfügig. Der Personalaufwand bei Kleinst- und Kleinunternehmen erhöhte sich in der Krise, obwohl in Krisenzeiten mit erhöhten Entlassungsraten zu rechnen sein sollte. Mit einer Verringerung von 0,1% des Personalaufwandes kann dieser auch bei Mittelunternehmen als konstant angesehen werden. Gründe hierfür könnten die politischen Maßnahmen zur Stabilisierung der Wirtschaft durch die österreichische Regierung sein. Ein Beispiel ist hier das Konjunkturpaket I, welches auch „Mittelstandsmilliarde“ genannt wurde und eine ausreichende Liquidität für österreichische Unternehmen sicherstellen sollte. Des Weiteren wurde in diesem ersten Konjunkturpaket ein Mittelstandsfonds zur Stärkung der Eigenkapitaldecke von Unternehmen und zur Förderung von Projekten geschaffen.²⁷

²⁶ Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (2010)

²⁷ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend (2010a), S. 104

Weitere Beispiele für diese Maßnahmen sind das Konjunkturpaket II, welches durch Investitionen in die Infrastruktur und in den Arbeitsmarkt für eine Entspannung der Wirtschaft sorgen sollte, und die Arbeitsmarktpakete welche durch das Inkrafttreten des Beschäftigungsförderungsgesetzes von 2009 die Kurzarbeit reformierten.²⁸ Die Effekte dieser Maßnahmen wurden in mehreren Analysen bestätigt. Die Analyse des Instituts für Höhere Studien aus dem Jahr 2009 hatte zum Ergebnis, dass die Maßnahmen zur Stärkung der österreichischen Wirtschaft einen signifikanten Beitrag leisteten.²⁹ Ebenso kommen Breuss et al. (2009) zu dem Resultat, dass die gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen der Konjunkturpakete und der Steuerreform positive Effekte haben.³⁰

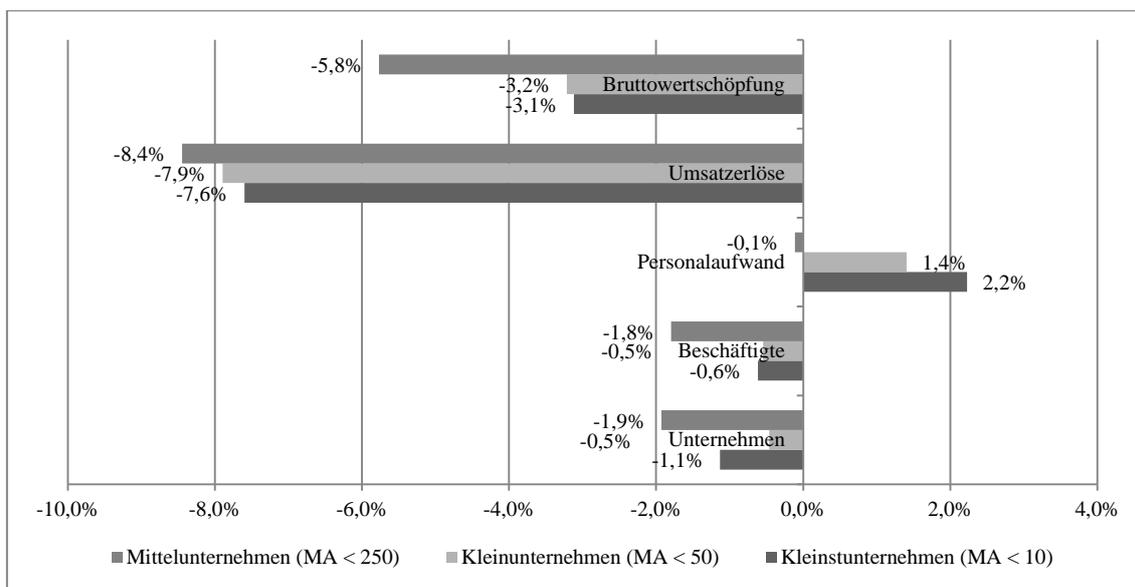


Abbildung 6: Veränderungen zwischen 2008 und 2009. Eigene Darstellung nach Daten der Statistik Austria. Vgl. Statistik Austria (2012)

3.1.5 Finanzielle Lage der KMU in Österreich

Die aktuellsten zugänglichen Daten beziehen sich auf die Jahre 2009 und 2010 und wurden im Bericht der Wirtschaftskammer Österreich (2011) veröffentlicht. Zur generellen Lage der KMU in Österreich ist zu sagen, dass sich das gesamte Feld divergierend gestaltet. In Abbildung 7 kann die Aufteilung der KMU mit weniger als 100 Beschäftigten eingesehen werden. Hier ist deutlich zu erkennen, dass sich in dieser Gruppe 19% Outperformer (mit einem Gewinn vor Steuern von über fünf Prozent und hoher Eigenkapitalquote von über 20%) und 19% an „Underperformern“ (mit negativem Gewinn und negativer Eigenkapitalquote) gegenüberstehen. Eine weitere, mit 14% Anteil, große Gruppe machen die Betriebe mit einer hohen EK-Quote aus, welche jedoch keinen Gewinn erwirtschaften. Des Weiteren ist zu beobachten, dass

²⁸ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend (2010a), S. 106

²⁹ Vgl. Berger, J., et al. (2009), S. 19

³⁰ Vgl. Breuss, F., et al. (2009), S. 28

46% aller KMU mit weniger als 100 Beschäftigten eine sehr hohe EK-Quote erreichen, jedoch nicht alle gute bis sehr gute Gewinnzahlen vorweisen können. Gewinne von fünf oder mehr Prozent können 30% aller in dieser Grafik einbezogenen Unternehmen erwirtschaften. Jedoch sind in dieser Abbildung mit 42% annähernd die Hälfte aller Betriebe mit weniger als 100 Mitarbeitern überhaupt nicht in der Lage Gewinne zu erwirtschaften. Diese und die folgenden Grafiken sind aus dem bereits oben erwähnten Bericht „Wirtschaftskraft KMU – Vorfahrt für Österreichs KMU“, herausgegeben von der Wirtschaftskammer Österreich in Zusammenarbeit mit der KMU-Forschung Austria, entnommen. Die in diesem Bericht genutzten Daten stammen aus der kostenpflichtigen Bilanzdatenbank der KMU-Forschung Austria.

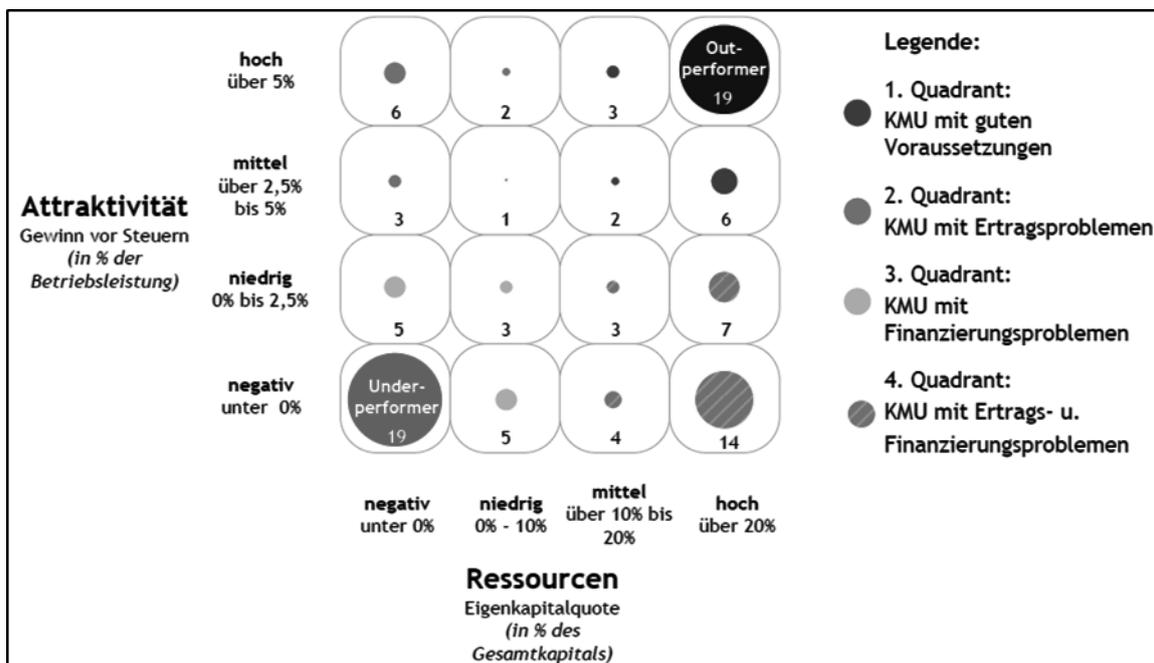


Abbildung 7: Betriebswirtschaftliche Position der KMU in Österreich mit weniger als 100 Mitarbeitern 2009/2010. Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (2011), S. 8; Rundungsfehler möglich.

Im Hinblick auf die Rentabilität (Abbildung 8) aller KMU in Österreich ist zu erwähnen, dass mit 59% über die Hälfte aller KMU ein positives Betriebsergebnis erarbeiten konnten. Jedoch ist hier zu beachten, dass die Mehrheit dieser Unternehmen lediglich einen Gewinn von bis zu 2,5% ausweisen konnte. Eine Gewinnspanne von mehr als 10 Prozent konnten auf der anderen Seite ca. 16% Prozent erwirtschaften.

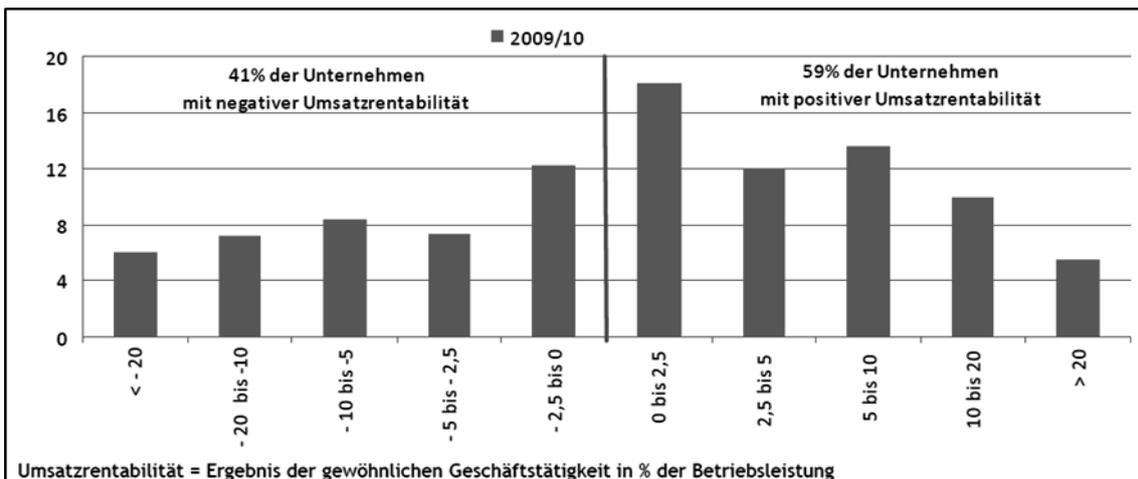


Abbildung 8: Anteil der KMU nach Umsatzrentabilität 2009/2010; Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (2011), S. 8; Rundungsfehler möglich.

Die Kapitalstruktur der KMU beinhaltet durchschnittlich ca. 35% Verbindlichkeiten gegenüber Banken und über 20% sonstiges Fremdkapital, was zu einer Überlast von Fremdkapital gegenüber Eigenkapital und Forderungen führt. (Abbildung 9, erste Säule).³¹ Bezüglich den bereits erwähnten „Outperformern“ ist zu erwähnen, dass diese durchschnittlich eine sehr hohe Eigenkapitalquote von ca. 50% und einen vergleichsweise geringen Stand an Fremdkapital ausweisen.

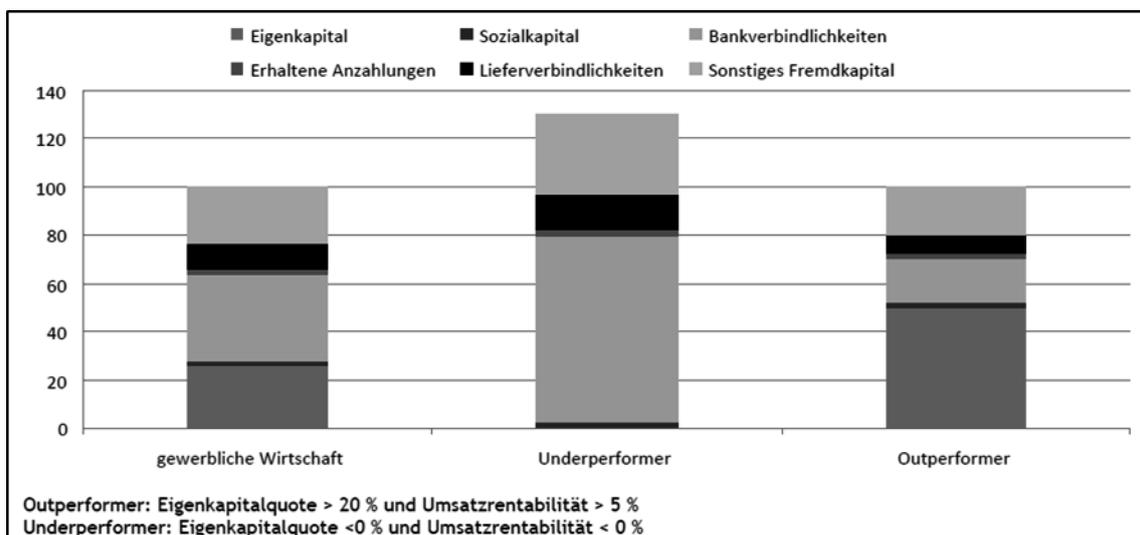


Abbildung 9: Kapitalstruktur von KMU; Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (2011), S. 11

In Abbildung 10 wird die Umsatzrentabilität der KMU mit weniger als 100 Beschäftigten nach Sparten aufgeschlüsselt und dargestellt. Es wird deutlich, dass sich auch zwischen den verschiedenen Sparten Diskrepanzen ergeben. Der höchste Durchschnittswert in dieser Grafik wird von der Sparte Information und Consulting erreicht, was auch auf den wachsenden Bedarf und den Fachkräftemangel an IT-

³¹ Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (2011)

Fachkräften zurückgeführt werden kann.³² Die schwächsten Rentabilitätsquoten verzeichnen die Branchen Transport und Verkehr, Industrie sowie Tourismus und Freizeitwirtschaft.

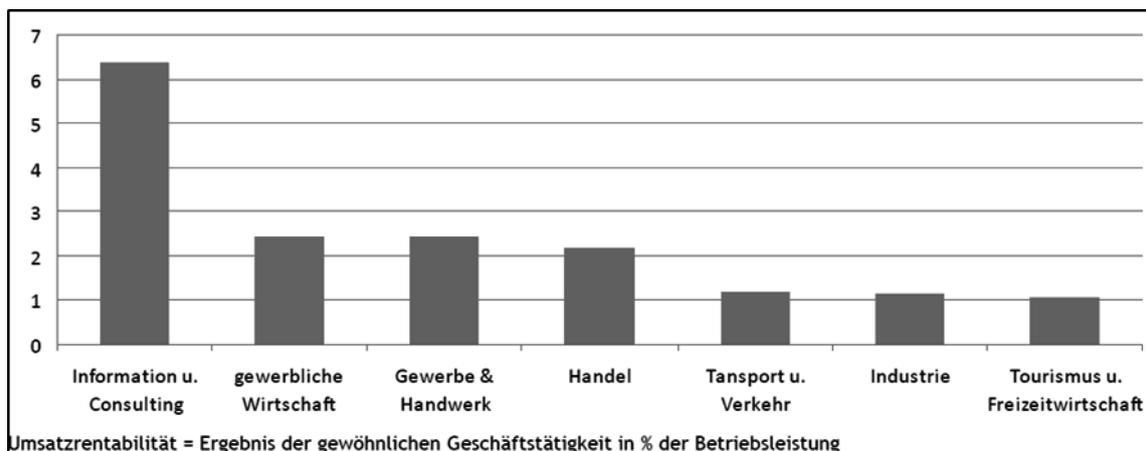


Abbildung 10: Umsatzrentabilität der KMU nach Sparten mit weniger als 100 Beschäftigten 2009/2010; Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (2011), S. 9

3.1.6 Aktuelles Geschäftsklima und konjunkturelle Lage von KMU in Österreich

Laut einer Untersuchung der Creditreform Wirtschaftsauskunft stieg das Klimabarometer, welches sich aus Stimmungsindikatoren zum eigenen Betrieb, zur eigenen Branche sowie zur generellen konjunkturellen Lage zusammensetzt und auf einer Umfrage unter 1700 Mittelständlern basiert³³, gegenüber Herbst 2011 im Frühjahr 2012 um 6,7 Indexpunkte auf 17,4 Punkte an, was jedoch einem leicht niedrigeren Wert als noch im Frühjahr 2011 entspricht.³⁴ Jedoch zeigt die aktuellste Studie (Herbst 2012), dass eine neue Eintrübung des Stimmungsindikators zu einem Fall auf 9,5 Indexpunkte und somit unter das Niveau von Herbst 2011 geführt hat.³⁵ Für eine Übersicht der Indexwerte der Jahr 2007 bis Herbst 2012 sei auf Abbildung 11 verwiesen.

Im Vergleich zum Vorjahr ist der Umfang der Auftragseingänge gefallen. Der Saldo zwischen Unternehmen mit einem Auftragsplus und Firmen mit einem Auftragsminus hat sich im Vergleich zum Herbst 2011 von +10,8 Indexpunkten auf +6,3 Punkte reduziert.³⁶ Ebenfalls reduziert hat sich die positive Erwartung für die kommende Auftragslage welche von 20,3 Punkten auf 19,6 Indexpunkte gefallen ist.³⁷

Bezüglich der Angebotspreise ist zu beobachten, dass es weniger Unternehmen gelungen ist höhere Preise gegenüber ihren Kunden durchzusetzen. Lediglich 18,3% der

³² Vgl. Der Standard (2010) und APA-OTS (2010)

³³ Vgl. Creditreform (2012b), S. 1

³⁴ Vgl. Creditreform (2012a), S. 1

³⁵ Vgl. Creditreform (2012b), S. 2

³⁶ Vgl. Creditreform (2012b), S. 4

³⁷ Vgl. Creditreform (2012b), S. 5

befragten Unternehmen gaben an, dass in den vergangenen Monaten Preissteigerungen durchgeführt wurden, was einem Minus von 5,2% gegenüber dem Vorjahr entspricht. Jedoch gehen 20 Prozent der Befragten von einer positiven Preisentwicklung in den kommenden Monaten aus.³⁸

Die Umsatzentwicklung im Mittelstand verhält sich ähnlich zur Preis- und Angebotsentwicklung. Etwa jedes dritte Unternehmen (35,6%) verzeichnet höhere Umsätze. Im Vergleich zum Vorjahr eine kaum vermerkbare Reduzierung von 0,2 Prozent. Jedoch gibt jedes fünfte Unternehmen einen Rückgang der Umsatzwerte an (19,8%), was eine Erhöhung gegenüber dem Vorjahr um 4% darstellt.³⁹ Den höchsten Anteil an Unternehmen mit rückgängigen Umsätzen verzeichnet das verarbeitende Gewerbe mit 22,4% der befragten Firmen. Insgesamt kann ein Pessimismus bezüglich der Umsatzerwartungen festgestellt werden. Lediglich ein Viertel (24,5%) aller befragten Unternehmen rechnen mit steigenden Umsätzen in der Zukunft. Der Sektor der Bauwirtschaft weist mit 35,2% den höchsten Wert an Unternehmen auf welche mit sinkenden Umsätzen rechnen.⁴⁰ Hinsichtlich der Beschäftigtenzahlen ist zu erwähnen, dass 17,3% der Unternehmen ihren Mitarbeiterpool verringert haben (ein Plus von 3,9% zum Vorjahr). Bezüglich der Einstellungspläne der Mittelständler ist eine Zurückhaltung wahrzunehmen. Der Anteil der geplanten Einstellungen in den befragten Betrieben beläuft sich lediglich auf 13,7%, wobei 20% Prozent mit Entlassungen rechnen.⁴¹

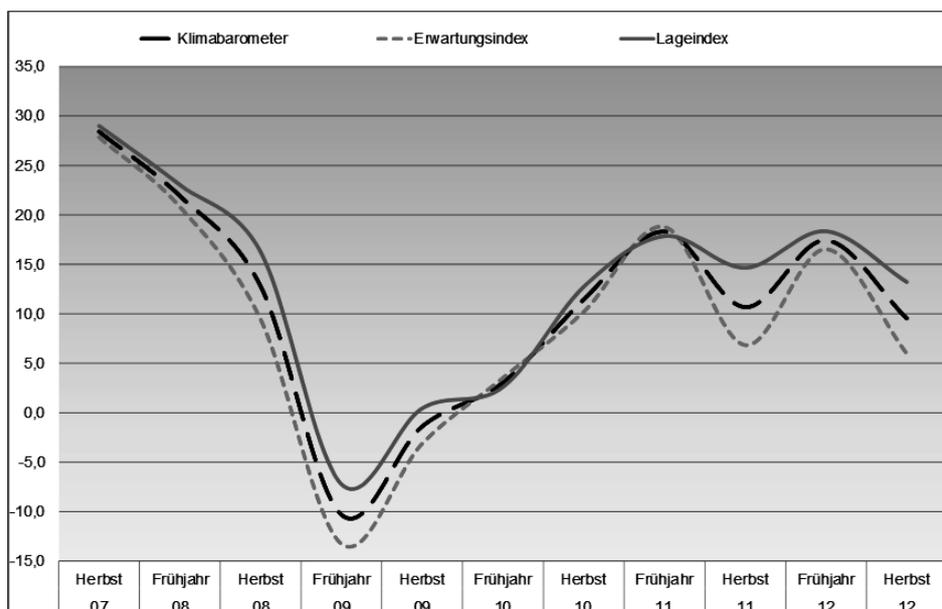


Abbildung 11: Creditreform Klimabarometer (in Indexpunkten); Creditreform (2012b), S. 2

³⁸ Vgl. Creditreform (2012b), S. 7

³⁹ Vgl. Creditreform (2012b), S. 8f

⁴⁰ Vgl. Creditreform (2012b), S. 10

⁴¹ Vgl. Creditreform (2012b), S. 11

3.2 Politische Maßnahmen zur Unterstützung von KMU in Österreich und der EU

Wie in Österreich sind auch in der gesamten Europäischen Union etwa 99% aller Betriebe im Bereich der KMU angesiedelt.⁴² Die Wichtigkeit dieser Unternehmensgruppierung ist auch der österreichischen Staatsregierung bewusst, was sich in etwaigen Gesetzgebungen widerspiegelt.⁴³ Auch die Europäische Kommission erkannte die Wichtigkeit dieser Unternehmensgruppe und verfasste, aufgrund dieser Erkenntnisse, den „Small Business Act“ um den Bedürfnissen von KMU gerecht zu werden und deren Entwicklung zu fördern.⁴⁴ Ebenso soll die Attraktivität einer möglichen Selbstständigkeit gesteigert werden um mögliche Neugründungen zu unterstützen. Dieser SBA liefert einen umfassenden politischen Rahmen für KMU und soll das Credo „Vorfahrt für KMU“ in Gesetzen und politischen Konzeptionen verankern.⁴⁵

3.2.1 Small Business Act und dessen Einflüsse

Der SBA baut auf zehn Grundsätzen auf und wurde durch mehrere politische sowie Rechtsetzungsmaßnahmen umgesetzt (siehe Abbildung 12 und Abbildung 13). Er ist als eine Aufforderung an die Europäische Kommission und an die Mitgliedsstaaten, Hemmnisse gegenüber KMU abzubauen, zu verstehen.⁴⁶

- | | |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I. | Ein Umfeld soll entstehen, in dem sich Unternehmer und Unternehmen in Familienbesitz entfalten können und in dem sich unternehmerische Initiative lohnt. |
| II. | Rechtschaffene Unternehmer, die insolvent geworden sind, sollen rasch eine zweite Chance bekommen. |
| III. | Regelungen sollten nach dem Prinzip „Vorfahrt für KMU“ gestaltet werden. |
| IV. | Öffentliche Verwaltungen sollen verstärkt auf die Bedürfnisse der KMU eingehen. |
| V. | Politische Instrumente sollen KMU-gerecht gestaltet werden, so dass die KMU leichter an öffentlichen Ausschreibungen teilnehmen und staatliche Beihilfen besser nutzen können. |

Abbildung 12: Die zehn Grundsätze des SBA. Grundsätze I bis V. Vgl. Europäische Kommission (2008), S. 4f

⁴² Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend (2010a), S. 110

⁴³ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend (2010b)

⁴⁴ Vgl. Europäische Kommission (2008), S. 2

⁴⁵ Vgl. Europäische Kommission (2011a), S. 1

⁴⁶ Vgl. Europäische Kommission (2011a), S. 1

VI.	Für die KMU soll der Zugang zu Finanzierungen erleichtert und ein rechtliches und wirtschaftliches Umfeld für mehr Zahlungsdisziplin im Geschäftsleben geschaffen werden.
VII.	Die KMU sollen dabei unterstützt werden, stärker von den Möglichkeiten des Binnenmarkts zu profitieren.
VIII.	Weiterqualifizierung und alle Formen von Innovation sollen auf der Ebene der KMU gefördert werden.
IX.	Die KMU sollen in die Lage versetzt werden, Umweltprobleme in Geschäftschancen umzuwandeln.
X.	Die KMU sollen ermutigt werden, vom Wachstum der Märkte zu profitieren und dafür entsprechende Unterstützung erhalten.

Abbildung 13: Die zehn Grundsätze des SBA. Grundsätze VI bis X. Vgl. Europäische Kommission (2008), S. 4f

Beispielsweise soll dies durch den KMU-Test, welcher neue Gesetze und Verwaltungsvorschriften auf das Prinzip „Vorfahrt für KMU“ und deren Auswirkungen auf europäische KMU untersucht, gewährleistet werden.⁴⁷ Falls dieser Test negative Auswirkungen auf KMU eines Mitgliedsstaates aufgrund von Gesetzen oder Vorschriften aufzeigt, ist es diesem Mitgliedsstaat erlaubt Maßnahmen wie bspw. in Form von Ausnahmen oder Übergangsregelungen zu ergreifen, insbesondere bei Berichts- und Informationspflichten. Ein weiteres Beispiel der Auswirkungen des SBA ist das Ziel zur Minimierung von Bürokratie innerhalb der EU. Aus diesem Grund hat sich die EU im SBA verpflichtet eine Reduzierung des Verwaltungsaufwandes von 25% bis Ende 2012 zu erreichen⁴⁸ und die Höchstdauer zur Gründung eines Unternehmens auf maximal eine Woche zu beschränken.⁴⁹ Des Weiteren wurde beschlossen den Zugang von KMU zu Finanzierungsmöglichkeiten zu erleichtern (siehe Grundregel VI). Dies erfolgt beispielsweise durch die Bereitstellung von einer Milliarde Euro, dessen Großteil durch die EIB-Gruppe⁵⁰ verwaltet wird.⁵¹ Ebenfalls sollen in den Mitgliedsstaaten über die Besteuerung der Gewinne der Betriebe weitere Anreize zu Investitionen geschaffen werden.⁵²

Ein weiterer wichtiger Punkt in einem immer stärker international agierenden Wirtschaftsraum ist die Befähigung der KMU zur Nutzung von Chancen am Binnenmarkt (siehe Grundregel VII). Hierzu stellt die Kommission beispielsweise sicher, dass bestehende Marktöffnungsmaßnahmen auch KMU zugutekommen indem

⁴⁷ Vgl. Europäische Kommission (2012)

⁴⁸ Vgl. Europäische Kommission (2011b), S. 5

⁴⁹ Vgl. Europäische Kommission (2008), S 10

⁵⁰ EIB – Europäische Investitionsbank

⁵¹ Vgl. Europäische Kommission (2008), S. 12

⁵² Vgl. Europäische Kommission (2008), S. 13

sie das Funktionieren des Binnenmarktes sicherstellt und Marktversagensrisiken minimiert.⁵³

Europaweit sind im Durchschnitt 700.000 KMU pro Jahr von Betriebsschließungen aufgrund von Insolvenzen betroffen.⁵⁴ In der EU ist dieses unternehmerische Scheitern stark mit einem Stigma behaftet und verhindert somit mögliche Neuanfänge durch Neugründungen. Ebenso verhindern langwierige Insolvenzverfahren eine schnelle Erholung und somit die Bereitschaft der Neugründung. Aus diesem Grund fördert die europäische Kommission mit der Grundregel II die Unterstützung einer zweiten Chance für gescheiterte Unternehmer. Ebenso setzt sich die Kommission für eine politische Beihilfe in den EU-Staaten, beispielsweise durch das Ersuchen der Mitgliedsländer die Insolvenzverfahrensdauer auf maximal ein Jahr zu beschränken, ein.⁵⁵

Interessierte Leser seien, für weitere Beispiele, auf die *„Mitteilung der europäischen Kommission an das europäische Parlament, den Rat, den europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen“* vom 25. Juni 2008 verwiesen.⁵⁶

3.2.2 Österreichische Maßnahmen im Europäischen Vergleich

Die von der Europäischen Kommission jährlich veröffentlichten Factsheets zur Lage einzelner Nationen bezüglich der Umsetzung der Richtlinien des „Small Business Act“ zeigt auf, dass Österreich 2010 in allen Bereichen des SBA aktiv war und insgesamt positive Ergebnisse aufweist.⁵⁷ In den Bereichen „Vorfahrt für KMU“, „Staatliche Beihilfen und öffentliches Auftragswesen“ sowie „Qualifikation und Innovation“ liegt Österreich über dem EU-Durchschnitt (siehe Abbildung 14). In allen weiteren Kategorien befindet sich Österreich im EU-Durchschnitt, wobei die Dimensionen „Finanzierung“ und „Internationalisierung“ sich an der Grenze zum überdurchschnittlichen Bereich befinden. Aufgrund fehlender Daten zur Durchschnittermittlung findet sich in Abbildung 14 im Bereich der Dimension „Umweltschutz“ keine Angabe. Mit Blick auf den Trend der Jahre 2005 bis 2011 ist zu sagen, dass fünf von neun Bereichen positive Steigerungsraten aufweisen. Lediglich die Bereiche „Zugang zu Finanzmitteln“ und „Vorfahrt für KMU“ zeigen negative Trends.

⁵⁸ Jedoch kann die Problematik des fehlenden Zuganges zu Finanzmitteln auf die

⁵³ Vgl. Europäische Kommission (2008), S. 14

⁵⁴ Vgl. Europäische Kommission (2008), S. 9

⁵⁵ Vgl. Europäische Kommission (2008), S. 9

⁵⁶ Online Zugriff unter: [http://eur-](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0394:FIN:DE:PDF)

[lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0394:FIN:DE:PDF](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0394:FIN:DE:PDF)

⁵⁷ Vgl. Europäische Kommission (2011c); S. 3

⁵⁸ Vgl. Europäische Kommission (2011c); S. 3

Finanzkrise zurückgeführt werden, welches den gesamten europäischen Wirtschaftsraum erfasste und somit kein rein österreichisches Problem darstellt.

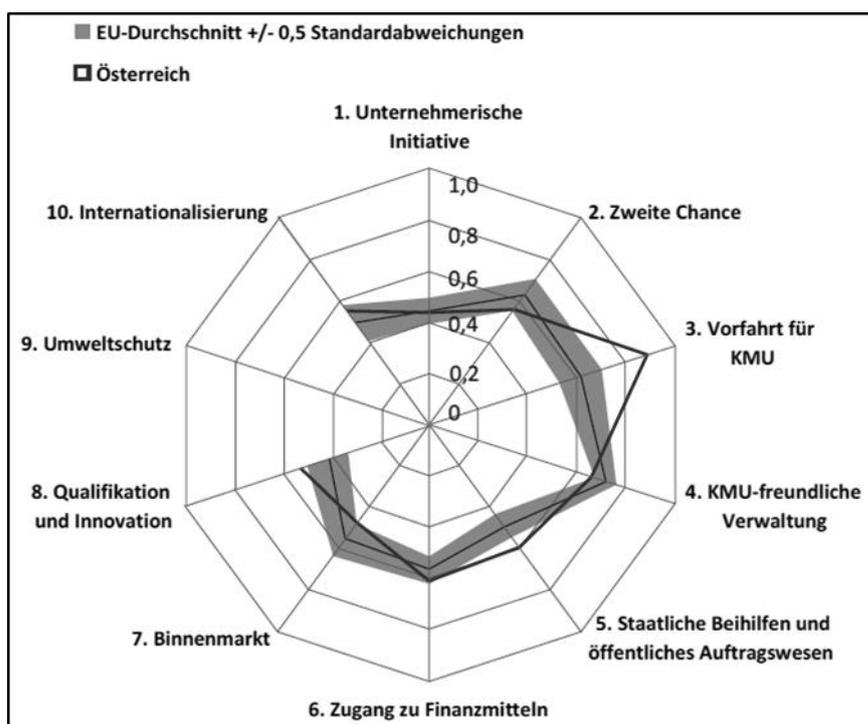


Abbildung 14: Österr. Bemühungen zur Erfüllung von SBA-Grundsätzen im EU-Vergleich; Vgl. Europäische Kommission (2011c), S. 3

Mit dem Hintergrund der vorgestellten Bemühungen der europäischen Kommission durch den SBA und dessen Grundsätze soll in den folgenden Absätzen ein kurzer Überblick über positive Beispiele für die Umsetzung des SBA und weitere erfolgreiche Maßnahmen zur Unterstützung von KMU in Österreich gegeben werden.

3.2.2.1 ProTrans – Programm zur Förderung strategischer Produktfindung, Innovationsmanagement und Technologietransfer für KMU

Das Programm ProTrans unterstützt KMU, mit Hilfe eines Zuschusses von bis zu 300.000 Euro, bei der Stärkung der Innovationsleistung. Hierbei wird speziell die Kooperation zwischen universitären und außeruniversitären Forschungseinrichtungen und mit anderen Unternehmen gefördert.⁵⁹ Dies soll KMU dabei unterstützen Ihr Innovationspotential optimal auszunutzen und zu verbessern. Durch die Systematisierung und Professionalisierung des Innovations- und Wissensmanagements soll den KMU die strategische Produktfindung und –entwicklung vereinfacht werden.⁶⁰ Hierbei stehen die allgemeinen Ziele, die Stärkung der Innovationskraft, Optimierung der Unternehmensstrategien mittelständischer Unternehmen sowie die Verbesserung der

⁵⁹ Vgl. Austria Wirtschaftsservice GmbH (2012), S. 1

⁶⁰ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend (2008), S. 3

Innovations- und Kooperationskultur österreichischer KMU im Vordergrund.⁶¹ Förderungsanträge werden seit dem 01. Jänner 2008 bis zum 31. Dezember 2013 bearbeitet und gegebenenfalls zugelassen.⁶²

Förderbar sind Vorhaben der antragstellenden Unternehmen welche konkrete Forschungs-, Entwicklungs- oder Technologietransferprojekte beinhalten. Des Weiteren müssen die Kooperationen der Entwicklung von Strategien bezüglich des Produktportfolios, der Verbesserung der Nutzung von technologischen Potentialen oder der Vorbringung von substantiellen Innovationen dienen.⁶³

Diese Förderungsmaßnahme kann dem Grundsatz VIII der Europäischen Kommission aus Abbildung 12 zugeschrieben werden.

3.2.2.2 Departure – Die Kreativagentur der Stadt Wien GmbH

Träger dieses Förderzentrums ist die Stadt Wien.⁶⁴ Es wurde 2003 als eigenständige Wirtschaftsförderungs- und Servicestelle für in Wien gemeldete Unternehmen der Kreativwirtschaft gegründet. Departure ist ein Unternehmen der Wirtschaftsagentur Wien, welche von der Stadt Wien betrieben wird, und hat das Ziel, eine nachhaltige Basis für wirtschaftlich orientierte Kreative zu schaffen.⁶⁵ Diese Initiative bietet verschiedene Förderprogramme für verschiedene Arten von Unternehmen an. Beispielsweise können bereits bestehende Firmen, welche in der Stadt Wien beheimatet sind, Fördermittel für Innovationsprojekte im Bereich Entwicklung, Vermarktung und Verwertungsstrategien beantragen.⁶⁶

Bis jetzt wurden mehr als 350 Projekte gefördert und mehr als 1.400 Projekte zur Förderung eingereicht. Durch die durchgeführten Projekte mit einer Gesamtförderungssumme von 22,4 Millionen Euro konnten 1.584 Arbeitsplätze geschaffen oder erhalten werden.⁶⁷ Diese Förderung stellt eine Unterstützung nach dem Grundsatz VI des SBA dar.

3.2.2.3 Business pro Austria

Der Verband der Technologiezentren Österreichs (VTÖ) bietet mit Business pro Austria eine Coaching-Dienstleistung für Kleinst- und Kleinunternehmer an. Hierbei sollen die bereits bestehenden oder in der Gründung befindlichen KMU bei der Entwicklung von

⁶¹ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend (2008), S. 3

⁶² Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend (2008), S. 4

⁶³ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend (2008), S. 4

⁶⁴ Vgl. Departure Kreativagentur (2012a)

⁶⁵ Vgl. Departure Kreativagentur (2012b)

⁶⁶ Vgl. Departure Kreativagentur (2012c)

⁶⁷ Vgl. Departure Kreativagentur (2012d)

neuen Produktideen bis hin zum Erfolg über das Netzwerk von Mitgliedern des VTÖ unterstützt werden.⁶⁸ Die übergeordneten Ziele hierbei sind die Ideen-, Persönlichkeits- und Gründerteamentwicklung was als Ergebnis eine klare, konkrete und getestete Geschäftsidee sowie eine schriftliche Definition der Rahmenbedingungen der Geschäftsgründung zur Folge hat.⁶⁹ Durch die regionale Präsenz der jeweiligen Technologiezentren und die individuelle Unterstützung durch Experten können Jungunternehmer, Gründer und andere KMU vertrauliches Feedback sowie Informationen über die richtige Präsentation bei Geldgebern oder anderen Institutionen sowie einen Einblick über Erfahrungen von Gleichgesinnten erhalten.⁷⁰

3.2.2.4 Unternehmensservice Portal

Ein weiteres Beispiel für ein bewährtes Verfahren zur Unterstützung und Förderung von KMU in Österreich ist die Gründung des Unternehmensservice Portals.⁷¹ Hier erhalten Interessenten Informationen zur Gründung und Antworten auf Fragen zum laufenden Betrieb von Unternehmen in Österreich. Ein weiteres Merkmal dieser Plattform ist die Zusammenführung aller E-Government-Lösungen, wie beispielsweise die Abführung von Verwaltungsgebühren oder die Abwicklung von Behördengängen, was den Unternehmern Zeit und Kosten erspart. Die Entstehung dieses Portals ist auf die Zielvorgabe der Europäischen Kommission, die Verwaltungskosten und -lasten für KMU um 25% zu verringern, zurückzuführen.

3.3 Stärken und Schwächen von KMU

Unter Stärken von KMU sind diejenigen Strategien und Aspekte eines Unternehmens zu verstehen welche Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz schaffen. Analog dazu sind Aspekte, welche Nachteile im Wettbewerb mit anderen Unternehmen mit sich bringen, als Schwächen zu verstehen. Basierend auf einigen Charaktereigenschaften, der Wichtigkeit von KMU für die Wirtschaft und der normalerweise starken Nähe der KMU zu deren Kunden, Mitarbeitern und Zulieferern, können einige Stärken und Schwächen identifiziert werden. Jeder dieser Aspekte kann der Ursprung für eine Stärke oder Schwäche darstellen.

Beispielsweise deutet eine stark verflochtene Rolle des Besitzers als zeitgleicher Manager des Betriebes auf ein hohes Commitment und hohe Motivation hin, da es sich

⁶⁸ Vgl. Business pro Austria (2012a)

⁶⁹ Vgl. Business pro Austria (2012b)

⁷⁰ Vgl. Business pro Austria (2012c)

⁷¹ Vgl. Europäische Kommission (2011c), S. 12

hierbei um seine oder ihre eigene Unternehmung handelt. Ebenso können flache Hierarchien, wie sie in einem Großteil der KMU vorherrschen zu geringer Bürokratie und höherer Flexibilität durch kurze Kommunikationswege führen. Durch einfache Produktionsprozesse verringert sich die Anlernphase neuer Mitarbeiter und die interne Kommunikation über Teilprozesse der Produktion verlangt kein Fachwissen. Hierdurch können verschiedenen Produktionsschritte meist durch mehrere Mitarbeiter durchgeführt werden, was ebenfalls die Flexibilität erhöht. Durch engere Kundenbeziehungen können deren Wünsche und Vorstellungen besser und genauer ausgeführt werden, was die Kundenbindung und –zufriedenheit erhöht. Ebenfalls kann ein Vorhandensein von speziellem handwerklichem Können zu einer seltenen oder sogar einzigartigen Kompetenz führen welche durch die Konkurrenz schwer nachahmbar ist. Des Weiteren können originelle Initiativen oder Produktideen durch die alleinige Befugnis des Unternehmensbesitzers zu neuen, innovativen Produkten führen an deren Nutzen oder Existenz vorher erhebliche Zweifel bestanden.

Jedoch entstehen aus diesen und anderen Charakteristiken ebenfalls Schwächen.

Die traditionell kleineren Produktionsmargen der KMU erlauben keine Kostendegressionseffekte, welche bei Großkonzernen meist Teil der Kostenreduktionsstrategie sind. Ein ebenso kleines Produktportfolio erlaubt es den KMU nicht gewisse Marktrisiken durch mehrere Produktparten oder –kategorien zu streuen. Des Weiteren kann eine handwerkliche Orientierung zu einer Wissenslücke bezüglich technologischer Fortschritte und Einsatzmöglichkeiten führen. Eine hohe Autorität des Besitzers und fehlende Qualität dessen Managements können zu schwerwiegenden Fehlern und zur Insolvenz führen. Durch die flachen Hierarchien in KMU und dadurch seltenen Aufstiegschancen büßen KMU im Vergleich zu Konzernen meist an Attraktivität für neue Mitarbeiter ein. Eine Übersicht über diese Überlegungen bietet Abbildung 15.

Charakteristik	Stärke
verflochtene Besitzverhältnisse	hohes Commitment im Management
flache Hierarchien, kurze Kommunikationswege	wenig Bürokratie, Flexibilität
meist einfache Produktionsprozesse	kurze Anlernphasen, einfache interne Kommunikation
Persönliche und enge Kundenbeziehungen	starke Anpassung an Kundenwünsche
handwerkliches Können / Orientierung	seltene oder einzigartige Kompetenzen
eigenwilliges Handeln des Besitzers	originelle Initiativen
Charakteristik	Schwäche
kleine Produktionsmargen	keine Kostendegressionseffekte
kleines Produktportfolio	keine Risikostreuung bei Marktschwankungen
handwerkliches Können / Orientierung	technologische Wissenslücken
hohe Autorität durch Besitzer	Gefahr des Mismanagements durch persönliche Fehler
flache Hierarchien	geringe Attraktivität als Arbeitgeber durch weniger Aufstiegschancen

Abbildung 15: Stärken und Schwächen von KMU aufgrund von Charakteristiken; eigene Darstellung

Kropfberger (1986) kommt auf teilweise deckungsgleiche Ergebnisse in seiner Überlegung Stärken und Schwächen von KMU anhand ihrer Strukturen und Verhaltensweisen abzuleiten. Hierzu sei auf Abbildung 16 verwiesen.

Stärken von KMU	Schwächen von KMU
Strukturbedingte Stärken <ul style="list-style-type: none"> ▪ Überschaubarkeit der Unternehmung und Märkte ▪ Direkte Kundenkontakte ▪ Produktionstechnische Anpassungsfähigkeit 	Strukturbedingte Schwächen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Geringe Marktmacht ▪ Begrenzte Ressourcen in allen Bereichen ▪ Fehlen von Kostendegression
Verhaltensbedingte Stärken <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entscheidungsflexibilität ▪ Unbürokratische Organisation ▪ Spezifische Problemlösungskompetenz ▪ Abhängigkeit des Erfolges von der Qualifikation des Unternehmers und weniger Manager 	Verhaltensbedingte Schwächen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Abhängigkeit des Misserfolges von der Qualifikation des Unternehmers und weniger Manager ▪ Unterentwickelte Planungs- und Abrechnungssysteme ▪ Zu geringe Informationsbasis ▪ Organisations- und Führungsdefizit

Abbildung 16: Stärken und Schwächen von KMU; Vgl. Kropfberger (1986), S. 37

3.4 Herausforderungen von KMU

Die heutige Umwelt ist geprägt von einer steigenden Dynamik des Wirtschaftens und immer kürzeren Innovations- und Produktlebenszyklen.⁷² Diese kürzeren Lebenszyklen erfordern hohe Anstrengungen von den Unternehmen in den Bereichen Innovation und Adaption um sich auf dem Markt behaupten zu können oder, im Falle von Neugründungen, am Markt Fuß zu fassen. Eine sich ständig in einer Entwicklung befindliche Umwelt zwingt die Unternehmen zu einer wiederkehrenden Beobachtung der Konkurrenz und der Zielgruppen sowie zur Förderung der Produktinnovation und -diversifikation im Betrieb. Diese Aktivitäten binden wertvolle Ressourcen und stellen Nachteile der KMU gegenüber größeren Firmen und Konzernen, welche größere Kapital- und Ressourcenreserven verwalten, dar.

In den folgenden Unterkapiteln soll ein Überblick, angelehnt an Knop (2009), über einige der Herausforderungen von KMU in der heutigen Zeit gegeben werden.

⁷² Vgl. Stocker/Tochtermann (2012), S.1 und Tagesspiegel (2011)

3.4.1 Globalisierung und Deregulierung

Durch die Globalisierung und Deregulierung der Märkte erhöht sich der Druck auf den Mittelstand. Internationale Konkurrenz operiert zunehmend in den Heimatmärkten der KMU und Großindustrien verlagern ihre Produktion, und somit den Bedarf an Zulieferteilen, in andere Länder. Ebenso werden Teile des Bedarfs nach Waren und Dienstleistungen im Ausland gestillt.⁷³ Durch die stetige Erweiterung der Europäischen Union in den letzten Jahrzehnten und der darauf folgenden Grenzöffnung ergeben sich weitere Probleme, aber auch Möglichkeiten, durch das Aufkommen neuer Konkurrenz und neuer Absatzmärkte im internationalen Kontext. Als stark beeinflussende Faktoren können hier die EU-Osterweiterung und die Öffnung Chinas gegenüber den Weltmärkten erwähnt werden wodurch sich einerseits der Konkurrenzkampf verstärkte, andererseits aber auch neue Absatzmöglichkeiten ergaben.⁷⁴ Die Errichtung eigener Auslandsvertretungen in den Regionen der neuen Produktionsstätten der Großkunden in Asien oder Osteuropa stellen ein hohes finanzielles Risiko dar und sind dennoch meist überlebenswichtig für die Geschäftsbeziehungen zwischen Mittelstand und Großkunden.

Diese fortschreitende Globalisierung und die daraus entstehenden unausweichlichen Konsequenzen für den Mittelstand zwingen diesen zunehmend zum Überdenken und Verändern der eigenen Strategien und der Marktpositionen hin zu internationaleren Konzepten.⁷⁵

3.4.2 Wachsende Komplexität

Reiß (2000) untergliedert die Komplexität, mit der Unternehmen konfrontiert sind, in Geschäfts- und Wissenskomplexität.⁷⁶ Steigende Bedürfnisse der Kundschaft, wie beispielsweise neuste Standards in Sicherheit und Komfort, Energieeffizienz und Umweltverträglichkeit, werden der Geschäftskomplexität zugeordnet.⁷⁷ Höhere Wissenskomplexität resultiert aus der zunehmenden Spezialisierung der Arbeitskräfte und der Unternehmen selbst, was zu einer Streuung der Kompetenzen sowie des Know-how führt, sowie aufgrund des technischen Fortschrittes, welcher durch immer schnellere Innovations- und Produktlebenszyklen zu einer Verkürzung der Aktualität

⁷³ Vgl. KfW (2006), S. 5

⁷⁴ Vgl. KfW (2006), S. 6

⁷⁵ Vgl. Knop (2009), S. 18

⁷⁶ Vgl. Reiß (2000), S. 7

⁷⁷ Vgl. Eichhorn (2003), S. 12

des Wissens führen.⁷⁸ Diese Komplexitäten führen zu einer Fokussierung der Unternehmen auf deren Kernkompetenzen. KMU konzentrieren sich auf solche Fähigkeiten, welche maßgebliche Vorteile gegenüber der Konkurrenz bedeuten oder zukünftige Vorteile hervorbringen können.⁷⁹ Dieser Trend führt vor allem in Großunternehmen zur Aufgliederung der Unternehmensstruktur in kleinere, spezialisierte Unternehmenseinheiten um die Halbwertszeit des Know-how (Wissenskomplexität) zu verlängern und um alle Kundenbedürfnisse erfüllen zu können (Geschäftskomplexität). Ein Beispiel hierfür gibt Knop (2009):

„Ein Beispiel dieser Entwicklung ist die zunehmende Ausgliederung der IT-Abteilungen großer Konzerne in selbstständige Unternehmen. Aus ehemals ineffizienten, budgetorientierten IT-Abteilungen entstehen so mittelgroße, rechtlich selbstständige, aber wirtschaftlich abhängige Unternehmen („Neuer Mittelstand“), die sich im Wettbewerb um die Aufträge des ehemaligen Arbeitgebers an den Preis-/Leistungsverhältnissen des Marktes orientieren müssen. Der nun expressive Zwang zur Gewinnausweisung erfordert häufig die Ausdehnung des Marktes auf andere Kunden.“

Knop (2009)

3.4.3 Technischer Fortschritt

Die in 3.4.2 bereits erwähnte steigende Geschäftskomplexität beeinflusst ebenfalls die technischen Anforderungen an Unternehmer. Die zunehmende Menge an Daten, wie beispielsweise die durchgehende Überwachung der Finanz-, Auftrags- und Lagerbestandssituation, benötigen eine moderne Infrastruktur aus Kommunikations- und IT-Systemen. Durch die immer stärker werdende Vernetzung von Partnern, Zulieferern und Kunden durch Konzepte wie beispielsweise Just-in-Time, werden die Mittelständler zu Investitionen in neue Software zur Steuerung dieser integrierten Prozesse gezwungen. Diese Implementierung neuer Softwarepakete und neuer Konzepte verursachen erhebliche Kosten.⁸⁰

Ebenfalls werden die Nischenvorteile der KMU, welche sich durch kundenorientierte Lösungen und maßgeschneiderte Produkte oder Lösungen auszeichnen, geringer. Der technische Fortschritt ermöglicht Großunternehmen zunehmend die Fertigung von Kleinserien und speziellen Sonderausführungen, da eine Adaption des Standardproduktes an Kundenwünsche, bei gleichzeitiger Beibehaltung des

⁷⁸ Vgl. Reiß (2000), S.7

⁷⁹ Vgl. Knop (2009), S. 19

⁸⁰ Vgl. Knop (2009), S. 20

Kostenvorteils der Massenproduktion, einfacher und kostengünstiger zu bewerkstelligen ist.⁸¹

Des Weiteren können global operierende Großunternehmen, durch größere Ressourcen und Kapitalreserven, einen Vorteil durch international aufgeteilte Projekte generieren. Knop (2009) spricht hier beispielsweise von zeitlichen Einsparungen durch international aufgeteilte Projektgruppen, welche durch die Vorteile der verschiedenen Zeitzonen schnellere Projektabschlüsse generieren können.⁸² Ein weiteres Beispiel ist die immer geringer werdende Gewichtung der Distanz zwischen Geschäftspartnern. Die Weiterentwicklungen der Kommunikations- und Vertriebswege haben die Bedeutung der Distanz reduziert.⁸³

3.4.4 Hürden zur Fremdfinanzierung

Wie bereits in Abbildung 9 zu sehen, weisen durchschnittliche KMU in Österreich eine EK-Quote von unter 30% auf. Diese geringe Höhe von eigenem Kapital erzeugt einen hohen Bedarf an Fremdkapital, was deren Bedeutung steigert. Die Bankverschuldungsrate von österreichischen Kleinstunternehmen betrug beispielsweise im Jahre 2006 rund 50%, von kleinen Unternehmen ca. 29% und von Mittelunternehmen rund 33%, was gegenüber großen Unternehmen (25%) und sehr großen Unternehmen (12%) einen Nachteil darstellt.⁸⁴ Der eingeschränkte Zugang zu externe Finanzquellen durch asymmetrische Information zwischen möglichen Investoren und KMU auf den Finanzmärkten und daraus resultierende höhere Transaktionskosten spielen hierbei eine gewichtige Rolle.⁸⁵ Dieser Mangel an Alternativen zur Finanzierung kann eine Hinderung im Wachstum der KMU bedeuten. Des Weiteren stellt der erhöhte Informationsbedarf der Investoren und Banken eine zusätzliche Hürde zur Fremdfinanzierung dar. Viele KMU sind nicht in der Lage diesen Informationsbedarf zu bedienen, beispielsweise durch fehlendes Controlling oder Mangel an administrativen Fähigkeiten.⁸⁶

3.4.5 Politisch-wirtschaftliche Lasten

Die österreichische Gesetzgebung ist größtenteils an großwirtschaftlichen Interessen orientiert und somit in der Ausformulierung von Regeln, Normen und Gesetzen für

⁸¹ Vgl. Europäische Kommission (2003b), S. 9

⁸² Vgl. Knop (2009), S. 20

⁸³ Vgl. Europäische Kommission (2003b), S. 9

⁸⁴ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend (2010a), S. 52

⁸⁵ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend (2010c), S. 7

⁸⁶ Vgl. Knop (2009), S. 21

KMU meist benachteiligend.⁸⁷ Zur Ausübung der bürokratischen Pflichten benötigen KMU ein Vielfaches an Aufwand pro Mitarbeiter. Personengesellschaften, eine für KMU typische Geschäftsform, sind durch die Orientierung der Steuergesetzgebung an Kapitalgesellschaften im Nachteil.⁸⁸ Zusätzlich haben KMU, aufgrund einer meist personalintensiven Produktion, höhere Personalkostenanteile am Gesamtumsatz, was sich durch hohe Lohnnebenkosten oder Lohnerhöhungen, welche meist auf der Ebene der Großunternehmen und der Gewerkschaften ausgehandelt werden, als weiterer Nachteil herausstellt.⁸⁹

Änderungen in der Gesetzgebung zur Verminderung der Nachteile von KMU, wie beispielsweise die Neuregelung des Vergabegesetzes im Jahre 2006, zeigen ebenso weitere Schwachstellen auf.⁹⁰ Ein weiteres Beispiel für eine fehlende KMU-Orientierung der Gesetzgebung ist das Unternehmensliquiditätsstärkungsgesetz (ULSG), gegen welches sich von Seiten des österreichischen Mittelstands Widerstand formierte.⁹¹ Der Streitpunkt hierbei ist die Regelung, dass es durch die versprochene Haftungsübernahme für Kredite von Großunternehmen für den Mittelstand noch schwerer werden wird an erschwingliche Finanzierungen zu gelangen.

Dieser Punkt steht im Gegensatz zum Small Business Act der Europäischen Kommission (siehe Punkt 3.2.1). Hierzu sei erwähnt, dass aufgrund der Vielzahl von politischen Entscheidungen und Gesetzgebungen nicht immer auf die Belange der KMU Rücksicht genommen wird bzw. werden kann.

3.4.6 Die europäische Schuldenkrise

Ein Großteil der österreichischen Mittelständler sieht die europäische Schuldenkrise mehr und mehr sorgenvoll. Fast jeder zweite Unternehmer in der KMU-Klassifizierung gibt an, dass ihm die Schuldenkrise in Europa zunehmend Sorgen bereitet.⁹² Ebenso denkt die Mehrheit (69%) der Unternehmen, dass der Höhepunkt der Schuldenkrise ihnen noch bevorsteht.⁹³ Lediglich 29% der Befragten sind der Meinung, dass die getroffenen Entscheidungen der österreichischen Bundesregierung bezüglich der Schuldenkrise korrekt und richtig waren. Nur 28% der Betriebe sind für eine

⁸⁷ Vgl. Knop (2009), S. 22

⁸⁸ Vgl. Knop (2009), S. 22

⁸⁹ Vgl. Knop (2009), S. 22

⁹⁰ Vgl. Die Wirtschaft (2006)

⁹¹ Vgl. Preetext Austria (2009)

⁹² Vgl. Ernst & Young (2012), S.20

⁹³ Vgl. Ernst & Young (2012), S. 21

Ausweitung des Euro-Rettungsschirmes.⁹⁴ Obwohl die kompletten Auswirkungen dieser Krise noch nicht abschätzbar und der Ausgang ungewiss ist, sind viele Betriebe zuversichtlich, dass ihre Unternehmen gut gerüstet in die Krise gehen. 94% der befragten Unternehmen sehen ihren aktuellen Zustand als stabil bis sehr stabil an.⁹⁵ Zusätzlich sehen sich fast die Hälfte (43%) der Unternehmen im Vergleich zum Krisenjahr 2008 besser aufgestellt. Eigenkapitalausstattung und Kosteneffizienz sind lt. der Unternehmen die Bereiche, in denen die meisten Verbesserungen stattgefunden haben.⁹⁶

Ein weiterer Indikator für eine bevorstehende Krise ist der stärkste Einbruch des ZEW-Konjunkturbarometers⁹⁷ in Deutschland seit Oktober 1998.⁹⁸ Eine Verschlechterung der Wirtschaft, die zunehmende Krisenstimmung im Mittelstand und die starke Vernetzung im gesamten Euroraum, kann sich auch auf die KMU in Österreich auswirken. Ausgewiesene Experten, wie beispielsweise Wirtschaftsnobelpreisträger Joseph Stiglitz, sehen eine realistische Möglichkeit für einen Zusammenbruch der Währungsunion und somit für weitere Risiken mit denen sich die Wirtschaft und KMU im Speziellen auseinandersetzen müssen.⁹⁹

4. Strategische Allianzen, Kooperationen und Netzwerke

Die Zusammenarbeit von KMU untereinander kann in verschiedensten Formen auftreten. Die folgenden Unterkapitel sollen einen Überblick über die mannigfaltigen Möglichkeiten einer Kooperation und deren Ausführungscharakteristika geben.

4.1 Formen von Kooperationen und Allianzen

Kooperationen, Allianzen und Netzwerke treten in vielen verschiedenen und vielschichtigen Formen auf. Eine Übersicht bieten Zentes, Swoboda und Morschett (2003) in Abbildung 17.

⁹⁴ Vgl. Ernst & Young (2012), S. 21

⁹⁵ Vgl. Ernst & Young (2012), S. 21

⁹⁶ Vgl. Ernst & Young (2012), S. 22

⁹⁷ ZEW – Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung

⁹⁸ Vgl. Der Standard (2012)

⁹⁹ Vgl. Profil online (2012)

Ressourcenprofil der Partner	X-Allianzen		Y-Allianzen	
Institutioneller Aspekt (Transaktionsform)	Lizenzvereinbarungen	Managementvertrag	Franchising	Joint Venture
Anzahl der Partner / Koordinationsstruktur	Bilaterale Bindung	Trilaterale Bindung	Einfache Netzwerke	Komplexe Netzwerke
Kooperationsrichtung (Wirtschaftsstufe)	horizontal		vertikal	lateral
Zeitaspekt	einmalig	sporadisch	regelmäßig	dauerhaft
Kooperationsbereiche (Funktion)	Forschung & Entwicklung	Beschaffung	Produktion	Absatz
Raumaspekt	lokal	regional	national	international
Grad der Intensität	Austausch von Information und Ergebnissen	koordiniert arbeitsteiliges Vorgehen	gemeinschaftliches Vorgehen	gemeinschaftlich getragene Organisation

Abbildung 17: Morphologischer Kasten zur Bestimmung von Kooperationsformen; Vgl. Zentes/Swoboda/Morschett (2003), S. 21

4.1.1 Grundsätzliche Formen nach Ressourcenprofilen der Partner

Zur Erzielung von Vorteilen durch Allianzen oder Kooperationen sollen Schwächen kompensiert oder Stärken zwischen den Partnern kombiniert werden. Auf der Basis dieser unterschiedlichen Stärken-Schwächen-Profile der Partner lassen sich zwei Grundtypen von Allianzen unterscheiden. **X-Allianzen** entstehen, wenn einzelne Prozesse der Wertschöpfungskette zwischen den Parteien aufgeteilt werden. Hierbei konzentrieren sich die Partner auf ihre jeweiligen Stärken und somit auf jene Prozesse der Wertschöpfungskette, in denen diese Stärken und Vorteile liegen. Hierbei kann auch von einer sogenannten „komplementären Allianz“ gesprochen werden. Bei dieser Form werden verschiedene Stärken-Schwächen-Profile vorausgesetzt und dienen zum wechselseitigen Ausgleich der Defizite.¹⁰⁰

Handelt es sich nicht wie bei X-Allianzen um eine Aufteilung einer gemeinsamen Wertschöpfungskette, sondern um eine Kooperation in der ein oder mehrere Prozesse der Kette gemeinsam durchgeführt werden, spricht man von einer **Y-Allianz**. Hierbei erzielen die Partner Wettbewerbsvorteile durch die gemeinsame Ausführung von Prozessen und den damit einhergehenden Synergieeffekten durch die jeweiligen Kompetenzen. Beispielsweise entsteht hierbei ein kollektiver Wettbewerbsvorteil durch die kumulative Erhöhung des Produktionsvolumens und Kostendegressionseffekten.¹⁰¹

4.1.2 Transaktionsformen von Allianzen und Netzwerken

Winkler (2004) versteht Unternehmensnetzwerke und Kooperationen als „kooperativ geprägte und, im Anschluss an die mikro- und institutionenökonomische Diskussion, als hybride oder intermediäre Organisationsform zwischen Märkten und Hierarchien“.¹⁰²

¹⁰⁰ Vgl. Morschett (2003); S. 393

¹⁰¹ Vgl. Morschett (2003), S. 393

¹⁰² Vgl. Winkler (2004), S. 21

Dies bedeutet, dass Kooperationen zwischen Markttransaktionen und voller Integration von Unternehmen in die Hierarchie anderer Unternehmungen beheimatet sind. Laut Morschett (2003) können bei einer detaillierten Betrachtung vielzählige Formen der Institutionalisierung, also dem Grad der hierarchischen Integration der Partner einer Allianz, unterschieden werden. Jedoch gibt dieser ebenfalls an, dass eine einheitliche Systematisierung von Kooperationstypen und deren Platzierungen innerhalb der Typologie bislang nicht gelungen ist.¹⁰³

Eine eindeutige Zuordnung der einzelnen Formen gestaltet sich demnach als schwer, da eine vollständige Auflistung und Unterteilung aufgrund der Vielfalt an alternativen Gestaltungsformen nicht erfolgen kann.¹⁰⁴ Transaktionsformen wie Akquisitionen oder Fusionen stellen eine vollständige Internalisierung von Unternehmen in andere Betriebe und somit eine starke hierarchische Form der Integration dar. Fusionen und Konzerneingliederungen von Unternehmen sind demnach nicht Gegenstand dieser Arbeit, da in diesem Fall die rechtliche oder wirtschaftliche Selbstständigkeit aufgibt und somit nicht von einer Kooperation unter verschiedenen rechtlich selbstständigen Unternehmen gesprochen werden kann.¹⁰⁵

Ein einfacher Kauf von Waren mittels Kaufvertrag ist auf der anderen Seite als eine einfache marktspezifische Form einer Markttransaktion zu sehen, und ebenfalls nicht als Kooperation. Laut Mellewigt (2003) lässt sich die Unternehmenskooperation durch das Kriterium der „bewussten und explizit vereinbarten Zusammenarbeit“ (Mindestinterdependenz) von der reinen Markttransaktion und durch das Kriterium der „jederzeit einseitig kündbaren Zusammenarbeit“ (zum Erhalt der Mindestautonomie) von hierarchischen Organisationsformen abgrenzen. Abbildung 18 zeigt die Problematik der fließenden Übergänge nochmals in vereinfachter Form.

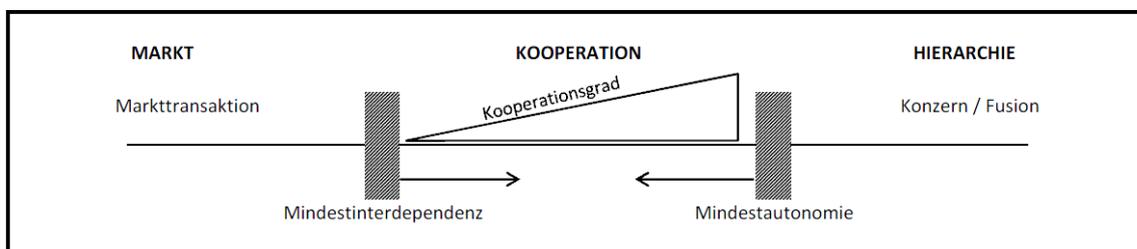


Abbildung 18: Zwischenbetriebliche Organisation von Kooperationen zwischen Markt und Hierarchie; eigene Darstellung in Anlehnung an Mellewigt (2003), S. 11¹⁰⁶

Neben dem Kooperationsgrad (im Bereich zwischen Mindestinterdependenz und Mindestautonomie) können erhebliche Unterschiede zwischen den Kooperationsformen

¹⁰³Vgl. Morschett (2003), S. 395

¹⁰⁴ Vgl. Frank (1994), S. 136

¹⁰⁵ Vgl. Mellewigt (2003), S. 11

¹⁰⁶ Eine ähnliche Darstellung findet sich auch in Van Gils (2000), S. 109

erkannt werden. Im Folgenden soll nun auf die Eigenheiten einiger gängiger Kooperationsformen eingegangen werden. Hierbei handelt es sich aufgrund der Vielzahl an möglichen Kooperationsformen nur um eine Auswahl.

Konsortien stellen eine projektspezifische Zusammenarbeit von Unternehmen dar, welche meist von begrenzter Dauer sind.¹⁰⁷ Hierbei wird keine neue rechtlich greifbare Gesellschaft gegründet. Die Synergievorteile durch die Ressourcenbündelung und Risikoaufteilung stehen im Vordergrund. Dementsprechend ist ein Konsortium eine Projektgemeinschaft in der sich die kooperierenden Unternehmen verpflichten, ein oder mehrere Projekte gemeinsam durchzuführen.¹⁰⁸ Große Bauprojekte oder Standardentwicklungen in der IT-Branche (bspw. Bluray vs. HD-DVD) sind hierfür gute Beispiele.¹⁰⁹

Eine **Lizenzvereinbarung** zwischen den Partnern stellt eine Übereinkunft über die Nutzung geschützter Rechte, wie beispielsweise Patente oder Warenzeichen, oder auch ungeschütztem Know-how, dar.¹¹⁰ Mit der Überlassung einer Lizenz geht also ein Nutzungsrecht für bestimmte Fähigkeiten, Kenntnisse oder namentliche Bezeichnungen von Produkten, so Patente, Gebrauchsmuster, Geschmacksmuster oder Warenzeichen einher.¹¹¹ Üblicherweise wird die Nutzungsüberlassung durch die Zahlung von Gebühren kompensiert. Dieses Lizenzverhältnis unterscheidet sich durch eine typischerweise längere Laufzeit von reinen Technologie- oder Rechteverkäufen.¹¹² Eine kooperative Komponente im Sinne einer Zusammenarbeit kommt bei Lizenzen erst durch die Gestaltung der Gegenleistung zustande.¹¹³ Beispielsweise kann die Lizenzgebühr nicht bar ausbezahlt, sondern in Form von Anteilen am lizenznehmenden Unternehmen kompensiert werden. Eine weitere Möglichkeit ist die wechselseitige Verrechnung von Lizenzgebühren oder die Weitergabe der unter Lizenz produzierten Güter zu Sonderkonditionen an den Lizenzgeber.¹¹⁴

Jedoch ist mit der Vergabe von Lizenzen auch ein Potential an Risiken verbunden. Hier sei an erster Stelle die Gefahr des Know-how-Abflusses erwähnt, besonders im Falle von ungeschütztem Wissen, welches durch die Lizenz für einen gewissen Zeitrahmen

¹⁰⁷ Vgl. Killich (2011), S. 14

¹⁰⁸ Vgl. Killich (2011), S. 14f

¹⁰⁹ Vgl. Morschett (2003), S. 396

¹¹⁰ Vgl. Mellewig (2003), S. 12 und Frank (1994), S. 137

¹¹¹ Vgl. Lubritz (1996), S.43

¹¹² Vgl. Morschett (2003), S. 396

¹¹³ Vgl. Lubritz (1996), S. 43

¹¹⁴ Vgl. Morschett (2003), S. 397

Unternehmensfremden zur Verfügung gestellt wird. Dies kann zur Bildung von neuer Konkurrenz durch eine weitere Nutzung des Wissens, auch nach Ende des Lizenzabkommens, führen.¹¹⁵ Diese Art von Kooperation eignet sich, laut Frank (1994), für mittelständische Unternehmen ohne eigene Forschungseinrichtungen um durch die Übernahme von fremdem Wissen dieses Fehlen auszugleichen. Wobei hier die frühe und schnelle Identifizierung von erfolgversprechenden und innovativen Lizenzen am Markt entscheidend sein kann.¹¹⁶

Unter **Franchising** wird „ein Vertriebssystem verstanden, durch das Waren, Dienstleistungen und/oder Technologien vermarktet werden.“¹¹⁷ Hierbei übergibt der Franchise-Geber dem Franchise-Nehmer gegen eine Zahlung das Recht zur Nutzung eines Geschäftskonzepts oder –systems, inklusive aller Rechte, wie bspw. Markenrechte. Diese Kooperation stellt ein „vertikal-kooperativ orientiertes Absatzsystem rechtlich selbstständiger Unternehmen auf der Basis eines vertraglichen Dauerschuldverhältnisses“ dar.¹¹⁸ Franchising wird in der Literatur des Öfteren als eine spezielle Art des Lizenzgeschäfts verstanden, da der Gegenstand der Lizenzvergabe ein komplettes Geschäftskonzept ist.¹¹⁹ Folgende Merkmale zeichnen eine Franchising-Kooperation aus:¹²⁰

- Die Zusammenarbeit ist zwischen zwei selbstständigen Firmen vertraglich geregelt und auf Dauer angelegt
- Der Franchise-Nehmer erwirbt das Recht, gegen die Zahlung von laufenden oder einmaligen Beträgen, bestimmte Rechte des Franchise-Gebers zu verfügen
- Diese Rechte umfassen in der Regel die Markennutzung, wie bspw. Firmennamen und Logos, Erzeugungsprozesse, oder Vertriebsstrukturen
- Der Franchise-Nehmer wird vom Franchise-Geber bei dem Aufbau und der Führung des Geschäfts, bspw. durch Schulungen, unterstützt.

Im Vergleich mit einer Lizenzierungsvereinbarung weißt das Franchising, wie bereits erwähnt, Parallelen auf. Zunächst handelt es sich hierbei ebenfalls um die zeitweise Überlassung von immateriellen Gütern, wie einem Geschäftskonzept, welches in der

¹¹⁵ Vgl. Lubritz (1996), S. 44

¹¹⁶ Vgl. Frank (1994), S. 138

¹¹⁷ Vgl. Killich (2011), S. 14

¹¹⁸ Vgl. Lubritz (1996), S. 47

¹¹⁹ Vgl. Frank (1994), S. 138

¹²⁰ Vgl. Morschett (2003), S. 47

Regel auch Lizenzvereinbarungen beinhaltet.¹²¹ Jedoch kann die Intensität einer Franchise-Kooperation nicht mit der Lizenzierung verglichen werden, da umfassende Management-, Schulungs- und sonstige Beratungsleistungen inkludiert werden und somit das Kooperationsniveau als höher einzustufen ist.¹²²

Joint Ventures zeichnen sich durch eine hohe Bindungsintensität zwischen den Partnern aus.¹²³ Hierbei wird in der Regel ein gemeinsames, rechtlich selbstständiges Unternehmen gegründet, welches im Rahmen der zwischenbetrieblichen Kooperation, dem Zusammenführen von unterschiedlichen Ressourcen der Partner dient.¹²⁴ Durch die Verbindung der finanziellen, personellen, materiellen und immateriellen Ressourcen von zwei oder mehr Partnern entsteht eine neue, rechtlich selbstständige Unternehmung, welche je nach Beteiligungsverhältnis der Partner als Majoritäts-, Paritäts- oder Minoritäts-Joint-Venture geführt werden kann.¹²⁵ In der Praxis finden sich Joint Ventures meist im Forschungs- und Entwicklungsbereich oder bei Versuchen der Internationalisierung von Unternehmen.¹²⁶

Hierbei kann es zu verschiedenen Ausprägungen kommen:¹²⁷ „Independent ventures“ zeichnen sich durch weitgehend autonom agierende Geschäftsführungen der neugegründeten Gesellschaft aus. „Split-over ventures“ weisen die jeweiligen Gründungsgesellschaften eine eigenständige und unabhängige Rolle innerhalb des Ventures auf. Bei einer weiteren, nicht weiter benannten, Form von Joint Ventures spielt nur eine der Partnergesellschaften eine dominierende Rolle, wobei die idealtypische Struktur ein zu gleichen Teilen aufgeteiltes Gemeinschaftsunternehmen ist. Bessere Kontrollmöglichkeiten der unternehmerischen Entscheidungen werden durch eine wechselseitige Kapitalverflechtung im Rahmen eines Joint Ventures ermöglicht. Ebenso ist eine hohe Eigenmotivation des Kooperationspartners wahrscheinlich, da starkes finanzielles Commitment und das damit zusammenhängende Interesse an einer positiven wirtschaftlichen Entwicklung hierfür sorgen.

Eine weitere Möglichkeit der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit ist die Gründung eines sogenannten **virtuellen Unternehmens**. Hierbei treten die Kooperationspartner

¹²¹ Vgl. Morschett (2003), S. 397

¹²² Vgl. Lubritz (1996), S. 47

¹²³ Vgl. Lubritz (1996), S.49 und Frank (1994), S. 140

¹²⁴ Vgl. Killich (2011), S. 17 und Frank (1994), S. 140

¹²⁵ Vgl. Morschett (2003), S. 398

¹²⁶ Vgl. Merkle (1999), S. 45

¹²⁷ Vgl. Frank (1994), S. 140f

am Markt als ein eigenständiges Unternehmen auf. Dies impliziert, dass die beteiligten rechtlich selbstständigen Partner nicht mit dem eigenen Firmennamen in Erscheinung treten, sondern Teile dieses virtuellen Unternehmens darstellen.¹²⁸ Wolter/Wolff/Freund (1998) formulierten für folgende zentrale Merkmale von virtuellen Unternehmungen:¹²⁹

- Ein Netzwerk aus Unternehmensteilen, welche nicht ausschließlich rechtlich oder wirtschaftlich voneinander abhängig sind.
- Projektbezogene Konfiguration des Netzwerkes.
- Fortwährende Kommunikation und Abstimmungsprozesse zwischen den Netzwerkteilnehmern.
- Offene, dynamische Strukturen innerhalb des Netzwerkes, je nach Projekt wechselnde Partnerschaften.
- Keine „per-se-Dominanz“ eines Partners.
- Ein einheitliches Erscheinungsbild gegenüber den Kunden.
- Weitgehender Verzicht auf Institutionalisierung und Hierarchiebildung.

Es können im Falle der virtuellen Unternehmung einige Parallelen zu anderen Kooperationsformen, wie beispielsweise Joint Ventures, erkannt werden. Jedoch gibt es Joint-Ventures, die je nach Beteiligungshöhe als kooperative oder als hierarchische Formen angesehen werden können. Ebenfalls weisen Lizenzverträge je nach Ausrichtung verschiedene Grade an Kooperationen auf.¹³⁰ Franchisesysteme sind im Ursprung eher als hierarchisch anzusehen, wobei hier auch Arten mit höheren Kooperationsgraden möglich sind.

Es wird deutlich, dass es eine Überlappung der verschiedenen Formen und somit keine allgemein anwendbare Nomenklatur gibt. Beispielsweise können bei der Gründung eines Joint Ventures zusätzliche Lizenzvereinbarungen, Managementverträge oder auch Vertriebsvereinbarungen miteingebunden werden.¹³¹ Oftmals kann auch beobachtet werden, dass Formen mit schwächerer Bindungsintensität anderen Formen mit höherer Integration vorgeschaltet werden um das Commitment der Partner schrittweise zu erhöhen.¹³²

¹²⁸ Vgl. Killich (2011), S. 15

¹²⁹ Vgl. Wolter/Wolff/Freund (1998), S. 7f

¹³⁰ Vgl. Morschett (2003), S. 395

¹³¹ Vgl. Morschett (2003), S. 398

¹³² Vgl. Morschett (2003), S. 399

4.1.3 Allianzen und Netzwerke nach Anzahl der Partner und den Koordinationsstruktur

Eine weitere Möglichkeit zur Unterteilung von Kooperationen ist die Aufteilung nach Kooperationspartnern. Hierbei lassen sich zunächst bilaterale (zwei Parteien), trilaterale (drei Parteien) sowie einfache und komplexe Netzwerke unterscheiden.¹³³ Bei **bilateralen** Bindungen interagieren die Partner direkt miteinander und reagieren auf das Verhalten des Partners. Hierfür könne formlose Absprachen zwischen Partner oder Technologieabkommen als Beispiel dienen.¹³⁴ Die Komplexität der Allianz erhöht sich, je mehr Partner involviert sind und eine multilaterale Struktur (bspw. **trilateral** mit drei Parteien) herrscht. Durch diese multilaterale Struktur erhöht sich die Summe aller direkten und indirekten Beziehungen und eröffnet somit mehr Handlungsspielraum als einzelne direkte Beziehungen, wie im Falle einer bilateralen Form.¹³⁵ Netzwerke, bestehend aus Akteuren und Beziehungen zwischen diesen, können in einfache und komplexe Arten unterteilt werden. Bei **einfachen Netzwerken** werden nur ein Teil der möglichen Verbindungen und Beziehungen innerhalb des Konstrukts genutzt, was sich in einer sternförmigen Anordnung in Abbildung 19 widerspiegelt. Dies ergibt sich daraus, dass ein zentraler Akteur mit mehreren Partner interagiert und das Netzwerk zentral steuert.¹³⁶ Hierfür kann das bereits erwähnte Franchise-System als Beispiel dienen. **Komplexe Netzwerke** sind dadurch charakterisiert, dass ein Großteil der möglichen Beziehungen zwischen den Mitgliedern des Netzwerkes tatsächlich genutzt werden. Hierbei kann es auch zur Bildung von „Unternetzwerken“ kommen, welche wiederum multilateraler oder auch bilateraler Natur sein können.¹³⁷

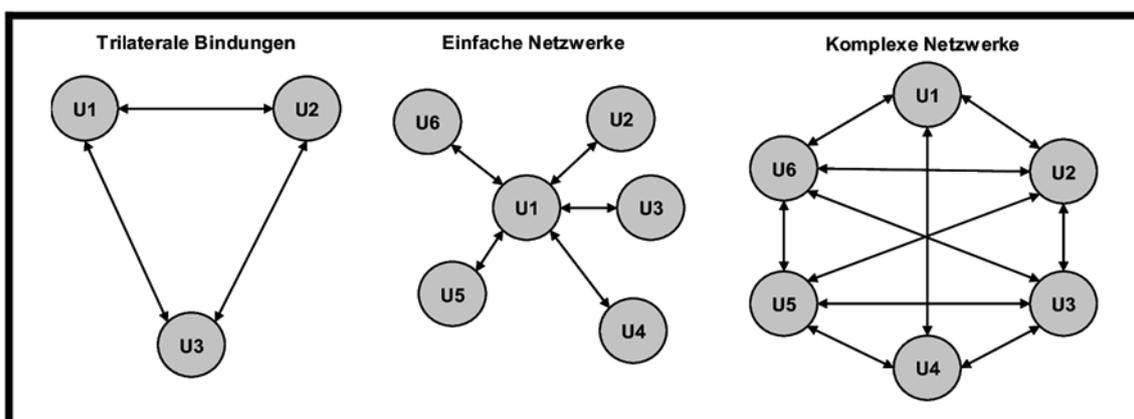


Abbildung 19: Übersicht über Netzwerke nach Anzahl der Partner; Vgl. Morschett (2003), S. 400

¹³³ Vgl. Morschett (2003), S. 399

¹³⁴ Vgl. Morschett (2003), S. 400

¹³⁵ Vgl. Morschett (2003), S. 400

¹³⁶ Vgl. Morschett (2003), S. 401

¹³⁷ Vgl. Morschett (2003), S. 401

4.1.4 Allianzen und Netzwerke nach der Stellung der Partner in der Wertschöpfungskette

Unternehmen können im Wertschöpfungsprozess bestimmten Stufen zugeordnet werden, je nach dem in welcher Phase der Warenerstellung und Wertschöpfung sie am Produkt beteiligt sind. Laut Morschett (2003) ist die Unterscheidung nach horizontaler, vertikaler und lateraler Kooperationsrichtung das meistverwendete Kriterium in der Literatur.¹³⁸ **Horizontale** Kooperationen entstehen, wenn Unternehmen der gleichen Branche oder Wertschöpfungsstufe zusammenarbeiten. Die Gleichartigkeit der Wirtschaftsstufe in der Wertschöpfungskette ist gegeben, „wenn die kooperierenden Unternehmen gleichartig in den Wirtschaftsprozess zwischen ihren Lieferanten[...] und ihren Abnehmern [...] eingegliedert sind.“¹³⁹ Diese Kooperationen verbinden Aktivitäten auf der gleichen Wertschöpfungsstufe miteinander um die eigenen Fähigkeiten zu stärken und um Schwächen auszugleichen.

Frank (1994) stellt fest, dass horizontale Partnerschaften den Schwerpunkt der gemeinsamen Zusammenarbeit auf Strukturkomponenten der Leistungsbreite bei gleichbleibender Leistungstiefe setzen.¹⁴⁰ Speziell KMU bilden solche Arten von Allianzen um ein Gegengewicht zu mächtigeren Großunternehmen zu bilden.¹⁴¹ Ebenso können zwei oder mehrere KMU Vorprodukte oder Rohstoffe innerhalb einer Beschaffungs Kooperation durch höhere Bestellmengen zu niedrigeren Preisen beschaffen, obwohl sie in verschiedenen Märkten tätig sind.¹⁴²

Vertikale Kooperationen werden dagegen gebildet, wenn sich Unternehmen verschiedener Wertschöpfungsstufen zusammenschließen. Diese Art von Kooperation hat das Ziel, dass sich die Partner auf ihre Kernkompetenzen, also auf ihren Anteil an der Wertschöpfungskette konzentrieren können, und andere Partner, deren Kompetenzen wiederum in anderen Bereichen liegen, weniger gut ausgeprägte Prozesse übernehmen.¹⁴³ Dies bezieht sich im speziellen auch auf klassische unternehmerische Entscheidungen wie „make or buy“ oder das Auslagern von unrentablen Sparten.¹⁴⁴

¹³⁸ Vgl. Morschett (2003), S. 402

¹³⁹ Vgl. Lubritz (1996), S. 54f

¹⁴⁰ Vgl. Frank (1994), S. 134f

¹⁴¹ Vgl. Morschett (2003), S. 402f

¹⁴² Vgl. Lubritz (1996), S. 55

¹⁴³ Vgl. Morschett (2003), S. 402f

¹⁴⁴ Vgl. Lubritz (1996), S. 55

Hierbei schreibt Frank (1994), dass vertikale Partnerschaften sich auf Strukturkomponenten der Leistungstiefe, und nicht wie bei horizontalen Allianzen, auf die Leistungsbreite konzentrieren.¹⁴⁵

Laterale Kooperationen sind durch das Fehlen einer direkten Beziehung zwischen den Partnern charakterisiert.¹⁴⁶ Die verschiedenen Parteien haben keine direkte Verbindung in der Wertschöpfungskette zueinander, also in keinem direkten Konkurrenz- oder Leistungsverhältnis. Diese Partnerschaft erlaubt eine Erweiterung des bisherigen Leistungsangebots bei gleichbleibender Leistungstiefe. Bei zunehmender Unterscheidbarkeit der Tätigkeitsbereiche der Partnerunternehmen, desto vielfältiger und umfangreicher stellen sich die Verflechtungspotentiale der Partnerschaft dar.¹⁴⁷

4.1.5 Unterscheidung nach Kooperationsdauer und geographischer Ausdehnung

Es ist möglich Kooperationen und Allianzen anhand ihrer **Dauer** zu unterscheiden. Hierbei muss die Dauer der Zusammenarbeit in Relation zu den angestrebten Zielen gesetzt werden.¹⁴⁸ Hinsichtlich der Zeitdauer ist eine Unterscheidung nach befristeten und unbefristeten Kooperationen möglich. Eine befristete Zusammenarbeit ist dabei meist projektbezogen, d.h. die Parteien haben ein gemeinsam zu verfolgendes Ziel. Nach dem Erreichen des gesteckten Ziels ist keine weitere Zusammenarbeit nötig oder angedacht. Ebenso kann, je nach Dauer der Allianz, von kurz-, mittel- oder langfristigen Kooperationen gesprochen werden.¹⁴⁹ In der Literatur finden sich keine generell anwendbaren und somit gültigen Kriterien für die Definition von Kooperationen nach zeitdimensionalen Aspekten. Jedoch werden in der Literatur Kooperationen, Netzwerke und Allianzen in der Regel mit langfristigen Ausrichtungen in Verbindung gebracht.¹⁵⁰

Bezüglich der **geographischen Ausdehnung** finden sich nationale, internationale und regionale Formen der Kooperation.¹⁵¹ Aufgrund der, bereits erwähnten, steigenden Globalisierung der letzten Jahrzehnte und der einfacheren Möglichkeiten des weltweiten Informationsaustausches hat sich Bedeutung von internationalen Kooperationen deutlich erhöht. Unter diesen internationalen Allianzen und Kooperationen versteht man „die Formen der grenzüberschreitenden, langfristigen und formalisierten

¹⁴⁵ Vgl. Frank (1994), S. 135

¹⁴⁶ Vgl. Lubritz (1996), S. 56

¹⁴⁷ Vgl. Frank (1994), S. 135f

¹⁴⁸ Vgl. Morschett (2003), S.405

¹⁴⁹ Vgl. Morschett (2003), S. 405

¹⁵⁰ Vgl. Morschett (2003), S. 405

¹⁵¹ Vgl. Morschett (2003), S. 407

Zusammenarbeit zwischen Unternehmen“¹⁵², wobei die Partnergesellschaften und/oder die Kooperationseinheit, so ein Joint Venture, ihren Sitz in unterschiedlichen Ländern haben.¹⁵³ Die Parteien stammen also in der Regel aus verschiedenen Rechts- und Kulturräumen, was einen hohen personellen und materiellen Input zur Erhaltung und Gestaltung der Zusammenarbeit benötigt.¹⁵⁴ Als Gegenerscheinung zur Internationalisierung werden in der Literatur zunehmend Forschungsbeiträge zur Entstehung von regionalen Clustern unternommen.¹⁵⁵ Diese regionalen Cluster sind „eine geographische Konzentration von Unternehmen, spezialisierten Lieferanten, Dienstleistungsanbietern, Unternehmen in verwandten Branchen und verbundenen Einrichtungen, die in bestimmten Feldern verbunden sind und gleichzeitig miteinander konkurrieren und kooperieren.“¹⁵⁶ Somit sind Cluster eine Art von Organisationsform, welche durch kooperative Strukturen in Verbindung mit gleichzeitiger hoher Wettbewerbsintensität, räumlicher Nähe und intensiver Interaktion der Akteure, gekennzeichnet sind. Dies führt in der Regel zu einer gesteigerten Produktivität und höherer Innovationskraft der Unternehmen im Cluster, verglichen mit weniger konzentrierten Unternehmensansiedlungen.¹⁵⁷ Hierzu bietet sich „Silicon Valley“ als klassisches Beispiel eines Regionalnetzwerkes an.

5. Erfolgsfaktoren, Risiken und Hindernisse von Netzwerken und Allianzen

Die Entscheidung, eine Kooperation einzugehen, muss wohl überlegt werden. Es gilt, Faktoren welche die positive Entwicklung unterstützen, ebenso zu erkennen wie mögliche Risiken. Beispielsweise der Abfluss von betriebsinternem wettbewerbssensiblen Wissen. Unternehmer müssen sich bewusst sein, dass Kooperationen nur eine von vielen Möglichkeiten zur Erreichung strategischer Ziele sind. Daher sollte dieser Schritt wohlüberlegt werden.

Große Koordinationsaufwände in Verbindung mit der Nutzung von zeitlichen, personellen und monetären Ressourcen sind nötig um Allianzen und Netzwerke aufzubauen. Daher müssen diese Ressourcen wohlüberlegt eingesetzt werden um die Erfolgsfaktoren zu entwickeln und die Risiken zu minimieren. Ebenso muss erörtert werden, ob der zu erwartende Gewinn aus der Zusammenarbeit die Ausgaben und somit

¹⁵² Vgl. Lubritz (1996), S. 30f

¹⁵³ Vgl. Morschett (2003), S. 407

¹⁵⁴ Vgl. Lubritz (1996), S.30f

¹⁵⁵ Beispielsweise Chiaroni/Chiesa (2006) oder Eisingerich/Bell/Tracey (2010)

¹⁵⁶ Vgl. Porter (1999), S. 207f

¹⁵⁷ Vgl. Meyer/Arnold/Emes (2003), S. 1135

auch die gebundenen Ressourcen rechtfertigt.¹⁵⁸ Im Folgenden werden einige der Risiken und Erfolgsfaktoren von Kooperationen, Netzwerken und Allianzen erörtert.

5.1 Risiken und Hindernisse

Die Bildung von Kooperationen ist nicht als Allheilmittel anzusehen und birgt, neben vielen positiven Faktoren, einige Risiken und Hindernisse zur weiteren Entwicklung der eigenen Unternehmung. Erhebliche Aufwände für Organisation und Koordinierung der Kooperation können die Vorteile überwiegen und zeitliche, monetäre wie menschliche Ressourcen binden. Knop (2009) skizziert, in Anlehnung an Fontanari (1996), in folgender Abbildung die Risiken mit denen eine Kooperation konfrontiert sein kann.

Koordinations-schwierigkeiten	Gefährdung der eigenen Wettbewerbsposition	Latente Konfliktsituationen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Höhere Komplexität ▪ Gefahr der Suboptimierung ▪ Kompromisskosten ▪ Suboptimale Steuerung ▪ Unzureichende strategische Ausrichtung ▪ Personelle Engpässe 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Know-how-Abfluss ▪ Offenbarung von Betriebsinterna ▪ Bekenntnis einer unternehmerischen Schwäche ▪ Kompetenzerosion ▪ Zunehmende Abhängigkeit ▪ Förderung neuer Konkurrenten ▪ Verselbstständigung der Kooperation ▪ Verlust von Autonomie oder Eigenständigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verteilungsprobleme ▪ Unterschiedliche Unternehmenskulturen ▪ Vertrauensmissbrauch ▪ Motivationsprobleme ▪ Änderungswiderstände

Abbildung 20: Risiken einer strategischen Kooperation; Vgl. Knop (2009), S. 39

Es können Koordinationsschwierigkeiten durch die Bindung von Personal im Planungsprozess in anderen Bereichen der Unternehmung zu Engpässen führen und somit das Kerngeschäft beeinflussen. Ebenso ist die Gefahr des Know-how-Abflusses und des Heranziehens neuer potentieller Konkurrenten, bspw. durch das Preisgeben von Firmengeheimnissen, präsent.¹⁵⁹ Des Weiteren kann ein Mangel an Kooperationsmotivation in der eigenen Belegschaft zu geringerer Produktivität und somit zu wirtschaftlichem Schaden führen.

Die Europäische Kommission hat im Rahmen des ENSR Enterprise Survey 2003 Hindernisse zur Kooperationsbildung analysiert und veröffentlicht. Diese Ergebnisse können Abbildung 21 entnommen werden. An oberster Stelle wird die Furcht vor dem

¹⁵⁸ Vgl. Knop (2009); S. 39

¹⁵⁹ Auch Frank (1994), S.145f weist auf das Risiko des Missbrauchs von Informationen hin und die dadurch mögliche Übernahme von Kernkompetenzen durch den Partner, was einer Bildung neuer Konkurrenz gleichzusetzen ist.

Verlust der Eigenständigkeit genannt, was darauf hindeutet, dass die Unternehmen die Kontrolle über die Kernkompetenzen behalten wollen. Kooperationen werden in diesem Fall nur eingegangen, wenn Sie der Verbesserung und Ergänzung dieser Kernkompetenzen dienen.¹⁶⁰ Diese Haltung ist stark von der generellen Haltung der Geschäftsführung bezüglich der Risikowahrnehmung abhängig. Eine Erhebung unter spanischen KMU hat ergeben, dass die Unternehmen bei den Vereinbarungen zwischen den Kooperationspartnern zu einer Minimierung der Verflechtungen tendieren um die Selbstständigkeit zu bewahren.¹⁶¹ Ähnlich argumentiert Frank (1994), welcher das Risiko der wirtschaftlichen Abhängigkeit als Risiko für KMU, welche primär ihre Eigenständigkeit erhalten wollen, identifiziert da *„viele mittelständische Unternehmen die Notwendigkeit, für einen Partner einen Teil ihrer Selbstständigkeit aufzugeben, als einen wesentlichen Nachteil von strategischen Allianzen betrachten.“*¹⁶² Zusätzlich spielen institutionelle Hindernisse, wie fehlende Informationen über Kooperationspartner, sprachliche sowie kulturelle Faktoren und steuerliche und rechtliche Regelungen eine signifikante Rolle. Lt. ESNR Survey sind KMU zunehmend mit institutionellen Hindernissen konfrontiert, sobald eine Kooperation eingegangen wird.¹⁶³

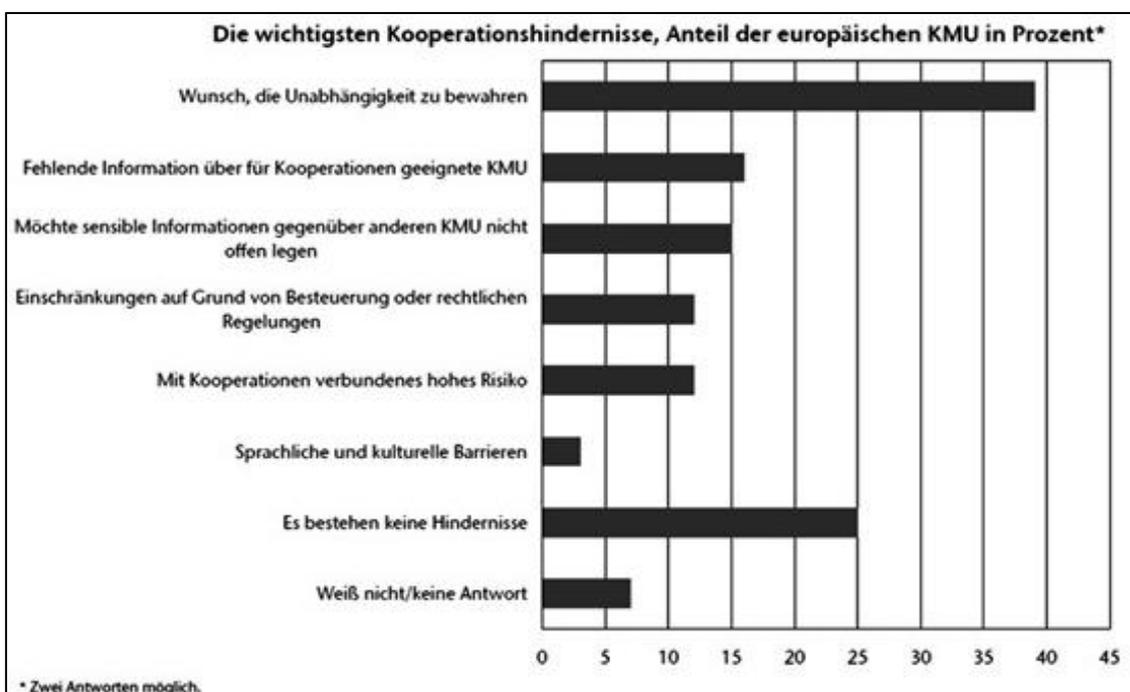


Abbildung 21: Kooperationshindernisse europäischer KMU; Vgl. Europäische Kommission (2003b), S. 41

¹⁶⁰ Vgl. Europäische Kommission (2003b), S. 41

¹⁶¹ Vgl. Europäische Kommission (2003b), S. 41 und Frank (1994), S. 144

¹⁶² Vgl. Frank (1994), S. 145

¹⁶³ Vgl. Europäische Kommission (2003b); S. 42

Frank (1994) beschreibt eine Kooperation als „evolutorisches Gebilde“ welches einem stetigen „Veränderungs- und Lernprozess“ unterworfen und dadurch weiteren Risiken ausgesetzt ist.¹⁶⁴ Unter anderem wird hier beispielhaft das Risiko des Missbrauchs von Informationen genannt. Hierbei besteht die Gefahr, dass durch den Austausch oder das „durchsickern“ von sensiblen Daten oder Wissen die Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigt wird. Daher muss eine Übernahme der eigenen Kernkompetenzen durch den Partner durch streng limitierte Lernmöglichkeiten und die Dokumentation der Lernaktivitäten des Partners verhindert werden.

Ebenso ergibt sich hierbei die Gefahr eines „Informationsoverloads“, welcher durch den intensiveren Informationsaustausch zwischen den Partnern entstehen kann und vor allem Manager höherer Ebenen betreffen kann. Diese Mitarbeiter sind daher zum filtern des Informationsflusses gezwungen bevor eine Ver- oder Bewertung dieser Daten geschehen kann.¹⁶⁵

Als weiteres Risiko nennt Frank (1994) das Risiko des Eigennutz-Verhaltens. Auf Basis des traditionellen Wettbewerbsverhaltens am Markt kann davon ausgegangen werden, dass in jedem Geschäftspartner ein potentieller neuer Konkurrent gesehen werden kann und deshalb danach gestrebt wird, auf Kosten anderer Parteien Ressourcen zu kontrollieren.¹⁶⁶ Hierbei sei beispielsweise die ständige Gefahr der kompletten Übernahme eines KMU durch den großen, konzernähnlichen Geschäftspartner genannt. Dies führt dazu, dass mit steigender Größe des Kooperationspartners, auch das Risiko der Übernahme oder der Bildung eines Abhängigkeitsverhältnisses steigt. Durch das Verfolgen der eigenen Ziele und Interessen werden die Bemühungen intensiviert den für das eigene Unternehmen besten Weg zu beschreiten.¹⁶⁷ Hat beispielsweise ein Partner die für ihn benötigten Kenntnisse durch eine Kooperation erlangt und tritt aus dieser aus, kann hiermit die Wettbewerbsposition des anderen Partners durch den frühzeitigen Austritt geschwächt werden. Alternativ hierzu nennt Löser (2000) das Risiko des Missbrauchs des Netzwerkes zur strategischen Immobilisierung von Konkurrenten im Netzwerk durch Täuschungen und das Unterdrucksetzen von kleineren Partnern im Netzwerk.¹⁶⁸

Als viertes und letztes Risiko identifiziert Frank (1994) das Risiko der Instabilität. Dies bedeutet, dass eine zunehmend dynamische Umwelt die Instabilität von Abmachungen

¹⁶⁴ Vgl. Frank (1994), S. 144 und Löser (2000), S. 43

¹⁶⁵ Vgl. Löser (2000), S. 43

¹⁶⁶ Vgl. Frank (1994), S. 146

¹⁶⁷ Vgl. Frank (1994), S. 146f

¹⁶⁸ Vgl. Löser (2000), S. 45

und Allianzen fördert. Hierbei stellt sich die Schwierigkeit wie folgt dar. „Einerseits verlangen die Anforderungen, denen die Partner zur Bewältigung gemeinsamer Aufgaben gegenüberstehen, funktionale Strukturen zur Koordination der Zusammenarbeit. Andererseits darf vor dem Hintergrund der hohen Änderungsgeschwindigkeit der Umwelt die Flexibilität kooperativer Organisationsformen nicht beeinträchtigt werden.“¹⁶⁹ Hierbei ergibt sich ein Konflikt zwischen der erbetenen hohen Funktionalität der Partnerschaft, welche bspw. durch eine zentrale Steuerung gewährleistet werden kann, und der benötigten flexiblen, möglichst schnell auflösbaren Kooperationsstruktur, welche möglichst klare Abgrenzungen zwischen den Partnern benötigt.¹⁷⁰

Alle hier niedergeschriebenen Hindernisse und Risiken stellen nur eine Auswahl möglicher negativer Faktoren dar. Diese Zusammenfassung lässt jedoch bereits den Schluss zu, dass eine mögliche Kooperation detailliert und strukturell überdacht und geplant werden sollte. Besonders KMU, mit den limitierten Ressourcen und teilweise mangelhafter theoretischer, ökonomischer sowie rechtlicher Ausbildung, sollten bei möglichen Partnerschaften vorsichtig und bedacht handeln und bei Bedarf Experten zu Rate ziehen.

5.2 Erfolgsfaktoren von Kooperationen und Netzwerken

Laut Scholta (2005) ist eine Kooperation unter Unternehmen durch folgende Aspekte gekennzeichnet:¹⁷¹

- eine auf einen konkreten Gegenstand fokussierte Zusammenarbeit in Teilbereichen der wirtschaftlichen Tätigkeit (**Kooperationsgegenstand**)
- die kundenorientierte Zieldefinition (**Zielkunde**)
- die Miteinbeziehung eines oder mehrerer Partner, welche in der Regel wirtschaftlich und rechtlich selbstständig sind (**Kooperationspartner**)
- das abgestimmte Verhalten der Kooperationspartner innerhalb der Phasen des Kooperationsaufbaus und des –betriebs (**Organisation**)
- das Verfolgen und Erreichen gemeinsam definierter Ziele (**Projekterfolg**).

Scholta (2005) leitet durch die Zuhilfenahme dieser Hauptmerkmale einer Kooperation, nämlich den Kooperationsgegenstand, die Kundenorientierung, den Kooperationspartner und die Organisationsstruktur, einige Erfolgsfaktoren ab (für eine

¹⁶⁹ Vgl. Frank (1994), S. 147

¹⁷⁰ Vgl. Frank (1994), S. 147

¹⁷¹ Vgl. Scholta (2005), S. 28

vollständige Auflistung der Erfolgsfaktoren nach Scholta wird der interessierte Leser auf die Tabelle 49 „Systematisierung von Erfolgsfaktoren für Kooperationen“ im Anhang verwiesen). In der folgenden Abbildung ist eine kompakte Übersicht über die bedeutendsten Faktoren zu finden.

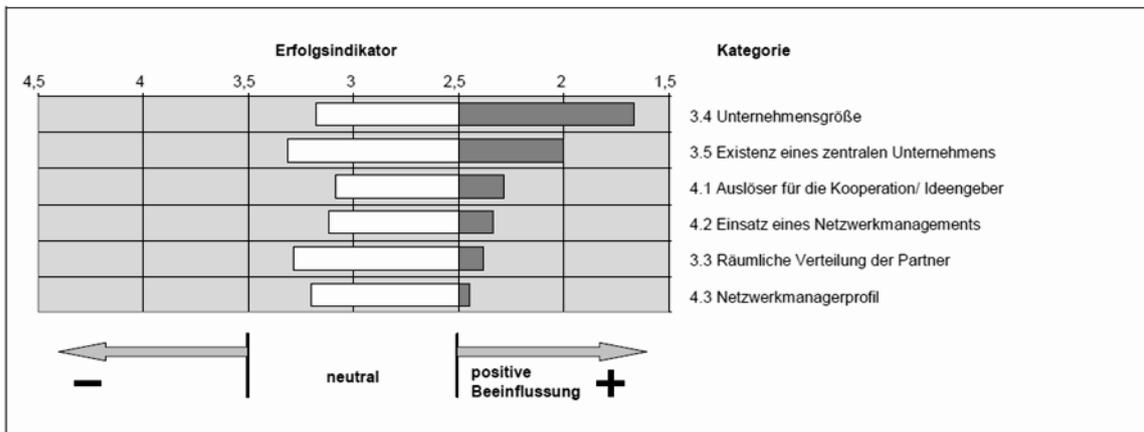


Abbildung 22: Erfolgsfördernde Faktoren von Kooperationen; Vgl. Scholta (2005), S. 74

Scholta (2005) identifiziert folgende sechs gewichtigste Erfolgsfaktoren:¹⁷²

- Die **Unternehmensgröße** der Kooperationspartner stellt einen besonders förderlichen Faktor von Kooperationen dar (siehe Tabelle 49 im Anhang; Merkmalgruppe „Kooperationspartner“). Dies zeigt, dass eine Kooperation, bestehend aus wirtschaftlich stabilen Unternehmen eine erfolgversprechende Konstellation der Kooperation darstellt. Zusätzlich kann hierzu die Ausführung von Knop (2009), welcher die Unternehmensgröße als wichtigen Faktor zur „strukturellen Stimmigkeit“ zwischen den Partnern hervorhebt, herangezogen werden. Hierbei wird argumentiert, dass die Unternehmensgröße der beiden Partner ein wichtiger Faktor zur Bestimmung der Machtverhältnisse, und somit einem eventuellen Machtungleichgewicht in der Kooperation, darstellt.¹⁷³
- Ebenso positiv beeinflusst die Existenz eines **Unternehmens an der Spitze** (siehe Tabelle 49 im Anhang; Merkmalgruppe „Kooperationspartner“) des Netzwerkes, welches zentral leitend, strategisch beeinflussend tätig ist, die Kooperation.¹⁷⁴ Knop (2009) schreibt hierzu: „Eine anerkannte und kompetente Führung ist notwendig, um die Entwicklung des Netzwerkes zielgerichtet und konsequent voranzutreiben.“¹⁷⁵

¹⁷² Vgl. Scholta (2005); S. 74ff

¹⁷³ Vgl. Knop (2009), S. 110

¹⁷⁴ Vgl. Scholta (2005), S. 74

¹⁷⁵ Vgl. Knop (2009), S. 123

- Als **Auslöser für die Kooperation** (siehe Tabelle 49 im Anhang; Merkmalgruppe „Organisation“) lässt sich in der Regel eine Person oder ein Unternehmen lokalisieren. In Scholta's Arbeit wurde der Zielkunde als einflussreichster Auslöser für Kooperationen ausgemacht, gefolgt von bereits bestehenden Kooperationspartnern, welche neue Kooperationsprojekte realisieren wollen.¹⁷⁶ Besonders bei Klein- und Kleinstunternehmern, welche meist durch das Tagesgeschäft ausgelastet sind, kommt dem Initiator oder dem größeren Partner der Kooperation eine leitende Rolle zu, da diese die nötigen Ressourcen zur Überprüfung der Rentabilität einer möglichen Kooperation haben.
- Der Einsatz eines **Netzwerkmanagementsystems** (siehe Tabelle 49 im Anhang; Merkmalgruppe „Organisation“) also der Einsatz eines Netzwerkmanagers mit Steuerungsfunktion innerhalb des Netzwerkes, beeinflusst den Ausgang der Kooperation ebenfalls positiv. Dessen Einsatz sieht Scholta als unerlässlich, was jedoch hohe Projektmanagementkompetenzen voraussetzt.¹⁷⁷ Hierzu kann auch der letzte in Abbildung 21 vorgestellte Erfolgsfaktor, das **Profil des Netzwerkmanagers**¹⁷⁸, erwähnt werden. Hierbei wird besonders das branchen- und produktbezogene Beziehungsnetzwerk des Netzwerkmanagers als wichtig erachtet.¹⁷⁹ Ebenso ist die Führung und Organisation von Netzwerken mit hohem Aufwand verbunden, was eine klare Befugnisstruktur und angemessene Entlohnung der Netzwerkmanager erfordert.¹⁸⁰
- Des Weiteren wirkt sich die **räumliche Verteilung** (siehe Tabelle 49 im Anhang; Merkmalgruppe „Kooperationspartner“) der Partner positiv auf die Erfolgsaussichten aus. Jedoch stellt Scholta heraus, dass sich die stärkste positive Ausprägung dieses Merkmals innerhalb Deutschlands zeigt. Dies ist ein Indiz darauf, dass lokale Nähe der Kooperationspartner vertrauensfördernde Wirkungen hat.¹⁸¹ Ebenso spricht hierfür eine gemeinsame Nutzung von Ressourcen (wie bspw. ein Betriebsgelände, spezialisiertes Personal oder Maschinen), was Kosten einspart und den persönlichen Kontakt (und somit die Vertrauensbildung) vereinfacht.¹⁸²

¹⁷⁶ Vgl. Scholta (2005), S. 106

¹⁷⁷ Vgl. Scholta (2005), S. 78

¹⁷⁸ Reiß (2000), S. 19ff spricht hierbei von Vernetzungskompetenz als wichtigen Erfolgsfaktor des „Netzwerk-Unternehmertums“

¹⁷⁹ Vgl. Scholta (2005), S. 109

¹⁸⁰ Vgl. Knop (2009), S. 128f

¹⁸¹ Vgl. Scholta (2005), S. 74

¹⁸² Vgl. Knop (2009), S. 114

Diese hier genannten Faktoren beziehen sich stark auf die Umwelt der Partnerunternehmen und deren Netzwerkmanagementkompetenzen, wie die Distanzen zwischen den Unternehmen oder der Einsatz eines Netzwerkmanagementsystems. Jedoch spielen auch andere „weichere“ Faktoren eine Rolle bei den Erfolgsaussichten einer Kooperation. Hierzu können unter anderem Attribute wie Vertrauen und Offenheit gegenüber den (potentiellen) Partnern sowie die Unternehmerpersönlichkeit und deren Reife.¹⁸³ Rautenstrauch/Generotzky/Bigalke (2003) sehen diese weichen Attribute an erster Stelle der Erfolgsfaktoren von Kooperationen und Netzwerken, noch vor Faktoren wie die Konvergenz der Ziele und Interessen sowie der Vergleichbarkeit der Partner.¹⁸⁴ Im Falle internationaler Kooperationen von KMU sind diese Faktoren besonders wichtig um eine Basis für Verbindungen und wechselseitiges Vertrauen zwischen den Unternehmen zu schaffen.¹⁸⁵

6. Motive zur Bildung von Kooperationen und Allianzen

Firmen sind aufgrund vieler Argumente an Allianzen und Netzwerken interessiert. Jedoch sollten diese verschiedenen Gründe nicht zwingend getrennt voneinander, sondern im Bezug zueinander und als komplementär betrachtet werden.¹⁸⁶ In den folgenden Unterpunkten sollen mögliche Motive zur Allianzbildung auf Basis verschiedener Theorieansätze (ressourcenbasierende Theorie und Transaktionskostentheorie) entwickelt werden. Diese Motive dienen zur Hypothesenentwicklung bezüglich der Tendenzen zur Kooperationsbildung in Abschnitt 8.

6.1 Ressourcenbasierende Theorie

Die ressourcenbasierende Theorie ist auf die Arbeit von Penrose (1995) zurückzuführen und ist auch unter den Begriffen „resource based view“ (RBV)¹⁸⁷ oder „ressourcenorientierter Ansatz“¹⁸⁸ bekannt. In der jüngeren Vergangenheit wurde meist der Ansatz von Wernerfelt (1984) als Basis weiterer Entwicklungen genutzt. Die

¹⁸³ Vgl. Knop (2009), S. 49f

¹⁸⁴ Vgl. Rautenstrauch/Generotzky/Bigalke (2003), S. 82ff

¹⁸⁵ Meyer/Lorenzen (2002) kommen zu einem ähnlichen Ergebnis wie Rautenstrauch/Generotzky/Bigalke (2003)

¹⁸⁶ Vgl. Contractor/Lorange (1988), S. 3

¹⁸⁷ Vgl. Barney (1991a), S. 101

¹⁸⁸ Vgl. Windsperger (1998), S. 266

ressourcenbasierende Theorie versucht, die Wettbewerbsvorteile von Unternehmen gegenüber Konkurrenten mit Hilfe derer Ressourcenausstattung zu erklären.¹⁸⁹

Die Kernaussage des RBV kann folgendermaßen beschrieben werden:

„Ein Unternehmen ist dann im Wettbewerb erfolgreich, wenn es überlegene Ressourcen besitzt und/oder seine Ressourcen besser nutzt als seine Wettbewerber und dadurch eine überlegene Effektivität und Effizienz erzielt.“¹⁹⁰

6.1.1 Grundannahmen und Definitionen der ressourcenbasierenden Theorie

In der ressourcenbasierenden Theorie wird ein sehr weit greifender Begriff der Ressourcen verwendet. Laut Wernerfelt (1984) ist alles, was als Stärke und Schwäche einer Unternehmung erkannt werden kann, als Ressource zu bezeichnen.¹⁹¹ Es werden neben sogenannten tangiblen, also greifbaren, Ressourcen wie Maschinen und Rohstoffen auch intangible, also nicht greifbare Ressourcen, wie Patente berücksichtigt. Des Weiteren konzeptualisiert Penrose den Begriff des Unternehmens als eine Ansammlung von Ressourcen.¹⁹²

Zusätzlich liegen der ressourcenbasierenden Theorie folgende Annahmen zu Grunde:

- Ressourcenheterogenität¹⁹³: Unternehmen sind wegen ihrer verschiedenartigen Entwicklungen bezüglich ihrer Ressourcen heterogen, da sich diese unternehmensspezifisch entwickelt haben. Diese Entwicklung von Ressourcen kann unter Umständen nur über einen langen Zeitraum erfolgen.
- Ressourcenimmobilität¹⁹⁴: Die Unterschiede zwischen den Unternehmen bezüglich der Ressourcenausstattung können aufgrund der Ressourcenimmobilität von Dauer und signifikant sein. Hierdurch kann es zu einer hohen Diskrepanz des Leistungsvermögens der Unternehmen kommen. Besonders bei intangiblen Ressourcen, wie Wissen über gewisse Produktionsprozesse, welches auf mehrere Personen verteilt ist, kann es zu Problemen bei möglichen Transferprozessen kommen.

¹⁸⁹ Vgl. Knyphausen (1995), S. 82

¹⁹⁰ Vgl. Burr (2003), S. 555

¹⁹¹ Vgl. Wernerfelt (1984), S. 172

¹⁹² Vgl. Penrose (1995), S. 24

¹⁹³ Vgl. Barney (1991a), S. 101

¹⁹⁴ Vgl. Barney (1991b), S. 101 und Knyphausen (1995), S. 84

- Ressourcencharakteristika¹⁹⁵: Barney und Knyphausen ordnen den Ressourcen vier Attribute zu, welche folgend dargelegt werden.
 - Ressourcenknappheit: Die Ressourcen müssen knapp sein, damit nicht alle Unternehmen sich mit denselben Ressourcen ausstatten können.
 - Nichtimitierbarkeit der Ressourcen: Die Nichtimitierbarkeit einer Ressource kann durch verschiedene Mittel erreicht werden. Beispielsweise kann ein Schutz durch Patente die Imitation verhindern. Ebenso kann eine synergetische Wirkung zwischen mehreren Ressourcen gegeben sein, welche sich für Außenstehende nicht erschließen lässt. Hierzu können auch Kooperationen dienen um nichtimitierbare Synergieeffekte zwischen den Partnern zu erreichen.
 - Nichtsubstituierbarkeit: Eine gleichwertige Leistungserstellung mit Hilfe alternativer Ressourcen darf nicht möglich, also die Ressource nicht austauschbar sein.
 - Wertstiftender Charakter der Ressource: Die eingebundenen Ressourcen müssen zur Wertsteigerung und Effizienz- sowie Effektivitätssteigerung des Unternehmens beitragen.

6.1.2 Motive zur Bildung von Allianzen unter Anwendung der Ressourcentheorie

Unternehmen können unter Umständen dazu gedrängt werden Kooperationen einzugehen. Sei es beispielsweise anlässlich eines Mangels einer bestimmten Ressource auf dem Markt. Hierbei wird durch die Kooperation der Zugriff auf diese seltene Ressource oder eine langfristige Entwicklungsmöglichkeit für diese Ressource gesichert. Es wird hierbei von einer langfristigen Entwicklungsmöglichkeit gesprochen, da infolge der hohen Immobilität von intangiblen Ressourcen und wegen der Nichtimitierbarkeit von Ressourcen ein reiner Wissenstransfer sich als schwierig darstellt. Deshalb wird unterstellt, dass solch ein Wissenstransfer nur langfristig erfolgen kann.

Unter anderen Umständen können auch Risiko- und Kostenteilung die Motivation hinter den Kooperationen sein. Besonders im Falle von kostenintensiven Großprojekten oder risikointensiven Markteintrittsprojekten spielen Kooperationen zur Verringerung des eigenen Risikos eine besondere Rolle. Die Entwicklung von Synergieeffekten kann ein weiterer Grund für Kooperationen sein. Hierbei wird unter Einbeziehung verschiedener Ressourcen von verschiedenen Partnern ein Synergieeffekt erzielt, welcher einen

¹⁹⁵ Vgl. Barney (1991b), S. 105ff und Knyphausen (1995), S. 84ff

Wettbewerbsvorteil, durch die erschwerte Imitation der kombinierten Ressource, widerspiegelt.

Schmitz Whipple und Gentry teilen in ihrem Arbeitspapier „A network comparison of alliance motives and achievements“ die verschiedenen Motive zur Bildung von Allianzen und Netzwerken in vier Kategorien: finanzielle Motive, technologische Motive, Management Motive und strategische Motive.

- *Finanzielle Motive* beinhalten die ökonomischen Erfolge sowie auch die finanzielle Planungssicherheit und Stabilität. Das offensichtlichste Argument für eine Partnerschaft zwischen Unternehmen ist wohl die Kostensenkung durch die gemeinsame Zusammenarbeit.¹⁹⁶ Diese Vorteile können beispielsweise durch die gemeinsame Nutzung von Ressourcen, Vertriebswegen oder die Preisreduzierung durch Sammelbestellungen bei Lieferanten erfolgen. Bezüglich finanzieller Planungssicherheit und Stabilität kann das gemeinsame Tragen von Risiken, bspw. bei gemeinsamen Bauprojekten, und das gemeinsame Entwickeln von neuen Produkten genannt werden. Jedoch sollte hier angemerkt werden, dass die kostentheoretische Seite in dieser Arbeit mit Hilfe der Transaktionskostentheorie beleuchtet werden soll.
- *Technologische Motive* können durch einen Mangel an internen Ressourcen entstehen.¹⁹⁷ Mit der Bildung von Netzwerken oder Allianzen mit Partnern, welche den Zugang zu neuen Technologien ermöglichen, können diese internen Engpässe überwunden werden. Des Weiteren wird argumentiert, dass anlässlich der immer schnelleren Informationsaustausch- und Entwicklungsraten, viele Firmen Probleme haben mit dem technologischen Fortschritt mitzuhalten. Aus diesem Grund versuchen Unternehmen sich mit führenden Entwicklern zu verbünden.
- *Management Motive* sind beispielsweise eine effiziente und enge Partnerschaft zu Lieferanten, welche nur ausgeführt werden kann wenn die Anzahl der Lieferanten gering gehalten wird, was auch eine Möglichkeit bietet Programme zur Messung der Leistungen der Partner zu implementieren.¹⁹⁸ Ebenso ist die Fähigkeit zur Erhöhung der Loyalität der Partner durch verstärkte

¹⁹⁶ Vgl. Schmitz Whipple/Gentry (2000), S. 303

¹⁹⁷ Vgl. Schmitz Whipple/Gentry (2000), S. 304

¹⁹⁸ Vgl. Ogden/McCarter (2004), S. 1

Miteinbeziehung ein wichtiges Motiv von Kooperationen.¹⁹⁹ Ein weiteres potentielles Motiv kann die, durch die erhöhte Miteinbeziehung der Kooperationspartner entstandene, verbesserte Abstimmung im Liefer- und Lagerprozess sein. Hierbei kann die Abstimmung zwischen Unternehmen und Lieferanten im Bereich des Verpackungsdesigns, wie eigens entwickelte Paletten- oder Lagerungssysteme, als Beispiel dienen.

- *Strategische Motive* dienen unter anderem zur Erhaltung oder dem Ausbau des kompetitiven Vorteils.²⁰⁰ Unternehmen nutzen Allianzen oder Akquisitionen um Ressourcen zu erhalten, welche es ermöglichen, den kompetitiven Vorteil auszubauen.²⁰¹ Hierzu gehören auch der Zugang zu neuen Märkten und die Entwicklung von neuen Produkten. Speziell im Falle von internationalen Kooperationen ist der Zugang zu neuen Märkten ein starkes Motiv. Das Exportieren in neue Märkte, mit fremder Kultur und fremden Regelungen, benötigt meist einen kundigen Partner. Dieser Partner kann in Form von verschiedensten Kooperationen oder Akquisitionen, wie beispielsweise Export-Agenten, FDI²⁰² oder Joint Ventures, gefunden werden.²⁰³ Glaister und Buckley (1996) gehen des Weiteren auf die Wichtigkeit von Allianzen, um Eintrittsbarrieren in neuen Märkten zu umgehen, ein.²⁰⁴ Viele Regierungen verlangen von ausländischen Firmen eine Kooperation mit heimischen Unternehmen um überhaupt auf diesem Markt operieren zu dürfen.

Ebenso formuliert Eric Tsang in seinem Aufsatz „Motives for strategic alliance: a resource-based perspective“, mit der Bildung von Renten, der Erhöhung der Ressourcennutzung, der Diversifikation der Ressourcennutzung, die Nachahmung von Ressourcen, Abgabe von Ressourcen, fünf Kernmotive von Unternehmen zur Allianz- oder Netzwerkgründung aus der Sicht der Ressourcentheorie.²⁰⁵

Mit *Bildung von Renten (Creation of rents)* ist aus ökonomischer Sicht das positive Ergebnis im Austausch gegen die Opportunitätskosten einer Firma gemeint, welche in einem hochkompetitiven Markt nahe oder gleich Null sind. Im speziellen behandelt Eric

¹⁹⁹ Vgl. Schmitz Whipple/Gentry (2000), S. 304

²⁰⁰ Vgl. Schmitz Whipple/Gentry (2000), S. 305

²⁰¹ Vgl. Das/Teng (2000), S. 37

²⁰² FDI: foreign direct investment

²⁰³ Eine gute Übersicht über die verschiedenen Möglichkeiten des Exports in Zusammenarbeit mit Partnern gibt Hollensen (2011), S. 357

²⁰⁴ Vgl. Glaister/Buckley (1996), S. 305

²⁰⁵ Vgl. Tsang (1998), S. 209

Tsang sogenannte Ricardianische²⁰⁶ Renten, welche aus dem Besitz von seltenen Ressourcen, wie beispielsweise hochentwickelte Technologien, Copyrights oder Patente entstehen und somit die Nachfrage schwer oder nicht gedeckt werden kann. Verglichen mit anderen Technologien oder patentierten Verfahren, also weitgehend verfügbaren Ressourcen, können diese Ressourcen produktiver oder günstiger gleichgute oder bessere Qualität liefern und somit ihren Besitzern Renten generieren.

Dieses Motiv ist in den Ansätzen, aufgrund des Fokus auf die Ressourcen des Unternehmens, mit den oben genannten strategischen und technologischen Motiven von Schmitz Whipple und Gentry (2000) zu vergleichen.

Eine Basisannahme der Ressourcentheorie ist, dass die Ressourcenverteilung als heterogen zwischen allen Firmen anzusehen ist.²⁰⁷ Dies bedeutet, dass je höher der Grad der Heterogenität der verschiedenen Ressourcenportfolios der Firmen, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit einer Allianzbildung welche erhöhte Renten abwirft.²⁰⁸ Ebenso können unterschiedliche Regelungen in verschiedenen Ländern oder Regionen zu möglichen Potentialen zur Bildung von Ricardianischen Renten durch Allianzen oder Kooperationen führen.

Die Erhöhung der Ressourcennutzung (*expansion of resource usage*) ist ein weiteres Motiv zur Allianzbildung. Firmen versuchen ihre Ressourcennutzung ständig weiterzuentwickeln um deren Nutzen zu erhöhen.²⁰⁹ Durch die immer schnelleren Innovations- und Entwicklungsraten werden heutige Technologien schnell obsolet und werden abgelöst. Hieraus entsteht der Zwang für Betriebe, heute genutzte und effiziente Ressourcen (bspw. Technologien) auch in anderen Industrien, in denen sie genutzt werden können, einzusetzen. Um dies zu tun, benötigen Unternehmen Kooperationspartner oder Akquisitionen in anderen Industrien, da eine Nutzung der Technologie in einem neuen Umfeld andere Fähigkeiten oder anderes Know-how benötigen kann. Dies trifft ebenfalls auf mögliche Kostendegressionseffekte zu, indem, durch die Nutzung der Technologie in anderen Bereichen, die Kosten der Entwicklung auf mehrere Standorte, Geschäftsbereiche und hergestellte Produkte verteilt werden kann.²¹⁰ Diese Argumentation ist größtenteils deckungsgleich mit den finanziellen Motiven von Schmitz Whipple und Gentry (2000).

²⁰⁶ nach David Ricardo

²⁰⁷ Vgl. Barney (1991b), S. 105ff

²⁰⁸ Vgl. Tsang (1998), S. 210

²⁰⁹ Vgl. Tsang (1998), S. 211

²¹⁰ Vgl. Nielsen (2003), S. 306 und Glaister/Buckley (1996), S. 304

Diversifikation der Ressourcennutzung (*Diversification of resource usage*) vermindert das Risiko einer finanziellen Schieflage durch Investitionen von Ressourcen in unsichere Projekte, wie Innovationen oder Markteintritte.²¹¹ Aus diesem Grund suchen Firmen nach passenden Partnern für risikoreiche Unternehmungen. Das Risiko, dass eine Neuentwicklung am Markt versagt und die aufgebrauchten Entwicklungskosten nicht amortisiert werden können, kann somit auf mehreren Schultern verteilt werden.²¹² Hierzu kann die Pharmaindustrie, mit ihren traditionell hohen Entwicklungskosten, als Beispiel dienen.²¹³ Schmitz Whipple und Gentry (2000) decken diese Beweggründe in ihrer Kategorie „finanzielle Motive“ ab, da es sich hierbei ebenfalls um die Aufrechterhaltung der finanziellen Stabilität handelt.

Die Nachahmung von Ressourcen (*Imitation of resources*) stellt, im Falle der Unverkäuflichkeit der angestrebten Ressource, ein starkes Motiv zur Allianzbildung dar. Im Falle dieses Beweggrundes versuchen Unternehmen durch die Allianz von Ihren Partnern Ressourcen zu erlangen, welche nicht auf dem freien Markt erhältlich sind, wie bspw. Know-how oder Patentrechte.²¹⁴ Sie versuchen also von dem Kooperationspartner zu lernen.²¹⁵ Hierbei sind zwei Arten von Imitation zu unterscheiden; offene und geheime Imitation.²¹⁶ Offene Imitationen werden mit der Zustimmung des Partners entwickelt, wie zum Beispiel im Bereich der Lizenzierung. Hierbei wird eine gewisse Ressource (bspw. Know-how) dem Lizenznehmer vertraglich überlassen. Die geheime Imitation stellt eine nicht genehmigte Imitation der Ressource dar. Diese Art der Ressourcenaneignung kann als illegal und als Spionage betrachtet werden. Schmitz Whipple und Gentry (2000) decken diese Aspekte mit ihren „technologischen Motiven“ ab.

Die Abgabe von Ressourcen (*Disposal of resources*) kann in manchen Fällen die erfolgsversprechende Strategie sein. Sei es, um sich auf das Kerngeschäft und – kompetenzen zu konzentrieren, oder unprofitable Sparten abzustößeln.²¹⁷ Jedoch ist in manchen Fällen ein Verkauf problematisch. Sei es wegen Informationsasymmetrien oder wachsender schädlicher Einflüsse anlässlich von schwindender Moral in den

²¹¹ Vgl. Nielsen (2003), S. 306

²¹² Vgl. Glaister/Buckley (1996), S. 304

²¹³ Vgl. Tsang (1998), S. 214

²¹⁴ Vgl. Glaister/Buckley (1996), S. 305

²¹⁵ Vgl. Tsang (1998), S. 214

²¹⁶ Vgl. Tsang (1998), S. 214ff

²¹⁷ Vgl. Tsang (1998), S. 216

abzugebenden Bereichen oder der Zulieferer. Um diesen Komplikationen entgegenzuwirken kann eine zeitlich begrenzte Kooperation oder eine Allianz hilfreich sein. Im längerfristig geplanten Übergangsprozess zwischen Verkäufer und Käufer innerhalb der Kooperation können Ressourcen und Verbindungen stetig übergeben werden, ohne einen abrupten Schnitt durchführen zu müssen.²¹⁸ Hierbei können auch wichtige Erfahrungen und Know-how Schritt für Schritt übergeben und somit die Attraktivität des Verkaufsobjekts erhöht werden. Ebenfalls ist auch eine Evaluierung des Verkaufspreises, durch besseren Informationsfluss, leichter zu gewährleisten.

Diese Motive haben ebenso Einfluss auf die Wahl bezüglich Art und Partner der Kooperation. Je nach Anforderung und Motiv bewerten die Unternehmen die Attraktivität des möglichen Partners anders. Beispielsweise sind bei dem Ziel der Kostenreduzierung (Zugang zu billigeren Ressourcen und Know-how zur Minderung der Kosten) andere Fähigkeiten gefragt als bei marketingrelevanten Zielsetzungen (Markteintritts-Know-how).²¹⁹

Aufbauend auf die bereits erörterten Aspekte der Ressourcentheorie wird nun den organisationalen Fähigkeiten, den „organisational capabilities“, besondere Aufmerksamkeit geschenkt.

6.1.3 Organisationale Fähigkeiten – Capabilities based view (CBV)

Neben den Ressourcen im engeren Sinn (wie z.B. Finanzkapital, Sachanlagevermögen oder Patente), welche eine Unternehmung besitzt, ist für die Entstehung von Wettbewerbsvorteilen vor allem die Fähigkeit des Unternehmens, diese Ressourcen effektiv und effizient zu nutzen, von entscheidender Bedeutung.²²⁰

Die einzelnen Ressourcen eines Unternehmens an sich, beispielsweise die Produktionsmittel oder die Expertisen eines Mitarbeiters, sind allein genommen nicht produktiv. Erst durch die Aggregation und das Zusammenwirken mit anderen Ressourcen entstehen produktive Kombinationen. Hierbei bilden die organisationalen Fähigkeiten die den klassischen Ressourcen nachstehende Ebene im ressourcenbasierenden Ansatz.²²¹ Die Beschäftigung mit organisationalen Fähigkeiten in der Forschung schreitet stetig voran und breitet sich in den letzten Jahren in den Organisationswissenschaften, Organisationsökonomik, der internationalen Betriebs-

²¹⁸ Vgl. Tsang (1998), S. 216

²¹⁹ Vgl. Nielsen (2003), S.306

²²⁰ Vgl. Burr (2003), S. 555

²²¹ Vgl. Bergmann (2000), S. 29 und Burr (2003), S. 555

wirtschaft und auch im Technologiemanagement aus.²²² Vor allem Teece et al. (1997) haben mit ihrem Beitrag diese Entwicklung und den Boom des CBV beeinflusst. Einen vergleichenden Überblick über den RBV und dem CBV finden Sie in Abbildung 23.

	Intellektuelle Wurzeln	Organisation als...	Analyseeinheit	Wettbewerbsvorteile durch	Wann entstehen Vorteile
RBV	Penrose, Wernerfelt, Barney	Einzigartige Ansammlung von Ressourcen	Ressource	Wertvolle, seltene, nicht imitierbare und nicht substituierbare Ressourcen ⁴	Statisch: vor der Akquisition einer Ressource
CBV	Penrose, Nelson, Winter, Teece, Helfat	Bündel von Fähigkeiten, die mit Ressourcen „hantieren“	Fähigkeit	Die Fähigkeit Ressourcen unter der Kontrolle der Organisation besonders effektiv zu nutzen	Prozessual: während der Entwicklung der Fähigkeit

Abbildung 23: Vergleich zwischen RBV und CBV; Vgl. Kramer (2012), S. 11

6.1.3.1 Der Begriff der organisationalen Fähigkeiten bzw. „organizational capabilities“

Das Konzept der organisationalen Fähigkeiten ruht auf der Annahme im ressourcenbasierenden Ansatz, dass Firmen an Problemen und Fragestellungen mit einer stetigen Herangehensweise arbeiten.²²³ Jedoch sind Firmen heterogen in ihrem Verhalten. Sie versuchen auf verschiedenste Art und Weise Problemen Herr zu werden und diese zu lösen, selbst innerhalb von Industrien. Diese firmenspezifischen Wege der Herangehensweise zur Problemlösung basieren auf den organisationalen Fähigkeiten, welche innerhalb der Firma entwickelt und ausgeprägt werden. Diese organisationalen Fähigkeiten sind stabil und ändern sich nur langfristig.²²⁴ Daher können diese Fähigkeiten einen starken kompetitiven Vorteil, aufgrund ihrer langfristigen Entwicklung und der einhergehenden schlechten Nachahmbarkeit, der Immobilität sowie wegen der eingebundenen Routinen, darstellen. Allerdings ist eine einheitliche Definition von organisationalen Fähigkeiten in der Literatur nicht zu finden. Kramer (2012) gibt eine Übersicht über verschiedene Definitionen in der aktuellen Literatur. In dieser Übersicht werden die Unterschiede der Definitionen verdeutlicht. Jedoch weisen diese Definitionen trotz der Differenzen auch Gemeinsamkeiten auf, die es erlauben,

²²² Vgl. Helfat (2003), S. 1

²²³ Vgl. Schienstock (2009), S. 3

²²⁴ Vgl. Schienstock (2009), S. 3

diese Definitionen gemeinsam unter dem Begriff CBV zusammenzulegen. Diese Übersicht finden Sie im Anhang in Tabelle 50.

Knyphausen (1993) beschreibt die Aneignung dieser Fähigkeiten, unter Berücksichtigung von unsichtbarem und teilweise unbewusstem kollektivem Handlungsvermögen, folgendermaßen:

*„Fähigkeiten eines Unternehmens sind häufig nicht auf Blaupausen vorhanden, sondern in die Tiefenstrukturen der organisationalen Lebenswelt eingeschrieben; sie können nur über zeitraubendes „Learning by doing“ angeeignet werden.“*²²⁵

Organisationale Fähigkeiten sind weiterhin dadurch gekennzeichnet²²⁶, dass:

- sie auf die Koordination von Handlungen wirken,
- es sich nicht um greif- oder sichtbare Bestandteile der Oberflächenstruktur, sondern um die der Tiefenstruktur des Unternehmens handelt,
- sie Potentialcharakter haben,
- sie durch eine dynamische Komponente gekennzeichnet sind,
- sie dazu beitragen, das Unternehmen von der Konkurrenz zu differenzieren.

Um den Begriff der organisationalen Fähigkeiten im Kontext der Unternehmung und deren Ressourcen besser einordnen zu können wird nun auf die Unterteilung von Friesl (2007) zurückgegriffen. Dieser unterteilt Ressourcen in drei Güteklassen. Ressourcen erster Ordnung (die eigentlichen Ressourcen), zweiter Ordnung (die organisationalen Fähigkeiten) und dritter Ordnung (dynamischen Fähigkeiten).²²⁷

- Ressourcen erster Ordnung (**Ressourcen**)
Diese stellen für sich alleine einen Wettbewerbsvorteil dar ohne noch zusätzliche Ressourcen als Referenz zu benötigen. Hierzu gehören beispielsweise Patente welche einen Wettbewerbsvorteil durch einen technologischen Vorsprung darstellen. Ressourcen dieser Ordnung gehen direkt in die Produkte und deren Produktionsprozesse ein, wobei hierzu weitere Ressourcen der Unternehmung verwendet werden. Dies gilt für physische Ressourcen wie Metalle in der Elektroindustrie, aber auch für technisches und theoretisches Wissen in Form von Patenten.

²²⁵ Vgl. Knyphausen (1993), S. 776

²²⁶ Vgl. Knyphausen (1995), S. 94f

²²⁷ Vgl. Friesl (2007), S. 76 und auch Kemper (2010), S. 11ff sowie Collis (1994), S. 145

- Ressourcen zweiter Ordnung (**Organisationale Fähigkeiten**)

Diese Ressourcen beziehen sich in ihrer Definition auf die effektive Anwendung und Verknüpfung von Ressourcen erster und zweiter Güte, wie in Abbildung 24 zu ersehen ist. Hierbei stellt beispielsweise spezifisches Wissen eine Ressource erster Ordnung dar und die Fähigkeit, dieses Wissen effizient und gewinnbringend einzusetzen eine Ressource zweiter Güte, also eine organisationale Fähigkeit. Bei organisationalen Fähigkeiten handelt es sich um Fähigkeiten, bzw. um Kompetenzen, eines Unternehmens.²²⁸ Das heißt, „Fähigkeiten sind charakterisiert durch die Anwendung, Nutzung sowie die effektive Kombination (Aggregation) von Ressourcen um ein bestimmtes Ziel, einen bestimmten Nutzen zu erreichen“.²²⁹

Kupke (2009) definiert organisationale Fähigkeiten wie folgt:

„Eine organisationale Fähigkeit ist eine organisierte Verhaltensweise in einem Unternehmen, die in der Regel, zumindest in Teilen, wiederholt ausgeführt wird und sich aus organisationalen Routinen und eingebundenen Ressourcen zusammensetzt.“²³⁰

Die Bewertung von organisationalen Prozessen als Fähigkeiten ist jedoch schwierig. Damit eine bestimmte Aktivität oder Prozess als Fähigkeit betrachtet werden kann, muss ein gewisses Maß an professionellem und routinemäßigem Verhalten erkennbar sein.²³¹ Dies bedeutet, um als Fähigkeit zu gelten, muss ein Prozess oder eine Aktivität in verlässlicher Art und Weise wiederholbar sein.

Bei organisationalen Fähigkeiten unterscheidet Friesl (2007) zwischen zwei Arten.²³² **Kernfähigkeiten** heben sich durch die strategische Relevanz, der Nutzenstiftung für den Kunden, der Anwendbarkeit auf verschiedene Märkte, die Abgrenzung vom Wettbewerb und deren nachhaltigen Charakter als Basis für langfristige Wettbewerbsvorteile ab. Hierzu beschreibt Bühner (1990) Kernfähigkeiten als die „gegenüber Wettbewerbern überragende Beherrschung von Verfahren oder den Einsatz von Verfahren, zu denen Konkurrenten keinen Zugang haben.“²³³ **Komplementäre Fähigkeiten** wiederum werden als

²²⁸ Vgl. Friesl (2007), S. 78

²²⁹ Vgl. Friesl (2007), S. 79

²³⁰ Vgl. Kupke (2009), S. 157

²³¹ Vgl. Friesl (2007), S. 79f

²³² Vgl. Friesl (2007), S. 87

²³³ Vgl. Bühner (1990), S. 72

„Fähigkeitenbündel“ angesehen welches den grundlegenden Abläufen und Prozessen im Betrieb zugrunde liegt.

- Ressourcen dritter Ordnung (**Dynamische Fähigkeiten**)

Diese Ressourcen beziehen sich entweder auf Ressourcen ersten oder zweiten Grades indem sie die (Weiter-) Entwicklung dieser Ressourcen vorantreiben oder die Aneignung dieser ermöglichen. Sie stehen also vor allem im Zusammenhang mit der Erneuerung von Fähigkeiten und Innovation. Hierzu zählen beispielsweise die Identifikation und Bewertung von Fähigkeiten (bspw. die Institutionalisierung der Marktbetrachtung in Form von Benchmarking und Kundenanalysen und der Vergleich mit den eigenen Stärken), die Entwicklung von Fähigkeiten (bspw. Innovationsprozesse im Unternehmen) sowie Konzentration auf Kernfähigkeiten. Kupke (2009) definiert diese dynamischen Fähigkeiten wie folgt:

„Dynamische Fähigkeiten sind eine spezielle Form organisationaler Fähigkeiten und ermöglichen Unternehmen über parallele Exploitation sowie Exploration die Rekonfiguration und Adaption der Ressourcenkonfiguration an Veränderungen der Wettbewerbsumwelt.“²³⁴

Der Terminus „dynamisch“ bezieht sich hierbei auf die Eigenschaft der Unternehmen sich stetig an neue Entwicklungen im Wettbewerb anzupassen. Anlässlich dieser Dynamik sind diese dynamischen Fähigkeiten nicht als festgelegt, wie etwa organisationale Routinen, sondern als sich verändernd und anpassbar anzusehen.²³⁵

Ein weiterer Aspekt der dynamischen Fähigkeiten ist das Erlernen neuer Fähigkeiten oder das Ausbauen von Vorhandenen. Hierzu schreiben Tidd et al. (1997):

„The more recent resource –based approach emphasizes the process of resource accumulation or learning. Competency development requires a firm to have an explicit policy or intent to use collaboration as an opportunity.“²³⁶

Dies bedeutet, dass im ressourcenbasierenden Ansatz der Prozess des Lernens oder der Ressourcenaneignung hervorgehoben wird und die Entwicklung von Kompetenzen, also

²³⁴ Vgl. Kupke (2009), S. 161

²³⁵ Vgl. Kupke (2009), S. 162

²³⁶ Vgl. Tidd et al. (1997), S. 200

auch von organisationalen Fähigkeiten, eine explizite Strategie zur Nutzung von Kooperationen und Allianzen, als Möglichkeit zur Fähigkeitenerweiterung, benötigt.

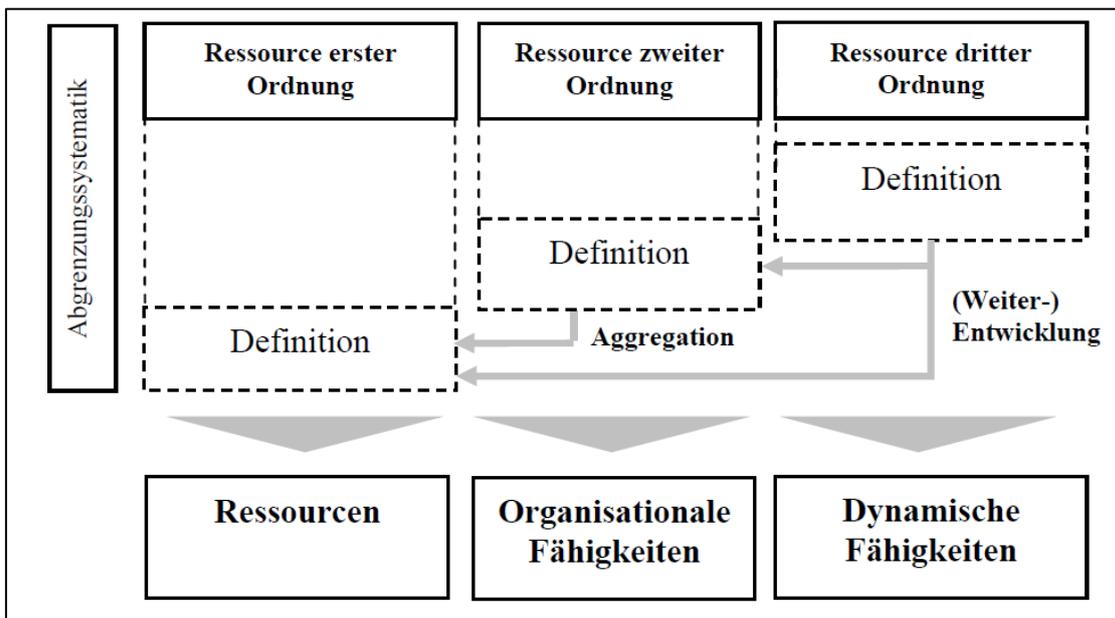


Abbildung 24: Abgrenzung organisationaler Fähigkeiten zu Ressourcen und dynamischen Fähigkeiten; Vgl. Friesl (2007), S. 76

Zusammenfassend bilden Ressourcen erster Ordnung die Basis zur Bildung von organisationalen Fähigkeiten. Hierzu zählen sowohl materielle, wie bspw. Rohstoffe, als auch immaterielle, wie Patente oder das spezifische Wissen von Mitarbeitern. Der Wert dieser Ressourcen ergibt sich jedoch erst mit der Kombination eben dieser Ressourcen im Rahmen der organisationalen Fähigkeiten. Das Ausbauen und Vermehren von diesen organisationalen Fähigkeiten ist die Aufgabe des ressourcenorientierten strategischen Managements.²³⁷ Hierzu müssen die vorhandenen Ressourcen genutzt und Möglichkeiten zur Weiterentwicklung geschaffen werden.

6.1.3.2 Kooperationen und Netzwerke als Weg zur Aneignung von organisationalen Fähigkeiten

Friesl (2007) gibt einen Überblick über aktuelle Studien zum Thema „Kooperationen und Netzwerke als Mittel zur Aneignung von Fähigkeiten“. Hierbei wird die Wichtigkeit von Kooperationen zur Gewinnung und Förderung von organisationalen Fähigkeiten hervorgehoben. Beispielsweise zeigen McEvily und Marcus (2005), dass eine positive Korrelation zwischen gemeinsamen Problemlösungsinitiativen mit Zulieferern und der Entstehung von organisationalen Fähigkeiten besteht.²³⁸ Als

²³⁷ Vgl. Bergmann (2000), S. 101

²³⁸ Vgl. Friesl (2007), S. 151

wichtigste Einflussfaktoren werden hierbei das Vertrauen und der Austausch von Informationen zwischen den Parteien identifiziert.

Eine weitere Studie von George und Zheng (2004) zeigt, dass die Anzahl der Partner im Bereich Forschung und Entwicklung organisationale Fähigkeiten positiv beeinflusst. Hierbei wird der Schluss nahegebracht, dass die Portfoliozusammensetzung an Kooperationspartnern und Allianzen die Entwicklung von organisationalen Fähigkeiten maßgeblich beeinflusst.²³⁹ Rank et al. (2005) zeigen des Weiteren, dass der Informationsfluss unter KMU geringer ist, als zwischen KMU und größeren Konzernen.²⁴⁰ Dieser Punkt widerspricht hierbei der Annahme, dass KMU innerhalb eines Clusters von kleinen und mittleren Unternehmen mehr Informationen austauschen als mit großen Konzernen.²⁴¹

Für die Erweiterung der organisationalen Fähigkeiten spielen Kooperationen und Allianzen eine wichtige Rolle. Friesl (2007) identifiziert zusammenfassend zwei wichtige Implikationen.²⁴² Erstens, zum einen können sich junge Unternehmen im Rahmen dieser Beziehungen wichtiges Know-how des Partners aneignen. Zweitens, birgt eine Kooperation die Möglichkeit für Unternehmen ihre Kernfähigkeiten im gemeinsamen Projekt einzubringen und damit in der Praxis zu testen. Die hierbei gewonnene Erfahrung kann hinsichtlich der strategischen Fähigkeitenentwicklung wertvoll sein.

6.1.3.3 Kooperationsfähigkeit als organisationale Fähigkeit

Kooperationsfähigkeit ist die *„Aggregation aller Prozesse und Strukturen eines Unternehmens, die in Zusammenhang mit strategischen Allianzen stehen. Allianzfähigkeit umfasst die Identifikation geeigneter Partnerunternehmen, die Initiierung, die laufende Steuerung, die mögliche Restrukturierung und das Beenden strategischer Allianzen. Ein weiterer Bestandteil von Allianzfähigkeit ist die Bildung und Steuerung multipler Allianzen als Portfolio.“*²⁴³

Kooperationsfähigkeit wird als Fähigkeit angesehen, welche besonders in dynamischen Wettbewerbssituationen von Bedeutung ist, da in diesen Fällen meist schnelle Reaktionsfähigkeit und effektives Ressourcenmanagement notwendig sind.²⁴⁴

²³⁹ Vgl. Friesl (2007), S. 152

²⁴⁰ Vgl. Friesl (2007), S. 152

²⁴¹ Vgl. Friesl (2007), S. 140ff

²⁴² Vgl. Friesl (2007), S. 164

²⁴³ Vgl. Kupke (2009), S. 224

²⁴⁴ Vgl. Kupke (2009), S. 224f

In diesem Sinne ist die Kooperationsfähigkeit ebenfalls als organisationale Fähigkeit zu sehen, welche auch durch weitere organisationalen Fähigkeiten beeinflusst wird. Beispielsweise können gute Kommunikations- und Koordinationsfähigkeiten das Kooperationsmanagement vereinfachen und ebenfalls die Vorbehalte gegenüber der Zusammenarbeit mit anderen Firmen verringern. Gute Kommunikationsfähigkeiten stellen sicher, dass Informationen rechtzeitig und vollständig mit den Partnern geteilt werden. Koordinationsfähigkeiten zum anderen stellen eine passende Verteilung der Verantwortlichkeiten und der Rollen innerhalb der Kooperation wieder.²⁴⁵ Zusätzlich verlangen Kooperationen eine dynamische Anpassung an wechselnde Umwelteinflüsse, was die Kooperationsfähigkeit an Bedeutung gewinnen lässt. Zusätzlich erwähnen Ehrmann und Meiseberg (2011) die Fähigkeit des „Bonding“. „Bonding“ wird in diesem Fall mit Bindungsfähigkeit übersetzt und beinhaltet die Fähigkeit seriös auf die Bedürfnisse der Kooperationspartner zu reagieren und stets respektvoll dem Partner gegenüberzutreten.²⁴⁶ Schilke/Goerzen (2010) fügen das interorganisationale Lernen (interorganizational learning) als eine weitere Fähigkeit, welche einen Einfluss auf die Kooperationsfähigkeit aufweist, hinzu. Als interorganisationales Lernen wird der Wissenstransfer über die Grenzen der einzelnen Firmen bezeichnet und als Schlüsselvorteil von strategischen Allianzen gesehen.²⁴⁷ Zusätzlich spielt die Fähigkeit, Wissen von den Allianzpartnern in die eigene Unternehmung zu transferieren, eine wichtige Rolle.²⁴⁸ Die Routinen und Prozesse zum Lernen über Firmengrenzen hinweg unterscheiden sich in den Unternehmen erheblich, da manche Firmen mehr als andere aus ihren Allianzen und Partnerschaften an Wissen herausziehen können.

Die Effekte einer Kooperation hängen größtenteils von den Kooperationsfähigkeiten der Partner ab. Ebenso beeinflussen die jeweiligen Kommunikations- und Koordinationsfähigkeiten die Bereitschaft und die Tendenz zum Eintritt in eine Kooperation.²⁴⁹ Dies führt zu der Annahme, dass Unternehmen mit gut ausgebildeten Kommunikations- und Koordinationsfähigkeiten eher gewillt sind in Kooperationen einzutreten und eine höhere Tendenz aufweisen diese Fähigkeiten im Sinne von kompetitiven Vorteilen zu nutzen.

²⁴⁵ Vgl. Ehrmann/Meiseberg (2011), S. 6

²⁴⁶ Vgl. Ehrmann/Meiseberg (2011), S. 6

²⁴⁷ Vgl. Schilke/Goerzen (2010), S. 6

²⁴⁸ Vgl. Schilke/Goerzen (2010), S. 6

²⁴⁹ Vgl. Ehrmann/Meiseberg (2011), S. 22

6.1.4 Kritische Würdigung des ressourcenorientierten Ansatzes

Trotz vieler Erkenntnisse, die aus dem RBV gewonnen werden können, ist dieser Ansatz vielschichtiger Kritik ausgesetzt. Beispielsweise wird der Vorwurf erhoben, dass der Ressourcenansatz fragwürdige Implikationen für das strategische Management beinhaltet.²⁵⁰ Als Hauptpunkt dieser Kritik beinhaltet die These, dass das ressourcenorientierte Denken zu einer übermäßigen Vernachlässigung unternehmensexterner Variablen bei der grundsätzlichen Ausrichtung des Unternehmens führe. Hierbei sind die Vernachlässigung und das Ignorieren von Gegebenheiten und Geschehnissen auf dem Absatzmarkt und an den Beschaffungsmärkten zu nennen. Mellewigt (2003) gibt des Weiteren an, dass innerhalb der Ressourcentheorie eine Begriffsverwirrung, aufgrund der Vielzahl der Aufsätze von verschiedenen Autoren, besteht.²⁵¹ Zusätzlich hierzu bemängeln Nolte/Bergmann (1998), dass eine Vielzahl gleichartiger Begriffe in die Terminologie der Theorie Einzug gehalten haben und somit für zusätzliche Verwirrung sorgen. Als Beispiel seien hierzu Kernkompetenzen, Kernfähigkeiten und auch organisationale Fähigkeiten genannt.²⁵² Hierzu sei auf ein Zitat von Barney [aus Barney/Hesterly (1996)], einer der einflussreichsten Vertreter²⁵³ des RBV, verwiesen:

„In practice, the differences among these various terms are subtle at best. [...] Although these distinctions among resources, capabilities and competencies can be drawn in theory, it is likely that they will become badly blurred in practice. In particular, it seems unlikely that a debate about whether a particular firm attribute is a resource and a capability or a competence will be of much value to managers of firms.“²⁵⁴

Diese Begriffsvielfalt kann jedoch auch positiv interpretiert werden. Friesl (2007) sieht die unterschiedlichen Arbeiten und Definitionen hinsichtlich organisationaler Fähigkeiten und Ressourcen als das Angebot an einem reichen sprachlichen Differenzierungspotential, welches je nach Intention in produktiver und kreativer Art und Weise genutzt werden kann.²⁵⁵

Zusätzlich wird der tautologische Charakter der Argumentation des RBV bemängelt. Innerhalb der Argumentation entsteht eine Zirkularität, welche durch folgendes Zitat verdeutlicht wird:

²⁵⁰ Vgl. Freiling (2001), S. 49

²⁵¹ Vgl. Mellewigt (2003), S. 58

²⁵² Vgl. Nolte/Bergmann (1998), S. 8ff

²⁵³ Vgl. Mellewigt (2003), S. 58

²⁵⁴ Vgl. Barney/Hesterly (1996), S. 144

²⁵⁵ Vgl. Friesl (2007), s. 99f

„Successful firms are successful because they have unique resources. They should nurture these resources to be successful. But what is a unique resource? What makes it valuable?“²⁵⁶

Hierbei ergibt sich der tautologische Charakter daraus, dass der Wert von einer Ressource oder einer Fähigkeit erst im Nachhinein, aufgrund des erwirtschafteten Erfolges der Firma bemessen wird, diese Ressource oder diese Fähigkeit aber Ursache für den Erfolg betrachtet wird. Dieser Kritikpunkt wird von Barney/Hesterly (1996) mit der Begründung abgewiesen, dass die Ressourcen als unabhängige Variablen und der Erfolg der Unternehmung als abhängige Variable auf unterschiedlichen Ebenen der Analyse beheimatet sind. Während sich die Ressourcen und Fähigkeiten auf der Ebene der Funktionsbereiche befinden, findet man den Erfolg eines Unternehmens auf der Geschäftsbereichsebene.²⁵⁷

Trotz dieser und weiterer Kritikpunkte leistet die Ressourcentheorie einen wertvollen Beitrag zum Verständnis von Erfolgsunterschieden zwischen Unternehmen der gleichen Branche oder Industrie. Die Theorie der organisationalen Fähigkeiten, welche auch als Weiterentwicklung der RBV betrachtet wird, lässt die Unternehmen als aktiver Akteur und Beeinflusser der Unternehmensentwicklung erscheinen und nicht nur als passiver Teilnehmer unter dem Einfluss der marktlichen Kräfte.²⁵⁸

Bezüglich des Ansatzes der organisationalen Fähigkeiten (CBV), gibt es ebenfalls kritische Stimmen zu vermerken. Die Hauptkritik am CBV geht auf die starke Verknüpfung von organisationalen Fähigkeiten und der Performance zurück. Hierbei wird ebenfalls auf die zirkulorische Natur der Theorie und deren Tautologie verwiesen.²⁵⁹

6.2 Transaktionskostentheorie

Die Transaktionskostentheorie basiert größtenteils auf den Beiträgen und Arbeiten von Coase²⁶⁰ und Williamson²⁶¹ und beschäftigt sich mit den Auswirkungen von Institutionen (auch Verträge oder Organisationsstrukturen) auf menschliches Verhalten.²⁶²

²⁵⁶ Vgl. Porter (1991), S. 108

²⁵⁷ Vgl. Friesl (2007), S. 98

²⁵⁸ Vgl. Friesl (2007), S. 100

²⁵⁹ Vgl. Kramer (2012), S. 21

²⁶⁰ Vgl. Coase (1937) und Coase (1960)

²⁶¹ Vgl. Williamson (1980)

²⁶² Vgl. Müller (1999), S. 46

Neben der Minimierung der Produktionskosten strebt ein wirtschaftlich denkendes Unternehmen ebenso eine Minimierung der gesamten Organisationskosten an. Hierzu zählen auch die sogenannten Transaktionskosten als Teil des Ansatzes der Transaktionskostenökonomik. Das Gabler Wirtschaftslexikon definiert die Transaktionskostenökonomik wie folgt:

„In der Transaktionskostenökonomik wird die Effizienz unterschiedlicher institutioneller Arrangements verglichen, in deren Rahmen wirtschaftliche Transaktionen abzuwickeln sind.“²⁶³

In diesem Zusammenhang sind unter den unterschiedlichen institutionellen Arrangements die verschiedenen Kooperationsmöglichkeiten und die Möglichkeit einer alleinstehenden Unternehmung zu verstehen. Der Begriff Transaktionen beinhaltet den Transfer eines Gutes oder einer Dienstleistung. Diese Transaktionen laufen jedoch nicht ohne „Reibungsverluste“, die sogenannten Transaktionskosten, ab.

Transaktionskosten werden in der Literatur als wesentliches Effizienzkriterium für die Auswahl und Ausarbeitung von Kooperationen angesehen.²⁶⁴ Somit können Transaktionskosten als diejenigen Kosten definiert werden, die im Zuge einer Transaktion anfallen, wie beispielsweise Informations- und Kommunikationskosten.²⁶⁵ Folgend sollen die grundlegenden Überlegungen der Transaktionskostentheorie und deren Ansatz zur Bestimmung von effizienten Kooperationen vorgestellt werden.

Der Inhalt der Transaktionskostentheorie (TK-Theorie) ist eine Typologie und Effizienzbeurteilung institutioneller Organisationsformen, wie es Kooperationen darstellen.²⁶⁶ In der TK-Theorie werden Bedingungen und Entscheidungskriterien aufgezeigt, unter denen bestimmte Organisationsformen eine höhere Effizienz versprechen. Im Kontext dieser Arbeit bedeutet dies, bezogen auf Kooperationen und Netzwerke, dass eine Kooperationsform höhere Effizienz versprechen kann als eine allein agierende Unternehmung. Beispielsweise wird untersucht, ob es für ein Unternehmen vorteilhafter ist eine Leistung selbst zu erbringen oder sich am Markt zu beschaffen.²⁶⁷ Hierbei beschäftigt sich die TK-Theorie mit Austauschbeziehungen zwischen Wirtschaftssubjekten innerhalb eines Marktes.²⁶⁸

²⁶³ Vgl. Gabler (2012)

²⁶⁴ Vgl. Mandewirth (1997), S. 36

²⁶⁵ Vgl. Löser (2000), S. 48

²⁶⁶ Vgl. Löser (2000), S. 47f

²⁶⁷ Vgl. Frank (1994), S. 29

²⁶⁸ Vgl. Löser (1994), S. 48

6.2.1 Grundannahmen der Transaktionskostentheorie

Der Theorie der Transaktionskosten liegt die Annahme der unvollständigen Kontrakte und der unvollständigen Information zugrunde. Unvollständige Kontrakte sind durch einen Spielraum für Neuverhandlungen gekennzeichnet, da die Entwicklungen in der Zukunft nicht vorhersehbar sind.²⁶⁹ Unvollständige Information tritt durch asymmetrische Informationsverteilung²⁷⁰ zwischen den Vertragsparteien auf, was zu begrenzter Rationalität im Verhalten der Partner führen kann.²⁷¹ Hierbei werden höhere Kommunikationsbemühungen für die Überwindung dieser Informationsasymmetrien aufgewendet welche Transaktionskosten darstellen. Des Weiteren stellt Opportunismus im Verhalten der Transaktionspartner einen weiteren Kostenfaktor dar. Transaktionspartner nehmen dabei zur Erreichung eigener Ziele Nachteile für Andere bewusst in Kauf oder täuschen sogar mit Arglist um die eigenen Interessen zu wahren.²⁷²

Picot (1982) teilt die Transaktionskosten in vier verschiedene Formen ein:²⁷³

- Anbahnungskosten: Informationssuche und –beschaffung über mögliche Partner und deren Konditionen.²⁷⁴
- Vereinbarungskosten: Intensität und zeitliche Ausdehnung von Verhandlungen, Vertragsformulierung und Einigung.²⁷⁵
- Kontrollkosten: Sicherstellung der Einhaltung von Termin-, Qualitäts-, Mengen-, Preis-, und evtl. Geheimhaltungsvereinbarungen²⁷⁶
- Anpassungskosten: Durchsetzung von Termin-, Qualitäts-, Mengen-, Preisänderungen anlässlich veränderter Bedingungen während der Laufzeit der Vereinbarung²⁷⁷

Diese Kostenarten können je nach Häufigkeit und Gewichtung einen fixen oder variablen Charakter aufweisen. Dies bedeutet, dass bei Such- und Vereinbarungskosten den höheren Anteil bei Markttransaktionen darstellen und bei wechselnden Partnern

²⁶⁹ Vgl. Mandewirth (1997), S.36

²⁷⁰ Das Zitronenproblem von Akerlof (1970) ist ein klassisches Beispiel für asymmetrische Informationsverteilung

²⁷¹ Vgl. Barney/Hesterly (1996), S. 117

²⁷² Vgl. Barney/Hesterly (1996), S. 117

²⁷³ Vgl. Picot (1982); S. 270

²⁷⁴ Frank (1994), S. 30 benennt diese Art von Kosten Informationskosten anstatt Anbahnungskosten

²⁷⁵ Verhandlungskosten nach Frank (1994), S. 30

²⁷⁶ Überwachungskosten nach Frank (1994), S. 30

²⁷⁷ Durchsetzungskosten nach Frank (1994), S. 30

variabel und bei festen Partnern als fix anzusehen sind. Im Falle einer hierarchischen Koordination, wie beispielsweise bei Konzernen, fallen diese Kosten als Fixkosten an.²⁷⁸ Diesen Zusammenhang verdeutlicht nachfolgende Abbildung.

	Marktliche Koordination	Hierarchische Koordination
Feste Transaktionspartner	fixe Such- und Vereinbarungskosten	fixe Kontrollkosten
Wechselnde Transaktionspartner	variable Such- und Vereinbarungskosten	(-)

Abbildung 25: Fixe und variable Transaktionskosten; Vgl. Mandewirth (1997), S. 40

6.2.2 Höhe der Transaktionskosten

Die Höhe der Transaktionskosten wird durch die drei Faktoren „Transaktionsatmosphäre“, „Transaktionshäufigkeit“ und „Verfügbarkeit von Kapital und Know-how“ beeinflusst.²⁷⁹ Die Transaktionsatmosphäre beinhaltet die sozialen, rechtlichen und technologischen Rahmenfaktoren, welche die Koordination einer Leistungsbeziehung beeinflussen können. Hierzu zählt beispielsweise das gegenseitige Vertrauen, welches die Wahrscheinlichkeit von Opportunismus des Einzelnen verringert. Ebenso zählen hierzu die modernen Informationstechnologien, welche die menschliche Rationalität erhöhen können, was die Rahmenbedingungen für kooperative Koordinationsformen begünstigt. Eine hohe Transaktionshäufigkeit lässt im Gegensatz dazu eine hierarchische Koordinationsform, wie beispielsweise ein Kauf eines Mitbewerbers, oder das Eingehen langfristiger Vereinbarungen, als attraktiver und sinnvoller erscheinen. Bei einer begrenzten Verfügbarkeit von Kapital und Know-how empfiehlt es sich eine langfristige Vereinbarung von Kooperationen einzugehen um Transaktionskosten zu minimieren.

6.2.3 Netzwerke und Kooperationen in der TK-Theorie

In den bereits in Abbildung 18 dargestellten Mischformen von Kooperationen zwischen einfachen Markttransaktionen und hierarchischen Modellen ist zu erkennen, dass Kooperationen und Netzwerke sowohl marktliche als auch hierarchische Attribute besitzen können. Hierzu kann für die jeweiligen Umstände die jeweils transaktionskosten-effizienteste Mischform gewählt werden. Diese hybriden Organisationformen entstehen entweder durch die Externalisierung oder

²⁷⁸ Vgl. Picot (1982), S. 271

²⁷⁹ Vgl. Löser (2000), S. 50

Internalisierung von Transaktionen und variieren in Abhängigkeit von der jeweils zu erstellenden Leistung (die Koordinationsform mit den geringsten Transaktionskosten ist die Effizienteste).²⁸⁰ Dies impliziert, dass für Leistungen mit einem geringen Spezifikationsgrad, wie bspw. einfache Käufe von Massengütern, Märkte, und für Leistungen mit hohem Spezifikationsgrad, wie bspw. Käufe neuer Produktionsanlagen oder Techniken, hierarchische Kooperationsformen als effizienter erscheinen. Dies bedeutet, dass Unternehmen die Koordinationsform zwischen dem Markt und der Hierarchie wählen, welche bei gleichen Produktionskosten die geringsten Transaktionskosten aufweisen.²⁸¹

Folgende Prozesse und deren Transaktionskosten sind für eine Kooperation zu beachten:²⁸²

- Suche nach Partnern
- Beurteilung und Auswahl der Partner
- Verhandlung mit Partnern
- Vertragsgestaltung und Abschluss
- Koordination der Kooperationsaktivitäten
- Kontrolle der Ergebnisse
- Anpassung der Aktivitäten
- Beendigung der Kooperation

Innerhalb von Allianzen können diese Transaktionskosten durch die Reduzierung von Unsicherheiten bei der Informationsgewinnung reduziert werden. Dadurch ergeben sich Vorteile innerhalb der Austauschbeziehung, insbesondere wenn dem Tauschgut kein eindeutiger Marktwert zugesprochen werden kann.²⁸³

Laut Müller (1999) vereinbaren Kooperationen verschiedene Elemente von Markt- und Hierarchieformen²⁸⁴. Die nachfolgende Tabelle nach Löser (2000) soll einen Überblick über mögliche Vorteile der hybriden Mischformen gegenüber den Extremformen der Markttransaktion und der Hierarchie geben.

²⁸⁰ Vgl. Löser (2000), S. 51

²⁸¹ Vgl. Löser (2000), S. 52

²⁸² Vgl. Müller (1999), S. 50

²⁸³ Vgl. Müller (1999), S. 51

²⁸⁴ Siehe Abb. 18

Vorteile strategischer Netzwerke gegenüber der Koordinationsform	
des Markts	der Hierarchie
<ul style="list-style-type: none"> - Geringe Suchkosten für Abnehmer und Lieferanten - Kosteneinsparungen bei der Vertragsanbahnung, -aushandlung und -kontrolle; - Geringe Informationskosten durch engere Kopplung; - Transfer auch nicht-kodifizierbaren Wissens; - Geringere Absicherungskosten durch bessere Kontrolle der wissensverwendung; - Geringere Qualitätskosten durch möglichen Verzicht auf (doppelte) Qualitätskontrollen - Raschere Durchsetzung von Innovationen 	<ul style="list-style-type: none"> - Kombination hierarchischer und marktlicher Koordinationsinstrumente; - Reduziertes, opportunistisches Verhalten; - Gezielte, funktionspezifische Zusammenarbeit; - Größere Reversibilität der Kooperationsentscheidungen; - Größere Umweltsensibilität des Gesamtsystems - Leichtere Überwindbarkeit vom organisatorischen Konservatismus bei der Anpassung an verändertes Umweltverhalten

Tabelle 1: Transaktionskostenvorteile strategischer Netzwerke und Kooperationen; Vgl. Löser (2000), S. 52

Ehrmann und Meiseberg (2011) argumentieren, dass durch kooperationspezifische Investments von Seiten der Partnerfirmen die Gefahr von opportunistischem Verhalten und somit auch der Bedarf an Kontrolle und Überwachung verringert werden kann. Hierfür wird die spezifische Investition als Vertrauensbeweis angesehen, da beispielsweise Investitionen in eine gemeinsame Transporttechnik oder Infrastruktur nicht mit Leichtigkeit für andere Zwecke oder mit anderen Partnern genutzt werden können, was die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass die Partnerschaft fortgeführt wird.²⁸⁵ Dieser Effekt wird von Ehrmann und Meiseberg (2011) als „Hostage Effect“, zu Deutsch „Geiseleffekt“, bezeichnet.

6.2.4 Kritische Würdigung des Transaktionskostenansatzes

Eine Erhebung der absoluten Höhe der jeweiligen Transaktionskosten gestaltet sich als schwierig. Es können nur relative Indikatoren zur Hilfe genommen werden um positive oder negative Einflüsse eines Merkmales festzustellen.²⁸⁶ Bei einer Überlagerung von negativen und positiven Einflüssen ist insbesondere eine Definition der transaktionskostenoptimalen Organisationsform der Kooperation nicht möglich. Es können aus diesen Gründen nur tendenzielle Aussagen über die Erhöhung oder Verringerung der verschiedenen Transaktionskosten durch Allianzen und Kooperationen abgegeben werden.

Die Transaktionskostentheorie beschäftigt sich nur mit der kostenminimalsten Organisationsstruktur als Optimum und betrachtet hierbei nicht die mögliche differente ergebnismaximale Organisationsstruktur. Aus diesem Grund kann diese Theorie keinen Einblick auf die Organisation der Allianz mit dem maximalen Output, sondern nur über diejenige Organisation mit den minimalen Kosten geben, da die Ertragsseite einer

²⁸⁵ Vgl. Ehrmann / Meiseberg (2011); S. 8

²⁸⁶ Vgl. Müller (1999), S. 52

Kooperation unberücksichtigt bleibt.²⁸⁷ Zusätzlich führt Doering (1999) an, dass der Begriff der „Transaktionskosten“ sehr häufig in der wissenschaftlichen Welt bemängelt wird.²⁸⁸

Beispielsweise kritisiert Michaelis (1985):

„Nicht zu Unrecht wird Transaktionskostentheoretikern vorgeworfen, sie hätten bisher versäumt, ihr zentrales Element, die Transaktionskosten, eindeutig zu bestimmen. Solange man nicht weiß, was mit Transaktionskosten gemeint ist, ist eine Abwehrhaltung gegenüber dem gesamten Ansatz verständlich.“²⁸⁹

Windsperger (1998) liefert zusätzliche Kritikpunkte in seinem Artikel „Ungelöste Probleme der Transaktionskostentheorie“ welche die Unanwendbarkeit des Transaktionskostenansatzes in der betrieblichen Praxis näher beleuchten. Es ist beispielsweise keine eindeutige Abgrenzung der Transaktionskosten von den Produktionskosten möglich. Die Transaktionskosten können nur konzeptionell, jedoch nicht empirisch getrennt werden weil die Koordination der Leistungserstellung und die Leistungserstellung an sich nicht separat darstellbar sind.²⁹⁰ Durch diese Nichttrennbarkeit ist eine Implementierung des Ansatzes in die betriebliche Praxis nicht zu erwarten. Zusätzlich kritisiert Doering (1999), dass jedes institutionelle Arrangement mit Verweis auf die Transaktionskostensparnisse gerechtfertigt werden kann, solange diese Transaktionskosten nicht genau quantifiziert werden können.²⁹¹ Um dieses Problem lösen zu können, müssten für jede Form der Organisationsstruktur die damit verbundenen Verbräuche an Ressourcen, die sonstigen Nachteile und auch alle positiven Einflüsse dieser Organisationsstruktur benenn- und quantifizierbar sein, was in vielen Analysen nicht der Fall ist.²⁹²

7. Überblick über die behandelten Theorien

Unter all den verschiedenen Theorieströmungen, welche die Entstehung von Allianzen und Kooperationen zu erklären versuchen, ist die Transaktionskostentheorie wohl die Bekannteste.²⁹³ In diesem Abschnitt sollen nun die beiden Theorien miteinander verglichen und mögliche Parallelen hervorgehoben werden.

Folgende Tabelle

²⁸⁷ Vgl. Müller (1999), S. 53 und Mellewig (2003) S. 29

²⁸⁸ Vgl. Doering (1999), S. 45f

²⁸⁹ Vgl. Michaelis (1985), S. 64

²⁹⁰ Vgl. Windsperger (1998), S. 270

²⁹¹ Vgl. Doering (1999), S. 46

²⁹² Vgl. Michaelis (1985), S. 79

²⁹³ Vgl. Tsang (1998), S. 218

Verhalten der Entscheider welche die Entstehung der eigenen Ressourcen und Fähigkeiten der jeweiligen Unternehmung erklären. Eine Besonderheit des RBV gegenüber der Transaktionskostentheorie ist jedoch die Annahme, dass der Kern des Unternehmens in der Kombination und dem Einsatz spezifischer Ressourcen und Fähigkeiten und nicht in der Abwehr von opportunistischem Verhalten liegt.²⁹⁴ Dies bedeutet, dass ein Unternehmen auf Basis der heterogenen Ressourcenverteilung eine schwer einholbare Position am Markt einnimmt, welche sich in einem langfristigen Wettbewerbsvorteil widerspiegelt.²⁹⁵ Wie bereits erwähnt wurde, wurde dieser Ansatz schon häufig zur Erklärung von Kooperationen genutzt und erklärt die Existenz von verschiedenen Koordinationsformen anhand einer Analyse verschiedener Faktoren, welche die Höhe der Transaktionskosten beeinflussen, und liefert dabei Argumente für und gegen Kooperationen. Zusätzlich zum RBV kann auch auf den CBV (capabilities based view) zurückgegriffen werden, welcher die unternehmerischen Ressourcen erst durch gewisse Fähigkeiten (capabilities) der Unternehmung zweckmäßig einsetzbar macht. Im hart umkämpften Wettbewerb sind meist nur einzigartige Fähigkeiten von Bedeutung, denn nur diese Fähigkeiten können einen Ursprung von Vorteilen gegenüber der Konkurrenz darstellen. Analog hierzu sind für das Bestehen am Markt Kernkompetenzen erforderlich, welche sich aus interdependenten Einzelleistungen, wie mehrere einzelne Fähigkeiten oder Technologien, zusammensetzt.²⁹⁶

Auf der anderen Seite analysiert die Transaktionskostentheorie *„bilaterale und multilaterale Vertragssysteme vor dem Hintergrund der Kosten, die bei der Nutzung von Märkten und Organisationen anfallen.“*²⁹⁷ Hierbei werden die gewählten Organisationsformen, wie Kooperationen, aufgrund der Anbahnungs-, Vereinbarungs-, Kontroll- und Anpassungskosten bewertet. Die transaktionskostenminimale Organisationsform gilt als die Effektivste und setzt vor allem Vertrauen und leistungsfähige, interorganisationalen Informationsaustausch voraus. Woratschek und Roth kritisieren hierbei die regelmäßig Überschätzung der Opportunismusneigung der beteiligten Akteure bei Markttransaktionen.²⁹⁸

²⁹⁴ Vgl. Hoffmann-Linhard (2001), S. 94

²⁹⁵ Vgl. Zentes/Swoboda/Morschett (2003), S. 19

²⁹⁶ Vgl. von der Oelsnitz (2003), S. 188

²⁹⁷ Vgl. Woratschek/Roth (2003), S. 161

²⁹⁸ Vgl. Woratschek/Roth (2003), S. 161

	Transaktionskostentheorie	ressourcenbasierende Theorie
Ebene der Untersuchung	Unternehmung	Unternehmung
Gegenstand der Untersuchung	Transaktion von Leistungen	Ressourcen
Primärer Erklärungsansatz	Existenz verschiedener Governance-Strukturen	Quellen für Wettbewerbsvorteile
Hauptprämisse	Verschiedene Governance-Strukturen passen zu verschiedenen Transaktionen	Unternehmen sind bei der Ressourcenausstattung heterogen
Hauptmotiv für Allianzen	Wählen einer transaktionskostenminimalen Governance-Struktur	Maximieren von Long-run Profiten durch Nutzung und Entwicklung der Ressourcen
Quelle für Allianzinstabilität	Opportunistsches Verhalten der Partner	Imitation der Ressourcen durch die Partner

Tabelle 2: Vergleich der TK-Theorie und des RBV; eigene Darstellung nach Tsang (1998)

8. Tendenzen zu Kooperationsbildung von KMU

Die in den vorhergegangenen Seiten erörterten Gründe und Motive zum Eingang einer Kooperation können nun dahingehend genutzt werden um Hypothesen aufzustellen inwiefern KMU Tendenzen hin zu Kooperationen und Netzwerken entwickeln und durch welche Faktoren diese beeinflusst werden. Hierzu wird auf die Transaktionskostentheorie (H1, H1a und H2, H2a) und die ressourcenbasierende Theorie in Form des capabilities based view (CBV) (H3, H3a sowie H4 und H4a) zurückgegriffen.

H1: Firmen mit rigiden Produktions- und Koordinationsprozessen weisen eine niedrigere Tendenz zu Netzwerken auf.

H1a: Je höher die Rigidität der firmeneigenen Prozesse, desto niedriger ist die Tendenz zu Kooperationen.

Der Ursprung dieser beiden Hypothesen ist in der Transaktionskostentheorie zu finden (siehe Gliederungspunkt 6.2.). Hierbei spielt die Annahme der TK-Theorie, dass Unternehmen immer die kosteneffizienteste Kooperation bzw. Marktform bevorzugen eine wichtige Rolle. Dies bedeutet, dass anlässlich von rigiden Produktions- und Koordinationsprozessen hohe Kosten für das Eingehen von Kooperationen (und somit auch für das Anpassen dieser rigiden Prozesse) entstehen. Somit sinkt im Falle von unflexiblen Produktions- oder Koordinationsprozessen die Tendenz zum Eingang von Kooperationen und Netzwerken.

H2: Firmen, welche die Marktsituation als unsicher betrachten, weisen eine höhere Tendenz zu Netzwerken auf.

H2a: Die Tendenz zu Netzwerken erhöht sich mit steigender Marktunsicherheit.

In einer unsicheren Umgebung bzw. in einem unsicheren Markt entstehen hohe Transaktionskosten wie z.B. Vereinbarungskosten (bspw. ständiges Verhandeln von Konditionen ohne Einigung anlässlich stetig wechselnder Parameter am Markt). Ebenfalls können hohe Kontrollkosten das Ergebnis von unsteten Marktverhältnissen sein. Termine und Qualitätsstandards müssen hierbei wegen der wechselnden Bedingungen überprüft werden.

Um diesen Kosten in unsicheren Märkten entgegenzuwirken können Netzwerke und Kooperationen eingegangen werden um mit langfristigen (Kooperations-)Verträgen feste und kalkulierbare Preise und Risiken einzugehen. Aus diesem Grund weisen Firmen, welche mit unsteten Marktverhältnissen konfrontiert sind, höhere Tendenzen zu Netzwerken und Kooperationen auf. Ebenso erhöht sich diese Tendenz bei steigender Marktunsicherheit und steigendem Risiko.

H3: Firmen mit höheren Kommunikations-, Koordinations- und Bondingfähigkeiten sowie mit hohen organisationalen Lernfähigkeiten, weisen eine höhere Tendenz zu Netzwerken auf.

H3a: Die Tendenz zu Netzwerken erhöht/verringert sich, wenn sich die Kommunikations-, Koordinations-, Bonding- oder interorganisationale Lernfähigkeit des Unternehmens erhöht/verringert.

Organisationale Fähigkeiten, auch capabilities genannt, als Teile der ressourcenbasierenden Theorie können die Tendenz bezüglich Kooperationen ebenfalls beeinflussen. Die Kooperationsfähigkeit eines Unternehmens wird durch weitere organisationale Fähigkeiten, wie Kommunikations-, Koordinations-, Bonding- und Lernfähigkeiten definiert (siehe Abschnitt 6.1.3.). Hierdurch ergibt sich die Annahme, dass Unternehmen mit ausgeprägten organisationalen Fähigkeiten höhere Tendenzen zu Netzwerken aufweisen und sich diese Tendenz mit steigenden organisationalen Fähigkeiten ebenfalls erhöht.

H4: Je mehr Patente eine Unternehmung besitzt, desto niedriger ist deren Tendenz zur Kooperation.

H4a: Mit der steigenden Anzahl der Patente einer Unternehmung, verringert sich die Tendenz zur Kooperation.

Die Anzahl der Patente ist ein Indikator für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens. Da eine Zusammenarbeit im Bereich Innovation jedoch meist ein Hauptgrund für Kooperationen darstellt, können Firmen mit hoher Innovationsfähigkeit ihre Kooperationspartner handverlesen auswählen, da sie nicht auf die Innovationskraft der Allianzen angewiesen sind. Somit weisen diese Unternehmen eine geringere Tendenz auf.

Zusätzlich kann die Annahme getroffen werden, dass Unternehmen mit hohen Anstrengungen im Forschungs- und Entwicklungsbereich durch die angemeldeten Patente eine verbesserte Wettbewerbsposition erreichen. Durch den patentrechtlichen Schutz von Verfahren und anderen (im)materiellen Besitztümern soll die Nachahmung erschwert und somit der Wettbewerbsvorteil erhalten bleiben. Durch Kooperationen, Allianzen und Netzwerke erhöht sich das Risiko eines Know-how-Abflusses und der Offenlegung von Interna, wie bspw. Patenten und Schutzrechten. Um diesen Verlust zu minimieren verringert sich die Tendenz zu Kooperationen. Die Annahme, dass Unternehmen eine geringere Tendenz zu Kooperationen aufweisen je mehr Patente und Schutzrechte sie besitzen, beruht auf diesen Überlegungen.

9. Konzeption und Methodik der empirischen Erhebung

Zur Erhebung der für die Analyse relevanten Datensätze wurde mit Hilfe des Tools Limesurvey²⁹⁹ ein online abrufbarer Fragebogen erstellt, welcher die benötigten Faktoren abdeckt. Die Befragung wurde zu hundert Prozent anonym durchgeführt. Einen Einblick in den Fragebogen erhalten Sie im Anhang.

²⁹⁹ Siehe limesurvey.org für weitere Informationen

9.1 Abhängige und unabhängige Variablen

9.1.1 Abhängige Variablen: Hohe oder niedrige Tendenz zu Kooperationen und Netzwerken

Bezugnehmend auf Ehrmann und Meiseberg (2011), werden in dieser Arbeit fünf Stufen unterschieden, in welchen ein KMU seine Einbindung in Unternehmensnetzwerke und Allianzen entwickeln kann.³⁰⁰

(1) Die Firma hat ein generelles Interesse zu kooperieren; (2) die Firma unternimmt Bemühungen um eine Kooperation zu formen oder einer beizutreten; (3) ein Netzwerk oder eine Allianz sind tatsächlich geformt worden oder die Firma ist einem bestehenden Netzwerk beigetreten; (4) die Firma nimmt aktiv an dem Netzwerk teil; (5) das Netzwerk der Firma wird konstant weiterentwickelt. Diese fünf Stufen der Involvierung in Kooperationen wurden mit entsprechenden Fragen im Fragebogen abgedeckt.

Die Fragen bezüglich der oben genannten fünf Phasen wurden nach dem Skalensystem mit „1 – trifft überhaupt nicht zu“ bis „7 – trifft 100% zu“, gestaltet.³⁰¹

Die Werte der jeweiligen Antworten wurden genutzt um einen Durchschnittswert aller fünf Fragen zu errechnen, welcher die tendenzielle Kooperationsbereitschaft der Unternehmung abbildet. Die Gruppe der Unternehmen wurde nun durch diesen Wert mit Hilfe des Mediansplit-Verfahrens in zwei Gruppen aufgeteilt. Im Falle eines Durchschnittswertes welcher größer ist als der Medianwert von 5,4 wurde das befragte Unternehmen der Gruppe mit hoher Tendenz zu Kooperationen (high tendency) zugeordnet. Im Falle eines niedrigeren Wertes der Gruppe mit niedriger Tendenz zu Kooperationen (low tendency).

9.1.2 Unabhängige Variablen nach der ressourcenbasierenden Theorie und der Theorie der organisationalen Fähigkeiten

Infolge der fehlenden unabhängigen Daten bezüglich der organisationalen Fähigkeiten der befragten Klein- und Mittelunternehmen wird in dieser Befragung auf die Selbsteinschätzung der Befragten als Datenquelle zurückgegriffen. Wie in Kapitel 6.1.3 bereits erwähnt, werden in dieser Arbeit vier Dimensionen von Organizational Capabilities untersucht: Coordination, Communication, Bonding und

³⁰⁰ Vgl. Ehrmann/Meiseberg (2011); S. 14

³⁰¹ Auch Ehrmann/Meiseberg (2011) sowie Schilke/Goerzen (2010) nutzen diese Skalierung

Interorganizational Learning.³⁰² Jede Dimension wird mit Hilfe einer eigenen Fragegruppe innerhalb des Fragebogens abgefragt und somit die relevanten Daten eingeholt. Hier wurden die Befragten aufgefordert die Fragen auf die Ihrer Meinung nach wichtigste und zentralste Unternehmenskooperation in den letzten drei Jahren zu beziehen.

Die Dimension *Coordination* (Fragegruppe B) wird mit folgenden drei Aspekten abgefragt.³⁰³

- (1) Koordinationsfähigkeiten der Unternehmung im Sinne von entwickelten Prozessen innerhalb des eigenen Unternehmens um Aktivitäten mit Partnerunternehmen zu koordinieren.
- (2) Entwicklungsstand von unternehmensübergreifenden Koordinationsprojekten.
- (3) Abstimmungsverhalten der Unternehmung mit anderen Unternehmen und Partnern zur Verbesserung der Koordination.

Die Dimension *Communication* (Fragegruppe C) wurde durch folgende drei Punkte abgedeckt.³⁰⁴

- (1) Fähigkeit zur Kommunikation der positiven Aspekte einer Kooperation mit dem Kooperationspartner.
- (2) Informationsverhalten der eigenen Unternehmung gegenüber den Kooperationspartnern über die angebotenen Produkte und Dienstleistungen zur Verbesserung der Zusammenarbeit.
- (3) Kommunikations- und Informationspolitik der Unternehmung gegenüber den Partnern bezüglich personeller Wechsel in der Belegschaft, welche auch den Kooperationspartner tangieren.

Die Dimension *Bonding* (Fragegruppe D) ist durch die folgenden zwei Parametern miteinbezogen worden.³⁰⁵

- (1) Die Diskussions- und Kommunikationsbereitschaft in schwierigen Situationen
- (2) Die Bereitschaft die Position des Partners zu verstehen und zu respektieren.

³⁰² Coordination, Communication und Bonding gehen auf Ehrmann/Meiseberg (2011) zurück; interorganizational learning auf Schilke/Goerzen (2010)

³⁰³ Vgl. Ehrmann/Meiseberg (2011); S. 32 und Schreiner/ et al. (2009), S. 1418

³⁰⁴ Vgl. Ehrmann/Meiseberg (2011); S. 32 und Schreiner/ et al. (2009), S. 1418

³⁰⁵ Vgl. Ehrmann/Meiseberg (2011); S. 32 und Schreiner/ et al. (2009), S. 1418

Zusätzlich zu den drei Dimensionen von Ehrmann und Meiseberg (2011) wurde in dieser Arbeit auch die Dimension *Interorganizational Learning* (Fragengruppe E) in Betracht gezogen.³⁰⁶

Diese Dimension wird mit Hilfe folgender drei Aspekte im Fragebogen abgedeckt:

- (1) Die Fähigkeit, von Kooperationspartnern zu lernen.
- (2) Die Kompetenz bzw. die Fähigkeit, neues Wissen von Partnern aufzunehmen und zu absorbieren.
- (3) Das Vorhandensein von Prozessen zur Know-how-Gewinnung durch die Analyse der Daten von den Kooperationspartnern.

Mit Hilfe der beantworteten Fragen wird für jede Dimension ein Durchschnittswert für jedes Unternehmen errechnet, welcher zur weiteren Nutzung in die ordinale Regression und in der MANOVA (Multivariate Varianzanalyse) mit einfließt.

9.1.3 Unabhängige Variablen nach der Transaktionskostentheorie

Um die in vorherigen Kapiteln behandelte Transaktionskostentheorie miteinzubeziehen wurde eine weitere unabhängige Variable dem Model hinzugefügt. Diese Variable wurde in Form der zu bewertenden Aussage „Eine Umstellung der Produktions- und Koordinationsprozesse aufgrund einer neuen Kooperation oder Allianzbildung mit einem oder mehrerer Partner ist schwer zu realisieren“ (Frage F-1) in den Fragebogen integriert.

Mit Hilfe dieser Frage sollte den transaktionskosten-theoretischen Bedenken, dass eine Kooperation wegen der hohen Kosten der Umstellung nicht zu Stande kommen könnte, Rechnung getragen werden. Da rigide Produktions- oder Koordinationsprozesse innerhalb eines Unternehmens hohe Veränderungsanstrengungen und somit ebenfalls Kosten verursachen, können diese somit auch Einfluss auf die Tendenzen zu Kooperationen der Unternehmen nehmen.

9.1.4 Kontrollvariablen

Basierend auf Ehrmann und Meiseberg (2011) wurden folgende Kontrollparameter abgefragt:

1. Wie lange der Befragte schon für das Klein- und Mittelunternehmen tätig war (Frage J-1 im Fragebogen).

³⁰⁶ Vgl. Schilke/Goerzen (2010)

Die Erfahrungen, welche der oder die Befragte in dem Unternehmen über die Beschäftigungsjahre gemacht hat können bedeutenden Einfluss auf die Tendenz zu Netzwerken und Kooperationen nehmen. Je länger jemand für ein Unternehmen tätig ist, desto geringer kann die Bereitschaft neue Wege in Form von Kooperationen zu beschreiten, sein. Dies kann auch für Unternehmer selbst gelten. Je länger ein Unternehmen existiert und am Markt erfolgreich war, desto geringer ist die Bereitschaft alte Muster zu verwerfen und Neues (in Form von Kooperationen) auszuprobieren.

2. Wie der Befragte seine eigenen Kompetenzen im Umgang mit Kooperationen und Zusammenarbeit mit anderen Firmen einschätzt (Frage J-2 im Fragebogen). Diese Variable kann die Tendenz zu Netzwerken beeinflussen, da die Selbsteinschätzung von Unternehmern und Angestellten bezüglich der Kooperationskompetenzen die Bereitschaft zum Eingehen von Partnerschaften erheblich beeinflussen kann. Diese Variable musste jedoch aus der Untersuchung ausgeklammert werden da sie zu Multikollinearität führte.

Zusätzlich wird in der Befragung die Komponente des Vertrauens (TRUST – Fragengruppe G im Fragebogen) gegenüber den Kooperationspartnern als Kontrollvariable hinzugefügt. Hierzu werden acht Aspekte von den Befragten mit Hilfe der bereits erwähnten 7er-Skala bewertet.

- (1) Das Vertrauen zwischen der Unternehmung und den Partnerfirmen.
- (2) Der Grad der Offenheit und Ehrlichkeit der Atmosphäre zwischen dem Unternehmen und den Partnern.
- (3) Der Grad des Informationsaustauschs zwischen Unternehmen und den Kooperationspartnern.
- (4) Die Partnerschaftlichkeit der Zusammenarbeit zwischen dem Unternehmen und den Kooperationspartnern.
- (5) Die Einschätzung des Grades an Vertrauen zwischen den meisten Menschen.
- (6) Die Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit der meisten Menschen sind.
- (7) Die Einschätzung des kooperativen Verhaltens der meisten, wenn man ihnen vertraut.

Der Grad von Vertrauen, welche ein Unternehmen an den Tag legt, kann die Tendenz zu Kooperationen dahingehend beeinflussen, dass ein hohes Maß an Vertrauen Barrieren und Bedenken gegenüber einer Kooperation oder eines Netzwerkes minimieren kann. Beispielsweise können die Bedenken um den Schutz von geistigem

Eigentum des Unternehmens (bspw. Patente) durch höheres Vertrauen in den möglichen Partner gering gehalten und somit die Tendenz zu Kooperationen erhöht werden.

Ebenso wurde das Unsicherheitsempfinden (Umweltunsicherheit) der Befragten mit in die Befragung als Kontrollvariable einbezogen (Fragengruppe H). Hierzu wurden drei Punkte zur Bewertung, mit Hilfe der 7er-Skala, durch die Befragten in den Fragebogen aufgenommen.

- (1) Die Einschätzung der Befragten, wie schwierig sich die Marktentwicklung prognostizieren lässt.
- (2) Die Einschätzung der Befragten, wie stark das wirtschaftliche Umfeld von raschen Änderungen betroffen ist.
- (3) Die Einschätzung der Befragten der Schnellebigkeit der Produkt- und Produktionstechnologien.

Je unsicherer ein Unternehmen die Marktgeschehnisse empfindet, desto höher scheint auch die Bereitschaft sich gegen solche abzusichern. Diese Absicherung kann, wie in vorherigen Kapiteln erörtert, durch Allianzen und Kooperationen geschehen. Aus diesem Grund kann ein hohes Unsicherheitsempfinden auch zu einer höheren Tendenz zu Kooperationen beitragen.

Für diese Variablen der TRUST und Umweltunsicherheit Dimension wurde ebenfalls ein Durchschnittswert ermittelt, welcher das jeweilige Unsicherheitsempfinden bzw. Vertrauensseligkeit der befragten Unternehmen repräsentiert und in die ordinale Regression bzw. die MANOVA mit einfließt.

Als zusätzliche Parameter der Untersuchung wurden folgende Attribute abgefragt (Fragengruppe I):

- (1) Die Anzahl der Patente oder rechtlich geschützter Entwicklungen im Besitz der Unternehmung.
- (2) Die Bereitschaft der Unternehmung die Kooperationspartner in Abläufe und Prozesse einzubeziehen.
- (3) Die Bemühungen des Unternehmens, durch eigens angestellte Mitarbeiter, die Kommunikation und Koordination in Kooperationen zu verbessern.
- (4) Die Anzahl der eingegangenen Kooperationen und Netzwerke in den letzten drei Jahren.

Ebenso sollten durch den Fragebogen die Ziele der Kooperation abgefragt und erhoben werden (Fragengruppe K). Hierzu waren die Befragten angehalten, folgende Ziele,

welche in den letzten drei Jahren mit Hilfe von Kooperationen realisiert wurden, zu bewerten.

- Einsparungen bei den Verwaltungskosten
- Zunahme der Produktinnovationen
- Verringerung der Produktionskosten
- Steigerung der Erträge
- Zunahme der Prozessinnovationen
- Einsparung bei den Koordinations- und Kontrollkosten
- Höhere Qualität der angebotenen Produkte
- Gewinnwachstum

Zusätzlich zur Bewertung der Ziele, mussten noch zwei weitere Aspekte beachtet werden (*Alliance performance* - Fragengruppe L). Hierzu zählen die Verbesserung der Wettbewerbsposition infolge der Allianz oder der Kooperation und die Neuerwerbung von Fähigkeiten durch die Netzwerk- bzw. Kooperationspartner.

9.2 Eingrenzung der Grundgesamtheit

Anlässlich der Ausrichtung dieser Arbeit sind als Gesamtmasse der Befragung alle Klein- und Mittelunternehmen in Österreich zu betrachten. Da es hierfür keine vollständigen und öffentlich zugänglichen Datenbanken gibt, wird auf eine Stichprobe von KMU in Österreich verschiedenster Couleur, welche aus einer kommerziellen Datenbank stammt, zurückgegriffen.

9.3 Herkunft des Datenmaterials

Als Ausgangsbasis für die Onlineumfrage zum Zwecke der Generierung eines Datensatzes wurde die Unternehmensdatenbank der Schober Information Group Österreich GmbH³⁰⁷ herangezogen. Hierbei wurden 4.197 Klein- und Mittelunternehmen mit einer Mitarbeiterzahl von unter 250 Mitarbeitern identifiziert. Des Weiteren wurden kirchliche Organisationen, Ärzte, die Gastronomie, sowie die Landwirtschaft und sonstige NGOs ausgenommen. Die berücksichtigten KMU deckten somit die in Tabelle 3 ersichtlichen Bereiche der österreichischen Wirtschaft ab.

³⁰⁷ siehe Unternehmenswebsite www.schober.co.at

Baugewerbe	Energiegewinnung	IT und Telekommunikation
Bekleidung, Leder, Textil	Fahrzeugbau	Marketing und Werbung
Bergbau	Feinmechanik, Optik	Maschinenbau
Bürobedarf	Glas, Keramik	Medien und Presse
Chemie, Kunststoffe	Großhandel, Vertrieb, Ex- / Import	Möbel und Haushaltsgegenstände
Dienstleistung	Handwerke	Serviceunternehmen
Druck und Papier	herstellendes Gewerbe	Transport, Touristik, Verkehr
Eisen und Metall	Holz und Holzwaren	Umweltechnik und Recycling
Elektrotechnik	Ingenieurwesen	Werbeartikel

Tabelle 3: Übersicht über die in die Befragung miteinbezogenen Industrien

9.4 Repräsentativität der Umfrage

Da in Österreich keine amtliche Statistik zum Thema Kooperationen unter KMU existiert, in der Kooperationsmotive zuverlässig erfasst werden, sind Aussagen zur Motivation von Klein- und Mittelunternehmen, mit dem Anspruch auf Vollständigkeit, nur bedingt möglich. Des Weiteren ist es nicht möglich zu gewährleisten, dass alle Unternehmen der Grundgesamtheit die gleiche Chance haben in die Stichprobe zu gelangen. Hierbei ist Voraussetzung, dass das Unternehmen im oben genannten Firmenverzeichnis der Firma Schober eingetragen ist. Des Weiteren wurde die Stichprobe nach bestem Gewissen kontrolliert und versucht sicherzustellen, dass *„aus dem Ergebnis der Teilerhebung möglichst exakt und sicher auf die Verhältnisse der Gesamtmasse geschlossen werden kann. Dies ist dann der Fall, wenn sie [die Teilerhebung] in der Verteilung aller interessierten Merkmale der Gesamtmasse entspricht, d.h. ein zwar verkleinertes, aber sonst wirklichkeitsgetreues Abbild der Gesamtheit darstellt.“*³⁰⁸

9.5 Methodik der Analyse

Auf Basis der erhaltenen Datensätze des Fragebogens werden zur Einführung einleitende Statistiken über ausgewählte abgefragte Attribute der Unternehmen dargestellt.

Die in vorherigen Kapiteln herausgearbeiteten Hypothesen werden zum einen durch eine multivariate Varianzanalyse (MANOVA)³⁰⁹ untersucht. Diese wird genutzt, um Kriterienvariablen und Kategorievariablen zu analysieren. Hierbei werden die Unterschiede zwischen zwei Gruppen von Unternehmenstypen untersucht, was bedeutet, dass die befragten Firmen in zwei Gruppen aufgeteilt werden.

³⁰⁸ Berekoven et al. (1999), S. 50

³⁰⁹ MANOVA: Multivariate ANalysis Of VAriance

Für diese multivariate Analyse wurde die Stichprobe in zwei Untergruppen, namentlich *low tendency* und *high tendency* mit Hilfe des Mediansplit-Verfahrens unterteilt.³¹⁰ Dies wurde festgestellt in dem die Antworten der ersten fünf Fragen auf das arithmetische Mittel hin untersucht (siehe 9.1.1) und diejenigen Unternehmen, welche überdurchschnittliche Involvierung in das Thema Kooperationen und Netzwerkbildung zeigten, (mit Hilfe des Mediantrennverfahrens) der Kategorie „*high tendency*“ zugeordnet wurden; die Firmen, welche unterdurchschnittliche Bewertungen abgaben, fielen dementsprechend in die Kategorie „*low tendency*“.

Nach dieser multivariaten Analyse wird durch das PLUM-Verfahren (**P**olytomous **L**ogit **U**niversal **M**odel – auch ordinale Regression) analysiert inwieweit die unabhängigen Variablen die Tendenz der KMU bezüglich Kooperationen beeinflussen. Hierbei ist die abhängige Variable ebenfalls jene Angabe der befragten KMU, welche die Intensität der Beteiligung widerspiegelt. Anlässlich der Tatsache, dass die Tendenz der Unternehmen bezüglich Kooperationen in zwei Kategorien (*high* und *low tendency*) dargestellt und als ordinal (und nicht metrisch) skaliert anzusehen ist, kommt die ordinale Regression zum Einsatz. Hierzu müssen noch weitere Annahmen für die Anwendung des Modells getroffen werden.

Firmen, welche in den letzten drei Jahren keine Allianzen und Kooperation eingegangen sind, werden hierbei von der Analyse ausgeschlossen. Daher beträgt die Stichprobengröße für die zweite Analyse nur noch 132 Firmen. Die Kontrolle auf die Normalverteilung der unabhängigen Variablen erfolgt durch den Kolmogorov-Smirnov-Test (auch KS-Test genannt), welcher jedoch nur für die unabhängigen Variablen „Koordinationsfähigkeit“, „Jahre im Unternehmen“ und der „Vertrauensdimension“ eine Normalverteilung ausweist.³¹¹ Bei allen anderen Variablen kann nicht von einer Normalverteilung ausgegangen werden.

Diese Annahmen vorausgesetzt, hat das entwickelte Regressionsmodell folgende Form:³¹²

$$Y_i = \beta'x_i + u_i \text{ mit } (i = 1, 2, \dots, n)$$

Wobei Y den zugrunde liegenden Wert der abhängigen Variable (Gruppenzugehörigkeit, also *low tendency*=1; *high tendency*=2), x ein Set aus

³¹⁰ Ehrmann/Meiseberg (2011); S. 16 nutzen ebenfalls die Mediantrenngrenze

³¹¹ Siehe Ergebnisse der Tabelle 48 im Anhang

³¹² Vgl. Ehrmann/Meiseberg (2011); S. 17

unabhängigen Variablen (je nach Modell eine unterschiedliche Anzahl unabhängigen und Kontrollvariablen), und u_i das Residuum darstellt.

Eine Beobachtung bezieht sich auf die j te Kategorie wenn

$$\alpha_{j-1} \leq Y < \alpha_j \text{ mit } (j = 1, 2, \dots, m)$$

Dadurch ergibt sich folgende Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen zu einer bestimmten Kategorie (Gruppenzugehörigkeit; high oder low tendency) gehört;

$$Prob(Y = j|x_i) = \Phi(\alpha_j - \beta'x_i) - \Phi(\alpha_{j-1} - \beta'x_i)$$

Hierbei steht Φ für die kumulative Normalverteilung (welche jedoch nicht für alle Variablen gegeben ist; siehe Kolmogorov-Smirnov-Test auf Normalverteilung).

Durch die Nutzung der dichotomen Variable Z_{ij} , welche den Wert 1 annimmt wenn Y_i in die j te Kategorie fällt und den Wert 0 in allen anderen Fällen, kann die Likelihood-Funktion wie folgt definiert werden:³¹³

$$L = \prod_{i=1}^n \prod_{j=1}^m [\Phi(\alpha_j - \beta'x_i) - \Phi(\alpha_{j-1} - \beta'x_i)]^{Z_{ij}}$$

Das Maximieren der letzten Gleichung führt zu den Parametern welche zur Festlegung der Wahrscheinlichkeit für die ordinale Regression, dass eine Unternehmung eine bestimmte Tendenz zu Netzwerken zeigt, benötigt werden.

9.6 Validität und Reliabilität der Daten

Da einige Variablen aus mehreren Items, also aus mehreren abgefragten Werten, bestehen (bspw. die Durchschnittswerte der verschiedenen Fähigkeiten-Dimensionen) muss die Validität und Reliabilität dieser Variablen geprüft werden. Hierzu wird auf die Faktorenanalyse und Cronbach's Alpha zurückgegriffen.

9.6.1 Faktorenanalyse

Die Faktorenanalyse dient hierbei zur Feststellung ob alle abgefragten Items für die Variable (den ermittelten Durchschnittswert) von Wichtigkeit sind oder ob einzelne Items ausgelassen und somit die statistische Signifikanz der Variable erhöht werden kann. Eine der gebräuchlichsten Formen hierfür ist die Hauptkomponentenanalyse,

³¹³ Vgl. Ehrmann/Meiseberg (2011), S. 17f

welche auch in dieser Arbeit zum Einsatz kommt. Hierbei zeigt sich, ob die abgefragten Items in eine Variable zusammengefasst werden können. Jedoch muss vor der eigentlichen Analyse festgestellt werden inwiefern die vorhandenen Datensätze eine Faktorenanalyse zulassen bzw. für diese geeignet sind. Es ist deshalb nötig einige Prüfkriterien heranzuziehen.

Zuerst sollten die Werte der jeweiligen Korrelationsmatrix untersucht werden. Lässt diese Matrix jedoch kein eindeutiges Urteil zu, kommen weitere Prüfkriterien zum Einsatz. Hierzu können die Signifikanzniveaus der Korrelationsmatrix betrachtet werden. Bei hohen Werten ist Vorsicht bei der Nutzung der Daten in einer Faktorenanalyse geboten. Zusätzlich werden die jeweiligen Items mit dem Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium (KMO-Kriterium) überprüft um anzuzeigen, in welchem Umfang die Ausgangsvariablen zusammengehören und somit auch, ob eine Faktorenanalyse sinnvoll erscheint. Dieser KMO-Wert sollte 0,50 nicht unterschreiten. Dieses Verfahren wird als das beste zur Verfügung stehende zur Prüfung der Korrelationsmatrix angesehen.

Die Korrelation der einzelnen Items mit dem Faktor wird auch Ladung genannt. Hierbei ist zu beachten, dass nur Items welche mit dem Faktor mit einem Wert von $>0,50$ „laden“ als relevant zu betrachten sind.³¹⁴

Die folgenden Seiten geben die Tabellen und Ergebnisse der Faktoranalyse der jeweiligen Fragengruppen wieder.

Für die **Fragengruppe A**, welche zur Festlegung des Grades der Einbindung in Netzwerke und Allianzen (und somit auch zur Gruppierung in high und low tendency) dient, ergibt sich hierfür folgendes Bild.

³¹⁴ Vgl. Backhaus, et al. (2011), S. 389

		A-1	A-2	A-3	A-4	A-5
Korrelation	A-1	1,000	,693	,563	,463	,492
	A-2	,693	1,000	,652	,584	,635
	A-3	,563	,652	1,000	,814	,805
	A-4	,463	,584	,814	1,000	,792
	A-5	,492	,635	,805	,792	1,000
Signifikanz (1-seitig)	A-1		,000	,000	,000	,000
	A-2	,000		,000	,000	,000
	A-3	,000	,000		,000	,000
	A-4	,000	,000	,000		,000
	A-5	,000	,000	,000	,000	

Tabelle 4: Korrelationsmatrix der Fragengruppe A. Die Korrelationsmatrix zeigt eine homogene Verteilung mit hohen Signifikanzniveaus, was auf eine brauchbare Datenqualität für eine Faktorenanalyse hindeutet.

Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin.	,835
Bartlett-Test auf Sphärizität	Ungefähres Chi-Quadrat
	545,025
	df
	10
	Signifikanz nach Bartlett
	,000

Tabelle 5: KMO- und Bartlett-Test der Fragengruppe A. Das KMO-Kriterium ist mit einem Wert von 0,835 erfüllt.

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	3,612	72,248	72,248	3,612	72,248	72,248
2	,719	14,383	86,630			
3	,291	5,827	92,458			
4	,203	4,067	96,525			
5	,174	3,475	100,000			

Tabelle 6: Erklärte Gesamtvarianz der Fragengruppe A. Aus den fünf abgefragten Items der Fragegruppe A kann ein Faktor, somit eine Variable, extrahiert werden.

	Komponente
	1
A-1	,738
A-2	,833
A-3	,911
A-4	,870
A-5	,886

Tabelle 7: Komponentenmatrix der Fragengruppe A. Alle fünf Items weisen einen Einzelwert von $>0,50$ im KMO-Kriterium auf, was dazu führt, dass alle fünf Items mit in die weitere statistische Überprüfung einfließen.

Die Items der **Fragengruppe B** (welche den Durchschnittswert für die Koordinationsfähigkeiten bilden) weisen folgende Merkmale auf:

		B-1	B-2	B-3
Korrelation	B-1	1,000	,683	,656
	B-2	,683	1,000	,766
	B-3	,656	,766	1,000
Signifikanz (1-seitig)	B-1		,000	,000
	B-2	,000		,000
	B-3	,000	,000	

Tabelle 8: Korrelationsmatrix der Fragengruppe B. Die Korrelationsmatrix zeigt eine homogene Verteilung mit hohen Signifikanzniveaus, was auf eine brauchbare Datenqualität für eine Faktorenanalyse hindeutet.

Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin.		,729
Bartlett-Test auf Sphärizität	Ungefähres Chi-Quadrat	241,109
	df	3
	Signifikanz nach Bartlett	,000

Tabelle 9: KMO- und Bartlett-Test der Fragengruppe B. Das KMO-Kriterium ist mit einem Wert von 0,729 von guter Qualität.

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	2,404	80,143	80,143	2,404	80,143	80,143
2	,364	12,119	92,262			
3	,232	7,738	100,000			

Tabelle 10: Erklärte Gesamtvarianz der Fragengruppe B. Aus den drei abgefragten Items der Fragegruppe B kann ein Faktor, somit eine Variable, extrahiert werden.

	Komponente
	1
B-1	,867
B-2	,914
B-3	,904

Tabelle 11: Komponentenmatrix der Fragengruppe B. Alle fünf Items weisen einen Einzelwert von $>0,50$ im KMO-Kriterium auf, was dazu führt, dass alle fünf Items mit in die weitere statistische Überprüfung einfließen.

Die Items der **Fragengruppe C** (welche den Durchschnittswert für die Kommunikationsfähigkeiten bilden) weisen folgende Merkmale auf:

		C-1	C-2	C-3
Korrelation	C-1	1,000	,731	,579
	C-2	,731	1,000	,662
	C-3	,579	,662	1,000
Signifikanz (1-seitig)	C-1		,000	,000
	C-2	,000		,000
	C-3	,000	,000	

Tabelle 12: Korrelationsmatrix der Fragengruppe C. Die Korrelationsmatrix zeigt eine homogene Verteilung mit hohen Signifikanzniveaus, was auf eine brauchbare Datenqualität für eine Faktorenanalyse hindeutet.

Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin.		,707
Bartlett-Test auf Sphärizität	Ungefähres Chi-Quadrat	208,237
	df	3
	Signifikanz nach Bartlett	,000

Tabelle 13: KMO- und Bartlett-Test der Fragengruppe C. Das KMO-Kriterium ist mit einem Wert von 0,707 von gerade noch guter Qualität.

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	2,317	77,230	77,230	2,317	77,230	77,230
2	,430	14,329	91,560			
3	,253	8,440	100,000			

Tabelle 14: Erklärte Gesamtvarianz der Fragengruppe C. Aus den drei abgefragten Items der Fragegruppe C kann ein Faktor, somit eine Variable, extrahiert werden.

	Komponente
	1
C-1	,878
C-2	,912
C-3	,845

Tabelle 15: Komponentenmatrix der Fragengruppe C. Alle fünf Items weisen einen Einzelwert von >0,50 im KMO-Kriterium auf, was dazu führt, dass alle fünf Items mit in die weitere statistische Überprüfung einfließen.

Die Items der **Fragengruppe D** (welche den Durchschnittswert für die Bondingfähigkeiten bilden) weisen folgende Merkmale auf:

		D-1	D-2
Korrelation	D-1	1,000	,861
	D-2	,861	1,000
Signifikanz (1-seitig)	D-1		,000
	D-2	,000	

Tabelle 16: Korrelationsmatrix der Fragengruppe D. Die Korrelationsmatrix zeigt eine homogene Verteilung mit hohen Signifikanzniveaus, was auf eine brauchbare Datenqualität für eine Faktorenanalyse hindeutet.

Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin.		,500
Bartlett-Test auf Sphärizität	Ungefähres Chi-Quadrat	204,784
	df	1
	Signifikanz nach Bartlett	,000

Tabelle 17: KMO- und Bartlett-Test der Fragengruppe D. Das KMO-Kriterium ist mit einem Wert von 0,50 von eher schlechter Qualität. Jedoch werden erst Werte von <0,50 als nicht verwendbar angesehen.

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	1,861	93,047	93,047	1,861	93,047	93,047
2	,139	6,953	100,000			

Tabelle 18: Erklärte Gesamtvarianz der Fragengruppe D. Aus den zwei abgefragten Items der Fragegruppe D kann ein Faktor, somit eine Variable, extrahiert werden.

	Komponente
	1
D-1	,965
D-2	,965

Tabelle 19: Komponentenmatrix der Fragengruppe D. Alle zwei Items weisen einen Einzelwert von >0,50 im KMO-Kriterium auf, was dazu führt, dass alle fünf Items mit in die weitere statistische Überprüfung einfließen.

Die Items der **Fragengruppe E** (welche den Durchschnittswert für das interorganisationale Lernen bilden) weisen folgende Merkmale auf:

		E-1	E-2	E-3
Korrelation	E-1	1,000	,813	,433
	E-2	,813	1,000	,481
	E-3	,433	,481	1,000
Signifikanz (1-seitig)	E-1		,000	,000
	E-2	,000		,000
	E-3	,000	,000	

Tabelle 20: Korrelationsmatrix der Fragengruppe E. Die Korrelationsmatrix zeigt eine relativ homogene Verteilung mit hohen Signifikanzniveaus, was auf eine brauchbare Datenqualität für eine Faktorenanalyse hindeutet.

Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin.	,623
Bartlett-Test auf Sphärizität	Ungefähres Chi-Quadrat
	204,502
	df
	3
	Signifikanz nach Bartlett
	,000

Tabelle 21: KMO- und Bartlett-Test der Fragengruppe E. Das KMO-Kriterium ist mit einem Wert von 0,623 von durchschnittlicher Qualität.

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	2,170	72,339	72,339	2,170	72,339	72,339
2	,645	21,507	93,846			
3	,185	6,154	100,000			

Tabelle 22: Erklärte Gesamtvarianz der Fragengruppe E. Aus den drei abgefragten Items der Fragegruppe E kann ein Faktor, somit eine Variable, extrahiert werden.

	Komponente
	1
E-1	,903
E-2	,920
E-3	,712

Tabelle 23: Komponentenmatrix der Fragengruppe E. Alle drei Items weisen einen Einzelwert von $>0,50$ im KMO-Kriterium auf, was dazu führt, dass alle fünf Items mit in die weitere statistische Überprüfung einfließen.

Fragengruppe F besteht nur aus **einem Item**. Aus diesem Grund ist eine Faktorenanalyse hier hinfällig.

Die Items der **Fragengruppe G** (welche den Durchschnittswert für die Vertrauens-Dimension bilden) weisen folgende Merkmale auf:

		G-1	G-2	G-3	G-4	G-5	G-6	G-7
Korrelation	G-1	1,000	,907	,587	,789	,547	,542	,563
	G-2	,907	1,000	,612	,837	,552	,586	,598
	G-3	,587	,612	1,000	,680	,480	,525	,441
	G-4	,789	,837	,680	1,000	,554	,523	,543
	G-5	,547	,552	,480	,554	1,000	,854	,623
	G-6	,542	,586	,525	,523	,854	1,000	,700
	G-7	,563	,598	,441	,543	,623	,700	1,000
Signifikanz (1-seitig)	G-1		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	G-2	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	G-3	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	G-4	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	G-5	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	G-6	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	G-7	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

Tabelle 24: Korrelationsmatrix der Fragengruppe G. Die Korrelationsmatrix zeigt eine homogene Verteilung mit hohen Signifikanzniveaus, was auf eine brauchbare Datenqualität für eine Faktorenanalyse hindeutet.

Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin.	,824
Bartlett-Test auf Sphärizität	Ungefähres Chi-Quadrat
	940,368
	df
	21
	Signifikanz nach Bartlett
	,000

Tabelle 25: KMO- und Bartlett-Test der Fragengruppe G. Das KMO-Kriterium ist mit einem Wert von 0,824 von guter Qualität.

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	4,742	67,744	67,744	4,742	67,744	67,744
2	,941	13,441	81,185			
3	,517	7,384	88,569			
4	,379	5,415	93,984			
5	,211	3,013	96,997			
6	,134	1,917	98,914			
7	,076	1,086	100,000			

Tabelle 26: Erklärte Gesamtvarianz der Fragengruppe G. Aus den abgefragten Items der Fragegruppe G kann ein Faktor, somit eine Variable, extrahiert werden.

	Komponente
	1
G-1	,866
G-2	,893
G-3	,746
G-4	,862
G-5	,796
G-6	,816
G-7	,771

Tabelle 27: Komponentenmatrix der Fragengruppe G. Alle Items weisen einen Einzelwert von $>0,50$ im KMO-Kriterium auf, was dazu führt, dass alle fünf Items mit in die weitere statistische Überprüfung einfließen.

Die Items der **Fragengruppe H** (welche den Durchschnittswert für die Umweltunsicherheit-Dimension bilden) weisen folgende Merkmale auf:

		H-1	H-2	H-3
Korrelation	H-1	1,000	,501	,290
	H-2	,501	1,000	,541
	H-3	,290	,541	1,000
Signifikanz (1-seitig)	H-1		,000	,000
	H-2	,000		,000
	H-3	,000	,000	

Tabelle 28: Korrelationsmatrix der Fragengruppe H. Die Korrelationsmatrix zeigt eine homogene Verteilung mit hohen Signifikanzniveaus, was auf eine brauchbare Datenqualität für eine Faktorenanalyse hindeutet.

Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin.		,604
Bartlett-Test auf Sphärizität	Ungefähres Chi-Quadrat	95,948
	df	3
	Signifikanz nach Bartlett	,000

Tabelle 29: KMO- und Bartlett-Test der Fragengruppe H. Das KMO-Kriterium ist mit einem Wert von 0,604 von mittelmäßiger Qualität.

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	1,896	63,192	63,192	1,896	63,192	63,192
2	,711	23,698	86,890			
3	,393	13,110	100,000			

Tabelle 30: Erklärte Gesamtvarianz der Fragengruppe H. Aus den drei abgefragten Items der Fragegruppe H kann ein Faktor, somit eine Variable, extrahiert werden.

	Komponente
	1
H-1	,737
H-2	,874
H-3	,767

Tabelle 31: Komponentenmatrix der Fragengruppe H. Alle Items weisen einen Einzelwert von $>0,50$ im KMO-Kriterium auf, was dazu führt, dass alle fünf Items mit in die weitere statistische Überprüfung einfließen.

9.6.2 Cronbach's Alpha

Mit Hilfe von Cronbach's Alpha³¹⁵ wird die Reliabilität der Datensätze untersucht. Es ist das am häufigsten genutzte Reliabilitätsmaß.³¹⁶ Hierbei gilt die Faustregel, je größer Cronbach's Alpha, desto höher ist die Validität. In der Literatur ist von einem Mindestwert von 0,8 zu lesen, damit die Skala als hinreichend zuverlässig angesehen werden kann, jedoch ist in einigen Fällen auch ein Wert von $>0,7$ zufriedenstellend.³¹⁷

Fragengruppe	Cronbach's Alpha
A	0,904
B	0,875
C	0,848
D	0,924
E	0,791
F	Einzelwert
G	0,918
H	0,708
I	versch. Skalen
J	Einzelwert
K	0,811

Tabelle 32: Übersicht Cronbach's Alpha Test

Aus Tabelle 32 kann entnommen werden, dass für fast alle Fragengruppen der Alpha-Test erfolgreich ist. Lediglich in Fragengruppe H ist der Wert sehr nahe an der Grenze von 0,70. Da in Fragengruppe I verschiedene Skalen zur Anwendung kommen verbietet sich hier eine Interpretation von Alpha.

Es ist zu erkennen, dass alle Fragengruppen und deren Items eine hohe Reliabilität aufweisen (Fragengruppe E bildet mit einem Wert von $0,791 < 0,8$ eine Ausnahme).

³¹⁵ nach Lee Cronbach

³¹⁶ Vgl. Eckstein, P. (2006), S. 299

³¹⁷ Vgl. Brosius, F. (2011), S. 824

10. Auswertung der Daten

Insgesamt wurden 154 nutzbare Fragebögen komplett ausgefüllt und online gespeichert. Dies bedeutet bei 4197 kontaktierten Firmen eine Rücklaufquote von 3,67 Prozent.

Die Auswertung der rückläufigen Antworten hat ergeben, dass die durchschnittliche Anstellung der befragten Person im Unternehmen (im Falle der Selbstständigkeit des Probanden zählt das Alter der Unternehmung) knapp über 17,50 Jahren liegt (Standardabweichung von 9,82 Jahren). Die durchschnittliche Anzahl der Patente, welche von den befragten Firmen gehalten werden, zeigt einen Wert von 0,86 Patenten pro Firma und eine Standardabweichung von knapp 3,318 Patenten auf. Die im Schnitt eingegangenen Kooperationen in den letzten drei Jahren belaufen sich auf 6,49 Kooperationen (Standardabweichung von 24,357 Kooperationen). Siehe hierzu Tabelle 33.

	N	Mittelwert	Standardabweichung
J-1 Jahre im Unternehmen	154	17,58	9,822
I-1 Anzahl Patente	154	,86	3,318
I-4 Kooperationen der letzten drei Jahre	154	6,49	24,357
Verbesserung der Wettbewerbsposition aufgrund von Allianzen	154	4,27	1,598
Erwerb von Fähigkeiten von Allianz- und Netzwerkpartnern?	154	4,02	1,527

Tabelle 33: Deskriptive Statistik - Merkmale der Rückläufer; Arithmetische Mittel und Standardabweichungen

Beide Fragen zum Erfolg der Kooperationen (alliance performance) in den letzten drei Jahren wurden mit einem durchschnittlichen Wert von 4,27 (Verbesserung der Wettbewerbsposition aufgrund der Allianz - Frage L-1 im Fragebogen) bzw. 4,02 (neue Fähigkeiten aufgrund der Allianz erworben – Frage L-2 im Fragebogen) beantwortet. Ebenso ist auffällig, dass Unternehmen, welche die Kooperationspartner in den letzten drei Jahren miteinbezogen hatten (dies bedeutet, dass Frage I-2 mit mindestens mit „4:trifft teilweise zu“ beantwortet wurde), durchschnittlich auch höhere Werte in Bezug auf die Verbesserung der Wettbewerbsposition (Frage L-1) und auf den Erwerb von Fähigkeiten durch den Kooperationspartner (Frage L-2) aufweisen (siehe Tabelle 34).

	Wurden Kooperationspartner mit einbezogen?	Mittelwert	Standard-abw.	N	F	Sig.
Verbesserung der Wettbewerbsposition aufgrund von Allianzen	nein	3,35	1,631	57	37,269	,000
	ja	4,81	1,310	97		
	Gesamt	4,27	1,598	154		
Erwerb von Fähigkeiten von Allianz- und Netzwerkpartnern	nein	3,12	1,452	57	38,917	,000
	ja	4,55	1,315	97		
	Gesamt	4,02	1,527	154		

Tabelle 34: Deskriptive Statistiken über einbezogene Kooperationspartner

Ähnliche Ergebnisse liefert Tabelle 35. Es ist zu erkennen, dass Firmen, welche Mitarbeiter für die Koordination oder Kommunikation innerhalb der Kooperationen abstellten, durchschnittlich höhere Werte bezüglich der Wettbewerbsposition und auf den Erwerb von Fähigkeiten durch den Kooperationspartner aufweisen als Unternehmen ohne abgestellte Mitarbeiter.

	Mitarbeiter für die Koordination/Kommunikation in Kooperationen abgestellt?	Mittelwert	Standard-abweichung	N	F	Sig.
Verbesserung der Wettbewerbsposition auf Grund von Allianzen	nein	2,96	1,805	24	21,87	,000
	ja	4,52	1,437	130		
	Gesamt	4,27	1,598	154		
Erwerb von Fähigkeiten von Allianz- und Netzwerkpartnern?	nein	2,67	1,373	24	25,94	,000
	ja	4,27	1,424	130		
	Gesamt	4,02	1,527	154		

Tabelle 35: Deskriptive Statistiken über abgestellte Mitarbeiter innerhalb von Kooperationen

10.1 Vergleich der Gruppen der verschiedenen Netzwerk Tendenzen - MANOVA

Durch den Vergleich der beiden Tendenzgruppen sollen Verbindungen zwischen den Variablen der ressourcenorientierten und der kostenorientierten Theorie, und anderen Variablen, herausgearbeitet werden. In der folgenden Tabelle können die Unterschiede der beiden durch die Mediansplit-Methode definierten Tendenzgruppen (low und high Tendency) herausgelesen werden. Der Signifikanzwert des Levene-Test in der letzten Spalte der Tabelle gibt an ob die Varianzhomogenität der Daten angenommen werden kann (bei $p > 0,05$ kann die Homogenität angenommen werden).

Die Tabelle ist wie folgt zu interpretieren: Die Gruppe der Unternehmen mit niedriger Tendenz (low tendency) zu Netzwerken weißt durchschnittlich geringere Koordinationsfähigkeiten (coordination capabilities) auf als diejenige Gruppe mit hoher Tendenz zu Netzwerken und Kooperationen ($2,9912 < 4,6838$).

	Tendency to networks	Mittelwert	Standard-abweichung	N	F Levene-Test	Signifikanz. Levene-Test
Coordination_capabilities Durchschnittswert	low	2,9912	1,30863	76	1,736	,190
	tendency					
	high	4,6838	1,46818	78		
	Gesamt	3,8485	1,62635	154		
Communication_cap. Durchschnittswert	low	3,9123	1,56477	76	19,670	,000
	tendency					
	high	5,3632	1,06253	78		
	Gesamt	4,6472	1,51595	154		
Bonding_cap. Durchschnittswert	low	4,6974	1,66549	76	34,253	,000
	tendency					
	high	5,8205	,82955	78		
	Gesamt	5,2662	1,42247	154		
Interorg. Learning Cap. Durchschnittswert	low	4,1930	1,30556	76	10,440	,002
	tendency					
	high	5,2137	,86285	78		
	Gesamt	4,7100	1,21340	154		
Rigidität der Produktions- und Produktionsprozesse [F-1] Einzelwert	low	4,12	1,532	76	,164	,686
	tendency					
	high	3,68	1,372	78		
	Gesamt	3,90	1,465	154		
Vertrauen [TRUST] Durchschnittswert	low	4,4586	1,26412	76	7,094	,009
	tendency					
	high	5,1813	,77930	78		
	Gesamt	4,8247	1,10470	154		
Umweltunsicherheit Durchschnittswert	low	4,5921	1,04789	76	,298	,586
	tendency					
	high	4,8248	,98286	78		
	Gesamt	4,7100	1,01885	154		
Anzahl Patente [I-1] Einzelwert	low	1,05	4,182	76	1,854	,175
	tendency					
	high	,68	2,183	78		
	Gesamt	,86	3,318	154		
Kooperationen der letzten drei Jahre [I-4] Einzelwert	low	2,34	2,721	76	8,313	,005
	tendency					
	high	10,53	33,737	78		
	Gesamt	6,49	24,357	154		
Jahre im Unternehmen [J-1] Einzelwert	low	19,08	9,716	76	,006	,936
	tendency					
	high	16,12	9,766	78		
	Gesamt	17,58	9,822	154		
Einsparungen bei Verwaltungs- kosten [K-1] Einzelwert	low	3,91	1,061	76	,320	,573
	tendency					
	high	4,01	,987	78		
	Gesamt	3,96	1,022	154		
Zunahme bei Produkt- innovationen [K-2] Einzelwert	low	3,87	1,226	76	,078	,780
	tendency					
	high	4,29	1,229	78		
	Gesamt	4,08	1,242	154		
Verringerung der Produktions- kosten [K-3] Einzelwert	low	3,64	,962	76	,283	,596
	tendency					
	high	3,95	1,043	78		
	Gesamt	3,80	1,012	154		

Steigerung der Erträge [K-4] Einzelwert	low tendency	3,87	1,215	76	,369	,545
	high tendency	3,95	1,328	78		
	Gesamt	3,91	1,270	154		
Zunahme der Prozess- innovationen [K-5] Einzelwert	low tendency	3,51	1,101	76	6,789	,010
	high tendency	3,96	,918	78		
	Gesamt	3,74	1,034	154		
Einsparungen bei den Koordinations- und Kontrollkosten [K-6] Einzelwert	low tendency	3,57	,957	76	5,630	,019
	high tendency	3,74	,746	78		
	Gesamt	3,66	,858	154		
Höhere Qualität der Produkte [K-7] Einzelwert	low tendency	4,24	,846	76	,684	,409
	high tendency	4,45	,800	78		
	Gesamt	4,34	,827	154		
Gewinnwachstum [K-8] Einzelwert	low tendency	3,66	1,239	76	,389	,534
	high tendency	3,76	1,331	78		
	Gesamt	3,71	1,283	154		

Tabelle 36: Vergleich der beiden Tendenzgruppen MANOVA Deskriptive Statistiken

Hierbei ist auffällig, dass alle ressourcenbasierenden Variablen, also Koordinations-, Kommunikations- und Bondingfähigkeiten, sowie interorganisationales Lernen von Unternehmen mit einer hohen Netzwerktendenz durchschnittlich höher eingeschätzt wurden. Ebenso auffällig ist der höhere Wert der Rigidität der Prozesse und TRUST Dimension (Vertrauen gegenüber anderen). Dies bedeutet, dass Unternehmen mit höherer Tendenz zu Kooperationen auch mehr Vertrauen gegenüber anderen Geschäftspartnern an den Tag legen. Des Weiteren findet sich ein signifikanter Unterschied in der Anzahl der gemeldeten Patente der Unternehmen. Netzwerkfreudigere Unternehmen weisen hier eine geringere Anzahl an Patenten auf (0,68 Patente) als Firmen mit einer niedrigen Tendenz zum Kooperieren (1,05).

Jedoch findet sich kein eindeutiger Unterschied zwischen den Tendenzgruppen in Bezug auf die empfundene Umweltsicherheit (4,5921 der low tendency gegenüber von 4,8248 der high tendency Gruppe).

Deutliche Wertunterschiede können auch bei den Variablen „Kooperationen der letzten drei Jahre“ (low tendency 2,34 < high tendency 10,53) und „Jahre im Unternehmen“ (low tendency 19,08 > high tendency 16,12) beobachtet werden. Dies zeigt deutlich, dass sich eine Tendenz zu Kooperationen auch deutlich auf die Kooperationsanzahl der letzten drei Jahre niederschlägt.

Unternehmen, welche eine höhere Tendenz zu Netzwerken aufweisen, unterscheiden sich in dieser Tabelle auch bezüglich der Ziele des Unternehmens. In den Bereichen der Innovationsentwicklung bewerten kooperationsfreudigere Unternehmen die Erreichung

ihrer Ziele höher ein als Firmen der anderen Klasse (Zunahme der Produktinnovationen; high tendency 4,29 > low tendency 3,87). Dies ist auch bei den Zielen der Zunahme der Prozessinnovationen zu beobachten (3,96 > 3,51).

Geringe Unterschiede weisen die Gruppen jedoch in den Zielen der Unternehmung in Bezug auf Einsparungsziele (K-1, K-3, K-6) und Wachstumsziele (K-4, K-7, K-8) auf.

Die weiteren Ergebnisse der multivariaten Tests ergeben eine statistisch signifikante Differenz der verschiedenen Tendenzen der Gruppen zu Netzwerken aufgrund der Einflussvariablen Diese zeigen, dass die multivariaten Effekte der Tendenzgruppenzugehörigkeit („Tendency_to_networks“) signifikant sind [(18; 135,000) = 4,331; $p < 0,005$; in Tabelle 37].

Effekt	Wert	F	Hypothese df	Fehler df	Sig.	Nicht-zentralitäts-Parameter	Beobachtete Schärfe ^b
Tendency_to_networks Pillai-Spur	,366	4,331 ^a	18,000	135,000	,000	77,965	1,000
Wilks-Lambda	,634	4,331 ^a	18,000	135,000	,000	77,965	1,000
Hotelling-Spur	,578	4,331 ^a	18,000	135,000	,000	77,965	1,000
Größte charakteristische Wurzel nach Roy	,578	4,331 ^a	18,000	135,000	,000	77,965	1,000

Tabelle 37: Multivariate Tests – MANOVA; a. Exakte Statistik; b. Unter Verwendung von Alpha = 0,05 berechnet; c. Design: Konstanter Term + Tendency_to_networks

Ein Blick auf die in der folgenden Tabelle 38 aufgelisteten ANOVA Ergebnisse, welche die Untersuchung der einzelnen Variablen erlaubt, dass mehrere statistisch signifikante ($p < 0,05$) Einflüsse bestehen.

Abhängige Variable	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.	Nicht-zentralitäts-Parameter	Beobachtete Schärfe
Coordination_capabilities [Fragengruppe B] Ø-Wert	110,271	1	110,271	56,930	,000	56,930	1,000
Communication_capabilities [Fragengruppe C] Ø-Wert	81,041	1	81,041	45,527	,000	45,527	1,000
Bonding_capabilities [Fragengruppe D] Ø-Wert	48,558	1	48,558	28,276	,000	28,276	1,000
Interorg_Learning Capabilities [Fragengruppe E] Ø-Wert	40,103	1	40,103	32,920	,000	32,920	1,000
Rigidität der Produktions- und Produktionsprozesse [F-1] Einzelwert	7,416	1	7,416	3,513	,063	3,513	,461
Vertrauen [TRUST] [Fragengruppe G] Ø-Wert	20,103	1	20,103	18,340	,000	18,340	,989
Umweltunsicherheit [Fragengruppe H] Ø-Wert	2,084	1	2,084	2,021	,157	2,021	,292
Anzahl Patente [I-1] Einzelwert	5,360	1	5,360	,485	,487	,485	,106

Kooperationen der letzten drei Jahre [I-4] Einzelwert	2577,920	1	2577,920	4,443	,037	4,443	,554
Jahre im Unternehmen [J-1] Einzelwert	338,077	1	338,077	3,563	,061	3,563	,466
Einsparungen bei Verwaltungskosten [K-1] Einzelwert	,424	1	,424	,404	,526	,404	,097
Zunahme bei Produktinnovationen [K-2] Einzelwert	7,000	1	7,000	4,649	,033	4,649	,572
Verringerung der Produktionskosten [K-3] Einzelwert	3,557	1	3,557	3,529	,062	3,529	,463
Steigerung der Erträge [K-4] Einzelwert	,248	1	,248	,153	,696	,153	,067
Zunahme der Prozessinnovationen [K-5] Einzelwert	7,739	1	7,739	7,547	,007	7,547	,779
Einsparungen bei den Koordinations- und Kontrollkosten [K-6] Einzelwert	1,217	1	1,217	1,658	,200	1,658	,249
Höhere Qualität der Produkte [K-7] Einzelwert	1,728	1	1,728	2,549	,112	2,549	,355
Gewinnwachstum [K-8] Einzelwert	,374	1	,374	,226	,635	,226	,076

Tabelle 38: ANOVA Teilergebnisse

10.2 Ordinale Regressionsanalyse

Nachdem der Vergleich der Tendenzgruppen bereits Einblicke geliefert hat, wird darauf folgend eine ordinale Regressionsanalyse durchgeführt um zu untersuchen wie stark die unabhängigen Variablen die Tendenz zu Netzwerken eines Unternehmens beeinflussen. Als abhängige Variable wurde die Gruppenzugehörigkeit (low tendency; high tendency) gewählt. Zur Vorbereitung der ordinalen Regression wurden alle Unternehmen ausgeschlossen, welche in den letzten drei Jahren keine Kooperationen eingegangen sind. Der Grund hierfür ist die Annahme, dass Variablen, wie bspw. die Koordinationsfähigkeiten einer Firma (coordination capabilities) ohne neuere Kooperationserfahrungen nicht sinnvoll wiedergeben und bewertet werden können. Daher ergibt sich für die ordinale Regression eine finale Stichprobengröße von 132 Unternehmen.

Tabelle 42 zeigt die Resultate der ordinalen Regression, aufgeteilt nach den jeweiligen Modellen. Model A zeigt den reinen Effekt der Kontrollvariablen. Model B bezieht die Variablen der Transaktionskostentheorie mit ein. Model C zieht zu den TK-Variablen

noch die ressourcenbasierenden Variablen hinzu. Model D rechnet zusätzlich noch die Anzahl der gehaltenen Patente und die Jahre im Unternehmen mit ein.

Bevor jedoch Aussagen über die Ergebnisse der Regression getroffen werden können, muss erst die Validität der verschiedenen Modelle untersucht werden. Tabelle 39 „Information zur Modellanpassung“ vergleicht hierzu die Modelle ohne erklärende Variablen („nur konstanter Term“) mit den aufgestellten Modellen („Final“) und gibt an, ob die Modelle in der Lage sind Vorhersagen zu treffen. Der Chi-Quadrat Wert gibt hierbei an ob die Modelle mit einbezogenen unabhängigen Variablen eine bessere Information liefern als die Modelle ohne einbezogene Variablen.

	-2 Log-Likelihood	Chi-Quadrat	Freiheitsgrade	Signifikanz
Modell A				
Nur konstanter Term	177,217			
Final	169,616	7,600	3	p=0,055
Modell B				
Nur konstanter Term	178,603			
Final	467,680	10,923	4	p<0,05
Modell C				
Nur konstanter Term	178,603			
Final	140,233	38,370	8	p<0,001
Modell D				
Nur konstanter Term	178,603			
Final	134,201	44,402	10	p<0,001

Tabelle 39: Information zur Modellanpassung; Verknüpfungsfunktion Logit

Die Signifikanz der Chi-Quadrate (außer Modell A) ist ein Anzeichen darauf, dass die aufgestellten Modelle mit den unabhängigen Variablen allesamt bessere Informationen liefern als Modelle mit nur konstanten Termen.

Die nächste Tabelle gibt einen Überblick über die Anpassungsgüte (goodness of fit) und beinhaltet die Chi-Quadrat Werte nach Pearson. Diese Werte testen ob die Konformität der beobachteten Werte mit dem aufgesetzten Modell übereinstimmt. Diese Anpassungsgüte drückt aus, ob sich die beobachteten Variablenhäufigkeiten von den mittels der Modelle errechneten, erwarteten Häufigkeiten signifikant unterscheiden.

Es wird von der Nullhypothese ausgegangen, dass die Anpassungsgüte ausreichend ist. Wenn wir diese Hypothese nicht verwerfen können (bei hoher Signifikanz), kann der Entschluss gefasst werden, dass die Vorhersagen des Modells von guter Qualität, und somit das Modell gut ist. In dem Fall der unten anstehenden Tabelle 40 kann aufgrund der Werte aller Modelle davon ausgegangen werden, dass die Nullhypothese nicht verworfen und somit von einem passenden Modell ausgegangen werden kann. In

diesem Fall wäre eine statistische Signifikanz (bspw. $p < 0,001$) unerwünscht, da sie hier eine statistisch bedeutsame Abweichung des Modells von den Daten ausdrücken würde. Hinsichtlich der weiteren Untersuchung der Ergebnisse wird Modell D die meiste Aufmerksamkeit zu teil, da es sich hierbei um das Modell mit den meisten involvierten Variablen handelt.

	Chi-Quadrat	Freiheitsgrade	Signifikanz
Modell A			
Pearson	131,330	126	0,355
Abweichung	168,230	126	0,007
Modell B			
Pearson	132,302	126	0,333
Abweichung	167,680	126	0,008
Modell C			
Pearson	122,228	123	0,503
Abweichung	140,233	123	0,137
Modell D			
Pearson	117,335	121	0,577
Abweichung	134,201	121	0,194

Tabelle 40: Anpassungsgüte des Modells; Verknüpfungsfunktion: Logit

Es wird nun auf ein weiteres Modell zur Vorhersage der Belastbarkeit des Modells, wie das Pseudo-R-Quadrat-Maß, zurückgegriffen.³¹⁸ Von den drei nachfolgend wiedergegebenen Maßen ist das Nagelkerke-Maß das Bestimmtheitsmaß, welches den prozentualen Anteil der durch die ordinale Regression erklärten Varianz angibt. Hier liegt diese Varianzaufklärung je nach Modell zwischen 7,5 und 38,5 %. Hierbei ist auffällig, dass diese Quote sich mit der steigenden Anzahl an miteinbezogenen Variablen erhöht.

In der Literatur gilt das Maß von McFadden als am besten geeignet um Modelle miteinander zu vergleichen.³¹⁹ Der erzielte McFadden-Wert drückt den Grad der Modellanpassung aus und somit auch inwieweit die Variablen in der Lage sind, die Gruppenzugehörigkeit der abhängigen Variable (low tendency oder high tendency) zu erklären. Werte dieser Maßzahl zwischen 0,2 und 0,4 gelten in der Regel als zufriedenstellend, was für Modelle C und D zutrifft.

	Model A	Model B	Model C	Model D
Cox and Snell	0,056	0,079	0,252	0,286
Nagelkerke	0,075	0,107	0,340	0,385
McFadden	0,043	0,061	0,215	0,249

Tabelle 41: Pseudo-R-Quadrat Test; Verknüpfungsfunktion: Logit

³¹⁸ Vgl. Schendera (2008); S. 185ff

³¹⁹ Vgl. Schendera (2008); S. 186

Die in der Tabelle 42 abgebildeten Parameterschätzer für die abhängige Variable werden Schwellenschätzer, für die unabhängigen Faktoren Lageschätzer genannt. Die Schwellenschätzer sind wie folgt zu interpretieren: Liegt ein Wert unter dem Schwellenwert, so fällt er in die erste Kategorie (low tendency), ansonsten in die zweite Kategorie (high tendency). Zur Interpretation der Ergebnisse sind jedoch in erster Linie die Lageschätzer von Bedeutung. Positive Schätzer bedeuten, dass die betreffende Kategorie im Sinne einer höheren Kategorie der abhängigen Variablen wirkt; negative Schätzer wirken im Sinne von niedrigeren Kategorien der abhängigen Variablen.

Der Spalte „Sig.“ (für Signifikanz) kann entnommen werden welche unabhängigen Variablen überhaupt als bedeutsam einzustufen sind. Denn je geringer der Wert in dieser Spalte (bspw. $p=0,003$) desto höher ist der statistisch bedeutsame Einfluss auf die abhängige Variable. In Tabelle 42 ist eine geringe Anzahl an signifikanten Einflussvariablen zu erkennen. Lediglich zwei unabhängige Variablen, welche in Modell D miteinbezogen wurden, weisen einen statistisch bedeutsamen Einfluss auf die Tendenz zu Netzwerken auf (Koordinationsfähigkeit der Unternehmung und die eingeschätzte Umweltunsicherheit am Markt). In Modell D hat die Koordinationsfähigkeit der Unternehmen mit einem Parameterschätzwert von 0,605 und einer Signifikanz von $p=0,005$ einen signifikanten Einfluss auf die Netzwerktenz der Unternehmen. Dies gilt ebenso für die Wahrnehmung der Unsicherheit am Markt (0,578 bei $p=0,016$) welche ebenfalls einen signifikanten Einfluss auf die Kooperationstendenzen aufzeigt. Je unsicherer ein Befragter die Lage am Markt beurteilte, desto höher ist dessen Tendenz zu Netzwerken.

Die ressourcenbasierenden Variablen der Koordinationsfähigkeit, der Bondingfähigkeit und der interorganisationalen Lernfähigkeit spielen statistisch gesehen eine untergeordnete Rolle. Keine dieser Variablen weist in einem der Modelle signifikante Werte auf. Dies gilt auch für die Variable der Dimension der Transaktionskosten-Theorie; in keinem der Modelle ist eine statistische Signifikanz entstanden. Dies gilt ebenso für die Dauer des Angestelltenverhältnisses bzw. dem Alter der Unternehmung und dem Grad an Vertrauen welches die Befragten Anderen entgegen bringen. Die Anzahl der Jahre welche die Befragten in dem Unternehmen tätig waren hatten keinen Einfluss auf die abhängige Variable.

Des Weiteren hatten die Variablen „Anzahl der gehaltenen Patente“ und „Anzahl eingegangener Kooperationen in den letzten drei Jahren“ keinen statistisch signifikanten Einfluss auf das Modell D.

Dimension	Variable(n)	Erklärung	Modell A		Modell B		Modell C		Modell D	
			Schätzer	Standard- fehler	Schätzer	Standard- fehler	Schätzer	Standard- fehler	Schätzer	Standard- fehler
Transaktionskosten- theorie	F-1	Flexibilität / Rigidität der Produktions- und Koordinationsprozesse			-0,261	0,146	-0,227	0,168	-0,207	0,172
	B-1 bis B-3	Koordinationsfähigkeit der Unternehmen					0,579**	0,209	0,605**	0,217
							0,192	0,289	0,171	0,298
	C-1 bis C-3	Kommunikationsfähigkeit der Unternehmen					0,124	0,309	0,104	0,322
							0,185	0,315	0,170	0,321
E-1 bis E-3	Interorganisationales Lernen der Unternehmung					0,469	-0,060	-0,02	0,023	
Kontrollvariablen	J-1	Jahre im Unternehmen [Managementenerfahrung]	-0,028	0,019	-0,027	0,020				
	G-1 bis G-7	Grad des Vertrauens der Unternehmung in Andere [TRUST]	0,417	0,232	0,336	0,239	0,695	-0,727	-0,218	0,317
	H-1 bis H-3	Umweltunsicherheit	0,328	0,190	0,401*	0,198	0,019*	0,087	0,578*	0,24
I-1	Anzahl der gehaltenen Patente								-0,122	0,077
									0,070	0,069
	Anzahl eingegangener Koop. in den letzten drei Jahren									
I-4	Chi-Quadrat		131,33		132,302		122,228		117,335	
	Nagelkerke Pseudo R Quadrat		0,075		0,107		0,340		0,385	
	N		132		132		132		132	
	Schwellenschätzer		2,799		1,733		5,215		4,898	

* p<0,05; **p<0,01

Tabelle 42: Ordinale Regression; Parameterschätzer der verschiedenen Modelle

11. Hypothesenüberprüfung

Die in Kapitel 8 aufgeführten Hypothesen sollen nun mit Hilfe der erhaltenen Daten der Regressionsanalyse und MANOVA überprüft werden. Hierbei ist zu erwähnen, dass die Ergebnisse der Analyse eine geringe Signifikanz aufweisen, da eine hohe Korrelation zwischen einigen abgefragten Variablen existiert (siehe Korrelationstabelle 47 im Anhang).

H1: Firmen mit rigiden Produktions- und Koordinationsprozessen weisen eine niedrigere Tendenz zu Netzwerken auf.

Tabelle 36 zeigt auf, dass Unternehmen der Gruppe mit hoher Tendenz zu Netzwerken die eigenen Produktions- und Koordinationsprozesse als weniger rigide beurteilten (4,12) als Unternehmen mit hoher Tendenz zu Kooperationen (3,68). Jedoch ist dieses Ergebnis für die Variable „Rigidität der Produktionsprozesse“ (F-1) mit einem p-Wert von 0,63 (siehe Tabelle 38) nicht signifikant.

H1a: Je höher die Rigidität der firmeneigenen Prozesse, desto niedriger ist die Tendenz zu Kooperationen.

Diese Hypothese impliziert, dass die Tendenz zu Netzwerken niedriger ist je höher die Rigidität der Prozesse in Frage F-1 im Fragebogen eingestuft wurde. Wenn also eine Umstellung der Produktions- und Koordinationsprozesse wegen einer neuen Kooperation oder Allianzbildung mit einem oder mehreren Partner schwer zu realisieren ist verringert sich auch die Tendenz zu Netzwerken dieser Unternehmung.

Die Ergebnisse der ordinalen Regression unterstützen, mit einem negativen Parameterschätzer von -0,207 diese Annahme. Jedoch ist die Signifikanz mit einem p-Wert von 0,227 nicht gegeben.

H2: Firmen mit höheren Kommunikations-, Koordinations- und Bondingfähigkeiten sowie mit hohen organisationalen Lernfähigkeiten, weisen eine höhere Tendenz zu Netzwerken auf.

Es kann aus Tabelle 36 abgeleitet werden, dass Unternehmen mit hoher Tendenz zu Netzwerken durchschnittlich höhere Kommunikations-, Koordinations-, Bonding- und

Lernfähigkeiten aufweisen. Es weisen alle vier Werte eine hohe Signifikanz von $p < 0,001$ auf (siehe Tabelle 38).

H2a: Die Tendenz zu Netzwerken erhöht/verringert sich, wenn sich die Kommunikations-, Koordinations-, Bonding- oder interorganisationale Lernfähigkeit des Unternehmens erhöht/verringert.

Dieser Hypothese kann nur in Teilen zugestimmt werden. Zum einen weisen in Modell D die Parameter Kommunikationsfähigkeit, interorganisationales Lernen und Bonding Schätzer von 0,171 und 0,170 bzw. 0,104 (und somit einen sehr geringen bis praktisch gesehen keinen Einfluss) auf. Hierzu gegensätzlich ist der Schätzer Koordinationsfähigkeit mit einem Wert von 0,605 zu betrachten. Jedoch ist in Modell D infolge der hohen p-Werte der Parameter Kommunikationsfähigkeit, Bonding und interorganisationalem Lernen ($p > 0,55$ in allen drei Fällen) nur die Einflussgröße der coordination capabilities ($p = 0,005$) als signifikant einzustufen. Dies bedeutet, dass sich die Tendenz zu Netzwerken erhöht, wenn sich die Kommunikationsfähigkeiten des Unternehmens ebenfalls erhöhen.

H3: Firmen, welche die Marktsituation als unsicher betrachten, weisen eine höhere Tendenz zu Netzwerken auf.

In Tabelle 36 weisen Unternehmen mit hoher Tendenz im Durchschnitt ebenfalls einen höheren Wert bezüglich des Unsicherheitsempfindens auf. (high tendency 4,8284 > low tendency 4,5921) jedoch spricht der p-Wert von 0,157 (Tabelle 38) für eine geringe Signifikanz dieses Ergebnisses für die Variable „Umweltunsicherheit“.

H3a: Die Tendenz zu Netzwerken erhöht sich mit steigender Marktunsicherheit.

Diese Behauptung kann im Modell D anlässlich der Signifikanz von $p < 0,05$ und einem Parameterschätzer der Umweltunsicherheit von 0,514 als erwiesen angesehen werden. Je höher die befragten Unternehmen die Unsicherheit am Markt beurteilen, desto höher ist auch die Tendenz hin zu Netzwerken und Kooperationen.

H4: Je mehr Patente eine Unternehmung besitzt, desto niedriger ist deren Tendenz zur Kooperation.

Die Anzahl der Patente hat einen insignifikanten Einfluss auf die Tendenz zu Kooperationen und Netzwerke. Unternehmen mit hoher Tendenz wiesen einen geringfügig kleineren Durchschnittswert an Patenten auf als Firmen mit niedriger Tendenz (hohe Tendenz 0,68 < niedrige Tendenz 1,05). Ebenso ist der Wert der Variablen „Anzahl Patente“ (I-1) mit $p=0,487$ (Tabelle 38) nicht signifikant.

H4a: Mit der steigenden Anzahl der Patente einer Unternehmung, verringert sich die Tendenz zur Kooperation.

Die Anzahl der gehaltenen Patente hat in der ordinalen Regression in Modell D keinen signifikanten Einfluss auf die Tendenz zu Netzwerken, obgleich der p-Wert mit $p=0,113$ nur knapp über der Grenze von $p<0,1$ liegt. Nichtsdestotrotz impliziert der Wert des Schätzparameters von $-0,122$, dass bei einer höheren Anzahl von gehaltenen Patenten die Tendenz zur Kooperation schwindet.

12. Schlussbetrachtung

Die Klein- und Mittelunternehmen Österreichs bilden das wirtschaftliche Rückgrat der Nation. Mit einem Anteil von über 99%³²⁰ und über zwei Dritteln aller Beschäftigten sind KMU ein bedeutender Wirtschaftsfaktor. Jedoch weisen diese Unternehmen im Vergleich mit großen Konzernen eine schlechtere Kapitalstruktur und somit geringere Ressourcen für Innovationsbestrebungen auf. Um diese Lücke zu schließen bieten sich Kooperationen, Allianzen und andere Arten von Zusammenschlüssen für KMU an.

Durch die Kooperation können monetäre als auch andere (bspw. fähigkeitenbasierende) Ressourcenlücken gedeckt und Innovationen vorangetrieben werden. Es sind jedoch einige Risiken wie Know-how-Abfluss, Autonomieverlust oder auch das künstliche Heranziehen eines möglichen neuen Konkurrenten, zu bedenken.

Mit Hilfe der Literaturrecherche konnten die Motive von KMU zur Bildung von Kooperationen herausgearbeitet werden. Diese Motive bildeten die Basis zur Hypothesenentwicklung bezüglich der Tendenzen von KMU zu Kooperationen und Allianzen.

³²⁰ Siehe Tabelle 44

Basierend auf den Arbeiten von Ehrmann und Meiseberg (2011) sowie Schilke und Goerzen (2010) konnte ein Beitrag zur Erforschung der Netzwerktheorien innerhalb von KMU erbracht werden. Mit Hilfe der herangezogenen Theorien wurden die komplexen Beziehungen zwischen Motiven und Tendenzen zu Kooperationen von KMU aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet. Zwei Theorien, die TK-Theorie sowie der RBV bzw. die capabilities-Theorie (CBV) tragen zu einer umfassenden Untersuchung bei.

Die Datenbasis für die empirische Untersuchung bildeten 154 KMU aus Österreich, welche mit Hilfe eines Onlinefragebogens zur Teilnahme bewegt werden konnten. Die Ergebnisse der Analyse unterstreichen in Teilen die entwickelten Hypothesen. Eine geringe statistische Signifikanz der Ergebnisse ist jedoch nicht von der Hand zu weisen. Lediglich die Einflüsse der Koordinationsfähigkeiten und der empfundenen Unsicherheit am Markt haben einen statistisch signifikanten Einfluss auf die Tendenzen zu Netzwerken. Dies impliziert, dass hohe Koordinationsfähigkeiten einen hohen Einfluss auf die Tendenz des Managements bezüglich des Eintritts in Allianzen und Kooperationen haben. Es sollte also seitens der Unternehmen in die Ausbildung und Erweiterung dieser Fähigkeiten investiert werden um die Kooperationstendenzen zu erhöhen.

Des Weiteren kann daraus geschlossen werden, dass hohe Unsicherheiten am Markt und unstete Marktbedingungen die Tendenzen der Unternehmen zu Netzwerken positiv beeinflussen. Je höher die Unsicherheit, desto höher auch die positive Tendenz. Konträr zur gängigen Meinung in der Literatur waren die Bondingfähigkeiten eines Unternehmens in Modell D nicht signifikant und ebenfalls mit einem Schätzparameter von 0,170 mit geringem Einfluss auf die Gruppenzugehörigkeit (low tendency und high tendency).

Im Vergleich der beiden Tendenzgruppen wurden signifikante Unterschiede festgestellt. Koordinations-, Kommunikations-, Bonding- und interorganisationale Lernfähigkeiten waren bei Unternehmen mit hoher Tendenz zu Kooperationen besser ausgeprägt als bei Unternehmen mit niedriger Tendenz. Ebenso legten Unternehmen der high tendency Gruppe höhere Vertrauenswerte (TRUST) an den Tag, was eine höhere „Vertrauensseligkeit“ der Unternehmen mit höherer Tendenz anzeigt. Ebenfalls signifikant war eine über viermal so große Anzahl an eingegangenen Kooperationen in den letzten drei Jahren bei der Gruppe der hohen Kooperationstendenz. Dies lässt Spielraum für weitergehende Forschungen um zu beantworten inwiefern positive oder negative Erfahrungen sowie die generelle Kooperationsbildungserfahrung die Tendenzen zur Kooperation beeinflusst.

Es müssen dennoch auch Abstriche in Bezug auf diese Arbeit gemacht werden. Die Analyse beruht zum einen auf Daten welche durch eine Selbstauskunft erhoben wurden. Hier wäre eine Untersuchung basierend auf objektiveren Daten und einer höheren Anzahl an Datensätzen empfehlenswert. Anlässlich der geringen Signifikanz mancher Ergebnisse in dieser Arbeit und den teilweise unzufrieden stellenden Qualitätstests, wie bspw. der KS-Test, sollte bei zukünftigen Forschungsvorhaben ein neuentwickelter Fragebogen genutzt werden, um detaillierte und qualitativere Informationen bezüglich der Tendenzen und Motivation der Unternehmen zu erhalten. Ebenso sollte bemängelt werden, dass in dieser Studie keine Kontrolle über die Rolle der Auskunft gebenden Personen und deren Informations- und Verantwortungslevel durchgeführt wurde. Auf Grund von teilweise nicht personalisierten Emailadressen (bspw. info@xyz.at) konnte nicht gewährleistet werden, dass die Antworten von Mitarbeitern auf Entscheider-Ebene oder Geschäftsführern durchgeführt wurden. Dies kann zu einer geringeren Qualität der Daten bzw. zu falschen Angaben infolge eines geringeren Detailwissens führen.

Allerdings wird durch die Literaturrecherche ein informativer Überblick über die Einflussfaktoren zum Erfolg von Kooperationen gegeben werden. Dies gibt den KMU die Möglichkeit sich bezüglich zukünftiger Kooperationen besser vorzubereiten und somit einen Wettbewerbsvorteil zu schaffen. Die Weiterentwicklung spezieller Fähigkeiten zur Verbesserung der Kooperationserfolge gehört ebenfalls in diese Kategorie. Des Weiteren sind die Ergebnisse der Tabellen 34 und 35 von Bedeutung. Sie zeigen auf, dass KMU mit abgestellten Mitarbeitern für die Kommunikation bzw. für die Koordination ihrer Kooperationsaktivitäten und KMU, welche die Kooperationspartner mit in verschiedene Prozesse und Abläufe einbezieht, durchschnittlich größere Erfolge mit Kooperationen aufweisen. Dies kann KMU helfen Kooperationen erfolgreicher zu gestalten in dem diese Attribute beachtet werden.

Politische Entscheidungsträger sind mit Hilfe dieser Ergebnisse in der Lage ihre Fördermaßnahmen zur Erhöhung des Kooperationsanteils innerhalb Österreichs zu verbessern um die Ausbildung von Fähigkeiten zu unterstützen. Möglichkeiten zur Erhöhung der Koordinationsfähigkeiten von KMU können zur Steigerung der Tendenz zu Kooperationen führen. Durch diese Verbesserungen würde das Innovationspotential der KMU und somit auch die allgemeine internationale Wettbewerbsposition verbessert werden. Hierzu könnte beispielweise der Verband der Technologiezentren Österreichs (siehe Abschnitt 3.2.2.3) sein Angebot über die Produktideenfindung hinaus erweitern und Unterstützung im Bereich Partnerfindung und Koordination von Partnerschaften anbieten.

Quellenverzeichnis

Literatur

Akerlof, G.A. (1970); *The market for "lemons": Quality Uncertainty and the market mechanism*. In: The Quarterly Journal of Economics, Vol. 84, No. 3, 488 – 500.

Backhaus, K., et al. (2011); *Multivariate Analysemethoden*, 13. Auflage, Springer Verlag, Heidelberg.

Barney, J.B., Hesterly, W. (1996); *Organization Economics: Understanding the relationship between organizations and economic analysis*. In: Clegg, S.R.; Hardy, C.; Nord, W.R. (Hrsg.), Handbook of Organizations Studies, London, 115-147.

Barney, J.B. (1991a); *Firm resources and sustained competitive advantage*. In: Journal of Management, Vol. 17, No. 1, 99 – 120.

Barney, J.B. (1991b); *Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy*. In: Journal of Management Science, Vol. 32, No. 10, 1231-1241.

Berekoven, W., W. Eckert, P. Ellenrieder (1999); *Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung*. 8. Auflage, Wiesbaden.

Berger, J. et. al. (2009); *Konjunkturbelebende Maßnahmen der österreichischen Bundesregierung und der Bundesländer. Abschätzung der volkswirtschaftlichen Effekte*, Wien, Institut für Höhere Studien, Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend.

Bergmann, R. (2000); *Interkulturelles Lernen als organisationale Fähigkeit internationaler Unternehmen – ein ressourcenorientierter Ansatz*. Technische Universität Dresden, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften.

Breuss, F., Kaniowski, S., Schratzenstaller, M. (2009); *Gesamtwirtschaftliche Auswirkungen der Konjunkturpakete I und II und der Steuerreform 2009*, Wien, WIFO.

Brosius, F. (2011); *SPSS 19*, Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH, Heidelberg.

Bühner, R. (1990); *Das Management-Wert-Konzept. Strategien zur Schaffung von mehr Wert im Unternehmen*. Stuttgart.

Burr, W. (2003); *Motive und Voraussetzungen bei Lizenzkooperationen*. In: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze- Perspektiven. Zentes J., Swoboda, B. und Morschett, D. (Hrsg.), Gabler Verlag, Wiesbaden, 545 - 562.

Chiaroni D., Chiesa, V. (2010); *Forms of creation of industrial clusters in biotechnology*. In: Journal of Technovation, Vol. 26, 1064 – 1076.

Coase, R.H. (1937); *The nature of the firm*. In: *Economica*, 4/1937, 386-405.

Coase, R.H. (1960); *The problem of social cost*. In: The journal of Law and Economics, Vol. 3, 1960, 1 -44

- Collis, D.J., (1994); *Research Note: How valuable are organizational capabilities?* In: Strategic Management Journal, Vol. 15, 143- 152.
- Contractor, F.J. und Lorange, P. (1988); *Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures.* In: Contractor, F.J. and Lorange, P. (Hrsg.), Cooperative Strategies in International Business. Lexington Books, 3 – 30.
- Das, T.K., Teng, B. (2000); *A resource-based theory of strategic alliances.* In: Journal of Management, Vol. 26, No. 1, 31 -61.
- Doering, H. (1999); *Kritische Analyse der Leistungsfähigkeit des Transaktionskostenansatzes.* Göttingen.
- Eckstein, P. P. (2006); *Angewandte Statistik mit SPSS*, 6. Auflage , Gabler Wissenschaftsverlag, Wiesbaden.
- Ehrmann, T., Meiseberg, B. (2011); *“Solitude is impractical and yet society is fatal?” – Sources and effects of network skepticism in SMEs.* Paper präsentiert am EMNet 2011, Limassol, Zypern.
- Eichhorn, P. (2003); *Mittelstand und Finanzierung – Einführung in die Thematik.* In: Eichhorn P., Zimmermann G. (Hrsg.), Finanzierung des Mittelstandes vor neuen Herausforderungen: Basel II, Schriftenreihe der Gesellschaft für öffentliche Gesellschaft, Heft 51, Baden-Baden, 11 – 16.
- Eisingerich A.B., Bell S.J., Tracey, P. (2010); *How can clusters sustain performance? The role of network strength, network openness, and environmental uncertainty.* In: Journal of Research Policy. Volume 39 (2010), 239 – 253.
- Fontanari, M. (1996); *Kooperationsgestaltungsprozesse in Theorie und Praxis.* Duncker & Humboldt, Berlin.
- Frank, C. (1994); *Strategische Partnerschaften in mittelständischen Unternehmen. Option zur Sicherung der Eigenständigkeit.*, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.
- Freiling, J. (2001); *Resource-based view und ökonomische Theorie: Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes*, 1. Auflage, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.
- Friesl, M. (2007); *Managing capability development: Eine empirische Analyse der Handlungsmöglichkeiten und Einflussfaktoren bei der Entwicklung der Kernfähigkeiten junger Technologieunternehmen am Beispiel der Biotechnologie Branche Deutschland.* Universität der Bundeswehr, Fakultät für Wirtschafts- und Organisationswissenschaften, Neubiberg.
- Glaister K. W., Buckley, P. J. (1996); *Strategic motives for international alliance formation.* In: Journal of Management Studies, Vol. 33, No. 3, 301-332.
- Helfat, C. E., Peteraf, M. A. (2003); *The dynamic resource-based view: capability lifecycles.* In: Strategic Management Journal, Vol. 24, No. 10, 997 – 1010.
- Hoffmann-Linhard, A. (2001); *Die erfolgreiche Umsetzung strategischer Erfolgspotentiale – der ressourcenorientierte Ansatz im Marketing.* Freie Universität Berlin, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften.
- Hollensen, S. (2011); *Global Marketing. A decision-oriented approach.* 5. Auflage, Prentice Hall, England.
- Jansen, B. E., Simon, J. W. (2008); *Virtuelle Unternehmenskooperationen. Rechtliche und strategische Instrumente zur Implementierung.* Akademischer Verlag. München

- Kemper, J. (2010); *Understanding Organizational Capabilities*. Rheinisch-Westfälische Technische Universität, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Aachen.
- KfW (2006); *Die Globalisierung des Mittelstandes: Chancen und Risiken*. KfW Bankengruppe, Frankfurt am Main.
- Killich, S. (2011); *Formen der Unternehmenskooperation*. In: Netzwerkmanagement. Mit Kooperationen zum Unternehmenserfolg. Becker, T., Dammer, I., Howaldt, J., Loose, A. (Hrsg), Springer Verlag.
- Knop, R. (2009); *Erfolgsfaktoren strategischer Netzwerke kleiner und mittlerer Unternehmen. Ein IT-gestützter Wegweiser zum Kooperationserfolg*. GWV Fachverlage, Wiesbaden.
- Knyphausen, D. zu (1993); *Der ressourcenorientierte Ansatz im Mittelpunkt einer aktuellen Kontroverse im strategischen Management*. In: Die Betriebswirtschaft, 53 (6), 771 – 790.
- Knyphausen, D. zu (1995); *Theorie der strategischen Unternehmensführung – State of the Art und neue Perspektiven*. Habilitationsschrift an der Universität München.
- Kramer, A. (2012); *Organisationale Fähigkeiten des öffentlichen Sektors. Zur Übertragbarkeit der Capability based view auf die öffentliche Verwaltung*. In: Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management, Universitätsverlag Potsdam.
- Kropfberger, D. (1986); *Erfolgsmanagement statt Krisenmanagement: strategisches Management in Mittelbetrieben*, Linz.
- Kupke, S. (2009); *Allianzfähigkeit von Unternehmen. Konzept und Fallstudie*. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Löser, B. (2000); *Internationalisierung mittelständischer Produktionsunternehmen durch strategische Netzwerke*. Shaker Verlag, Aachen.
- Lubritz, S. (1996); *Internationale Strategische Allianzen mittelständischer Unternehmen: Eine theoretische und empirische Analyse*. Europäische Hochschulschriften, Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft; Band 2318, Frankfurt am Main.
- Mandewirth, S.O. (1997); *Transaktionskosten von Handelskooperationen*. Pyhsica Verlag, Heidelberg
- McEvily, B., Marcus, A. (2005); *Embedded ties and the acquisition of competitive capabilities*. In: Strategic Management Journal, Vol. 26, 1033 – 1055.
- Mellewigt, T. (2003); *Management von strategischen Kooperationen. Eine ressourcenorientierte Untersuchung in der Telekommunikationsbranche*. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.
- Merkle, M. (1999); *Bewertung von Unternehmensnetzwerken: Eine empirische Bestandsaufnahme mit der balanced scorecard*. Difo-Druck OHG, Bamberg.
- Meyer, M., Arnold, E., Emes, J. (2003); *Wettbewerb und Kooperation in Branchenclustern: Analyse der medizintechnischen Industrie im Medical Valley*. In: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven. Zentes J., Swoboda, B. und Morschett, D. (Hrsg.) (2003), Gabler Verlag, Wiesbaden, 1133 – 1158.
- Meyer, J.-A./Lorenzen, K. (2002); *Internationale Kooperationen von kleinen und mittleren Unternehmen – dargestellt am Beispiel deutsch-dänischer Unternehmen*, Lohmar.

- Michaelis, E. (1985); *Organisation unternehmerischer Aufgaben. Transaktionskosten als Beurteilungskriterium*, Frankfurt am Main.
- Morschett, D. (2003); *Formen von Kooperationen, Allianzen und Netzwerken*. In: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven. Zentes J., Swoboda, B. und Morschett, D. (Hrsg.) (2003), Gabler Verlag, Wiesbaden, 389 -413.
- Müller, M.W. (1999); *Erfolgsfaktoren und Management strategischer Allianzen und Netzwerke*, Universität Rostock.
- Nielsen, B. B. (2003); *An empirical investigation of the drivers of international strategic alliance formation*. In: European Management Journal, Vol. 21, No. 3, 301 – 322.
- Nolte, H., Bergmann, R. (1998); *Ein Grundmodell des ressourcenorientierten Ansatzes der Unternehmensführung*. In: Nolte, H. (Hrsg.): Aspekte ressourcenorientierter Unternehmensführung. Hampp, München, 1 – 27.
- Ogden, J.A., McCarter, M.W. (2004); *Better Buyer-Supplier relationships through supply base reduction and supplier performance measurement*. In: Caps Research, Vol. 8, 1 – 6.
- Penrose, E. (1995); *The theory of the growth of the firm*. 3. Auflage, Oxford.
- Picot, A. (1982); *Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Ausgewert*. In: Die Betriebswirtschaft. Chmielewicz, K., Coenenberg, A.G., Köhler, R., Meffert H., Reber G., Szyperski N. (Hrsg.), Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Porter, M.E. (1991); *Towards a dynamic theory of strategy*. In: Strategic Management Journal, Vol. 12, 95 - 117.
- Porter, M.E. (1999); *Cluster und Wettbewerb: Neue Aufgaben für Unternehmen, Politik und Institutionen*. In: Wettbewerb und Strategie, München.
- Rank, C.C., Rank, O.N., Wald, A. (2005); *Netzwerke in der Biotechnologie. Eine empirische Analyse des interorganisationalen Informations- und Wissenstransfers*. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Vol. 57,617- 634.
- Rautenstrauch, T., Generotzky, L., Bigalke, T. (2003); *Kooperation und Netzwerke – Grundlagen und empirische Ergebnisse*. Lohmar.
- Reiß, M. (2000); *Netzwerk-Unternehmer: Fallstudien netzwerkintegrierter Spin-offs, Ventures, Start-ups und KMU*. München.
- Schendera, C. (2008); *Regressionsanalyse mit SPSS*. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München
- Schienstock, G. (2009); *Organizational Capabilities: some reflections on the concept*. IAREG Working paper. Research Unit for Technology, Science and Innovation Studies, University of Tampere.
- Schilke, O., Goerzen, A. (2010); *Alliance Management Capability: An investigation of the construct and its measurement*. In: Journal of Management, Vol. 36, No. 5, 1192-1219.
- Schmitz Whipple J., Gentry, J.J. (2000); *A network comparison of alliance motives and achievements*. In: Journal of Business and Industrial Marketing, Vol. 15, No. 5, 301-322.

- Scholta, C. (2005); *Erfolgsfaktoren unternehmensübergreifender Kooperationen am Beispiel der mittelständischen Automobilzulieferindustrie in Sachsen*. Institut für Betriebswirtschaften und Fabrikssysteme. Müller, E., Spanner-Ulmer, B. (Hrsg.), Heft 48, TU Chemnitz.
- Schreiner, M., et al. (2009); *What really is alliance management capability and how does it impact alliance outcomes and success?* In: Strategic Management Journal, Vol. 30, 1395 – 1419.
- Spekman, R. et al. (1998); *Alliance management: A review from the past and a look to the future*. In: Journal of Management Studies, Jahrgang 35, 591-609.
- Stocker, S., Tochtermann, K. (2012); *Wissenstransfer mit Wikis und Weblogs. Fallstudien zum erfolgreichen Einsatz von Web 2.0 in Unternehmen*. 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Sydow, J. (1992); *Strategische Netzwerke*. 1. Auflage, Wiesbaden
- Teece, D.J./Pisano, G./Shuen, A. (1997); *Dynamic capabilities and strategic management*. In: Strategic Management Journal, Vol. 18, 509 – 533.
- Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. (1997); *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. John Wiley and Sons, New York.
- Tsang, E.W.K. (1998); *Motives for strategic alliance: a resource-based perspective*. In: Scandinavian Journal of Management, Vol. 14, No. 3, 207 -221.
- Van Gils, A. E.J. (2000); *Cooperative Behavior in small and medium sized enterprises: the role of strategic alliances*. Groningen
- Von der Oelsnitz, D. (2003); *Kooperation: Entwicklung und Verknüpfung von Kernkompetenzen*. In: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen –Ansätze- Perspektiven. Zentes J., Swoboda, B. und Morschett, D. (Hrsg.) (2003), Gabler Verlag, Wiesbaden, 185 – 210.
- Wernerfelt, B. (1984); *A resource-based view of the firm*. Strategic Management Journal, No. 5, 171 – 180.
- Williamson, O.E. (1980); *The organization of work*. In: The journal of economic behavior and organization, Vol. 1, 1980, 5 -38.
- Williamson, O.E. (1991); *Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives*. Administrative Science Quarterly, Vol. 36, 269-296.
- Windsperger, J. (1998); *Ungelöste Probleme der Transaktionskostentheorie*. In: Journal für Betriebswirtschaft, Vol. 5-6, 266 – 276.
- Winkler, I. (2004); *Personale Führung in Netzwerken kleiner und mittlerer Unternehmen – Theoretische und empirische Betrachtungen zur Entstehung, Reproduktion und Veränderung von Führungsbeziehungen bei überbetrieblicher netzwerkartiger Kooperation*. München.
- Wolter, H.J., Wolff K., Freund W. (1998); *Das virtuelle Unternehmen*. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.
- Woratschek, H., Roth, S. (2003); *Kooperation: Erklärungsperspektive der Neuen Institutionenökonomik*. In: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen –Ansätze- Perspektiven. Zentes J., Swoboda, B. und Morschett, D. (Hrsg.) (2003), Gabler Verlag, Wiesbaden, 141 – 166.

Wührer, G. A. [Hrsg.] (1995); *Internationale Allianz- und Kooperationsfähigkeit österreichische Unternehmen*. Universitätsverlag Rudolf Tauner, Linz.

Zentes J., Swoboda B., Morschett D. (2003); *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke – Grundlagen, „Metaanalyse“ und Kurzabriss*. In: *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke*. Dirk Morschett (Hrsg.), Gabler Verlag, erste Auflage, Wiesbaden, 3-34.

Internetquellen

APA-OTS (2010); *IT Business in Österreich: IKT-Fachkräftemangel schwächt Standort Österreich*. Originaltext-Service GmbH, Wien. URL:
http://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20100128_OTS0019/it-business-in-oesterreich-ikt-fachkraeftemangel-schwaecht-standort-oesterreich
[letzter Zugriff: 13.06.2012]

Austria Wirtschaftsservice (2012); *PROTRANS – Kurzinformationen für Förderungswerber ab 01. Jänner 2008*. 1. Auflage, URL: <http://www.awsg.at/Content.Node/files/kurzinfo/ProTrans.pdf>
[letzter Zugriff: 19.06.2012]

Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend (2010a); *Mittelstandsbericht 2010 – Bericht über die Situation der kleinen und mittleren Unternehmungen der gewerblichen Wirtschaft*. URL:
<http://www.bmwfj.gv.at/Unternehmen/UnternehmensUndKMU-Politik/Documents/Mittelstandsbericht%202010%20final.pdf>
[letzter Zugriff: 11.06.2012]

Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend (2010b); *KMU sind starkes Rückgrat der Wirtschaft*. URL: <http://www.bmwfj.gv.at/Presse/Archiv/Archiv%202010/Seiten/mittelstandsbericht.aspx>
[letzter Zugriff: 15.06.2012]

Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend (2010c); *Finanzierungssituation von KMU unter besonderer Berücksichtigung der gegenwärtigen Krise*. Industriewissenschaftliches Institut, Wien. URL:
<http://www.bmwfj.gv.at/Wirtschaftspolitik/Wirtschaftspolitik/Documents/Finanzierungssituation%20von%20KMU.pdf>
[letzter Zugriff: 21.06.2012]

Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend (2008); *Technologie und Innovation: Das Programm zur Förderung von Produktfindungsstrategien und Technologietransfer – ProTrans*. Wien. URL:
<http://www.bmwfj.gv.at/ForschungUndInnovation/Foerderungen/Documents/Programmdokument%20ProTRANS.pdf>
[letzter Zugriff: 19.06.2012]

Bundeszentrale für politische Bildung (2010); *Globale Finanz- und Wirtschaftskrise*. URL:
<http://www.bpb.de/wissen/913DGH>
[letzter Zugriff: 12.06.2012]

Business pro Austria (2012a); *Was ist business pro Austria?*; URL:
<http://www.businessproaustria.at/index.php?tabid=37>
[letzter Zugriff: 19.06.2012]

Business pro Austria (2012b); *Ziele von Business pro Austria*; URL:
<http://www.businessproaustria.at/index.php?tabid=38>
[letzter Zugriff: 19.06.2012]

Business pro Austria (2012c); *Welchen Nutzen bringt Business pro Austria für Unternehmen und Ideengeber?*;

URL: <http://www.businessproaustria.at/index.php?tabid=40>

[letzter Zugriff: 19.06.2012]

Creditreform (2012a); *Wirtschaftslage Mittelstand in Österreich – Frühjahr 2012. Eine Untersuchung der Creditreform Wirtschaftsforschung*. Wien.

URL:

http://www.creditreform.at/home/downloads/_sterreichsiche_Mittelstandsanalyse/KMU_Analyse_Fr_hja_hr_2012.pdf

[letzter Zugriff: 09.04.2013]

Creditreform (2012b); *Wirtschaftslage Mittelstand in Österreich – Herbst 2012. Eine Untersuchung der Creditreform Wirtschaftsforschung*. Wien.

URL:

http://www.creditreform.de/Deutsch/Creditreform/Presse/Archiv/Wirtschaftslage_Mittelstand_AT/2012-11/2012-11-19_Wirtschaftslage_Mittelstand_AT_Analyse.pdf

[letzter Zugriff: 09.04.2013]

Departure Kreativagentur Wien (2012a); *Departure – Träger*. URL:

<http://www.departure.at/de/departure/traeger>

[letzter Zugriff: 19.06.2012]

Departure Kreativagentur Wien (2012b); *Departure – Wirtschaftsförderer im urbanen Gefüge*. URL:

<http://www.departure.at/de/departure/departure>

[letzter Zugriff: 19.06.2012]

Departure Kreativagentur Wien (2012c); *Departure – Förderprogramme*. URL:

<http://www.departure.at/de/foerderungen/foerderprogramme>

[letzter Zugriff: 19.06.2012]

Departure Kreativagentur Wien (2012d); *Departure – Zahlen und Fakten*. URL:

http://www.departure.at/de/departure/zahlen_und_fakten

[letzter Zugriff: 19.06.2012]

Der Standard (2010); *Wie akut ist der Fachkräftemangel?* Gregor Kucera, 04. Februar 2010. URL:

<http://derstandard.at/1266279198315/Nachwuchssorgen-Wie-akut-ist-der-IT-Fachkraefte-Mangel>

[letzter Zugriff: 13.06.2012]

Der Standard (2012); *Konjunkturbarometer bricht ein – Stärkster Rückgang des Indikators seit Herbst 1998*. URL: <http://derstandard.at/1339638300251/Bangen-um-Aufschwung-Konjunkturbarometer-bricht-ein>

[letzter Zugriff: 25.06.2012]

Die Wirtschaft (2006); *Vergabegesetz neu – Schwachstellen benachteiligen KMU*. Dr. Matthias Öhler;

23.03.2006. URL: <http://www.die-wirtschaft.at/vergabegesetz-neu-schwachstellen-benachteiligen-kmu-14018.html>

[letzter Zugriff: 25.06.2012]

Ernst & Young (2012); *Agenda Mittelstand – Mittelstandsbarometer 2012. Stimmungen, Themen und Perspektiven mittelständischer Unternehmen in Österreich*. URL: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Mittelstandsbarometer_2012_Oesterreich/\\$FILE/Ernst%20Young%20Mittelstandsbarometer%202012_Austria.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Mittelstandsbarometer_2012_Oesterreich/$FILE/Ernst%20Young%20Mittelstandsbarometer%202012_Austria.pdf)
[letzter Zugriff: 25.06.2012]

Europäische Gemeinschaft (2008); *Eurostat Methodologies and working papers – NACE Rev. 2. Statistische Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft*. Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaft, Luxemburg. URL: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-RA-07-015/DE/KS-RA-07-015-DE.PDF
[letzter Zugriff: 11.06.2012]

Europäische Kommission (2003a); *Empfehlung der Kommission betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen*. Amtsblatt der Europäischen Union vom 20. Mai 2003. 36 – 41. URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:DE:PDF>
[letzter Zugriff: 07.06.2012]

Europäische Kommission (2003b); *Beobachtungsnetz der europäischen KMU – KMU und Kooperation*. URL: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/analysis/doc/smes_observatory_2003_report5_de.pdf
[letzter Zugriff: 21.06.2012]

Europäische Kommission (2006); *Die neue KMU-Definition – Benutzerhandbuch und Mustererklärung*. URL: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_de.pdf
[letzter Zugriff: 07.06.2012]

Europäische Kommission (2008); *Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Vorfahrt für KMU in Europa – der „Small Business Act“ für Europa*. URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0394:FIN:DE:PDF>
[letzter Zugriff: 15.06.2012]

Europäische Kommission (2011a); *Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Überprüfung des „Small Business Act“ für Europa*. URL: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/small-business-act/files/sba_review_de.pdf
[letzter Zugriff: 15.06.2011]

Europäische Kommission (2011b); *Große Projekte für kleinere und mittlere Unternehmen. Wie die EU den Mittelstand unterstützt*. URL: http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=6645
[letzter Zugriff: 16.06.2012]

Europäische Kommission (2011c); *SBA Factsheet 2010/2011 – Österreich*. URL: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2010-2011/austria_de.pdf#
[letzter Zugriff: 19.06.2012]

Europäische Kommission (2012); *Kleinere und mittlere Unternehmen. Einige Beispiele wie der „Small Business Act“ für Europa den KMU hilft*. URL: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/small-business-act/benefits/index_de.htm
[letzter Zugriff: 16.06.2012]

Gabler (2012); Wirtschaftslexikon – Definition Transaktionskostenökonomik. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/transaktionskostenoeconomik.html>
[letzter Zugriff: 09.08.2012]

Institut für Mittelstandsforschung (2006); *Der Mittelstand in Deutschland*. Bonn. URL: <http://www.ifm-bonn.de/assets/documents/Icks-12-06-2006.pdf>
[letzter Zugriff: 25.06.2012]

KMU Forschung Austria (2012); *KMU-Daten ÖNACE. KMU und selbstständig Beschäftigte in KMU nach Sektoren 2009*. URL: http://www.kmuforschung.ac.at/index.php?option=com_content&view=article&id=110&Itemid=101&lang=de
[letzter Zugriff: 11.06.2012]

Presstext Austria (2009); *Staatsgarantien: KMU sehen sich benachteiligt. Mittelstand kritisiert neues Gesetz und sieht Großkonzerne im Vorteil*. Florian Fügemann. Wien. URL: <http://www.presstext.com/news/20090515019>
[letzter Zugriff: 25.06.2012]

Profil online (2012); *Joseph Stiglitz: „Die Euro-Krise wird sich verschlimmern“*. Interview von Eva Linsinger und Josef Redl mit Joseph Stiglitz. URL: <http://www.profil.at/articles/1217/560/326259/joseph-stiglitz-joseph-stiglitz-die-euro-krise>
[letzter Zugriff: 25.06.2012]

Statistik Austria (2012); *Branchendaten nach Beschäftigtengrößenklasse*. URL: <http://sdb.statistik.at/superwebguest/autoLoad.do?db=dewatlas4>
[letzter Zugriff: 11.06.2012]

Tagesspiegel (2011); *Produktlebenszyklen – Immer schneller neuer*. Autor: Thorsten Scheimann. URL: <http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/produktlebenszyklen-immer-schneller-neuer/4041756.html>
[letzter Zugriff: 20.06.2012]

Wirtschaftskammer Österreich (2011); *Wirtschaftskraft KMU – Vorfahrt für Österreichs KMU*. URL: http://www.kmuforschung.ac.at/images/stories/projekte/KMU%20Bericht/KMU_Bericht2011.pdf
[letzter Zugriff: 12.06.2012]

Wirtschaftskammer Österreich (2012); *Klein- und Mittelbetriebe in Österreich. KMU Definition*. Erstellt am 19.01.2012. URL: http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&StID=527514&DstID=17#Unab
[letzter Zugriff: 07.06.2012]

Anhang

Abstract

Please see english version below - In dieser Masterarbeit soll die theoretische Basis für Tendenzen zu Kooperationen von Klein- und Mittelunternehmen in Österreich untersucht und bearbeitet werden.

Die Arbeit beginnt mit einer Zusammenfassung der Definitionen von KMU und Kooperationen sowie anderen Formen, wie bspw. Allianzen und Netzwerken. Zusätzlich gibt diese Arbeit einen Einblick über Erfolgs- und Risikofaktoren von Kooperationen für KMU. In Kapitel acht werden Hypothesen bezüglich der Tendenzen zu Kooperationen, mit Hilfe der in Kapitel sechs behandelten ressourcenorientierten Theorie sowie der Transaktionskostentheorie, entwickelt. Mit Hilfe dieser Hypothesen werden bestimmte Faktoren, welche Einfluss auf die Tendenzen von KMU hinsichtlich Kooperationen haben, identifiziert und näher untersucht. Diese Faktoren sind Teil der empirischen Analyse in Kapitel 10. Anschließend werden diese Hypothesen einer Prüfung mit Hilfe der Ergebnisse der Analyse unterzogen. Am Ende rundet eine Zusammenfassung der erbrachten Erkenntnisse und Restriktionen der Untersuchung sowie der Implikationen für das weitere Forschungsverhalten, die Arbeit ab.

In this master thesis we will discuss and investigate the theoretical basements of the tendencies of small and medium sized enterprises in Austria towards networks and cooperation. Therefore, the thesis starts with a summary of theoretical definitions about SME and cooperation and alliances with a detailed section about the importance and situation of SME in Austria and an overview about the established and most popular forms of cooperation. Furthermore, this work gives an insight about the factors of success and risks of cooperation for SME. In chapter eight, hypotheses about the tendencies of SME for cooperation and alliance building are developed with the support of the resource based theory, the capabilities based theory and the transaction cost theory.

With the help of these hypotheses certain factors, which influence the tendencies of SME concerning cooperation and alliance building, are identified. These factors are part of the statistical analysis held in chapter 10.

Furthermore a hypotheses check is followed by an evaluation and interpretation of the results. Last but not least, a conclusion sums up the findings with certain inputs about future research and the limitations of the research done.

Tabellen

Beschäftigtengrößenklassen 2009 (nach ÖNACE 2008)

Besch.-größenklasse Mitarbeiter	Total	1 bis 9	Anteil in %	kum. %	10 bis 19	Anteil in %	kum. %	20 bis 49	Anteil in %	kum. %	50 bis 249	Anteil in %	kum. %	250 und mehr	Anteil in %	kum. %
Anzahl Unternehmen	297.484	259.102	87,1	87,1	20.957	7,0	94,1	11.262	3,8	97,9	5.092	1,7	99,6	1.071	0,4	100%
Beschäftigte insgesamt	2.662.853	649.944	24,4	24,4	279.420	10,5	34,9	336.739	12,6	47,5	508.080	19,1	66,6	888.670	33,4	100%
Personalaufwand (Mio. EUR)	97.881	10.148,50	10,4	10,4	8.647,80	8,8	19,2	12.676,60	13,0	32,2	22.761,80	23,3	55,4	43.646,20	44,6	100%
Umsatzerlöse (Mio. EUR)	608.381,60	102.847,40	16,9	16,9	47.844,80	7,9	24,8	80.005,40	13,2	37,9	142.039,90	23,3	61,3	235.644	38,7	100%
Bruttowertschöpfung zu Faktorkosten (Mio. EUR)	162.086,40	28.966,70	17,9	17,9	12.807,80	7,9	25,8	18.478,80	11,4	37,2	34.520,70	21,3	58,5	67.312,30	41,5	100%

Tabelle 43: Beschäftigtengrößenklassen 2009. Eigene Darstellung nach Daten von Statistik Austria; Vgl. Statistik Austria 2012

	Unternehmen Total	KMU	Anteil an Gesamtwirtschaft	Großunternehmen (250 + MA)	Anteil an Gesamtwirtschaft
Zahl der Unternehmen	297.484	296.413	99,64%	1.071	0,36%
Beschäftigte insg.	2.662.853	177.183	6,65%	888.670	33,37%
Personalaufwand	97.881	54.235	55,41%	43.646	44,59%
Umsatzerlöse	608.381,60	372.738	61,27%	235.644	38,73%
Bruttowertschöpfung	162.086,40	94.774	58,47%	67.312,30	41,53%

Tabelle 44: Anteil von KMU an Gesamtwirtschaft. Eigene Darstellung nach Daten der Statistik Austria; Vgl. Statistik Austria 2012

Struktur innerhalb der KMU

	Total	1 bis 9	Anteil in %	10 bis 19	Anteil in %	20 bis 49	Anteil in %	50 bis 249	Anteil in %
Mitarbeiter									
Zahl der Unternehmen	296.413	259.102	87,4%	20.957	7,1%	11.262	3,8%	5.092	1,7%
Beschäftigte insg.	1.774.183	649.944	36,6%	279.420	15,7%	336.739	19,0%	508.080	28,6%
Personalaufwand (Mio. EUR)	54.235	10.148,50	18,7%	8.647,80	15,9%	12.676,60	23,4%	22.761,80	42,0%
Umsatzerlöse (Mio. EUR)	372.738	102.847,40	27,6%	47.844,80	12,8%	80.005,40	21,5%	142.039,90	38,1%
Bruttowertschöpfung zu Faktorkosten (Mio. EUR)	94.774	28.966,70	30,6%	12.807,80	13,5%	18.488,80	19,5%	34.520,70	36,4%

Tabelle 45: Struktur innerhalb der KMU. Eigene Darstellung nach Daten der Statistik Austria; Vgl. Statistik Austria 2012

Deskriptive Statistiken

	Mittelwert	Standardabweichung	N
Tendency to networks	1,72	,451	160
Coordination_capabilities	3,8917	1,63366	160
Communication_capabilities	4,6729	1,50167	160
Bonding_capabilities	5,2813	1,40382	160
Interorg_Learning_Capabilities	4,7396	1,21697	160
TRUST	4,8375	1,08932	160
Umweltunsicherheit	4,7146	1,00928	160

Tabelle 46: Deskriptive Statistiken der Analysevariablen

Korrelationen nach Pearson

	Rigidität der Pro- zesse [F-1]	Koord.- Fähigkeiten Ø-Wert	Komm.- Fähigkeiten Ø-Wert	Bonding- Fähigkeiten Ø-Wert	Interorg. Lernen Ø-Wert	Jahre im Unternehmen [J-1]	Vertrauen Ø-Wert	Umweltun- Sicherheit Ø-Wert	Anzahl Patente [I-1]	Koop. der letzten 3 J. [I-4]
Rigidität der Pro- zesse [F-1]	1	-,212 [†]	-,165	-,193 [†]	-,227 ^{**}	,053	-,201 [†]	,197 [†]	,056	-,205 [†]
Signifikanz		,015	,058	,027	,009	,545	,021	,024	,522	,018
N	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132
Koordinations- Fähigkeiten Ø-Wert	-,212 [†]	1	,687 ^{**}	,470 ^{**}	,608 ^{**}	-,105	,260 ^{**}	-,060	,094	,115
Signifikanz	,015		,000	,000	,000	,230	,003	,493	,283	,189
N	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132
Kommunikations- Fähigkeiten Ø-Wert	-,165	,687 ^{**}	1	,674 ^{**}	,539 ^{**}	-,144	,426 ^{**}	-,057	,029	,190 [†]
Signifikanz	,058	,000		,000	,000	,100	,000	,515	,743	,029
N	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132
Bonding- Fähigkeiten Ø-Wert	-,193 [†]	,470 ^{**}	,674 ^{**}	1	,525 ^{**}	-,154	,410 ^{**}	-,132	,032	,145
Signifikanz	,027	,000	,000		,000	,078	,000	,132	,716	,097
N	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132
Interorg. Lernen Ø-Wert	-,227 ^{**}	,608 ^{**}	,539 ^{**}	,525 ^{**}	1	,050	,349 ^{**}	,042	,029	,122
Signifikanz	,009	,000	,000	,000		,571	,000	,632	,741	,164
N	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132
Jahre im Unternehmen [J-1]	,053	-,105	-,144	-,154	,050	1	,081	,105	-,146	-,083
Signifikanz	,545	,230	,100	,078	,571		,358	,231	,096	,345
N	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132
Vertrauen Ø-Wert	-,201 [†]	,260 ^{**}	,426 ^{**}	,410 ^{**}	,349 ^{**}	,081	1	-,017	-,159	,077
Signifikanz	,021	,003	,000	,000	,000	,358		,851	,068	,382
N	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132
Umweltun- sicherheit Ø-Wert	,197 [†]	-,060	-,057	-,132	,042	,105	-,017	1	,059	-,055
Signifikanz	,024	,493	,515	,132	,632	,231	,851		,503	,529
N	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132
Anzahl Patente [I-1]	,056	,094	,029	,032	,029	-,146	-,159	,059	1	-,037
Signifikanz	,522	,283	,743	,716	,741	,096	,068	,503		,675
N	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132
Kooperationen der letzten drei Jahre [I-4]	-,205 [†]	,115	,190 [†]	,145	,122	-,083	,077	-,055	-,037	1
Signifikanz	,018	,189	,029	,097	,164	,345	,382	,529	,675	
N	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132

*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Tabelle 47: Korrelationstabelle der Regressionsvariablen

Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest der unabhängigen Variablen

	Rigidität der Pro- zesse [F-1]	Koordinations- fähigkeiten Ø-Wert	Kommunikations- Fähigkeiten Ø-Wert	Bonding- Fähigkeiten Ø-Wert	Interorg. Lernen Ø-Wert	Jahre im Unternehmen [J-1]	Vertrauen Ø-Wert	Umweltun- sicherheit Ø-Wert	Anzahl Patente [I-1]	Kooperationen der letzten drei Jahre [I-4]
N	154	154	154	154	154	154	154	154	154	154
Parameter der Mittelwert	3,90	3,8485	4,6472	5,2662	4,7100	4,8247	4,7100	17,58	,86	6,49
Normalverteilung ^{a,b} Standardabweichung	1,465	1,62635	1,51595	1,42247	1,21340	1,10470	1,01885	9,822	3,318	24,357
Extremste Differenzen Absolut	,191	,086	,141	,191	,148	,100	,099	,124	,421	,395
Positiv	,129	,086	,069	,134	,085	,046	,099	,124	,421	,384
Negativ	-,191	-,056	-,141	-,191	-,148	-,100	-,086	-,074	-,397	-,395
Kolmogorov-Smirnov-Z	2,365	1,071	1,756	2,364	1,838	1,238	1,225	1,539	5,223	4,902
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,000	,202	,004	,000	,002	,094	,099	,018	,000	,000

Tabelle 48: Kolmogorov-Smirnov Anpassungstest; a. Die zu testende Verteilung ist eine Normalverteilung; b. Aus den Daten berechnet.

Hauptmerkmal Kooperation	Erfolgsfaktoren
Kooperationsgegenstand	<ul style="list-style-type: none"> • Innovationen und Entwicklung vermarktbarer Produkte sind Kooperationszielrichtungen • Verbesserte Leistung aus Sicht des Marktes realisieren • Marketing und FuE- Kooperationen sind häufig • Einbettung des Kooperationsprojekts in eine strategische Zielplanung • Detaillierte Untersuchungen, welches Kooperationsfeld sinnvoll ist • Klar definierte Kooperationsziele
Kundenorientierung/ Zielkunde	<ul style="list-style-type: none"> • Kooperationsinhalte stammen aus der Abstimmung mit Kunden • Kundennähe, Eingehen auf Kundenwünsche und Kundenerwartungen, Problemlösungen • Kenntnisse des Marktes und der Kundenwünsche • Beteiligung eines zugkräftigen Nutzers, einseitige Dominanz des Kunden vermeiden • Multifunktionale Kommunikation und Kundenkontakte
Kooperationspartner	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Kooperationsbeteiligten • Auswahl der Partner durch intensive Such- und Bewertungsverfahren • Verhältnisse, Unternehmensgrößen, -strukturen, Unternehmensphilosophie und -kultur harmonisieren miteinander • Partner sind fachlich kompetent, anerkannt, finanziell gesund, fortschrittlich und modern organisiert, kennen die Kundenwünsche • Partner mit komplementären Ressourcen • Partner sind nicht direkte Konkurrenten • Promotoren des Netzwerkes • Stabile Kerne (Leitunternehmen), vertrauensvolle Kooperation und personelle Kontinuität • Gegenseitiges Vertrauen der Partner
Organisationsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> • Positiver Kooperationssaldo für alle Beteiligten, Erfolg-zuschreibung (WIN-WIN) • Vertrag als Kooperationsgrundlage • Detaillierte Planung der Kooperationsgestaltung • Klare Funktionsteilung, Kompetenzzuweisung und Rollenkonsens • Gemeinsame Ressourcennutzung • Gemeinsames Management und Controlling der Kooperation • Offene Kommunikation und Information • Personelle Komponente, Grundhaltungen der beteiligten Personen • Hohe Kontaktintensität zwischen den Mitarbeitern, personelle Kontinuität • Festlegen von Grundregeln für die Zusammenarbeit • Netzwerkkoordinator • Entscheidungsfindung über Mehrheitsentscheid • Etablierung zweckmäßiger Ausstiegsmöglichkeiten

Tabelle 49: Systematisierung von Erfolgsfaktoren für Kooperationen; Scholta (2005), S. 2

Quelle	OCs allgemein oder DCs	Definition
(Dosi et al. 2002: 1)	OCs	„The range of activities we have in mind is broad, embracing for example automobile manufacturing, brain surgery, identifying and developing new pharmaceuticals, putting on an effective art exhibition, and shipping a package across a continent. Pending a more thorough discussion of terminology, we identify the term 'organizational capabilities' with the know-how that enables organizations to perform these sort of activities.“
(Winter 2003: 991)	OCs	"An organizational capability is a high-level routine (or collection of routines) that, together with its implementing input flows, confers upon an organization's management a set of decision options for producing significant outputs of a particular type."
(Helfat 2003a: 1)	OCs	"An organizational capability refers to an organizational ability to perform a coordinated task, utilizing organizational resources, for the purpose of achieving a particular end result."
(Teece et al. 1997: 516)	DCs	„We define dynamic capabilities as the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments. Dynamic capabilities thus reflect an organization's ability to achieve new and innovative forms of competitive advantage given path dependencies and market positions.“
(Eisenhardt/Martin 2000: 1107)	DCs	„[...] we define dynamic capabilities as: The firm's processes that use resources - specifically the processes to integrate, reconfigure, gain and release resources - to match and even create market change. Dynamic capabilities thus are the organizational and strategic routines by which firms achieve new resource configurations as markets emerge, collide, split, evolve, and die.“
(Zollo/Winter 2002: 340)	DCs	A dynamic capability is a learned and stable pattern of collective activity through which the organization systematically generates and modifies its operating routines in pursuit of improved effectiveness.
(Zahra et al. 2006: 924)	DCs	„We view dynamic capabilities as the abilities to reconfigure a firm's resources and routines in the manner envisioned and deemed appropriate by the firm's principal decision-maker(s).“
(Barreto 2010: 271)	DCs	„A dynamic capability is the firm's potential to systematically solve problems, formed by its propensity to sense opportunities and threats, to make timely and market-oriented decisions, and to change its resource base.“

Tabelle 50: Übersicht über Definitionen der Literatur; Kramer (2012), S. 14

Fragebogen

Studie zur Allianzbildung in österreichischen Klein- und Mittelbetrieben Ein Fragebogen des Fachbereiches "Internationale Unternehmensführung" der Fakultät der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Wien.



Univ. Prof. Dr. Josef Windsperger
(Fachbereich: Internationale Unternehmensführung)
Betriebswirtschaftszentrum
Brünner Str. 72
A-1210 Wien
Email: josef.windsperger@univie.ac.at
Tel. Nr.: 00431-4277-38180
Fax: 00431-4277-38174

Betreff: Studie zur Allianzbildung in österreichischen Klein- und Mittelbetrieben

Sehr geehrte Frau Geschäftsführerin/sehr geehrter Herr Geschäftsführer!

Am Institut für Betriebswirtschaftslehre der Universität Wien (Fachbereich: Internationale Unternehmensführung) wird unter meiner Leitung ein Forschungsprojekt über "Einflussfaktoren auf die Bildung von Allianzen in Klein- und Mittelbetrieben" durchgeführt.

Wir ersuchen Sie höflichst, uns bei dieser wissenschaftlichen Untersuchung zu unterstützen und den nachfolgenden Fragebogen auszufüllen. Das Ausfüllen wird ca. 10 Minuten in Anspruch nehmen.

Wir wissen, dass Ihre Unternehmertätigkeit kaum Zeit für zusätzliche Aufgaben lässt. Andererseits ist die Wissenschaft auf eine enge Zusammenarbeit mit der Unternehmenspraxis angewiesen, um neue Forschungsergebnisse zu erzielen, die auch für die Praxis von Relevanz sind.

Als Projektleiter möchte ich mich für Ihre freundliche Unterstützung schon im Voraus recht herzlich bedanken.

Mit freundlichen Grüßen,

Wien, am 30.01.2013



Prof. Dr. Josef Windsperger

**1. [A-1] Bitte nehmen Sie zu folgenden Aussagen Stellung:
Meine Unternehmung hat ein generelles Interesse mit anderen Unternehmen zu kooperieren.**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- 1: trifft überhaupt nicht zu
- 2: trifft nicht zu
- 3: trifft eher nicht zu
- 4: trifft teilweise zu
- 5: trifft eher zu
- 6: trifft zu
- 7: trifft zu 100% zu

2. [A-2] Meine Unternehmung unternimmt Anstrengungen, um eine Kooperation oder ein Netzwerk zu formen oder einer Kooperation bzw. einem Netzwerk beizutreten.

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- 1: trifft überhaupt nicht zu
- 2: trifft nicht zu
- 3: trifft eher nicht zu
- 4: trifft teilweise zu
- 5: trifft eher zu
- 6: trifft zu
- 7: trifft zu 100% zu

3. [A-3] Meine Unternehmung hat tatsächlich eine Allianz oder ein Netzwerk gebildet, bzw. ist einem bestehendem Netzwerk oder einer bestehenden Allianz beigetreten.

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- 1: trifft überhaupt nicht zu
- 2: trifft nicht zu
- 3: trifft eher nicht zu
- 4: trifft teilweise zu
- 5: trifft eher zu
- 6: trifft zu
- 7: trifft zu 100% zu

4. [A-4] Falls meine Unternehmung Mitglied einer Allianz ist, nimmt sie aktiv an dem Netzwerk teil.

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- 1: trifft überhaupt nicht zu
- 2: trifft nicht zu
- 3: trifft eher nicht zu
- 4: trifft teilweise zu
- 5: trifft eher zu
- 6: trifft zu
- 7: trifft zu 100% zu

5. [A-5] Das Netzwerk bzw. die Kooperationen der Unternehmung wird/werden laufend weiterentwickelt.

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- 1: trifft überhaupt nicht zu
- 2: trifft nicht zu
- 3: trifft eher nicht zu
- 4: trifft teilweise zu
- 5: trifft eher zu
- 6: trifft zu
- 7: trifft zu 100% zu

6. [B-1] Bitte nehmen Sie zu folgenden Aussagen Stellung. Um Aktivitäten mit Partnerunternehmen zu koordinieren (z.B. für Marketingaktivitäten oder sonstige Projekte), hat unser Unternehmen interne Prozesse zur besseren Abwicklung entwickelt.

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- 1: trifft überhaupt nicht zu
- 2: trifft nicht zu
- 3: trifft eher nicht zu
- 4: trifft teilweise zu
- 5: trifft eher zu
- 6: trifft zu
- 7: trifft zu 100% zu

7. [B-2] Zur Unterstützung der Kooperation mit den Partnern haben wir firmenübergreifende Prozesse entwickelt.

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- 1: trifft überhaupt nicht zu
- 2: trifft nicht zu
- 3: trifft eher nicht zu
- 4: trifft teilweise zu
- 5: trifft eher zu
- 6: trifft zu
- 7: trifft zu 100% zu

8. [B-3] In unserer Unternehmung treffen wir uns regelmäßig, um unsere Prozesse und Arbeitsweisen mit unseren Kooperationspartnern abzustimmen.

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- 1: trifft überhaupt nicht zu
- 2: trifft nicht zu
- 3: trifft eher nicht zu
- 4: trifft teilweise zu
- 5: trifft eher zu
- 6: trifft zu
- 7: trifft zu 100% zu

9. [C-1] Beantworten Sie bitte die folgenden Fragen in Bezug auf einen bestimmten, bestehenden oder früheren Allianz- / Kooperationspartner Ihrer Unternehmung, welcher aus Ihrer Sicht in den letzten drei Jahren sehr wichtig für Ihre Unternehmung war.

In unserer Unternehmung können zu jeder Zeit die positiven Aspekte der Zusammenarbeit unserem Kooperationspartner dargelegt werden.

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- 1: trifft überhaupt nicht zu
- 2: trifft nicht zu
- 3: trifft eher nicht zu
- 4: trifft teilweise zu
- 5: trifft eher zu
- 6: trifft zu
- 7: trifft zu 100% zu

10. [C-2] Unsere Unternehmung versucht unsere Kooperationspartner über die angebotenen Dienstleistungen/Produkte zu informieren, um eine bessere Zusammenarbeit zu gewährleisten.

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- 1: trifft überhaupt nicht zu
- 2: trifft nicht zu
- 3: trifft eher nicht zu
- 4: trifft teilweise zu
- 5: trifft eher zu
- 6: trifft zu
- 7: trifft zu 100% zu

11. [C-3] Wenn in unserer Unternehmung organisatorische Änderungen durchgeführt werden, werden unsere Kooperationspartner über mögliche Wechsel von Ansprechpartnern informiert.

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- 1: trifft überhaupt nicht zu
- 2: trifft nicht zu
- 3: trifft eher nicht zu
- 4: trifft teilweise zu
- 5: trifft eher zu
- 6: trifft zu
- 7: trifft zu 100% zu

12. [D-1] Auch in schwierigen Situationen signalisieren wir unseren Partnerfirmen unsere Bereitschaft zur Diskussion und Kommunikation.

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- 1: trifft überhaupt nicht zu
- 2: trifft nicht zu
- 3: trifft eher nicht zu
- 4: trifft teilweise zu
- 5: trifft eher zu
- 6: trifft zu
- 7: trifft zu 100% zu

13. [D-2] Wenn Meinungsverschiedenheiten diskutiert werden, versuchen wir immer auch den Standpunkt der Partner-Unternehmung zu verstehen.

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- 1: trifft überhaupt nicht zu
- 2: trifft nicht zu
- 3: trifft eher nicht zu
- 4: trifft teilweise zu
- 5: trifft eher zu
- 6: trifft zu
- 7: trifft zu 100% zu

14. [E-1] Wir haben die Fähigkeit von unseren Partnern in den Allianzen zu lernen.

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- 1: trifft überhaupt nicht zu
- 2: trifft nicht zu
- 3: trifft eher nicht zu
- 4: trifft teilweise zu
- 5: trifft eher zu
- 6: trifft zu
- 7: trifft zu 100% zu

15. [E-2] Wir haben die Kompetenz, um neues Wissen von Allianzpartnern aufzunehmen und zu absorbieren.

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- 1: trifft überhaupt nicht zu
- 2: trifft nicht zu
- 3: trifft eher nicht zu
- 4: trifft teilweise zu
- 5: trifft eher zu
- 6: trifft zu
- 7: trifft zu 100% zu

16. [E-3] In unserem Unternehmen existieren festgelegte Routinen und Prozesse, um die erhaltenen Informationen von unseren Kooperationspartnern zu analysieren.

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- 1: trifft überhaupt nicht zu
- 2: trifft nicht zu
- 3: trifft eher nicht zu
- 4: trifft teilweise zu
- 5: trifft eher zu
- 6: trifft zu
- 7: trifft zu 100% zu

17. [F-1] Eine Umstellung der Produktions- und Koordinationsprozesse aufgrund einer neuen Kooperation oder Allianzbildung mit einem oder mehrerer Partner ist schwer zu realisieren.

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- 1: trifft überhaupt nicht zu
- 2: trifft nicht zu
- 3: trifft eher nicht zu
- 4: trifft teilweise zu
- 5: trifft eher zu
- 6: trifft zu
- 7: trifft zu 100% zu

18. [G-1] Es herrscht Vertrauen zwischen uns und den Kooperationspartnern.

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- 1: trifft überhaupt nicht zu
- 2: trifft nicht zu
- 3: trifft eher nicht zu
- 4: trifft teilweise zu
- 5: trifft eher zu
- 6: trifft zu
- 7: trifft zu 100% zu

19. [G-2] Es herrscht eine Atmosphäre von Offenheit und Ehrlichkeit zwischen uns und den Kooperationspartnern.

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- 1: trifft überhaupt nicht zu
- 2: trifft nicht zu
- 3: trifft eher nicht zu
- 4: trifft teilweise zu
- 5: trifft eher zu
- 6: trifft zu
- 7: trifft zu 100% zu

20. [G-3] Der Informationsaustausch zwischen uns und den Kooperationspartnern geht über das vereinbarte Ausmaß hinaus.

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- 1: trifft überhaupt nicht zu
- 2: trifft nicht zu
- 3: trifft eher nicht zu
- 4: trifft teilweise zu
- 5: trifft eher zu
- 6: trifft zu
- 7: trifft zu 100% zu

21. [G-4] Die Zusammenarbeit innerhalb der Kooperation oder des Netzwerks beruht auf partnerschaftlicher Basis.

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- 1: trifft überhaupt nicht zu
- 2: trifft nicht zu
- 3: trifft eher nicht zu
- 4: trifft teilweise zu
- 5: trifft eher zu
- 6: trifft zu
- 7: trifft zu 100% zu

22. [G-5] Die meisten Menschen vertrauen den Anderen.

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- 1: trifft überhaupt nicht zu
- 2: trifft nicht zu
- 3: trifft eher nicht zu
- 4: trifft teilweise zu
- 5: trifft eher zu
- 6: trifft zu
- 7: trifft zu 100% zu

23. [G-6] Die meisten Menschen sind vertrauenswürdig.

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- 1: trifft überhaupt nicht zu
- 2: trifft nicht zu
- 3: trifft eher nicht zu
- 4: trifft teilweise zu
- 5: trifft eher zu
- 6: trifft zu
- 7: trifft zu 100% zu

24. [G-7] Die meisten Menschen verhalten sich kooperativ, wenn man ihnen vertraut.

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- 1: trifft überhaupt nicht zu
- 2: trifft nicht zu
- 3: trifft eher nicht zu
- 4: trifft teilweise zu
- 5: trifft eher zu
- 6: trifft zu
- 7: trifft zu 100% zu

25. [H-1] Es ist sehr schwierig, die Marktentwicklung zu prognostizieren.

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- 1: trifft überhaupt nicht zu
- 2: trifft nicht zu
- 3: trifft eher nicht zu
- 4: trifft teilweise zu
- 5: trifft eher zu
- 6: trifft zu
- 7: trifft zu 100% zu

26. [H-2] Das wirtschaftliche Umfeld auf den lokalen Märkten ändert sich rasch.

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- 1: trifft überhaupt nicht zu
- 2: trifft nicht zu
- 3: trifft eher nicht zu
- 4: trifft teilweise zu
- 5: trifft eher zu
- 6: trifft zu
- 7: trifft zu 100% zu

27. [H-3] Die Produkt- und Produktionstechnologien ändern sich rasch.

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- 1: trifft überhaupt nicht zu
- 2: trifft nicht zu
- 3: trifft eher nicht zu
- 4: trifft teilweise zu
- 5: trifft eher zu
- 6: trifft zu
- 7: trifft zu 100% zu

28. [I-1] Wie viele Patente und rechtlich geschützte Entwicklungen besitzt Ihre Unternehmung?

Bei keinen Patenten, bitte 0 angeben.

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein: _____

29. [I-2] Unsere Unternehmung bezieht ihre Kooperationspartner in verschiedene Prozesse und Abläufe mit ein.

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- 1: trifft überhaupt nicht zu
- 2: trifft nicht zu
- 3: trifft eher nicht zu
- 4: trifft teilweise zu
- 5: trifft eher zu
- 6: trifft zu
- 7: trifft zu 100% zu

30. [I-3] In unserer Unternehmung sind Mitarbeiter speziell für die Kommunikation in Kooperationen und deren Koordination angestellt.

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- 1: trifft überhaupt nicht zu
- 2: trifft nicht zu
- 3: trifft eher nicht zu
- 4: trifft teilweise zu
- 5: trifft eher zu
- 6: trifft zu
- 7: trifft zu 100% zu

31. [I-4] In wie vielen Kooperationen, Allianzen und Netzwerken war bzw. ist Ihre Unternehmung in den letzten drei Jahren tätig?

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein: _____

Antworten Sie bitte in Jahren. Bei keinen Allianzen, Kooperationen und Netzwerken in den letzten drei Jahren, antworten Sie bitte mit Null.

32. [J-1] Wie lange sind Sie schon für das Unternehmen tätig?

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein: _____

Falls Sie der Gründer des Unternehmens sind, bitte geben Sie das Alter der Unternehmung an.

33. [J-2] Wie schätzen Sie Ihre eigenen Kompetenzen bezüglich des Umgangs mit Kooperationspartnern und der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen ein?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- 1: sehr gering
- 2: gering
- 3: eher gering
- 4: neutral
- 5: eher hoch
- 6: hoch
- 7: sehr hoch

34. [K-1 bis K-8] In welchem Ausmaß haben Sie im letzten Jahr die folgenden Unternehmensziele realisiert?

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	1 - Viel schlechter als geplant	2 - schlechter als geplant	3 - etwas weniger als geplant	4 - wie geplant	5 - etwas besser als geplant	6 - besser als geplant	7 - viel besser als geplant
Einsparungen bei den Verwaltungskosten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zunahme der Produktinnovationen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verringerung der Produktionskosten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Steigerung der Erträge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zunahme der Prozessinnovationen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einsparungen bei den Koordinations- und Kontrollkosten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Höhere Qualität der angebotenen Produkte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gewinnwachstum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. [L-1] Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen hinsichtlich einer eingegangenen Allianz bzw. eines Netzwerkes der letzten drei Jahre.

Die Wettbewerbsposition unserer Unternehmung hat sich aufgrund der Allianz bzw. des Netzwerkes erheblich verbessert.

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- 1: trifft überhaupt nicht zu
- 2: trifft nicht zu
- 3: trifft eher nicht zu
- 4: trifft teilweise zu
- 5: trifft eher zu
- 6: trifft zu
- 7: trifft 100% zu

36. [L-2]Unsere Unternehmung konnte von den Allianz- bzw. Netzwerkpartnern wichtige Fähigkeiten erwerben bzw. erlernen. *

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- 1: trifft überhaupt nicht zu
- 2: trifft nicht zu
- 3: trifft eher nicht zu
- 4: trifft teilweise zu
- 5: trifft eher zu
- 6: trifft zu
- 7: trifft 100% zu

Vielen herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Prof. Dr. Josef Windsperger', written on a light-colored background.

Prof. Dr. Josef Windsperger

Curriculum Vitae

Martin Rochi
Kirchzeile 32
83043 Bad Aibling

Persönliches

Geboren am 25. Juli 1984 in Rosenheim (Bayern)
ledig

Kurzprofil

- Student der internationalen Betriebswirtschaftslehre
- Schwerpunkte Industrial Management und International Management
- Bachelor of Arts (FH) in „Internationale Wirtschaft und Management“
- 2 Semester Auslandserfahrung
- Industriekaufmann (IHK)
- 3 Praktika

Bildungsweg

10/ 2010 – dato	Universität Wien - Betriebswirtschaftszentrum Magisterstudium der internationalen Betriebswirtschaft Kernfachkombination Industrial Management
09/ 2008 – 06/ 2009	Dublin Institute of Technology Zwei Auslandssemester im Rahmen des EU-Austauschprogramms ERASMUS
10/ 2006 – 12/ 2009	Fachhochschule Kufstein (Tirol) Studium „Internationale Wirtschaft und Management“ (B.A.); Mit gutem Erfolg bestanden
09/ 2005 – 07/ 2006	Berufsoberschule Rosenheim Erwerb der Fachhochschulreife; Gesamtnote: 2,3
09/ 2002 – 01/ 2005	Staatliche Berufsschule Rosenheim Abschluss zum Industriekaufmann (IHK); Gesamtnote: 2,5
09/ 1997 – 07/ 2002	Wilhelm-Leibl-Realschule Bad Aibling Erwerb der mittleren Reife

Berufliche Erfahrungen

07/ 2011 – 09/ 2011	Praktikum bei der Stadtwerke München GmbH im Bereich Bilanzierung <ul style="list-style-type: none">• Erstellung einer Konsolidierungsrichtlinie für den SWM Konzern• Ausarbeitung und Recherche von diversen Bilanzierungssachverhalten• Allgemeine Buchungen, Plausibilitätsprüfungen
01/ 2010 – 06/ 2010	Praktikum bei der BMW AG in München im Bereich Handelsmarketing <ul style="list-style-type: none">• Mitarbeit bei Neuausrichtung der POS Kommunikation der BMW AG• Eigenständige Entwicklung und Bereitstellung von Kommunikationsmitteln für Händler• Organisation von Händlerworkshops und Abteilungsmeetings
04/ 2008 – 07/ 2008	Praktikum bei Serviceplan Brandevent GmbH in München im Eventmanagement <ul style="list-style-type: none">• Mithilfe bei Eventorganisation und –durchführung• Recherchetätigkeiten zur Eventplanung• Eigenverantwortliche Organisation von Teilprojekten

09/ 2002 – 01/ 2005

Ausbildung zum Industriekaufmann (IHK) bei **W.L. Gore & Associates GmbH**

- erste praktische Erfahrungen im internationalen Geschäftsumfeld
- weitgehend eigenverantwortlicher Einsatz während der Ausbildung
- Erfahrungen im projektbezogenen Arbeiten
- vertiefender Einsatz im Bereich Marketing

Sonstige Erfahrungen

03/2005 – 07/2005 Work and Travel Aufenthalt in **Neuseeland**

- verschiedenste handwerkliche Tätigkeiten
- interkulturelle Auslandserfahrung
- sprachliche Weiterbildung

Weitere Kenntnisse und Interessen

Sprachen: Englisch, fließend in Wort und Schrift, Grundkenntnisse in Spanisch

EDV: Sehr gute Anwenderkenntnisse in MS Excel, MS Word, MS PowerPoint
Grundkenntnisse in MS Project, MS Visio, MS Access, SPSS

Interessen: Reisen nach Irland und Skandinavien, Fußball, Fitness, Geschichte

Wien, 10. April 2013



Martin Rochi