

Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf die Wettbewerbsfähigkeit  
von KMU

Analyse und empirische Untersuchung am Beispiel der deutschen  
Automobilzulieferindustrie

Inauguraldissertation  
zur Erlangung des akademischen Grades Dr. rer. pol.  
an der Fakultät Sozial- und Wirtschaftswissenschaften  
der Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Vorgelegt von  
Matthias Andreas Stefan Fischer

Erstgutachter: Prof. Dr. Johann Engelhard  
Zweitgutachter: Prof. Dr. Frank Wimmer  
Tag der mündlichen Prüfung: 03.08.2006

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>VII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>1. KMU und die EU-Osterweiterung.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Besonderheiten von KMU .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Besondere Betroffenheit von KMU in den deutschen Grenzregionen         zu den MOEL .....</b>	<b>6</b>
<b>1.3 Zielsetzung der Arbeit .....</b>	<b>10</b>
<b>1.4 Gang der Untersuchung .....</b>	<b>13</b>
<b>2. Bedeutung von Wettbewerbsfähigkeit für das Unternehmen.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 Verortung von Wettbewerbsfähigkeit im strategischen Management...         .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2 Wettbewerbsfähigkeit als Unternehmensziel .....</b>	<b>22</b>
<b>2.3 Wettbewerbsvorteile als Kern der Strategieformulierung.....</b>	<b>27</b>
<b>2.4 Charakterisierung von Wettbewerbsfähigkeit .....</b>	<b>31</b>
2.4.1 Systematische Darstellung wissenschaftlicher Beiträge .....	31
2.4.2 Zentrale Einflussfaktoren auf die Wettbewerbsfähigkeit.....	35
2.4.3 Eigenschaften und Definition von Wettbewerbsfähigkeit auf Unternehmensebene .....	40

---

<b>3. Wettbewerbsfähigkeit von KMU .....</b>	<b>46</b>
<b>3.1 Ressourcen und Fähigkeiten als Quelle von Wettbewerbsvorteilen ..</b>	<b>46</b>
.....	46
3.1.1 Abgrenzung und Kategorisierung von Ressourcen und Fähigkeiten	
.....	47
3.1.2 Ressourcen und Fähigkeiten in KMU .....	55
<b>3.2 Einbettung des Unternehmens in der Umwelt .....</b>	<b>73</b>
3.2.1 Zur Beziehung von Strategie und Umwelt in der Kontingenztheorie	
.....	74
3.2.2 Systematisierung der externen Umwelt und die Bedeutung der	
Region.....	79
<b>3.3 Erlangung und Umsetzung von Wettbewerbsvorteilen durch</b>	
<b>geeignete Strategien .....</b>	<b>85</b>
3.3.1 Zentrale Rolle der Wettbewerbsstrategie im Unternehmen.....	87
3.3.2 Strategische Anpassung an eine Veränderung der	
Unternehmensumwelt.....	93
3.3.3 Besonderheiten der Strategiebildung in KMU.....	100
<b>3.4 Theoretischer Bezugsrahmen der Wettbewerbsfähigkeit von KMU .</b>	
.....	102
<b>4. EU-Osterweiterung als Veränderung der Unternehmensumwelt.....</b>	<b>106</b>
<b>4.1 Gegenstand der EU-Osterweiterung .....</b>	<b>106</b>
4.1.1 Zum Zusammenhang von Integration und Transformation .....	106
4.1.2 Übernahme des Acquis Communautaire.....	115
<b>4.2 Veränderungen durch die EU-Osterweiterung mit Relevanz für die</b>	
<b>Unternehmenstätigkeit .....</b>	<b>118</b>
4.2.1 Ausweitung des Europäischen Binnenmarktes und der EWWU auf	
die neuen Mitgliedsländer .....	118

---

4.2.2	Wichtige Inhalte des Acquis Communautaire für Unternehmen	121
<b>4.3</b>	<b>Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf Unternehmen im Branchenkontext .....</b>	<b>135</b>
<b>5.</b>	<b>Analyse der Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf die Wettbewerbsfähigkeit von deutschen KMU .....</b>	<b>141</b>
<b>5.1</b>	<b>Erkenntnisse aus bisherigen Untersuchungen .....</b>	<b>141</b>
5.1.1	Ausgewählte Beiträge zur Wirkung einer länderübergreifenden ökonomischen Integration auf Unternehmen .....	142
5.1.2	Beiträge zur Wirkung der EU-Osterweiterung auf Unternehmen	144
<b>5.2</b>	<b>Darstellung der veränderten Wettbewerbsfähigkeit von KMU - Auswirkungen auf Potenzial, Umwelt und Strategie .....</b>	<b>152</b>
<b>5.3</b>	<b>Analyse der Veränderungen in der Automobilzulieferindustrie..</b>	<b>162</b>
5.3.1	Charakterisierung der Automobilzulieferindustrie .....	163
5.3.2	Auswirkungen auf Potenzial, Umwelt und Strategie kleiner und mittlerer Automobilzulieferer - Aufstellung von Thesen .....	173
<b>5.4</b>	<b>Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse und Thesen.....</b>	<b>190</b>
<b>6.</b>	<b>KMU der Automobilzulieferindustrie und die EU-Osterweiterung ....</b>	<b>193</b>
<b>6.1</b>	<b>Qualitative empirische Untersuchung durch Fallstudien .....</b>	<b>194</b>
6.1.1	Fallstudie Alpha GmbH .....	197
6.1.2	Fallstudie Beta GmbH.....	204
6.1.3	Fallstudie Gießhammer Werkzeugbau und Formenbau .....	209
<b>6.2</b>	<b>Interpretation und Diskussion der Ergebnisse.....</b>	<b>214</b>
6.2.1	Untersuchung der Thesen zu Potenzial, Umwelt und Strategie kleiner und mittlerer Automobilzulieferer.....	214

---

6.2.2	Rückschlüsse aus den Untersuchungsergebnissen auf die weitere Entwicklung von deutschen KMU .....	229
<b>6.3</b>	<b>Implikationen für das Management.....</b>	<b>235</b>
<b>7.</b>	<b>Entwicklung von KMU im Kontext der EU-Osterweiterung .....</b>	<b>248</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>254</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>290</b>
	<b>Anhang 1: Übersicht über geführte Experteninterviews .....</b>	<b>290</b>
	<b>Anhang 2: Übersicht über geführte Interviews für die Fallstudien .....</b>	<b>290</b>
	<b>Anhang 3: Interviewleitfaden für Experteninterviews.....</b>	<b>291</b>
	<b>Anhang 4: Interviewleitfaden für Fallstudien .....</b>	<b>295</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.1: Aufbau der Arbeit .....	14
Abbildung 2.1: Grundmuster von Strategien nach Mintzberg .....	19
Abbildung 2.2: Strategieformulierung im Unternehmen .....	31
Abbildung 2.3: Konzept der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen nach Buckley/Pass/Prescott .....	37
Abbildung 2.4: Wettbewerbsfähigkeit im Unternehmen .....	44
Abbildung 3.1: Darstellung der Zusammenhänge von Ressourcen, Fähigkeiten und Potential im Unternehmen.....	55
Abbildung 3.2: Kontingenztheoretisches Grundmodell der Unternehmensstrategie .....	78
Abbildung 3.3: Die drei generischen Wettbewerbsstrategien nach Porter.....	89
Abbildung 3.4: Theoretischer Bezugsrahmen der Wettbewerbsfähigkeit von KMU .....	104
Abbildung 4.1: Zum Zusammenhang zwischen Integration, Transformation und der EU-Osterweiterung .....	107
Abbildung 4.2: Dimensionen der EU-Osterweiterung.....	108
Abbildung 4.3: Theoretischer Bezugsrahmen der Wettbewerbsfähigkeit von KMU im Branchenkontext.....	139
Abbildung 5.1: Horizontale und vertikale Hersteller-Zulieferer-Beziehungen in der deutschen Automobilzulieferindustrie .....	169
Abbildung 5.2: Theoretischer Bezugsrahmen der Wettbewerbsfähigkeit von KMU in der deutschen Automobilzulieferindustrie.....	174

---

Abbildung 6.1: Idealtypische Darstellung der zwei Phasen der EU-Osterweiterung für produzierende KMU in Deutschland.....	231
Abbildung 6.2: Beziehungen in Zuliefernetzwerken deutscher KMU im Verlauf der EU-Osterweiterung .....	233
Abbildung 6.3: Orientierungsrahmen zur Analyse der Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf den strategischen Managementprozess von KMU .....	245

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 2.1: Ausgewählte Definitionen von Wettbewerbsfähigkeit auf Unternehmensebene .....	40
Tabelle 3.1: Personengebundene Fähigkeiten nach Man/Lau/Chan .....	60
Tabelle 3.2: Übersicht über die Verwendung von Ressourcen im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit von KMU .....	63
Tabelle 3.3: Übersicht über die Verwendung von Fähigkeiten im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit von KMU .....	71
Tabelle 4.1: Übersicht über unternehmensrelevante Regelungen des Binnenmarktes und der EWWU .....	135
Tabelle 5.1: Übersicht über mikroökonomische Studien zur EU-Osterweiterung. ....	146
Tabelle 5.2: Thesen zu den Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf Potenzial, Umwelt und Strategie kleiner und mittlerer Automobilzulieferer .....	192
Tabelle 6.1: Übersicht über die in den Fallstudien identifizierten Reaktionen auf die EU-Osterweiterung.....	222
Tabelle 6.2: Übersicht über die Gültigkeit der aufgestellten Thesen.....	229
Tabelle 6.3: Handlungsempfehlungen für das Management kleiner und mittlerer Automobilzulieferer .....	243



## Abkürzungsverzeichnis

AHK	Außenhandelskammer
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations
bspw.	beispielsweise
c.p.	ceteris paribus
ca.	circa
CAPE	Corporate Readiness for Enlargement in Central Europe: Mehrfach durchgeführte Unternehmensbefragung in den neuen Mitgliedsländern über den Stand der Vorberei- tungen hinsichtlich des Europäischen Binnenmarktes.
CEFTA	Central European Free Trade Agreement
d.h.	das heißt
EFRE	Europäischer Fond für Regionale Entwicklung
EGV	Vertrag zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft
et al.	et alii
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
EU-15	Europäische Union vor der Erweiterung am 1. Mai 2004 bestehend aus den Mitgliedsländern Belgien, Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Großbritannien, Griechenland, Italien, Irland, Luxemburg, die Nieder- lande, Österreich, Portugal, Schweden und Spanien.

---

EU-25	Europäische Union nach der Erweiterung am 1. Mai 2004 bestehend aus den Mitgliedsländern der EU-15, Estland, Lettland, Litauen, Malta, Polen, Slowenien, der Slowakischen Republik, der Tschechischen Republik Ungarn und Zypern.
EuGH	Europäischer Gerichtshof
EWS II	Europäisches Währungssystem II
EWU	Europäische Wirtschafts- und Währungsunion
F&E	Forschung und Entwicklung
FKVO	EG-Fusionskontrollverordnung
HR	Human Resources (Humanressourcen)
Hrsg.	Herausgeber
IfM	Institut für Mittelstandsforschung Bonn
ifo Institut	ifo Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München.
IHK	Industrie- und Handelskammer
INTERREG	Gemeinschaftsinitiative des Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE) für die Zusammenarbeit zwischen den Regionen der Europäischen Union (EU)
IT	Information Technology (Informationstechnologie)
JIT	Just-in-time
Kfz	Kraftfahrzeug
km	Kilometer
KMU	Kleine und Mittlere Unternehmen

---

MERCOSUR	Mercado Común del Cono Sur
MNU	Multinationale Unternehmen
MOE	Mittelosteuropa
MOEL	Mittelosteuropäische Länder
Mrd.	Milliarde
NAFTA	North American Free Trade Agreement
NE-Metallgießereien	Nicht-Eisen-Metallgießereien
Pkw	Personenkraftwagen
RGW	Rat für Gegenseitige Wirtschaftshilfe
RKW	Rationalisierungs- und Innovationszentrum der deutschen Wirtschaft
SBRA	Slovenian Business and Research Association
Stratos Projekt	Strategic Orientations of Small and Medium-Sized Enterprises Projekt. Durchgeführt durch die Stratos Group
SWOT-Analyse	Unternehmensanalyse, in der Stärken (,Strengths'), Schwächen (,Weaknesses'), Möglichkeiten (,Opportunities') und Bedrohungen (,Threats') identifiziert werden
Verf.	Verfasser
WTO	World Trade Organisation
z.B.	zum Beispiel
ZEW	Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung

## 1. KMU und die EU-Osterweiterung

Die Unternehmensumwelt verhält sich nicht starr, sondern ist in ständiger Bewegung. Eine Quelle dieser Volatilität ist der seit dem Ende des 2. Weltkriegs verstärkte zu beobachtende Trend zur ökonomischen Integration und Bildung zusammenhängender Wirtschaftsräume<sup>1</sup>. Dabei erfolgt der Aufbau ökonomischer Integration einerseits langsam und stetig durch Übung. Andererseits gibt es immer wieder einmalige, gravierende Veränderungen, die sowohl die allgemeine als auch die aufgabenspezifische Umwelt von Unternehmen tangieren<sup>2</sup>. Eine solche einschneidende Umweltveränderung konstituiert die EU-Osterweiterung, die insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU)<sup>3</sup> und von diesen speziell solche in den Ländern mit einer ehemaligen Außengrenze zur Europäischen Union (EU) betrifft. Aus dieser Beobachtung ergibt sich die Frage nach den Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf das strategische Verhalten und die Wettbewerbsfähigkeit von KMU in Deutschland.

Im Zuge der EU-Osterweiterung wurden acht Mittelosteuropäische Länder (MOEL) sowie Zypern und Malta in die EU aufgenommen. In Zukunft wird dieser Erweiterungsprozess der EU-15 auf die EU-25 aller Voraussicht nach in einer zweiten Runde durch die Aufnahme von Bulgarien, Rumänien und später der Türkei fortgeführt. Bisher wurden bei keiner Erweiterungsrunde der EU so viele Länder gleichzeitig aufgenommen wie bei der EU-Osterweiterung. Hinzu kommt

---

<sup>1</sup> Neben der Integration in der Europäischen Union (EU) sind weitere Beispiele für wirtschaftliche Integrationsräume das ‚North American Free Trade Agreement‘ (NAFTA) in Nordamerika, der ‚Mercado Común del Cono Sur‘ (MERCOSUR) in Südamerika und die ‚Association of Southeast Asian Nations‘ (ASEAN) in Südostasien. Die globale wirtschaftliche Integration wird ferner durch internationale Institutionen wie die ‚World Trade Organisation‘ (WTO) unterstützt.

<sup>2</sup> Vgl. für eine Erläuterung der allgemeinen und aufgabenspezifischen Umwelt von Unternehmen Kapitel 3.2.2.

<sup>3</sup> Entsprechende Ausdrücke im englischen und französischen Sprachgebrauch sind ‚Small and medium sized enterprises‘ (SME) bzw. ‚Petites et moyennes entreprises‘ (PME). Vgl. Busiek (1996), S. 16.

die große wirtschaftliche und kulturelle Diversität und Disparität der erweiterten EU. In diesem Zusammenhang ist der Integrationsprozess in der EU in enger Verbindung zu dem Transformationsprozess in Mittelosteuropa (MOE) zu sehen, der mit dem Fall des eisernen Vorhangs und der Auflösung der Sowjetunion seinen Anfang nahm, noch längst nicht vollendet ist und die neuen Mitgliedsländer aus MOE mit einer jeweils individuellen Transformationserfahrung prägt.

Die Konzentration auf die Unternehmensgruppe deutscher KMU kann auf mehrere Gründe zurückgeführt werden, die vor allem in den spezifischen Veränderungen des Umweltkontextes liegen. Zunächst hat die EU-Osterweiterung für große, weltweit tätige Unternehmen eine geringere Bedeutung als für KMU in Deutschland, da bei global agierenden Unternehmen nur ein mehr oder weniger bedeutender Anteil der Geschäftsaktivitäten von den Veränderungen im Zuge der EU-Osterweiterung direkt betroffen sein dürfte. Außerdem ist davon auszugehen, dass KMU im Gegensatz zu großen Unternehmen im Allgemeinen schlechter auf die mit dem Integrationsprozess einhergehenden Veränderungen des Umweltkontextes vorbereitet sind<sup>4</sup>. Die geographische und historisch bedingte kulturelle Nähe Deutschlands zu den neuen Mitgliedsländern in MOE ist ein weiterer Faktor. So ist vielfach zu beobachten, dass die MOEL für deutsche KMU eine zentrale Rolle einnehmen. Zudem ist festzustellen, dass sich durch die EU-Osterweiterung hinsichtlich der Wettbewerber, Lieferanten und Kunden von deutschen KMU aber auch hinsichtlich der allgemeinen Geschäftsbedingungen gravierende Veränderungen ergeben.

Daraus ergibt sich die Fragestellung, wie deutsche KMU auf die Veränderungen, die im Zuge der EU-Osterweiterung auftreten, reagieren. Hierzu ist es unerlässlich, die Besonderheiten von KMU zu verstehen, da diese Einfluss auf das strategische Verhalten dieser Unternehmen haben.

---

<sup>4</sup> Vgl. Julien (1994), S. 52.

## 1.1 Besonderheiten von KMU

Die Charakterisierung und Abgrenzung von KMU wird in der wissenschaftlichen Literatur und Praxis sehr unterschiedlich gehandhabt. Bis heute existiert keine allgemein anerkannte Definition<sup>5</sup>. In der vorliegenden Arbeit wird die Unternehmensgruppe der KMU sowohl an quantitativen als auch an qualitativen Kriterien festgemacht. Damit werden über reine Größenunterschiede hinausgehend auch weitere Aspekte in die Betrachtung von KMU mit einbezogen<sup>6</sup>.

Generell können KMU über quantitative und qualitative Merkmale von Konzernunternehmen oder Konzernobergesellschaften abgegrenzt werden. Quantitative Einteilungen von KMU werden aufgrund ihrer Eindeutigkeit meist in empirischen Untersuchungen verwendet. Die Besonderheiten dieser Unternehmensgruppe manifestieren sich jedoch vor allem durch eine Zuordnung von qualitativen Merkmalen. Zu den wichtigsten qualitativen Merkmalen zur Abgrenzung von KMU gehören:

- **eine begrenzte Ressourcenausstattung,**
- **eine Eigentümerstruktur mit finanziell-persönlichem Engagement**
- **wirtschaftliche Autonomie und**
- **persönliche Überschaubarkeit<sup>7</sup>.**

Natürlich sind auch bei größeren Unternehmen Beschränkungen hinsichtlich der Ressourcenausstattung festzustellen. Jedoch sind bei KMU andere Konstellationen anzutreffen. So zeigt sich die begrenzte Ressourcenausstattung bei KMU insbesondere im dünnen Personalbestand und den vergleichsweise eingeschränkten finanziellen Mitteln<sup>8</sup>. Verglichen mit größeren Unternehmen zeichnet sich das

---

<sup>5</sup> Vgl. Mugler (1995), S. 17; Bussiek (1996), S. 16f.; Mühlenkamp (2003), S. 240ff.

<sup>6</sup> Vgl. Günterberg/Kayser (2004), S. 1.

<sup>7</sup> Vgl. Hanke (1993), S. 49ff.; Mugler (1995), S. 18f.; Bussiek (1996), S. 19f.; Schwiering (1996), S. 278; Reeg (1998), S. 113f.; Setzer (2001), S. 13ff.; Günterberg/Kayser (2004), S. 2. Eine ausführliche Abgrenzung von KMU zu Großbetrieben findet sich bei Mugler (1995), S. 18ff.

<sup>8</sup> Vgl. Bussiek (1996), S. 19f.; Setzer (2001), S. 14f.

Personal in einem KMU eher durch ein umfangreicheres Wissen aus und weist weniger Spezialisten auf. Da KMU normalerweise nicht direkt auf den Kapitalmarkt zugreifen können, sind sie zur Deckung ihres Kapitalbedarfs neben einer begrenzten Aufnahme von Krediten vor allem auf das Eigenkapital des Eigentümers und seiner Mitgesellschafter sowie den Gewinn des Unternehmens angewiesen.<sup>9</sup>

Das Merkmal Eigentümerstruktur mit finanziell-persönlichem Engagement bezieht sich mindestens auf einen Eigentümer, der einen relativ hohen Teil des Kapitalrisikos übernimmt, zugleich auch die Unternehmensführung innehat oder zumindest daran mitwirkt<sup>10</sup>. Über die direkte Verantwortung und das finanzielle Risiko hinaus zeichnet sich der Unternehmer<sup>11</sup> in der Regel durch eine persönliche Beziehung zu den Mitarbeitern des KMU aus<sup>12</sup>. Weiterhin bildet diese Person häufig das Zentrum der Machtstrukturen im Unternehmen und ist maßgeblich an den Entscheidungsprozessen beteiligt. Der Unternehmer kann damit als Hauptentscheidungsträger eines KMU betrachtet werden<sup>13</sup>, der die Entwicklung des gesamten Unternehmens bestimmt<sup>14</sup>.

Außerdem führen die wirtschaftliche Autonomie und persönliche Überschaubarkeit des KMU dazu, dass im Gegensatz zu Konzernunternehmen und Konzernobergesellschaften häufig keine Kontrolle der Unternehmensleitung, die in KMU primär im Unternehmer zu sehen ist, stattfindet. Dadurch sind KMU im Allgemeinen sehr unabhängig und zeichnen sich durch ein hohes Potenzial an Flexibilität und Schnelligkeit aus, worin auch grundlegende Vorteile dieser Unternehmensgruppe zu sehen sind. Damit haben im Hinblick auf das strategische

---

<sup>9</sup> Vgl. Bussiek (1996), S. 19f.

<sup>10</sup> Vgl. Schwiering (1996), S. 278. Vgl. hierzu auch Bamberger/Pleitner (1988), S. 39.

<sup>11</sup> Vor allem in der englischsprachigen KMU-Literatur findet sich der Begriff Entrepreneur. Vgl. bspw. European Management Forum (1984); Pratten (1991); Man/Lau/Chan (2002). In der vorliegenden Arbeit wird durchgängig der Begriff Unternehmer verwendet.

<sup>12</sup> Vgl. Günterberg/Kayser (2004), S. 2.

<sup>13</sup> Vgl. Bamberger (1983), S. 26; Bamberger (1986), S. 58.

<sup>14</sup> Vgl. Bussiek (1996), S. 19.

Verhalten von KMU die personengebundenen Fähigkeiten und die Persönlichkeit des Unternehmers eine besondere Bedeutung<sup>15</sup>.

Hinsichtlich quantitativer Kriterien sind die Mitarbeiterzahl und der Umsatz oft die ausschlaggebenden Kriterien für die Abgrenzung von KMU. Zusätzliche Aspekte zur quantitativen Kategorisierung von KMU sind die Bilanzsumme, die Summe der Löhne und Gehälter, die Wertschöpfung, Eigen- und Fremdkapital, die Maschinenzahl und Marktanteile<sup>16</sup>. Zum Zweck der Eingrenzung von KMU in quantitativen empirischen Arbeiten wird häufig auf die Mitarbeiterzahl zurückgegriffen. Eine dabei geläufige Abgrenzung von KMU liegt bei bis zu 500 Unternehmensangehörigen<sup>17</sup>. Obgleich es eine Vielzahl von Unternehmen gibt, die trotz des Überschreitens von 500 Mitarbeitern durch die Erfüllung der qualitativen Kriterien als KMU anzusehen sind, soll zunächst von dieser allgemeinen Einordnung ausgegangen werden. Außerdem lassen sich KMU noch weiter unterteilen, so dass bspw. in der EU zwischen Kleinst-, kleinen und mittleren Unternehmen unterschieden wird<sup>18</sup>. Eine solche Differenzierung in verschiedene Kategorien von KMU ist für diese Arbeit nicht notwendig. Vielmehr sollen KMU neben der Einschränkung auf maximal 500 Mitarbeiter primär an den oben aufgeführten qualitativen Merkmalen festgemacht werden.

Die Festsetzung von qualitativen Kriterien zur Beschreibung von KMU legt die Grundlage für die Argumentationslinie der Arbeit. Diese Kriterien prägen die betroffenen Unternehmen und deren Verhalten, so dass ein besonderer Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit als Teil des strategischen Managementprozesses dieser Unternehmen zu erwarten ist<sup>19</sup>. Jedoch sind nicht alle KMU in Deutschland glei-

---

<sup>15</sup> Vgl. Bamberger (1983), S. 26; Man/Lau/Chan (2002), S. 130ff. Vgl. für eine detaillierte Diskussion der personengebundenen Fähigkeiten des Unternehmers Kapitel 3.1.2.

<sup>16</sup> Vgl. Hanke (1993), S. 47, Günterberg/Kayser (2004), S. 2.

<sup>17</sup> Vgl. bspw. Bamberger (1989), S. 83; Pratten (1991), S. 37; Hanke (1993), S. 48; Bussiek (1996), S. 18; Qian/Li (2003), S. 41; Welter (2003), S. 29; Günterberg/Kayser (2004), S. 3.

<sup>18</sup> Vgl. Günterberg/Kayser (2004), S. 4.

<sup>19</sup> Vgl. für eine Darstellung der Wettbewerbsfähigkeit als Teil des strategischen Managementprozesses die Ausführungen in Kapitel 2.1 und 2.2.



chermaßen von der EU-Osterweiterung betroffen. Auf diese Unterschiede soll im Folgenden eingegangen werden.

## 1.2 Besondere Betroffenheit von KMU in den deutschen Grenzregionen zu den MOEL

Nachdem die Unternehmensgruppe der KMU spezifiziert wurde, soll nun die besondere Betroffenheit<sup>20</sup> von KMU in den Grenzregionen zu den MOEL durch die EU-Osterweiterung dargestellt werden<sup>21</sup>. Die **Region** hat einen starken Einfluss auf die Unternehmensaktivitäten. Unter dem Terminus ‚Region‘ wird hier ein geographischer Raum verstanden, in dem homogene ökonomische Bedingungen vorherrschen. Insbesondere KMU werden in der Regel in einem hohen Maße von der Region, in der sie ansässig sind, geprägt.<sup>22</sup> Vor diesem Hintergrund ist der Einfluss der EU-Osterweiterung auf KMU in den deutschen Grenzregionen zu den neuen Mitgliedsländern der EU als besonders hoch anzusehen, da es für diese Unternehmen zu wichtigen Veränderungen des regionalen Umfelds kommt. Dadurch eignet sich diese Unternehmensgruppe stellvertretend für KMU in Deutschland besonders für eine Verdeutlichung der Folgen der EU-Osterweiterung.

Positive Wirkungen der EU-Osterweiterung auf KMU in Grenzregionen zu den MOEL sind von dem Umstand zu erwarten, dass sie stärker ins geographische Zentrum der EU rücken und damit einen besseren Zugang zu Bezugs- und Absatzmärkten aufweisen<sup>23</sup>. So ist festzuhalten, dass die Außenhandelsbeziehungen der deutschen Grenzregionen zu Polen und der Tschechischen Republik gerade in

---

<sup>20</sup> Auf den Begriff Betroffenheit wird in Kapitel 3.2.1 im Rahmen der Kontingenztheorie eingegangen.

<sup>21</sup> Unter den in dieser Arbeit thematisierten deutschen Grenzregionen fallen solche Regionen in Deutschland, die eine Grenze zu den neuen Mitgliedsländern der EU aufweisen. Folglich soll, außer wenn es nicht explizit anders dargestellt wird, der Begriff deutsche Grenzregion dieser Einschränkung unterliegen.

<sup>22</sup> Vgl. hierfür die Ausführungen in Abschnitt 3.2.2.

<sup>23</sup> Vgl. Alecke/Untiedt (2001a), S. 89.

Bezug auf diese beiden Länder eine hohe Bedeutung aufweisen<sup>24</sup>. In diesem Zusammenhang ist der durch die Herstellung des Europäischen Binnenmarktes am Stichtag 1. Mai 2004 bedingte Wegfall der Warenkontrollen an den Grenzen eine wichtige Veränderung. Gerade für KMU stellen Grenzformalitäten oft eine enorme Belastung dar<sup>25</sup>. So dürfte der Wegfall der Wartezeiten und Formalitäten an den Grenzen einen besonders positiven Einfluss auf solche Unternehmen haben, die viele grenzüberschreitende Handelsbeziehungen aufweisen<sup>26</sup>. KMU, die vor allen Dingen einen regionalen Tätigkeitsbereich aufweisen und viele Aktivitäten über die ehemalige Außengrenze der EU ausführen, dürften diese Veränderung demnach besonders stark zu spüren bekommen. Der mit der Reduktion von Grenzformalitäten einhergehende Effektivitätsgewinn betrifft sowohl mögliche Produktions- als auch Vertriebstätigkeiten, reduziert Kosten und Wartezeiten und eröffnet dabei zusätzliches Flexibilitätspotenzial. Außerdem ist ein weiterer bedeutender regionaler Aspekt für deutsche KMU in den Grenzregionen die Einbindung in lokale Netzwerke.<sup>27</sup> Durch die EU-Osterweiterung kann es zu einer grenzüberschreitenden Bildung oder Ausweitung solcher Netzwerke kommen.

Ein wichtiges Indiz für die besondere Relevanz des Unternehmensstandorts in den Grenzregionen stellt die Handelbarkeit der zugrundeliegenden Waren und Dienstleistungen dar. Während materielle Güter in der Regel über große Distanzen hinweg gehandelt werden können, ist dies in einigen Dienstleistungsbereichen nicht der Fall<sup>28</sup>. Insbesondere für angebots- und nachfrageorientierte Dienstleistungen<sup>29</sup> ist oft ein persönlicher Kontakt zwischen Dienstleister und Abnehmer erforderlich. Durch die Notwendigkeit der räumlichen Nähe zwischen Dienstleister und

---

<sup>24</sup> Vgl. Alecke/Untiedt (2001b), S. 253ff.; Riedel et al. (2001), S. 77ff.

<sup>25</sup> Vgl. Weindl/Woyke (1999), S. 117.

<sup>26</sup> Vgl. Riedel et al. (2001), S. 62; Scharr/Untiedt (2001), S. 194.

<sup>27</sup> Vgl. für eine ausführliche Darstellung der Bedeutung der Region bei der Betrachtung der aufgabenspezifischen Unternehmensumwelt von KMU die Ausführungen in Kapitel 3.2.2.

<sup>28</sup> Diese Dienstleistungen werden als nicht handelbare Dienstleistungen bezeichnet.

<sup>29</sup> Bei nachfrageorientierten Dienstleistungen begibt sich der Dienstleister zum Abnehmer. Angebotsorientierte Dienstleistungen werden vornehmlich beim Dienstleister erbracht. Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel 4.2.2.

Abnehmer in Zusammenhang mit der Leistungserbringung erfolgt in diesen Bereichen eine Beschränkung auf den regionalen Markt.<sup>30</sup> Aber auch für Unternehmen, die überregional handelbare Güter herstellen, sind regionale Beziehungen äußerst bedeutend. Gerade im Hinblick auf Beziehungen mit Zulieferern, aber auch auf Kooperationen mit anderen Unternehmen nimmt die Region häufig eine zentrale Stellung ein.

Die Betroffenheit von KMU in den deutschen Grenzregionen wird weiterhin durch die im Allgemeinen unvorteilhafte Wirtschaftsstruktur in den Grenzgebieten zu den neuen Mitgliedsländern verstärkt. So sind in diesen Regionen oft Sektoren mit einem niedrigen technologischen Niveau und einem hohen Lohnkostenanteil anzutreffen<sup>31</sup>. Dabei wird die geringe Wirtschaftskraft in den Grenzregionen im Wesentlichen durch eine Unterausstattung mit Potenzialfaktoren verursacht<sup>32</sup>. Insbesondere die geringe Unternehmens- und Arbeitsplatzdichte sowie der Mangel an wachstumsrelevantem Human- und Sachkapital ist hier zu nennen<sup>33</sup>. Darüber hinaus weisen die Grenzregionen ein geringes Niveau an Investitionen, Defizite in der Infrastruktur und ein geringes Nachfragepotential auf. Schließlich haben Unternehmen in diesen Gebieten im Allgemeinen ein niedriges Niveau an Auslandsumsätzen und beschäftigen relativ betrachtet wenig hoch qualifizierte Arbeitskräfte.<sup>34</sup> Die EU-Osterweiterung löst zwar regionale Anpassungsprozesse aus, für dessen Bewältigung nach GERSTENBERGER ET AL. jedoch ein Zeitraum von bis zu 30 Jahren durchaus als angebracht erscheint<sup>35</sup>.

---

<sup>30</sup> Vgl. Mayerhofer/Palme (2001), S. 31.

<sup>31</sup> Vgl. Alecke/Untiedt (2001a), S. 106ff.; Riedel et al. (2001), S. 42ff.

<sup>32</sup> Unter dem Begriff der Potenzialfaktoren werden die Faktoren verstanden, welche die Wirtschaftskraft einer Region bestimmen. Potenzialfaktoren werden durch eine hohe Gebundenheit an eine Region, also durch eine hohe Immobilität gekennzeichnet und sind in der Regel unteilbar. Vgl. Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (1999), S. 74; Alecke/Untiedt (2001a), S. 86.

<sup>33</sup> Vgl. Gerling/Schmidt (2000), S. 2ff.; Heimpold (2003), S. 215f. zeigen diese Defizite am Beispiel der deutsch-polnischen Grenzregion auf.

<sup>34</sup> Vgl. Alecke/Untiedt (2001a), S. 127ff.; Riedel et al. (2001), S. 50ff.

<sup>35</sup> Vgl. Gerstenberger et al. (2004), S. 161f.

Die **Festlegung von Grenzregionen** erfolgt anhand der Charakterisierung der besonderen ökonomischen Bedingungen in diesen geographischen Räumen. So können Grenzregionen an der Einpendeltiefe von Arbeitnehmern festgemacht werden. Dies bedeutet, dass die Grenzregionen bis zu den Orten reichen, an denen mit Tagespendlern zu rechnen ist. Weitere Abgrenzungskriterien sind die grenzüberschreitende Reichweite von Just-in-time (JIT) Lieferbeziehungen in der Warenproduktion, des Einkaufsverkehrs und der Leistungserbringung im Dienstleistungsbereich<sup>36</sup>. Die Festlegung der Grenzregionen erfolgt aufbauend auf diesen Kriterien häufig über die Angabe einer zeitlichen bzw. räumlichen Distanz<sup>37</sup>.

Zunächst sind quantitative oder regionale Abgrenzungen<sup>38</sup> von Grenzregionen problematisch, da diese immer mit einer gewissen Willkür verbunden sind<sup>39</sup>. Es muss darauf Rücksicht genommen werden, dass der Übergang von Grenzregionen zu ‚Binnenregionen‘ fließend verläuft und die Bedeutung der Faktoren, die eine Grenzregion auszeichnen, oft allmählich abnimmt. Inwiefern eine Region für ein KMU als Grenzregion zu bewerten ist, hängt damit von der Bewertung von grenzraumspezifischen Faktoren ab, die für das Unternehmen eine besondere Bedeutung haben. Die oben genannten Kriterien liefern erste Anhaltspunkte für solche Faktoren. Jedoch ist diese Liste nicht exklusiver Natur und kann situationsspezifisch erweitert und angepasst werden. Damit ergibt sich die Grenzregion als Raum, in dem spezifische Bedingungen herrschen, die durch die Grenznähe bestimmt werden. Um in der vorliegenden Arbeit eine geographische Festlegung der

---

<sup>36</sup> Vgl. Mayerhofer/Palme (2001), S. 32.

<sup>37</sup> Mayerhofer/Palme legen bspw. die Grenzregionen anhand der zeitlichen Entfernung zweier Zentren aus den beiden Grenzländern fest. Vgl. Mayerhofer/Palme (2001), S. 32. Gerstenberger et al. beziffern das Einzugsgebiet von Grenzregionen auf 100 bis 200 km. Vgl. Gerstenberger et al. (2004), S. 27.

<sup>38</sup> Während eine quantitative Abgrenzung bspw. anhand der Festlegung einer räumlichen Distanz erfolgt, wird mit einer regionalen Abgrenzung auf bestehende regionale Einteilungen, wie Regierungsbezirke, zurückgegriffen.

<sup>39</sup> Quantitative bzw. regionale Abgrenzungen des Untersuchungsobjekts Grenzregion werden häufig in quantitativen empirischen Erhebungen verwendet.

deutschen Grenzregion zu den neuen Mitgliedsländern der EU vorzunehmen, wird diese an den speziellen Fördermaßnahmen der EU für Grenzregionen festgemacht<sup>40</sup>. Damit erfolgt eine Ausrichtung an der Staatsgrenze, die im Gegensatz zur Orientierung an der gedanklichen Grenze zu sehen ist und eine klare Abgrenzung zu ‚Binnenregionen‘ liefert.

### 1.3 Zielsetzung der Arbeit

Nach der Darstellung der besonderen Relevanz der EU-Osterweiterung für KMU in den Grenzregionen wird nun die Zielsetzung der Arbeit festgelegt. Das **Ziel der Arbeit** ist die **Darstellung und Analyse der Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf die Wettbewerbsfähigkeit von KMU in Deutschland**. Da KMU in den Grenzregionen, wie zuvor gezeigt, eine besondere Betroffenheit durch die EU-Osterweiterung aufweisen, erfahren sie im Verlauf der Arbeit besondere Beachtung. Insgesamt lassen sich aus der aufgeworfenen Zielsetzung vier **wissenschaftliche Fragestellungen** ableiten:

- Erstens soll die Wettbewerbsfähigkeit von KMU erläutert und theoretisch konzeptualisiert werden. In diesem Zusammenhang gilt es, die zentralen Einflussfaktoren auf die Wettbewerbsfähigkeit von KMU aufzuzeigen (Kapitel 2 und 3).
- Zweitens soll auch die EU-Osterweiterung konzeptuell erfasst werden. Dabei geht es vor allem um die Identifikation von Veränderungen, die durch die EU-Osterweiterung ausgelöst werden und hinsichtlich der Tätigkeit von KMU eine besondere Bedeutung einnehmen (Kapitel 4).
- Drittens sollen die Konsequenzen der EU-Osterweiterung für die Wettbewerbsfähigkeit von KMU aufgezeigt werden. Dazu soll zunächst eine allgemeine

---

<sup>40</sup> Beispiele sind die Gemeinschaftsinitiativen INTERREG III für die Grenzregionen Freistaat Bayern/Tschechische Republik oder Freistaat Sachsen/Tschechische Republik. Vgl. Inforegio - Annäherung der europäischen Regionen (2005). Vgl. zum Förderinstrumentarium der EU

Einordnung der veränderten Wettbewerbfähigkeit von KMU in Deutschland gegeben werden, um anschließend die Analyse und empirische Untersuchung für kleine und mittlere Automobilzulieferer zu vertiefen (Kapitel 5 und 6).

- Viertens sollen auf den Ergebnissen der empirischen Untersuchung aufbauend strategische Implikationen für das Management abgeleitet werden (Kapitel 6).

Die Beschränkung auf die Veränderungen der Wettbewerbsfähigkeit von KMU bringt den Fokus der Untersuchung auf ein bisher relativ unerforschtes Gebiet. Zwar existieren eine Reihe von Untersuchungen, welche die ökonomischen Veränderungen der EU-Osterweiterung thematisieren, jedoch sind diese Beiträge zu- meist auf volkswirtschaftlicher Ebene angesiedelt<sup>41</sup>. Ferner weisen diejenigen Bei- träge, die Konsequenzen der EU-Osterweiterung für die Unternehmenstätigkeit aufzeigen, wesentliche Mängel vor allem hinsichtlich der Konzeptualisierung der EU-Osterweiterung auf<sup>42</sup>.

Die vorliegende Arbeit weist als Teil der Betriebswirtschaftslehre einen realwis- senschaftlichen Hintergrund auf<sup>43</sup>. Aus dem zu entwickelnden Bezugsrahmen der Wettbewerbsfähigkeit von KMU werden konkrete Aussagen abgeleitet. Die Ableitung dieser Aussagen basiert auf einer beispielhaften Analyse der Auswirkungen für die Automobilzulieferindustrie und der anschließenden qualitativen empirischen Untersuchung. Aus den daraus hervorgehenden Erkenntnissen werden schließlich wieder Rückschlüsse auf den Bezugsrahmen gezogen. Durch die Verwendung einer qualitativen empirischen Methode findet eine Konzentration auf den Entdeckungszusammenhang statt. Damit liegt der Arbeit eine entdeckende Forschungslogik zugrunde<sup>44</sup>.

---

auch die Ausführungen in Kapitel 4.2.2.

<sup>41</sup> Vgl. bspw. Europäische Kommission (2001b); Riedel et al. (2001).

<sup>42</sup> Vgl. für eine detaillierte Auseinandersetzung mit den Inhalten, Ergebnissen und Mängeln bisheriger Beiträge über die Konsequenzen der EU-Osterweiterung für die Unternehmenstätigkeit die Ausführungen in Kapitel 5.1.2.

<sup>43</sup> Vgl. Ruffner (1972), S. 188.

<sup>44</sup> Vgl. zur entdeckenden Forschungslogik in der qualitativen Forschung Brüsemeister (2000), S. 21ff.

Ferner gilt es, das Untersuchungsobjekt und das Erkenntnisobjekt der Arbeit einzugrenzen. Im Allgemeinen sind KMU in Deutschland das **Untersuchungsobjekt** dieser Arbeit. Da KMU in den Grenzregionen besonders von der EU-Osterweiterung betroffen sind, wird die Bedeutung dieser Umweltveränderung für diese Unternehmen im Verlauf der Arbeit verstärkt hervorgehoben. Auch in der Analyse der Konsequenzen der EU-Osterweiterung für die Wettbewerbsfähigkeit von KMU sowie der zugehörigen empirischen Untersuchung, werden Erkenntnisse speziell für KMU in den deutschen Grenzregionen gezogen. Nichtsdestotrotz sollen aber Rückschlüsse für KMU in Deutschland gezogen werden, so dass diese Gruppe das eigentliche Untersuchungsobjekt dieser Arbeit verkörpert.

Während das Untersuchungsobjekt den Bereich der Wirklichkeit, welcher in der wissenschaftlichen Untersuchung betrachtet werden soll, beschreibt, wird das Erkenntnisobjekt aus einer gedanklichen Abstraktion aus dem Untersuchungsobjekt gewonnen<sup>45</sup>. Letztendlich konstituiert die Veränderung der Wettbewerbsfähigkeit von KMU durch die EU-Osterweiterung und damit verbundene strategische Anpassungsmaßnahmen das **Erkenntnisobjekt** der vorliegenden Arbeit<sup>46</sup>.

Weiterhin wird mit der Arbeit ein **pragmatisches Wissenschaftsziel** verfolgt. Damit wird ein zweckbezogener Prozess der Erkenntnisgewinnung bezeichnet, der eng mit praktischen betriebswirtschaftlichen Problemen verbunden ist. Durch die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit praktischen betriebswirtschaftlichen Problemstellungen sollen dabei grundlegende Zusammenhänge aufgedeckt

---

<sup>45</sup> Vgl. Ruffner (1972), S. 188; Thommen (1983), S. 31ff. Thommen differenziert nicht nur zwischen Untersuchungsobjekt (in seiner Terminologie das Forschungsobjekt) und Erkenntnisobjekt, sondern führt darüber hinaus auch den Begriff des Erfahrungsobjekts ein. Das Erfahrungsobjekt ist eine Spezifizierung des Untersuchungsobjekts auf den in der wissenschaftlichen Arbeit zu betrachtenden Bereich der Wirklichkeit. Damit sollen diejenigen Institutionen, Wirtschaftseinheiten oder Arten von Unternehmen abgegrenzt werden, die es zu erforschen gilt. Vgl. Thommen (1983), S. 31. In der vorliegenden Arbeit findet diese Festlegung mit der Auswahl von KMU in Deutschland schon auf Ebene des Untersuchungsobjekts statt, so dass die zusätzliche Differenzierung in das Erfahrungsobjekt nicht notwendig ist.

<sup>46</sup> Vgl. zur genaueren Beschreibung der Auswahl eines Realitätsausschnittes als Erkenntnisobjekt Dlugos (1972), S. 24f.

werden, die durch Abstraktion und Verallgemeinerung von einzelnen realen Problemstellungen entstehen.<sup>47</sup> Das pragmatische Wissenschaftsziel wird zudem durch eine starke Praxisorientierung der gewählten wissenschaftlichen Zielsetzung hervorgehoben. Die gewonnenen Aussagen sollen in diesem Sinn am Ende der Arbeit für das Management von KMU aufgearbeitet werden. Vor diesem Hintergrund sollen ausdrücklich Implikationen für die Unternehmensführung von KMU im Kontext der Herausforderungen der EU-Osterweiterung identifiziert werden.

## 1.4 Gang der Untersuchung

Der Zielsetzung und den daraus abgeleiteten wissenschaftlichen Fragestellungen entsprechend untergliedert sich die Arbeit in sieben Kapitel. Kapitel 2, 3 und 4 stellen den Grundlagenteil der Arbeit dar, während in Kapitel 5 und 6 mit der Analyse und der empirischen Untersuchung der Hauptteil zu sehen ist. Abbildung 1.1 gibt einen Überblick über den Aufbau der Arbeit.

---

<sup>47</sup> Vgl. Kubicek (1975), S. 13f. Vgl. für eine ausführliche Beschreibung des pragmatischen Wissenschaftsziels Kubicek (1975), S. 13ff.



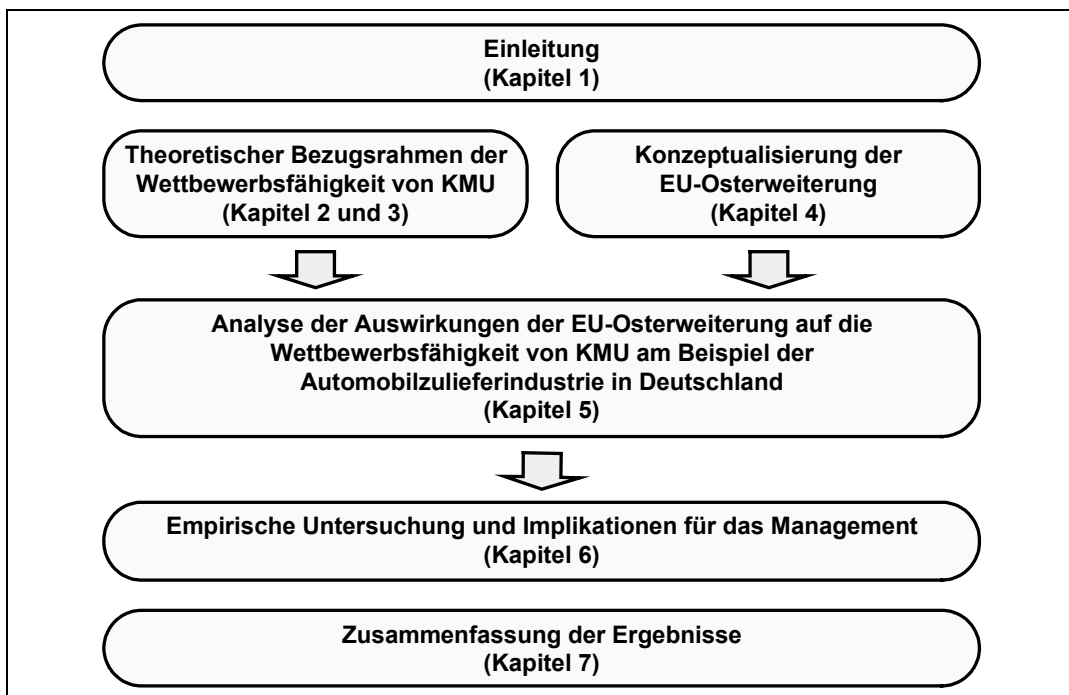


Abbildung 1.1: Aufbau der Arbeit. Quelle: Eigene Darstellung.

In Kapitel 2 erfolgt die Charakterisierung des Konstrukts Wettbewerbsfähigkeit als Teil des strategischen Managementprozesses von Unternehmen. In diesem Zusammenhang werden verschiedene Einflussfaktoren auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen ermittelt. Weiterhin wird der Begriff der Wettbewerbsfähigkeit definiert und anhand verschiedener Eigenschaften charakterisiert.

Im dritten Kapitel werden die in Kapitel 2 identifizierten Einflussfaktoren auf die Wettbewerbsfähigkeit für KMU spezifiziert. Dabei wird das Potenzial an zentralen Ressourcen und Fähigkeiten von KMU festgemacht. Im Anschluss werden die Umwelt und die Strategie als weitere Einflussfaktoren auf die Wettbewerbsfähigkeit von KMU besprochen. Am Ende des Kapitels werden die erarbeiteten Erkenntnisse in einem theoretischen Bezugsrahmen zusammengeführt.

Kapitel 4 beinhaltet die Konzeptualisierung der EU-Osterweiterung. Hierbei werden die Verbindungen zum Transformationsprozess in den MOEL aufgezeigt und es wird auf die Rolle des *Acquis Communautaire* näher eingegangen. Ferner wer-

den wichtige Aspekte der EU-Osterweiterung für die Unternehmenstätigkeit identifiziert und herausgearbeitet.

In Kapitel 5 erfolgt die Analyse der Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf die Wettbewerbsfähigkeit von KMU am Beispiel der deutschen Automobilzulieferindustrie. Zu Beginn des Kapitels werden Arbeiten ausgewertet, die sich mit den Konsequenzen einer ökonomischen Integration und dabei insbesondere der EU-Osterweiterung auf die Tätigkeit von Unternehmen auseinandersetzen. Nach der Darstellung der Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf die Wettbewerbsfähigkeit von KMU erfolgt eine Charakterisierung der Automobilzulieferindustrie in Deutschland, um schließlich die Konsequenzen der EU-Osterweiterung anhand des in Kapitel 3 aufgestellten Bezugsrahmens der Wettbewerbsfähigkeit von KMU für kleine und mittlere Automobilzulieferer zu deduzieren.

Das sechste Kapitel beinhaltet die empirische Untersuchung der Arbeit. Dabei werden die in Kapitel 5 erarbeiteten Zusammenhänge anhand von drei für diese Arbeit durchgeführten Fallstudien untersucht. Außerdem wird eine Interpretation der Ergebnisse vorgenommen, um letztendlich Implikationen für das Management von KMU in der Automobilzulieferindustrie abzuleiten.

Abschließend werden die zentralen Erkenntnisse der Arbeit in Kapitel 7 zusammengefasst.

## 2. Bedeutung von Wettbewerbsfähigkeit für das Unternehmen

Spätestens seit dem Werk *The Competitiveness of Nations* und der dazugehörigen Veröffentlichung in der Harvard Business Review von PORTER<sup>48</sup> ist die Diskussion um die Wettbewerbsfähigkeit ins Zentrum des wissenschaftlichen Interesses gerückt. In der darauffolgenden, aber auch schon teilweise in der vorhergehenden Diskussion wurden zahlreiche Vorschläge unternommen, wie das Konstrukt Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu erfassen ist und durch welche Charakteristika es gekennzeichnet wird. In diesem Kapitel wird zur Kennzeichnung und Beschreibung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen auf einige dieser Arbeiten zurückgegriffen. In diesem Zusammenhang soll ein Verständnis generiert werden, das einen Rahmen für die Analyse der Auswirkungen einer Umweltveränderung auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen ermöglicht. Zuerst findet dafür eine Verortung von Wettbewerbsfähigkeit im strategischem Management statt, bei der auch auf den zentralen Begriff der Strategie näher eingegangen wird. Im zweiten Teil des Kapitels wird die Rolle von Wettbewerbsfähigkeit als Unternehmensziel thematisiert, wobei auf Ergebnisse der empirischen Zielforschung zurückgegriffen wird. Im Anschluss werden Elemente, die in Bezug auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen relevant sind, identifiziert, abgegrenzt und in Beziehung zueinander gesetzt. Darauf folgt im vierten Teil eine Darstellung und Auswertung des Konzepts von BUCKLEY/PASS/PRESCOTT, das zur Erfassung von Wettbewerbsfähigkeit entwickelt wurde und weitere Einsichten liefert. Aufbauend auf den bis zu diesem Zeitpunkt gewonnen Erkenntnissen wird schließlich eine Definition von Wettbewerbsfähigkeit auf Unternehmensebene erarbeitet, die durch die Festlegung von Eigenschaften weiter spezifiziert wird.

---

<sup>48</sup> Vgl. Porter (1990); Porter (1998).

## 2.1 Verortung von Wettbewerbsfähigkeit im strategischen Management

Das **strategische Management** als Forschungsgebiet ist sehr weit gefasst und findet in mehreren theoretischen Disziplinen Anwendung. Außerdem ist es durch eine hohe Komplexität gekennzeichnet: Es erstreckt sich auf unterschiedliche Ebenen eines Unternehmens (z.B. Gesamtunternehmen vs. Geschäftsbereiche), wobei die verschiedenen Funktionen des Unternehmens aufeinander abgestimmt und integriert werden sollen. Das strategische Management umfasst eine Vielzahl von Aktivitäten, die von unterschiedlichen Personengruppen im Unternehmen durchgeführt werden.<sup>49</sup> Dadurch lassen sich mehrere Elemente des strategischen Managements identifizieren. Diese beinhalten den strategischen Planungsprozess, die strategische Kontrolle und die eigentliche Realisierung bzw. Implementierung von Strategien. Der strategische Planungsprozess basiert sowohl auf der internen und externen strategischen Analyse, welche die Untersuchung des Umweltkontextes und der internen Möglichkeiten des Unternehmens zum Gegenstand hat, als auch auf der Strategieformulierung, welche die Suche, Auswahl und Bewertung von Strategien beinhaltet.<sup>50</sup> Zusammenfassend kann strategisches Management als ein „[...] Prozeß [sic!], in dessen Mittelpunkt die Formulierung und Umsetzung von Strategien in Unternehmungen steht[,] [Hervorhebungen im Original]<sup>51</sup>“ verstanden werden<sup>52</sup>. In diesem Zusammenhang konstituieren die Unternehmensziele und die Strategie zentrale Begriffe im strategischen Management, auf die im Folgenden weiter eingegangen wird.

---

<sup>49</sup> Vgl. Welge/Al-Laham (1999), S. 12f.

<sup>50</sup> Vgl. für ausführliche Darstellungen der Inhalte des strategischen Managements Steinmann/Schreyögg (1997), S. 154ff.; Welge/Al-Laham (1999), S. 97ff.

<sup>51</sup> Welge/Al-Laham (1999), S. 19.

<sup>52</sup> Neben der Charakterisierung von Welge/Al-Laham existieren noch weitere Kennzeichnungen des Strategischen Managements. Pümpin stellt bspw. den Aufbau und Erhalt von strategischen Erfolgspositionen in den Mittelpunkt. Vgl. Pümpin (1992), S. 28ff. Ansoff/McDonnell betonen dagegen die Fähigkeit zum strategischen Wandel als wichtigen Bestandteil des Strategischen Managements. Vgl. Ansoff/Mc Donnell (1990), S. 242ff.

Vor allem über den Begriff der **Strategie** besteht in der wissenschaftlichen Literatur keine Einigkeit, so dass für die Arbeit das Strategieverständnis festgelegt werden muss. Grundsätzlich machen Strategien Aussagen über den Tätigkeitsbereich von Unternehmen, wie der Wettbewerb in diesen Bereichen bestritten werden soll und was die langfristige Erfolgsbasis eines Unternehmens konstituiert<sup>53</sup>. Ein geeigneter Zugang für die weitere Spezifizierung des Strategiebegriffs liegt in der Auseinandersetzung mit der wissenschaftlichen Literatur. Generell können darin zwei verschiedene Arten von Strategien unterschieden werden<sup>54</sup>. Zum einen sind nach dem klassischen Strategieverständnis Strategien geplante Maßnahmenbündel, die einem Unternehmen zum Erreichen der langfristigen Unternehmensziele dienen<sup>55</sup>. Andererseits sind Strategien nach MINTZBERG und den auf ihm aufbauenden Arbeiten auch als emergent auftretende Handlungs- und Entscheidungsmuster zu verstehen. Im Unterschied zu der klassischen Sichtweise, die auf der Rationalitätsprämisse bei der Strategieformulierung basiert, können sich Strategien danach auch ungeplant entwickeln. Folglich ergibt sich nach MINTZBERG ein Muster aus Strategien, dass sich idealtypisch in geplante und zugleich realisierte (deliberate), in geplante aber nicht realisierte (nicht realisierte), sowie in nicht geplante aber dennoch realisierte (emergente) Strategien untergliedern lässt.<sup>56</sup> Danach kann man die Strategiebildung auch als Prozess verstehen, in dem sich realisierte Strategien entweder aus geplanten Strategien durch deren Umsetzung oder aus emergenten Handlungs- und Entscheidungsmustern ergeben. (Vgl. Abbildung 2.1).

---

<sup>53</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg (1997), S. 152. An dieser Stelle wird auf eine weitere Diskussion zur Charakterisierung von Unternehmensstrategien durch Eigenschaften verzichtet. Vgl. für eine ausführliche Darstellung Kreikebaum (1993), S. 25f.; Steinmann/Schreyögg (1997), S. 151f.

<sup>54</sup> Vgl. u.a. Macharzina (1999), S. 197ff.; Welge/Al-Laham (1999), S. 13ff.

<sup>55</sup> Vgl. Welge/Al-Laham (1999), S. 13.

<sup>56</sup> Vgl. Mintzberg (1978), S. 945ff.

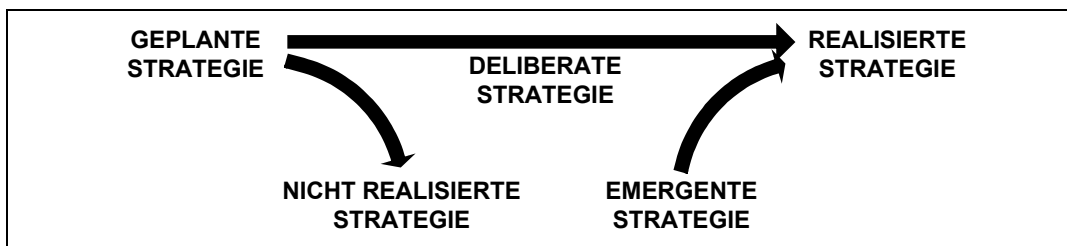


Abbildung 2.1: Grundmuster von Strategien nach Mintzberg. Quelle: In Anlehnung an Mintzberg (1978), S. 945.

Eine Aufgabe des Managements der betroffenen KMU ist dabei, bewusst mit strategischen Maßnahmen auf die Veränderung des Umweltkontexts durch die EU-Osterweiterung zu reagieren bzw. diese Veränderungen zu antizipieren. Daher wird davon ausgegangen, dass Strategien einerseits als intendiert in Form eines Plans zu verstehen sind. Die geplante Form der Strategie ist der realisierten Strategie zeitlich vorgelagert und es ist in diesem Stadium noch nicht erkennbar, ob diese geplante Strategie wirklich realisiert wird.

Andererseits ist davon auszugehen, dass sich aufgrund des prozessualen Charakters der EU-Osterweiterung parallel dazu auch emergente Handlungs- und Entscheidungsmuster entwickelt haben, in denen die bisher erfolgten Veränderungen der Unternehmensumwelt berücksichtigt und verarbeitet werden. Emergente Strategien, die sich aus dem veränderten Umweltkontext der EU-Osterweiterung ergeben, gestalten somit neben geplanten Strategien das strategische Verhalten der untersuchten KMU<sup>57</sup>. Allerdings ist festzuhalten, dass die EU-Osterweiterung als Prozess noch nicht abgeschlossen ist und sich einige emergente Entscheidungs- und Handlungsmuster erst noch herauskristallisieren werden. Die emergenten Strategien werden folglich - zumindest teilweise - erst im Laufe der Zeit in einer ex-post Betrachtung zu identifizieren sein.

<sup>57</sup> Vgl. für eine ausführliche Darstellung der theoretischen Grundlagen der Strategiegenerierung in KMU Welter (2003), S. 34ff.

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass entgegen der idealtypischen Einteilung von MINTZBERG in der Realität wohl jede realisierte Strategie eine Hybridform von geplanten und emergenten Strategien darstellt. Daher ist zu erwarten, dass sich eine von einem Unternehmen gewählte Strategie im Laufe der Zeit verändert. Zudem kann sich nach den empirischen Beobachtungen MINTZBERGS die Einordnung einer existenten Strategie ändern, so dass bspw. eine geplante Strategie so modifiziert wird, dass sie einen emergenten Charakter bekommt oder emergente Strategien formalisiert und als geplante Strategien ausgegeben werden<sup>58</sup>. Zusammenfassend sollen in dieser Arbeit Strategien primär als eine Kombination aus geplanten Maßnahmen und emergenten Handlungs- und Entscheidungsmustern in Reaktion bzw. in Antizipation auf die EU-Osterweiterung verstanden werden. Damit konzentriert sich die Betrachtung zum einen auf bisher erkennbare deliberate und emergente Strategien (ex post).<sup>59</sup> Zum anderen stellt sich auch die Frage, wie ein Unternehmen durch weitere Strategien die zukünftige Entwicklung durch die EU-Osterweiterung antizipieren und daher auch gestalten kann (ex ante).

Nach einer ersten Annäherung an den Strategiebegriff erfolgt nun eine Festlegung auf die Definition von KUTSCHKER/SCHMID, die ein breiteres Strategieverständnis vermittelt. Danach kann unter dem Begriff einer Strategie folgendes verstanden werden:

„[...] sowohl das geplante Maßnahmenbündel einer Unternehmung zur Erreichung ihrer langfristigen Ziele als auch das sich emergent, d.h. ungeplant, ergebende Entscheidungs- und Handlungsmuster einer Unternehmung. Mit ihren Strategien versucht die Unternehmung, Erfolgspotentiale [sic!] zu erschließen, welche die Basis für Wettbewerbsvorteile darstellen. Die Unternehmung berücksichtigt bei ihrer Strategie und damit bei Aufbau, Pflege und Nutzung von Erfolgspotentialen [sic!] und Wettbewerbsvorteilen sowohl die Umwelt als auch die eigenen Ressourcen, Fähig-

---

<sup>58</sup> Vgl. Mintzberg (1978), S. 946.

<sup>59</sup> Hierbei ist anzumerken, dass die Unterscheidung zwischen geplanten und emergenten Strategien bei einer rückblickenden Erfassung von Strategieentscheidungen schwierig ist. Letztlich

keiten und Kompetenzen. Die Strategien einer Unternehmung haben dabei in der Regel mehrere Stoßrichtungen und lassen sich auf unterschiedlichen Ebenen verankern.<sup>60</sup>

In dieser Definition sind zusätzlich zu der Erkenntnis, dass Strategien sowohl geplant als auch emergent sein können, weitere wichtige Elemente von Strategien enthalten. Unternehmensstrategien nehmen einerseits Bezug auf die interne Umwelt, die durch die Ressourcen und Fähigkeiten<sup>61</sup> in einem Unternehmen dargestellt werden, und andererseits auch auf die externe Umwelt. Weiterhin können die Strategien eines Unternehmens je nach Stoßrichtung und Ebene, in der sie verankert sind, in einzelne Teilstrategien eingeteilt werden<sup>62</sup>.

Die Wettbewerbsfähigkeit beeinflusst den strategischen Entscheidungsprozess in einem Unternehmen, indem sie ein zentrales Unternehmensziel darstellt, das den Erfolg gegenüber Wettbewerbern untermauert<sup>63</sup>. Die Unternehmensführung konzentriert sich bei der Strategieformulierung auf die Generierung von Wettbewerbsvorteilen und Erfolgspotenzialen<sup>64</sup>, um die Erfüllung der langfristigen **Unternehmensziele** zu gewährleisten. Da die Strategie eines Unternehmens keinen Selbstzweck besitzt, sondern immer unter Berücksichtigung der verfolgten Ziele betrachtet werden muss, steht das Erreichen der Unternehmensziele im strategischen Management letztendlich im Vordergrund. Demzufolge ist die Strategie eines Unternehmens immer auf ein oder mehrere Ziele ausgerichtet. Wenn man nun die Steigerung und Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit als Unternehmensziel betrachtet, kann man die Frage nach der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens im strategischen Management verorten. Diese Verortung kann darin gesehen wer-

---

muss es darum gehen, ein vollständiges Bild der verfolgten Strategien zu bekommen.

<sup>60</sup> Kutschker/Schmid (2002), S. 791.

<sup>61</sup> In der Arbeit werden die Begriffe Fähigkeiten und Kompetenzen synonym verwendet. Vgl. hierzu auch Kapitel 3.1.1. An dieser Stelle erfolgt auch eine genauere Abgrenzung der Ressourcen von den Fähigkeiten bzw. Kompetenzen eines Unternehmens.

<sup>62</sup> Vgl. für eine ausführliche Darstellung ausgewählter Teilstrategien von KMU Kapitel 3.3.

<sup>63</sup> Vgl. Buckley/Pass/Prescott (1991), S. 34f.

<sup>64</sup> Vgl. für eine Beschreibung der Rolle von Wettbewerbsvorteilen und Erfolgspotenzialen in der Strategieformulierung Kapitel 2.3.



den, dass eine der wichtigsten Aufgaben des strategischen Managements in der Entwicklung von Strategien zur **Steigerung und Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit** liegt.

In diesem Unterkapitel wurde die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen dem strategischen Management zugeordnet und als zentrales Unternehmensziel festgelegt. Auf der empirischen Zielforschung aufbauend soll im folgenden Abschnitt die Bedeutung der Wettbewerbsfähigkeit als Unternehmensziel auch unter Berücksichtigung anderer strategischer Ziele des Unternehmens herausgestellt werden.

## 2.2 Wettbewerbsfähigkeit als Unternehmensziel

Die Wettbewerbsfähigkeit wird in zahlreichen empirischen Studien als zentrales Unternehmensziel identifiziert<sup>65</sup>. Allgemein zeigt die empirische Zielforschung, dass vergangenheits- oder gegenwartsorientierte ertragswirtschaftliche Ziele zu Gunsten zukunftsorientierter Ziele in den Hintergrund treten. Besonders bedeutend sind strategische Ziele wie die Steigerung und Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit oder das Überleben des Unternehmens<sup>66</sup> sowie bezugsgruppenorientierte Ziele wie soziale Verantwortung, Qualität des Angebots oder Kundenzufriedenheit.<sup>67</sup>

So führten RAFFÉE/FÖRSTER/KRUPP 1986/87 eine Untersuchung der Unternehmensziele bei 54 Unternehmen durch und kamen zu dem Ergebnis, dass die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit das zentrale Ziel von Unternehmen ist, gefolgt von

---

<sup>65</sup> Vgl. bspw. Töpfer (1985), S. 245; Raffée/Förster/Krupp (1988), S. 19ff.; Raffée/Fritz (1992), S. 310.

<sup>66</sup> So wird in der Systemtheorie davon ausgegangen, dass das primäre Ziel eines jeden Systems das Überleben ist. Dies trifft dann auch auf das Unternehmen als Handlungssystem zu. Vgl. bspw. Bussiek (1996), S. 7.

<sup>67</sup> Vgl. Macharzina (1999), S. 169ff.

der Qualität des Angebots und der Sicherung des Unternehmensbestandes<sup>68</sup>. Auch in der Untersuchung von 196 Industrieunternehmen durch TÖPFER aus dem Jahr 1985 wird die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit als wichtigstes Unternehmensziel identifiziert. Hier folgt das Erreichen eines angemessenen Gewinns an zweiter Stelle.<sup>69</sup> Bei einer weiteren Untersuchung von RAFFÉE/FRITZ aus dem Jahr 1992, der eine Befragung in 144 Industrieunternehmen zu Grunde liegt, rangiert die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit nach der Sicherstellung der Kundenzufriedenheit und des Unternehmensbestandes immerhin noch an dritter Stelle. Die langfristige Gewinnerzielung findet sich hier auf dem fünften Platz.<sup>70</sup>

In einigen früheren Studien hingegen spielt die Steigerung und Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit keine entscheidende Rolle. Auffällig ist hier aber die zentrale Stellung der Sicherung des Unternehmensbestandes. Es ist auf den ersten Blick verwunderlich, dass in diesen älteren Untersuchungen die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit als Unternehmensziel im Gegensatz zu späteren Betrachtungen eine so geringe, ja in manchen Untersuchungen geradezu keine Rolle spielt, wobei die Sicherung des Unternehmensbestandes hingegen als eines der wichtigsten Unternehmensziele identifiziert wurde<sup>71</sup>. Um auf diesen Befund näher einzugehen, sollen die verschiedenen Zielbeziehungen aufgezeigt werden.

Die aufgeführten empirischen Studien zeigen, dass neben dem Ziel der Steigerung und Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit noch weitere zentrale Ziele von Unternehmen existieren. In diesem Zusammenhang sind die Interdependenzen des Ziel Wettbewerbsfähigkeit mit anderen Unternehmenszielen zu berücksichtigen. Ziele und Teilziele von Unternehmen offenbaren sich in der Zielfunktion, die von

---

<sup>68</sup> Vgl. Raffée/Förster/Krupp (1988), S. 19ff.

<sup>69</sup> Vgl. Töpfer (1985), S. 245.

<sup>70</sup> Vgl. Raffée/Fritz (1992), S. 310.

<sup>71</sup> Vgl. Macharzina (1999), S. 169ff. Hier findet sich auch eine Zusammenfassung der Entwicklung in der empirischen Zielforschung. Vgl. Fritz et al. (1988), S. 567ff. für eine weitere Zusammenfassung.

den Zielentscheidungen der Unternehmensführung geprägt wird.<sup>72</sup> Die Ziele in der Zielfunktion können in einer komplementären, konkurrierenden, antinomen oder indifferenten Beziehung zueinander stehen. Komplementäre Ziele begünstigen sich gegenseitig und bei konkurrierenden Zielen führt die Erhöhung des Zielerreichungsgrades eines Zieles zur Verminderung des Zielerreichungsgrades des anderen Ziels. Antinome Ziele als Extremform konkurrierender Ziele schließen sich gegenseitig aus und bei indifferenten bzw. neutralen Zielen existiert kein Zusammenhang zwischen der Erfüllung einer Zielsetzung auf die Erfüllung einer anderen.<sup>73</sup>

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass die wissenschaftliche Diskussion um die Wettbewerbsfähigkeit seit den 80iger Jahren ständig zugenommen hat, was sich vor allem an der Zunahme von wissenschaftlichen Beiträgen ablesen lässt. Es ist zu vermuten, dass die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen in früheren Jahren zwar schon eine wichtige Rolle spielte, diese aber noch nicht explizit unter dem Terminus Wettbewerbsfähigkeit geführt wurde. Vielmehr liegt es nahe, die **Sicherung des Unternehmensbestandes** mit der Wettbewerbsfähigkeit zu verbinden - man kann hier von komplementären Zielen sprechen. Ferner ist davon auszugehen, dass die Wettbewerbsfähigkeit bzw. das Herausarbeiten von Wettbewerbsvorteilen durch Unternehmen der langfristigen und umfassenden Gewährleistung des Bestandes und der Entwicklung des Unternehmens dient: Die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens ermöglicht es diesem, sich durch die zugrundeliegenden Wettbewerbsvorteile gegenüber seinen Wettbewerbern durchzusetzen, die anvisierten Unternehmensziele zu erreichen und somit den Unternehmenserfolg sicherzustellen. Wenn nun die Sicherung des Unternehmensbestandes eines dieser Ziele ist, dient das Erlangen von Wettbewerbsvorteilen

---

<sup>72</sup> Vgl. Welge/Al-Laham (1999), S. 115ff.; Wöhe (1996), S. 124ff. Welge/Al-Laham verwenden hier den Begriff des Zielsystems wohingegen Wöhe von der Zielfunktion ausgeht. Im Folgenden wird der Ausdruck der Zielfunktion verwendet.

<sup>73</sup> Vgl. Bidlingmaier (1968), S. 45ff. Zusätzlich unterscheidet Bidlingmaier noch identische Ziele - in diesem Fall weist ein Ziel eines Unternehmens lediglich verschiedene Bezeichnungen

len nicht nur der Wettbewerbsfähigkeit, sondern auch der Sicherung des Unternehmensbestandes.

Als weiteres zentrales Ziel des Unternehmens ist die Gewinnmaximierung im Gegensatz zur Bestandssicherung nicht immer notwendigerweise komplementär zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sehen. So kann eine kurzfristige Gewinnerhöhung auf dem Abbau der gegebenen materiellen oder immateriellen Substanz eines Unternehmens, bspw. dem Verkauf einer für den Erfolg des Unternehmens wichtigen Ressource, beruhen.<sup>74</sup> Diese kurzfristige Gewinnerhöhung könnte dann beträchtliche negative Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit und den langfristigen Unternehmensbestand haben, wodurch die beiden Ziele hier in einer konkurrierenden und im Extremfall der eintretenden Insolvenz sogar in einer antinomen Beziehung zueinander stehen. Folglich wird oftmals das oberste Ziel eines Unternehmens im marktwirtschaftlichen System durch die **langfristig ausgerichtete Gewinnmaximierung** ausgedrückt, da man mit einem langfristig angelegten Zeithorizont auch zukünftige Erträge in die Betrachtung mit einbezieht. Mit der Beschränkung auf die langfristige Gewinnmaximierung ist unter der Rationalitätsprämisse ein kurzfristiger Abbau von unternehmenswichtigen Ressourcen und Fähigkeiten zu Lasten der zukünftigen Erträge auszuschließen. Es ist anzunehmen, dass die Steigerung und Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und die langfristige Gewinnmaximierung komplementäre Ziele sind. Dies ist damit zu begründen, dass eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit in Verbindung mit der passenden Strategie die Wettbewerbsposition und daher auch die Ertragsposition von Unternehmen verbessern sollte. Ferner kann argumentiert werden, dass die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens eine notwendige Voraussetzung für die langfristige Gewinnmaximierung und dadurch auch für die Existenzsicherung ist.

---

gen auf.

<sup>74</sup> Vgl. Macharzina (1999), S. 209.

Darüber hinaus wird festgestellt, dass die Sicherung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit in sich dynamisch verändernden Umweltbedingungen das eigentliche Oberziel eines Unternehmens darstellt<sup>75</sup>. Diese Position kann mit der engen Beziehung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zu der Wettbewerbsposition, der Ertragslage des Unternehmens und der Sicherung des Unternehmensbestandes begründet werden. Unternehmen, die auf eine langfristige Gewinnmaximierung und Bestandssicherung ausgerichtet sind, sollten eine Unternehmensstrategie mit der Zielsetzung der Sicherung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit verfolgen. Trotz der oft konkurrierenden und antinomen Beziehungen von Unternehmenszielen kann davon ausgegangen werden, dass eine Schnittmenge der wichtigsten Ziele im Hinblick auf die langfristige Gewinnmaximierung, die Bestandssicherung und die Sicherung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit existiert, die sich in den Zielfunktionen aller Unternehmen widerspiegelt.

In diesem Zusammenhang ist es wichtig, das Unternehmensziel Wettbewerbsfähigkeit als Teil des strategischen Entscheidungsprozesses in einem Unternehmen zu betrachten und die Verbindung zum Erfolg des Unternehmens zu berücksichtigen. Die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen dient letztendlich der Sicherstellung des Unternehmenserfolgs: „Competitiveness is only a means to an end, that is, the firm’s performance.“<sup>76</sup> Der **Erfolg** des Unternehmens hängt dabei auch von den weiteren Zielen des Unternehmens ab. Genauso wie die Ziele des Unternehmens unterschiedlich und sogar konfliktär sein können, trifft das auch für den mehrdimensionalen und langfristig angelegten Erfolgsbegriff zu<sup>77</sup>. Der Erfolg eines Unternehmens ist insofern von den Zielen abhängig, da das Erreichen der Unternehmensziele die Grundlage für den Erfolg darstellt. Schließlich kann der Erfolg eines Unternehmens nur an der Erfüllung bzw. Nichterfüllung der

---

<sup>75</sup> Vgl. Töpfer (1985), S. 244.

<sup>76</sup> Man/Lau/Chan (2002), S. 130.

<sup>77</sup> Vgl. Macharzina (1999), S. 260.

Unternehmensziele gemessen werden. Einerseits ist es für ein Unternehmen wichtig, in der Strategieformulierung die richtigen Ziele zu identifizieren. Zusätzlich zu der richtigen Wahl der Ziele ist andererseits für den Erfolg auch noch die effektive Umsetzung der Ziele entscheidend.

Zusammenfassend kann man von einer anvisierten Bestandssicherung verbunden mit der Steigerung und Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und der langfristigen Gewinnmaximierung als elementare Bestandteile der Zielfunktion eines Unternehmens ausgehen. Diese Ziele sind als komplementär zu betrachten und gehören zu den zentralen strategischen Zielen von Unternehmen, die den Gesamtunternehmenserfolg bestimmen. Damit lässt sich die gewählte Verortung der Wettbewerbsfähigkeit im strategischen Management bestätigen.

Im Folgenden soll nun auf Begriffe, die im Zusammenhang mit der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen stehen, eingegangen werden. Dabei sollen vor allem die Beziehungen dieser Begriffe geklärt und der jeweilige Bezug zur Wettbewerbsfähigkeit herausgearbeitet werden.

### 2.3 Wettbewerbsvorteile als Kern der Strategieformulierung

In der Literatur zur Wettbewerbsfähigkeit trifft der Leser auf verschiedene Begriffe, die oftmals dieselbe oder eine ähnliche Bedeutung haben<sup>78</sup>. Dazu gehören neben der Wettbewerbsfähigkeit die Strategie, Wettbewerbsvorteile, Positionierungsvorteile und das Potenzial von Unternehmen. Bei diesen Begriffen ist für das weitere Vorgehen eine terminologische und inhaltliche Abgrenzung sowie die Klärung der elementaren Beziehungen notwendig.

Bisher wurde gezeigt, dass die Wettbewerbsfähigkeit ein zentrales Unternehmensziel konstituiert und Unternehmen dieses Ziel mit ihrer Strategie verfolgen. Im Zentrum von Unternehmensstrategien steht nach der Definition von KUTSCH-

KER/SCHMID<sup>79</sup> die Generierung von **Wettbewerbsvorteilen** und die Ausnutzung von **Erfolgspotenzialen**. Während bei der Betrachtung von Erfolgspotenzialen eines Unternehmens der Fokus auf den Zusammenhang mit dem zukünftigen Erfolg fällt, werden Wettbewerbsvorteile durch den Vergleich mit den Konkurrenten eines Unternehmens aufgedeckt. Das eigentliche Ziel der Generierung von Wettbewerbsvorteilen ist dabei genauso wie bei den Erfolgspotenzialen in der Sicherung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit zu sehen.

Jedoch ermöglicht die Wettbewerbsfähigkeit einem Unternehmen nicht nur, sich gegenüber Wettbewerbern durchzusetzen, sondern trägt auch entscheidend zum Gesamtunternehmenserfolg bei<sup>80</sup>. Anders formuliert sind nur solche Unternehmen erfolgreich, die sich auch durch die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber ihren Wettbewerbern behaupten können. Dabei bietet ein Wettbewerbsvorteil gegenüber den Wettbewerbern lediglich die Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens bzw. eine Möglichkeit zu deren Steigerung. Er bringt aber nicht notwendigerweise eine hohe Wettbewerbsfähigkeit mit sich. Folglich sind ein oder mehrere Wettbewerbsvorteile zwar eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens.

Wettbewerbsvorteile beschreiben damit lediglich, wie Wettbewerbsfähigkeit in Unternehmen zu erreichen ist. Die eigentliche Quelle von Wettbewerbsvorteilen ist in den Möglichkeiten zu sehen, die sich einem Unternehmen offenbaren und die durch das (Erfolgs-) **Potenzial** des Unternehmens<sup>81</sup> ausgedrückt werden. Das Potenzial des Unternehmens drückt die in die Zukunft reichenden Erfolgsmöglichkeiten eines Unternehmens aus. Allgemein ist es als Vorsteuergröße zu kurzfristigen Steuergrößen (z.B. bilanzieller Erfolg) zu sehen, d.h. es ist diesen Größen

---

<sup>78</sup> Vgl. Waheeduzzaman/Ryans (1996), S. 14.

<sup>79</sup> Vgl. Kapitel 2.1.

<sup>80</sup> Vgl. Buckley/Pass/Prescott (1988), S. 176ff.; Buckley/Pass/Prescott (1991), S. 34f.

<sup>81</sup> Im weiteren Verlauf der Arbeit wird der Begriff Potenzial (des Unternehmens) verwendet.

zeitlich und logisch vorgelagert und wirkt sich direkt auf sie aus.<sup>82</sup> Der Begriff Potenzial wird von GÜNTHER folgendermaßen konkretisiert:

„Der Begriff Potential [sic!] ist lateinischen Ursprungs (potens bzw. potentia) und bedeutet fähig, kundig, wirksam bzw. Vermögen, Kraft, Wirksamkeit. [...] Im allgemeinen Sprachgebrauch bezeichnet [...] Potential [sic!] die Fähigkeit (oder auch die Möglichkeit), etwas zu leisten.<sup>83</sup>“

In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur wird der Potenzialbegriff sehr unterschiedlich verwendet. So wird er je nach Kontext mit der Leistungsfähigkeit, der maximalen Ausbringungskapazität oder der unausgelasteten Kapazität gleichgesetzt.<sup>84</sup> Nur wenn es ein Unternehmen schafft, das vorhandene Potenzial zu aktivieren und auszuschöpfen, kann es durch das Erringen von Wettbewerbsvorteilen eine hohe Wettbewerbsfähigkeit erreichen. Somit ist die Grundlage der Wettbewerbsfähigkeit im Potenzial der **Ressourcen und Fähigkeiten** eines Unternehmens zu sehen<sup>85</sup>. Das Potenzial drückt die Leistungsfähigkeit der Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmens aus. Dieser Zusammenhang wird auch an der Beschreibung des Kerns der Strategieformulierung von GRANT deutlich:

„The essence of strategy formulation, then, is to design a strategy that makes the most effective use of these core resources and capabilities.<sup>86</sup>“

Ressourcen und Fähigkeiten können die Grundlage eines Wettbewerbsvorteils bilden; der eigentliche Wettbewerbsvorteil ist davon aber klar abzugrenzen. Damit eine Ressource oder Fähigkeit zu einem Wettbewerbsvorteil werden kann, müssen bestimmte Bedingungen erfüllt sein. So ist eine grundsätzliche Voraussetzung für einen Wettbewerbsvorteil das Erbringen von Vorteilen für eine angemessene Zahl an Kunden<sup>87</sup>. Außerdem müssen die Kunden diese Vorteile wertschätzen, bereit

---

<sup>82</sup> Vgl. Ewald (1989), S. 15.; Macharzina (1999), S. 209f.; Welge/Al-Laham (1999), S. 127.

<sup>83</sup> Günther (1980), S. 97.

<sup>84</sup> Vgl. Günther (1980), S. 97.

<sup>85</sup> Vgl. Feurer/Chaharbaghi (1994), S. 49.

<sup>86</sup> Grant (1991), S. 129.

<sup>87</sup> In der Marketingliteratur spricht man hier auch oft von Kundennutzen oder Mehrwert.



sein, für diese zu bezahlen und die Vorteile müssen über eine gewisse Zeitspanne aufrechterhalten werden können.<sup>88</sup>

Die Auseinandersetzung mit dem Potenzial und den darauf aufbauenden Wettbewerbsvorteilen schließt auch die Betrachtung der Beziehungen eines Unternehmens mit seiner **Umwelt** und die Analyse der darin enthaltenen Interdependenzen mit ein. Folglich muss die Umwelt in die Betrachtung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens einbezogen werden. D.h. die Leistungsfähigkeit von Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmens kann letztendlich immer nur unter Berücksichtigung des Unternehmensumfelds beurteilt werden. Während die Quelle von Wettbewerbsvorteilen in den Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens zu sehen ist, ergibt sich ein **Positionierungsvorteil** aus der Kombination eines Wettbewerbsvorteils mit internen und externen Umweltfaktoren. Positionierungsvorteile drücken damit die Umsetzung von Wettbewerbsvorteilen im Wettbewerbsumfeld aus und machen Aussagen darüber, wie wichtig ein Wettbewerbsvorteil für den Erfolg des Unternehmens ist.<sup>89</sup> Neben den Ressourcen und Fähigkeiten als interne Umwelt ist folglich auch der externe Umweltkontext für die Umsetzung von Wettbewerbsvorteilen von essentieller Bedeutung.

Eine Übersicht über die inhaltlichen und begrifflichen Zusammenhänge der Strategieformulierung im Unternehmen wird durch Abbildung 2.2 gegeben. Aufbauend auf dem Potenzial eines Unternehmens, das in dessen Ressourcen und Fähigkeiten zu sehen ist, werden Wettbewerbsvorteile als Kern der Unternehmensstrategie generiert. Die Umsetzung der Wettbewerbsvorteile im Wettbewerbsumfeld führt dann zu Positionierungsvorteilen des Unternehmens. Schließlich stellt die Unternehmensstrategie keinen Selbstzweck dar, sondern ist immer in Bezug auf die verfolgten Unternehmensziele zu betrachten.

---

<sup>88</sup> Vgl. Bamberger (1989), S. 80.

<sup>89</sup> Vgl. Day/Wensley (1988), S. 2ff.; Bharadwaj/Varadarajan/Fahy (1993), S. 84ff.



Abbildung 2.2: Strategieformulierung im Unternehmen. Quelle: Eigene Darstellung.

Nachdem die Beziehungen einzelner Begriffe der Strategieformulierung im Unternehmen dargestellt wurden, wird nun in Kapitel 2.4 das Konstrukt Wettbewerbsfähigkeit näher erläutert.

## 2.4 Charakterisierung von Wettbewerbsfähigkeit

Zunächst werden wissenschaftliche Beiträge, die sich mit der Erfassung von Wettbewerbsfähigkeit beschäftigen vorgestellt. Die anschließende Herausarbeitung von Einflussfaktoren auf die Wettbewerbsfähigkeit ist, ergänzt um die Identifikation von Eigenschaften, die Grundlage für die Generierung einer Definition von Wettbewerbsfähigkeit.

### 2.4.1 Systematische Darstellung wissenschaftlicher Beiträge

Das Feld wissenschaftlicher Beiträge zur Erfassung von Wettbewerbsfähigkeit ist weit. Es existieren quantitative Arbeiten, die sich mit der Messung von Wettbewerbsfähigkeit beschäftigen und Arbeiten, welche die rein konzeptionelle Erfassung des Konstrukts Wettbewerbsfähigkeit als Zielsetzung haben. Zu den quantitativen Arbeiten gehören sowohl solche, die als Zielsetzung die Entwicklung eines Messmodells des Konstrukts haben<sup>90</sup>, als auch andere, die Wettbewerbsfähigkeit

---

<sup>90</sup> Vgl. bspw. Oral (1986), S. 150ff.; Oral/Özkan (1986), S. 345ff.; Kumar/Motwani/Stecke (1999), S. 3ff.

als Variable in empirischen Arbeiten verwenden<sup>91</sup>. Weiterhin kann bei Arbeiten, die sich mit der konzeptuellen Erfassung von Wettbewerbsfähigkeit auseinandersetzen, zwischen Beiträgen, die sich mit Teilaspekten von Wettbewerbsfähigkeit befassen<sup>92</sup>, und solchen, die sich mit der kompletten Erfassung von Wettbewerbsfähigkeit beschäftigen<sup>93</sup>, unterschieden werden.

Aus dieser Differenzierung wird ersichtlich, dass, je nachdem um welche Art von Arbeit es sich handelt, das Konstrukt Wettbewerbsfähigkeit und dessen Konzeptualisierung eine stärkere oder schwächere Rolle spielen und der Sachverhalt von verschiedenen Blickwinkeln aus betrachtet wird. Generell kann an dieser Stelle aber festgehalten werden, dass alle aufgeführten Arten von Arbeiten wichtige Aspekte von Wettbewerbsfähigkeit thematisieren. Es ist außerdem darauf hinzuweisen, dass das Verständnis von Wettbewerbsfähigkeit je nach Ausrichtung und wissenschaftlichem Hintergrund differiert. Je nach Fachgebiet existieren unterschiedliche Auffassungen von Wettbewerbsfähigkeit. So unterteilen bspw. WAHEDDUZZAMAN/RYANS Wettbewerbsfähigkeit je nach akademischer Disziplin in vier Perspektiven: ‚Comparative Advantage and Price Competitiveness‘, ‚Broad Schema and Empirical Studies‘, ‚Strategy and Management Perspective‘ und ‚Socio-cultural perspective‘.<sup>94</sup> Hinsichtlich der Zielsetzung der Arbeit wird primär von einem wirtschaftswissenschaftlichen Verständnis ausgegangen.

Daneben ist die Ebene, auf welcher der Zugang zur Wettbewerbsfähigkeit stattfindet, entscheidend für die Betrachtung des Konstrukts. In zahlreichen Arbeiten wird in eine Mikro- und Makroperspektive unterteilt, wobei in der Makroperspektive Wettbewerbsfähigkeit als eine nationale Angelegenheit verstanden wird. Als

---

<sup>91</sup> Vgl. bspw. Grupp (1997), S. 19; Kravis/Lipsey (1992); S.194, Nachum/Jones/Dunning (2001). S. 279f. Dabei kann Wettbewerbsfähigkeit als abhängige, unabhängige und intermediäre Variable verwendet werden. Vgl. Waheeduzzaman/Ryans (1996), S. 19.

<sup>92</sup> Vgl. bspw. Kester/Luehrman (1989), S. 20ff.; Ross/Beath/Goodhue (1996), S. 31ff.; Wilkinson/Mattsson/Easton (2000), S. 275ff.

<sup>93</sup> Vgl. bspw. Horne et al. (1992), S. 57ff.; Feurer/Chaharbaghi (1994), S. 49ff.; Man/Lau/Chan (2002), S. 126ff.

<sup>94</sup> Vgl. Waheeduzzaman/Ryans (1996) S. 9ff.

breit angelegtes Konstrukt beinhaltet diese Perspektive von Wettbewerbsfähigkeit alle sozialen, kulturellen und ökonomischen Variablen, welche die Leistung einer Nation in internationalen Märkten beeinflussen. In der Mikroperspektive wird Wettbewerbsfähigkeit oft als Phänomen auf Firmenebene betrachtet und durch das unternehmensspezifische Verhalten bestimmt.<sup>95</sup>

Allerdings lassen sich über diese erste bipolare Einteilung noch weitere Ebenen der Wettbewerbsfähigkeit abgrenzen – es kommt hierbei auf das Betrachtungsobjekt an. Zunächst lässt sich die Nationenebene<sup>96</sup> abgrenzen, die ja schon bei der bipolaren Einteilung in die Makro- und Mikroebene auftaucht. Zu den Arbeiten, die sich mit Wettbewerbsfähigkeit auf Nationenebene beschäftigen, gehören CHOI<sup>97</sup>, DUFFEY<sup>98</sup>, FAZELI<sup>99</sup>, FAGERBERG<sup>100</sup>, ORLOWSKI<sup>101</sup> und WAHEEDUZZAMAN/RYANS<sup>102</sup>. Die zu Beginn des Kapitels erwähnte Arbeit von PORTER setzt an der Mesoebene an: Hier soll zwar die Wettbewerbsfähigkeit von Nationen verglichen werden, im Grunde handelt es sich aber um einen Vergleich zwischen einzelnen Nationen auf Branchenebene.<sup>103</sup> Weitere Arbeiten, die auf der Branchenebene ansetzen, sind bspw. CARPANO/RAHMAN/ROTH<sup>104</sup>, KRAVIS/LIPSEY<sup>105</sup> und

---

<sup>95</sup> Vgl. Waheeduzzaman/Ryans (1996), S.18.

<sup>96</sup> Streng genommen wäre an dieser Stelle zusätzlich die Verwendung des Begriffs der ‚Wettbewerbsfähigkeit von Staaten‘ angebracht, da sich die Definition einer Nation von der eines Staates unterscheidet und über die Staatsgrenzen hinausgehende Gebiete mit einschließen kann. Allerdings ist diese Unterscheidung im Hinblick auf die gewählte Zielsetzung irrelevant, da primär die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen im Vordergrund steht und die Betrachtung der Nationen- bzw. Staatenebene lediglich dazu dient, zusätzliche Erkenntnisse für die Unternehmensebene zu gewinnen. Im Folgenden werden die Studien, die sich mit Wettbewerbsfähigkeit auf Nationen- bzw. Staatenebene beschäftigen, als eine homogene Gruppe von wissenschaftlichen Beiträgen unter der Bezeichnung ‚Wettbewerbsfähigkeit von Nationen‘ angesehen und behandelt.

<sup>97</sup> Vgl. Choi (1999).

<sup>98</sup> Vgl. Duffey (1988).

<sup>99</sup> Vgl. Fazeli (1999).

<sup>100</sup> Vgl. Fagerberg (1988).

<sup>101</sup> Vgl. Orłowski (1982).

<sup>102</sup> Vgl. Waheeduzzaman/Ryans (1996).

<sup>103</sup> Vgl. Porter (1990), Porter (1998).

<sup>104</sup> Vgl. Carpano/Rahman/Roth (2003).

<sup>105</sup> Vgl. Kravis/Lipsey (1992), S. 196.

FOSS<sup>106</sup>. Außerdem lässt sich Wettbewerbsfähigkeit auch noch auf der Ebene von Regionen betrachten; stellvertretend hierfür steht die Arbeit von RIEDEL ET AL<sup>107</sup>. Das Objekt, das mit Wettbewerbsfähigkeit konfrontiert wird und sich damit auseinandersetzen muss, ist jedoch das Unternehmen:

"Although competitiveness may be a national concern, the agents that do the competing are firms, not countries, and this is true even for firms that are state owned or sponsored. Undoubtedly government policies, active and passive, have important implications for firms' competitiveness. But it is still individual managers in individual firms who make the decision to invest or not invest, set a high price or a low one, choose an organizational form, and so on. In short, firms are the competitors.<sup>108</sup>"

Demzufolge findet der eigentliche Wettbewerb auf Unternehmensebene, also auf der Mikroebene, statt. Zahlreiche Arbeiten beschäftigen sich daher mit der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Hierzu gehören die Beiträge von MAN/LAU/CHAN<sup>109</sup>, DAY/WENSLEY<sup>110</sup>, PRAHALAD/HAMEL<sup>111</sup>, O'FARRELL et al.<sup>112</sup>, BUCKLEY/PASS/PRESCOTT<sup>113</sup> und SLEVIN/COVIN<sup>114</sup> um nur einige zu nennen<sup>115</sup>. Darüber hinaus kann man Wettbewerbsfähigkeit auch auf der Ebene von Unternehmensteileinheiten, z.B. auf der Produktebene<sup>116</sup> oder auf der Ebene von Geschäftsbereichen betrachten.

---

<sup>106</sup> Vgl. Foss (1999), S. 5.

<sup>107</sup> Vgl. Riedel et al. (2001). Vgl. ferner für eine ausführliche Darstellung der einzelnen Teilprojekte Riedel/Untiedt (2001).

<sup>108</sup> Kester/Luehrman (1989), S. 20.

<sup>109</sup> Vgl. Man/Lau/Chan (2002).

<sup>110</sup> Vgl. Day/Wensley (1988).

<sup>111</sup> Vgl. Prahalad/Hamel (1990).

<sup>112</sup> Vgl. O'Farrell/Hitchens (1988); O'Farrell/Hitchens/Moffat (1992).

<sup>113</sup> Vgl. Buckley/Pass/Prescott (1988); Buckley/Pass/Prescott (1991); Buckley/Pass/Prescott (1992).

<sup>114</sup> Vgl. Slevin/Covin (1995).

<sup>115</sup> Vgl. für eine Auswertung von Arbeiten, die sich mit Wettbewerbsfähigkeit auf Unternehmensebene beschäftigen, insbesondere Kapitel 3.1.2.

<sup>116</sup> Vgl. Buckley/Pass/Prescott (1988), S. 176.

## 2.4.2 Zentrale Einflussfaktoren auf die Wettbewerbsfähigkeit

Je nach Betrachtungsweise ergeben sich für die Charakterisierung des Konstrukts Wettbewerbsfähigkeit unterschiedliche Einflussfaktoren. An dieser Stelle ist festzuhalten, dass die dargestellten Ebenen von Wettbewerbsfähigkeit große Interdependenzen aufweisen. So ist die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens u.a. abhängig von der Wettbewerbsfähigkeit seines Heimatlandes bzw. der (den) Region(en), in der (denen) es ansässig ist. Einerseits beruht die Wettbewerbsfähigkeit eines Landes oder einer Region auf der Wettbewerbsfähigkeit der dort vertretenen Unternehmen. Andererseits wird die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen von den Konditionen und vorhandenen Ressourcen an ihrem Standort beeinflusst.<sup>117</sup> Auch variiert der Wettbewerb von Branche zu Branche<sup>118</sup>, wodurch den Einflussfaktoren auf die Wettbewerbsfähigkeit in Abhängigkeit von der Branchenzugehörigkeit des Unternehmens eine unterschiedliche Bedeutung zukommen kann. In einzelnen Branchen werden bestimmte Schlüsselanforderungen gestellt, die für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens entscheidend sind. Da in dieser Arbeit von einem mikroökonomischen Verständnis von Wettbewerbsfähigkeit ausgegangen wird, soll der Herausarbeitung von Einflussfaktoren auf Unternehmensebene ein besonderes Gewicht verliehen werden. Hierzu wird ein besonders differenziertes und für die weiteren Ausführungen zentrales Konzept zur Erfassung von Wettbewerbsfähigkeit vorgestellt, an dem zudem die in Kapitel 2.3 gewonnenen Erkenntnisse gespiegelt werden können. Es handelt sich um die Arbeiten von BUCKLEY/PASS/PRESCOTT<sup>119</sup> mit der Erweiterung von MAN/LAU/CHAN<sup>120</sup>. In dem Konzept werden verschiedene Faktoren, welche die

---

<sup>117</sup> Vgl. Nachum/Jones/Dunning (2001), S. 153ff.; Carpano/Rahman/Roth (2003), S. 153ff.

<sup>118</sup> Vgl. Nelson (1992) S. 136.

<sup>119</sup> Vgl. Buckley/Pass/Prescott (1988); Buckley/Pass/Prescott (1991); Buckley/Pass/Prescott (1992). Die Autoren unterscheiden Wettbewerbsfähigkeit auf Nationenebene, Branchenebene, Unternehmensebene und Produktebene und analysieren dann die Unternehmensebene genauer.

<sup>120</sup> Vgl. Man/Lau/Chan (2002).

Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens beeinflussen, identifiziert sowie deren Wechselwirkungen aufgezeigt<sup>121</sup>.

In dem Konzept von BUCKLEY/PASS/PRESCOTT wird das Konstrukt Wettbewerbsfähigkeit in Form einer Input-Transformation-Output-Beziehung betrachtet<sup>122</sup>. Die Autoren haben ihr Konzept zur Erfassung von Wettbewerbsfähigkeit an dieser Sichtweise orientiert und konzeptualisieren Wettbewerbsfähigkeit entsprechend in die Bausteine ‚Potenzial‘ (im Original: ‚Competitive Potential‘), ‚Managementprozess‘ (im Original: ‚Management Process‘) und ‚Erfolg‘ (im Original: ‚Competitive Performance‘), die sie als ‚Elemente‘ der Wettbewerbsfähigkeit bezeichnen. Dabei entspricht das Potenzial dem Input in das Unternehmen, der Managementprozess und der Erfolg sind der Transformation respektive dem Output des Unternehmens zuzuordnen. Durch die Betonung der Transformation der wettbewerblichen Potenziale wird auf den dynamischen Aspekt von Wettbewerbsfähigkeit hingewiesen<sup>123</sup>. Weiterhin veranschaulichen die drei Elemente der Wettbewerbsfähigkeit von BUCKLEY/PASS/PRESCOTT die Komplexität des Konstrukts Wettbewerbsfähigkeit. Insbesondere die Interdependenzen zwischen den Elementen sind in die Analyse des Konstrukts mit einzubeziehen. (Vgl. Abbildung 2.3).

---

<sup>121</sup> Die Fähigkeit der Darstellung des komplexen Konstrukts Wettbewerbsfähigkeit durch das Konzept von Buckley/Pass/Prescott und die analytische Aussagekraft der aufgezeigten Beziehungen wurde auch von weiteren Wissenschaftlern erkannt. Dies zeigt sich in der häufigen Anwendung des Konzepts in wissenschaftlichen Arbeiten. Vgl. bspw. O’Farrell/Hitchens/Moffat (1992), S. 522; Dähn (1996), S. 195ff.

<sup>122</sup> Vgl. Buckley/Pass/Prescott (1988), S. 176f.; Buckley/Pass/Prescott (1992), S. 5f.

<sup>123</sup> Vgl. Man/Lau/Chan (2002), S. 128.

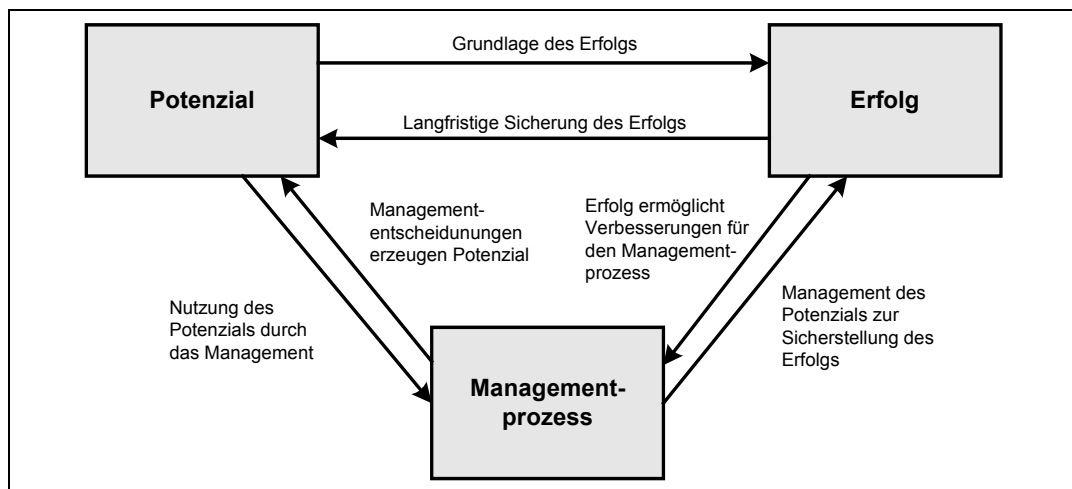


Abbildung 2.3: Konzept der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen nach Buckley/Pass/Prescott. Quelle: In Anlehnung an Buckley/Pass/Prescott (1992), S. 5.

So stellt das Potenzial die Grundlage für den Erfolg dar. Die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens ist nur dann langfristig sichergestellt, wenn die Erträge der Unternehmenstätigkeit wieder in das Potenzial des Unternehmens investiert werden. Weiterhin muss das Potenzial des Unternehmens durch das Management genutzt werden. Es wird entscheidend von Managemententscheidungen beeinflusst, die wiederum Potenziale schaffen und/oder verändern. Der Managementprozess beinhaltet die Transformation des Potenzials, wird dabei von der Unternehmensstrategie geprägt und soll den Unternehmenserfolg sicherstellen. Andererseits wirkt sich der Erfolg auch auf den Managementprozess aus. Über die Rückmeldung, ob eine verfolgte Strategie erfolgreich ist oder nicht, werden dem Management eines Unternehmens Verbesserungsmöglichkeiten aufgezeigt und neue Einsichten eröffnet.<sup>124</sup>

Aufbauend auf der Arbeit von BUCKLEY/PASS/PRESCOTT haben MAN/LAU/CHAN das Konzept zur Erfassung der Wettbewerbsfähigkeit erweitert und auf die Besonderheiten von KMU angepasst. So differenzieren die Autoren die Wettbe-

<sup>124</sup> Vgl. Buckley/Pass/Prescott (1988), S. 178.



werbsfähigkeit von großen und kleinen Unternehmen und argumentieren, dass einzelne Elemente des Konzepts von BUCKLEY/PASS/PRESCOTT für KMU eine besondere oder eine andere Bedeutung als für große Unternehmen haben. Dabei sind im Besonderen zwei Ergänzungen von MAN/LAU/CHAN festzuhalten: Erstens unterteilen sie das Potenzial in die interne Ausprägung unternehmensspezifischer Faktoren und in die externe Ausprägung des Wettbewerbsumfelds. Zweitens erweitern die Autoren den Managementprozess speziell für KMU und passen ihn für die Zwecke ihrer Untersuchung an. Danach wird die Strategieformulierung insbesondere durch den Unternehmer geprägt.<sup>125</sup>

In Ergänzung zu den bisherigen Erkenntnissen der Arbeit, die auf der Verortung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen im strategischen Management beruhen, offenbaren die Arbeiten von BUCKLEY/PASS/PRESCOTT und MAN/LAU/CHAN zusätzliche wichtige Zusammenhänge. Zunächst ist festzuhalten, dass die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens von dem Potenzial, dem Managementprozess und dem Erfolg eines Unternehmens beeinflusst wird. Diese von den Autoren als Elemente bezeichneten Größen stellen wichtige **Einflussfaktoren** auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen dar. Bei der Analyse der Veränderung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens gilt es demnach, diese Faktoren zu berücksichtigen.<sup>126</sup>

In diesem Zusammenhang können die von BUCKLEY/PASS/PRESCOTT beschriebenen Einflussfaktoren mit den in Kapitel 2.3 identifizierten Begriffen der Strategieformulierung in Einklang gebracht werden: So ist das **Potenzial** eines Unternehmens sowohl im Konzept von BUCKLEY/PASS/PRESCOTT als auch in der Strategieformulierung als Grundlage der Wettbewerbsfähigkeit im Unternehmen vorhanden. Im Managementprozess von BUCKLEY/PASS/PRESCOTT kann die **Unternehmensstrategie** verortet werden. Auch der **Erfolg** des Unternehmens wurde

---

<sup>125</sup> Vgl. Man/Lau/Chan (2002), S. 126ff. Man/Lau/Chan verwenden zur Bezeichnung des Unternehmers den Begriff Entrepreneur.

<sup>126</sup> Vgl. Buckley/Pass/Prescott (1988), S. 197.

schon zuvor in Verbindung mit der Betrachtung der Wettbewerbsfähigkeit als Unternehmensziel angesprochen. Weiterhin identifizieren MAN/LAU/CHAN die externe **Unternehmensumwelt** als Einflussfaktor auf die Wettbewerbsfähigkeit. Die Unternehmensumwelt als Einflussfaktor auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen wurde ebenfalls bei der Darstellung der Strategieformulierung herausgestellt. Weiterhin wurde durch die Arbeit von MAN/LAU/CHAN gezeigt, dass bei der Analyse der Wettbewerbsfähigkeit von KMU der **Unternehmer** als zusätzlicher Einflussfaktor zu berücksichtigen ist.

Allerdings ist anzumerken, dass das Konzept von BUCKLEY/PASS/PRESCOTT entwickelt wurde, um verschiedene Maßzahlen der Wettbewerbsfähigkeit entsprechend den drei Elementen Potenzial, Managementprozess und Erfolg zu identifizieren. Ihnen geht es also in erster Linie um die quantitative Messung von Wettbewerbsfähigkeit. Außer der Zuordnung von Maßzahlen zu den drei Elementen von Wettbewerbsfähigkeit unternehmen die Autoren jedoch keine genauere Festlegung der Inhalte der Elemente, sondern beschreiben diese nur sehr allgemein. Folglich fehlt der Konzeptualisierung eine über die Input-Transformation-Output Betrachtung des Unternehmens hinausgehende **theoretische Fundierung** der Zusammenhänge hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, die es in Kapitel 3 noch zu erarbeiten gilt. Um die Grundlage für eine wissenschaftliche Arbeit zu legen, müssen die Einflussfaktoren Potenzial, Strategie, Erfolg, Umwelt und Unternehmer spezifiziert und in Beziehung zueinander gesetzt werden.

Es wird deutlich, dass die Wettbewerbsfähigkeit als Unternehmensziel ein äußerst komplexes Konstrukt ist. Für eine wissenschaftliche Arbeit stellt sich die Notwendigkeit dar, die Beziehungen der Einflussfaktoren und deren Auswirkung auf die Wettbewerbsfähigkeit zu klären. Bevor dieses Vorhaben in Kapitel 3 umgesetzt wird, soll im folgenden Abschnitt nach der Identifikation von Eigenschaften eine Definition von Wettbewerbsfähigkeit generiert werden.

### 2.4.3 Eigenschaften und Definition von Wettbewerbsfähigkeit auf Unternehmensebene

Je nach betrachteter Ebene lassen sich bei dem Versuch einer definitorischen Annäherung an das Konstrukt Wettbewerbsfähigkeit verschiedene Eigenschaften identifizieren. Zur Ableitung von Eigenschaften von Wettbewerbsfähigkeit auf Unternehmensebene wird auf ausgewählte Definitionen zurückgegriffen (Vgl. Tabelle 2.1). Dabei werden in der Literatur dominante und oft zitierte Definitionen aufgeführt, die Eigenschaften von Wettbewerbsfähigkeit präzise herausarbeiten.

<b>Ausgewählte Definitionen von Wettbewerbsfähigkeit auf Unternehmensebene</b>
<p>Competitiveness is "[t]he immediate and future ability of, and opportunities for, entrepreneurs to design, produce and market goods within their respective environments whose price and non-price qualities form a more attractive package than those of competitors abroad or in domestic markets."</p> <p style="text-align: right;">EUROPEAN MANAGEMENT FORUM (1984), S. 6.</p>
<p>"We define competitiveness as a firm's ability, relative to its competitors, to appropriate the scarce, contested cash-flows associated with an activity and deliver them to its owners."</p> <p style="text-align: right;">KESTER/LUEHRMAN (1989), S. 20.</p>
<p>"Competitiveness may be defined as the ability of a firm to meet and beat its rivals in supplying a product on a sustainable (long-term) and viable (profitable) basis."</p> <p style="text-align: right;">BUCKLEY/PASS/PRESCOTT (1991), S. 34.</p>
<p>"Competitiveness is relative and not absolute. It depends on shareholder and customer values, financial strength which determines the ability to act and react within the competitive environment and the potential of people and technology in implementing the necessary strategic changes. Competitiveness can only be sustained if an appropriate balance is maintained between these factors which can be of a conflicting nature."</p> <p style="text-align: right;">FEURER/CHAHARBAGHI (1994), S. 58.</p>

Tabelle 2.1: Ausgewählte Definitionen von Wettbewerbsfähigkeit auf Unternehmensebene. Quelle: Eigene Darstellung.

Aus den angegebenen Definitionen lassen sich verschiedene Eigenschaften des Konstrukts Wettbewerbsfähigkeit ablesen, die auch von MAN/LAU/CHAN identifiziert wurden. Diese Eigenschaften werden im Folgenden zwar entsprechend des Untersuchungsobjekts der Arbeit auf Unternehmensebene beschrieben, sind aber zum größten Teil auch für die anderen Betrachtungsebenen von Wettbewerbsfähigkeit gültig. Danach charakterisieren die Eigenschaften Relativität, Dynamik, Langfristigkeit und Kontrollierbarkeit das Konstrukt Wettbewerbsfähigkeit. Das gleichzeitige Vorhandensein von Effektivität und Effizienz im Unternehmen stellt eine weitere Eigenschaft von Wettbewerbsfähigkeit dar, die allerdings nur auf Unternehmensebene von Belang ist.<sup>127</sup>

- Die **Relativität** von Wettbewerbsfähigkeit drückt aus, dass Wettbewerbsfähigkeit in Relation zu einem geeigneten Bezugsobjekt gesehen werden muss<sup>128</sup>. Um die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zu analysieren, wird eine Vergleichsbasis benötigt. Als möglicher Bezugspunkt kämen andere Unternehmen, wie z.B. die Wettbewerber, oder die Branche, in der ein Unternehmen tätig ist, in Frage. Eine andere Möglichkeit, Wettbewerbsfähigkeit in Relation zu setzen stellt die zeitliche Einordnung dar<sup>129</sup>. Hier wird die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens nicht anhand eines anderen Betrachtungsobjekts, sondern im zeitlichen Ablauf verglichen.
- In diesem Zusammenhang sagt die Eigenschaft der **Dynamik** aus, dass man nicht von einem statischen Zustand von Wettbewerbsfähigkeit ausgehen kann: Wettbewerbsfähigkeit verändert sich im Zeitablauf. Die Dynamik kann auch dadurch verdeutlicht werden, dass sich Entscheidungen, die zu einem bestimmten Zeitpunkt getroffen werden, erst später auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens auswirken können. So werden z.B. Kriterien, die ein Unternehmen zu einem früheren Zeitpunkt dazu befähigten, einen Auftrag zu gewinnen,

---

<sup>127</sup> Vgl. Man/Lau/Chan (2002), S. 128f.

<sup>128</sup> Vgl. Corbett/Wassenhove (1993), S. 113f.

<sup>129</sup> Vgl. Buckley/Pass/Prescott (1988), S. 195.

zu einem späteren Zeitpunkt zu rein auftragsqualifizierenden Kriterien. Diese Kriterien müssen dann erfüllt werden, um denselben Auftrag überhaupt zu erlangen. Zu diesem späteren Zeitpunkt treten dann neue auftragsgewinnende Kriterien in Erscheinung.<sup>130</sup> Daraus folgt, dass Wettbewerbsvorteile einer dynamischen Veränderung unterliegen.

- An diesem Beispiel kann man auch deutlich den Zusammenhang der Dynamik mit einem weiteren Charakteristikum, der **Langfristigkeit**<sup>131</sup> des Konstrukts, erkennen. Danach weist Wettbewerbsfähigkeit eine langfristige Orientierung auf, anstatt sich nur auf den Besitz von kurzfristigen Wettbewerbsvorteilen zu konzentrieren<sup>132</sup>. Da die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens im Zeitablauf ständig Veränderungen unterworfen ist, besteht für das Unternehmen die Notwendigkeit, die langfristige Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit durch die Pflege und Innovation von Wettbewerbsvorteilen in die Betrachtung mit einzubeziehen.
- Weiterhin ist die Eigenschaft der **Kontrollierbarkeit** eine wichtige Voraussetzung für die Auseinandersetzung mit Wettbewerbsfähigkeit. Nur wenn Wettbewerbsfähigkeit von einem Unternehmen beeinflusst werden kann, erscheint es als lohnenswert, sich mit der Thematik ‚Wettbewerbsfähigkeit‘ auseinanderzusetzen. Diese Sicht ist besonders bei Vertretern des Ressourcenbasierten Ansatzes verbreitet und bezieht sich auf die Abhängigkeit des Konstrukts von Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens, anstatt dem Structure-Conduct-Performance Paradigma folgend nur eine Anpassung an die externen Umweltbedingungen zu propagieren<sup>133</sup>.
- Man sollte sich auch vergegenwärtigen, dass die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sowohl **Effektivität** als auch **Effizienz** beinhaltet. Effektivität bedeutet die richtigen Ziele zu haben, wohingegen sich Effizienz mit der Um-

---

<sup>130</sup> Vgl. Corbett/Wassenhove (1993), S.114.

<sup>131</sup> Im Englischen für die Beschreibung diesen Sachverhalts oft der Begriff ‚Sustainability‘ verwendet, der auch mit Nachhaltigkeit ins Deutsche übersetzt werden kann.

<sup>132</sup> Vgl. Man/Lau/Chan (2002), S. 128.

setzung der Ziele befasst. In Bezug auf die Effizienz sollten die Ziele mit möglichst geringen Kosten erreicht werden.<sup>134</sup>

Um die Veränderung der Wettbewerbsfähigkeit von KMU analysieren zu können, ist es in Ergänzung zu den oben erläuterten Eigenschaften hilfreich, eine Definition für das Konstrukt abzuleiten. Anders als in bisherigen Definitionen sollen die zentralen Einflussfaktoren (Potenzial in Form der Ressourcen und Fähigkeiten, Umweltkontext, Unternehmensstrategie und Unternehmenserfolg) auf und Eigenschaften von Wettbewerbsfähigkeit auf Unternehmensebene berücksichtigt werden. Als Ergebnis wird im Hinblick auf die Zielsetzung der Arbeit folgende Definition für das Konstrukt Wettbewerbsfähigkeit festgelegt:

**Auf Unternehmensebene stellt Wettbewerbsfähigkeit ein zentrales Unternehmensziel dar, das auf den Ressourcen und Fähigkeiten als Potenzial des Unternehmens basiert. Auf dem Potenzial aufbauend sollen durch die Wahl adäquater strategischer Maßnahmen Wettbewerbsvorteile, die es einem Unternehmen ermöglichen, sich im Kontext der sich verändernden Umwelt langfristig erfolgreich gegenüber seinen Wettbewerbern durchzusetzen, generiert werden.**

Wenn man nun die erarbeitete Definition berücksichtigt, lässt sich das Konstrukt zusammenfassend auch graphisch darstellen. In Abbildung 2.4 finden sich die beschriebenen Einflussfaktoren auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen wieder. Hierzu gehören das Potenzial, das in den Ressourcen und Fähigkeiten liegt. Darauf basiert die Strategie des Unternehmens, deren Kern in den Wettbewerbsvorteilen bzw. Positionierungsvorteilen zu sehen ist, und die auf die Ziele des Unternehmens ausgerichtet ist. Weiterhin ist die Strategieformulierung im Unternehmen im Umweltkontext eingebettet, der vorerst in die aufgabenspezifische und allgemeine Umwelt differenziert wird<sup>135</sup>.

---

<sup>133</sup> Vgl. Man/Lau/Chan (2002), S. 128.

<sup>134</sup> Vgl. Buckley/Pass/Prescott (1988), S. 195.

<sup>135</sup> Vgl. für eine genauere Darstellung dieser Unterteilung Kapitel 3.2.2. Dort wird die Unternehmensumwelt über diese primäre Einteilung hinaus weiter untergliedert.

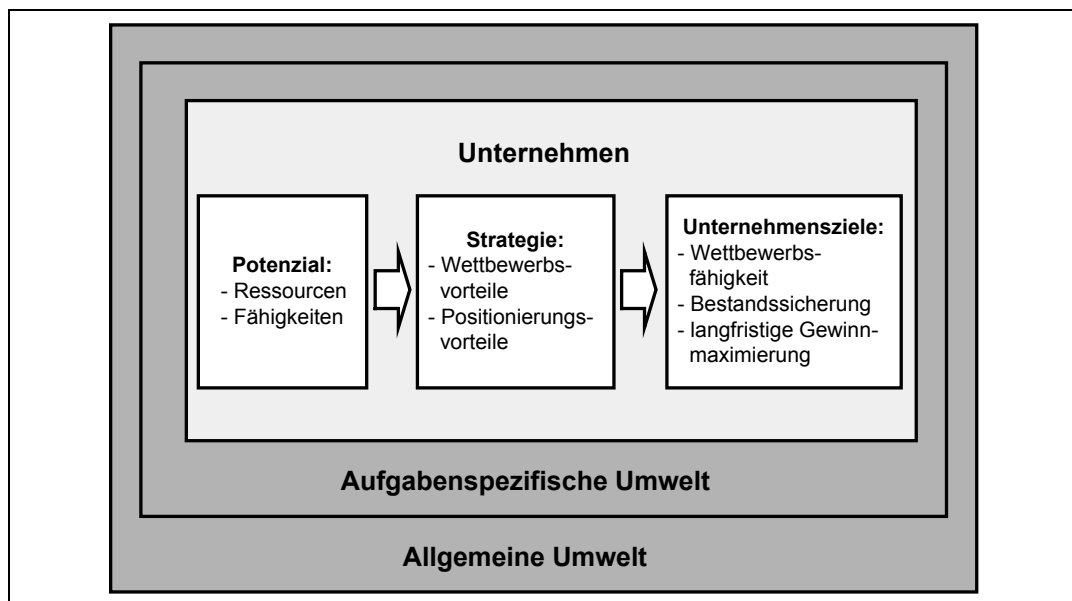


Abbildung 2.4: Wettbewerbsfähigkeit im Unternehmen. Quelle: Eigene Darstellung.

Zu Beginn dieses Kapitels fand eine Verortung der Wettbewerbsfähigkeit als Unternehmensziel im strategischem Management statt. Im ersten Abschnitt wurde auch der Begriff der Strategie festgelegt und der Zusammenhang von Unternehmenszielen und Unternehmenserfolg thematisiert. Auf einer Analyse von Studien der empirischen Zielforschung aufbauend wurde anschließend die Beziehung von Wettbewerbsfähigkeit zu anderen Unternehmenszielen hervorgearbeitet: Die Wettbewerbsfähigkeit, die Bestandssicherung und die langfristige Gewinnmaximierung sind als komplementäre strategische Ziele von Unternehmen zu sehen. Im dritten Unterkapitel wurden essentielle Begriffe und deren Beziehungen geklärt. Dazu wurde das Potenzial eines Unternehmens, das in seinen Ressourcen und Fähigkeiten liegt, als Grundlage der Wettbewerbsfähigkeit festgelegt. Weiter wurden Wettbewerbsvorteile als Kern der Unternehmensstrategie und die Rolle der Unternehmensumwelt in Form von Positionierungsvorteilen beschrieben. Die grundlegenden Zusammenhänge wurden graphisch in Abbildung 2.2 festgehalten. Zur Charakterisierung des Konstrukts Wettbewerbsfähigkeit wurde zunächst ein Überblick über existente wissenschaftliche Beiträge zum Thema gegeben. An-

schließlich wurden mit dem Potenzial, der Unternehmensstrategie, dem Unternehmenserfolg und der Unternehmensumwelt wichtige Einflussfaktoren auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und deren Interdependenzen identifiziert. Als zusätzlicher Einflussfaktor auf die Wettbewerbsfähigkeit von KMU wurde der Unternehmer herausgestellt. Schließlich wurden Eigenschaften von Wettbewerbsfähigkeit herausgearbeitet und zusammen mit den Einflussfaktoren in einer Definition zusammengeführt.



### 3. Wettbewerbsfähigkeit von KMU

Nachdem im vorhergehenden Kapitel die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen näher beleuchtet wurde, wird nun im dritten Kapitel ein Bezugsrahmen generiert, mit dem die Wettbewerbsfähigkeit von KMU erfasst werden kann. Dazu wird im ersten Teil des Kapitels das Potenzial von Unternehmen in Form der Ressourcen und Fähigkeiten näher erläutert. Anschließend findet im zweiten Abschnitt eine Analyse der Einbettung des Unternehmens im Umweltkontext statt, wobei besonders auf die kontingenztheoretische Beziehung der Umwelt zum Unternehmen eingegangen wird. Im dritten Teil wird auf die Beeinflussung der unternehmensinternen und unternehmensexternen Umwelt durch strategische Maßnahmen eingegangen. In den ersten drei Teilen des Kapitels werden jeweils zunächst Aussagen für Unternehmen im allgemeinen Sinne getroffen, die dann für KMU spezifiziert werden. Schließlich wird auf den erarbeiteten Erkenntnissen aufbauend ein geeigneter Bezugsrahmen der Wettbewerbsfähigkeit von KMU aufgestellt.

#### 3.1 Ressourcen und Fähigkeiten als Quelle von Wettbewerbsvorteilen

In diesem Abschnitt wird das Potenzial des Unternehmens im Hinblick auf dessen Wettbewerbsfähigkeit weiter spezifiziert. Dazu wird auf Aussagen des ressourcenbasierten Ansatzes zurückgegriffen, um die Ressourcen und Fähigkeiten als Potenzial von Unternehmen zu identifizieren und abzugrenzen. Hierzu erfolgt zunächst eine inhaltliche Präzisierung und Systematisierung der Begriffe Ressourcen und Fähigkeiten. Anschließend werden KMU-spezifische Ressourcen und Fähigkeiten anhand einer Literaturanalyse herausgearbeitet.

### 3.1.1 Abgrenzung und Kategorisierung von Ressourcen und Fähigkeiten

Im Zentrum des Ressourcenbasierten Ansatzes steht das Ziel, die Ergebnisunterschiede von Unternehmen anhand ihrer Ressourcen und Fähigkeiten zu erklären. Es wird also versucht, eine argumentative Verbindung zwischen der verfügbaren Ressourcenbasis eines Unternehmens und dem Unternehmenserfolg herzustellen.<sup>136</sup> Danach beruht die Selektion, der Aufbau und die Aufrechterhaltung von Ressourcen und Fähigkeiten sowohl auf unternehmensinternen Entscheidungsprozessen als auch auf unternehmensexternen strategischen Einflussfaktoren.<sup>137</sup> Die Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmens bilden die Grundlage für dessen Potenzial. Dabei zeigt das Potenzial die Möglichkeiten eines Unternehmens auf<sup>138</sup>. Es stellt die eigentliche Leistungsfähigkeit der Ressourcen und Fähigkeiten dar und bedarf, um wirksam zu werden, der Mobilisierung bzw. Aktivierung<sup>139</sup>. Anders formuliert bedeutet die Erschließung des Potenzials für ein Unternehmen, dass es die Möglichkeiten, die in seinen Ressourcen und Fähigkeiten liegen, umsetzt.

Eine allgemein anerkannte Abgrenzung zumindest der wichtigsten Begriffe des Ressourcenbasierten Ansatzes ist in der Wissenschaft bisher noch nicht gegeben. So besteht keine Übereinkunft über die Inhalte der Termini Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen. Die verschiedenen Abgrenzungsversuche und Verwendungen dieser Begriffe stehen nicht selten im Widerspruch zueinander<sup>140</sup>. Zusätzlich erschweren die Sprachbarrieren zwischen den verschiedenen wissenschaftlichen Gemeinschaften, insbesondere zwischen der deutsch- und englischsprachigen, die

---

<sup>136</sup> Vgl. Collis/Montgomery (1995), S. 118f.; Freiling (2001), S. 79f.

<sup>137</sup> Vgl. Oliver (1997), S. 698.

<sup>138</sup> Vgl. hierzu ausführlich Kapitel 2.3.

<sup>139</sup> Vgl. Servatius (1985), S. 30.

<sup>140</sup> Vgl. zu einer detaillierten Diskussion der zentralen Begriffe des Ressourcenbasierten Ansatzes Thiele (1996) S. 39ff.; Freiling (2001), S. 77ff.

genaue Differenzierung. Für die vorliegende Arbeit wird die sehr allgemein gefasste **Definition von Ressourcen** von WERNERFELT gewählt:

„By a resource is meant anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm. More formally, a firm's resources at a given time could be defined as those (tangible and intangible) assets which are tied semipermanently to the firm.<sup>141</sup>”

Es existieren zahlreiche Arbeiten, die den Begriff der Ressource enger fassen. In der vorliegenden Arbeit erfolgt eine Eingrenzung durch die Kategorisierung von Ressourcen und durch die sich anschließende Literaturanalyse, mit der diejenigen Ressourcen, die für die Wettbewerbsfähigkeit von KMU entscheidend sind, identifiziert werden. Eine zu enge Eingrenzung des Ressourcenbegriffes wird vermieden, um zu verhindern, dass wichtige Ressourcen aus der Analyse ausgeklammert werden.

Zunächst werden jedoch Fähigkeiten von Ressourcen abgegrenzt. Eine einfache und auf den ersten Blick sehr eingängige Abgrenzung ist, dass Ressourcen immer handelbar sind und Fähigkeiten in der Regel nicht<sup>142</sup>. Die Verwendung dieser Abgrenzung hat den Vorteil, dass sie auf einer Eigenschaft beruht, die leicht zu überprüfen ist. Solange etwas auf dem freien Markt erworben werden kann, handelt es sich demnach um eine Ressource. Wenn dies nicht mehr der Fall ist, spricht man nach dieser Definition von einer Fähigkeit. Allerdings beinhaltet diese Differenzierung keinerlei inhaltliche Aspekte und keine Aussagen über die Verwendung von Ressourcen, so dass zur genaueren Spezifizierung eine andere Unterscheidung gewählt wird.

Ein Unternehmen kann aufgrund einer Ressource allein keinen Wettbewerbsvorteil erringen, sondern es bedarf der Zusammenführung mehrerer Ressourcen zu einer Fähigkeit, um dieses Ziel zu erreichen<sup>143</sup>. Die Fähigkeiten eines Unterneh-

---

<sup>141</sup> Wernerfelt (1984), S. 172.

<sup>142</sup> Vgl. Foss (1999), S. 8.

<sup>143</sup> Vgl. Grant (1995), S. 126; Thiele (1996), S. 71.

mens beinhalten das Wissen des Unternehmens bzw. der Mitarbeiter über die Herstellung von Gütern und Dienstleistungen und die Organisation dieser Herstellung<sup>144</sup>. Somit repräsentieren Fähigkeiten interne Managementabläufe, die es dem Unternehmen ermöglichen, externe Kundenbedürfnisse zu erfüllen<sup>145</sup>. Außerdem ist es auch wichtig, den Einfluss von Fähigkeiten auf die Wettbewerbsfähigkeit bzw. Wettbewerbsvorteile zu betrachten, so dass folgende **Definition von Fähigkeit** in der Arbeit verwendet wird:

“A capability is the capacity for a team of resources to perform some task or activity. While resources are the source of a firm’s capabilities, capabilities are the main source of its competitive advantage.<sup>146</sup>”

Bei der Betrachtung der Fähigkeiten eines Unternehmens ist zu beachten, dass diese auch in wechselseitigen Beziehungen zueinander stehen. So kann beispielsweise eine hoch komplexe Fähigkeit eines Unternehmens auf mehreren spezifischeren Fähigkeiten basieren<sup>147</sup>. Die Fähigkeiten eines Unternehmens werden auch als **organisationale Fähigkeiten** bezeichnet<sup>148</sup>. Diesen werden solche Fähigkeiten, die sich auf einzelne Personen beziehen, gegenübergestellt. Im Gegensatz zur deutschen Verwendung des Fähigkeitenbegriffs, existieren im englischsprachigen Raum zur Unterscheidung der beiden Anwendungen zwei verschiedene Begriffe: Während die organisationalen Fähigkeiten als ‚Capabilities‘ bezeichnet werden, werden die personengebundenen bzw. individuellen Fähigkeiten oft mit ‚Skills‘ übersetzt<sup>149</sup>. Die organisationalen Fähigkeiten basieren

---

<sup>144</sup> Vgl. Foss (1999), S. 2.

<sup>145</sup> Vgl. Ulrich (1993), S. 5.

<sup>146</sup> Grant (1991), S. 119.

<sup>147</sup> Vgl. Grant (1995), S. 128. Grant spezifiziert dabei den wechselseitigen Bezug von Fähigkeiten weiter und ordnet diese in eine hierarchische Struktur ein. Diese Sichtweise wird hier nicht weiter verwendet, wichtig ist vielmehr die Bedeutung einer Fähigkeit für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Weiterhin wird der Tatsache Rechnung getragen, dass Fähigkeiten aufeinander aufbauen können.

<sup>148</sup> Vgl. Grant, (1995) S. 126ff.

<sup>149</sup> Der Begriff ‚Skills‘ wird im Folgenden synonym zu personengebundenen bzw. individuellen Fähigkeiten verwendet. Zudem sei an dieser Stelle angemerkt, dass auch im englischen Sprachgebrauch die Termini ‚Skills‘, ‚Capabilities‘ und ‚Competences‘ in der wissenschaftlichen Literatur divergierend verwendet werden.

auf den individuellen Fähigkeiten von Personen und stehen in enger Verbindung zu ihrem Wissen<sup>150</sup>. Die personengebundenen Fähigkeiten werden im Folgenden den Ressourcen eines Unternehmens zugeordnet, wohingegen die organisationalen Fähigkeiten allgemein als Fähigkeit bezeichnet werden. In dieser Arbeit, die sich ausdrücklich mit der Wettbewerbsfähigkeit von KMU beschäftigt, spielen dabei insbesondere die personengebundenen Fähigkeiten des Unternehmers und unter Umständen auch des Managements eine entscheidende Rolle<sup>151</sup>.

Außerdem kursiert in der Managementliteratur auch der Begriff der **Kompetenzen**, dessen terminologische Abgrenzung von dem der Fähigkeiten eines Unternehmens oft sehr diffus ist. Im Folgenden wird die Kompetenz eines Unternehmens mit ihren Fähigkeiten gleichgesetzt und die Begriffe werden als Synonyme verstanden<sup>152</sup>. Fähigkeiten ermöglichen also die sinnvolle Nutzung von Ressourcen und stellen einen wichtigen Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen dar, indem sie Auskunft darüber geben, inwieweit ein Unternehmen es vermag, seine Ressourcen zu nutzen<sup>153</sup>. Auf lange Sicht ist der Aufbau von Fähigkeiten folglich eine notwendige Bedingung zur Sicherung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens<sup>154</sup>.

Zudem trifft man bei der Auseinandersetzung mit den Fähigkeiten eines Unternehmens auf den Begriff der **Kernkompetenz**. Eine Kernkompetenz soll hier als eine Fähigkeit mit hoher strategischer Relevanz verstanden werden. In Beiträgen zu Kernkompetenzen wird versucht, mit argumentativen Ableitungen und auch empirischen Studien darzulegen, dass die Wettbewerbsposition eines Unternehmens mit einer Fokussierung auf diese Kernkompetenzen verbessert werden

---

<sup>150</sup> Vgl. Grant (1995) S. 131.

<sup>151</sup> Vgl. für eine ausführlichere Darstellung der für die Wettbewerbsfähigkeit wichtigen Fähigkeiten des Unternehmers das folgende Kapitel 3.1.2.

<sup>152</sup> Dieses Vorgehen erfolgt analog zu anderen Wissenschaftlern. Vgl. bspw. Grant (1995), S. 126; Thiele (1996), S. 71.; Freiling (2001), S. 89f.

<sup>153</sup> Vgl. Freiling (2001), S. 92f.

<sup>154</sup> Vgl. Corbett/Wassenhove (1993), S. 110.

kann.<sup>155</sup> Ähnlich werden mit dem Attribut ‚distinctive‘ solche Fähigkeiten bezeichnet, in denen sich das Unternehmen gegenüber dem Wettbewerb abgrenzen kann<sup>156</sup>. Hier treten vor allem Fähigkeiten in den Vordergrund, die mehrere Unternehmensbereiche betreffen<sup>157</sup>. In dieser Arbeit werden vor allem diejenigen Aspekte hervorgearbeitet, die für die Generierung von Wettbewerbsvorteilen essentiell sind.

Die Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmens können nach BARNEY das Potenzial für einen langfristigen Wettbewerbsvorteil besitzen und somit zur Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens beitragen, wenn sie vier Attribute aufweisen: Erstens müssen sie **wertvoll** sein, d.h. sie müssen einen entscheidenden Beitrag für das Unternehmen leisten. Zweitens müssen sie **selten** sein, denn nur wenn nicht jeder gegenwärtige und zukünftige Wettbewerber eines Unternehmens die gleichen Ressourcen und Fähigkeiten hat bzw. sich diese besorgen kann, können sie in Form eines langfristigen Wettbewerbsvorteils genutzt werden. Aus demselben Grund dürfen die Ressourcen und Fähigkeiten **nicht perfekt imitierbar** sein. Schließlich dürfen sie **nicht substituierbar** sein, d.h. es darf keine strategisch äquivalent wertvolle Ressource oder Fähigkeit existieren, die den Wert, die Seltenheit und die schwere Imitierbarkeit der Ressource des Unternehmens mindert bzw. obsolet werden lässt.<sup>158</sup> Als ergänzender Faktor, damit eine Ressource oder Fähigkeit zu einem Wettbewerbsvorteil wird, ist noch die **Kommunizierbarkeit** zu nennen. Es ist entscheidend, dass der Wert, den eine Ressource oder Fähigkeit verkörpert, an die Zielgruppen eines Unternehmens mitgeteilt werden kann<sup>159</sup>.

---

<sup>155</sup> Vgl. Prahalad/Hamel (1990), S. 79ff.; Thiele (1996), S. 69.

<sup>156</sup> Vgl. Stoner (1987), S. 34.

<sup>157</sup> Vgl. Prahalad/Hamel (1990), S. 82; Duschek/Sydow (2002), S. 427.

<sup>158</sup> Vgl. Barney (1991), S. 107ff. In diesem Beitrag schließt Barney bei der Definition des Begriffs ‚Resource‘ sowohl Ressourcen als auch Fähigkeiten mit ein. Barney geht zur Ableitung seiner Aussagen von den Annahmen aus, dass sich die Ressourcen und Fähigkeiten von Unternehmen zu Unternehmen unterscheiden und sie einer gewissen Immobilität unterworfen sind. Vgl. Barney (1991), S. 101.

<sup>159</sup> Vgl. Stoner (1987), S. 34.

Diese **Schutzmechanismen** der Ressourcen und Fähigkeiten<sup>160</sup> ermöglichen es einem Unternehmen, einen nachhaltigen wettbewerblichen Positionierungsvorteil zu erlangen, der seinerseits entscheidenden Einfluss auf den Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens hat<sup>161</sup>. Zur Sicherstellung der Nachhaltigkeit der Positionierungsvorteile eines Unternehmens, muss dieses die Schutzmechanismen von Ressourcen und Fähigkeiten aufbauen und verstärken, um letztendlich die Imitation der Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens zu erschweren<sup>162</sup>.

Bei der Analyse von Ressourcen und Fähigkeiten in Bezug auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen spielen diese Mechanismen eine entscheidende Rolle: Umso stärker die Schutzmechanismen ausgeprägt sind, desto bedeutender ist der auf der betroffenen Ressource bzw. der darauf aufbauenden Fähigkeit basierende Wettbewerbsvorteil. Eine starke Ausprägung der Schutzmechanismen bei für den Unternehmenserfolg relevanten Ressourcen und Fähigkeiten hat somit einen positiven Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Generell werden für die Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens mehrere Ressourcen und Fähigkeiten als Grundlage von Wettbewerbsvorteilen benötigt. In speziellen Fällen kann es aber auch vorkommen, dass die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens primär auf einer Fähigkeit oder Ressource basiert.

Zur weiteren Differenzierung werden Ressourcen in drei Gruppen unterteilt: Danach existieren **tangible** (materielle), **intangible** (immaterielle) und **Humanressourcen**<sup>163</sup>. Tangible Ressourcen bestehen aus physischen und finanziellen Res-

---

<sup>160</sup> Über die Einteilung von Barney hinaus existieren noch zahlreiche weitere Attribute von anderen Autoren, die Schutzmechanismen von Ressourcen und Fähigkeiten konstituieren. So zieht z.B. Thiele die drei Attribute Unternehmensspezifität, Immobilität und Nicht-Imitierbarkeit heran. Vgl. Thiele (1996), S. 46ff. Diese Attribute werden allerdings durch die Aufstellung von Barney abgedeckt. Es handelt sich meist lediglich um eine alternative Formulierung des gleichen Sachverhalts, so dass hier auf die vier von Barney aufgestellten Attribute - ergänzt um das Attribut der Kommunizierbarkeit - zurückgegriffen wird.

<sup>161</sup> Vgl. Bharadwaj/Varadarajan/Fahy (1993), S. 84ff.

<sup>162</sup> Vgl. Day/Wensley (1988), S. 2.

<sup>163</sup> Tangible kann als materiell, dinghaft oder fassbar übersetzt werden. Intangible bedeutet im-

sources, die normalerweise am einfachsten zu erfassen sind. Die Erfassung von intangiblen Ressourcen ist schwieriger. Hierzu zählen technologische Ressourcen, der Ruf des Unternehmens und seiner Produkte sowie die Unternehmenskultur. Die dritte Ressourcengruppe, die Humanressourcen, basieren auf den bereits erläuterten personenbezogenen Fähigkeiten - den Skills - der Unternehmensangehörigen. Obwohl die betroffenen Personen in einem Unternehmen ‚tangibel‘ bzw. materiell sind, sind die mit diesen Personen verbundenen (personenbezogenen) Fähigkeiten - also spezifische Fertigkeiten, Kenntnisse und auch die Motivation - ebenfalls schwer zu erfassen und als intangibel zu bezeichnen.<sup>164</sup> Wenn man die Schutzmechanismen von Ressourcen betrachtet, ist zu erkennen, dass die für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens entscheidenden Ressourcen oft einen intangiblen Charakter aufweisen<sup>165</sup>.

Freilich wurde die Einteilung in tangible, intangible und Humanressourcen auch insofern kritisiert, als die Eingrenzung der Ressourcen nicht spezifisch genug ist und dieser Begriff häufig zu weitläufig ausgelegt wird<sup>166</sup>. Weiterhin sind bei der gewählten Einteilung Überschneidungen von einzelnen Ressourcen und Fähigkeiten hinsichtlich der zugeordneten Kategorien möglich. So argumentiert bspw. THIELE, dass die Unternehmenskultur aufgrund der hohen Spezifität und der großen Relevanz hinsichtlich des Wettbewerbs zu den Fähigkeiten eines Unternehmens und nicht zu den intangiblen Ressourcen zu zählen ist<sup>167</sup>. Diesen beiden Kritikpunkten kann hier mit dem Verweis auf das weitere Vorgehen entgegnet werden. Die primäre Einteilung in tangible, intangible und Humanressourcen wird lediglich dazu verwendet, die in Studien zur Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen identifizierten Ressourcen und Fähigkeiten in die Kategorien einzuord-

---

materiell, nicht greifbar oder unfassbar. Im Folgenden werden weiterhin die Termini tangible und intangible Ressourcen verwendet.

<sup>164</sup> Diese Einteilung erfolgt analog zu anderen Wissenschaftlern. Vgl. bspw. Collis/Montgomery (1995), S. 199f.; Grant (1995), S. 121ff.; Bamberger/Wrona (1996), S. 132ff.

<sup>165</sup> Vgl. Collis/Montgomery (1995), S. 124.

<sup>166</sup> Vgl. Freiling (2001), S. 81f.

<sup>167</sup> Vgl. Thiele (1996), S. 43f.



nen. An dieser Stelle erfolgt also eine Konzentration auf die Ressourcen und Fähigkeiten, die hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit und dem damit verbundenen Erfolg von KMU hervorzuheben sind.

Der erste Einwand ist stark vom Verständnis von Ressourcen und Fähigkeiten des Betrachters abhängig. Als Grundlage für das Verständnis von Ressourcen und Fähigkeiten werden die angegebenen Definitionen verwendet, so dass eine Abgrenzung der Begriffe gegeben ist. Was den zweiten Kritikpunkt anbelangt, ist zu berücksichtigen, dass zwischen den einzelnen Ressourcen und Fähigkeiten Überschneidungen und Interdependenzen existieren und diese oft nicht klar voneinander getrennt werden können. Die Klassifikation dient hier aber nur zur systematischen Auseinandersetzung mit für die Wettbewerbsfähigkeit von KMU wichtigen Ressourcen. Da die Einteilung für die vorliegende Arbeit keinen erklärenden Charakter hat, spielen die genannten Kritikpunkte an der Einteilung hier nur eine untergeordnete Rolle. Es wird aber ausdrücklich darauf hingewiesen, dass innerhalb der einzelnen Kategorien Interdependenzen zwischen den einzelnen Unterkategorien auftreten und die Ressourcen und Fähigkeiten daher nicht immer trennscharf voneinander abgegrenzt werden können.

Die Zusammenhänge von Potenzial, Ressourcen und Fähigkeiten und die Unterteilung von Ressourcen in drei Kategorien werden in Abbildung 3.1 noch einmal zusammenfassend graphisch dargestellt: Das Potenzial des Unternehmens besteht aus den Ressourcen und Fähigkeiten. Die Ressourcen eines Unternehmens werden in tangible, intangible und Humanressourcen differenziert und die Zusammenführung von mehreren Ressourcen führt zu einer Fähigkeit. Durch die zwei Pfeile in der Abbildung wird symbolisiert, dass Ressourcen die auf ihnen basierenden Fähigkeiten begünstigen. Fähigkeiten wiederum wirken sich auf die ihnen zugrundeliegenden Ressourcen aus und gestalten diese mit.

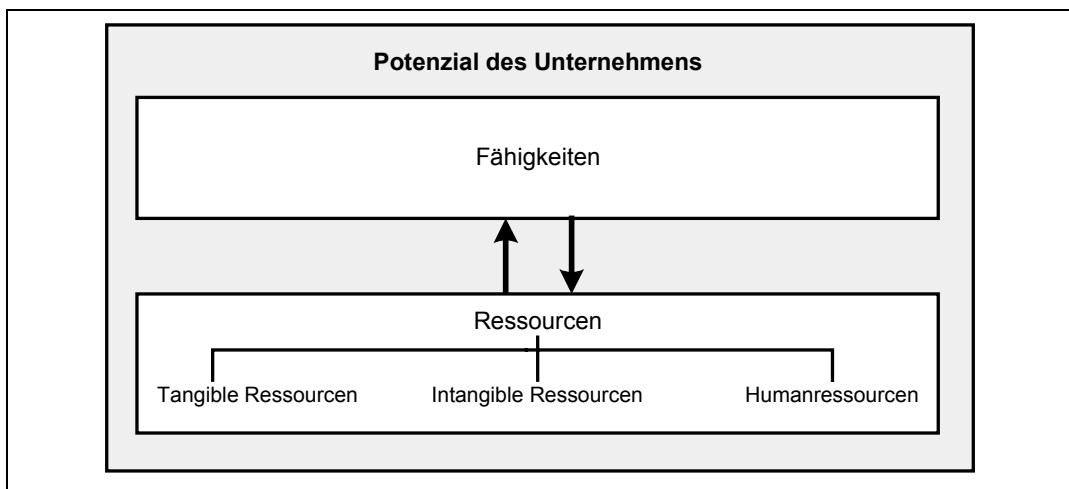


Abbildung 3.1: Darstellung der Zusammenhänge von Ressourcen, Fähigkeiten und Potenzial im Unternehmen. Quelle: Modifiziert nach Grant (1995), S. 121.

Nachdem die zentralen Begriffe Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens abgegrenzt, spezifiziert und unterteilt wurden, soll wie angekündigt auf diejenigen Ressourcen und Fähigkeiten eingegangen werden, die für die Wettbewerbsfähigkeit von KMU von Bedeutung sind.

### 3.1.2 Ressourcen und Fähigkeiten in KMU

Auf den ersten Blick gleichen die Ressourcen und Fähigkeiten von KMU denjenigen von größeren Unternehmen. Allerdings existieren auch entscheidende Unterschiede hinsichtlich Bedeutung und Verfügbarkeit. Um diese Besonderheiten aufzudecken, wird bei der Erläuterung der Ressourcen und Fähigkeiten neben allgemeinen wissenschaftlichen Beiträgen auf KMU-spezifische Literatur zurückgegriffen. Als besonders hilfreich für die anschließende Darstellung der Ressourcen und Fähigkeiten von KMU erwiesen sich die Arbeiten von MAN/LAU/CHAN<sup>168</sup>, sowie die empirischen Untersuchungen von PRATTEN<sup>169</sup>,

<sup>168</sup> Vgl Man/Lau/Chan (2002).

BAMBERGER<sup>170</sup> und der STRATOS GROUP<sup>171</sup>, HORNE ET AL.<sup>172</sup> sowie STONER<sup>173</sup>. Zunächst soll jetzt auf die für die Wettbewerbsfähigkeit von KMU wichtigen Ressourcen und dann auf die Fähigkeiten eingegangen werden. Die Analyse von Ressourcen in KMU folgt dabei der Kategorisierung in tangible, intangible und Humanressourcen.

**Tangible Ressourcen** in Besitz eines Unternehmens wirken sich auf dessen Wettbewerbsfähigkeit aus<sup>174</sup>. Hierzu zählen insbesondere die verfügbaren **physischen Ressourcen** wie (spezialisierte) Produktionsausstattungen und -einrichtungen sowie die **finanzielle Ausstattung und der Zugang zu Kapital** des Unternehmens<sup>175</sup>. Daneben spielen auch noch die Lage und der Standort des Unternehmens und dessen Einrichtungen eine Rolle<sup>176</sup>. Für KMU ist insbesondere die finanzielle Ausstattung und der Zugang zu Kapital ein entscheidender Einflussfaktor, da die Finanzkraft durch eine limitierte Verfügbarkeit an Finanzierungsformen für diese Unternehmensgruppe im Allgemeinen eingeschränkt ist<sup>177</sup>. Finanzielle Ressourcen stellen oft über Investitionen die Grundlage für den Zugang zu anderen Ressourcen und Fähigkeiten dar. So wird für die Weiterbildung des Humankapitals, den Eintritt in neue Märkte oder eine komplette Repositionierung des Unternehmens Kapital in nicht unerheblichem Umfang benötigt.<sup>178</sup>

Anders als tangible Ressourcen erzeugen **intangible Ressourcen** in der Regel keinen Wert durch ihre Existenz; vielmehr müssen sie mit anderen Ressourcen

---

<sup>169</sup> Vgl. Pratten (1991).

<sup>170</sup> Vgl. Bamberger et al. (1995); Bamberger/Wrona (1997).

<sup>171</sup> Vgl. Bamberger/Pleitner (1988); Bamberger (1989); Stratos Group (1990). Das Stratos Projekt wurde von einer Gruppe Wissenschaftlern durchgeführt, die sich als Stratos Group bezeichnet und zu denen auch Bamberger gehört. Vgl. Stratos Group (1990).

<sup>172</sup> Vgl. Horne et al. (1992).

<sup>173</sup> Vgl. Stoner (1987).

<sup>174</sup> Vgl. Kravis/Lipsey (1992), S. 196.

<sup>175</sup> Vgl. Bamberger/Pleitner (1988), S. 85; Aaker (1989), S. 94; Bamberger (1989), S. 83.; Williams (1992), S. 31; Gabele/Moraw (1994), S. 159.

<sup>176</sup> Vgl. Stoner (1987), S. 35f.; Day/Wensley (1988), S. 3; Aaker (1989), S. 94; Bhadraraj/Varadarajan/Fahy (1993), S. 91f.

<sup>177</sup> Vgl. Eden/Levitas/Martinez (1997), S. 63.

kombiniert werden<sup>179</sup>. Die Unternehmenskultur, die Technologie sowie die Reputation des Unternehmens und seiner Produkte werden als für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens wichtige intangible Ressourcen bewertet. Die verwendete und verfügbare **Technologie eines Unternehmens** spielt eine wichtige Rolle und steht in enger Verbindung zu der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens<sup>180</sup>. In diesem Zusammenhang wird die Technologie eines Unternehmens maßgeblich von den eigenen Forschungs- und Entwicklungs- (F&E) Aktivitäten beeinflusst, so dass diese mit der Wettbewerbsfähigkeit in Verbindung gebracht werden<sup>181</sup>. Gerade hinsichtlich der F&E-Kapazitäten ist bei KMU oft eine Benachteiligung gegenüber großen Unternehmen zu erkennen. Diese Benachteiligung wirkt sich auf die Tätigkeitsfelder von KMU aus, die daher oft in Bereichen tätig sind, in denen wenige F&E Ressourcen benötigt werden.

Die **Unternehmenskultur** trägt zu einer produktiven Atmosphäre, zu einer gemeinsamen geistigen Haltung (Mindset) und zum Aufbau von kreativen und innovativen Prozessen bei und führt damit zur kontinuierlichen Verbesserung der Fähigkeiten des Unternehmens<sup>182</sup>. Somit ist die Unternehmenskultur ebenfalls entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens<sup>183</sup>. Weiterhin spielen auch die **Reputation und das Image des Unternehmens**, die z.B. durch den Familiennamen der Eigentümer oder bestimmte Produkt- oder Markenbezeichnungen nach außen projiziert werden, eine große Rolle<sup>184</sup>. Mit der Reputation und dem Image kann ein KMU positive Assoziierungen mit dem Unternehmen und

---

<sup>178</sup> Vgl. Horne et al. (1992), S. 57ff.

<sup>179</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2004), S. 54.

<sup>180</sup> Vgl. Aaker (1989), S. 94; Bamberger et al. (1995), S. 16ff.; Eden/Levitas/Martinez (1997), S. 54; Grupp (1997), S. 19ff.

<sup>181</sup> Vgl. Bamberger/Pleitner (1988), S. 85; Aaker (1989), S. 94; Bamberger (1989), S. 83; Kravis/Lipsey (1992), S. 198; Nachum/Jones/Dunning (2001), S. 280.

<sup>182</sup> Vgl. Stoner (1987), S. 36; Powell (1993), S. 204ff.; Ulrich (1993), S. 7f.; Slevin/Covin (1995), S. 574 ff; Echevarría (1999), S. 69ff.

<sup>183</sup> Vgl. Bamberger (1989), S. 83.; Bharadwaj/Varadarajan/Fahy (1993), S. 92.

<sup>184</sup> Vgl. Stoner (1987), S. 36; Day/Wensley (1988), S. 3; Aaker (1989), S. 94; Williams (1992), S. 31; Bharadwaj/Varadarajan/Fahy (1993), S. 89f.; Gabele/Moraw (1994), S. 158; Bamberger et al. (1995), S. 16ff.

seiner Produkte auf andere Bereiche ausweiten und auch im Hinblick auf zukünftige Aktivitäten davon profitieren.

Eine entscheidende Rolle nicht nur in Bezug auf die Wettbewerbsfähigkeit spielen die **Humanressourcen** eines Unternehmens. Folgendes Zitat verdeutlicht die zentrale Position der Mitarbeiter und des Managements von KMU und die damit verbundenen Aufgabenstellungen des strategischen Managements:

“The integration of nonhuman resources poses few management problems: finance, technology, brands, and machines are inanimate and, hence, passive resources. The critical management issues concern the integration of human resources. Knowledge and skill are embodied within individual employees in specialized form.<sup>185</sup>”

Die Mitarbeiter und das Management müssen also hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens berücksichtigt werden, was auch von zahlreichen anderen Wissenschaftlern bestätigt wird<sup>186</sup>. Daraus folgt auch die Hervorhebung der Humanressourcen als eigene Ressourcenkategorie. Der Erfolg eines Unternehmens ist demnach entscheidend von der Verfügbarkeit von Humanressourcen abhängig, wobei insbesondere die mit diesen Personen verbundenen Fähigkeiten sowie deren Wissen und Motivation in den Vordergrund gerückt werden sollen. In den personengebundenen Fähigkeiten, dem Wissen und der Motivation liegen dann auch die mit dieser Ressourcenkategorie verbundenen Quellen für Wettbewerbsvorteile.

Das Humankapital eines Unternehmens kann grundsätzlich in die Gruppen der Entscheidungsträger bzw. dem Management und den Mitarbeitern inklusive mittleres Management differenziert werden. Bei der Betrachtung des Humankapitals liegt der Fokus zunächst auf den eigentlichen Entscheidungsträgern in einem Unternehmen. Da in KMU diese Funktion in der Regel vom **Unternehmer**, der oft

---

<sup>185</sup> Grant (1995), S. 134.

<sup>186</sup> Vgl. bspw. Stoner (1987), S. 35ff.; Day/Wensley (1988), S. 2f.; Duffey (1988), S. 93; O’Farrell/Hitchens (1988), S. 413; Feurer/Chaharbaghi (1994), S. 49ff.; Echevarría (1999), S. 71.

gleichzeitig Eigentümer ist, wahrgenommen und gestaltet wird, fällt dieser Person eine entscheidende Position im Unternehmen zu:

„[...] the key to the competitiveness of many small firms lies with the special knowledge, skill or abilities of the entrepreneurs.<sup>187</sup>“

Der Unternehmer ist in KMU oft als der alleinige, zumindest aber immer als der wichtigste Entscheidungsträger zu betrachten. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass das Management von KMU zum Teil auch von anderen Personen mitgestaltet wird, die ebenfalls in die Analyse mit einzubeziehen sind. Dennoch soll hier die besondere Bedeutung des Unternehmers hervorgehoben werden. MAN/LAU/CHAN stellen auch speziell die Bedeutung von den **personengebundenen Fähigkeiten, dem Wissen und der Persönlichkeit des Unternehmers** als Einflussfaktor auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen in den Vordergrund.<sup>188</sup> Bei der Betrachtung des Unternehmers sind neben dem persönlichen finanziellen Engagement und der daraus resultierenden Motivation auch dessen Fähigkeiten als Manager von Bedeutung<sup>189</sup>. Diese personengebundenen Fähigkeiten haben einen entscheidenden Einfluss auf das Management, die Strategie und daher auch auf die Wettbewerbsfähigkeit eines KMU. Nach MAN/LAU/CHAN lassen sich sechs Gruppen von personengebundenen Fähigkeiten des Unternehmers voneinander abgrenzen: konzeptuelle Fähigkeiten, organisatorische Fähigkeiten, strategische Fähigkeiten sowie Fähigkeiten bei der Erkennung und Ausnutzung von Chancen, bei der Pflege und dem Aufbau von Beziehungen sowie beim Engagement bzw. der Selbstmotivation (Vgl. Tabelle 3.1)<sup>190</sup>.

---

<sup>187</sup> Pratten (1991), S.32.

<sup>188</sup> Vgl. Man/Lau/Chan (2002), S. 130ff. und die Identifizierung von Einflussfaktoren auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen in Kapitel 2.4.2. Vgl. auch Gabele/Moraw (1994), S. 181ff.

<sup>189</sup> Vgl. Horne et al. (1992), S. 57; Schwiering (1996), S. 278 und Kapitel 1.1.

<sup>190</sup> Vgl. Man/Lau/Chan (2002), S. 131ff.

<b>Personengebundene Fähigkeiten des Unternehmers / Entscheidungsträgers</b>	
Konzeptuelle Fähigkeiten	Personengebundene Fähigkeiten des Unternehmers, die sich auf die konzeptuelle Erfassung und Verarbeitung von Sachverhalten beziehen (z.B. Fähigkeiten hinsichtlich der Entscheidungsfindung, Informationsaufnahme und -auswertung, Risikoeinschätzung sowie Einfallsreichtum)
Organisatorische Fähigkeiten	Personengebundene Fähigkeiten des Unternehmers, die in Verbindung mit verschiedenen internen und externen Humanressourcen sowie physischen, finanziellen und technologischen Ressourcen stehen (einschließlich Team-Building, Personalführung, Training und Controlling)
Strategische Fähigkeiten	Personengebundene Fähigkeiten des Unternehmers in Bezug auf die Auswahl, Bewertung und Implementierung von Unternehmensstrategien
Fähigkeiten bei der Erkennung und Ausnutzung von Chancen	Personengebundene Fähigkeiten des Unternehmers in Verbindung mit dem Erkennen und der Entwicklung von Marktchancen
Fähigkeiten bei der Pflege und dem Aufbau von Beziehungen	Personengebundene Fähigkeiten des Unternehmers in Bezug auf die Interaktion mit einzelnen Personen und Gruppen (z.B. der Aufbau von Zusammenarbeit und Vertrauen, die Verwendung von Kontakten und Verbindungen, die Überzeugungskraft sowie Kommunikations- und Interpretationsfähigkeiten)
Fähigkeiten beim Engagement und der Selbstmotivation	Personengebundene Fähigkeiten des Unternehmers, die ihn zur Fortführung des Unternehmens führen

Tabelle 3.1: Personengebundene Fähigkeiten nach Man/Lau/Chan. Quelle: In Anlehnung an Man/Lau/Chan (2002), S. 132.

Diese Aufstellung veranschaulicht, wie vielfältig die Skills des Unternehmers sind und welche Bedeutung diese für ein KMU haben. Dabei ist eine entscheidende Aufgabe des Unternehmers oft in der Entdeckung oder Entwicklung eines neuen

Produktes oder einer neuen Dienstleistung zu sehen<sup>191</sup>. In Bezug auf die Bedeutung des Unternehmers ist noch seine Bindung an das Unternehmen zu berücksichtigen. Wohingegen Mitarbeiter abgeworben werden können und somit wichtiges Wissen des Unternehmens verloren gehen kann, ist der Unternehmer, der ja oft der Eigentümer und Firmengründer in Personalunion ist, persönlich an ein KMU gebunden.<sup>192</sup> Die Persönlichkeit des Unternehmers, die sich in seinen Werten, Überzeugungen, Einstellungen, persönlichen Zielen und seiner Motivation zeigt, beeinflusst dabei sowohl die personengebundenen Fähigkeiten als auch das Wissen und in letzter Konsequenz das strategische Verhalten von KMU<sup>193</sup>.

Genauso sind auch noch die **personengebundenen Fähigkeiten, das Wissen und die Motivation der Mitarbeiter** zu beachten. So wurden das Wissen, z.B. eine gute Kenntnis über die Kunden und ihre Bedürfnisse, weitere Skills, wie z.B. personengebundene Fähigkeiten in Bezug auf Innovationen, und die Motivation der Mitarbeiter als Quelle von Wettbewerbsvorteilen in Unternehmen identifiziert<sup>194</sup>. Neben dem Unternehmer sind also die Mitarbeiter die zweite entscheidende Personengruppe in Bezug auf die Wettbewerbsfähigkeit eines KMU, was durch die Unternehmensbefragung von STONER bestätigt wird. Danach sind die Erfahrungen, das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeiter die wichtigste Quelle von Wettbewerbsvorteilen bei KMU<sup>195</sup>.

Weiterhin ist in diesem Zusammenhang auch der Einfluss des Know-how eines Unternehmens auf die Wettbewerbsfähigkeit zu nennen<sup>196</sup>. Hier soll das personengebundene Wissen, das mit dem Know-How in einem Unternehmen verbunden ist, den Humanressourcen zugerechnet werden, da die Mitarbeiter bzw. der

---

<sup>191</sup> Vgl. Pratten (1991), S. 32.

<sup>192</sup> Vgl. Pratten (1991), S. 70.

<sup>193</sup> Vgl. Bamberger (1989), S. 83.

<sup>194</sup> Vgl. Bamberger/Pleitner (1988), S. 85; Bamberger (1989), S. 83; Nelson (1992), S. 129; Corbett/Wassenhove (1993), S. 118; Ulrich (1993), S. 8f.; Gabele/Moraw (1994) S. 158; Bamberger et al. (1995), S. 16ff.; Grant (1995), S. 125ff.

<sup>195</sup> Vgl. Stoner (1987), S. 35.

<sup>196</sup> Vgl. Bamberger (1989), S. 83.



Unternehmer die Träger dieses Wissens sind. Von Mitarbeitern in KMU ist generell zu erwarten, dass sie sich aufgrund der Größe der Organisation eher mit dem Unternehmen und seinen Produkten identifizieren<sup>197</sup> als dies in großen Unternehmen der Fall ist, was eine positive Wirkung auf die Motivation haben kann. In Tabelle 3.2 findet sich eine Zusammenstellung der Ressourcen, die für die Wettbewerbsfähigkeit von KMU als besonders relevant herausgearbeitet wurden.

---

<sup>197</sup> Vgl. Bussiek (1996), S. 234.

<b>Wichtige Ressourcen für die Wettbewerbsfähigkeit von KMU</b>		
<b>Tangible Ressourcen</b>	Physische Ausstattung und Lage	STONER (1987); DAY/WENSLEY (1988); BAMBERGER (1989); KRAVIS/LIPSEY (1992); WILLIAMS (1992); WAHEEDUZZAMAN/RYANS (1996).
	Finanzielle Ausstattung und Zugang zu Kapital	BAMBERGER/PLEITNER (1988); AAKER (1989); BAMBERGER (1989); HORNE ET AL. (1992); GABELE/MORAW (1994); WAHEEDUZZAMAN/RYANS (1996).
<b>Intangible Ressourcen</b>	Unternehmenskultur	BAMBERGER (1989); BHARADWAJ/VARADARAJAN/FAHY (1993); POWELL (1993); ULRICH (1993); SLEVIN/COVIN (1995); ECHEVARRÍA (1999).
	Technologie	AAKER (1989); BAMBERGER (1989); BAMBERGER ET AL. (1995); EDEN/LEVITAS/MARTINEZ (1997); NACHUM/JONES/DUNNING (2001).
	Reputation und Image des Unternehmens und der Produkte	STONER (1987); DAY/WENSLEY (1988); AAKER (1989); WILLIAMS (1992); BHARADWAJ/VARADARAJAN/FAHY (1993); GABELE/MORAW (1994).
<b>Humanressourcen</b>	Personengebundene Fähigkeiten, Wissen und Persönlichkeit des Unternehmers	BAMBERGER (1989); HORNE ET AL. (1992); GABELE/MORAW (1994); BAMBERGER ET AL. (1995); MAN/LAU/CHAN (2002).
	Personengebundene Fähigkeiten, Wissen und Motivation der Mitarbeiter	STONER (1987); BAMBERGER/PLEITNER (1988); DAY/WENSLEY (1988); BAMBERGER (1989); CORBETT/WASSENHOVE (1993); ULRICH (1993); GABELE/MORAW (1994); BAMBERGER ET AL. (1995); WAHEEDUZZAMAN/RYANS (1996).

Tabelle 3.2: Übersicht über die Verwendung von Ressourcen im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit von KMU. Quelle: Eigene Darstellung.

Als nächstes soll nun auf die Fähigkeiten von KMU eingegangen werden, die auf den Ressourcen basieren, und mit ihnen gemeinsam das Potenzial konstituieren. Die Analyse der Fähigkeiten beruht ebenso wie die Analyse der Ressourcen auf der Auswertung der einschlägigen Literatur.

Die Bedeutung der **Fähigkeiten** für das Unternehmen wird durch den Kernkompetenzansatz betont, in dessen Mittelpunkt der Wettbewerb zwischen Unternehmen um den Aufbau von Kernkompetenzen als besonders wichtige strategische Fähigkeit eines Unternehmens steht<sup>198</sup>. Bei KMU stellt insbesondere der Unternehmer einen entscheidenden Einflussfaktor auf die strategischen Fähigkeiten dar<sup>199</sup>. Genauso vielfältig wie die Ressourcen des Unternehmens sind auch die darauf aufbauenden Fähigkeiten. Zudem sind Ressourcen und Fähigkeiten meist unternehmensindividuell geprägt, d.h. jedes Unternehmen hat spezifische Ressourcen und Fähigkeiten. Allerdings sind die Fähigkeiten eines Unternehmens in der Regel schwieriger zu identifizieren als dessen Ressourcen, da sie ja meist eine Kombination aus Ressourcen und anderen Fähigkeiten darstellen<sup>200</sup>. Im Folgenden kann deswegen nur auf solche Fähigkeiten, die hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit von KMU als besonders bedeutend erscheinen, eingegangen werden.

Eine Möglichkeit, die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zu steigern, besteht in der Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb. Diese Differenzierung kann grundsätzlich auf Marketingfähigkeiten und/oder auf Fähigkeiten hinsichtlich Produktdifferenzierung und -entwicklung basieren.<sup>201</sup> Bei der Differenzierung über **Marketingfähigkeiten** geht es um die erfolgreiche Umsetzung des Marketing-Mix im Wettbewerbsumfeld<sup>202</sup>. KMU sind in der Regel keine Marketingspezialisten, wodurch sich für KMU eine Benachteiligung in Bezug auf den Vertrieb und das Marketing offenbart. Daher tendieren KMU eher dazu, auf Kundenmärkten anstatt auf Auktionsmärkten tätig zu werden. Kundenmärkte werden durch Kunden gestaltet, so dass in dieser Marktform generell auf die Wünsche des Kun-

---

<sup>198</sup> Vgl. Prahalad/Hamel (1990), S. 86.

<sup>199</sup> Vgl. Obrecht (1995), S. 10.

<sup>200</sup> Die Komplexität und starke Unternehmensindividualität wird an der beispielhaften hierarchischen Darstellung der Fähigkeiten eines Herstellers von Telekommunikationsausrüstungsgeräten bei Grant verdeutlicht. Vgl. Grant (1995), S. 131.

<sup>201</sup> Vgl. Stoner (1987), S. 36; Bamberger/Pleitner (1988), S. 84; Aaker (1989), S. 94; Bamberger (1989), S. 83ff.; Slevin/Covin (1995), S. 574ff.; Nachum/Jones/Dunning (2001), S. 280.

<sup>202</sup> Vgl. Corbett/Wassenhove (1993), S. 109; Gabele/Moraw (1994), S. 159; Bamberger et al. (1995), S. 16ff.

den angepasste Angebote anzutreffen sind. Auf Auktionsmärkten dagegen hat der Kunde in der Regel lediglich die Wahl, ein bestimmtes Angebot wahrzunehmen ohne dabei eine individuelle Anpassung erwarten zu können. KMU verfolgen im Allgemeinen das Ziel, der Benachteiligung hinsichtlich der Marketingfähigkeiten durch enge und direkte Kundenkontakte entgegenzuwirken.<sup>203</sup>

Bei der **Produktdifferenzierung und -entwicklung**, die bei produzierenden Unternehmen stark mit der technologischen Kompetenz des Unternehmens verbunden ist, versucht ein Unternehmen, Einzigartigkeit in einem Bereich zu erreichen, der durch die Kunden wertgeschätzt wird. Die Möglichkeiten der Differenzierung von Produkten und Dienstleistungen variieren von Markt zu Markt. Dabei reicht die Bandbreite der Differenzierungsmöglichkeiten von den physischen Eigenschaften und Attributen bis hin zu der mit einem Produkt oder einer Dienstleistung verbundenen Erfüllung von speziellen Kundenanforderungen und -bedürfnissen.<sup>204</sup> In Bezug auf die Produktentwicklung konzentrieren sich kleine Unternehmen oft auf die Anwendung von bereits existierenden neuartigen Technologien und nicht auf die Grundlagenforschung<sup>205</sup>.

Weiterhin leistet auch die **Fähigkeit zu niedrigen Kosten** bzw. Kosteneffizienz einen entscheidenden Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit von KMU. In diesem Zusammenhang wird die Effizienz der Produktion in Verbindung mit niedrigen Fixkosten als wichtige Größe für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen hervorgehoben.<sup>206</sup> Zudem sind Kostenvorteile von Unternehmen oft auf Größendegressions- und Verbundvorteile, Investitionen in State-of-the-Art Technologie und einen bevorzugten Zugang zu Rohstoffen und Distributionskanälen

---

<sup>203</sup> Vgl. Bussiek (1996), S. 234.

<sup>204</sup> Vgl. Buckley/Pass/Prescott (1992), S. 35.

<sup>205</sup> Vgl. Pratten (1991), S. 59ff.

<sup>206</sup> Vgl. Oral (1986), S. 149ff.; Stoner (1987), S. 35f.; Aaker (1989), S. 94; Pratten (1991), S. 67ff.; Corbett/Wassenhove (1993), S. 116; Gabele/Moraw (1994), S. 159; Bamberger et al. (1995), S. 16ff.; Man/Lau/Chan (2002), S. 135.

zurückzuführen<sup>207</sup>. Auch KMU nutzen diese Grundlagen für Kostenvorteile. So können KMU bspw. durch eine Nischenstrategie die notwendige Spezialisierung erlangen, die für diese Unternehmensgruppe oft eine Voraussetzung für Größendegressions- und Verbundvorteile darstellt<sup>208</sup>.

Sowohl die Fähigkeit zu niedrigen Kosten als auch diejenigen Fähigkeiten, die mit der Differenzierung der Produkte und Dienstleistungen verbunden sind, werden maßgeblich von der **Innovationsfähigkeit** beeinflusst und gestaltet<sup>209</sup>. Generell sind Wettbewerbsvorteile von KMU oft auf ihre Innovationsfähigkeit zurückzuführen<sup>210</sup>. Mit Innovationen sind hierbei sowohl Produkt-, als auch Prozess- und Strategieinnovationen bzw. Managementinnovationen angesprochen<sup>211</sup>. Bei KMU spielen insbesondere Produktinnovationen eine große Rolle für die Existenzsicherung<sup>212</sup>. Die Fähigkeit zu Innovationen ist eng mit der Unternehmenskultur verbunden<sup>213</sup> und basiert sowohl auf den technologischen Ressourcen als auch auf dem Humankapital des Unternehmens. In Bezug auf die Produktinnovationen eines Unternehmens spielt die Fähigkeit zur F&E eine entscheidende Rolle, die auch eigenständig als Quelle von Wettbewerbsvorteilen beschrieben wird.<sup>214</sup> Wie schon bei der Technologie des Unternehmens dargestellt, sind KMU bei der F&E eher benachteiligt und konzentrieren sich auf Tätigkeitsbereiche, die wenig F&E-intensiv sind.

---

<sup>207</sup> Vgl. Buckley/Pass/Prescott (1991), S. 35; Bharadwaj/Varadarajan/Fahy (1993), S. 88f.

<sup>208</sup> Vgl. hier auch die weiteren Ausführungen zur Wettbewerbsstrategie von KMU in Kapitel 3.3.

<sup>209</sup> Vgl. Stoner (1987), S. 35f.; Bamberger/Pleitner (1988), S. 85; Aaker (1989), S. 94; Bamberger (1989), S. 83ff.; Williams (1992), S. 29ff.; Bharadwaj/Varadarajan/Fahy (1993), S. 85; Corbett/Wassenhove (1993), S. 116; Gabele/Moraw (1994), S. 159; Slevin/Covin (1995), S. 574ff.; Müller/Kornmeier (2000), S. 36f.; Man/Lau/Chan (2002), S. 135.

<sup>210</sup> Vgl. Qian/Li (2003), S. 41ff.

<sup>211</sup> Vgl. Bharadwaj/Varadarajan/Fahy (1993), S. 89; Müller/Kornmeier (2000), S. 36.

<sup>212</sup> Vgl. Pratten (1991), S. 74.

<sup>213</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg (1997), S. 623.

<sup>214</sup> Vgl. Bamberger (1989), S. 83.

Hervorzuheben ist bei den Fähigkeiten von KMU auch die Rolle der **Qualität** der Produkte und Dienstleistungen, die durch das Unternehmen angeboten werden<sup>215</sup>. In einer Untersuchung im Rahmen des Stratos Projekts wird sie als der wichtigste Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit von KMU identifiziert<sup>216</sup>. Auch in der empirischen Untersuchung von PRATTEN ist die Qualität der Dienstleistungen, die dem Kunden als eigenständige Ware oder in Kombination mit einem anderen Produkt bereitgestellt werden, als eine der zwei wichtigsten Quellen der Wettbewerbsfähigkeit von KMU identifiziert worden. Ein entscheidendes Kriterium für die Qualität dieser Dienstleistungen ist eine intelligentere und schnellere Antwort auf die Anforderungen und Wünsche des Kunden zu finden als es die Wettbewerber vermögen<sup>217</sup>. Die Produktqualität bzw. die Qualität der Dienstleistungen, die in Verbindung zu einem Produkt stehen oder selbst das Produkt kennzeichnen, werden hier als separate Fähigkeit von KMU betrachtet.

Die **Flexibilität** ist ebenso als eigenständige Fähigkeit eines Unternehmen zu sehen, wobei mehrere Arten von Flexibilität existieren. So hat Flexibilität einerseits administrative Determinanten und ist dadurch eng mit der Unternehmensstruktur verbunden. Andererseits ist sie auch in Form von Flexibilität in der Produktion und Produktentwicklung unter technologischen Gesichtspunkten zu betrachten. Allgemein kann die Flexibilität eines Unternehmens als entscheidende Einflussgröße auf dessen Wettbewerbsfähigkeit hervorgehoben werden<sup>218</sup>. So beruht die Wettbewerbsfähigkeit von KMU in hohem Maße darauf, dass Entscheidungen schnell getroffen und durchgeführt werden können. Diese hohe Responsiveness von KMU ergibt sich aus der geringen Anzahl an strukturellen und administrativen Hürden, die eine Entscheidung passieren muss und dadurch, dass weniger

---

<sup>215</sup> Vgl. Stoner (1987), S. 35f.; Bharadwaj/Varadarajan/Fahy (1993), S. 85; Gabele/Moraw (1994), S. 159; Bamberger et al. (1995), S. 16ff.; Waheeduzzaman/Ryans (1996), S. 19; Kumar/Motwani/Stecke (1999), S. 1ff.; Man/Lau/Chan (2002), S. 135.

<sup>216</sup> Vgl. Bamberger/Pleitner (1988), S. 85; Bamberger (1989), S. 83ff.

<sup>217</sup> Vgl. Pratten (1991), S. 59ff.

<sup>218</sup> Vgl. Stoner (1987), S. 35f.; Aaker (1989), S. 94; Pratten (1991), S. 65ff.; Dreyer/Gronhaug (2004), S. 484ff.

Personen Änderungen zustimmen müssen.<sup>219</sup> Folglich können KMU in der Regel schnell auf Umweltveränderungen reagieren, was einen erheblichen Wettbewerbsvorteil darstellt.

Weiterhin spielt die **Lernfähigkeit** eines Unternehmens besonders im Zusammenhang mit der Langfristigkeit von Wettbewerbsvorteilen eine wichtige Rolle<sup>220</sup>. Die vorteilhaften Effekte des organisationalen Lernens und der damit verbundenen Verbesserung von Fähigkeiten und Skills der Unternehmensangehörigen sind die gesteigerte Effizienz von Mitarbeitern bzw. Mitarbeitergruppen und ein verbesserter Informationsaustausch und -fluss im Unternehmen<sup>221</sup>. Organisationales Lernen bzw. organisationale Expertise kann insbesondere dann eine Quelle von Wettbewerbsvorteilen darstellen, wenn das Lernen implizit erfolgt, nicht direkt in der Anwendung zu erkennen ist und sich das zugrundeliegende Wissen als sehr komplex erweist<sup>222</sup>. Es ist davon auszugehen, dass auch die Lernfähigkeit von KMU entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit dieser Unternehmen ist. Eine besondere Bedeutung hat hier die Lernfähigkeit des Unternehmers.

Zusätzlich ist noch die **Kooperationsfähigkeit** von Unternehmen als Quelle von Wettbewerbsvorteilen zu nennen. Durch Unternehmenskooperationen können zwei oder mehrere Unternehmen zusammenarbeiten, um komplementäre Ressourcen und Fähigkeiten zusammenzubringen. Auf diese Weise kann die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen auch von anderen Organisationen (z.B. Unternehmen, Universitäten, staatliche Institutionen) und den Beziehungen zu diesen Organisationen abhängen. Folglich ist es für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen entscheidend, effektive Beziehungen zu anderen Organisationen aufzubauen und zu pflegen.<sup>223</sup> Besonders für KMU sind Kooperationen wichtig, um

---

<sup>219</sup> Vgl. Pratten (1991), S. 66.

<sup>220</sup> Vgl. Williams (1992), S. 31f.

<sup>221</sup> Vgl. Bharadwaj/Varadarajan/Fahy (1993), S. 92ff.

<sup>222</sup> Vgl. Winter (1987), S. 170f.

<sup>223</sup> Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 660ff.; Wilkinson/Mattsson/Easton (2000), S. 275ff.

Nachteilen, die ihnen aufgrund ihrer Größe entstehen, entgegenzuwirken<sup>224</sup>. Letztendlich wird durch den Zugang zu den Ressourcen und Fähigkeiten des Kooperationspartners und den damit verbundenen Informationen und Wissensbeständen, der einhergehenden Technologie sowie den zusätzlichen Märkten ein Mehrwert für alle beteiligten Unternehmen geschaffen. Ein effektives Management von Unternehmenskooperationen kann diesen Mehrwert noch steigern.<sup>225</sup>

Als weitere Quelle von Wettbewerbsvorteilen dienen zudem die **finanziellen Fähigkeiten** eines Unternehmens<sup>226</sup>, die eng mit den finanziellen Ressourcen verbunden sind. Aufbauend auf der finanziellen Ausstattung und dem Zugang zu Kapital bestimmen die finanziellen Fähigkeiten die finanzielle Stärke eines Unternehmens und somit auch dessen Fähigkeit zu agieren und reagieren<sup>227</sup>. Die finanziellen Fähigkeiten geben den Spielraum für Investitionen vor, die es einem Unternehmen auch in Zukunft erlauben, wettbewerbsfähig zu bleiben. Dabei spielen in internationalen Tätigkeitsfeldern Veränderungen des Wechselkurses eine Rolle, die nicht nur die Kostensituation des Unternehmens, sondern auch die Möglichkeit, für die zukünftige Entwicklung essentielle Investitionen zu tätigen, entscheidend beeinflussen.<sup>228</sup> Hinsichtlich ihrer finanziellen Fähigkeiten müssen KMU Benachteiligungen aufgrund der oft eingeschränkten finanziellen Ausstattung und des Zugangs zu Kapital ausgleichen.

Hervorzuheben sind noch die Fähigkeiten eines Unternehmens in Bezug auf die **Informationsgewinnung und -verarbeitung**<sup>229</sup>, wobei speziell die Informations-

---

<sup>224</sup> Vgl. Qian/Li (2003), S. 41ff.

<sup>225</sup> Vgl. Ireland/Hitt/Vaidyanath (2002); S. 428ff.

<sup>226</sup> Vgl. Bamberger/Pleitner (1988), S. 84; Bamberger (1989), S. 83ff.

<sup>227</sup> Vgl. Ulrich (1993), S. 11f.; Feurer/Chaharbaghi (1994), S. 51.

<sup>228</sup> Vgl. Kester/Luehrman (1989), S. 20ff. So beeinflusst eine starke Veränderung des Wechselkurses die Wachstumschancen und den Wert der gegenwärtigen Anlagen- und Vermögensgegenstände eines Unternehmens unterschiedlich. Ein niedriger Wert der Heimatwährung eines Unternehmens bspw. stellt für das Unternehmen einen Kosten- und Preisvorteil dar, während diese Veränderung dem Unternehmen gleichzeitig einen entscheidenden Nachteil im Wettbewerb um die Restrukturierung der Branche auferlegt. Vgl. Kester/Luehrman (1989), S. 22.

<sup>229</sup> Vgl. Bamberger (1989), S. 83; Slevin/Covin (1995), S. 574ff.



technologie und deren Management<sup>230</sup> und der Zugang zu Marktinformationen<sup>231</sup> wichtig sind. Diese Fähigkeit ermöglicht es einem KMU, relevante Informationen über sein Wettbewerbsumfeld zu erlangen und zu analysieren. Die Fähigkeit der Informationsgewinnung und -verarbeitung bietet die Grundlage für ein erfolgreiches strategisches Management in KMU und ist in enger Verbindung zu den personengebundenen Fähigkeiten, dem Wissen und der Persönlichkeit des Unternehmers zu betrachten.

Der Unternehmer prägt auch mit den **allgemeinen Managementfähigkeiten** eine weitere wichtige Gruppe von Fähigkeiten für die Wettbewerbsfähigkeit von KMU<sup>232</sup>. In dieser Gruppe sind diejenigen Fähigkeiten zusammengefasst, die zu einem ‚guten Management‘ in einem Unternehmen führen. Hier ist eine Fülle von weiteren Fähigkeiten, wie z.B. das Management von HR-Systemen<sup>233</sup> als mögliche Quelle von Wettbewerbsvorteilen enthalten. Die beschriebenen Fähigkeiten in Bezug auf die Wettbewerbsfähigkeit von KMU werden in der Tabelle 3.3 noch einmal zusammengefasst.

---

<sup>230</sup> Vgl. Porter/Millar (1985), S. 150ff.; Bharadwaj/Varadarajan/Fahy (1993), S. 93; Ross/Beath/Goodhue (1996), S. 31ff.

<sup>231</sup> Vgl. Bamberger et al. (1995), S. 16ff.

<sup>232</sup> Vgl. Aaker (1989), S. 93ff.; Bamberger (1989), S. 83; Bharadwaj/Varadarajan/Fahy (1993), S. 85ff.; Nachum/Jones/Dunning (2001), S. 280.

<sup>233</sup> Vgl. Lado/Wilson (1994), S. 699ff.; Slevin/Covin (1995), S. 574ff.

<b>Wichtige Fähigkeiten für die Wettbewerbsfähigkeit von KMU</b>	
<b>Produktdifferenzierung und -entwicklung</b>	AAKER (1989); BAMBERGER (1989); PRATTEN (1991); BHARADWAJ/VARADARAJAN/FAHY (1993); SLEVIN/COVIN (1995).
<b>Marketingfähigkeiten</b>	STONER (1987); BAMBERGER/PLEITNER (1988); AAKER (1989); BAMBERGER (1989); PRATTEN (1991); CORBETT/WASSENHOVE (1993); GABELE/MORAW (1994); BAMBERGER ET AL. (1995); SLEVIN/COVIN (1995); NACHUM/JONES/DUNNING (2001).
<b>Fähigkeit zu niedrigen Kosten</b>	ORAL (1986); STONER (1987); AAKER (1989); BAMBERGER (1989); PRATTEN (1991); BHARADWAJ/VARADARAJAN/FAHY (1993); CORBETT/WASSENHOVE (1993); GABELE/MORAW (1994); BAMBERGER ET AL. (1995); MAN/LAU/CHAN (2002).
<b>Innovationsfähigkeit</b>	STONER (1987); BAMBERGER/PLEITNER (1988); AAKER (1989); BAMBERGER (1989); WILLIAMS (1992); BHARADWAJ/VARADARAJAN/FAHY (1993); CORBETT/WASSENHOVE (1993); GABELE/MORAW (1994); SLEVIN/COVIN (1995); MAN/LAU/CHAN (2002).
<b>Qualität</b>	STONER (1987); BAMBERGER/PLEITNER (1988); BAMBERGER (1989); PRATTEN (1991); BHARADWAJ/VARADARAJAN/FAHY (1993); GABELE/MORAW (1994); BAMBERGER ET AL. (1995); WAHEEDUZZAMAN/RYANS (1996); KUMAR/MORWANI/STECHE (1999); MAN/LAU/CHAN (2002).
<b>Lernfähigkeit</b>	WILLIAMS (1992); BHARADWAJ/VARADARAJAN/FAHY (1993).
<b>Kooperationsfähigkeit</b>	DYER/SINGH (1998); WILKINSON/MATTSSON/EASTON (2000); IRELAND/HITT/VAIDYANATH (2002).
<b>Flexibilität</b>	STONER (1987); AAKER (1989); PRATTEN (1991); ULRICH (1993); DREYER/GRONHAUG (2004).
<b>Finanzielle Fähigkeiten</b>	BAMBERGER/PLEITNER (1988); BAMBERGER (1989); KESTER/LUEHRMAN (1989); FEURER/CHAHARBAGHI (1994)
<b>Fähigkeiten der Informationsgewinnung und -verarbeitung</b>	PORTER/MILLAR (1985); BAMBERGER (1989); BHARADWAJ/VARADARAJAN/FAHY (1993); BAMBERGER ET AL. (1995); SLEVIN/COVIN (1995); ROSS/BEATH/GOODHUE (1996); WAHEEDUZZAMAN/RYANS (1996).
<b>Allg. Managementfähigkeiten</b>	AAKER (1989); BAMBERGER (1989); BHARADWAJ/VARADARAJAN/FAHY (1993); NACHUM/JONES/DUNNING (2001).

Tabelle 3.3: Übersicht über die Verwendung von Fähigkeiten im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit von KMU. Quelle: Eigene Darstellung.

KMU unterscheiden sich durch eine Menge Faktoren von anderen Unternehmen. So sind die Vorteile von KMU insbesondere in der Flexibilität und der Innovationsfähigkeit zu sehen, wohingegen die Nachteile in der Beschränkung durch die Größe des Unternehmens und im Mangel an notwendigen Ressourcen liegen. Insbesondere sind dabei die Nachteile in Bezug auf die Marketingfähigkeiten und die Einschränkungen durch limitierte finanzielle Ressourcen, einen eingeschränkten Zugang zu Kapital und die F&E Aktivitäten, hervorzuheben. Weiterhin ist bei der Betrachtung des Potenzials von KMU die besondere Stellung des Unternehmers und die Bedeutung von Kooperationen zu beachten.

Bei der Betrachtung der Fähigkeiten und Ressourcen sei noch einmal ausdrücklich darauf verwiesen, dass hier zahlreiche Überschneidungen zwischen den einzelnen Ressourcen und Fähigkeiten bestehen. Speziell bei den Fähigkeiten ist festzustellen, dass sie aufgrund der Überschneidungen nicht als exklusiv zu betrachten sind und sich gegenseitig beeinflussen. Weiterhin können sich die Fähigkeiten gegenseitig verstärken und unterliegen einer dynamischen Entwicklung.<sup>234</sup> Die Interdependenzen werden in der Diskussion um die Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf die Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmens noch vertieft behandelt.

In diesem Unterkapitel wurde für die weitere Diskussion eine Liste (Tabelle 3.2 und 3.3) mit solchen Ressourcen und Fähigkeiten hervorgearbeitet, die für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, besonders von KMU, als relevant erachtet werden. Allerdings wird bei dieser Aufstellung keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit erhoben. Trotzdem kann man anhand der analysierten Literatur davon ausgehen, dass die Liste von Ressourcen und Fähigkeiten eine umfassende Darstellung der bisherigen wissenschaftlichen Erkenntnisse zu den Quellen von Wettbewerbsvorteilen und damit auch der Wettbewerbsfähigkeit von KMU darstellt.

---

<sup>234</sup> Vgl. Corbett/Wassenhove (1993), S. 111 ff.

### 3.2 Einbettung des Unternehmens in der Umwelt

Bei der Unternehmensstrategie geht es um die Umsetzung der auf den Ressourcen und Fähigkeiten beruhenden Vorteile im Wettbewerbskontext zur Erlangung von Positionierungsvorteilen<sup>235</sup>. Jedoch stellen überlegene Ressourcen und Fähigkeiten für sich allein betrachtet nicht notwendigerweise einen Wettbewerbsvorteil dar. Sie bieten einem Unternehmen vielmehr die Möglichkeit, Wettbewerbsvorteile zu erringen.<sup>236</sup> Es tritt damit zusätzlich zu den bisher identifizierten Ressourcen und Fähigkeiten auch noch die Einordnung von Unternehmen im Umweltkontext in den Vordergrund. Im Folgenden soll nun unter Rückgriff auf die Kontingenztheorie die Umweltkomponente herausgegriffen und isoliert betrachtet werden. Dies ist insofern notwendig, da die EU-Osterweiterung als Umweltveränderung neben der Wettbewerbsfähigkeit von KMU eine zentrale Rolle in der vorliegenden Arbeit einnimmt.

Die Betrachtung der externen Umwelt über die Kontingenztheorie bietet die Möglichkeit, die Veränderungen durch die EU-Osterweiterung zu analysieren und dann die Auswirkungen der Veränderungen auf die Wettbewerbsfähigkeit von KMU hervorzuheben. Diese Herangehensweise ist konform mit dem Ressourcenbasierten Ansatz, aus dem schon Erkenntnisse zur Spezifizierung von Ressourcen und Fähigkeiten verwendet wurden. Während sich der Ressourcenbasierte Ansatz allerdings mit der Betrachtung von Ressourcen und Fähigkeiten als Quelle von Wettbewerbsvorteilen auf die interne Sichtweise von KMU konzentriert, eröffnet ein kontingenztheoretischer Zugang die theoretische Fundierung der Beziehung von KMU zu ihrer Umwelt.

In diesem Unterkapitel wird daher der Fokus auf unternehmensexterne Einflussfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit gerichtet. Zunächst wird unter Bezugnahme auf die Kontingenztheorie die Unternehmen-Umwelt Beziehung, also die Verbin-

---

<sup>235</sup> Vgl. Day/Wensley (1988), S. 2ff.

<sup>236</sup> Vgl. Bharadwaj/Varadarajan/Fahy (1993), S. 85.

dung oder der ‚Link‘ der Umwelt zu dem Unternehmen, hergestellt. Anschließend wird eine systematisierende Einteilung der Unternehmensumwelt vorgenommen, um die externen Strukturen und deren Veränderung durch die EU-Osterweiterung besser erfassen zu können.

### 3.2.1 Zur Beziehung von Strategie und Umwelt in der Kontingenztheorie

Die hohe Unsicherheit in Bezug auf die Unternehmensumwelt und deren ständige Veränderung beeinflussen die strategischen Managemententscheidungen eines Unternehmens. Im strategischen Managementprozess nimmt die Umweltanalyse daher eine zentrale Position ein. Hier ist es wichtig, die Umwelt anhand ihrer Wirkungen auf das Unternehmen zu analysieren. Die Umweltanalyse ist ein vielschichtiger Prozess, der auf Basis einer Vielzahl an Faktoren erfolgt. Unternehmen müssen sich ständig wandeln um mit den Umweltfaktoren eine möglichst gute Übereinstimmung sicherstellen zu können. Nun ist es wichtig, darzustellen, wie diese Verbindung zwischen Unternehmen und der sie umgebenden Umwelt gestaltet wird.

Zur Erklärung der Unternehmen-Umwelt Beziehung soll auf die Fit-Hypothese der **Kontingenztheorie** zurückgegriffen werden. Unter dem Begriff **Fit** wird die Übereinstimmung verschiedener unternehmensinterner Prozesse und Charakteristika mit der Umwelt verstanden<sup>237</sup>. Nach der Fit-Hypothese der Kontingenztheorie werden „[...] Unternehmen als interpretative Systeme, die relevante Informationen aus ihrer Umwelt wahrnehmen und zu Hypothesen verarbeiten[,]“<sup>238</sup> verstanden. Die Fit-Hypothese besagt, dass der Fit eines Unternehmens mit seiner Umwelt einen erheblichen positiven Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens hat<sup>239</sup>. An-

---

<sup>237</sup> Synonym verwendete Begriffe für den Begriff Fit sind z.B. Alignment, Coalignment, Match, Kontingenz oder Kongruenz. Vgl. Venkatraman/Prescott (1990), S. 2; Hein (1999), S. 60.

<sup>238</sup> Engelhard/Eckert (1994), S. 3.

<sup>239</sup> Vgl. Snow/Hambrick (1980), S. 527; Drazin/Van de Ven (1985), S. 515ff.; Donaldson

ders ausgedrückt hat ein Misfit des Unternehmens mit seiner Umwelt eine schlechte Wettbewerbsposition zur Folge.

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass der Kontingenzansatz aufgrund der Kritik an den - zu Beginn der Entstehung des Ansatzes häufig verwendeten - deterministischen Zusammenhängen<sup>240</sup> weiterentwickelt wurde. Die aufgeklärte Perspektive der Kontingenztheorie untersucht die Beziehungen von verschiedenen Variablenkonfigurationen der Umwelt und einer Organisation. In dieser breiteren Konzeptualisierung werden die vielfachen Interdependenzen und Interaktionen von Umwelt- und Unternehmensvariablen berücksichtigt, d.h. es wird eine holistische Perspektive eingenommen<sup>241</sup>. Diese holistische Perspektive äußert sich dann in der systemischen Betrachtung der Beziehungen des Unternehmens zu seiner Umwelt, die auch als ‚Gestalten‘ bezeichnet werden<sup>242</sup>, wobei sich diese Gestalten durch eine innere Konsistenz von mehreren Attributen auszeichnen<sup>243</sup>. Danach ist Fit im Gestaltansatz als aufgeklärte Perspektive der Kontingenztheorie eine mögliche in sich konsistente Ausprägung von verschiedenen Variablenkonfigurationen eines Unternehmens und seiner Umwelt, wobei gleichzeitig mehrere erfolgreiche Variablenmuster existieren<sup>244</sup>. Der auf diesen Gestalten basierende Gestaltansatz ist als Weiterentwicklung der klassischen Perspektive in die Gruppe der kontingenztheoretischen Ansätze einzuordnen. Darin wird auch der Tatsache Rechnung getragen, dass sich Unternehmen nicht nur starr an die Umwelt anpassen, sondern auch die Möglichkeit haben, die Umweltstrukturen selbst aktiv zu beeinflussen. So kann die Unternehmensführung die Unternehmensstrategie nicht nur reaktiv an eine Umweltveränderung anpassen, sondern sie kann auch selbstständig versu-

---

(1987), S. 3ff.; Venkatraman/Prescott (1990), S. 1ff.

<sup>240</sup> Vgl. für eine Darstellung von deterministischen Zusammenhängen in der Kontingenztheorie bspw. Miller (1981), S. 2ff.; Segler (1981), S. 227ff.

<sup>241</sup> Vgl. Miller/Friesen (1977), S. 254f.

<sup>242</sup> Vgl. Venkatraman/Prescott (1990), S. 5; Hein (1999), S. 61f.

<sup>243</sup> Vgl. Venkatraman (1989), S. 432.

<sup>244</sup> Vgl. Van de Ven/Drazin (1985), S. 347ff. Die Tatsache, dass mehrere gleich erfolgreiche Variablenkonfigurationen zur Auswahl stehen, wird in der einschlägigen Literatur unter dem Begriff ‚Equifinality‘ behandelt.

chen, die Umwelt aktiv zu gestalten und damit selbst eine Veränderung des Umweltkontextes hervorrufen.<sup>245</sup>

Die Kontingenztheorie thematisiert viele Bereiche im Unternehmen. So beschäftigt sich die Kontingenztheorie in der Betriebswirtschaftslehre über den strategischen Managementprozess hinaus unter anderem mit Unternehmensstrukturen, der Unternehmensführung und dem Personalmanagement, die durch Kontextfaktoren der Umwelt geprägt werden.<sup>246</sup> Bezogen auf das strategische Management beinhaltet die Fit-Hypothese die Aussage, dass der Erfolg eines Unternehmens in einem Wettbewerbsumfeld entscheidend von der Wahl einer Strategie abhängt, die den Anforderungen des Umweltkontextes am besten gerecht wird<sup>247</sup>. Hier wird wie oben beschrieben eine holistische Perspektive eingenommen, so dass der **Strategie-Umwelt-Fit** verstanden wird als

„A broader conceptualization of coalignment between several characteristics of strategy and several characteristics of environment.<sup>248</sup>“

Dabei werden durch die Interaktion verschiedener Kontextfaktoren der Unternehmensumwelt unterschiedliche alternative strategische Muster im Unternehmen entwickelt, die diesen Fit herstellen sollen<sup>249</sup>. Der strategische Fit umfasst die Stimmigkeit der Strategie eines Unternehmens mit seinen Zielen und Werten, der externen Umwelt, den Ressourcen und Fähigkeiten sowie mit seiner Organisation und seinen Systemen<sup>250</sup>.

Bei der Anwendung des Fit-Konzepts im strategischen Management erfolgt eine Konzentration auf die Interaktionen von Umwelt- und Strategievariablen, wobei sowohl die unternehmensinterne Umwelt in Form von Ressourcen und Fähigkei-

---

<sup>245</sup> Vgl. Kreikebaum (1993), S. 25; Steinmann/Schreyögg (1997), S. 152.

<sup>246</sup> Vgl. Van de Ven/Drazin (1985), S. 344; Donaldson (2001), S. 4.

<sup>247</sup> Vgl. Venkatraman/Prescott (1990), S. 5f.; Engelhard/Wonigeit (1991), S. 177; Bamberger/Wrona (1994), S. 199ff.; Grant (1995), S. 31. Vgl. für eine Darstellung und Analyse des Fit-Konzepts im strategischem Management Venkatraman/Camillus (1984), S. 513ff.

<sup>248</sup> Venkatraman/Prescott (1990), S. 3.

<sup>249</sup> Vgl. Segler (1981), S. 247.

<sup>250</sup> Vgl. Venkatraman/Prescott (1990), S. 1; Grant (1995), S. 30f.

ten des Unternehmens als auch die externe Umwelt berücksichtigt werden muss<sup>251</sup>. Danach trifft ein Unternehmen durch die Festlegung, welche Produkte es auf welchem Markt basierend auf welchen Wettbewerbsvorteilen anbietet, eine strategische Wahl und unterwirft sich bestimmten Umweltbedingungen bzw. Kontingenzen, die diese strategische Wahl mit sich bringt<sup>252</sup>. Der Umstand, dass Unternehmen mit bestimmten Umweltstrukturen konfrontiert werden, kann auch mit dem Begriff Betroffenheit beschrieben werden. Unter **Betroffenheit** soll in dieser Arbeit das Auswirkungspotenzial einer bestimmten Umweltsituation auf ein Unternehmen verstanden werden.

Einerseits gibt die Umwelt also Strukturen vor, an die sich ein Unternehmen anpassen muss. Andererseits eröffnet die Umwelt aber auch durch einen dynamischen Veränderungsprozess und durch die Wahl von einer der mehreren gleich erfolgreichen Variablenkonfigurationen Spielräume, wie sich ein Unternehmen gegenüber seinen Wettbewerbern mit Hilfe von Strategien ständig neu positionieren und die Umwelt aktiv mitgestalten kann. Dies bedeutet, dass ein Unternehmen, das seine Ressourcen und Fähigkeiten im Hinblick auf die spezifischen Anforderungen der Umwelt besser als seine Wettbewerber verwenden kann, einen Wettbewerbsvorteil generiert und sich somit besser durchsetzen und im Wettbewerb behaupten kann. Gleichzeitig hat das Management eines Unternehmens Wahlmöglichkeiten, auf welche Wettbewerbsvorteile es sich konzentrieren und wie es den Wettbewerb gestalten möchte.

Essentiell bei der Betrachtung der Beziehung der Strategie zum Umweltkontext ist darüber hinaus die Art und Weise, wie diese Interaktion zustande kommt. Es ist keineswegs so, dass die Kontextfaktoren der Umwelt einen direkten Einfluss auf das Unternehmen ausüben. Vielmehr stehen zwischen einem Unternehmen und der Umwelt Entscheidungsträger, welche die Umweltsituation aufgrund persönlicher Eigenschaften und Erfahrungen selektiv wahrnehmen. So spielen bei der stra-

---

<sup>251</sup> Vgl. Bamberger/Wrona (1994), S. 199.



tegischen Entscheidungsfindung in einem Unternehmen Unsicherheit, Komplexität und konfliktäre Beziehungen eine essentielle Rolle<sup>253</sup>. Daher ist die Beziehung von Unternehmensumwelt und -strategie als indirekt zu betrachten. Die Umwelt wirkt auf die Entscheidungsträger einerseits als Stimuli und beschränkt andererseits durch Handlungsrestriktionen ihren **Gestaltungsspielraum**.<sup>254</sup> Folglich ist der Gestaltungsspielraum des Unternehmers als wichtigster Entscheidungsträger in KMU bei der Strategieformulierung entscheidend (Vgl. Abbildung 3.2). Er wird insbesondere durch die Persönlichkeit des Unternehmers geprägt.

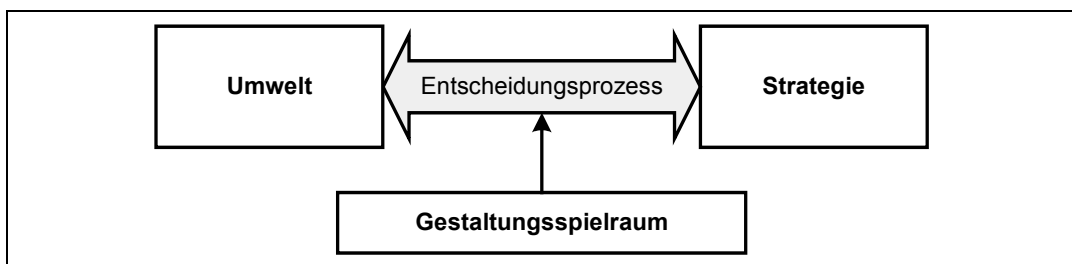


Abbildung 3.2: Kontingenztheoretisches Grundmodell der Unternehmensstrategie. Quelle: Modifiziert nach Segler (1981), S. 246.

Eine Möglichkeit, wie Unternehmen auf einen Misfit der Unternehmensvariablen zur Umwelt reagieren können, ist durch eine Anpassung an diese veränderten Kontingenzen. Wenn der Erfolg eines Unternehmens unter den zufriedenstellenden Wert fällt, kann mit einer Anpassung der Strategie eines Unternehmens wieder ein Fit hergestellt werden. Diese neu erlangte Übereinstimmung soll letztendlich den Erfolg auf ein zufriedenstellendes Maß anheben.<sup>255</sup> Folglich bewirkt der Misserfolg eines Unternehmens die Anpassung der Unternehmensstrategie.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das strategische Verhalten und der Erfolg von KMU von der internen und -externen Unternehmensumwelt

<sup>252</sup> Vgl. Horne et al. (1992), S. 57; Bamberger/Bonacker (1994), S. 199ff.

<sup>253</sup> Vgl. Amit/Schoemaker (1993), S. 40ff.

<sup>254</sup> Vgl. Segler (1981), S. 247.

<sup>255</sup> Vgl. Donaldson (2000), S. 387ff.

sowie von der Persönlichkeit des Unternehmers abhängig ist. Diese kontingenztheoretische Sicht der Beziehung zwischen der Unternehmensumwelt und dem KMU wird in der vorliegenden Arbeit als theoretische Fundierung verwendet. Nachdem mit der Darstellung des Potenzials schon die unternehmensinterne Umwelt einer genaueren Betrachtung unterzogen wurde, soll nun im folgenden Abschnitt näher auf die einzelnen Bestandteile der externen Unternehmensumwelt eingegangen werden.

### 3.2.2 Systematisierung der externen Umwelt und die Bedeutung der Region

Im strategischen Managementprozess nimmt die Umweltanalyse eine zentrale Position ein. Die Unternehmensumwelt ist durch Unsicherheit geprägt und wird durch strukturelle Starrheit verzerrt. Zudem beeinflussen Wechselwirkungen und Verzögerungen zwischen Unternehmen und der Umwelt das strategische Verhalten, so dass eine Strukturierung der hochkomplexen Umwelt nötig ist.<sup>256</sup>

Eine in der betriebswirtschaftlichen Literatur gängige Einteilung der Unternehmensumwelt unterscheidet die aufgabenspezifische und die allgemeine Umwelt<sup>257</sup>. Die **allgemeine Umwelt** kann zur Analyse in fünf Bereiche unterteilt werden<sup>258</sup>:

- Unter der **makroökonomischen Umwelt** wird eine breite Palette von ökonomischen Rahmenbedingungen, wie z.B. das Wirtschaftswachstum, zusammengefasst. Über die gesamtwirtschaftliche Entwicklung beeinflusst die makroökonomische Umwelt die zukünftige Position eines Unternehmens.

---

<sup>256</sup> Vgl. Day/Wensley (1988), S. 2; Steinmann/Schreyögg (1997), S. 158f.

<sup>257</sup> Diese Unterteilung findet auch oft unter alternativen Bezeichnungen statt. Bspw. sei an dieser Stelle die Differenzierung in die globale Umwelt und die Wettbewerbsumwelt (Vgl. Steinmann/Schreyögg (1997), S. 160.) oder in die Makro- und die Mikroumwelt (Stratos Group (1990), S. 12ff.; Grant (1995), S. 56ff.) genannt.

<sup>258</sup> Vgl. bspw. Thomas (1974), S. 29ff.; Kreikebaum (1993), S. 35ff.; Steinmann/Schreyögg (1997), S. 159ff.; Macharzina (1999), S. 17ff.

- Die **technologische Umwelt** bestimmt die technischen Rahmenbedingungen, unter denen der Wettbewerb stattfindet. Einen erheblichen Einfluss auf ein Unternehmen haben dabei Veränderungen durch den technologischen Fortschritt.
- Die **politisch-rechtliche Umwelt** übt ebenfalls Einfluss auf die Aktivitäten eines Unternehmens aus. Entscheidend für die grenzüberschreitende Unternehmenstätigkeit sind dabei internationale, aber auch innerstaatliche Differenzen in den vorhandenen Gesetzen und Vorschriften, die durch den politischen Willensbildungsprozess gestaltet werden.
- Auch die **sozio-kulturelle Umwelt** hat eine große Bedeutung für strategische Entscheidungen in einem Unternehmen. Einerseits werden Rahmenbedingungen, bspw. durch die demographische Situation oder durch kulturelle und gesellschaftliche Werte und Normen, für ein Unternehmen vorgegeben. Andererseits wirkt die sozio-kulturelle Umwelt aber auch über die Prägung und Sozialisation der Mitarbeiter eines Unternehmens.
- Weiterhin beeinflusst die natürliche bzw. **ökologische Umwelt** über den Zugang zu natürlichen Ressourcen die Aktivitäten eines Unternehmens. Besonders die Reaktionen der Öffentlichkeit auf das ökologische Verhalten eines Unternehmens sind in diesem Zusammenhang zu berücksichtigen.

Indem sie die Rahmenbedingungen der Unternehmenstätigkeit vorgibt, hat die allgemeine Umwelt jedoch lediglich einen mittelbaren Einfluss auf Unternehmen. Die Wirkung der allgemeinen Umwelt auf ein Unternehmen und dessen Wettbewerbsfähigkeit kommt durch die Beeinflussung der aufgabenspezifischen Umwelt zustande. Im Gegensatz zur allgemeinen Umwelt steht ein Unternehmen zu seiner **aufgabenspezifischen Umwelt** in direktem Kontakt. Diese prägt die Wettbewerbssituation in einer Branche und wirkt sich somit direkt auf die Unternehmenstätigkeit aus. In der aufgabenspezifischen Umwelt kommen die Struktur, das Verhalten und die Handlungsergebnisse von Institutionen, Interessengruppen und Einzelpersonen zum Ausdruck, mit denen ein Unternehmen in Interaktion steht.

Generell wird die aufgabenspezifische Umwelt eines Unternehmens zu großen Teilen von der Branche geprägt.<sup>259</sup> Die aufgabenspezifische Umwelt bestimmt, wie der Wettbewerb in einzelnen Branchen und Märkten ausgetragen wird und beeinflusst dadurch auch die Ausgestaltung, Entwicklung und Aufrechterhaltung von Wettbewerbsvorteilen. Da das Unternehmen in direktem Kontakt zur aufgabenspezifischen Umwelt steht, kann es diese in der Regel stärker als die allgemeine Umwelt beeinflussen.

Die aufgabenspezifische Umwelt von KMU wird insbesondere durch die Nachfragebedingungen, die Struktur der Branche und die verwendeten Technologien bestimmt<sup>260</sup>. Dabei werden die Anforderungen der Umwelt auf das Unternehmen oft in Form von **Schlüsselerfolgsvariablen** hervorgearbeitet<sup>261</sup>, die mit der Umwelt einem dynamischen Veränderungsprozess unterliegen<sup>262</sup>. Schlüsselerfolgsvariablen beschreiben danach die Vorgaben der Umwelt an ein Unternehmen, die für den Erfolg als besonders bedeutend anzusehen sind. Wenn ein Unternehmen es schafft, die Schlüsselerfolgsvariablen gut umzusetzen, kann es mit dem Erfolg auch seine Wettbewerbsfähigkeit sicherstellen<sup>263</sup>. Vor diesem Hintergrund hat PORTER zur Analyse des Wettbewerbs in einer Branche das Konzept der ‚Five Forces‘ entwickelt, das auf jede Branche angewendet werden kann und die wesentlichen Elemente der aufgabenspezifischen Umwelt enthält:<sup>264</sup>

- Verhandlungsmacht von **Lieferanten**,
- Verhandlungsmacht der **Abnehmer**,
- Bedrohung durch **potenzielle neue Konkurrenten**,
- Bedrohung durch **Ersatzprodukte**,
- Rivalität unter den existierenden **Wettbewerbern eines Unternehmens**.

---

<sup>259</sup> Vgl. Thomas (1974), S. 28.

<sup>260</sup> Vgl. Bamberger/Pleitner (1988), S. 18ff.

<sup>261</sup> Vgl. Bamberger (1989), S. 82; Amit/Schoemaker (1993), S. 36.

<sup>262</sup> Vgl. Aharoni (1994), S. 13ff.

<sup>263</sup> Vgl. zum Zusammenhang von Wettbewerbsfähigkeit und Erfolg Kapitel 2.1.

<sup>264</sup> Vgl. Porter (1980), S. 3ff.; Porter (1998), S. 33ff.

Wenn ein Unternehmen es schafft, sich entsprechend diesen fünf Wettbewerbskräften durch die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen günstig zu positionieren, kann es im Wettbewerb bestehen<sup>265</sup>. Diese fünf Elemente sind als die Schlüsselerfolgsvariablen der aufgabenspezifischen Umwelt anzusehen und stellen einen geeigneten Rahmen dar, mit dem die aufgabenspezifische Umwelt von Unternehmen analysiert werden kann.

Weiterhin entwickeln Wettbewerber in einigen Branchen unterschiedliche Wettbewerbsvorteile, wohingegen in anderen Branchen der Wettbewerb nur wenig Freiheiten in Bezug auf die Wahl der Wettbewerbsvorteile lässt<sup>266</sup>. Das folgende Zitat von GRANT stützt diese Feststellung:

“Every industry is unique in terms of the competitive behavior that we observe during any period of time.<sup>267</sup>”

Somit ist auch davon auszugehen, dass in verschiedenen Branchen verschiedene Wettbewerbsvorteile eine unterschiedliche Bedeutung haben<sup>268</sup>, was wiederum Rückwirkungen auf die Relevanz von einzelnen Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens hat. So ist bspw. eine Fähigkeit, die in einer Branche einen essentiellen Wettbewerbsvorteil darstellt, für ein anderes Unternehmen aus einer anderen Branche unerheblich. Die Fehlallokation von Ressourcen zur Stärkung einer irrelevanten Fähigkeit kann sogar, wenn die verwendeten Ressourcen an anderer Stelle fehlen, einen entscheidenden Nachteil für das Unternehmen konstituieren.

Darüber hinaus ist die aufgabenspezifische Umwelt und die Generierung von Wettbewerbsvorteilen auch eng mit der Einbettung von Unternehmen in bestimmte Regionen verbunden:

„The ability to generate competitive advantage is, perhaps surprisingly, a spatially localized [Hervorhebung im Original] phenomenon influenced by: local economic

---

<sup>265</sup> Vgl. Porter (1991), S. 99ff.

<sup>266</sup> Vgl. Bamberger (1989), S. 82f.

<sup>267</sup> Grant (1995), S. 83.

<sup>268</sup> Vgl. Bamberger (1989), S. 83ff.; Bamberger et al. (1995), S. 20.

conditions; the nature of the demand side; quality of local supply infrastructure; level and intensity of locally based competition; local cultural factors; and local institutions and policies.<sup>269</sup>

O'FARRELL/HITCHENS betonen die Abhängigkeit der aufgabenspezifischen Umwelt von der regionalen Verankerung eines Unternehmens. Die **Region** als geographischer Raum<sup>270</sup> ist damit auch als Ort der aufgabenspezifischen Umwelt zu betrachten. Damit ist der Standort eines Unternehmens ein wichtiger Einflussfaktor für dessen Wettbewerbsfähigkeit. Ein aktiver lokaler Wettbewerb sowie anspruchsvolle und differenzierende lokale Kunden zwingen ein Unternehmen, vorhandene Ressourcen effizient einzusetzen und die Qualität zu steigern. Der Wettbewerbsdruck in der Region konstituiert damit einen wichtigen Faktor für die Entwicklung und Aufrechterhaltung von Wettbewerbsvorteilen.<sup>271</sup>

Die Bedeutung der regionalen Einbettung eines Unternehmens wird auch durch die Unterscheidung in lokal gebundene und ungebundene Wettbewerbsvorteile von RUGMAN/VERBEKE deutlich. Während lokal ungebundene Wettbewerbsvorteile mit den zugrundeliegenden Ressourcen und Fähigkeiten in der Regel auf die Situation in anderen Regionen übertragen werden können, werden lokal gebundene Wettbewerbsvorteile an den Gegebenheiten von bestimmten Regionen festgemacht und können außerhalb dieser Gebiete nicht für die Sicherung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit verwendet werden. Bei lokal gebundenen Ressourcen spielt demnach die Fähigkeit von Unternehmen, sich an die lokalen Bedingungen anzupassen, eine essentielle Rolle für den Unternehmenserfolg.<sup>272</sup> Auch FAHY argumentiert, dass neben unternehmensspezifischen Faktoren auch länder- bzw. regionspezifische Kriterien für die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen essentiell sind<sup>273</sup>. Folglich kann die Einbettung in Regionen zu **stand-**

---

<sup>269</sup> O'Farrell/Hitchens (1992), S. 531.

<sup>270</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 1.2.

<sup>271</sup> Vgl. O'Farrell/Hitchens (1992), S. 523ff.

<sup>272</sup> Vgl. Rugman/Verbeke (1992), S.197ff.

<sup>273</sup> Vgl. Fahy (2002), S. 63f.

**ortbedingten Wettbewerbsvorteilen** führen, wie es bspw. ein besonders hohes Angebot an Fachkräften oder eine für eine Branche günstige Infrastruktur darstellen. Im Gegensatz zu Wettbewerbsvorteilen, die primär auf die Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmens zurückzuführen sind, sind standortbedingte Wettbewerbsvorteile im Allgemeinen nicht mit Schutzmechanismen verbunden. Standortbedingte Wettbewerbsvorteile sind normalerweise nur auf die lokale Präsenz eines Unternehmens an einem Standort zurückzuführen, können aber in Kombination mit anderen Wettbewerbsvorteilen einen entscheidenden Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens leisten.

Die Einbettung in einer Region kann die Unternehmensaktivitäten vor allem in drei Bereichen beeinflussen. Erstens ist die Einbindung hinsichtlich der Beschaffung und des Zugangs zu Ressourcen als wichtig zu erachten. Zweitens spielen Regionen auch hinsichtlich möglicher Absatzmärkte eine entscheidende Rolle, wobei hier zwischen Unternehmen, die einen vornehmlich regionalen Absatzmarkt besitzen und solchen, die überregional ihre Produkte und Dienstleistungen vertreiben, differenziert werden muss. Und drittens sind Regionen für Unternehmen auch im Hinblick auf die Einbindung in Netzwerke zu berücksichtigen, die bspw. zu einem erhöhten Wissensaustausch zwischen Unternehmen führen können. In diesem Zusammenhang ist bei KMU die regionale Verankerung hervorzuheben. Diese Unternehmen sind aufgrund ihrer Größe meist an nur wenigen oder einem einzigen Standort ansässig und somit stärker an diese Regionen gebunden als Konzerne, die in der Regel an mehreren Standorten vertreten sind und somit auf mehreren Standbeinen stehen. Die starke Gebundenheit an Regionen führt bei KMU zu einer großen Abhängigkeit von standortbedingten Wettbewerbsvorteilen der jeweiligen Region. Eine Veränderung regionaler Wirtschaftsstrukturen hat daher eine besondere Betroffenheit gerade für die dort ansässigen KMU zur Folge<sup>274</sup>.

---

<sup>274</sup> Vgl. Bamberger (1995), S. 2.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die externe Unternehmensumwelt entscheidend von der regionalen Verankerung und der Branchenzugehörigkeit eines Unternehmens geprägt wird. Zur genaueren Analyse bietet sich die vorgestellte Einteilung in die aufgabenspezifische und allgemeine Umwelt an, wobei die Elemente der ersteren direkten Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens haben und auch zu standortbedingten Wettbewerbsvorteilen führen können.

### 3.3 Erlangung und Umsetzung von Wettbewerbsvorteilen durch geeignete Strategien

Zweifelsohne spielt die Strategie bei der Bestimmung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens eine entscheidende Rolle. Ihre Bedeutung wird ersichtlich, wenn man sich die zahlreichen Beiträge vergegenwärtigt, in denen die Strategie die zentrale Position für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen einnimmt<sup>275</sup>. So sind die Ressourcen und Fähigkeiten nur dann wertvoll für ein Unternehmen, wenn sie dazu beitragen, Strategien, welche die Effizienz und Effektivität verbessern, zu formulieren und zu implementieren<sup>276</sup>. Nachdem schon zuvor im zweiten Kapitel auf das allgemeine Strategieverständnis und insbesondere auf den Strategiebildungsprozess eingegangen wurde, schließt sich nun die Frage an, wie das Konstrukt Strategie in Bezug auf die Wettbewerbsfähigkeit von KMU weiter spezifiziert werden kann. Im Folgenden wird hier primär der inhaltliche Aspekt der Strategien eines KMU thematisiert.

Die Strategiewahl in einem Unternehmen beinhaltet auch, dass zusätzlich zur Sicherstellung des Fits mit der externen und internen Unternehmensumwelt jede

---

<sup>275</sup> Stellvertretend seien hier die Arbeiten von Porter (Vgl. Porter (1980), S.3ff.; Porter (1998), S. 37ff.), Oral (Vgl. Oral (1985), S. 49ff.; Oral (1986), S. 148ff.; Oral/Özkan (1986), S. 345ff.), Bamberger (Vgl. Bamberger (1989), S. 80ff.) und Horne et al. (Horne et al. (1992), S. 54ff.) genannt.

<sup>276</sup> Vgl. Bharadwaj/Varadarajan/Fahy (1993), S. 84.



Aktivität des Unternehmens auf die gewählte Strategie abgestimmt sein muss, um den Erfolg zu gewährleisten<sup>277</sup>. Die Strategie eines Unternehmens kann zur Analyse untergliedert werden, so dass unter anderem folgende Strategiearten unterschieden werden können: Strategien nach dem organisatorischen Bereich, Strategien zur Bestimmung der Entwicklungsrichtung in Unternehmen wie Wachstums- oder Internationalisierungsstrategien, Produkt-Markt Strategien sowie Wettbewerbsstrategien<sup>278</sup>. Folglich kann die Unternehmensstrategie in verschiedene **Teilstrategien** aufgeteilt werden. Diese Teilstrategien bestimmen genauer, wie ein Unternehmen den Wettbewerb bestreitet und bieten somit einen Ansatzpunkt, das Potenzial in Wettbewerbsvorteile umzusetzen.

Als Differenzierungskriterium zur Analyse von Strategien bietet es sich an, nach dem organisatorischen Bereich in verschiedene Strategieebenen zu unterscheiden. Danach ist eine primäre Einteilung in Gesamtunternehmensstrategien („Corporate Strategies“), Teilbereichsstrategien („Business Strategies“) und Funktionalstrategien („Functional Strategies“) sinnvoll<sup>279</sup>. Ein Unternehmen legt auf der Gesamtunternehmensebene mit der Wahl von Produkt-Markt Aktivitäten fest, in welchen Bereichen es tätig ist. Das strategische Verhalten wird dann in den einzelnen Bereichen durch die Teilbereichsstrategien weiter ausgearbeitet und durch die Funktionalstrategien ergänzt. Hinsichtlich der Funktionalstrategien von KMU kann festgehalten werden, dass diese Unternehmen eher produktionsorientiert und nur selten auf andere Funktionalbereiche spezialisiert sind.<sup>280</sup> Die Schwäche im Bereich der Marketingfähigkeiten gleichen KMU oft durch eine Produktspezialisierung aus. So stellt eine für KMU typische Strategie die Zulieferung von Produkten und die Erstellung von Dienstleistungen für andere Unternehmen dar<sup>281</sup>.

---

<sup>277</sup> Vgl. Horne et al. (1992), S. 57.

<sup>278</sup> Vgl. für eine ausführliche Darstellung der Einteilung nach Strategiearten und deren Erläuterung bspw. Kreikebaum (1993), S. 52ff.; Macharzina (1999), S. 203ff.

<sup>279</sup> Vgl. Bamberger/Wrona (1994), S. 203.

<sup>280</sup> Vgl. Bamberger/Pleitner (1988), S. 86ff.

<sup>281</sup> Vgl. Bamberger/Bonacker (1994), S. 47ff.; Kohn (1997), S. 49.

Grundsätzlich sind alle Teilstrategien für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens relevant. Sie müssen nicht nur hinsichtlich des Umweltkontextes des Unternehmens stimmig sein, sondern müssen auch aufeinander abgestimmt werden, so dass sich die positiven Wirkungen einzelner Teilstrategien nicht aufheben, sondern synergetisch zum Unternehmenserfolg beitragen können.

Im nächsten Unterkapitel wird zunächst die Bedeutung der Wettbewerbsstrategie für die Wettbewerbsfähigkeit von KMU herausgearbeitet und spezifiziert. Im Anschluss daran werden Teilstrategien vorgestellt, die als Anpassungsstrategien von KMU auf Veränderungen des Umweltkontextes in Frage kommen. Schließlich werden im letzten Abschnitt des Unterkapitels Besonderheiten der Strategieformulierung in KMU thematisiert.

### 3.3.1 Zentrale Rolle der Wettbewerbsstrategie im Unternehmen

Besonders hervorzuheben bei der Betrachtung der Position eines Unternehmens in seinem Umfeld ist die **Wettbewerbsstrategie**, in deren Zentrum die Generierung von Wettbewerbsvorteilen steht und der somit eine zentrale Rolle für die vorliegende Arbeit zukommt. Grundsätzlich werden drei Wettbewerbsstrategien unterschieden, die in ihren Ursprüngen auf die Beiträge von PORTER zurückzuführen sind<sup>282</sup>. Zunächst geht PORTER davon aus, dass jedes Unternehmen eine explizite bzw. implizite Strategie in Abhängigkeit der angebotenen Produkte, der Zielmärkte und der Mittel, mit denen es versucht, eine Abgrenzung für diese Produkte in den Märkten zu erreichen, hat. Wenn die Strategie nun auf diese Faktoren richtig abgestimmt wird, ist die Basis für wettbewerbliehen Erfolg gelegt.<sup>283</sup>

PORTER identifiziert drei Typen von erfolgsversprechenden Wettbewerbsstrategien: die (umfassende) **Kostenführerschaft**, die **Differenzierungsstrategie** und die **Nischenstrategie**. Mit der Strategie der Kostenführerschaft zielt ein Unter-

---

<sup>282</sup> Vgl. Porter (1980); Porter 1998.

<sup>283</sup> Vgl. Horne et al. (1992), S. 57.

nehmen darauf ab, dass es die beste Kostenposition in einer Branche oder einem Markt erreicht. Bei der Differenzierungsstrategie versucht ein Unternehmen, Geschäftsfelder oder bestimmte Produkte von Wettbewerbern abzugrenzen. Diese Abgrenzung basiert nicht wie bei der Kostenführerschaft primär auf Kostenvorteilen, sondern erfolgt auf anderem Wege: Zu den Differenzierungskriterien gehören die eingesetzte Technologie, bestimmte Schlüsseleigenschaften des Produkts, die Qualität, das Marketing oder auch die mit einem Produkt verbundenen Serviceleistungen. Dabei kann die Differenzierung sowohl auf Basis eines Kriteriums als auch einer Kombination von mehreren Kriterien erfolgen. Die Differenzierungsstrategie basiert meist auf der Entwicklung von unternehmensspezifischen Fähigkeiten und Ressourcen.

Im Gegensatz zu den ersten beiden beschriebenen Strategien, die auf den branchenweiten Wettbewerb ausgerichtet sind, ermöglicht die Nischenstrategie einem Unternehmen, sich auf Schwerpunkte in einer Branche zu konzentrieren und damit eine Nische zu besetzen. Mit dieser Beschränkung auf ein spezifisches Marktsegment kann es die strategischen Ziele enger fassen und somit wirkungsvoller und effizienter erreichen. Letztendlich erzielt das Unternehmen damit niedrige Kosten, eine Differenzierung oder beides gleichzeitig. Die Kostenführerschaft und die Differenzierung eines Unternehmens bilden somit für alle drei Wettbewerbsstrategien die zwei grundlegenden **Typen von Wettbewerbsvorteilen**, auf denen die Wettbewerbsstrategie eines Unternehmens basiert (Vgl. Abbildung 3.3).<sup>284</sup>

---

<sup>284</sup> Vgl. Porter (1980), S. 62ff.; Porter (1998), S. 33ff.

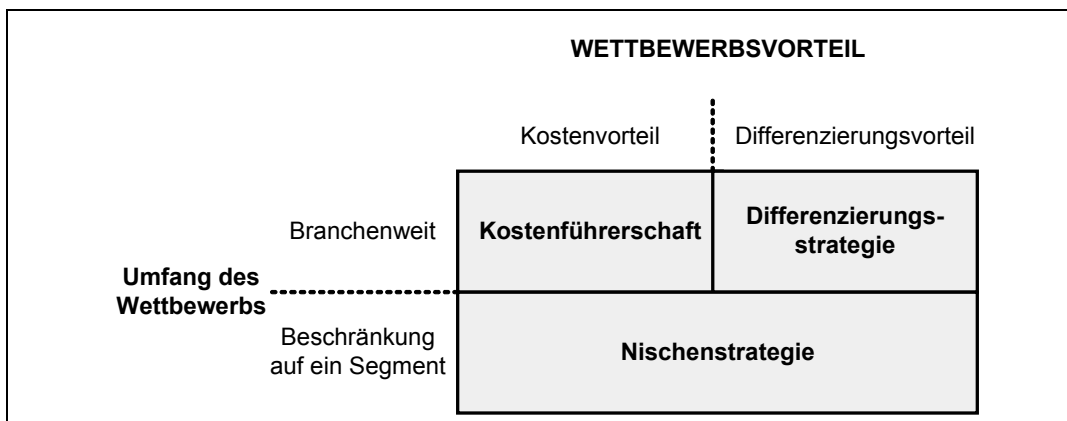


Abbildung 3.3: Die drei generischen Wettbewerbsstrategien nach Porter. Quelle:  
In Anlehnung an Porter (1998), S. 39.

Diese zwei Wettbewerbsvorteile sind jedoch nicht exklusiv, sondern können aufeinander aufbauen. Sowohl die Differenzierung als auch die Kostenposition eines Unternehmens werden als Kontinuum betrachtet, wobei eine hohe Wettbewerbsfähigkeit aus der angemessenen Kombination von Differenzierung und Kostenorientierung resultiert. Der Schwerpunkt einer erfolgreichen Wettbewerbsstrategie kann entweder auf dem Verfolgen einer niedrigen Kostenposition in Kombination mit einer hohen Differenzierung als auch auf der Betonung einer dieser beiden Dimensionen, ohne jedoch die andere zu vernachlässigen, liegen.<sup>285</sup> Mit der Einteilung in Wettbewerbsstrategien und Typen von Wettbewerbsvorteilen wird also nicht eine ausschließliche Konzentration auf Kosten- oder Differenzierungsvorteile propagiert. Es soll vielmehr dargestellt werden, worauf die Wettbewerbsposition eines Unternehmens primär zurückzuführen ist und worin die Schwerpunkte der Wettbewerbsstrategie zu sehen sind.

Die beiden Typen von Wettbewerbsvorteilen und die darauf aufbauenden grundsätzlichen Wettbewerbsstrategien konstituieren mit der einhergehenden Möglichkeit der Positionierung eines Unternehmens die entscheidende strategische Komponente für die Wettbewerbsfähigkeit des jeweiligen Unternehmens. Da sich die

<sup>285</sup> Vgl. Karnani (1984), S. 377f.

Wettbewerbsstrategie, um den Erfolg des betroffenen Unternehmens gewährleisten zu können, über den Strategie-Umwelt-Fit dem spezifischen Umweltkontext anpassen muss, sind insbesondere die aufgabenspezifische Umwelt und somit auch die Branchenzugehörigkeit und die damit verbundenen Besonderheiten des Wettbewerbsumfelds in Form von Standortbedingungen mit zu berücksichtigen. Die Umwelt eines Unternehmens gibt einem Unternehmen je nach Situation enge oder weitere Grenzen vor, wie es den Wettbewerb bestreiten muss, um erfolgreich zu sein. Gleichzeitig bestimmen diese Beschränkungen auch, mit welcher Wettbewerbsstrategie basierend auf welchen Wettbewerbsvorteilen, sich ein Unternehmen gegenüber seinen Konkurrenten durchsetzen kann.

Für die Unternehmensgruppe der KMU spielt insbesondere die Spezialisierung durch eine Nischenstrategie eine wichtige Rolle, wobei die Form und der Grad der Spezialisierung bzw. Differenzierung von Unternehmen zu Unternehmen variieren kann<sup>286</sup>. Diese Spezialisierung ist für viele KMU notwendig, um sich im Wettbewerb gegenüber großen Unternehmen durchsetzen zu können. Gerade in Bereichen, in denen Größendegressions- und Verbundvorteile eine große Rolle spielen, ist diese Spezialisierung für KMU eine sinnvolle strategische Alternative. So identifizierte bspw. PRATTEN in einer empirischen Untersuchung den Hauptgrund für die Wettbewerbsfähigkeit von KMU in der Spezialisierung auf unterscheidbare Nischenprodukte in Verbindung mit dem begrenzten Wettbewerb in ihrer Branche<sup>287</sup>. Durch die Spezialisierung können KMU ihre Aktivitäten fokussieren und die Effizienz und Effektivität steigern. Die Wahl der Nischenstrategie erlaubt es somit, diejenigen Faktoren auszuwählen und näher zu bestimmen, welche die Einzigartigkeit von KMU ausmachen<sup>288</sup>.

Zusätzlich sei hinsichtlich der Erlangung von Kostenvorteilen festgehalten, dass KMU diese Möglichkeit auch im Rahmen einer Nischenstrategie offen steht. Als

---

<sup>286</sup> Vgl. Bamberger (1986), S. 59; Bamberger (1989), S. 83; Fujita (1995), S. 251 ff.; Gomes-Casseres (1997), S. 62f.; Kohn (1997), S. 47ff.; Setzer (2001), S. 13.

<sup>287</sup> Vgl. Pratten (1991), S. 47ff.

Nischenanbieter können sie Produkte in einer höheren Anzahl und einem größeren Umfang anbieten als die eventuell viel größeren Wettbewerber, und dadurch ihre Kosten senken<sup>289</sup>. Allerdings ist hier anzumerken, dass in bestimmten Fällen KMU an die Grenzen ihrer Kapazitäten stoßen, wo andere Unternehmen einen viel größeren Ressourcenpool zur Verfügung haben. Bspw. sind die finanziellen Ressourcen eines großen Unternehmens meist größer als diejenigen von KMU. Selbstverständlich kann die Situation der aufgabenspezifischen Umwelt von KMU auch zur Wahl der Strategie der Kostenführerschaft und der Differenzierungsstrategie führen.

Die Vielfalt an möglichen Wettbewerbsstrategien von KMU wird von BAMBERGER ET AL. auch anhand ihrer empirischen Studie aus dem Jahr 1994 belegt. Danach werden neun unterschiedliche Wettbewerbsstrategien von KMU identifiziert. Mögliche Differenzierungsstrategien sind demnach die Differenzierung über die Marketingaktivitäten, über die Produktpolitik, über internationale Aktivitäten, über den Service und technisches Know-how, über die Qualität der Produkte, des Managements und der Produktion, über Schnittstellenmanagement und Marktinformationen, über die Zahlungsbedingungen sowie über das Personal und den Standort. Weiterhin erlauben es niedrige Preise und ein niedriges Kostenniveau die Kostenführerschaft als weitere Wettbewerbsstrategie zu nutzen.

In der Untersuchung wurde gezeigt, dass sowohl allgemeine Anpassungsstrategien an die Globalisierung als Umweltveränderung als auch branchenspezifische Anpassungsstrategien existieren. So ist die Differenzierung über internationale Aktivitäten eine generelle Anpassungsstrategie hinsichtlich der Globalisierung, wobei branchentypische Anpassungsstrategien bspw. die Differenzierung über die Produktpolitik in der Kfz-Teile-Industrie oder die Differenzierung über Qualität in der Elektronikindustrie sind.<sup>290</sup> Allgemein basieren die Differenzierungsvorteile

---

<sup>288</sup> Vgl. Bamberger (1989), S. 83.

<sup>289</sup> Vgl. Pratten (1991), S. 69.

<sup>290</sup> Vgl. Bamberger et al. (1995), S. 20ff.; Bamberger/Wrona (1997), S. 725ff.

dabei auf einer oder mehreren unternehmensspezifischen Fähigkeiten und Ressourcen; z.B. sind Differenzierungsvorteile über das Schnittstellenmanagement und Marktinformationen auf die Fähigkeit des Unternehmens zur Informationsgewinnung und -verarbeitung zurückzuführen<sup>291</sup>.

In Bezug auf die Wettbewerbsstrategie von Unternehmen ist es wichtig klarzustellen, auf welcher Ebene diese Strategie vollzogen wird. Da der Wettbewerb nicht direkt zwischen Unternehmen, sondern um den Kunden geführt wird, findet er auf der Ebene des Angebots statt<sup>292</sup>. Diese Einteilung in Angebotspakete bestehend aus verschiedenen Produkten und/oder Dienstleistungen führt zur Identifikation von Wettbewerbseinheiten, die auch als strategische Geschäftsfelder bezeichnet werden. Ferner werden strategische Geschäftsfelder durch eine eigenständige Marktaufgabe, strategische Unabhängigkeit, unterschiedliche Wettbewerbsverhältnisse und zeitliche Stabilität gekennzeichnet.<sup>293</sup> Speziell bei KMU ist zu beachten, dass diese aufgrund ihrer Größe oft nur ein einziges oder einige wenige strategische Geschäftsfelder besitzen.

Die unterschiedlichen Wettbewerbsstrategien nehmen bei der Betrachtung der Unternehmensstrategie eine zentrale Stellung ein und rücken in dieser Arbeit ins Zentrum der Betrachtung. Weiterhin wirken noch weitere Teilstrategien auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens ein, die im folgenden Abschnitt als Möglichkeiten der Anpassung auf eine Umweltveränderung dargestellt werden. Zunächst findet eine Identifikation von möglichen Teilstrategien in KMU statt, die als Anpassungsstrategien auf eine Umweltveränderung in Frage kommen. Im Anschluss werden die identifizierten Teilstrategien hinsichtlich der Besonderheiten von KMU präzisiert.

---

<sup>291</sup> Vgl. hierzu die Ausarbeitung der Fähigkeiten und Ressourcen von KMU in Kapitel 3.1.2.

<sup>292</sup> Vgl. Mathur (1992), S. 207f. Mathur definiert die einzelnen Wettbewerbseinheiten als ‚firmlet‘, das ein „business with a discrete offering in a single competitive market“ (Mathur, (1992) S. 207) beschreibt.

<sup>293</sup> Vgl. Mattmüller (2000), S. 138ff. Strategische Geschäftsfelder sind von Strategischen Geschäftseinheiten abzugrenzen, die organisationale Unternehmenseinheiten beschreiben.

### 3.3.2 Strategische Anpassung an eine Veränderung der Unternehmensumwelt

Ein Aspekt, der aus der gewählten kontingenztheoretischen Perspektive resultiert, ist die Interaktion zwischen der Unternehmensumwelt und der Strategie<sup>294</sup>. Diese Interdependenz ergibt sich daraus, dass ein Unternehmen einerseits einem externen Umweltdruck ausgesetzt ist, diesen aber andererseits durch Wahlmöglichkeiten auch selbst gestalten kann. Folglich muss ein Unternehmen im Kontext einer Umweltveränderung diesem veränderten externen Umweltdruck durch die Wahl geeigneter Strategien bzw. die Veränderung und Anpassung bereits bestehender Strategien begegnen, um den Unternehmenserfolg sicherzustellen. Im Folgenden werden die strategischen Maßnahmenbündel und Entscheidungsmuster, die durch eine Veränderung des Umweltkontextes hervorgerufen werden, als **Anpassungsstrategien**<sup>295</sup> bezeichnet. Die Anpassungsstrategien von Unternehmen auf eine Umweltveränderung gestalten sich entsprechend der allgemeinen Vielfalt an möglichen Unternehmensstrategien sehr vielschichtig, können unterschiedlich gegliedert und in verschiedene Dimensionen aufgeteilt werden.

Bei der Analyse von Anpassungsstrategien ist zunächst die enge Verbindung zur Flexibilität eines Unternehmens hervorzuheben<sup>296</sup>. Gerade bei KMU bestimmt die Fähigkeit zur Flexibilität die erfolgreiche Umsetzung der jeweiligen Anpassungsstrategie. Weiter ist für die Anpassung an veränderte Umweltzustände insbesondere auch die Innovationsfähigkeit als Einflussfaktor zu berücksichtigen<sup>297</sup>. Vor dem Hintergrund der Globalisierung haben BAMBERGER/WRONA die Anpassungsmög-

---

<sup>294</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel 3.2.1.

<sup>295</sup> Neben dem Begriff Anpassungsstrategie wird auch der Begriff strategischer Wandel häufig verwendet. Anpassungsstrategie und strategischer Wandel stellen unterschiedliche Blickwinkel auf den gleichen Gegenstand dar. Wohingegen beim strategischen Wandel der Fokus auf die zeitliche Konsistenz der strategischen Orientierung gelegt wird, steht bei der Betrachtung von Anpassungsstrategien die Modifikation der Unternehmensstrategie, die durch eine (externe) Veränderung des Umweltkontextes hervorgerufen wird, im Vordergrund. Vgl. hierzu Snow/Hambrick (1980), S. 529.

<sup>296</sup> Vgl. Dreyer/Gronhaug (2004), S. 484ff.

<sup>297</sup> Vgl. Tuominen/Rajala/Möller (2004), S. 495ff.



lichkeiten für KMU in Deutschland auf der Produkt-Markt-Ebene in vier Dimensionen, die miteinander kombinierbar sind, eingeteilt. Diese vier Dimensionen sind:

- der Grad und die Form der Diversifizierung und Spezialisierung,
- der Grad der vertikalen Integration,
- der geographische Raum und
- die Kooperation mit anderen Unternehmen.

KMU können auf die Globalisierung mit einer Spezialisierung oder mit einer Ausweitung der Produkt-Markt-Aktivitäten reagieren. Daneben kann die vertikale Integration einerseits die Verminderung des Integrationsgrades von bisher durch ein Unternehmen selbst ausgeführten Tätigkeiten bspw. durch Outsourcing bedeuten. Andererseits kann ein KMU aber auch zusätzliche Aktivitäten integrieren, um somit die Tiefe der Wertschöpfung zu steigern. Die Anpassung über den geographischen Raum zielt auf die Internationalisierungsstrategie des Unternehmens ab. Mit der Kooperationsstrategie als Anpassungsmöglichkeit können KMU schließlich vor allem größenbedingte Nachteile kompensieren.

Insgesamt stellen die Autoren in ihrer empirischen Untersuchung fest, dass die Anpassungsstrategie der Internationalisierung in fast allen untersuchten Branchen eine hohe Bedeutung im Rahmen der Anpassung deutscher KMU auf die Globalisierung hat.<sup>298</sup> Allerdings ergeben sich keine spezifischen Anpassungsmuster; es werden vielmehr alle Wettbewerbsstrategien verfolgt<sup>299</sup>. Die vier Dimensionen der Anpassung können von den betroffenen Unternehmen als situations- und branchenspezifische Anpassungsstrategien kombiniert und umgesetzt werden, um letztendlich die eigene Wettbewerbsfähigkeit aufrechtzuerhalten und auszubauen. Da die EU-Osterweiterung genauso wie die Globalisierung eine Umweltverände-

---

<sup>298</sup> Vgl. Bamberger/Wrona (1997), S. 717ff.

<sup>299</sup> Vgl. Bamberger/Wrona (1997), S. 723ff.

rung darstellt, sind diese vier Dimensionen von Anpassungsstrategien von BAMBERGER/WRONA auch für die vorliegende Arbeit relevant.

Ein weiterer Beitrag, der sich mit Anpassungsstrategien von KMU beschäftigt, ist die Untersuchung von JULIEN/JOYAL/DESHAIES. Dabei identifizieren die Autoren verschiedene Anpassungsstrategien von KMU aus dem kanadischen Bundesstaat Quebec an das amerikanisch-kanadische Freihandelsabkommen von 1988, das im weiter angelegten Rahmen der Globalisierung betrachtet und untersucht wurde. Die Unterschiede in der strategischen Positionierung der Unternehmen liegen vornehmlich in vier Bereichen. Die Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit über eine Steigerung der Produktivität, die häufig auf der Verwendung von neuen Technologien basiert, sowie die Aufnahme und Steigerung von Exportaktivitäten stellen dabei die wichtigsten Anpassungsstrategien an die veränderte Umwelt dar. Weiterhin wurden die Anpassung der Produktcharakteristika und die strukturelle Anpassung als strategische Reaktionen auf das Freihandelsabkommen identifiziert.<sup>300</sup>

Diese Anpassungsstrategien aus der empirischen Erhebung von JULIEN/JOYAL/DESHAIES ergänzen die Einteilung von BAMBERGER/WRONA. Aus der Zusammenführung beider Beiträge können die Produkt-Markt-Strategie, die Internationalisierungsstrategie und die Kooperationsstrategie als wichtige Bereiche der Anpassung eines Unternehmens auf eine Umweltveränderung ausgemacht werden. An dieser Stelle soll nicht weiter auf die strukturelle Anpassung eingegangen werden, da der Fokus auf strategischen Anpassungsmaßnahmen und nicht auf der Organisationsstruktur liegt. Stattdessen wird hier die Investitionsstrategie in die Betrachtung integriert, da zur Veränderung der Aktivitäten eines Unternehmens Investitionen oft eine notwendige Bedingung sind und schon zuvor gezeigt wurde, dass Investitionen für die Wettbewerbsfähigkeit von KMU einen ausschlaggebenden Faktor darstellen. Nachdem die Produkt-Markt-Strategie, die In-

---

<sup>300</sup> Vgl. Julien/Joyal/Deshaies (1994), S. 53ff.

ternationalisierungsstrategie, die Kooperationsstrategie und die Investitionsstrategie als Anpassungsstrategien für KMU identifiziert wurden, werden die Inhalte und Besonderheiten dieser vier Teilstrategien für KMU spezifiziert.

Die Festlegung der strategischen Geschäftsfelder erfolgt bei Unternehmen über die Auswahl der Produkt-Markt Aktivitäten<sup>301</sup>. In Bezug auf die **Produkt-Markt-Strategien** lässt sich für KMU feststellen, dass sich diese Unternehmen in verschiedenen Märkten und mit unterschiedlichen Produkten differenzieren oder auch spezialisieren können. Mit der Veränderung der Breite der Produkt-Markt-Aktivitäten, also der Festlegung des Grades und der Form der Spezialisierung bzw. Diversifizierung, und der Veränderung der Basis, auf der die Differenzierung der Produkte beruht, kann sich ein Unternehmen an Veränderungen des Umweltkontextes anpassen. Hier ist das Wettbewerbsumfeld entscheidend für die Betrachtung der Situation des einzelnen Unternehmens.

Allerdings wird die strategische Situation von KMU im Allgemeinen durch eine Beschränkung auf ein einzelnes strategisches Geschäftsfeld gekennzeichnet<sup>302</sup>. Aus der empirischen Untersuchung von BAMBERGER ET AL. ist abzulesen, dass sich das Angebot kleiner Unternehmen in der Regel nur auf eine geringe Anzahl an Produktgruppen und Produkten beschränkt, die Hauptproduktgruppe dabei eine zentrale Stellung einnimmt und eine relativ starke Verbundenheit zwischen den Produktgruppen vorliegt. Die Verbundenheit der Produktgruppen ist vor allem auf das notwendige Know-how, übereinstimmende Kundenbedürfnisse und identische Kundengruppen zurückzuführen. Darüber hinaus trat aus der Untersuchung zu Tage, dass mit steigender Unternehmensgröße die Anzahl der Produktgruppen zunimmt und die Nutzung von Synergien für ein KMU wichtiger und vielfältiger wird.<sup>303</sup>

---

<sup>301</sup> Vgl. Bamberger et al. (1995), S. 29.

<sup>302</sup> Vgl. Bamberger/Bonacker (1994), S. 36ff.

<sup>303</sup> Vgl. Bamberger et al. (1995), S. 29ff.

Mit der **Internationalisierungsstrategie**, die das Internationalisierungsverhalten eines Unternehmens gestaltet, kann die nationale Produkt-Markt-Strategie auf die internationale Ebene ausgeweitet werden. Sie konstituiert eine weitere strategische Alternative in Reaktion auf Veränderungen des Umweltkontextes. Die Internationalisierungsstrategie trägt durch den zusätzlichen Nutzen von internationalen Aktivitäten, wie z.B. eine internationale Beschaffung und/oder eine schnelle nationale und internationale Produkteinführung, zur Wettbewerbsfähigkeit von KMU bei. Ein weiterer Wettbewerbsvorteil durch die Internationalisierung eines KMU ist im Erfahrungsgewinn zu sehen<sup>304</sup>.

Dabei stellt sich bei einem internationalen Engagement die Frage nach der richtigen Markteintritts- bzw. Marktbearbeitungsstrategie, die für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens in den Zielmärkten ausschlaggebend ist<sup>305</sup>. Hier reicht die Bandbreite von Exporten über Kooperationsformen bis zur Direktinvestition in Form einer 100%igen Tochtergesellschaft, wobei für KMU der Export eine wichtige Stellung einnimmt<sup>306</sup>. Es ist festzuhalten, dass meist nur größere KMU ausländische Produktionsstätten besitzen<sup>307</sup>. Besonders im Anfangsstadium der Internationalisierung von KMU spielt der Export eine große Rolle<sup>308</sup>. Dieses Verhalten kann mit der relativ geringen finanziellen Ausstattung, dem relativ schlechten Zugang zu Kapital und der Tatsache erklärt werden, dass Direktinvestitionen in ausländische Produktionsniederlassungen einen erheblichen Kapitalbedarf verursachen, der für kleine Unternehmen eine große Belastung darstellt. Weiterhin ist festzuhalten, dass viele KMU Importaktivitäten durchführen.<sup>309</sup> Die Ausdehnung der Wertschöpfungsaktivitäten auf angrenzende Länder konstituiert für KMU eine

---

<sup>304</sup> Vgl. Bamberger et al. (1995), S. 21.

<sup>305</sup> Vgl. Buckley/Pass/Prescott (1992), S. 34ff.

<sup>306</sup> Vgl. Bamberger/Bonacker (1994), S. 42f.; Bamberger et al. (1995), S. 43; Kayser (1995), S. 23ff. Weiterhin kann noch festgehalten werden, dass die empirische Untersuchung von Bamberger et al. ergab, dass KMU häufiger direkt als indirekt exportieren. Vgl. Bamberger et al. (1995), S. 43.

<sup>307</sup> Vgl. Bamberger et al. (1995), S. 44.

<sup>308</sup> Vgl. Buckley (1989), S. 91f.; Rundh (2001), S. 327.

<sup>309</sup> Vgl. Bamberger et al. (1995), S. 45ff.

zusätzliche Möglichkeit, den Beschränkungen des Heimatmarktes zu entkommen<sup>310</sup>. Den Anpassungsdimensionen von BAMBERGER/WRONA zu Folge beeinflusst die Internationalisierungsstrategie die Anpassung über den geographischen Raum und die vertikale Integration.

Als Markteintrittsstrategie nehmen für KMU neben Import- und Exportaktivitäten insbesondere verschiedene Kooperationsformen eine wichtige Position ein. Allerdings ist zu beachten, dass zwischenbetriebliche Kooperationen sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene angelegt sein können. Somit konstituiert die **Kooperationsstrategie** eine weitere wichtige Anpassungsstrategie eines Unternehmens und basiert besonders auf dessen Kooperationsfähigkeit und Lernfähigkeit. Dabei stehen für Unternehmen generell verschiedene Kooperationsformen zur Wahl. Dazu gehören Joint Ventures sowie Lizenz- und Franchiseverträge. Gerade für KMU stellen Kooperationen eine Möglichkeit dar, Wettbewerbsnachteile, die ihnen aufgrund ihrer (relativen) Größe entstehen, entgegenzuwirken und zusätzliche strategische Alternativen zu nutzen<sup>311</sup>. So kommen Kooperationen durch einen geringeren Finanzbedarf verglichen mit dem Engagement eines einzelnen Unternehmens und der großen strategischen Flexibilität als Ergänzung zu den bisherigen Aktivitäten dem typischen Profil eines KMU entgegen.

Die Untersuchung von BAMBERGER ET AL. beschäftigt sich auch mit Kooperationsstrategien von KMU. Ihre Ergebnisse weisen auf eine relativ hohe Kooperationsquote von KMU hin. Außerdem kommen bei Kooperationen von KMU dyadische Strukturen am häufigsten vor und es findet eine Konzentration auf die Funktionsbereiche Beschaffung, F&E, Produktion und Verkauf statt. Die Gründe zum Eingehen einer Kooperation sind vielfältig. Darüber hinaus ergibt sich aus der Untersuchung, dass KMU Kooperationen häufig mit Verträgen ohne Kapitalbeteiligung, oder gänzlich ohne Vertrag in Form einer losen Vereinbarung einge-

---

<sup>310</sup> Vgl. Rundh (2001), S. 319ff.

<sup>311</sup> Vgl. Bamberger/Bonacker (1994), S. 64f., Gomes-Casseres (1997), S. 34.

hen. Mit steigender Unternehmensgröße ist eine Zunahme der Bedeutung von Verträgen zu verzeichnen.<sup>312</sup>

Um neuen Umweltbedingungen zu begegnen, stehen KMU neben der Wahl einer passenden Kooperationsstrategie außerdem eine Verbesserung der Wettbewerbsposition durch die **Investitionsstrategie** zur Verfügung. Diese Strategie ermöglicht einem Unternehmen, die positive Wirkung von Ressourcen und Fähigkeiten in der Art und Weise auszubauen, dass Wachstumspotenziale realisiert und in Positionierungsvorteile umgewandelt werden können<sup>313</sup>. Durch ein konstantes Monitoring sowie Investitionen und Reinvestitionen können die gegenwärtigen und zukünftigen Quellen von Wettbewerbsvorteilen gesichert werden.<sup>314</sup> Bspw. kann mit Investitionen die Qualität und die Flexibilität im Produktionsprozess gesteigert werden<sup>315</sup>. Darüber hinaus ist auch festzuhalten, dass KMU bei der Finanzierung weitestgehend auf die Form der Selbstfinanzierung zurückgreifen und dazu häufig ihren Gewinn einbehalten<sup>316</sup>.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich das strategische Verhalten von KMU als sehr heterogen erweist und diese Unternehmen mit sehr unterschiedlichen Strategien Erfolg haben können.<sup>317</sup> Ob die jeweilige Strategie erfolgreich ist, hängt entsprechend der Kontingenztheorie von deren Fit mit der Umwelt ab. Dementsprechend unterschiedlich gestalten sich auch die Anpassungsmöglichkeiten. Im folgenden Abschnitt soll nun auf Besonderheiten der Strategiebildung in KMU eingegangen werden.

---

<sup>312</sup> Vgl. Bamberger et al. (1995), S. 52ff.

<sup>313</sup> Vgl. Karnani (1982), S. 50f.

<sup>314</sup> Vgl. Porter (1985), S. 20ff.; Bharadwaj/Varadarajan/Fahy (1993), S. 87.

<sup>315</sup> Vgl. Enderwick (1989), S. 56.

<sup>316</sup> Vgl. Bamberger/Pleitner (1988), S. 89.

<sup>317</sup> Vgl. Bamberger/Pleitner (1988), S. 8ff.; Bamberger/Bonacker (1994), S. 28ff.; Gomes-Casseres (1997), S. 34ff.

### 3.3.3 Besonderheiten der Strategiebildung in KMU

Der strategische Planungsprozess bei KMU ist in der Regel nicht mit demjenigen großer Unternehmen vergleichbar. Strategien sind in KMU häufig als emergente Handlungs- und Entscheidungsmuster anzutreffen, wenngleich auch intendierte Strategien zu berücksichtigen sind. Dabei erweist sich der strategische Entscheidungsprozess in KMU oft als sehr direkt und ist im Allgemeinen nicht durch eine solch hohe Komplexität und pluralistische Entscheidungsstrukturen, wie sie bei großen Unternehmen anzutreffen sind, geprägt<sup>318</sup>.

Die personengebundenen Fähigkeiten und die Persönlichkeit, also die Werte, Überzeugungen, Einstellungen und persönlichen Ziele der Entscheidungsträger spielen in KMU bei der Strategieentwicklung eine herausragende Rolle<sup>319</sup>. Dabei differiert der Einfluss der Entscheidungsträger in KMU von großen Unternehmen:

„A manager’s economic, aesthetic, social or theoretical values, his/her attitudes towards change, innovation, growth, competition, free markets, power, tradition, internationalization, co-operation, etc. are presumed to have an influence on the objectives pursued, the choice of products and markets, distinctive competences or functional strategies. The influence of the manager’s personality on the behaviour of their firms is likely to be more direct in small and medium-sized firms than in larger firms, which, generally, have more complex and often pluralistic decision-making structures.<sup>320</sup>“

Bei der Betrachtung der Entscheidungsträger von KMU nimmt der Unternehmer die zentrale Stellung ein. Diese Stellung hat erheblichen Einfluss auf den gesamten strategischen Managementprozess und prägt die Inhalte der Unternehmensstrategie. Er bestimmt mit seiner Person die Ziele und Werte eines Unternehmens, so dass die Betrachtung der Person des Unternehmers zur Erklärung des strategi-

---

<sup>318</sup> Vgl. Bamberger (1986), S. 58; Bamberger (1989), S. 83.

<sup>319</sup> Vgl. Bamberger/Pleitner (1988), S. 29ff.; Bamberger (1989), S. 81ff., Horne et al. (1992), S. 57.

<sup>320</sup> Bamberger (1989), S. 83.

schen Verhaltens eines KMU herangezogen werden muss.<sup>321</sup> Persönliche und auch allgemeine Ziele und Präferenzen des Unternehmers wie die Aufrechterhaltung der persönlichen Kontrolle oder die bewusste Entscheidung gegen ein zu starkes Unternehmenswachstum, wirken entscheidend auf die allgemeine Zielsetzung des Unternehmens ein<sup>322</sup>. So kann es auch vorkommen, dass der Unternehmer auf einen Teil des Unternehmensgewinns verzichtet, um seine persönlichen Ziele zu erreichen<sup>323</sup>.

Weiterhin ist im strategischen Managementprozess auch der persönliche Gestaltungsspielraum des Unternehmers zu berücksichtigen. Es kann vorkommen, dass die Entscheidungsträger von Unternehmen einen gleichen oder ähnlichen Umweltkontext unterschiedlich wahrnehmen, so dass trotz der Übereinstimmung bzw. Ähnlichkeit der Umweltsituation divergierende Strategien implementiert werden<sup>324</sup>. Zudem kann ein Unternehmer in verschiedenen Umweltkontexten unterschiedlich reagieren. Zum einen kann er eine passive Strategie verfolgen oder aber mit einer aggressiven Strategie versuchen, durch eine Kombination von proaktiven Schritten und innovativen Anstrengungen, seine Wettbewerber zu dominieren<sup>325</sup>. Dieser Gestaltungsspielraum des Unternehmers ist bei KMU als besonders ausgeprägt zu erachten. Darüber hinaus ist bei der Betrachtung der Entscheidungsträger in KMU auch noch die Verbindung zu den in KMU normalerweise anzutreffenden kurzen Entscheidungswegen entscheidend. So ist es in KMU wahrscheinlich, dass der Unternehmer und andere Manager wissen, ob und wie ihr Unternehmen auf neue Erfordernisse reagieren kann und sie auch die dazu notwendigen Informationen besitzen<sup>326</sup>.

---

<sup>321</sup> Vgl. Bamberger (1983), S. 26; Gabele/Moraw (1994), S. 174ff.

<sup>322</sup> Vgl. zur Bedeutung der Ziele des Unternehmers insbesondere die Ergebnisse der empirischen Untersuchung des Stratos-Projekts (Stratos Group (1990), S. 24ff.) und Bamberger (1983), S. 25ff.

<sup>323</sup> Vgl. Pratten (1991), S. 33f.

<sup>324</sup> Vgl. Segler (1981), S. 247.

<sup>325</sup> Vgl. Covin/Covin (1990), S. 36.

<sup>326</sup> Vgl. Pratten (1991), S. 66.



Zusammenfassend kann also davon ausgegangen werden, dass die Persönlichkeit und die personengebundenen Fähigkeiten von Managern das strategische Verhalten beeinflussen. Diese Fähigkeiten und Merkmale des Unternehmers besitzen dabei einen besonderen Einfluss auf die Strategiebildung in KMU und auf deren Wettbewerbsfähigkeit. Die Strategiebildung erfolgt in KMU besonders über emergente Handlungs- und Entscheidungsmuster, jedoch sind auch geplante Strategien in KMU anzutreffen. Weiterhin ist die Fokussierung auf Nischen für KMU als besonders wichtige Wettbewerbsstrategie hervorzuheben. KMU beschränken sich mit ihren Aktivitäten in der Regel auf ein strategisches Geschäftsfeld mit wenigen Produktgruppen, wobei die Hauptproduktgruppe eine zentrale Stellung einnimmt und zwischen den einzelnen Produktgruppen eine relativ starke Verbundenheit existiert.

Generell sind für KMU sowohl Differenzierungs- als auch Kostenvorteile realisierbar, so dass sich eine Vielfalt an möglichen Wettbewerbsstrategien für diese Unternehmen ergibt. Genauso vielfältig sind die verschiedenen Kombinationen von Anpassungsstrategien auf Umweltveränderungen. Wichtige Dimensionen der Anpassung sind dabei der Grad und die Form der Differenzierung und Spezialisierung, die vertikale Integration, der geographische Raum und Kooperationen mit anderen Unternehmen. Wichtige Teilstrategien hinsichtlich der Anpassung von Unternehmen sind daher die Produkt-Markt-Strategie, die Internationalisierungsstrategie, die Kooperationsstrategie und die Investitionsstrategie.

### 3.4 Theoretischer Bezugsrahmen der Wettbewerbsfähigkeit von KMU

Nachdem bisher die zentralen Elemente der Wettbewerbsfähigkeit von KMU herausgearbeitet wurden, sollen sie nun in Form eines **theoretischen Bezugsrahmens** zusammengefasst werden. Ein theoretischer Bezugsrahmen kann als strukturiertes Aussagesystem, das in geordneter und einfacher Art und Weise eine

Menge von Wissensfragmenten beinhaltet, begriffen werden<sup>327</sup>. Er enthält dabei sowohl theoretische Begriffe als auch allgemeine Hypothesen, in denen mögliche Zusammenhänge angedeutet werden<sup>328</sup>, beinhaltet selbst aber keine Erklärungen, Prognosen oder normative Begründungen für die gewählte Problemstellung<sup>329</sup>. Dabei dient ein theoretischer Bezugsrahmen primär der Problemabgrenzung und der Formulierung von Randbedingungen. Darüber hinaus bildet er durch die Festlegung von Selektions- und Steuerungskriterien eine Grundlage für den weiteren Forschungsablauf.<sup>330</sup> Somit stellt ein theoretischer Bezugsrahmen ein Situationsmodell zur Verfügung, mit dem die Problemstellung einer wissenschaftlichen Arbeit strukturiert und komplexe Zusammenhänge bearbeitet werden können.<sup>331</sup>

Die Kontingenztheorie in ihrer Anwendung im strategischem Management dient in der vorliegenden Arbeit neben dem Ressourcenbasierten Ansatz als theoretische Grundlage, um die Beziehung des Unternehmens zu dem unternehmensinternen und -externen Umweltkontext genauer zu erklären. Aufbauend auf der Fit-Hypothese aus der Kontingenztheorie und den in Kapitel 2 und 3 dargestellten Einflussfaktoren und deren Zusammenhänge ergibt sich dann ein detaillierter theoretischer Bezugsrahmen für die Analyse der Wettbewerbsfähigkeit von KMU. Dieser Bezugsrahmen baut zwar auf anderen Arbeiten auf, welche sich mit der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen auseinandersetzen, wurde aber in der vorliegenden Form bisher in der wissenschaftlichen Literatur noch nicht präsentiert.

Zentrale Einflussfaktoren auf die Wettbewerbsfähigkeit von KMU sind die Strategie, das in den Ressourcen und Fähigkeiten liegende Potenzial, der Unternehmenserfolg, die Person des Unternehmers sowie der Umweltkontext. In diesem Zusammenhang sind vor allem die wechselseitigen Beziehungen der Einflussfak-

---

<sup>327</sup> Vgl. Kirsch (1975), S. 82f.; Kubicek (1975), S. 39; Kubicek (1977), S. 17.

<sup>328</sup> Vgl. Welge (1980), S. 56ff.

<sup>329</sup> Vgl. Engelhard (1983), S. 92

<sup>330</sup> Vgl. Kubicek (1975), S. 39; Welge (1980), S. 60.

<sup>331</sup> Vgl. Kubicek (1975), S. 39; Engelhard (1983), S. 92.

toren zu berücksichtigen: Zusammen mit den Ressourcen bilden die Fähigkeiten die Basis für die Strategie eines Unternehmens, deren Kern in der Generierung von Wettbewerbsvorteilen liegt. Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens können dabei generell in Kostenvorteilen, Differenzierungsvorteilen aber auch in standortbedingten Vorteilen gesehen werden.

Gleichzeitig muss die Unternehmensstrategie nicht nur mit den Ressourcen und Fähigkeiten, die als interne Umwelt begriffen werden, sondern auch mit dem externen Umweltkontext stimmig sein. Dabei wird das strategische Verhalten in KMU durch den Gestaltungsspielraum des Unternehmers geprägt. Wenn der strategische Fit gegeben ist, hat dies positive Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg. Die EU-Osterweiterung betrifft als eine Umweltveränderung sowohl den unternehmensexternen als auch den unternehmensinternen Umweltkontext. Darüber hinaus beeinflusst sie über den Strategie-Umwelt-Fit auch die Unternehmensstrategie. Folglich muss ein Unternehmen, das seinen Erfolg gewährleisten möchte, den Fit mit den durch die EU-Osterweiterung veränderten Umwelten wiederherstellen. Diese grundlegenden Zusammenhänge werden in Abbildung 3.4 graphisch zusammengefasst.

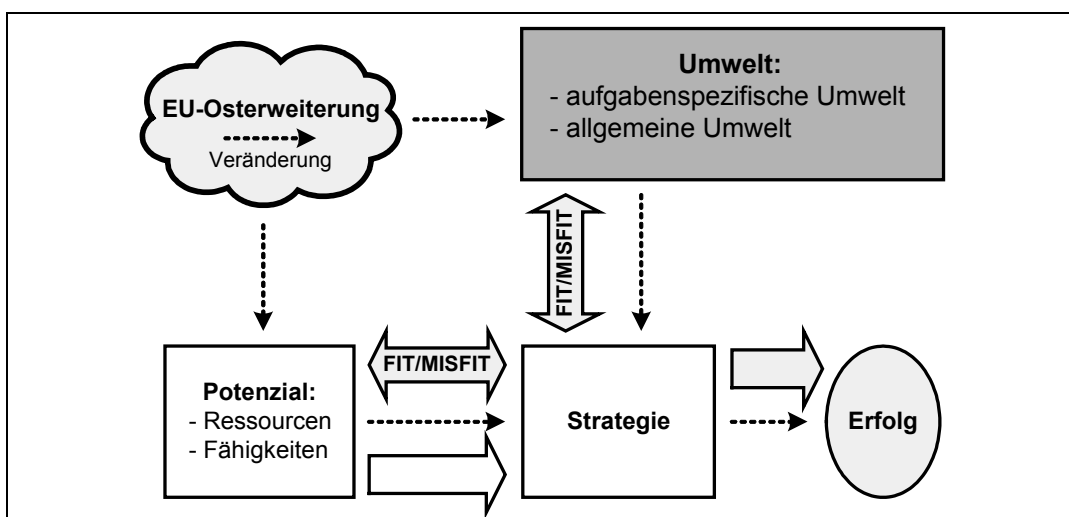


Abbildung 3.4: Theoretischer Bezugsrahmen der Wettbewerbsfähigkeit von KMU. Quelle: Eigene Darstellung.

Bei der Darstellung des theoretischen Bezugsrahmens wurde der Übersichtlichkeit halber absichtlich eine simple Graphik gewählt. Die KMU-Spezifität des Bezugsrahmens offenbart sich – wie in den vorangegangenen Kapiteln gezeigt - beim Herunterbrechen und der Untersuchung der einzelnen Bestandteile. Daneben wurde auch auf die graphische Darstellung von Wechselwirkungen zwischen den Einflussfaktoren verzichtet. So gibt der Erfolg eines Unternehmens in Bezug auf die gesetzten Ziele eine Rückmeldung an das Management. Gleichzeitig ermöglicht es diesem, Investitionen in das Potenzial des Unternehmens zu tätigen, die dem Aufbau und der Pflege der Wettbewerbsvorteile und damit der Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit dienen. Zwar sind diese Wechselwirkungen nicht in Abbildung 3.4 abgebildet, da diese sonst zu unübersichtlich wäre. In Kapitel fünf werden sie jedoch in die Analyse mit einbezogen.

Anhand des aufgestellten Bezugsrahmens können die Auswirkungen einer Umweltveränderung auf die Wettbewerbsfähigkeit von KMU analysiert werden. Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln die Bestandteile Strategie, Potenzial, Erfolg und Umwelt präzisiert wurden, wird im folgenden Kapitel die EU-Osterweiterung als zentrale Umweltveränderung konzeptuell erfasst.

## 4. EU-Osterweiterung als Veränderung der Unternehmensumwelt

In diesem Kapitel wird die EU-Osterweiterung als elementare Umweltveränderung für KMU näher erläutert. Im ersten Schritt wird dabei ein grundlegendes Verständnis der EU-Osterweiterung als Prozess sowie der relevanten Inhalte vermittelt. Im zweiten Teil wird auf die für die Unternehmenstätigkeit wichtigen Veränderungen der Erweiterung eingegangen. Zum Abschluss des Kapitels wird die Notwendigkeit einer Einbettung der Analyse der Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf die Wettbewerbsfähigkeit von KMU in den jeweiligen Branchenkontext dargestellt.

### 4.1 Gegenstand der EU-Osterweiterung

#### 4.1.1 Zum Zusammenhang von Integration und Transformation

Im Rahmen der EU-Osterweiterung wurden am 1. Mai 2004 acht MOEL sowie Zypern und Malta in die Europäische Union aufgenommen. Der **Integrationsprozess** dieser Staaten in die EU ist eng mit dem dort stattfindenden Transformationsprozess verbunden und in seinem gesamten zeitlichen Ausmaß zu betrachten. Während in den betroffenen MOEL zu Beginn der 1990er Jahre der Übergang von einem planwirtschaftlichen zu einem marktwirtschaftlichen System das zentrale Ziel der Wirtschaftspolitik war, gewann in den letzten Jahren vor dem EU-Beitritt das Ziel der Integration in die EU immer mehr an Bedeutung<sup>332</sup>.

---

<sup>332</sup> Vgl. für eine Darstellung der Bereiche, in denen die wirtschaftliche Transformation stattfindet Piazzolo (2001), S. 5ff.

An dieser Stelle bietet es sich an, zwischen zwei Formen der Integration in der EU zu differenzieren. Einerseits wird von Integration im Sinne der Aufnahme neuer Mitglieder in die EU und damit der **geographischen Erweiterung** gesprochen, wobei diese in verschiedenen Erweiterungsrunden stattfindet<sup>333</sup>. Andererseits ist davon die **Vertiefung** der Beziehungen zwischen den Mitgliedsstaaten der EU abzugrenzen, wie sie bspw. durch die Schaffung des Binnenmarktes mit der Einheitlichen Europäischen Akte (EEA) oder durch die Herstellung der Wirtschafts- und Währungsunion unternommen wurde. In diesem Zusammenhang ist die EU-Osterweiterung als Episode in der Integration Europas zu sehen, die sowohl die Integration in Form einer Erweiterung als auch in Form einer Vertiefung der Beziehungen umfasst und in enger Verbindung zu den Transformationsprozessen in den MOEL steht (Vgl. Abbildung 4.1).

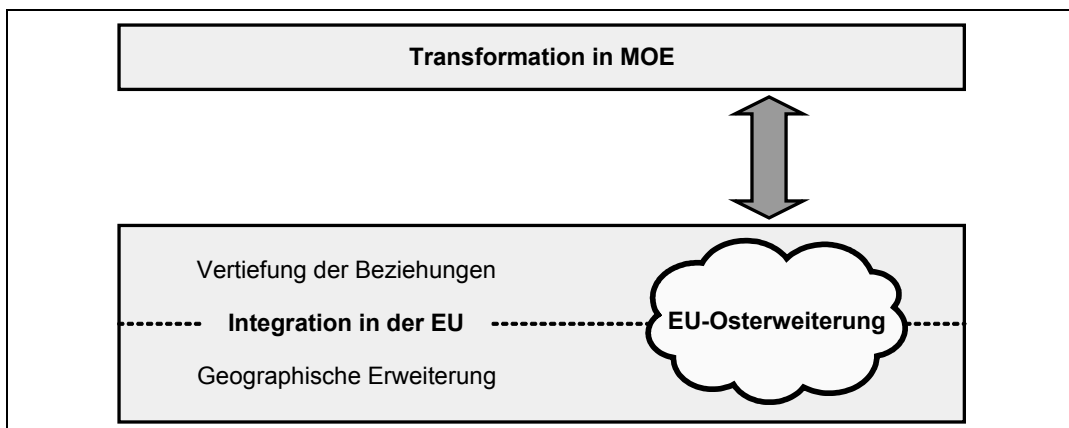


Abbildung 4.1: Zum Zusammenhang zwischen Integration, Transformation und der EU-Osterweiterung. Quelle: Eigene Darstellung.

Ferner gestaltet sich der Integrationsprozess im Sinne einer Vertiefung der Beziehungen als sehr vielschichtig, so dass verschiedene Dimensionen der Integration

<sup>333</sup> Die Gründungsmitglieder der Europäischen Gemeinschaft sind Deutschland, Belgien, Luxemburg, Frankreich, Italien und die Niederlande. In einer ersten Erweiterungsrunde traten 1973 Dänemark, Irland und das Vereinigte Königreich der Europäischen Gemeinschaft bei (Norderweiterung). 1981 folgte Griechenland, 1986 Spanien und Portugal (Süderweiterung). Finnland, Österreich und Schweden wurden schließlich 1995 EU-Mitglieder. Die EU-

differenziert werden können<sup>334</sup>. Hierzu gehören die politisch-rechtliche, die ökonomische, die gesellschaftliche und die institutionelle Dimension. Da die EU-Osterweiterung als Teil des Integrationsprozesses in Europa verstanden wird, können auch hier die verschiedenen Dimensionen voneinander abgegrenzt werden. Die politisch-rechtliche Dimension des Integrationsprozesses beinhaltet die Ausgestaltung des gemeinsamen Besitzstandes der EU, der auch als **Acquis Communautaire**<sup>335</sup> bezeichnet wird. Die politisch-rechtliche Dimension prägt die grundlegenden Rahmenbedingungen der gesellschaftlichen, institutionellen und ökonomischen Dimensionen (Vgl. Abbildung 4.2).

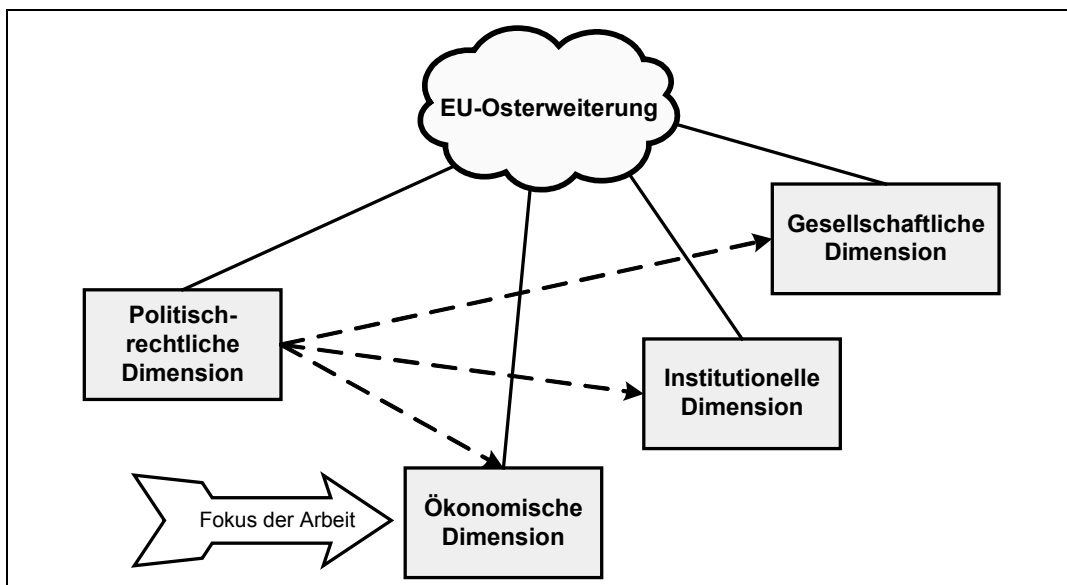


Abbildung 4.2: Dimensionen der EU-Osterweiterung. Quelle: Eigene Darstellung.

Die Veränderung der politisch-rechtlichen Dimension durch die EU-Osterweiterung und die damit verbundenen Auswirkungen auf die institutionelle

---

Osterweiterung ist die aktuellste Erweiterungsrunde.

<sup>334</sup> Vgl. Europäische Kommission (2001b), S. 5.

<sup>335</sup> Die genaue Übersetzung des Begriffs *Acquis Communautaire* ist ‚gemeinschaftliche Errungenschaft‘. Im allgemeinen Sprachgebrauch hat sich jedoch der französische Begriff etablieren können. Er wird somit auch für die folgenden Ausführungen verwendet. Vgl. für eine

und die gesellschaftliche Dimension werden in zahlreichen wissenschaftlichen Beiträgen thematisiert, spielen im Zusammenhang mit der behandelten Fragestellung aber lediglich eine untergeordnete Rolle. Vielmehr stehen in dieser Arbeit die Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf die **ökonomische Dimension** der Integration im Mittelpunkt. Daher erfolgt nun eine Auseinandersetzung mit dem bisherigen Verlauf der ökonomischen Integration in der EU.

Im Bereich der ökonomischen Integration werden mit der Präferenzzone, der Freihandelszone, der Zollunion, dem Gemeinsamen Markt<sup>336</sup> und der Wirtschafts- und Währungsunion verschiedene ökonomische Integrationsstufen unterschieden<sup>337</sup>. In der EU ist mit der Vollendung der dritten Phase der Europäischen Wirtschafts- und Währungsunion (EWWU) im Januar 1999 ein hohes Maß an ökonomischer Integration erreicht. Die EWWU beinhaltet zwar den Gemeinsamen Markt, der in der EU als Europäischer Binnenmarkt bezeichnet wird, entspricht aber noch nicht in allen Bereichen einer Wirtschaftsunion<sup>338</sup>. Generell fand mit der EU-Osterweiterung eine Ausweitung der EWWU und damit auch des Europäischen Binnenmarktes auf die neuen Mitgliedsländer statt. Allerdings werden die folgenden Ausführungen zeigen, dass diese Übernahme nicht gebündelt zum Beitrittstermin erfolgte, sondern schon zu Beginn der 1990er Jahre begann und durch Übernahmeregelungen<sup>339</sup> in einigen Bereichen noch bis 2015 andauern wird.

---

Darstellung der Inhalte des *Acquis Communautaire* das folgende Unterkapitel 4.1.2.

<sup>336</sup> Eine alternative Bezeichnung für den Gemeinsamen Markt ist der Binnenmarkt.

<sup>337</sup> Vgl. für eine ausführliche Erläuterung der ökonomischen Integrationsstufen Blank/Clausen/Wacker (1998), S. 31ff.

<sup>338</sup> Zwar weist die EWWU schon zentrale Merkmale einer Wirtschaftsunion auf. Die Vergemeinschaftung von wichtigen Wirtschaftspolitikbereichen wie bspw. der Finanz- und Beschäftigungspolitik ist allerdings noch nicht so weit fortgeschritten, dass die EU als Wirtschaftsunion einzuordnen ist. Vielmehr erfolgt eine Harmonisierung und Koordinierung dieser Bereiche seit Juni 2005 durch sog. integrierte Leitlinien, die sich aus den Grundzügen der Wirtschaftspolitik und den Leitlinien für die Beschäftigungspolitik zusammensetzen. Daneben existiert der 1997 konzipierte Stabilitäts- und Wachstumspakt, der als Grundlage für die Koordinierung der Finanzpolitiken der Mitgliedsstaaten dient. Vgl. Blank/Clausen/Wacker (1998), S. 34; Deutsche Bundesbank (2005), S. 30ff.

<sup>339</sup> Die Übernahmeregelungen sind mit verschiedenen Übernahmefristen verbunden. Um keine



Die Beitrittsverfahren für die neuen Mitgliedsstaaten wurden in zwei Schritten eröffnet: Seit 1998 wurden mit Estland, Polen, Slowenien, der Tschechischen Republik, Ungarn und Zypern Beitrittsverhandlungen geführt; Anfang 2000 stießen Bulgarien, Lettland, Litauen, Malta, Rumänien und die Slowakische Republik in den Kandidatenkreis. Die Erweiterung der EU auf die EU-25 wurde beim Gipfel von Kopenhagen 2002 beschlossen, so dass alle vorherigen Kandidatenländer bis auf Rumänien und Bulgarien am 1. Mai 2004 der EU beigetreten sind. Diese beiden Länder werden voraussichtlich 2007 der EU beitreten<sup>340</sup>. Nachdem das Europäische Parlament am 13. April 2005 positiv abgestimmt hat, wurden am 25. April 2005 die Verträge mit Rumänien und Bulgarien über den Beitritt zur Europäischen Union im Jahr 2007 unterzeichnet<sup>341</sup>. Der Beitrittstermin kann um ein Jahr verschoben werden, sofern „[...] das ernsthafte Risiko offensichtlicher mangelhafter Vorbereitung besteht.“<sup>342</sup>. Insgesamt ist die EU-Osterweiterung als Fortsetzung der bis dato stattgefundenen Beitrittsrunden zu betrachten, wodurch die EU von den ursprünglich sechs Gründungsmitgliedern auf mittlerweile 25 Mitglieder angewachsen ist.

In den Jahren 1992 bis 1999 traten zwischen der EU und den damaligen Bewerberländern zunächst bilaterale Assoziierungsverträge<sup>343</sup> bzw. Freihandelsabkommen<sup>344</sup> und dann Europaabkommen<sup>345</sup> in Kraft. Assoziierungsverträge und Freihandelsabkommen wurden zur Überbrückung der Phase bis zum Inkrafttreten der

---

Konfusion zu stiften, wird hier auf die Verwendung alternativer Bezeichnungen für Übernahmeregelungen (z.B. Übernahmemaßnahmen, Übernahmebestimmungen, Übergangsmaßnahmen, Übergangsregelungen, Übergangsbestimmungen) und für Übernahmefristen (z.B. Übergangsfristen), die in der Literatur häufig synonym verwendet werden, verzichtet.

<sup>340</sup> Vgl. Economist Intelligence Unit (2003), S. 6.

<sup>341</sup> Vgl. Dill/Voinea (2005), o. S.; Deutsch-Rumänisches Forum (2005), o.S.

<sup>342</sup> Auswärtiges Amt (2005), o.S. Vgl. hierzu auch Steffes-tun (2005), o.S.

<sup>343</sup> Assoziierungsverträge zwischen der EU und Polen, Ungarn, der Tschechischen Republik, der Slowakischen Republik, Rumänien und Bulgarien traten zwischen 1992 und 1993 in Kraft. Vgl. Piazzolo (2001), S. 12.

<sup>344</sup> Freihandelsabkommen zwischen der EU und Estland, Litauen, Lettland und Slowenien traten zwischen 1995 und 1997 in Kraft. Vgl. Piazzolo (2001), S. 12.

<sup>345</sup> Europaverträge zwischen der EU und Polen, Ungarn, der Tschechischen Republik, der Slowakischen Republik, Rumänien, Bulgarien, Estland, Litauen, Lettland und Slowenien traten

Europaabkommen abgeschlossen. Die Europaabkommen, die in den 1990er Jahren eingegangen wurden, stellten einen Rahmen für die graduelle ökonomische und politische Integration zwischen der EU und den MOEL zur Verfügung und zielten letztendlich auf den Beitritt zur EU ab. Mit diesen beiden Maßnahmen wurden Zollschränken, alle quantitativen Außenhandelsrestriktionen und weitere Handelshemmnisse zwischen der EU und den MOEL bis zum Jahr 2002 abgebaut.<sup>346</sup> Hier ist eine asymmetrische Entwicklung festzuhalten, in der die MOEL ihre Handelsbarrieren langsamer reduzierten als die EU-15<sup>347</sup>.

Parallel zu den bilateralen Europaabkommen begründete das Central European Free Trade Agreement (CEFTA) eine Freihandelszone zwischen den damaligen Bewerberländern<sup>348</sup>. Das CEFTA und die bilateralen Europaabkommen fungierten als komplementäre Vereinbarungen demzufolge als Warteraum zur EU<sup>349</sup>. In Kombination mit den Europaabkommen führte das CEFTA schon vor der Erweiterung zu einer sukzessiven Liberalisierung des Handels zwischen den alten und neuen Mitgliedsländern der EU. Folglich war mit diesen Vereinbarungen zwischen der EU-15 und den Beitrittskandidaten schon 2002 ein großer Wirtschaftsraum entstanden, in dem zum Großteil Freihandel herrschte<sup>350</sup>. Mit dem Beitritt zur EU übernahmen dann die neuen Mitgliedsstaaten auch den gemeinsamen Außenzoll der EU und die Regelungen des Binnenmarktes. Allerdings sind bei der Einführung dieser Regelungen zum Teil sehr weitreichende Übernahmeregelungen festgelegt worden, um Bedenken sowohl alter als auch neuer Mitglieder entgegenzuwirken. Schließlich steht in den neuen Mitgliedsstaaten noch die Erfül-

---

zwischen 1994 und 1999 in Kraft. Vgl. Piazzolo (2001), S. 12

<sup>346</sup> Vgl. Europäische Kommission (2001b), S. 5; Lejour/Mooij/Nahuis (2001), S. 1; Piazzolo (2001), S. 11ff.; Heijdra/Keuschnigg/Kohler (2002), S. 18.

<sup>347</sup> Vgl. Breuss (2001), S. 5; Piazzolo (2001), S. 12; Heijdra/Keuschnigg/Kohler (2002), S. 18. Bei Piazzolo findet sich auch eine ausführlichere Darstellung der Integration zwischen den MOEL und der EU.

<sup>348</sup> Vgl. Piazzolo (2001), S. 13.

<sup>349</sup> Vgl. Siebert (1999), S. 189.

<sup>350</sup> Ausnahmen finden sich vor allem bei den Agrarprodukten. Vgl. Scharr/Untiedt (2001), S. 185.

lung der Maastrichter Konvergenzkriterien aus, um den Euro als Zahlungsmittel einzuführen und der EWWU beitreten zu können.

Mittlerweile verkörpern die alten 15 Mitgliedsstaaten der EU die wichtigsten Wirtschaftspartner der neuen Mitglieder<sup>351</sup>. Es ist festzuhalten, dass sich zwischen den MOEL und den alten Mitgliedsländern der EU, und dabei vornehmlich Deutschland starke Handelsbeziehungen etabliert haben<sup>352</sup>. Nach dem Zusammenbruch des Rats für Gegenseitige Wirtschaftshilfe (RGW)<sup>353</sup> fand eine Reorientierung der Handelsströme der MOEL statt, so dass 2002 bereits die Hälfte bis zwei Drittel des Handels der damaligen Bewerberländer mit der EU durchgeführt wurde<sup>354</sup>.

Generell ist damit ein Zusammenwachsen der Wirtschaftsräume zu beobachten. Die hohe Bedeutung Deutschlands als Wirtschaftspartner für die MOEL kann auf die geographische Lage und kulturelle Nähe zurückgeführt werden. So nahmen sowohl die Importe von den MOEL nach Deutschland als auch die Exporte von Deutschland in die MOEL kontinuierlich zu<sup>355</sup>. Mittlerweile ist Deutschland für die Mehrzahl der MOEL, darunter auch Polen und die Tschechische Republik, der wichtigste Handelspartner. Zwischen den einzelnen Beitrittsländern existieren jedoch gravierende Unterschiede hinsichtlich des Entwicklungsstands, was zu unterschiedlichen wirtschaftlichen Bedingungen in den einzelnen Ländern führt. Zudem ist festzuhalten, dass trotz des starken Wirtschaftswachstums in den neuen Mitgliedsländern die Transformation nicht abgeschlossen ist. Dies gilt insbesondere für die gesellschaftlichen und sozialen Bereiche der Transformation. Die Integration dieser Länder in die EU gestaltet sich als langwieriger Prozess und fin-

---

<sup>351</sup> Vgl. Economist Intelligence Unit (2003), S. 10.

<sup>352</sup> Vgl. KfW Bankengruppe (2002), S. 41ff.; Bundesregierung (2005), o.S.

<sup>353</sup> Mit dem RGW wurde eine Wirtschaftsgemeinschaft mehrerer sozialistischer Staaten geschaffen. Der RGW ist im Westen auch als COMECON bekannt, wurde 1949 gegründet und 1991 aufgelöst. Vgl. für eine ausführliche Darstellung des RGW Kornai (1995), S. 401ff.

<sup>354</sup> Vgl. Europäische Kommission (2002a), S. 5.

<sup>355</sup> Vgl. bspw. Keuschnigg/Keuschnigg/Kohler (1999), S. 6ff.; Alecke/Untiedt (2001b), S. 253ff.; Riedel et al. (2001), S. 77ff.; Statistisches Bundesamt (2004), S. 5 u. 17ff.; Brück et

det nicht in Form eines ‚Big Leap‘, wie bei der Aufnahme der neuen Bundesländer Deutschlands in die EU im Zuge der deutschen Wiedervereinigung, statt.

Eine Vielzahl von Studien beschäftigt sich mit den makroökonomischen Folgen der EU-Osterweiterung<sup>356</sup>. Eine zusammenfassende Auswertung der Studien durch FISCHER/ENGELHARD kam zu dem Ergebnis, dass vor allem die MOEL von der EU-Osterweiterung profitieren werden. Innerhalb der alten Mitgliedsstaaten sind große Unterschiede hinsichtlich der erwarteten Auswirkungen zu verzeichnen. Während vor allem Deutschland und Österreich als Länder mit direkten Grenzen zu den neuen Mitgliedsländern von der Erweiterung der EU profitieren, sind alte Mitgliedsländer, die eine große geographische Distanz zu den MOEL aufweisen, nur wenig betroffen. Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass die untersuchten Studien zum Großteil auf Modellrechnungen und Schätzungen beruhen und die Ergebnisse somit mit Vorsicht zu genießen sind.<sup>357</sup>

Insbesondere die ehemaligen Grenzgebiete zwischen der EU und den MOEL sind von den Veränderungen durch die wirtschaftliche Integration stark betroffen. Hier führt die Integration der MOEL zu einer Bildung von regionalen Räumen, die aufgrund der politischen und wirtschaftlichen Teilung Europas zuvor nicht existent waren. Dies ist vor allem auf die geographische Nähe von Wirtschaftszentren und die Ausdehnung des Aktivitätsradius von Unternehmen über die ehemaligen Grenzen hinweg zurückzuführen.<sup>358</sup> Das Zusammenwachsen regionaler Wirtschaftsräume bringt beträchtliche Veränderungen für die Lebensumstände der ansässigen Menschen, aber auch für Unternehmen aus diesen Gebieten mit sich.

Die Situation in den Grenzgebieten an der ehemaligen EU-Außengrenze von Deutschland zu Polen und der Tschechischen Republik gestaltet sich sehr unter-

---

al. (2004), S. 5.

<sup>356</sup> Vgl. Baldwin/Francois/Portes (1997); Keuschnigg/Keuschnigg/Kohler (1999); Neck/Haber/McKibbin (1999); Breuss (2001); Europäische Kommission (2001b); Lejour/de Mooij/Nahuis (2001); Piazzolo (2001); Heijdra/Keuschnigg/Kohler (2002); Economist Intelligence Unit (2003).

<sup>357</sup> Vgl. Fischer/Engelhard (2004), S. 11ff.

schiedlich. Einerseits existiert innerhalb Deutschlands ein beträchtlicher Unterschied in der wirtschaftlichen Entwicklung in den Grenzregionen. So weisen die Grenzregionen in Bayern, das als einziges altes Bundesland Deutschlands eine Grenze zu den neuen Mitgliedsländern der EU hat, in der Regel ein höheres Einkommensniveau und eine höhere Produktivität auf als die Grenzregionen in den neuen Bundesländern (Sachsen, Mecklenburg-Vorpommern, Brandenburg).<sup>359</sup> Zu beobachten sind darüber hinaus Produktivitäts- und Einkommensunterschiede zwischen den deutschen Grenzregionen auf der einen Seite und den polnischen und tschechischen Grenzregionen auf der anderen Seite<sup>360</sup>.

Innerhalb der Grenzregionen existieren somit beträchtliche Unterschiede<sup>361</sup>. Die Fragestellung dieser Arbeit richtet sich jedoch nicht auf das Herausarbeiten der Unterschiede in den Grenzregionen<sup>362</sup>, da dieses Vorhaben den abgesteckten Rahmen sprengen würde. Vielmehr liegt der Fokus auf der Herausarbeitung allgemeiner Veränderungen für deutsche KMU und dabei insbesondere in den Grenzregionen.

Zusammenfassend ist die Integration der neuen Mitgliedsländer in die EU als Prozess zu betrachten, der mit dem Transformationsprozess in den MOEL begann und auch über das Auslaufen der Übernahmefristen hinaus andauern wird. Sowohl der Erweiterungsprozess als auch die Vertiefung der Beziehungen in der EU sind noch nicht abgeschlossen und können nicht immer klar voneinander abgegrenzt werden. Beide Prozesse fanden und finden zeitgleich statt, so dass während der Annäherung der mittlerweile zum Großteil neuen Mitgliedsstaaten an die EU die Vertiefung der wirtschaftlichen Beziehungen zwischen den alten Mitgliedsländern stets vorangetrieben wurde. Folglich waren die beitretenden Länder vor vollendete

---

<sup>358</sup> Vgl. Niebuhr/Stiller (2004), S. 11f.

<sup>359</sup> Vgl. Alecke/Untiedt (2001d), S. 13ff.; Riedel et al. (2001), S. 15ff.

<sup>360</sup> Vgl. Pintarits/Riedel (2001), S. 46ff.; Riedel et al. (2001), S. 29f.

<sup>361</sup> Vgl. Alecke/Untiedt (2001a), S. 140. Pintarits/Riedel (2001) S. 40ff.; Riedel et al. (2001), S. 27f.

<sup>362</sup> Vgl. hierzu ausführlich Alecke/Untiedt (2001d), S. 7ff.; Pintarits/Riedel (2001), S. 40ff.

Tatsachen gestellt. Innerhalb relativ kurzer Zeit wurden nicht nur die wirtschaftlichen und politischen Systeme in den MOEL transformiert. Mit dem Beitritt zur EU wurden kurz darauf viele der neu gewonnenen Freiheiten und Kompetenzen wieder an die Institutionen der EU abgetreten.

#### 4.1.2 Übernahme des Acquis Communautaire

Voraussetzung für die Aufnahme der neuen Mitgliedsstaaten in die EU war die Erfüllung der in Kopenhagen im Juni 1993 durch den Europäischen Rat festgelegten Beitrittskriterien, die auch als Kopenhagener Kriterien bekannt sind und weit gefasste politische, ökonomische und administrative Bedingungen enthalten<sup>363</sup>:

- Politische Kriterien: „[...] Institutionelle Stabilität als Garantie für demokratische und rechtsstaatliche Ordnung, für die Wahrung der Menschenrechte sowie die Achtung und den Schutz von Minderheiten. [Hervorhebungen im Original]<sup>364</sup>“
- Wirtschaftliche Kriterien: „[...] funktionsfähige Marktwirtschaft sowie die Fähigkeit, dem Wettbewerbsdruck und den Marktkräften innerhalb der Union standzuhalten. [Hervorhebungen im Original]<sup>365</sup>“
- Kriterium der Übernahme des gemeinsamen Besitzstandes: „[...] die Fähigkeit, die aus einer Mitgliedschaft erwachsenden Verpflichtungen zu übernehmen und sich die Ziele der politischen Union sowie der Wirtschafts- und Währungsunion zu eigen zu machen [...] [Hervorhebungen im Original].<sup>366</sup>“

Die politischen und wirtschaftlichen Kriterien liefern die Grundlage für eine freie Tätigkeit von Unternehmen. Zum Beitrittszeitpunkt hatten sich in den zehn neuen Mitgliedsstaaten bereits stabile Demokratien und funktionierende Marktwirtschaft-

---

<sup>363</sup> Vgl. Europäische Kommission (2001b), S. 5.

<sup>364</sup> Europäische Kommission (2002a), S. 9.

<sup>365</sup> Europäische Kommission (2002a), S. 10.

<sup>366</sup> Europäische Kommission (2002a), S. 10.

ten gebildet<sup>367</sup>. Zudem existierte in vielen Bereichen ein freier Marktzugang für in- und ausländische Unternehmen. Das dritte Kriterium, also die Übernahme des gemeinschaftlichen Besitzstandes, stellte die eigentliche Herausforderung an die neuen Mitgliedsstaaten dar. Der gemeinschaftliche Besitzstand beinhaltet das komplette Regelwerk der EU und wird als **Acquis Communautaire** bezeichnet. In diesem Zusammenhang ist die EU-Osterweiterung primär als Integration in Form einer geographischen Erweiterung zu betrachten, in welcher der Acquis Communautaire auf die neuen Mitgliedsländer übertragen wird.

Der Acquis Communautaire beinhaltet das primäre und sekundäre Recht der EU. Mit dem Acquis Communautaire werden die gesamten Rechtsvorschriften und Normen der EU von den neuen Mitgliedsländern übernommen und angewendet. Die Aufgabe der Übertragung ist nicht zu unterschätzen, da der Acquis Communautaire mit seinen circa 80.000 Seiten einen sehr großen Umfang aufweist und somit für die Beitrittsverhandlungen im Zuge der EU-Osterweiterung in mehrere Übernahmekapitel aufgeteilt werden musste<sup>368</sup>. Zudem wurden seit 1997 regelmäßig Fortschrittsberichte erstellt, die Auskunft über die Erfüllung der Kopenhagener Kriterien in den damaligen Beitrittskandidaten gaben<sup>369</sup>.

Trotz der Verpflichtung der neuen Mitgliedsländer, ab dem Beitritt zur EU den Acquis Communautaire rechtswirksam anzuwenden, wurde eine Reihe von **Übernahmeregelungen**, die den Interessen sowohl der alten als auch der neuen Mitgliedsländer entgegenkommen, vereinbart. Dabei sind die Übernahmeregelungen allesamt zeitlich begrenzt, werden durch eine stufenweise Festlegung der Anwendung des Acquis Communautaire ergänzt und differieren je nach Land und Branche<sup>370</sup>. Zu den wichtigsten Übernahmeregelungen seitens der neuen Mitgliedsländer zählen einerseits Bereiche, in denen vor der Anwendung des Acquis

---

<sup>367</sup> Vgl. Europäische Kommission (2002a), S. 14ff.

<sup>368</sup> Vgl. Piazzolo (2001), S. 19.

<sup>369</sup> Dabei wurde der letzte Fortschrittsbericht für die zehn neuen Mitgliedsländer der EU im Jahr 2003 erstellt.

<sup>370</sup> Vgl. Europäische Kommission (2002a), S. 14.

Communautaire erhebliche finanzielle Investitionen erforderlich sind. Andererseits wurde zum Schutz der betroffenen Länder auch der freie Kapitalverkehr von den alten in die neuen Mitgliedsländer in einigen Bereichen eingeschränkt, um die betroffenen Länder vor dem Ausverkauf zu bewahren. Für die alten Mitgliedsländer sind insbesondere Übernahmeregelungen, die regionalen oder branchenspezifischen Beeinträchtigungen entgegenwirken, von Belang. Dazu gehört insbesondere eine temporäre Einschränkung der Arbeitnehmerfreizügigkeit von den neuen in die alten Mitgliedsländer.<sup>371</sup>

Da die Integration der MOEL in die EU als Prozess zu betrachten ist, kann diese Sicht auch auf die Übernahme und Anwendung des Acquis Communautaire angewendet werden. So waren schon vor dem offiziellen Beitritt wesentliche Elemente des Acquis Communautaire umgesetzt – man denke hier nur an die Europaverträge oder die Mitgliedschaft in der CEFTA. Andererseits werden durch die Übernahmefristen zahlreiche Regelungen des Acquis Communautaire erst zu einem späteren Zeitpunkt angewendet. Folglich sind auch die Veränderungen der EU-Osterweiterung hinsichtlich der Tätigkeit von Unternehmen entweder schon in Kraft getreten oder unterliegen Übernahmeregelungen, die teilweise erst im Jahr 2015 auslaufen<sup>372</sup>.

Generell erweist sich der Acquis Communautaire als sehr umfangreich, so dass die Erfassung der Auswirkungen auf die interne und externe Unternehmensumwelt einige Schwierigkeiten aufwirft. Um die Analyse der Veränderungen durch die EU-Osterweiterung anhand des in Kapitel 3.4 aufgestellten Bezugsrahmens der Wettbewerbsfähigkeit von KMU vornehmen zu können, ist es notwendig, diejenigen Aspekte des Acquis Communautaire zu spezifizieren, die hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen im Allgemeinen und von KMU im Speziellen relevant sind.

---

<sup>371</sup> Vgl. Europäische Kommission (2002a), S. 14.

<sup>372</sup> Vgl. für eine ausführliche Darstellung der Übernahmefristen Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2003) und für die Wirkung der Übernahmefristen auf die Unternehmenstätigkeit



## 4.2 Veränderungen durch die EU-Osterweiterung mit Relevanz für die Unternehmenstätigkeit

### 4.2.1 Ausweitung des Europäischen Binnenmarktes und der EWWU auf die neuen Mitgliedsländer

Zunächst sei darauf hingewiesen, dass die Auswirkungen der wirtschaftlichen Integration durch die EU-Osterweiterung nicht vollständig von den Auswirkungen durch andere Veränderungen der Umwelt, wie z.B. die Globalisierung oder die Auflösung des Rats für Gegenseitige Wirtschaftshilfe und der anschließenden Eingliederung der ehemals sozialistischen Mitgliedsstaaten in die Weltwirtschaft, getrennt werden können<sup>373</sup>. Jedoch stellt die EU-Osterweiterung solch ein bedeutendes Ereignis dar, dass die Veränderungen der Unternehmensumwelt regional betrachtet primär diesem Prozess zugeschrieben werden können. Der im Rahmen der Erweiterung der EU stattfindende Integrationsprozess wird hier als Teilmenge der im Zusammenhang mit der Globalisierung weltweit stattfindenden Integration verstanden.

Es existiert eine Vielzahl an Studien, die sich mit den makroökonomischen Effekten der Herstellung des Binnenmarktes im Jahr 1993<sup>374</sup> und der Ausweitung desselben im Zuge der EU-Osterweiterung<sup>375</sup> beschäftigen. Die makroökonomischen Folgen der EU-Osterweiterung werden im Allgemeinen als positiv beurteilt. So ist im Zuge der EU-Osterweiterung insbesondere von einem Einkommensanstieg, einer Zunahme von Investitionen, einem gesteigerten Handelsaufkommen, einer gesteigerten Migration und einem gesteigerten Wirtschaftswachstum auszu-

---

tigkeit die Diskussion in Kapitel 4.2.1.

<sup>373</sup> Vgl. Alecke/Untiedt (2001a), S. 91.

<sup>374</sup> Hier ist die Cecchini-Studie die wohl bekannteste mikro- und makroökonomische Untersuchung zur Einführung des EU- Binnenmarktes. Vgl. Cecchini (1988), S. 15ff.

<sup>375</sup> Vgl. für eine Übersicht von Untersuchungen, welche die makroökonomischen Auswirkungen der EU-Osterweiterung thematisieren Fischer/Engelhard (2004), S. 6ff.

gehen.<sup>376</sup> Weiter können die neuen Mitgliedsländer weit stärker von der ökonomischen Integration profitieren als die alten Mitgliedsländer. Für die alten und neuen Mitgliedsländer haben vor allen Dingen diejenigen Effekte, die mit der Ausweitung des Binnenmarktes auf die EU-25 einhergehen, eine positive Wirkung auf die Wirtschaft. Für die neuen Mitgliedsländer sind darüber hinaus ausländische Direktinvestitionen, die auf die EU-Osterweiterung zurückzuführen sind, ein wichtiger Wachstumsfaktor.<sup>377</sup>

Im Hinblick auf die Zielsetzung der Arbeit stehen jedoch die Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf Unternehmen im Zentrum der Betrachtung. Um einen Zugang zur EU-Osterweiterung und deren Auswirkungen auf Unternehmen zu bekommen, werden die ökonomischen Konsequenzen der Aufnahme der Beitrittsländer am 1. Mai 2004 betrachtet. Die Übernahme, Anwendung und Durchsetzung des *Acquis Communautaire* nimmt im Hinblick auf die Betrachtung der Veränderungen der Umwelt auf die Unternehmenstätigkeit eine Schlüsselposition ein. Entscheidend für die Auswirkungen auf die Unternehmenstätigkeit ist hier die Übertragung der Regelungen des vollendeten Binnenmarktes einschließlich der darauf basierenden EWWU. Diese Regelungen wurden als Bestandteil des *Acquis Communautaire* mit dem Beitritt in die EU von den neuen Mitgliedsländern übernommen. Vor diesem Hintergrund ist die EU-Osterweiterung als eine Ausweitung des Binnenmarktes und der EWWU auf die acht MOEL sowie Malta und Zypern zu verstehen.

Der Binnenmarkt wird im Vertrag zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft (EGV) definiert als ein „Raum ohne Binnengrenzen<sup>378</sup>“, der

„[...] durch die Beseitigung der Hindernisse für den freien Waren-, Personen-, Dienstleistungs- und Kapitalverkehr zwischen den Mitgliedsstaaten gekennzeichnet ist.<sup>379</sup>“

---

<sup>376</sup> Vgl. Economist Intelligence Unit (2003), S. 10ff.; Fischer/Engelhard (2004), S. 11ff.; Gerstenberger et al. (2004), S. 12ff.

<sup>377</sup> Vgl. Fischer/Engelhard (2004), S. 11ff.; Gerstenberger et al. (2004), S. 18f.

Generell wurden mit der Schaffung des Binnenmarktes durch die Umsetzung dieser vier Grundfreiheiten alle materiellen, technischen und steuerlichen Schranken beseitigt<sup>380</sup>. Allerdings ist zu beachten, dass die Verwirklichung des Binnenmarktes durch Ausnahmeregelungen ergänzt wird<sup>381</sup>. Für den Abbau der genannten Schranken wird dabei auf die Harmonisierung, die gegenseitige Anerkennung nationaler Vorschriften sowie die Vereinheitlichung im Recht der EU zurückgegriffen.<sup>382</sup> Nachdem ursprünglich die Konzeption einer möglichst weitgehenden Harmonisierung verfolgt wurde, spielt der ‚New Approach‘ mittlerweile in vielen Bereichen eine entscheidende Rolle. Ziel ist hierbei die Festlegung von Mindestanforderungen, die durch die EU-einheitliche Kodifizierung von Normen durch europäische Normungsinstitute begleitet wird. Bis ins Detail festgelegte Regelungen, wie sie bei einer etwaigen Vollharmonisierung vorkommen, werden damit vermieden.<sup>383</sup> Mit der Übergabe nationalstaatlicher Kompetenzen an die supranationale Organisation der EU und der Festlegung der intergouvernementalen Zusammenarbeit in ausgewählten Bereichen geht die Integration in der EU mit dem Binnenmarkt und der EWWU über eine lose ökonomische Zusammenarbeit weit hinaus<sup>384</sup>.

---

<sup>378</sup> Art. 14 Abs. 2 EGV.

<sup>379</sup> Art. 3c EGV.

<sup>380</sup> Vgl. Weindl/Woyke (1999), S. 87ff. Materielle Schranken sind z.B. Grenzkontrollen. Technische Schranken sind z.B. unterschiedliche Sicherheits- oder Qualitätsnormen bei der Produktion von Waren. Mit den steuerlichen Schranken sind die divergierenden Steuersätze (z.B. bei der Umsatzsteuer) in den einzelnen Mitgliedsländern gemeint.

<sup>381</sup> So sind bspw. Beschränkungen des freien Warenverkehrs unter bestimmten Bedingungen weiterhin gegeben. Vgl. Art. 30 EGV.

<sup>382</sup> Vgl. Siebert (1999), S. 196f.; Weindl/Woyke (1999), S. 92ff.; Setzer (2001), S. 27.

<sup>383</sup> Vgl. Lejour/Mooij/Nahuis (2001), S. 8. Nachteile derartiger Detailregelungen sind insbesondere deren Schwerfälligkeit, Inflexibilität, Neigung zur inhaltlichen Überforderung und Überalterung sowie die Anfälligkeit für technologische Fehler und Überalterung. Vgl. Klindt (2002), S. 133ff. Hier findet sich auch einen Überblick über die Bedeutung des New Approachs für das Produktrecht des Europäischen Binnenmarktes.

<sup>384</sup> Vgl. Siebert (1999), S. 196.

#### 4.2.2 Wichtige Inhalte des Acquis Communautaire für Unternehmen

Anhand der vier Grundfreiheiten, damit verbundener Maßnahmen sowie flankierender Regelungen sollen nun die Auswirkungen der Erweiterung des Binnenmarktes und der EWWU auf die neuen Mitgliedsländer für die Unternehmenstätigkeit systematisch dargestellt werden. Die vier Grundfreiheiten setzen sich aus der Freiheit des Warenverkehrs, des Personenverkehrs, des Dienstleistungsverkehrs und des Kapitalverkehrs zusammen. Zu den flankierenden Regelungen zählen die Bestimmungen des Wettbewerbsrechts, das Förderinstrumentarium der EU, die zukünftige Einführung des Euros, die Regelungen des gewerblichen Rechtsschutzes und der freie Zugang zu öffentlichen Aufträgen. Bei der Darstellung dieser Bereiche wird an ausgewählten Stellen auf die besondere Relevanz der Veränderungen für deutsche KMU eingegangen.

Die **Freiheit des Warenverkehrs** in der EU basiert auf den Regelungen zur Schaffung einer Zollunion und auf dem Verbot der mengenmäßigen Handelsbeschränkungen zwischen den Mitgliedsstaaten. Die Zollunion wird einerseits durch die Abschaffung der Zollschränken - also von Zolltarifen und Zollvorschriften - innerhalb der Mitgliedsstaaten und dem Verbot von Abgaben gleicher Wirkung gekennzeichnet<sup>385</sup>. Andererseits beinhaltet sie auch gemeinsame Außenzölle<sup>386</sup>.

---

<sup>385</sup> Vgl. Art. 23 Abs. 1, 25 EGV. Der Begriff Abgaben gleicher Wirkung wird im Rahmen der Rechtssprechung des Europäischen Gerichtshofes (EuGH) folgendermaßen spezifiziert: „[...] die Rechtfertigung für das Verbot von Abgaben zollgleicher Wirkung [liegt] darin, daß [sic!] finanzielle Belastungen, die ihren Grund im Überschreiten der Grenzen haben, auch wenn sie noch so geringfügig sind, eine Behinderung des freien Warenverkehrs darstellen, weil sie den Preis ein- oder ausgeführter Waren im Verhältnis zu einheimischen Waren künstlich erhöhen. Folglich stellt jede den Waren wegen des Überschreitens der Grenze einseitig auferlegte finanzielle Belastung unabhängig von ihrer Bezeichnung und der Art ihrer Erhebung eine Abgabe zollgleicher Wirkung [...] dar.“ EuGH (1990), S. 98. So wurden unter anderem Statistikgebühren, Löschgebühren, verschiedene Kontrollgebühren wie bspw. Qualitätskontrollgebühren, Gestellungsgebühren und Zolllagergebühren vom EuGH als zollgleiche Abgaben gewertet. Vgl. Weindl/Woyke (1999), S. 101. Ferner gilt das Verbot für Abgaben gleicher Wirkung auch für steuerliche Vorschriften. Vgl. Art. 90, 91 EGV.

<sup>386</sup> Vgl. Art. 23 Abs. 1 EGV.

Das Verbot von mengenmäßigen Beschränkungen zwischen den Mitgliedsstaaten bezieht sich sowohl auf einzuführende als auch auf auszuführende Waren<sup>387</sup>.

Der freie Warenverkehr zwischen den alten und neuen Mitgliedsländern der EU war durch die Schaffung einer umfassenden Freihandelszone, die durch die Kombination der Europaabkommen und der Mitgliedschaft der damaligen Beitrittsländer in der CEFTA gegeben war, weitgehend schon vor dem Beitritt existent<sup>388</sup>. Beim Beitrittstermin traten mit der Einführung der gegenüber Nicht-EU-Mitgliedern geltenden gemeinsamen Außenzolltarife, die oft unter den jeweiligen Außenzöllen liegen, welche in den neuen Mitgliedsländern vor der Erweiterung erhoben wurden<sup>389</sup>, und mit der Beseitigung der Warenkontrollen allerdings zwei weitere Änderungen in Kraft, welche Auswirkungen auf die Unternehmenstätigkeit haben. Seit dem Beitritt sind Unternehmen aus MOE verstärkt durch den Wettbewerb außerhalb der EU betroffen, der durch den niedrigeren gemeinsamen Außenzoll auch in diese Länder hineinwirkt. Weiterhin beeinflusst der Wegfall von Warenkontrollen Unternehmen in der erweiterten EU, die Handel über die ehemalige Außengrenze betreiben. Durch die weggefallenen Grenzformalitäten können sie einen erheblichen Zeitgewinn (Reduzierung der Wartezeiten) und damit verbunden eine Reduzierung von Transaktionskosten verbuchen<sup>390</sup>. Mit dem

---

<sup>387</sup> Vgl. Art. 28 - 30, 87, 88 EGV.

<sup>388</sup> Vgl. Alecke/Untiedt (2001b), S. 287; Europäische Kommission (2001b), S. 5; Scharr/Untiedt (2001), S. 185; Gerstenberger et al. (2004), S. 55. Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel 4.1.1.

<sup>389</sup> Vgl. Piazzolo (2001), S. 13.

<sup>390</sup> Vgl. Scharr/Untiedt (2001), S. 185f.; Gerstenberger et al. (2004), S. 56. Eine ausführliche Auseinandersetzung mit Transaktionskosten findet sich im Transaktionskostenansatz. Je nachdem, ob die Kosten vor oder nach der Transaktion anfallen, wird generell zwischen ex-ante und ex-post Transaktionskosten unterschieden. Vgl. für eine ausführliche Darstellung von Transaktionskosten im Transaktionskostenansatz Richter/Furubotn (1996), S. 45ff.; Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 69ff. Durch die EU-Osterweiterung kommt es über den Wegfall der ex-post Transaktionskosten bei der Abwicklung hinaus auch in anderen Bereichen zu einer Reduzierung der Transaktionskosten. Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.3.2.

Beitrittstermin am 1. Mai 2004 wurde somit die Freiheit des Warenverkehrs vollendet<sup>391</sup>.

Die **Freiheit des Personenverkehrs** äußert sich für Unternehmen in der Arbeitnehmerfreizügigkeit und der Niederlassungsfreiheit. Die **Arbeitnehmerfreizügigkeit** garantiert Arbeitnehmern aus einem Mitgliedsland der EU Bewegungsfreiheit, Gleichbehandlung und den freien Zugang zu einer Beschäftigung innerhalb der Union<sup>392</sup>. Es handelt sich bei der Arbeitnehmerfreizügigkeit somit um die Regelung von unselbstständigen Tätigkeiten. Allerdings ist die Arbeitnehmerfreizügigkeit im Rahmen des „2+3+2 Modells“ mit Übernahmefristen bis zu sieben Jahren versehen<sup>393</sup>. Diese Regelung wurde getroffen, um die Arbeitsmärkte der alten Mitgliedsstaaten zu schützen. Die neuen Mitgliedsländer besitzen im Gegenzug die Möglichkeit, spiegelbildliche Regelungen einzuführen. Zunächst bleiben ab dem Beitrittstermin die nationalen Regelungen zwei Jahre in Kraft und können um weitere drei Jahre verlängert werden. Bei einer schwerwiegenden Störung oder Bedrohung des Arbeitsmarktes können sie nach fünf Jahren um zwei weitere Jahre verlängert werden, bis nach spätestens sieben Jahren vollständige Arbeitnehmerfreizügigkeit in der erweiterten EU herrscht.<sup>394</sup> In der ersten zweijährigen Phase des 2+3+2 Modells wurde die Arbeitnehmerfreizügigkeit zwischen Deutschland und den Beitrittsländern ausgesetzt. Die Bundesregierung plant nun,

---

<sup>391</sup> Lediglich in einigen wenigen Bereichen existieren noch Ausnahmen. So wurde bspw. für medizinische Geräte aus Polen und Slowenien die Freiheit des Warenverkehrs vorübergehend ausgesetzt und die Einfuhr von bestimmten Produkten des Ernährungsgewerbes wurde mit Zollkontingenten belegt. Vgl. Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2003), S. 9; Gerstenberger et al. (2004), S. 56.

<sup>392</sup> Vgl. Art. 39, 40 EGV.

<sup>393</sup> Bis zum Einsetzen der Arbeitnehmerfreizügigkeit unterliegen Arbeitnehmer aus den neuen Mitgliedsländern hinsichtlich des Zugangs zum deutschen Arbeitsmarkt auch deutschem Recht. Danach können sie für bis zu drei Monate als Saisonarbeiter, für ein bis zu zwei Tagen je Woche als Grenzgänger und im Rahmen von nach Herkunftsland und Berufssparte differenzierten Kontingenten als Werkvertragsarbeiter tätig werden. Vgl. Gerstenberger et al. (2004), S. 173f.

<sup>394</sup> Vgl. Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2003), S. 13ff.; Gerstenberger et al. (2004), S. 172f.

von der Möglichkeit der Verlängerung der Einschränkung der Arbeitnehmerfreizügigkeit um weitere drei Jahre Gebrauch zu machen<sup>395</sup>.

An dieser Stelle muss festgehalten werden, dass die Aussetzung der Arbeitnehmerfreizügigkeit eine beträchtliche Beschränkung beim Einsatz von Arbeitnehmern über die alte EU-Außengrenze hinweg bedeutet<sup>396</sup>. Die Realisierung der Arbeitnehmerfreizügigkeit verkörpert für Unternehmen im Allgemeinen Möglichkeiten, zusätzliche Mitarbeiter zu gewinnen. Gerade für deutsche KMU sollte das Angebot an qualifiziertem Personal zum Ausgleich eines Mangels an Fachkräften und zur Nutzung besonderer Fähigkeiten, wie die Kenntnis einer bestimmten Kultur, als besonders attraktiv erscheinen. Dieser zu erwartende Anstieg im Angebot an Arbeitskräften dürfte zu einer größeren Verhandlungsmacht der Arbeitgeber gegenüber alten und potenziellen neuen Mitarbeitern führen, was auch Lohnanpassungen auf deutscher Seite bewirken kann.

Neben der Arbeitnehmerfreizügigkeit ist die **Niederlassungsfreiheit** der zweite Pfeiler der Freiheit des Personenverkehrs. Danach ist die Beschränkung der Niederlassung von Staatsangehörigen eines Mitgliedsstaats innerhalb der EU grundsätzlich verboten<sup>397</sup>. Die Niederlassungsfreiheit ist auch auf die „[...] Aufnahme und Ausübung selbstständiger Erwerbstätigkeiten, sowie die Gründung und Leitung von Unternehmen [...]“<sup>398</sup> anzuwenden. Folglich werden Gesellschaften natürlichen Personen hinsichtlich der Niederlassungsfreiheit gleichgestellt<sup>399</sup>. Dadurch können Unternehmen grundsätzlich innerhalb der EU ihren Sitz verlegen, Zweigniederlassungen gründen und mit anderen Unternehmen verschmelzen<sup>400</sup>.

---

<sup>395</sup> Vgl. Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD (2005), S. 21.

<sup>396</sup> Vgl. Gerstenberger et al. (2004), S. 77.

<sup>397</sup> Vgl. Art. 43 EGV.

<sup>398</sup> Art. 43 EGV.

<sup>399</sup> Vgl. Art. 48 EGV. Als Gesellschaften gelten nach Art. 48 EGV „[...] die Gesellschaften des bürgerlichen Rechts und des Handelsrechts einschließlich der Genossenschaften und die sonstigen juristischen Personen des öffentlichen und privaten Rechts mit Ausnahme derjenigen, die keinen Erwerbszweck verfolgen.“

<sup>400</sup> Die Sitzverlegung einer Gesellschaft wird nach der aktuellen Rechtsprechung durch die Gründungstheorie geregelt. Nach der Gründungstheorie ist das Statut, nach der eine Gesell-

Diese mit der Niederlassungsfreiheit verbundenen Rechte wurden schon mit den Europaabkommen liberalisiert. Folglich haben Unternehmen aus den alten und neuen Mitgliedsländern seit Inkrafttreten der Europaabkommen die Möglichkeit, die mit der Niederlassungsfreiheit verbundenen Rechte zu realisieren<sup>401</sup>.

Die **Freiheit des Dienstleistungsverkehrs** steht in enger Verbindung mit dem freien Personenverkehr. Als Dienstleistungen sind nach dem EGV insbesondere gewerbliche, kaufmännische, handwerkliche und freiberufliche Tätigkeiten anzusehen, wobei die Dienstleistungsfreiheit nur für grenzüberschreitende Dienstleistungen zutrifft<sup>402</sup>. Während die Arbeitnehmerfreizügigkeit unselbstständige Tätigkeiten regelt, konstituiert die Dienstleistungsfreiheit daher

„[...] das Recht selbständiger Unternehmer gewerbliche, kaufmännische[, handwerkliche] und freiberufliche Tätigkeiten in einem EU-Mitgliedstaat anzubieten, ohne am Ort der Leistungserbringung einen Firmensitz gründen zu müssen.“<sup>403</sup>

Das Prinzip der gegenseitigen Anerkennung ist ebenso wie für Waren auch für Dienstleistungen anzuwenden<sup>404</sup>.

Weiterhin ist die Dienstleistungsfreiheit von der Niederlassungsfreiheit abzugrenzen. So handelt es sich bei einem Unternehmen, das sich in einem anderen Mitgliedsland der EU niederlässt, um eine Dienstleistung zu erbringen, nicht um eine Frage der Dienstleistungsfreiheit, sondern der Niederlassungsfreiheit<sup>405</sup>. Die Verwirklichung der Dienstleistungsfreiheit zwischen den alten und neuen Mitgliedsländern ist seit dem Beitritt der zehn neuen Mitgliedsländer weitgehend gegeben. Jedoch wird sie in einigen sensiblen Branchen durch Übernahmefristen beschränkt, welche die Übernahmeregelungen hinsichtlich der Arbeitnehmerfreizü-

---

schaft in einem Mitgliedsstaat gegründet wurde, auch in den anderen Mitgliedsstaaten maßgebend. Vgl. Spindler/Berner (2003), S. 950ff.

<sup>401</sup> Vgl. Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2003), S. 13.

<sup>402</sup> Vgl. Art. 49, 50 EGV. Die Freiheit der Dienstleistungen für den Verkehr und für den Kapitalverkehr sind in eigenständigen Artikeln geregelt (Art. 56ff. bzw. Art. 70ff.). Vgl. Art. 51 EGV.

<sup>403</sup> Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2003), S. 12.

<sup>404</sup> Vgl. Siebert (1999), S. 197.



gigkeit flankieren<sup>406</sup>. In Deutschland sind vorerst das Baugewerbe, gärtnerische Dienstleistungen, Reinigungsdienste, Sozialdienste und Sicherheitsdienste durch Übernahmeregelungen von der Dienstleistungsfreiheit ausgenommen<sup>407</sup>.

Die Auswirkungen für Unternehmen durch die Dienstleistungsfreiheit lassen sich bezüglich der Art der Dienstleistungen differenzieren. So kann man ungebundene, angebotsorientierte und nachfrageorientierte Dienstleistungen unterscheiden. Bei ungebundenen Dienstleistungen ist nicht unbedingt ein persönlicher Kontakt zwischen dem Dienstleister und dem Abnehmer erforderlich, lediglich die Dienstleistung überschreitet die Grenze (z.B. Finanz- und Versicherungsdienste). Angebotsorientierte Dienstleistungen werden vornehmlich beim Dienstleister erbracht (z.B. Einzelhandel) während sich der Dienstleister bei nachfrageorientierten Dienstleistungen zum Abnehmer begibt (z.B. Montage oder Wartung von Maschinen).<sup>408</sup>

Während der Handel mit ungebundenen Dienstleistungen zum Beitrittszeitpunkt schon weitgehend liberalisiert war, ergaben sich hinsichtlich der Freiheit von nachfrageorientierten und (einigen) angebotsorientierten Dienstleistungen gravierende Veränderungen.<sup>409</sup> Weiterhin ist für produzierende Unternehmen zu erwarten, dass sie auf ein gestiegenes Angebot vor allem für regional zu beziehende Dienstleistungen zurückgreifen können. Das gestiegene Angebot wird zu mehr

---

<sup>405</sup> Vgl. Weindl/Woyke (1999), S. 185.

<sup>406</sup> Mit diesen Regelungen in Deutschland und Österreich soll vermieden werden, dass die Übernahmefristen der Arbeitnehmerfreizügigkeit durch ein Ausnutzen der Regelungen der Dienstleistungsfreiheit umgangen werden. Vgl. Gerstenberger et al. (2004), S. 173.

<sup>407</sup> Die Übernahmeregelungen sind in den betroffenen Bereichen mit den Übergangsfristen hinsichtlich der Arbeitnehmerfreizügigkeit vergleichbar. In den ersten beiden Jahren nach dem Beitrittstermin wird in den genannten Bereichen die Dienstleistungsfreiheit ausgesetzt. Diese Regelung kann zunächst um drei und dann um weitere zwei Jahre verlängert werden, so dass nach sieben Jahren die volle Dienstleistungsfreiheit in der erweiterten EU gegeben sein wird. Vgl. Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2003), S. 15ff. Hier findet sich auch eine detaillierte Auflistung derjenigen Dienstleistungsbereiche, die vorerst nicht über die Grenze nach Deutschland und Österreich angeboten werden dürfen.

<sup>408</sup> Vgl. Scharr/Untiedt (2001), S. 187ff. Ähnlich differenzieren Weindl/Woyke und Dausen in die Freiheit von aktiven, passiven und Korrespondenzdienstleistungen. Vgl. Weindl/Woyke (1999), S. 185f.; Dausen (2003), S. 84.

Konkurrenz unter den Dienstleistungsanbietern führen, was einerseits einen Kostendruck auf die angebotenen Dienste und andererseits auch Qualitätsverbesserungen zur Folge haben dürfte. Für Dienstleistungsunternehmen bedeutet die EU-Osterweiterung einerseits mehr Wettbewerb, andererseits aber auch einen Zugang zu einem bisher verschlossenen Markt.

In Ergänzung zu den anderen drei Freiheiten bildet die **Freiheit des Kapitalverkehrs** die vierte Grundfreiheit des Europäischen Binnenmarkts. Mit den Regelungen des freien Kapitalverkehrs werden alle Beschränkungen des Kapital- und Zahlungsverkehrs in der EU beseitigt<sup>410</sup>. Diese Regelungen können allerdings durch Ausnahmeregelungen eingeschränkt werden<sup>411</sup>. Der freie Kapitalverkehr von den alten in die neuen Mitgliedsländer wird durch Übernahmefristen beim Erwerb von Grundeigentum geregelt, was einem großflächigen Aufkauf von Immobilien und Boden durch westliche Investoren in den neuen Mitgliedsstaaten entgegenwirken soll<sup>412</sup>. Insbesondere Banken und Versicherungen sind vom freien Kapitalverkehr betroffen<sup>413</sup>. Jedoch sind auch andere Unternehmensgruppen tangiert. So ermöglicht die Realisierung des freien Kapitalverkehrs Unternehmen den Zugang zu Finanzierungsquellen im europäischen Ausland und unterstützt den ungehinderten Handel von Waren und Dienstleistungen. Auch wird durch den freien Kapitalverkehr das finanzielle Engagement von Unternehmen aus der EU in anderen Mitgliedsstaaten erheblich erleichtert.

Die Regelungen des **Wettbewerbsrechts** im Acquis Communautaire sind in vier Bereiche eingeteilt. Diese sind das Kartellverbot, das Verbot des Missbrauchs einer marktbeherrschenden Stellung, die Fusionskontrolle und das allgemeine Verbot staatlicher Beihilfen. Das Ziel dieser Bestimmungen ist die Aufrechterhaltung

---

<sup>409</sup> Vgl. Scharr/Untiedt (2001), S. 187ff.; Gerstenberger et al. (2004), S. 74f.

<sup>410</sup> Vgl. Art. 56 EGV; Dausen (2003), S. 73ff.

<sup>411</sup> Vgl. Art. 57, 59 EGV. Flankiert werden die Bestimmungen des freien Kapitalverkehrs durch Maßnahmen zur Bekämpfung der Steuerhinterziehung und Geldwäsche. Vgl. Art. 58 EGV.

<sup>412</sup> Vgl. Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2003), S. 21f.

<sup>413</sup> Vgl. Dausen (2003), S. 97ff.

des freien Wettbewerbs in der EU. Zunächst fällt unter das Kartellverbot das generelle Verbot wettbewerbsbeschränkender Vereinbarungen und Verhaltensweisen<sup>414</sup>. Ebenfalls ist einem Unternehmen der Missbrauch einer marktbeherrschenden Stellung untersagt<sup>415</sup>. Das Kartellverbot und das Verbot des Missbrauchs einer marktbeherrschenden Stellung beziehen sich sowohl auf horizontale als auch auf vertikale wettbewerbsbeschränkende Vereinbarungen zwischen Unternehmen<sup>416</sup>.

Weiterhin wird durch das Wettbewerbsrecht im Rahmen der Fusionskontrolle auch der Zusammenschluss von Unternehmen reglementiert, wobei diese Regelungen erst ab einer erheblichen Unternehmensgröße anzuwenden sind<sup>417</sup>. Insofern hat diese Regelung keine Auswirkungen auf KMU und spielt für die vorliegende Arbeit keine Rolle. Dies gilt analog für die Bereiche des Kartellverbots und das Verbot des Missbrauchs einer marktbeherrschenden Stellung. Allerdings wirken sich diese beiden Regelungsbereiche indirekt in Form der Regulierung der aufgabenspezifischen Umwelt der Wettbewerber und Konkurrenten auf KMU aus.

Im Gegensatz zu den anderen drei Bereichen des Wettbewerbsrechts hat das Verbot staatlicher Beihilfen direkte Auswirkungen auf KMU<sup>418</sup>. Dabei verbinden Beihilfen generell eine Gewährung finanzieller Vorteile für Unternehmen aus öffentlichen Mitteln mit einem diskriminierenden Element, durch das bestimmte Unternehmen einen Vorteil erlangen<sup>419</sup>. Mittlerweile existiert für die Beihilfen

---

<sup>414</sup> Vgl. Art. 81 EGV. Dieses generelle Kartellverbot kann durch Einzel- und Gruppenfreistellungen aufgehoben werden. Vgl. Art. 81 Abs. 3 EGV.

<sup>415</sup> Vgl. Art. 82 EGV.

<sup>416</sup> Vgl. Noll (2002), S. 16f.

<sup>417</sup> So ist die Anwendung der Regelungen der EG-Fusionskontrollverordnung (FKVO) lediglich auf Zusammenschlüsse von gemeinschaftsweiter Bedeutung anzuwenden. Vgl. Art. 1 Abs. 1 EG-FKVO. In diesem Zusammenhang werden die Schwellenwerte für eine gemeinschaftsweite Bedeutung am Umsatz der beteiligten Unternehmen festgemacht. Vgl. Art. 1 Abs. 3 EG-FKVO; Böge (2004), S. 140.

<sup>418</sup> Vgl. Art. 87 EGV. Die Zielsetzung staatlicher Beihilfen ist mittlerweile auf das Erreichen von horizontalen Zielen ausgerichtet. Dies sind Ziele von gemeinschaftsweitem Interesse einschließlich der Kohäsionsziele und beinhalten explizit auch die Unterstützung von KMU. Vgl. Europäische Kommission (2004), S. 22.

<sup>419</sup> Vgl. Noll (2002), S. 17f.

von KMU jedoch eine Gruppenfreistellung, um vor allem das komplizierte Genehmigungsverfahren zu erleichtern<sup>420</sup>. Die Freistellungsvoraussetzungen sind in diesem Zusammenhang je nach Fördermaßnahme unterschiedlich, so dass eine Einzelfallüberprüfung unerlässlich scheint<sup>421</sup>. Staatliche Beihilfen können generell durch mehrere Instrumente erfolgen. Dazu zählen Zuschüsse, Steuerbefreiung, Unternehmensbeteiligungen, zinsgünstige Darlehen, Steuerstundung und Bürgschaften, wobei in Deutschland vor allem Zuschüsse und Steuerbefreiungen ergänzt durch Bürgschaften und zinsgünstige Darlehen zum Einsatz kommen.<sup>422</sup> Die Regelungen des Wettbewerbsrechts und insbesondere hinsichtlich staatlicher Beihilfen werden in einigen sensiblen Industriezweigen durch Übernahmefristen geregelt<sup>423</sup>.

Weiterhin ist im Rahmen der Analyse der ökonomischen Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf KMU auch das **Förderinstrumentarium der EU** zu berücksichtigen, das Unternehmen für Investitionen zur Verfügung steht. Mit der EU-Osterweiterung tritt eine Neuordnung der Förderkulisse in Kraft. So hängt die Förderfähigkeit strukturschwacher Regionen von der dort vorherrschenden Wirtschaftskraft ab. Dazu werden die Nuts-2-Gebiete<sup>424</sup> in Ziel-1, Ziel-2 und Ziel-3 Gebiete eingeteilt. Die höchste finanzielle Förderung werden diejenigen Regionen erhalten, welche die Ziel-1-Bedingung erfüllen. Diese Bedingung besagt, dass für eine Einstufung als Ziel-1 Gebiet das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf (in Kaufkraftstandards) unter 75 % des Durchschnittswertes in der EU liegen muss<sup>425</sup>. Nach der laufenden Planungsperiode, die noch bis einschließlich 2006 andauert,

---

<sup>420</sup> Vgl. Art. 3-7 EG-Verordnung Nr. 70/2001; Europäische Kommission (2004), S. 45. Vgl. für einen Überblick über EU-Förderprogramme für KMU Europäische Kommission (2003), S. 1ff. Außerdem existieren weitere Ausnahmen für staatliche Beihilfen. Vgl. hierfür Noll (2002), S. 18.

<sup>421</sup> Vgl. insbesondere Art. 4-6 EG-Verordnung Nr. 70/2001. Zudem existiert noch eine breite Palette branchenspezifischer Regelungen hinsichtlich staatlicher Beihilfen für Unternehmen.

<sup>422</sup> Vgl. Europäische Kommission (2004), S. 42ff.

<sup>423</sup> Vgl. Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2003), S. 23f.

<sup>424</sup> Hierbei handelt es sich um eine regionale Einteilung durch die EU, die unter anderem zur Bestimmung der Förderwürdigkeit von Regionen herangezogen wird.

werden aller Voraussicht nach die Grenzregionen auf polnischer und tschechischer Seite weiterhin unter diese Grenze fallen, während das Gros der bis dahin förderungsfähigen Regionen, die vor allem aus den neuen Bundesländern stammen, aus der Höchstförderung herausfallen<sup>426</sup>.

Den neuen Mitgliedsländern wurden schon vor dem EU-Beitritt Fördermittel zur Verfügung gestellt, die über den Beitritt hinaus sukzessive erhöht werden<sup>427</sup>. Von Seiten der EU kommen Fördermittel für Unternehmen aus dem ‚Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung‘ (EFRE) sowie aus dem Fonds der Gemeinschaftsaufgabe ‚Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur‘<sup>428</sup>. Gleichwohl ist nicht nur die Förderung durch die EU an den Status der Gebiete gebunden. Auch die Möglichkeiten der einzelnen Mitgliedsländer hinsichtlich der staatlichen Förderung richten sich nach dieser Einteilung. So ist die staatliche Förderung von Ansiedlungen von KMU in Deutschland in Ziel-1 Gebieten mit bis zu 50 % der Investitionssumme möglich, wohingegen in Ziel-2 Gebieten eine Unterstützung mit 28 % gestattet ist<sup>429</sup>.

Neben den bereits aufgezeigten Aspekten hat auch die **zukünftige Einführung des Euros** als Zahlungsmittel im Zuge des Beitritts der neuen Mitgliedsländer zur EWWU wesentliche Folgen für die Unternehmen in der erweiterten Union<sup>430</sup>. So haben sich die neuen Mitgliedsstaaten mit dem Beitritt zur EU dazu verpflichtet, der europäischen Währungsunion beizutreten und den Euro als Währung einzuführen<sup>431</sup>. Um der EWWU beitreten zu können, müssen sie jedoch zuerst die

---

<sup>425</sup> Vgl. Gerstenberger et al. (2004), S. 198f.

<sup>426</sup> Vgl. Gerstenberger et al. (2004), S. 199. Die EU stellt für längere Zeiträume eine finanzielle Vorausschau auf. Die genauen Vereinbarungen für die nächste Periode ab 2007 waren zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Arbeit nicht absehbar.

<sup>427</sup> Vgl. Europäische Kommission (2001b), S. 6.

<sup>428</sup> Im Bereich der Förderung durch den EFRE nimmt die EU Gemeinschaftsinitiative INTERREG eine herausragende Rolle ein. Vgl. Gerstenberger et al. (2004), S. 250.

<sup>429</sup> Vgl. Gerstenberger et al. (2004), S. 254. Im Allgemeinen richtet sich der Beihilfesatz für große Investitionsvorhaben nach der Höhe der beihilfefähigen Kosten. Vgl. für eine ausführliche Darstellung Europäische Kommission (2002b), S. 10f.

<sup>430</sup> Vgl. Europäische Kommission (2001b), S. 6.

<sup>431</sup> Keines der neuen Mitgliedsländer und der aktuellen Beitrittskandidaten verfügt über eine

Maastrichter Konvergenzkriterien<sup>432</sup> erfüllen. Für den Beitritt zur EWWU wird zudem eine mindestens zweijährige Teilnahme am Europäischen Währungssystem II (EWS II<sup>433</sup>) vorausgesetzt.

Litauen, Slowenien und Estland sind seit Juni 2004 im EWS II. Der aktuelle Zieltermin für die Euro-Einführung ist in diesen Ländern der 01.01.2007. Lettland, Zypern und Malta nehmen seit Mai 2005 am EWS II teil. Sie planen, den Euro zum 01.01.2008 einzuführen. Die Slowakei ist seit November 2005 im EWS II und plant den Beitritt zum Eurogebiet für das Jahr 2009. Die restlichen neuen Mitgliedsländer nehmen bislang nicht am EWS II teil und haben recht vage Zeitvorstellungen hinsichtlich der Währungsumstellung.<sup>434</sup>

Durch die Euroeinführung in den neuen Mitgliedsländern kommt es zu einer Reduzierung von Transaktionskosten im erweiterten Euroraum. Ab dem Zeitpunkt der Euroeinführung werden sich vor allem für Unternehmensaktivitäten innerhalb der EU Erleichterungen einstellen, die mit der Währungsstabilität einhergehen. Bspw. entfällt für Geschäftsaktivitäten innerhalb des erweiterten Euroraumes die Notwendigkeit des Währungsrisikomanagements, was zu einem effektiveren Ablauf des Austauschs von Gütern führen dürfte. Die Etablierung des Euros als Zahlungsmittel führt weiterhin zu einer Reduktion von Umtauschkosten, wirkt sich aber auch positiv auf innerbetriebliche Kostenfaktoren wie Liquiditätsvorsorge, Buchführung und Kostenrechnung aus. Jedoch geht die Euroeinführung in den neuen Mitgliedsländern auch mit einem Umstellungsbedarf einher, der je nach

---

Möglichkeit, sich der EWWU durch ein ‚Opting-Out‘ zu entziehen. Vgl. Europäische Kommission (2001a), S. 12; Economist Intelligence Unit (2003), S. 38.

<sup>432</sup> Die Maastrichter Konvergenzkriterien sind ein stabiles Preisniveau, gesunde Staatsfinanzen, stabile Wechselkurse und wirtschaftliche Konvergenz. Vgl. für eine ausführliche Darstellung der Konvergenzkriterien und ihrer Hintergründe Blank/Clausen/Wacker (1998), S. 176ff.; Weindl/Woyke (1999), S. 329ff. So erscheint ein Beitritt der neuen Mitgliedsländer zur EWWU erst dann sinnvoll, wenn dort die strukturellen, administrativen und ökonomischen Reformen abgeschlossen sind und die ökonomische Integration dieser Länder in der EU weit fortgeschritten ist. Vgl. Donges (2001), S. 28; Europäische Kommission (2001a), S. 14.

<sup>433</sup> Alternativ wird auch von Wechselkursmechanismus II (WKM II) gesprochen.

<sup>434</sup> Vgl. Europäische Kommission (2005), S. 3f. u. 13ff.

Unternehmen unterschiedlich groß ausfällt.<sup>435</sup> Für deutsche KMU sind diese Veränderungen vor allem hinsichtlich etwaiger Aktivitäten, insbesondere von Tochtergesellschaften und Niederlassungen, die in den der EWWU beitretenden Ländern existieren, relevant.

Zum Schutz des geistigen Eigentums wird auf die Regelungen des **gewerblichen Rechtsschutzes** zurückgegriffen. So können unter anderem aufgrund der Gefährdung geistigen Eigentums entgegen der generellen Freiheit des Warenverkehrs Ein- und Ausfuhrbeschränkungen auf Waren innerhalb der EU angewandt werden<sup>436</sup>. Nach der Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofes (EuGH) umfasst der gewerbliche Rechtsschutz das Patentrecht, das Geschmacks- und Gebrauchsmusterrecht und das Warenzeichenrecht<sup>437</sup>. Darüber hinaus bezieht sich der Schutz des geistigen Eigentums auch auf das Urheberrecht und damit verwandte Rechte<sup>438</sup>. Die Einführung der Regelungen des gewerblichen Rechtsschutzes in den neuen Mitgliedsländern ist ein wesentlicher Aspekt für deutsche KMU, da mit dem EU-Beitritt dieser Länder bestehende Rechtsansprüche auf europäischer Ebene eingefordert werden können. Somit ist für Aktivitäten deutscher KMU durch die Übertragung dieser Regelungen auf die erweiterte EU ein höheres Maß an Rechtssicherheit zu verzeichnen. Auch ist zu erwarten, dass sich im Lauf der Zeit weitere Vereinfachungen im Hinblick auf die europaweite Geltendmachung des gewerblichen Rechtsschutzes, wie durch die noch ausstehende Einführung des europäischen Gemeinschaftspatents, entwickeln.

Der **freie Zugang zu öffentlichen Aufträgen** stellt für viele Unternehmen eine Chance dar, im Bereich der EU zusätzliche Aufträge zu akquirieren. Durch die

---

<sup>435</sup> Darunter fallen Aufwendungen für die Anpassung des Rechnungswesens und preisbezogener Daten sowie der technischen Umrüstung von einzelnen Geräten. Vgl. Dausers (2003), S. 192ff.

<sup>436</sup> Vgl. Art. 30 EGV.

<sup>437</sup> Vgl. Weindl/Woyke (1999), S. 307ff.

<sup>438</sup> Im Gegensatz zum gewerblichen Rechtsschutz, der den Schutz von geistigen Leistungen aus dem gewerblichen Bereich beinhaltet, umfasst das Urheberrecht ausschließlich Leistungen auf dem kulturellen Sektor. Vgl. Weindl/Woyke (1999), S. 307.

Vorschrift für EU-weite Ausschreibungen wird der Wettbewerb für öffentliche Aufträge auch für ausländische Anbieter geöffnet, was zu einer Intensivierung des Wettbewerbs für die bietenden Unternehmen führt<sup>439</sup>. Andererseits ist insbesondere für die MOEL festzuhalten, dass es bei der Vergabe von öffentlichen Aufträgen oft zu Ungereimtheiten kommt und auch Korruptionsfälle keine Seltenheit sind<sup>440</sup>. Insbesondere für KMU, die wichtige Geschäftsbeziehungen mit dem öffentlichen Sektor pflegen, wird die Ausdehnung des Zugangs zu öffentlichen Aufträgen auf die neuen Mitgliedsländer neue Möglichkeiten aber auch zusätzliche Konkurrenz mit sich bringen.

Die für Unternehmen besonders relevanten Bereiche des Binnenmarkts und der EWWU sind in Tabelle 4.1 zusammengefasst.

---

<sup>439</sup> Vgl. Setzer (2001), S. 27.

<sup>440</sup> Vgl. Economist Intelligence Unit (2003), S. 47.



<b>Wichtige Inhalte des Europäischen Binnenmarktes und der EWWU hinsichtlich der Tätigkeit von Unternehmen in der erweiterten EU</b>		
<b>Freiheit des Warenverkehrs</b>	Zollunion	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Abschaffung der Zollschränken innerhalb der EU und Verbot von Abgaben gleicher Wirkung</li> <li>■ Gemeinsamer Außenzoll</li> <li>■ Abschaffung von Warenkontrollen an den EU-Binnengrenzen</li> <li>■ Prinzip der gegenseitigen Anerkennung</li> </ul>
	Verbot mengenmäßiger Beschränkungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verbot mengenmäßiger Einfuhrbeschränkungen</li> <li>■ Verbot mengenmäßiger Ausfuhrbeschränkungen</li> </ul>
<b>Freiheit des Personenverkehrs</b>	Arbeitnehmerfreizügigkeit	Bewegungsfreiheit, Gleichbehandlung und freier Zugang zu einer Beschäftigung für EU-Bürger innerhalb der Union
	Niederlassungsfreiheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Staatsangehörige eines Mitgliedsstaats der EU</li> <li>■ Aufnahme und Ausübung selbstständiger Erwerbstätigkeiten</li> <li>■ Gründung und Leitung von Unternehmen</li> <li>■ Sitzverlegung von Unternehmen</li> <li>■ Gründung von Zweigniederlassungen von Unternehmen</li> <li>■ Verschmelzung von Unternehmen</li> </ul>
<b>Freiheit des Dienstleistungsverkehrs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ungebundene Dienstleistungen</li> <li>■ Angebotsorientierte Dienstleistungen</li> <li>■ Nachfrageorientierte Dienstleistungen</li> </ul>	
<b>Freiheit des Kapitalverkehrs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Freier Kapitalverkehr</li> <li>■ Freier Zahlungsverkehr</li> <li>■ Unterstützung des freien Waren-, Personen- und Dienstleistungsverkehrs</li> </ul>	
<b>Regelungen des Wettbewerbsrechts</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verbot des Missbrauchs einer marktbeherrschenden Stellung</li> <li>■ Verbot wettbewerbsbeschränkender Vereinbarungen und Verhaltensweisen (Kartellverbot)</li> <li>■ Fusionskontrolle</li> <li>■ Verbot staatlicher Beihilfen</li> </ul>	
<b>Förderinstrumentarium der EU</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Förderung durch die EU nach Ziel-1, Ziel-2 und Ziel-3 Gebieten</li> <li>■ Kopplung von staatlichen Investitionsförderungen an die Einteilung der EU</li> </ul>	

<b>Einführung des Euro</b>	Euro als einheitliche Währung in der EWWU
<b>Regelungen des gewerblichen Rechtsschutzes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Patente</li> <li>■ Gebrauchs- und Geschmacksmuster</li> <li>■ Warenzeichen</li> <li>■ Urheberrecht</li> </ul>
<b>Liberalisierung des öffentlichen Auftragswesens</b>	Freier Zugang zu öffentlichen Aufträgen

Tabelle 4.1: Übersicht über unternehmensrelevante Regelungen des Binnenmarktes und der EWWU. Quelle: Eigene Darstellung.

In diesem Abschnitt wurden die Veränderungen der EU-Osterweiterung für die Unternehmenstätigkeit eingegrenzt. Die EU-Osterweiterung wird im Sinne einer Ausweitung des *Acquis Communautaire* auf die neuen Mitgliedsländer betrachtet. Als für die Unternehmenstätigkeit relevante Bereiche des *Acquis Communautaire* wurden die vier Grundfreiheiten, die Bestimmungen des Wettbewerbsrechts, das Förderinstrumentarium der EU, die zukünftige Einführung des Euros, die Regelungen des gewerblichen Rechtsschutzes und der freie Zugang zu öffentlichen Aufträgen identifiziert.

### 4.3 Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf Unternehmen im Branchenkontext

In den vorangegangenen Abschnitten 4.1 und 4.2 wurden die Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf die Unternehmenstätigkeit konkretisiert. Dabei ist zu beachten, dass die Auswirkungen in allgemeiner Form dargestellt wurden. Um konkrete Folgen abschätzen zu können, müssten die Auswirkungen unternehmensindividuell betrachtet werden. Dazu ist es notwendig, für das jeweilige Unternehmen die einzelnen Auswirkungen der EU-Osterweiterung zu untersuchen und diejenigen zu selektieren, die als besonders wichtig für die Unternehmensaktivitäten erscheinen.

So stellt die EU-Osterweiterung für wettbewerbsschwache Unternehmen und für Unternehmen, die eine hohe Gefährdung durch Niedriglohnkonkurrenz aufweisen, eine besondere Bedrohung dar. Für wettbewerbstarke Unternehmen, die einen geringen Gefährdungsgrad gegenüber Niedriglohnkonkurrenz verzeichnen, dürfte die EU-Osterweiterung dagegen eher eine Chance darstellen.<sup>441</sup> Ferner ist zu erwarten, dass Dienstleister und produzierende Unternehmen unterschiedlich durch die EU-Osterweiterung tangiert werden. Ebenfalls ist davon auszugehen, dass zwischen technologieintensiven und humankapitalintensiven Unternehmen sowie zwischen Konsumgüterherstellern und Investitionsgüterherstellern große Unterschiede hinsichtlich der Betroffenheit durch die EU-Osterweiterung bestehen. Im Hinblick auf das Ausmaß der Auswirkungen der EU-Osterweiterung sind auch die Kapital- und Arbeitsintensität sowie die Phase der Marktentwicklung in der Branche, in der ein Unternehmen tätig ist, wichtig. Außerdem spielt die strategische Ausrichtung und Positionierung eines Unternehmens im Wettbewerbsumfeld eine Rolle. So werden hochspezialisierte Unternehmen wie Nischenhersteller, traditionelle Hersteller, die ihr Produkt an den Endkunden liefern, und Zulieferunternehmen sicherlich unterschiedlich von der EU-Osterweiterung tangiert sein<sup>442</sup>. Um über die Bedeutung für einzelne Unternehmen hinauszugelangen, wird die Analyse in der vorliegenden Arbeit auf den Branchenkontext von Unternehmen ausgedehnt, da innerhalb einer Branche von relativ homogenen Bedingungen auszugehen ist. Außerdem ist davon auszugehen, dass einzelne europaweite Regelungen nur für bestimmte Branchen relevant sind. Dass diese Vorgehensweise sinnvoll ist, zeigen die folgenden Beispiele.

Dazu soll mit dem Transportgewerbe und der Porzellanindustrie in Oberfranken zunächst auf zwei Unternehmensgruppen in den Grenzregionen zurückgegriffen werden, die durch die EU-Osterweiterung unterschiedlich betroffen sind<sup>443</sup>. Allein

---

<sup>441</sup> Vgl. Gerstenberger et al. (2004), S. 61ff.

<sup>442</sup> Vgl. für eine analoge Differenzierung von Unternehmensgruppen Fujita (1995), S. 266f.

<sup>443</sup> Die hier dargestellten Erkenntnisse beruhen auf den für diese Arbeit geführten Experteninterviews. Vgl. Anhang 1 und die ausführliche Darstellung der Ergebnisse der Experteninter-

aufgrund der Tatsache, dass Transportunternehmen wegen ihres überregionalen Tätigkeitsbereichs zunehmend im europäischen Wettbewerb stehen, hat die EU-Osterweiterung hier weitreichende Konsequenzen. So zeigte sich im Verlauf der für diese Arbeit geführten Experteninterviews, dass insbesondere die Herstellung der Dienstleistungsfreiheit für oberfränkische Spediteure gravierende Veränderungen des Wettbewerbsumfeldes mit sich bringt. So werden diese Unternehmen aufgrund geringerer staatlicher Regulierungen und des niedrigeren Lohnniveaus in den MOEL mit Wettbewerbern konfrontiert, die über umfangreiche Wettbewerbsvorteile verfügen. Neben den geringeren Lohnkosten ist hier vor allem das Fehlen von Fahrzeitbeschränkungen erwähnenswert.

Die oberfränkische Porzellanindustrie hingegen steht ebenfalls im europäischen Wettbewerb. Allerdings führte die Handelsliberalisierung im Zuge der Verwirklichung der Europaverträge im Zusammenspiel mit der Globalisierung des Wettbewerbsumfeldes bereits zu einem Selektionsprozess. Oberfränkische Unternehmen aus dieser Branche mussten sich schon in den 90er Jahren dem weltweiten Wettbewerb stellen. Somit bergen die Veränderungen der EU-Osterweiterung für diese Unternehmensgruppe weniger weitreichende Konsequenzen als für Unternehmen aus dem Transportgewerbe.

Während die Übertragung des Warenzeichenrechts auf die MOEL sowohl für Unternehmen aus dem Transportgewerbe als auch aus der Porzellanindustrie relevant sein dürften, ist davon auszugehen, dass die Regelungen hinsichtlich des Schutzes von Patenten vornehmlich für die Porzellanindustrie wichtig sind.

Weiterhin ist, wie zuvor dargestellt, die regionale Verankerung von Unternehmen bedeutsam<sup>444</sup>. Zur Veranschaulichung soll auf ein weiteres Beispiel, das auf den Ergebnissen der Experteninterviews beruht, zurückgegriffen werden. Im Gegensatz zur Porzellanindustrie und zum Transportgewerbe, die ein überregionales Wettbewerbsumfeld kennzeichnet, sind Unternehmen aus dem Baugewerbe oft

---

views in Kapitel 5.2.

sehr stark an den regionalen Markt gebunden. Der Absatzmarkt dieser Unternehmen ist meist begrenzt. Außerdem sind in dieser Branche vor allem die europäischen Regelungen hinsichtlich der Vergabe von öffentlichen Aufträgen zu berücksichtigen. Insbesondere grenznahe KMU aus dieser Branche, die eine regionale Ausrichtung besitzen und für die der öffentliche Sektor eine große Bedeutung hat, werden von der EU-Osterweiterung betroffen sein. Das geographische Wettbewerbsumfeld wird um die Grenzgebiete auf Seiten der MOEL erweitert. Der Wettbewerb um öffentliche Aufträge wird zudem durch das Hinzukommen von Konkurrenten aus den MOEL verschärft.

Die Beispiele verdeutlichen, dass die EU-Osterweiterung branchenspezifische Auswirkungen zeigt<sup>445</sup>. Damit wird die Bedeutung des Branchenumfeldes von Unternehmen bei der Analyse der Auswirkungen der EU-Osterweiterung hervorgehoben. In der vorliegenden Arbeit wird das Branchenumfeld daher in die Analyse der Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf KMU einbezogen. Zudem sind auch die Einflussfaktoren auf die Wettbewerbsfähigkeit von Branche zu Branche unterschiedlich zu bewerten, was letztendlich nicht nur die branchenspezifische Betrachtung der relevanten Veränderungen der EU-Osterweiterung, sondern auch die branchenspezifische Analyse der Wettbewerbsfähigkeit von KMU notwendig macht. Durch die Betrachtung der Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf die Wettbewerbsfähigkeit von KMU in ihrem Branchenumfeld können Aussagen generiert werden, die nicht nur für einzelne Unternehmen relevant sind.

Wenn man nun die EU-Osterweiterung mit dem theoretischen Bezugsrahmen der Wettbewerbsfähigkeit von KMU verbindet, ist festzustellen, dass sowohl die in-

---

<sup>444</sup> Vgl. hierfür die Ausführungen in Kapitel 1.2 und Kapitel 3.2.2.

<sup>445</sup> Zu diesem Ergebnis kommen auch andere Studien. So differenziert die Economist Intelligence Unit in der Befragung von Führungskräften einzelne Branchen in Gewinner und Verlierer. Vgl. Economist Intelligence Unit (2003), S. 44. Weitere Arbeiten, in denen die Auswirkungen der EU-Osterweiterung nach Branchen unterschieden werden, stellen die Beiträge von Eurochambres/SBRA und Gerstenberger et al. dar. Vgl. Eurochambres/SBRA (2004), S. 10ff.; Gerstenberger et al. (2004), S. 98ff.



Ereignis am Beitrittstermin, sondern vielmehr um einen Integrationsprozess, der in enger Verbindung mit dem Transformationsprozess in den MOEL steht. Die Integration ist dabei sowohl in Form einer geographischen Erweiterung als auch in Form einer Vertiefung der Beziehungen zwischen den Mitgliedsländern zu betrachten.

Für den weiteren Verlauf dieser Arbeit wurde eine Beschränkung auf die ökonomische Dimension der EU-Osterweiterung vorgenommen. Die ökonomische Wirkung der EU-Osterweiterung ist vor allen Dingen in den MOEL sowie - auf Seiten der alten Mitgliedsländer - in Deutschland und in Österreich zu verzeichnen. Insbesondere in den Grenzregionen zwischen alten und neuen Mitgliedsländern kommt es zu gravierenden Veränderungen für die Unternehmenstätigkeit. Aus der Betrachtung des Erweiterungsprozesses kristallisierte sich die Übernahme des *Acquis Communautaire*, die mit einer Reihe von Übergangsregelungen einhergeht, als entscheidendes Kriterium für die Analyse der Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf die Unternehmenstätigkeit heraus.

## 5. Analyse der Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf die Wettbewerbsfähigkeit von deutschen KMU

In diesem Kapitel wird die Veränderung der Wettbewerbsfähigkeit von deutschen KMU im Zuge der EU-Osterweiterung am Beispiel der Automobilzulieferindustrie analysiert. Zunächst werden im ersten Teil des Kapitels die zentralen Inhalte von Studien, die das strategische Verhalten von Unternehmen im Kontext einer ökonomischen Integration thematisieren, herausgearbeitet. Diese Inhalte dienen als Grundlage für die anschließende Analyse und Beurteilung der veränderten Wettbewerbsfähigkeit von KMU, die auf die Erkenntnisse von zwei im Rahmen dieser Arbeit geführten Experteninterviews zurückgreift. Basis für die Analyse ist der in Kapitel 3 aufgestellte Bezugsrahmen der Wettbewerbsfähigkeit von KMU. Aus dieser allgemeinen Analyse ergibt sich dann die Automobilzulieferindustrie als geeignete Branche anhand derer Auswirkungen der EU-Osterweiterung beispielhaft aufgezeigt werden sollen. Der dritte Teil des Kapitels konstituiert schließlich den zentralen Analyseteil. Zunächst erfolgt eine Charakterisierung der Automobilzulieferindustrie, um dann Thesen aufzustellen, die im empirischen Teil der Arbeit untersucht werden.

### 5.1 Erkenntnisse aus bisherigen Untersuchungen

Im Folgenden werden ausgewählte Erkenntnisse aus Studien, die den Fokus auf die Folgen der Etablierung bzw. Vertiefung einer ökonomischen Integration auf die Unternehmenstätigkeit legen, präsentiert. Anschließend erfolgt eine Darstellung der zentralen Ergebnisse bisheriger Untersuchungen zu den Auswirkungen und strategischen Reaktionen von Unternehmen auf die EU-Osterweiterung.



### 5.1.1 Ausgewählte Beiträge zur Wirkung einer länderübergreifenden ökonomischen Integration auf Unternehmen

Generell werden wirtschaftliche Integrationsprozesse und deren Auswirkungen auf Unternehmen nicht nur in Europa, sondern auch in anderen Regionen wissenschaftlich untersucht. Hervorzuheben ist hier der Beitrag von JULIEN/JOYAL/DESHAIES, welche die Auswirkungen des Freihandelsabkommens zwischen den U.S.A. und Kanada von 1988 auf kanadische KMU in drei Regionen des kanadischen Bundesstaates Quebec darstellen und Anpassungsstrategien beschreiben. Die Integration hat danach für Unternehmen einen erhöhten Wettbewerb, sinkende Preise, einen zunehmenden Druck zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und zur Produktdifferenzierung sowie neue Chancen in ausländischen Märkten zur Folge. Speziell für die untersuchten KMU in den kanadischen Grenzregionen wird die mit der Integration einhergehende Restrukturierung des regionalen Raumes als bedeutsam erachtet. Diese Restrukturierung führt zu einem neuen Wettbewerbsumfeld mit veränderten Wettbewerbsbedingungen, wie bspw. Veränderungen des Arbeitsmarktes oder einer Zunahme der regionalen Spezialisierung. Die Reaktionen der betroffenen KMU reichen von der Einstellung der Unternehmenstätigkeit bis zur Anpassung an die neuen Wettbewerbsbedingungen, wie der Verlagerung der Unternehmensaktivitäten.<sup>448</sup>

Weiterhin beschäftigt sich eine Vielzahl von Beiträgen mit den Folgen der Herstellung des Europäischen Binnenmarktes auf die Unternehmenstätigkeit. So hat die Herstellung des Europäischen Binnenmarktes im Jahr 1993 verschiedene Effekte, die auch auf die EU-Osterweiterung übertragen werden können. Generell führt die Reduzierung bzw. das Entfernen von Handelsbarrieren und die fortschreitende Deregulierung im Rahmen der Herstellung des Europäischen Binnenmarktes zu sinkenden Transaktionskosten, erhöhtem Handel, einem größeren

---

<sup>448</sup> Vgl. Julien/Joyal/Deshaies (1994), S. 53f.

Umfang der Tätigkeit von Unternehmen sowie einer Steigerung des Wettbewerbs<sup>449</sup>.

Reaktionen von Unternehmensseite auf diese Veränderungen sind dabei sehr vielschichtig und unterschieden sich je nach Betrachtungsobjekt. In der Cecchini-Studie werden Maßnahmen zur Umstrukturierung und Produktivitätssteigerung, verstärkte grenzüberschreitende Kooperationen sowie die Erschließung neuer Absatzmärkte als die wichtigsten Anpassungsmöglichkeiten von Unternehmen auf die Herstellung des Europäischen Binnenmarktes identifiziert<sup>450</sup>. Deutsche KMU beabsichtigen im Vorfeld der Verwirklichung des Europäischen Binnenmarktes vor allem durch Qualitätssteigerung, Spezialisierung und der Senkung der Produktionskosten auf die geänderten Rahmenbedingungen zu reagieren<sup>451</sup>. PRATTEN prognostiziert für die Fertigstellung des Binnenmarktes, dass sich Unternehmen stärker spezialisieren und somit höhere Größendegressionsvorteile erreichen. Die Zunahme des Wettbewerbs zwingt einige Unternehmen auch dazu, ihre Tätigkeit entweder einzustellen oder den Umfang ihrer Aktivitäten auszuweiten.<sup>452</sup>

In Bezug auf die Veränderung des strategischen Marketings in Europa im Zuge der Herstellung des Europäischen Binnenmarktes schlussfolgert HÜNERBERG, dass es zu einer Neusegmentierung der Märkte kommen wird. Weiterhin müssen Unternehmen neue Integrationskonzepte entwickeln und eine den neuen Gegebenheiten entsprechende Restrukturierung des Unternehmens anvisieren.<sup>453</sup> Ferner gehen ENGELHARD/WONIGEIT von gesamtunternehmensbezogenen Anpassungen des Führungssystems und funktionsübergreifenden Reorganisationen aus. Damit ein-

---

<sup>449</sup> Vgl. Cecchini (1988), S. 102ff.; Wenner/Köster (1989), S. 14ff.; Pratten (1991), S. 125ff.; Albach (1992), S. 125ff.; Kayser (1992), S. 249f.; Hünerberg (1993), S. 205ff.; Engelhard (1997), S. 54ff.

<sup>450</sup> Vgl. Cecchini (1988), S. 115ff.

<sup>451</sup> Vgl. Kayser (1992), S. 250.

<sup>452</sup> Vgl. Pratten (1991), S. 125ff.

<sup>453</sup> Vgl. Hünerberg (1993), S. 210ff.

hergehend kommt es auch zu Anpassungen der Kooperationsbeziehungen zu anderen Unternehmen und Firmenzusammenschlüssen.<sup>454</sup>

In einem weiteren Beitrag thematisiert ENGELHARD die strategischen Folgen der Integration des Europäischen Binnenmarktes und der EWWU. Neben den obig aufgezählten allgemeinen Auswirkungen kommt es für einzelne Unternehmen zu mehr Markttransparenz, sinkenden Finanzierungskosten aber auch zu Umstellungskosten im Zuge der Einführung des Euro. Mögliche Reaktionen von Unternehmensseite sind Umstrukturierungen, Produkt- und Finanzinnovationen, eine Verwirklichung von Rationalisierungspotenzialen durch Fusionen, Übernahmen und Kooperationen sowie die Hinterfragung bestehender Geschäftsabläufe im Rahmen der Umstellung auf den Euro als Zahlungsmittel.<sup>455</sup>

Diese generellen Auswirkungen einer zunehmenden ökonomischen Integration auf Unternehmen und die zugehörigen strategischen Reaktionen sind keineswegs vollständig, da die komplette Darstellung den Umfang der Arbeit sprengen würde. Die an dieser Stelle gewonnenen Erkenntnisse dienen allerdings als erster Orientierungspunkt, um die Veränderung der Wettbewerbsfähigkeit von KMU im Zuge der EU-Osterweiterung herauszuarbeiten. Über die bisher dargestellten Arbeiten zu den Wirkungen einer ökonomischen Integration auf die Unternehmenstätigkeit hinaus existieren weitere Beiträge, die sich speziell mit den Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf die Unternehmenstätigkeit auseinandersetzen und deren wichtigste Ergebnisse nun beschrieben werden.

### 5.1.2 Beiträge zur Wirkung der EU-Osterweiterung auf Unternehmen

Generell lassen sich zu den Wirkungen der EU-Osterweiterung auf Unternehmen makro- und mikroökonomische Studien unterscheiden. Während in makroökono-

---

<sup>454</sup> Vgl. Engelhard/Wonigeit (1991), S. 185ff.

<sup>455</sup> Vgl. Engelhard (1997), S. 54ff. und S. 65ff.

---

mischen Studien die Wirkungen der EU-Osterweiterung auf die Volkswirtschaften untersucht werden, beinhalten **mikroökonomische Studien** einzelne Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf Unternehmen und dabei insbesondere die aufgabenspezifische Umwelt<sup>456</sup>. In diesem Abschnitt werden mikroökonomische Studien, die sich mit der Erweiterung des Europäischen Binnenmarktes auf die MOEL und den damit verbundenen Auswirkungen auf Unternehmen beschäftigen, dargestellt. Bei der Erläuterung der Ergebnisse wird besonderes Augenmerk auf diejenigen Aspekte gelegt, die für das Untersuchungsobjekt Unternehmen im Allgemeinen und KMU im Speziellen von besonderer Relevanz sind. Tabelle 5.1 bietet einen Überblick über die betrachteten mikroökonomischen Beiträge.

---

<sup>456</sup> Vgl. hierzu ausführlich Fischer/Engelhard (2004), S. 6ff.

<b>Mikroökonomische Studien zur EU-Osterweiterung</b>	
Industrie- und Handelskammer für Oberfranken (2002)	Befragung deutscher Unternehmen aus Oberfranken (Bayern, N=162) und dem Egerland (Tschechische Republik, N=76) über den Stand der Vorbereitungen und die Erwartungen hinsichtlich der EU-Osterweiterung (2002).
Rationalisierungs- und Innovationszentrum der deutschen Wirtschaft (2002)	Befragung von Unternehmen in Ungarn, Polen, der Tschechischen Republik, der Slowakischen Republik und Deutschland (keine Angabe über den Umfang der Stichprobe, 2002).
Economist Intelligence Unit (2003)	Befragung von 315 Führungskräften über die Implikationen der EU-Osterweiterung für die Unternehmenstätigkeit (Mai 2003).
PricewaterhouseCoopers (2003)	Ergebnisse einer Studie, die von der Firma Opinion Window Research International basierend auf 100 Telefoninterviews mit Führungskräften von großen Unternehmen durchgeführt wurde (April-Mai 2003).
Ernst&Young (2004)	Evaluierung einer Befragung von 1.600 mittleren Unternehmen in Deutschland durch die Universität Paderborn (April 2004).
Eurochambres/SBRA (2004)	Befragung von insgesamt 4.109 Unternehmen in 10 MOEL (Polen, Rumänien, Tschechische Republik, Ungarn, Estland, Lettland, Litauen, Slowakische Republik, Slowenien) über den Stand der Vorbereitungen für den Binnenmarkt der EU (4. Befragung im Rahmen des CAPE Projekts, 2004).
Gerstenberger et al. (2004) (ifo Institut)	Analyse der Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf sächsische (N=1.541), polnische (N=259) und tschechische (N=478) Unternehmen (Frühjahr-Sommer 2003).
Industrie- und Handelskammer Lippe zu Detmold (2004)	Befragung von Unternehmen aus der Region Lippe (Nordrhein-Westfalen) über die Erwartungen hinsichtlich der EU-Osterweiterung (keine Angaben über den Zeitpunkt der Erhebung und den Stichprobenumfang).

Tabelle 5.1: Übersicht über mikroökonomische Studien zur EU-Osterweiterung. Quelle: Eigene Darstellung.

Alle untersuchten Beiträge mit mikroökonomischen Folgen der EU-Osterweiterung beruhen auf Befragungen von Unternehmen, die zwischen 2002

und 2004 durchgeführt wurden. Die in Tabelle 5.1 enthaltenen Beiträge unterscheiden sich jedoch entscheidend hinsichtlich des Stichprobenumfangs und der theoretischen Fundierung. Die Mehrzahl der Studien beruht lediglich auf empirischen Erhebungen ohne einer vorangestellten theoretisch fundierten Analyse. So verkörpern die Beiträge der INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMER FÜR OBERFRANKEN<sup>457</sup>, des RATIONALISIERUNGS- UND INNOVATIONSZENTRUMS DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT<sup>458</sup>, von PRICEWATERHOUSECOOPERS<sup>459</sup>, von ERNST&YOUNG<sup>460</sup> und der INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMER LIPPE ZU DETMOLD<sup>461</sup> lediglich veröffentlichte Ergebnisse von Befragungen. Aus diesen Veröffentlichungen wird nicht ersichtlich, auf welchem konzeptuellen Hintergrund die erhobenen Daten basieren. Ferner werden die Auswirkungen der EU-Osterweiterung in den Studien sehr allgemein betrachtet; d.h. es erfolgt keine Untersuchung der Konsequenzen der EU-Osterweiterung für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen geschweige denn von KMU. Schließlich sind diese Beiträge überhaupt nicht bzw. nur in eingeschränktem Maße mit einer Analyse der Ergebnisse verbunden und entbehren einer Konzeptualisierung der EU-Osterweiterung.

Die Beiträge der ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT<sup>462</sup> und von EUROCHAMBRES/SBRA<sup>463</sup> stellen dagegen eine Analyse der empirisch erhobenen Ergebnisse zur Verfügung, entbehren allerdings auch jedweder theoretischen Fundierung. Lediglich in der Studie von GERSTENBERGER ET AL. (IFO INSTITUT)<sup>464</sup> werden die mikroökonomischen Folgen der EU-Osterweiterung theoretisch fundiert betrachtet. Hier werden die Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf sächsische, polnische und tschechische Unternehmen untersucht. Dazu werden die Unternehmen zu-

---

<sup>457</sup> Vgl. Industrie- und Handelskammer für Oberfranken (2002).

<sup>458</sup> Vgl. Rationalisierungs- und Innovationszentrum der deutschen Wirtschaft (2002).

<sup>459</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers (2003).

<sup>460</sup> Vgl. Ernst&Young (2004).

<sup>461</sup> Vgl. Industrie- und Handelskammer Lippe zu Detmold (2004).

<sup>462</sup> Vgl. Economist Intelligence Unit (2003).

<sup>463</sup> Vgl. Eurochambres/SBRA (2004).

<sup>464</sup> Vgl. Gerstenberger et al. (2004).

nächst gemäß ihrer Branchenzugehörigkeit nach Chancen und Risiken der EU-Osterweiterung eingeteilt. Anschließend wird diese Einteilung anhand einer umfangreichen empirischen Erhebung überprüft.<sup>465</sup>

Darüber hinaus ist anzumerken, dass bisher **keine explorativ angelegte qualitative Untersuchung** zu den Folgen der EU-Osterweiterung existiert. Eine vertiefende Analyse der Entwicklung eines Unternehmens im Zuge der EU-Osterweiterung könnte neue Erkenntnisse im Hinblick auf die Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf die Unternehmenstätigkeit beinhalten. Trotz der aufgezeigten Defizite, die teilweise auf eine Praxisorientierung der ausführenden Institute bzw. Unternehmen zurückzuführen sind, handelt es sich um wertvolle empirische Ergebnisse.

Die Inhalte der Erhebungen sind sehr heterogen. Eine Auswertung der Inhalte dieser Studien durch FISCHER/ENGELHARD hat ergeben, dass sich die Inhalte der Studien in drei Bereichen zusammenfassen lassen. Der erste Bereich umfasst die **Beurteilung und den Stand der Vorbereitung von Unternehmen** auf die EU-Osterweiterung<sup>466</sup>. Generell nahm das Ausmaß der Vorbereitung auf die EU-Osterweiterung zu, je näher der Beitrittstermin heranrückte<sup>467</sup>. Das Gros der befragten Unternehmen in den Untersuchungen beurteilt die EU-Osterweiterung eher optimistisch<sup>468</sup>. Als Resultat der Erhebungen sahen sich darüber hinaus sowohl deutsche Unternehmen als auch solche aus den MOEL vor dem Beitrittstermin nur unzureichend auf die EU-Osterweiterung vorbereitet<sup>469</sup>. In diesem Zusammenhang ist allerdings festzuhalten, dass sich Unternehmen aus den MOEL

---

<sup>465</sup> Vgl. Gerstenberger et al. (2004), S. 60ff.

<sup>466</sup> Vgl. Fischer/Engelhard (2004), S. 20f.

<sup>467</sup> Vgl. Fischer/Engelhard (2004), S. 20.

<sup>468</sup> Vgl. Economist Intelligence Unit (2003), S. 41; Eurochambres/SBRA (2004), S. 26ff.; Ernst&Young (2004), o.S.

<sup>469</sup> Vgl. Industrie- und Handelskammer für Oberfranken (2002), S. 7f.; Rationalisierungs- und Innovationszentrum der deutschen Wirtschaft (2002), S. 16; Eurochambres/SBRA (2004), S. 14ff.; Gerstenberger et al. (2004), S. 236ff.; Industrie- und Handelskammer Lippe zu Detmold (2004), o. S.

besser auf die Veränderungen der EU-Osterweiterung vorbereitet wählten als deutsche Unternehmen<sup>470</sup>.

Die untersuchten Vorbereitungen auf die EU-Osterweiterung beziehen sich jedoch auf die spezifischen Veränderungen am Beitrittstermin. An dieser Stelle findet keine Berücksichtigung derjenigen Aspekte statt, die von Unternehmen schon lange vor der EU-Osterweiterung und der jeweiligen Unternehmensbefragung unternommen wurden, um den veränderten Umweltbedingungen zu begegnen. Entsprechend dem in dieser Arbeit zugrundegelegten Verständnis der EU-Osterweiterung sind jedoch auch die Vorbereitungen der Unternehmen prozessartig zu betrachten. Aussagen zur Vorbereitung von Unternehmen, die nur die Veränderungen am Beitrittstermin beachten, zeichnen damit ein unzureichendes Bild. Um die Bedeutung der EU-Osterweiterung für die Unternehmenstätigkeit zu erfahren, ist es folglich notwendig, strategische Maßnahmen langfristig vor und nach dem Beitrittstermin zu betrachten.

Im zweiten Bereich der Inhalte der analysierten Studien sind **wichtige Veränderungen für Unternehmen in der Unternehmensumwelt**, die durch die EU-Osterweiterung ausgelöst werden, zusammengefasst<sup>471</sup>. Deutsche Unternehmen erwarten demnach vor allem eine Zunahme des Wettbewerbs<sup>472</sup>. Insbesondere in den Grenzregionen zwischen alten und neuen Mitgliedsländern wird dabei mit einer Zunahme des Preiswettbewerbs gerechnet<sup>473</sup>. Weiterhin erwarten deutsche Unternehmen verstärkt zusätzliche Absatzchancen durch die EU-Osterweiterung<sup>474</sup>. Unternehmen in den neuen Mitgliedsländern der EU erwarten

---

<sup>470</sup> Vgl. Industrie- und Handelskammer für Oberfranken (2002), S. 7f.; Rationalisierungs- und Innovationszentrum der deutschen Wirtschaft (2002), S. 16; Gerstenberger et al. (2004), S. 236.

<sup>471</sup> Vgl. Fischer/Engelhard (2004), S. 21ff.

<sup>472</sup> Vgl. Industrie- und Handelskammer für Oberfranken (2002), S. 5f.; Rationalisierungs- und Innovationszentrum der deutschen Wirtschaft (2002), S. 7; Gerstenberger et al. (2004), S. 69ff.; Industrie- und Handelskammer Lippe zu Detmold (2004), o. S.

<sup>473</sup> Vgl. Industrie- und Handelskammer für Oberfranken (2002), S. 5f.; Gerstenberger et al. (2004), S. 69ff.

<sup>474</sup> Vgl. Industrie- und Handelskammer für Oberfranken (2002), S. 6; Gerstenberger et al.



im Zuge der Realisierung des Binnenmarktes ebenfalls zusätzliche Absatzchancen in den EU-15 Ländern<sup>475</sup>, jedoch nicht in dem Ausmaße wie sich deutsche Unternehmen zusätzliche Märkte versprechen. Eine beträchtliche Anzahl von Unternehmen geht davon aus, dass die Verwirklichung der Arbeitnehmerfreizügigkeit und die daraus resultierende Migration in der erweiterten EU Folgen für die Unternehmenstätigkeit haben wird<sup>476</sup>.

Während die Zunahme des Wettbewerbs und die neuen Absatzchancen von deutschen Unternehmen und von Unternehmen aus den MOEL in ähnlicher Weise bewertet werden, wird die Verwirklichung der Arbeitnehmerfreizügigkeit in den berücksichtigten empirischen Untersuchungen von beiden Unternehmensgruppen mit unterschiedlichen Folgen verbunden. Deutsche Unternehmen erwarten diesbezüglich vor allem eine Verminderung der Arbeitskosten und Zugang zu qualifiziertem Personal<sup>477</sup>. Im Gegensatz dazu wird von einer kleinen Anzahl von Unternehmen aus den MOEL durch die antizipierte Migration eine Knappheit an qualifizierten Arbeitnehmern erwartet<sup>478</sup>. Darüber hinaus erwarten Unternehmen und Führungskräfte eine Verbesserung der allgemeinen Geschäftsbedingungen in den MOEL. In den untersuchten Studien wurden hierbei nach den rechtlichen Rahmenbedingungen, der Infrastruktur, den Abläufen hinsichtlich der Vergabe von öffentlichen Aufträgen und Geschäftspraktiken wie Bestechung und Korruption gefragt<sup>479</sup>.

---

(2004), S. 69ff.; Ernst&Young (2004), o. S.; Industrie- und Handelskammer Lippe zu Detmold (2004), o. S.

<sup>475</sup> Vgl. Industrie- und Handelskammer für Oberfranken (2002), S. 6; Eurochambres/SBRA (2004), S. 23ff.

<sup>476</sup> Vgl. Industrie- und Handelskammer für Oberfranken (2002), S. 6f.; Rationalisierungs- und Innovationszentrum der deutschen Wirtschaft (2002), S. 7; Economist Intelligence Unit (2003), S. 103; Eurochambres/SBRA (2004), S. 23ff. ; Industrie- und Handelskammer Lippe zu Detmold (2004), o. S.

<sup>477</sup> Vgl. Gerstenberger et al. (2004), S. 69ff.; Industrie- und Handelskammer Lippe zu Detmold (2004), o. S.

<sup>478</sup> Vgl. Rationalisierungs- und Innovationszentrum der deutschen Wirtschaft (2002), S. 7; Eurochambres/SBRA (2004), S. 23ff.

<sup>479</sup> Vgl. Industrie- und Handelskammer für Oberfranken (2002), S. 6f.; Economist Intelligence Unit (2003), S. 41f.; Eurochambres/SBRA (2004), S. 23ff.

Der dritte Bereich mikroökonomischer Studien zur EU-Osterweiterung umfasst **mögliche strategische Reaktionen von Unternehmen**. Zunächst können zusätzliche Investitionen als mögliches Reaktionsmuster identifiziert werden<sup>480</sup>. Gerade von Unternehmen aus den Grenzregionen scheint diese Möglichkeit besonders in Betracht gezogen zu werden, wobei die Präferenz für Investitionen als Antwort auf die EU-Osterweiterung bei Unternehmen auf der tschechischen und polnischen Seite stärker ausgeprägt zu sein scheint als auf der deutschen<sup>481</sup>. Um den durch die EU-Osterweiterung ausgelösten Veränderungen zu begegnen, stellt insbesondere die Internationalisierung durch die Eröffnung von Niederlassungen im Ausland eine sinnvolle Option dar<sup>482</sup>. Eine weitere Reaktionsmöglichkeit auf die EU-Osterweiterung ist das Eingehen von Kooperationen mit anderen Unternehmen auf nationaler und internationaler Basis. Diese Alternative wird von Unternehmen sowohl aus den MOEL als auch aus Deutschland verstärkt in Betracht gezogen.<sup>483</sup>

Eine weitere Gruppe von Reaktionsmöglichkeiten, die in den mikroökonomischen Studien untersucht wurde, ist die Anpassung der Aktivitäten eines Unternehmens an die veränderten Rahmenbedingungen. Hierunter fallen die Reduzierung der Mitarbeiter<sup>484</sup>, Restrukturierungsmaßnahmen<sup>485</sup>, Anpassungen des Produkt-Markt-Angebots<sup>486</sup> und die Reduzierung von Kapazitäten<sup>487</sup>. Diese Anpassungsmaßnah-

---

<sup>480</sup> Vgl. Industrie- und Handelskammer für Oberfranken (2002), S. 7ff.; Rationalisierungs- und Innovationszentrum der deutschen Wirtschaft (2002), S. 14; Economist Intelligence Unit (2003), S. 100; Eurochambers/SBRA (2004), S. 28ff.; Gerstenberger et al. (2004), S. 71ff.

<sup>481</sup> Vgl. Industrie- und Handelskammer für Oberfranken (2002), S. 7ff.; Gerstenberger et al. (2004), S. 71ff.

<sup>482</sup> Vgl. Rationalisierungs- und Innovationszentrum der deutschen Wirtschaft (2002), S. 14; Gerstenberger et al. (2004), S. 71ff.; Ernst&Young (2004), o. S.; Industrie- und Handelskammer Lippe zu Detmold (2004), o. S.

<sup>483</sup> Vgl. Rationalisierungs- und Innovationszentrum der deutschen Wirtschaft (2002), S. 14; Economist Intelligence Unit (2003), S. 101; Eurochambers/SBRA (2004), S. 28ff.; Gerstenberger et al. (2004), S. 71ff.

<sup>484</sup> Vgl. Rationalisierungs- und Innovationszentrum der deutschen Wirtschaft (2002), S. 7.

<sup>485</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers (2003), S. 6; Eurochambers/SBRA (2004), S. 28ff.

<sup>486</sup> Vgl. Gerstenberger et al. (2004), S. 71ff.

<sup>487</sup> Vgl. Industrie- und Handelskammer Lippe zu Detmold (2004), o. S.

men werden verstärkt von Unternehmen aus den MOEL und Unternehmen aus den Grenzregionen zwischen den alten und neuen Mitgliedsländern angewendet<sup>488</sup>. Die Auslagerung von Geschäftsaktivitäten nimmt ebenfalls eine entscheidende Position als Unternehmensreaktion auf die EU-Osterweiterung ein<sup>489</sup>. Hier ist zu beobachten, dass von den befragten grenznahen Unternehmen die Tendenz, diese Strategie zu wählen, eher bei deutschen als bei tschechischen und polnischen Unternehmen vorhanden ist<sup>490</sup>. Letztendlich zieht ein kleiner Anteil von Unternehmen auch die Aufgabe der Geschäftsaktivitäten als Reaktion auf die EU-Osterweiterung in Betracht<sup>491</sup>.

Nachdem in diesem Abschnitt der aktuelle Forschungsstand zu mikroökonomischen Auswirkungen der EU-Osterweiterung vorgestellt wurde, wird nun basierend auf Experteninterviews und dem in Kapitel 3 hergeleiteten Bezugsrahmen eine allgemeine Analyse und Beurteilung der durch die EU-Osterweiterung veränderten Wettbewerbsfähigkeit von KMU unternommen.

## 5.2 Darstellung der veränderten Wettbewerbsfähigkeit von KMU - Auswirkungen auf Potenzial, Umwelt und Strategie

Im Rahmen der Arbeit wurden zwei **Experteninterviews**<sup>492</sup> mit Vertretern der oberfränkischen Wirtschaft geführt<sup>493</sup>. Die **Region Oberfranken** wurde dabei

---

<sup>488</sup> Vgl. Fischer/Engelhard (2004), S. 24.

<sup>489</sup> Vgl. Vgl. Rationalisierungs- und Innovationszentrum der deutschen Wirtschaft (2002), S. 7; Economist Intelligence Unit (2003), S. 101; PricewaterhouseCoopers (2003), S. 5; Gerstenberger et al. (2004), S. 71ff.

<sup>490</sup> Vgl. Rationalisierungs- und Innovationszentrum der deutschen Wirtschaft (2002), S. 7; Gerstenberger et al. (2004), S. 71ff.

<sup>491</sup> Vgl. Eurochambres/SBRA (2004), S. 23ff.; Gerstenberger et al. (2004), S. 71ff.

<sup>492</sup> Die Experten sind beide Geschäftsführer von Beratungsunternehmen in Bayreuth und zeichnen sich daher durch einen hohen Kenntnisstand über die unternehmensinternen Abläufe vor allem in der oberfränkischen grenznahen Wirtschaft aus. Vgl. für nähere Angaben zu den jeweiligen Personen und zu den geführten Experteninterviews den Anhang 1.

<sup>493</sup> Bei einem Experteninterview steht die Eigenschaft des Interviewpartners als Experte im Mittelpunkt, um Aufschlüsse auf einen bestimmten Bereich zu bekommen. Vgl. Lamnek (2002),

bewusst ausgewählt, da diese Region als grenznahe Gebiet durch die EU-Osterweiterung besonders betroffen ist. Als ehemaliges Zonenrandgebiet wurden in Oberfranken ansässige Unternehmen in der jüngeren Vergangenheit mit einem zunehmenden Wettbewerbsdruck konfrontiert, der durch die Reduzierung von Fördermitteln und des dadurch entstehenden Fördergefälles zu den neuen Bundesländern Deutschlands noch verstärkt wurde.

Als Basis für die zu führenden Interviews dienten die erarbeiteten Zusammenhänge im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit von KMU und die Auswertung der Inhalte und Ergebnisse bestehender Studien über Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf die Unternehmenstätigkeit<sup>494</sup>. Hierauf aufbauend wurde ein teilstandardisierter Interviewleitfaden für Experteninterviews generiert, der insbesondere auf die einzelnen Elemente des erarbeiteten Bezugsrahmens der Wettbewerbsfähigkeit von KMU<sup>495</sup> Bezug nimmt<sup>496</sup>. Die Ergebnisse der Experteninterviews werden als erster Orientierungsrahmen für den weiteren Forschungsablauf betrachtet. Sie bilden damit das Fundament der weiteren Analyse. Mit der Durchführung der Experteninterviews wurden vor allem zwei **Ziele** verfolgt:

- Untersuchung der praktischen Relevanz und der Vollständigkeit der bisher erarbeiteten Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf KMU und deren Reaktionsmöglichkeiten,
- Identifikation einer Branche im deutschen grenznahen Raum (Oberfranken), die sich für eine empirische Untersuchung der Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf die Wettbewerbsfähigkeit von KMU eignet.

---

S. 176.

<sup>494</sup> Vgl. hierzu Kapitel 5.1.2.

<sup>495</sup> Vgl. für den Bezugsrahmen der Wettbewerbsfähigkeit von KMU die Zusammenfassung in Kapitel 3.4.

<sup>496</sup> Der teilstandardisierte Interviewleitfaden für Experteninterviews befindet sich in Anhang 3 der vorliegenden Arbeit. Der besondere Nutzen eines teilstandardisierten Interviewleitfadens ist in den Spielräumen hinsichtlich der Frageformulierungen, der Reihenfolge der Fragen und den dadurch gegebenen Nachfragemöglichkeiten zu sehen. Vgl. Hopf (2000), S. 351.

Die Ergebnisse der beiden Experteninterviews erwiesen sich als äußerst facettenreich. Zunächst bestätigte sich die bereits im Rahmen der Konzeptualisierung der EU-Osterweiterung getroffene Annahme, dass die EU-Osterweiterung als Prozess zu betrachten ist, der mit der Öffnung der MOEL begann und noch nicht abgeschlossen ist<sup>497</sup>. Im Verlauf der EU-Osterweiterung lassen sich aus Unternehmenssicht in Deutschland **zwei Phasen** unterscheiden. In der ersten Phase, die noch andauert, wird durch die **Auslagerung arbeits- bzw. lohnkostenintensiver Fertigungsbereiche** die Kostenoptimierung zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der jeweiligen KMU anvisiert. Die Auslagerung arbeitsintensiver Fertigungsbereiche erfolgt in vielen Fällen zuerst in Länder, die im Transformationsprozess und der wirtschaftlichen Entwicklung fortgeschritten sind (z.B. Polen, die Tschechische Republik, Ungarn) und erst dann in weitere Länder Osteuropas. Diese Entwicklung ist teilweise mit dem gleichzeitigen Auf- und Ausbau von qualifizierten Arbeitsplätzen in Deutschland verbunden. In der zweiten Phase, die sich zum Zeitpunkt der Erhebung im Juli 2004 gerade im Anfangsstadium befand, ist eine Umsatzsteigerung durch den **Zugang zu neuen Absatz- und Beschaffungsmärkten** in MOE zu verzeichnen. Vor diesem Hintergrund spielen vor allen Dingen bestehende Brückenköpfe in den sich öffnenden Märkten in MOE und die Steigerung der Kaufkraft in diesen Ländern eine entscheidende Rolle für KMU in den deutschen Grenzregionen.

Als besonders wichtige Veränderungen im Hinblick auf die Tätigkeit von deutschen KMU sind analog zu den beiden Phasen der EU-Osterweiterung zwei Bereiche zu benennen. Erstens ist der **Preiswettbewerb**, der entscheidend durch niedrige Löhne in MOE beeinflusst wird, von großer Relevanz für die praktische Unternehmenstätigkeit. So lagen die Arbeitskosten in den MOEL Ungarn (4,53 Euro/Stunde), Tschechische Republik (4,49 Euro/Stunde), Slowakische Republik (3,61 Euro/Stunde) und Polen (3,29 Euro/Stunde) im Jahr 2004 immer noch weit

---

<sup>497</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel 4.1.1.

unter den westdeutschen (27,60 Euro/Stunde) und ostdeutschen Arbeitskosten (17,15 Euro/Stunde).<sup>498</sup>

Bisher dringen Unternehmen aus MOE – so die Aussage der Experten - noch nicht über die Gründung von Tochtergesellschaften und Niederlassungen in die deutschen Grenzregionen vor. Somit hat sich bis auf wenige Ausnahmen die Zahl der Wettbewerber für deutsche KMU durch die EU-Osterweiterung noch nicht erhöht<sup>499</sup>. Dies kann auf die relativ hohen Kosten, die ein Standort in den deutschen Grenzregionen mit sich bringt, den schwierigen Zugang zum deutschen Absatzmarkt und den momentan noch existierenden Nachholbedarf von Unternehmen aus MOE zurückgeführt werden<sup>500</sup>. Folglich ergibt sich für KMU in den deutschen Grenzregionen die Situation, dass sich zwar die Qualität des Wettbewerbs (verschärfter Preiswettbewerb) geändert hat, zusätzliche Wettbewerber aber in den meisten Fällen (noch) nicht zu verzeichnen sind. Wie sich der Wettbewerb in Zukunft gestalten wird, ist sehr ungewiss und Aussagen darüber haben rein spekulativen Charakter. Jedoch ist damit zu rechnen, dass in einigen Bereichen zusätzliche Wettbewerber vor allem aus solchen MOEL, die in ihrer wirtschaftlichen Entwicklung weit fortgeschrittenen sind, hinzukommen werden.

Zweitens spielt der erleichterte bzw. überhaupt erst ermöglichte Marktzugang sowohl zu **Beschaffungs-** als auch zu **Absatzmärkten** eine essentielle Rolle. Auch hier ist die jeweils individuelle Situation eines Unternehmens maßgebend. Ein deutsches Unternehmen muss prüfen, ob überhaupt ein Absatzmarkt für die angebotenen Produkte und Dienstleistungen in den MOEL existiert bzw. generiert

---

<sup>498</sup> Vgl. Schröder (2005), S. 4.

<sup>499</sup> Eine Ausnahme stellen z.B. Speditionsdienstleistungen dar. In diesem Bereich sind Unternehmen aus den deutschen Grenzregionen verstärkt dem Wettbewerbsdruck aus der Tschechischen Republik und Polen ausgesetzt. Dies ist darauf zurückzuführen, dass Speditionsunternehmen einerseits im europaweiten Wettbewerb stehen und andererseits mit der Verwirklichung der Dienstleistungsfreiheit eine allgemeine Verschärfung des Wettbewerbs zu verzeichnen ist.

<sup>500</sup> So konnte sich in den MOEL aufgrund noch oftmals vorherrschender zentralistischer Strukturen, die als Erbe des planwirtschaftlichen Systems zu betrachten sind, kein Mittelstand bilden, der den deutschen Verhältnissen gleichkommt.

werden kann. Weiterhin variiert die Größe und Entwicklung der Absatzmärkte in diesen Ländern stark. Es ist zu beobachten, dass in den MOEL mit zunehmender wirtschaftlicher Entwicklung die Kaufkraft der Bevölkerung steigt, wodurch zumindest in den wirtschaftlich fortgeschrittenen MOEL in vielen Bereichen attraktive Absatzmärkte entstehen.<sup>501</sup>

Ferner entwickeln sich in den MOEL auch die Beschaffungsmärkte, so dass Rohstoffe, Zwischenprodukte, Zubehör etc. in den neuen Mitgliedsländern der EU besser und günstiger bezogen werden können. Diese Entwicklung ist für grenznahe deutsche Unternehmen durch die grenzüberschreitende Bildung von Regionen auch für regional gebundene Produkte und Dienstleistungen relevant. Auch ist damit zu rechnen, dass sich mit fortschreitender ökonomischer Entwicklung der MOEL die Konditionen auf den jeweiligen Beschaffungsmärkten, z.B. hinsichtlich der Qualität der dortigen Rohstoffe und Vorprodukte, verbessern werden.

Durch die EU-Osterweiterung entsteht ein erhebliches **Fördergefälle** zwischen den alten und neuen Mitgliedsländern der EU. Die Auswirkungen dieses Fördergefälles werden verstärkt in den grenznahen Gebieten der ehemaligen EU-Außengrenze zu beobachten sein und für Unternehmen, die bisher auf die Förderung durch die EU angewiesen waren, eine existenzielle Bedeutung einnehmen. Allerdings ist auch damit zu rechnen, dass grenzregionenspezifische Förderprogramme der EU wie INTERREG III weitergeführt werden. Die Gemeinschaftsinitiative INTERREG III fördert u.a. Regionen an den Grenzen zwischen Mitgliedsländern der EU, wobei es sich nicht um eine KMU-spezifische Förderung handelt.<sup>502</sup> Da die nächste Planungsperiode für die Förderprogramme erst 2007 beginnt, sind konkretere Aussagen nicht möglich.

---

<sup>501</sup> So stieg das BIP je Einwohner (zu laufenden Preisen und Kaufkraftparitäten in Euro) z.B. in Ungarn von 10.600 (2000) auf 13.800 (2004) und in Litauen von 7.600 (2000) auf 10.700 (2004). Die MOEL liegen zwar immer noch unter dem Durchschnitt der EU15, aber der Abstand hat sich in den vergangenen Jahren verringert. Vgl. für weitere Angaben die Länderinformationen der Wirtschaftskammer Österreich (2005) und die Datenbanken von Eurostat (2005).

<sup>502</sup> Vgl. Inforegio - Annäherung der europäischen Regionen (2005). Vgl. zum Förderinstrumenten-

In Bezug auf die Ressourcen von Unternehmen lässt sich festhalten, dass Veränderungen für grenznahe KMU insbesondere hinsichtlich der Ausstattung mit **Humanressourcen** zu verzeichnen sind. Im Zuge der ersten Phase der EU-Osterweiterung sind im niedrig qualifizierten Bereich schon vielfach Verlagerungen lohnkostenintensiver Fertigungsschritte in die MOEL erfolgt. Daneben können in hoch qualifizierten Bereichen bestehende Engpässe auf deutscher Seite durch das Anwerben von Personal aus den neuen Mitgliedsländern kompensiert werden. Jedoch sind hierbei die Übernahmefristen hinsichtlich der Arbeitnehmerfreizügigkeit im erweiterten Europa zu berücksichtigen, so dass der Zugang zu hoch qualifiziertem Personal aus MOE momentan nur unter Erbringung einer Arbeitserlaubnis in Deutschland möglich ist. Folglich sind durch das gestiegene Angebot sowohl in hoch als auch in niedrig qualifizierten Bereichen kurz- und mittelfristig gesehen billigere Arbeitskräfte zu erwarten. Allerdings muss diese Aussage teilweise relativiert werden, da sich das Lohnniveau nicht ausschließlich an Marktgegebenheiten anpasst, sondern hier auch politische Rahmenbedingungen und Entscheidungen zu berücksichtigen sind. Die Einflussnahme von Seiten der Politik ist durch eine hohe Unsicherheit geprägt und damit nicht genau vorhersehbar<sup>503</sup>. Mit Tagespendlern aus den MOEL wird nur in unmittelbarer Grenznähe und in Bereichen, in denen auf deutscher Seite ein Mangel an hoch- und niedrig qualifiziertem Personal herrscht, gerechnet.

Weiterhin sind hinsichtlich der Ressourcen von Unternehmen auch Veränderungen im Hinblick auf die **physische Ausstattung und die Lage** des Unternehmens zu erwarten. Zwar wird die physische Ausstattung von Unternehmen nicht direkt durch die EU-Osterweiterung verändert, da sie nur durch Entscheidungen direkt verändert werden kann und somit Ergebnis des strategischen Planungsprozesses ist. Jedoch ändert sich die Lage grenznaher Unternehmen im Zuge der EU-Osterweiterung, was wiederum Einfluss auf derartige Entscheidungen haben kann.

---

tarium der EU auch die Ausführungen in Kapitel 4.2.2.

<sup>503</sup> So ist es denkbar, dass für einzelne Branchen Ausnahmeregelungen z.B. bei der Lohnfest-



Waren grenznahe Unternehmen aus den alten Bundesländern Deutschlands vor dem Fall des eisernen Vorhangs noch in einer extremen Randlage, rücken sie mit dem fortschreitenden europäischen Integrationsprozess in eine zentrale geographische Position. Eine Verschiebung der Lage trifft auch für grenznahe Unternehmen aus den neuen Bundesländern zu, da mit der EU-Osterweiterung auch hier die EU-Außengrenze weiter gen Osten verschoben wurde.

Eine Veränderung der **finanziellen Ausstattung und des Zugangs zu Kapital** hat für Unternehmen aus den deutschen Grenzregionen durch die EU-Osterweiterung nicht stattgefunden. Allerdings ist generell zu beobachten, dass Veränderungen der Bankenlandschaft und der Praxis der Kreditvergabe in Deutschland dazu führen, dass deutsche KMU zunehmend Schwierigkeiten beim Erwerb von Fremdkapital bei gleichzeitig hoher Fremdkapitalquote haben. Der schwierige Zugang zu Fremdkapital für KMU ist nicht nur in Deutschland gegeben, sondern trifft auch auf die MOEL zu. Aufgrund dieses Liquiditätsmangels, der unter anderem auf die verschärften Bedingungen bei der Kreditvergabe im Rahmen von Basel II<sup>504</sup> zurückzuführen ist, besteht für viele deutsche KMU das Problem, ihre (zusätzlichen) Aktivitäten in MOE zu finanzieren. Zwar kann der Engpass bei der Finanzierung von zusätzlichen Aktivitäten in MOE teilweise durch Fördermittel (z.B. im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative INTERREG III für Aktivitäten in den Grenzregionen) aufgefangen werden. Allerdings sind auch diese Mittel begrenzt.

Nachholbedarf von KMU im deutschen grenznahen Raum ist verstärkt in den **personengebundenen Fähigkeiten des Unternehmers** zu sehen. Um den Herausforderungen der EU-Osterweiterung begegnen zu können, muss der Unternehmer eines KMU Fähigkeiten hinsichtlich der Erkennung und Ausnutzung von Chancen besitzen. Er muss gegenüber den neuen Gegebenheiten, die durch den Prozess der

---

setzung getroffen werden.

<sup>504</sup> Bei Basel II handelt es sich um Eigenkapitalvorschriften für Kreditinstitute. Vgl. für einen Überblick über die Regelungen von Basel II bspw. Schierenbeck (2004), S. 316ff.

EU-Osterweiterung entstanden sind, aufgeschlossen und offen sein. Hier ist auch wichtig, dass der Unternehmer Fähigkeiten beim Engagement bzw. der Selbstmotivation besitzt, so dass er trotz der schwierigen Situation eine positive Grundeinstellung hat und nach eben diesen Chancen sucht. Es geht in diesem Zusammenhang auch darum, die **strategische Ausrichtung des Unternehmens** zu prüfen. Gerade hier sehen die Experten noch große Defizite bei den grenznahen deutschen KMU. Insbesondere ältere Unternehmen, die schon lange in den Grenzregionen der alten Bundesländer Deutschlands agieren, wurden stark durch die Zonenrandförderung und den Sonderstatus dieser Regionen geprägt. Die durch die EU-Osterweiterung bedingte geographische und ökonomische Erweiterung ihres Aktivitätsradius zwingt viele grenznahe KMU zu einem Überdenken der eigenen Strategie.

Weiterhin stellen neben den Ressourcen auch die **organisationalen Fähigkeiten** eine essentielle Grundlage der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen dar. Hier ist genauso wie bei den **intangiblen Ressourcen** die hohe Unternehmensspezifität zu berücksichtigen, so dass in beiden Fällen trotz der Spezifizierung auf die deutschen Grenzregionen keine für KMU allgemein geltenden Aussagen abgeleitet werden können. Vielmehr können Aussagen über bestimmte Fähigkeiten lediglich unter Berücksichtigung eines einzelnen Unternehmens oder einer relativ homogenen Branche unternommen werden.

Insgesamt stellt die EU-Osterweiterung einen wichtigen Einschnitt für KMU in den Grenzregionen dar, der zu einer Veränderung der internationalen Arbeitsteilung führen wird. So besteht gerade für deutsche KMU in den Grenzregionen zu den neuen Mitgliedsländern der EU die Chance, Wettbewerbsvorteile auf Basis von neuen grenzüberschreitenden Wirtschafts- und Produktionskreisläufen zu generieren.<sup>505</sup>

---

<sup>505</sup> Vgl. Alecke/Untiedt (2001a), S. 141.

In Bezug auf die Reaktionen von grenznahen deutschen KMU auf die EU-Osterweiterung zeichnet sich – laut Einschätzung der Experten - ein sehr heterogenes Bild ab. Während einige Unternehmen schon Anfang und Mitte der neunziger Jahre Aktivitäten in den MOEL aufgenommen haben, haben sich andere bisher nicht bewusst mit den Veränderungen für ihr Unternehmen auseinandergesetzt oder sind noch dabei, über eventuelle Schritte nachzudenken. Da die EU-Osterweiterung nicht zeitpunkt-, sondern zeitraumbezogen betrachtet werden muss, sind auch die Reaktionen der Unternehmen über einen längeren Zeitraum hinweg zu betrachten. In Zukunft werden folglich für viele Unternehmen weitere Anpassungsmaßnahmen erforderlich sein. Allerdings ist zu beachten, dass in einigen Bereichen regionalspezifisch bestehende Chancen für westliche Unternehmen schon weitestgehend ausgenutzt wurden<sup>506</sup>. Daher müssen KMU, die ein Engagement in MOE anvisieren, andere Regionen für ihre Tätigkeiten auswählen.

Die in den Experteninterviews identifizierten Möglichkeiten der strategischen Reaktion auf die EU-Osterweiterung sind den empirischen Studien zu den mikroökonomischen Konsequenzen der EU-Osterweiterung entsprechend sehr heterogen. Grenznahe KMU aus Deutschland verfolgen dabei Strategien, um Standortfaktoren sowie den Zugang zu Beschaffungs- und Absatzmärkten auszunutzen, wobei die Reaktionen vor dem Hintergrund der zwei Phasen der EU-Osterweiterung zu sehen sind. Reaktionsmöglichkeiten umfassen die Neugründung von eigenen Unternehmen oder Unternehmensteilen in MOE, die Auslagerung einzelner Bereiche bis hin zur kompletten Verlagerung des Unternehmens, das Eingehen von (strategischen) Kooperationen mit Unternehmen aus Deutschland und den MOEL<sup>507</sup> und die Geschäftsaufgabe.

---

<sup>506</sup> Als Beispiel wurde im Rahmen der Experteninterviews der westliche und zentrale Bereich der Tschechischen Republik sowie Slowenien identifiziert. In diesen Gebieten wird nicht mehr so intensiv wie zu Beginn der 1990er Jahre versucht, westliche Unternehmen anzuwerben.

<sup>507</sup> Genauer wurden im Rahmen der Experteninterviews Vertriebskooperationen und die Gründung von Joint Ventures als Alternativen identifiziert.

Hinsichtlich der Reaktionen gibt es dabei Unternehmen, welche die Veränderungen als Vorteil ausnutzen und solche, die dies verpassen und dadurch gegenüber der ersten Gruppe benachteiligt sind. Eine besonders gute Position dürfte sich für solche Unternehmen ergeben, die mit der Produktionsverlagerung nach MOE und dem Zugang zu neuen Märkten beide Phasen der EU-Osterweiterung zu ihren Gunsten ausnutzen. Ferner haben die neuen Mitgliedsländer der EU für die Geschäftsaktivitäten deutscher KMU je nach Branchenzugehörigkeit und regionaler Lage eine unterschiedliche Bedeutung; d.h. es lässt sich hier keine allgemeine Präferenz hin zu einem bestimmten Land postulieren.

Das zweite Ziel der geführten Experteninterviews bestand in der Identifikation einer geeigneten Branche in den deutschen Grenzregionen für eine beispielhafte vertiefende Analyse der Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf die Wettbewerbsfähigkeit von KMU. Nach Auswertung der Interviewergebnisse fiel die Wahl auf die Automobilzulieferindustrie. Dabei ist die Wahl der Automobilzulieferindustrie als geeignete Branche auf mehrere Gründe zurückzuführen. Zunächst ist die Automobilzulieferindustrie eine Schlüsselbranche in Deutschland, die im internationalen Wettbewerb eine herausgehobene Stellung und in der deutschen Wirtschaft eine zentrale Position einnimmt<sup>508</sup>. Vorhersagen über die Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf diese Branche haben folglich eine beachtenswerte Bedeutung für die deutsche Industrie. Zudem ist die Automobilzulieferindustrie ein für die deutschen Grenzregionen besonders bedeutender Wirtschaftszweig, da hier eine große Zahl an KMU anzutreffen ist. Dies trifft insbesondere auf die sächsischen und oberfränkischen Grenzregionen zu den MOEL zu.<sup>509</sup>

Weiterhin ist diese Branche wegen der vorherrschenden Bedingungen äußerst interessant für eine Analyse der Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf die Un-

---

<sup>508</sup> Vgl. Meinig (1991), S. 1; Rießeimann (1998), S. 8ff.; Institut für Wirtschaftsanalyse und Kommunikation (1999), S. 14; Wertz (2000), S. 19; Verband der Automobilindustrie (2004), S. 12ff.

<sup>509</sup> Vgl. Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Verkehr und Technologie (2003), S. 36f.; Gerstenberger et al. (2004), S. 49ff.

ternehmenstätigkeit. Aufgrund der Abhängigkeitsverhältnisse zwischen den Akteuren dieser Branche ist zu erwarten, dass sich die Umweltveränderungen - und dabei insbesondere diejenigen im Zuge der EU-Osterweiterung - auf die KMU in dieser Branche direkt auswirken werden. So existiert zwischen den Automobilzulieferern und den Automobilherstellern, die Vorgaben entweder direkt oder über vorgelagerte System- und Modullieferanten auch indirekt an die Zulieferunternehmen diktieren, eine große Abhängigkeit. Die Automobilhersteller haben sich schon frühzeitig durch Produktionsverlagerungen (z.B. Audi in Győr, Ungarn) an die Umweltveränderungen durch die EU-Osterweiterung angepasst. Hierdurch stehen die Automobilzulieferunternehmen in den deutschen Grenzregionen im Zugzwang. Es ist somit davon auszugehen, dass sich die Unternehmen, die in dieser Branche überleben, durch eine hohe Anpassungsfähigkeit auf Umweltveränderungen auszeichnen<sup>510</sup>.

Mit der Darstellung der Ergebnisse der Experteninterviews wurde ein Überblick darüber gegeben, wie sich die EU-Osterweiterung auf die einzelnen Elemente Potenzial, Umwelt und Strategie des Bezugsrahmens der Wettbewerbsfähigkeit von KMU auswirkt. Dabei hat sich gezeigt, dass die praktische Relevanz und die Vollständigkeit der Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf KMU sowie deren Reaktionsmöglichkeiten gegeben sind. Weiterhin wurde die grenznahe Automobilzulieferindustrie in Deutschland als geeignete Branche für die beispielhafte Analyse der EU-Osterweiterung auf die Wettbewerbsfähigkeit von KMU ermittelt.

### 5.3 Analyse der Veränderungen in der Automobilzulieferindustrie

In diesem Abschnitt wird anhand des erarbeiteten Bezugsrahmens der Wettbewerbsfähigkeit von KMU eine vertiefende Analyse der Veränderungen durch die

---

<sup>510</sup> Vgl. den folgenden Abschnitt 5.3 für eine detaillierte Auseinandersetzung mit den Charakte-

EU-Osterweiterung für die deutsche Automobilzulieferindustrie im grenznahen Raum zu den neuen Mitgliedsländern durchgeführt. Zunächst werden dazu die Charakteristika der deutschen Automobilzulieferindustrie beschrieben. In diesem Zusammenhang erfolgt eine genauere Spezifizierung des Zulieferbegriffs und der Zulieferprodukte, um dann auf die strukturellen Rahmenbedingungen in der Automobilzulieferindustrie einzugehen.

### 5.3.1 Charakterisierung der Automobilzulieferindustrie

Für die Charakterisierung der Automobilzulieferindustrie<sup>511</sup> ist es unerlässlich, sich zunächst mit dem Begriff der **Zulieferung** auseinanderzusetzen. Im Hinblick auf die Abgrenzung dieses Begriffs finden sich in der wissenschaftlichen Literatur verschiedene Möglichkeiten, so dass sich bisher kein eindeutiges Verständnis herausgebildet hat<sup>512</sup>. So kann der Zulieferbegriff sowohl nach dem Abgrenzungsobjekt als auch nach dem Abgrenzungskriterium näher spezifiziert werden. Mögliche Abgrenzungsobjekte sind dabei das Objekt der Zulieferung, das Zulieferverhältnis, das Zulieferunternehmen und die Zulieferindustrie. Im Hinblick auf Abgrenzungskriterien sind im einzelnen produktionsbezogene bzw. fertigungstechnische Merkmale, Produkteigenschaften, Merkmale der Anbieter-Nachfrage-Interaktion, verwendungsbezogene Merkmale sowie die Art der Bedarfsdeckung durch den Bedarfsträger heranzuziehen.<sup>513</sup>

---

ristika der deutschen Automobilzulieferindustrie.

<sup>511</sup> Synonym zum Begriff ‚Automobil‘ wird oft auch ‚Kraftfahrzeug (Kfz)‘ verwendet. Um keine Verwirrung zu stiften, wird in der vorliegenden Arbeit nur auf den Ausdruck Automobil zurückgegriffen.

<sup>512</sup> Vgl. Böttcher (1990), S. 27; Hanke (1993), S. 43; Freiling (1995), S. 18; Diehlmann (1997), S. 23f.

<sup>513</sup> Vgl. Freiling (1995), S. 18f. Ferner differenziert Freiling bei der Einordnung von Ansätzen zur Bestimmung des Zulieferbegriffs zwischen Abgrenzungsansätzen und Charakterisierungsansätzen. Vgl. Freiling (1995), S. 19.

Vor dem Hintergrund der Heterogenität der Abgrenzungsversuche bietet es sich an, den Zulieferbegriff an Merkmalen festzumachen, die in der wissenschaftlichen Literatur regelmäßig aufgegriffen werden:

- Im Rahmen der Zulieferung werden von einem Zulieferer Verbrauchsfaktoren an einen industriellen Abnehmer bereitgestellt; d.h. vom Abnehmer selbst erstellte Leistungen sind nicht als Zulieferung zu betrachten<sup>514</sup>.
- Die Verbrauchsfaktoren werden vom Abnehmer nicht oder nur geringfügig weiterverarbeitet und sind auch nach Fertigstellung des Endproduktes noch als selbstständige Teile erkennbar. Damit wird die Zulieferung klar von der Lieferung von Rohmaterialien, Vormaterialien, Anlagengütern, Grundstoffen, Halbzeugen etc. abgegrenzt.<sup>515</sup>
- Für den Abnehmer stellt die Zulieferung eine Alternative zur Eigenerstellung von Verbrauchsfaktoren dar<sup>516</sup>.
- Die Funktionserfüllung einer Zulieferung liegt in der Verwendung durch den Ein- oder Anbau im Endprodukt. Es handelt sich damit um eine abgeleitete Nachfrage mit einem signifikant begrenzten potenziellen Kundenkreis.<sup>517</sup>
- Weiterhin ist die dauerhafte, auf Verträgen basierende Interaktionsbeziehung zwischen Verbraucher und Abnehmer konstitutiver Bestandteil einer Zulieferbeziehung<sup>518</sup>.
- Grundlage der Interaktionsbeziehung zwischen Zulieferer und Abnehmer ist die Auftragserteilung durch den Abnehmer an den Zulieferer<sup>519</sup>.

---

<sup>514</sup> Vgl. Fieten (1991a), S. 15; Freiling (1995), S. 26f.; Diehlmann (1997), S. 24.

<sup>515</sup> Vgl. Petzold (1968), S. 21; Böttcher (1990), S. 29; Fieten (1991a), S. 17; Hanke (1993), S. 44. Diehlmann (1997), S. 24f.; Rießeimann (1998), S. 6.

<sup>516</sup> Vgl. Fieten (1991a), S. 15; Freiling (1995), S. 26; Diehlmann (1997), S. 25.

<sup>517</sup> Vgl. Petzold (1968), S. 21; Böttcher (1990), S. 29; Fieten (1991a), S. 15ff.; Freiling (1995), S. 27; Diehlmann (1997), S. 26; Reeg (1998), S. 30; Rießeimann (1998), S. 6.

<sup>518</sup> Vgl. Petzold (1968), S. 22; Fieten (1991a), S. 17f.; Freiling (1995), S. 27f.; Backhaus (1997), S. 645; Diehlmann (1997), S. 26; Reeg (1998), S. 91.

<sup>519</sup> Vgl. Fieten (1991a), S. 17; Freiling (1995), S. 28; Diehlmann (1997), S. 27; Reeg (1998), S. 88.

- Ferner existiert oft ein gewisser Grad von Abhängigkeit zwischen Abnehmer und Zulieferer, was einen Verlust des unternehmerischen Handlungsspielraums des Zulieferers mit sich bringt. Dadurch werden saisonale und konjunkturelle Marktbewegungen vom Abnehmer auf den Zulieferer übertragen.<sup>520</sup>

Insgesamt kann die Zulieferung somit als Leistungsbündel verstanden werden, bei der eine Kombination von Sach- und Dienstleistungen vom Zulieferer an den Abnehmer übertragen werden<sup>521</sup>.

Die Zulieferleistungen gestalten sich als sehr heterogen, so dass sich hier verschiedene **Zulieferprodukte** unterscheiden lassen. In diesem Zusammenhang können Teile, Standard- und Spezialkomponenten, Baugruppen, Module und Systeme differenziert werden. **Teile** sind die niedrigste Ordnung von Gegenständen, die nicht weiter untergliedert werden können. Mehrere Teile werden zu **Komponenten** zusammengefasst, die ohne wesentliche Weiterverarbeitung in ein Endprodukt einfließen. Während **Standardkomponenten** eine geringe Schnittstellenspezifität aufweisen, sind **Spezialkomponenten** auf die besonderen Bedürfnisse eines Abnehmers oder einer Abnehmergruppe ausgerichtet. In **Baugruppen** werden mehrere Komponenten zu funktionalen Einheiten zusammengefasst. Wenn mehrere Baugruppen auf einem Montageträger zusammengefasst werden, handelt es sich um **Module**. Im Gegensatz zu Modulen werden **Systeme** nicht durch die physische Anordnung auf einem Montageträger abgegrenzt. Vielmehr werden bei Systemen mehrere Baugruppen technologisch integriert, um die Funktionsfähigkeit herzustellen. Außerdem weisen Systeme in der Regel einen höheren Spezialisierungsgrad auf als Module, die häufig standardisiert werden,

---

<sup>520</sup> Vgl. Fieten (1991a), S. 17f.; Backhaus (1997), S. 643; Diehlmann (1997), S. 26f.; Reeg (1998), S. 93f. Vgl. für eine ausführliche Darstellung der Problematik der Abhängigkeit in der Zulieferer-Abnehmer-Beziehung Freiling (1995), S. 39ff.

<sup>521</sup> Auf eine Darstellung der Zusammensetzung von Leistungsbündeln wird verzichtet, da es an dieser Stelle primär um die Charakterisierung der Automobilzulieferindustrie geht. Vgl. für eine ausführliche Beschreibung der Zusammensetzung von Leistungsbündeln Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993), S. 395ff.; Freiling (1995), S. 28ff.; Diehlmann (1997), S. 32ff.



um eine einfache Anpassung an die Bedürfnisse bestimmter Abnehmer herstellen zu können.<sup>522</sup>

Nachdem der Zulieferbegriff und die einzelnen Zulieferprodukte abgegrenzt wurden, soll nun darauf aufbauend näher auf die deutsche Automobilzulieferindustrie eingegangen werden. So sind Automobilzulieferer als Unternehmen zu betrachten,

„[...] die einen wesentlichen Teil ihrer Geschäftstätigkeit auf die Zulieferung in die Kfz- und Kfz-Zulieferindustrie, d.h. Kfz-Hersteller und deren Zulieferer, abstellen. Als Kfz-Hersteller gelten solche Unternehmen, die Kfz-Zulieferungen überwiegend ohne mechanische oder chemische Veränderungen zu kompletten Kraftfahrzeugen zusammensetzen. Unter Kraftfahrzeugen werden sowohl Personenkraftwagen (incl. Kombinationskraftwagen) als auch Nutzfahrzeuge (d.h. Omnibusse, Lastkraftwagen und Sattelzugmaschinen) verstanden.“<sup>523</sup>

Damit besteht in der Automobilzulieferindustrie eine enge Verbindung zwischen Automobilherstellern und Automobilzulieferern. Automobilzulieferunternehmen sind zudem auch mit anderen Zulieferunternehmen verbunden, die sowohl als Kunden als auch als Lieferanten in Erscheinung treten.

In diesem Zusammenhang existieren in der deutschen Automobilzulieferindustrie **strukturelle Merkmale**, die diese Branche prägen und im Folgenden beschrieben werden. Auf Seiten der Automobilzulieferer in Deutschland ist zunächst eine stark mittelständische Prägung der Branche festzuhalten. Nur in einigen bestimmten Marktsegmenten wird diese Branche von wenigen Großunternehmen dominiert.<sup>524</sup> Somit ergibt sich die Situation, in der eine große Zahl von zumeist kleinen und

---

<sup>522</sup> Vgl. Diehlmann (1997), S. 29ff.; Reeg (1998), S. 31f. Auf dieser Einteilung basierend identifiziert Diehlmann in der Automobilzulieferindustrie vor allem vier Geschäftstypen: Standardkomponentengeschäft, Spezialkomponentengeschäft, Modulgeschäft und Systemgeschäft. Vgl. Diehlmann (1997), S. 41ff.

<sup>523</sup> Diehlmann (1997), S. 27. Diehlmann verwendet die Begriffe Automobil und Kfz synonym. Vgl. Diehlmann (1997), S. 27.

<sup>524</sup> Vgl. Fieten (1991a), S. 24; Hanke (1993), S. 43; SM&P Unternehmensberatung (1993), S. 15; Scientific Consulting (1995), S. 20f.; Diehlmann (1997), S. 51; Reeg (1998), S. 42f.; Institut für Wirtschaftsanalyse und Kommunikation (1999), S. 13f.

mittleren Automobilzulieferern einer überschaubaren Zahl von Automobilherstellern gegenübersteht<sup>525</sup>.

Die Automobilzulieferindustrie kann in einzelne Bereiche bzw. Subbranchen unterteilt werden, die hinsichtlich ihrer Produkte eine sehr große Streuung aufweisen. Folglich dient die Automobilzulieferindustrie als primäre Abgrenzung, die durch weitere Unterteilungen, welche oft auf industrielle Produktgruppen abzielen, ergänzt wird.<sup>526</sup> Dadurch ergeben sich viele unterschiedlich große Marktsegmente, die sich in verschiedenen Entwicklungsphasen befinden und durch eine divergierende technologische und marktliche Dynamik auszeichnen<sup>527</sup>.

Auch variiert die Bedeutung des Automobilzuliefergeschäfts für die einzelnen Unternehmen in dieser Branche erheblich. Während für einzelne Unternehmen das Automobilzuliefergeschäft die vornehmliche Einnahmequelle konstituiert, besitzt dieser Bereich für andere nur eine untergeordnete Bedeutung. Dies ist sowohl auf die Zugehörigkeit zu verschiedenen Branchen in der Automobilzulieferindustrie als auch auf divergierende Unternehmensgrößen zurückzuführen.<sup>528</sup> Hinsichtlich der Absatzschwerpunkte lassen sich Unternehmen aus der Automobilzulieferindustrie in zweierlei Hinsicht unterscheiden. Einerseits existiert die Trennung in Personenkraftwagen- (Pkw-) und Nutzfahrzeuggeschäft und andererseits lässt sich das Erstausrüstungs und das Ersatzteil- bzw. Zubehörgeschäft differenzieren.<sup>529</sup>

---

<sup>525</sup> Vgl. Fieten (1991a), S. 24.

<sup>526</sup> Vgl. Böttcher (1990), S. 29f.; Fieten (1991a), S. 26; Diehlmann (1997), S. 52. So identifiziert Scientific Consulting folgende wichtige Branchen in der Automobilzulieferindustrie: Kfz- und Motorenteile, Elektrotechnik, Gummiverarbeitung, Eisen und Stahlgießereien, NE-Metallgießereien, Chemische Industrie, Flachglasherstellung, Eisen-, Blech und Metallwaren, Kunststoffe, Textilgewerbe, sowie Ziehereien und Kaltwalzwerke. Vgl. Scientific Consulting (1995), S. 18. Eine Einteilung in 13 Produktgruppen (Karosserie, Innenausstattung, Sitze und Zubehör, Klima, Elektrotechnik, Antrieb, Fahrwerk, Motor, Kraftstoff, Abgas, Mehrzweck, Entwicklung und Fertigung) liegt der Umfrage von PriceWaterhouseCoopers zugrunde. Vgl. PriceWaterhouseCoopers (1999), S. 7f.

<sup>527</sup> Vgl. Fieten (1991a), S. 28; Diehlmann (1997), S. 54f.

<sup>528</sup> Vgl. Eicke/Femerling (1991), S. 18ff.; Diehlmann (1997), S. 53.

<sup>529</sup> Vgl. Böttcher (1990), S. 28; Backhaus (1997), S. 641; Diehlmann (1997), S. 53; Wertz (2000), S. 19.

Bei der Betrachtung der Automobilzulieferindustrie ist zudem auf mehrere allgemeine Entwicklungen in der Automobilbranche hinzuweisen, die insbesondere seit den 1980er Jahren zu einem essentiellen **Wandel in den industriellen Strukturen und Produktionsabläufen**, welche sowohl für Hersteller als auch für Zulieferer relevant sind, geführt haben<sup>530</sup>. Die Umstrukturierung in der Automobilzulieferindustrie äußert sich in Konzentrationsprozessen, die auch vor Ländergrenzen und großen Zulieferern nicht halt machen<sup>531</sup>. In Zusammenhang mit diesen Veränderungen ist auch eine zunehmende technologische Vernetzung vor allem führender Automobilzulieferer mit den Automobilherstellern zu beobachten<sup>532</sup>.

Außerdem haben sich in der jüngeren Vergangenheit die Beziehungen der Unternehmen in der Automobilzulieferindustrie durch den Einsatz neuer Konzepte wie die Lean Production<sup>533</sup> und dabei insbesondere Just-in-time (JIT) Lieferungen<sup>534</sup>, die Verringerung der Fertigungs- und Entwicklungstiefe durch Outsourcing<sup>535</sup> sowie Global, Modular und Single Sourcing<sup>536</sup> verändert. Dadurch wurde die Zu-

---

<sup>530</sup> Vgl. Deiß (1994), S. 426; Rießeimann (1998), S. 19; Institut für Wirtschaftsanalyse und Kommunikation (1999), S. 15; Wertz (2000), S. 20; Chedron/Stahl (2002), S. 117.

<sup>531</sup> Vgl. Diehlmann (1997), S. 52f.; Institut für Wirtschaftsanalyse und Kommunikation (1999), S. 13; PriceWaterhouseCoopers (1999), S. 7ff.; Chedron/Stahl (2002), S. 117ff.

<sup>532</sup> Vgl. Deiß (1994), S. 427; Peters/Becker (1998), S. 2; McKinsey & Company/Institut für Kraftfahrwesen Aachen (1999), S. 12ff.

<sup>533</sup> Vgl. Deiß (1994), S. 425; Diehlmann (1997), S. 58; Rießeimann (1998), S. 23ff.; Institut für Wirtschaftsanalyse und Kommunikation (1999), S. 31f.; Wertz (2000), S. 21. Vgl. für eine ausführliche Darstellung der Lean Production in der Automobilzulieferindustrie Diehlmann (1997), S. 58ff.

<sup>534</sup> Vgl. Lehdorf (1997), S. 1ff.; Reeg (1998), S. 68ff.; Rießeimann (1998), S. 38ff.; Institut für Wirtschaftsanalyse und Kommunikation (1999), S. 46f. Vgl. für eine ausführliche Darstellung des JIT Konzepts in der Automobilzulieferindustrie Lehdorf (1997), S. 17ff.

<sup>535</sup> Vgl. Fieten (1991a), S. 15f.; Deiß (1994), S. 427; Freiling (1995), S. 80f.; Diehlmann (1997), S. 64ff.; Reeg (1998), S. 57ff.; Rießeimann (1998), S. 41ff.; Institut für Wirtschaftsanalyse und Kommunikation (1999), S. 43ff.; Wertz (2000), S. 22; Chedron/Stahl (2002), S. 117ff. Vgl. für eine ausführliche Darstellung dieser Entwicklung in der Automobilzulieferindustrie Diehlmann (1997), S. 64ff.

<sup>536</sup> Vgl. Scientific Consulting (1995), S. 27f.; Diehlmann (1997), S. 68ff.; Reeg (1998), S. 62ff.; Rießeimann (1998), S. 34ff.; Institut für Wirtschaftsanalyse und Kommunikation (1999), S. 47ff.; Wertz (2000), S. 22. Vgl. für eine ausführliche Darstellung von Modular Sourcing in der Automobilzulieferindustrie Eicke/Femerling (1991), S. 28ff. und für Single und Global Sourcing Institut für Wirtschaftsanalyse und Kommunikation (1999), S. 47ff.

sammenarbeit von Zulieferunternehmen untereinander immer wichtiger, so dass sich verstärkt Kooperationsformen wie etwa Zulieferernetzwerke herausgebildet haben<sup>537</sup>.

Zudem sind im Rahmen der allgemeinen Neuordnung von Lieferstrukturen die Automobilzuliefermärkte in vielen Bereichen mehrstufig aufgebaut, was für viele Zulieferer eine Abhängigkeit vom nachgelagerten Bedarf zur Folge hat<sup>538</sup>. Dabei lassen sich analog zu den Zulieferprodukten die Zulieferer in eine **Zulieferpyramide** einteilen, die das komplexe Beziehungsgeflecht in der Automobilindustrie wiedergibt (Vgl. Abbildung 5.1).

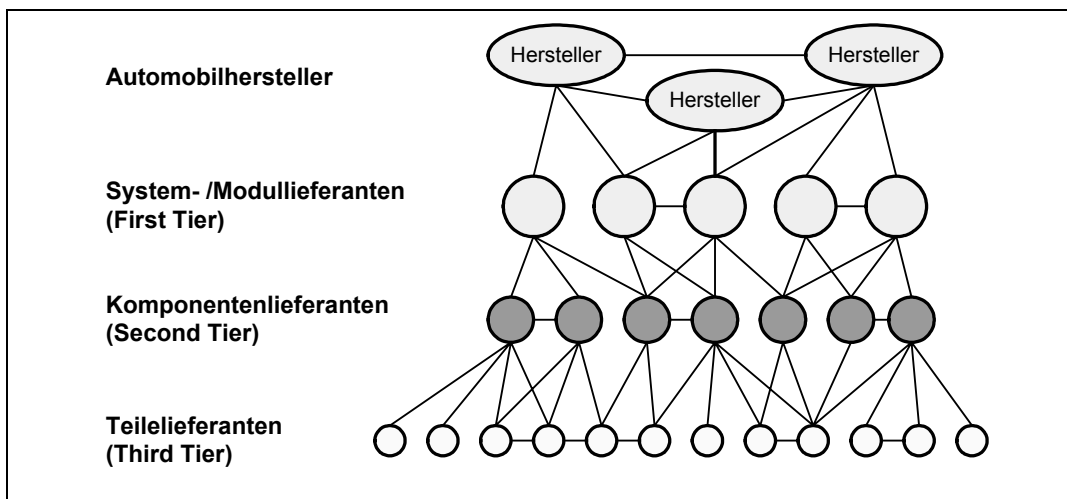


Abbildung 5.1: Horizontale und vertikale Hersteller-Zulieferer-Beziehungen in der deutschen Automobilzulieferindustrie. Quelle: In Anlehnung an Fieten (1991a), S. 59; Diehlmann (1997), S. 57.

In der Zulieferpyramide können mit primären, sekundären und tertiären Zulieferern drei Stufen bzw. Produktionsebenen unterschieden werden. Diese Zulieferer werden in Anlehnung an den anglo-amerikanischen Sprachgebrauch auch oft

<sup>537</sup> Vgl. Deiß (1994), S. 426ff.; Reeg (1998), S. 99; Wertz (2000), S. 18ff.

<sup>538</sup> Vgl. Freiling (1995), S. 6f.; Diehlmann (1997), S. 54.

als ‚First Tier‘, ‚Second Tier‘ und ‚Third Tier‘ Lieferanten bezeichnet<sup>539</sup>. Zulieferer auf der ersten Stufe sind als Direktlieferanten, die direkte und unmittelbare Geschäftsbeziehungen mit den Automobilherstellern haben, einzuordnen. Diese werden von der zweiten Stufe von Automobilzulieferern, die auch als Unter- oder Sublieferanten bezeichnet werden, mit Komponenten versorgt, während Zulieferer der dritten Stufe als Teilehersteller vor allem Zulieferer auf der primären und sekundären Stufe beliefern.<sup>540</sup>

Jedoch ist darauf hinzuweisen, dass sich die Lieferbeziehungen nicht immer streng an die Zulieferpyramide halten. So existieren auch weitere direkte Lieferbeziehungen, wie zwischen Zulieferern der zweiten und dritten Stufe und dem Hersteller oder zwischen Automobilzulieferern der ersten und dritten Stufe. Ferner ist in der Realität zu beobachten, dass Automobilzulieferer aus einer höheren Stufe solche aus einer niedrigeren Stufe beliefern<sup>541</sup>. Oft ist ein Zulieferer nicht einer Stufe zuzuordnen, sondern kann sich auf einer Zwischenstufe befinden; d.h. der Übergang zwischen den Stufen der Zulieferpyramide ist fließend. Somit ist die Darstellung der Zulieferpyramide zwar simplifizierend. Sie gibt aber trotzdem die grundlegenden Strukturen in der Automobilzulieferindustrie adäquat wieder.

Für jede der drei Zulieferstufen ergeben sich verschiedene Anforderungen an die jeweiligen Zulieferunternehmen. Vor diesem Hintergrund unterscheidet FIETEN vier strategische Marktsegmente im Automobilzuliefergeschäft: das Segment der Standardprodukte bzw. Commodities, das Segment der technisch anspruchsvollen Teile, die keinen Patentschutz besitzen, das Segment der innovativen Problemlösungen und der geschützten Zulieferprodukte und das Segment der vormontierten, komplexen, technisch anspruchsvollen Module und Systeme. Die Segmente sind dabei nicht immer klar voneinander abzugrenzen, sondern gehen fließend inein-

---

<sup>539</sup> Vgl. bspw. Fieten (1991a), S. 60; Diehlmann (1997), S. 58; Institut für Wirtschaftsanalyse und Kommunikation (1999), S. 63; Chedron/Stahl (2002), S. 118.

<sup>540</sup> Vgl. Fieten (1991a), S. 59f.; Deiß (1994), S. 427f.; Diehlmann (1997), S. 58; Rießeimann (1998), S. 47f.; Wertz (2000), S. 23f.

<sup>541</sup> Vgl. Chedron/Stahl (2002), S. 118f.

ander über.<sup>542</sup> Aus diesen Segmenten können sich verschiedene Zuliebertypen ableiten lassen. Bspw. unterscheidet das INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSANALYSE UND KOMMUNIKATION vier verschiedene Zuliebertypen mit unterschiedlichen Merkmalen und Aufgaben: Teile- und Komponentelieferanten, Systemspezialisten, Modullieferanten und Systemintegratoren<sup>543</sup>.

In der Regel sind Zuliefermärkte als Kundenmärkte zu betrachten, in denen sich die Zulieferer an den Anforderungen der Abnehmer orientieren müssen. Dabei existieren zwei Möglichkeiten, wie die Abnehmer ihre Zielsetzungen gegenüber den Zulieferern durchzusetzen versuchen. Erstens versuchen die Abnehmer, mit unterschiedlichen Verhandlungstechniken die Preise zu drücken und zusätzliche Leistungen unentgeltlich auf den Zulieferer zu übertragen. Zweitens besteht aber auch die Möglichkeit, durch die innovative Ausgestaltung von Abnehmer-Zulieferer-Beziehungen die Produktqualität zu erhöhen und die Produktkosten zu senken.<sup>544</sup>

Wenn viele Zulieferer auf wenig Großabnehmer angewiesen sind, was in der Automobilbranche oft der Fall ist und durch die aktuellen Entwicklungen forciert wird, findet die erste Alternative verstärkt Anwendung. Dadurch kommt es in diesen Bereichen zu einer stark ausgeprägten Kostenkonkurrenz, weshalb die Zulieferer ihre Marktposition auf Kostenvorteile ausrichten müssen.<sup>545</sup> Gerade in Bereichen, in denen kleine und mittlere Zulieferer tätig sind, ist dieser **Kostendruck** stark ausgeprägt. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn ein Zulieferunternehmen auf Volumenmärkten tätig und somit auf Kostenvorteile in Form von Größendegressions- und Verbundvorteilen angewiesen ist. Dieser Umstand wird noch verstärkt, wenn sich kleine und mittlere Zulieferer auch auf den Beschaffungs-

---

<sup>542</sup> Vgl. Fieten (1991a), S. 66ff.

<sup>543</sup> Vgl. Institut für Wirtschaftsanalyse und Kommunikation (1999), S. 64f.

<sup>544</sup> Vgl. Fieten (1991b), S. 20ff.

<sup>545</sup> Vgl. Deiß (1994), S. 427; Diehlmann (1997), S. 54ff. und S. 76ff.; Institut für Wirtschaftsanalyse und Kommunikation (1999), S. 66; McKinsey & Company/Institut für Kraftfahrwesen Aachen (1999), S. 4.

märkten einigen wenigen großen Lieferanten gegenübersehen, was letztendlich zu einem doppelseitigen Marktzwang führt<sup>546</sup>. Jedoch wird von innovativen Zulieferunternehmen versucht, sich über Nischenstrategien auf einzelne Bereiche zu spezialisieren, um diesem Kostendruck somit über eine geschickte Positionierung auszuweichen.

Die **Abhängigkeit** der Zulieferunternehmen der Automobilindustrie spielt vor allem in der zweiten und dritten Stufe der Zulieferpyramide eine große Rolle<sup>547</sup>. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn ein Zulieferunternehmen auf Kostenvorteile ausgerichtet ist. Der hohe Kostendruck ist im Erstausrüstergeschäft besonders eklatant, da die Automobilhersteller diesen über die Lieferkette an die nachgelagerten Zulieferunternehmen weitergeben und dort ihre Verhandlungsmacht ausspielen können. Zudem können die Abnehmer von Zulieferleistungen bei einer drohenden Vormachtstellung von einzelnen Zulieferunternehmen oft auf Eigenproduktion oder alternative Anbieter ausweichen. Trotz der vielfach existenten technischen Kompetenz und oft langen Geschäftsbeziehungen zu ihren Abnehmern, ist besonders für Zulieferer, die auf Nischenmärkten tätig sind, ständig die latente Gefahr vorhanden, sich durch eine Ausrichtung auf eine kleine Zahl von Kunden in ein Abhängigkeitsverhältnis zu begeben.<sup>548</sup>

Zusammenfassend zeichnet sich die deutsche Automobilzulieferindustrie durch eine stark mittelständische Prägung, große Heterogenität innerhalb der Branche, einer variierenden Bedeutung des Zuliefergeschäfts und divergierende Absatzschwerpunkte für die einzelnen Unternehmen aus. Die Entwicklung in der Automobilzulieferindustrie ist außerdem durch eine Veränderung der industriellen Strukturen und Produktionsabläufe gekennzeichnet. Die Lieferstrukturen in der Automobilzulieferindustrie lassen sich mit Teilelieferanten, Komponentenlieferanten sowie Modul- und Systemlieferanten in mehrere Stufen differenzieren,

---

<sup>546</sup> Vgl. Reeg (1998), S. 132.

<sup>547</sup> Vgl. Deiß (1994), S. 427; Diehlmann (1997), S. 54ff.; Rießeimann (1998), S. 46f.

<sup>548</sup> Vgl. Diehlmann (1997), S. 54f.

die mit den Automobilherstellern zu einer Zulieferpyramide zusammengesetzt werden können. Dementsprechend können verschiedene Marktsegmente und Zuliefertypen differenziert werden, wobei sich kleine und mittlere Zulieferer oft einem Abhängigkeitsverhältnis gepaart mit einem ausgeprägten Kostendruck gegenübersehen.

Als Industrieunternehmen sind Automobilzulieferer in ein Netz aus Beziehungen eingebunden, die unterschiedlich von den Veränderungen durch die EU-Osterweiterung beeinflusst werden. In den folgenden Abschnitten erfolgt die Analyse der Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf KMU der deutschen Automobilzulieferindustrie in den Grenzregionen.

### 5.3.2 Auswirkungen auf Potenzial, Umwelt und Strategie kleiner und mittlerer Automobilzulieferer - Aufstellung von Thesen

Die Analyse der Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf die Wettbewerbsfähigkeit von KMU in der deutschen Automobilzulieferindustrie erfolgt anhand des in Kapitel 3 aufgestellten Bezugsrahmens. Die Thesen, die im Verlauf der Analyse aufgestellt werden, beziehen sich oft auf mehrere Einflussfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit von KMU gleichzeitig. Dabei gilt es, die jeweiligen Beziehungen der einzelnen Einflussfaktoren zur berücksichtigen (Vgl. Abbildung 5.2).



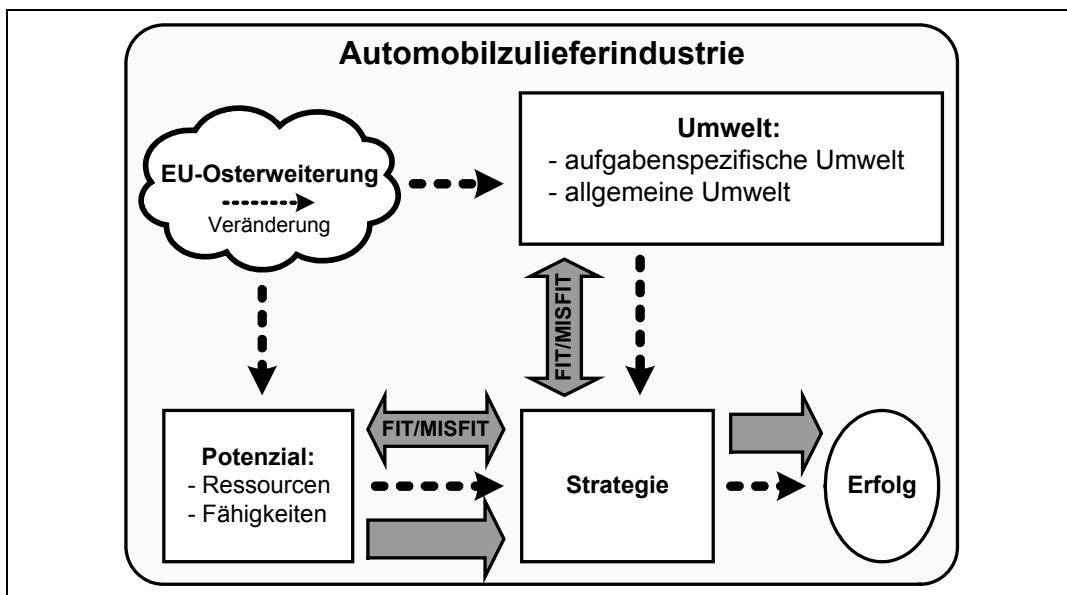


Abbildung 5.2.: Theoretischer Bezugsrahmen der Wettbewerbsfähigkeit von KMU in der Automobilzulieferindustrie. Quelle: Eigene Darstellung.

Demnach werden im Rahmen der Thesengenerierung die einzelnen Einflussfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit von KMU in Beziehung zueinander gesetzt. Es kommt also nicht nur darauf an, wie sich die jeweiligen Einflussfaktoren verändern. Vielmehr müssen die vielfältigen Wechselwirkungen und Verknüpfungen der einzelnen Einflussfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit (Potenzial, Umwelt, Strategie, Erfolg und der Unternehmer) in den Thesen berücksichtigt werden. Dem Bezugsrahmen der Wettbewerbsfähigkeit von KMU entsprechend, werden die Thesen in drei Bereiche eingeteilt, die jeweils mit eigenen Buchstaben belegt sind (P, U und S). Die Argumentationslogik orientiert sich zunächst an der Beziehung zwischen dem Potenzial und der Strategie des Unternehmens (P). Nach dieser Betrachtung des Einflusses der unternehmensinternen Unternehmensumwelt auf die Strategie werden Thesen aufgestellt, welche auf die Interaktion der externen Unternehmensumwelt und der Unternehmensstrategie (U) abzielen, um schließlich strategische Anpassungsmaßnahmen zu thematisieren (S).

Bevor nun die einzelnen Thesen aufgestellt werden, soll darauf hingewiesen sein,

„[...] daß [sic!] die Wirkungen [...] bedeutsamer Umweltveränderungen nicht eindeutig, quantitativ nicht exakt und auch nur mit einem hohen Maß an Ungewißheit [sic!] vorhergesagt werden können. [Hervorhebungen im Original]<sup>549</sup>“

Folglich beziehen sich die aufzustellenden Thesen nicht auf einzelne, aus dem Kontext gelöste Aspekte der EU-Osterweiterung. Die Thesen bauen vielmehr aufeinander auf und thematisieren die veränderte Wettbewerbsfähigkeit von deutschen kleinen und mittleren Automobilzulieferunternehmen in den Grenzregionen im Kontext der EU-Osterweiterung.

In der folgenden Gruppe von Thesen wird insbesondere auf das Potenzial als Grundlage für die Strategie von KMU eingegangen. Es ist davon auszugehen, dass die EU-Osterweiterung die Ressourcen der fokussierten Unternehmensgruppe auf vielfältige Art und Weise beeinflusst. Dabei spielen Veränderungen hinsichtlich der **Humanressourcen** eine große Rolle für KMU in Deutschland. Die EU-Osterweiterung stellt für europäische Unternehmen allgemein eine Ausweitung des Zugangs zu Humanressourcen dar. In den MOEL zeichnen sich die Arbeitskräfte in der Regel durch niedrige Lohnkosten in Verbindung mit einem hohen Qualifikationsniveau aus, weshalb diese Länder für die industrielle Fertigung interessant sind<sup>550</sup>.

Die wirtschaftliche Öffnung der MOEL im Rahmen des Transformationsprozesses und der wirtschaftlichen Integration in Europa führte dazu, dass schon in den 1990er Jahren zahlreiche deutsche kleine und mittlere Automobilzulieferunternehmen ihre Aktivitäten auf die MOEL ausgeweitet und dort zahlreiche Tochtergesellschaften und Niederlassungen etabliert haben<sup>551</sup>. Der dadurch entstehende Zugang zu zusätzlichen Humanressourcen war während der ersten Phase der EU-Osterweiterung für die Verlagerung von lohnkostenintensiven Fertigungsschritten relevant. Folglich diente die Gründung von Niederlassungen in den MOEL durch

---

<sup>549</sup> Engelhard (1997), S. 50.

<sup>550</sup> Vgl. Economist Intelligence Unit (2003), S. 10; Plünnecke/Werner (2004), S. 1ff.; Schröder (2005), S. 4.

deutsche Automobilzulieferer vornehmlich der Ausnutzung von Lohnkostenunterschieden im Hinblick auf die arbeits- bzw. lohnkostenintensive Fertigung<sup>552</sup>.

**These P-1**

Die Verlagerung von Aktivitäten deutscher kleiner- und mittlerer Automobilzulieferer in die MOEL durch die Gründung von Niederlassungen und die Auslagerung von Tätigkeiten diente bisher primär dazu, bestehende Lohnkostenunterschiede in Niedriglohnbereichen auszunutzen.

**These P-2**

In diesem Zusammenhang verlagerten deutsche KMU aus der Automobilzulieferindustrie vornehmlich arbeits- und lohnkostenintensive Fertigungsbereiche in die MOEL.

Die wirtschaftlich fortgeschrittenen MOEL weisen in vielen Bereichen eine große Anzahl gut ausgebildeter und qualifizierter Arbeitskräfte auf<sup>553</sup>. Dadurch entsteht für Unternehmen die Möglichkeit, in Zukunft auch Aktivitäten mit qualifiziertem Anforderungsprofil an die Arbeitnehmer in diese Länder auszulagern. Es ist davon auszugehen, dass deutsche KMU aus der Automobilzulieferindustrie in der zweiten Phase der EU-Osterweiterung diese Möglichkeit verstärkt ausnutzen, um dem Kostendruck der Branche standhalten zu können.

Diese Verlagerung zusätzlicher Aktivitäten in die MOEL, die mit der wachsenden Bedeutung der Absatz- und Beschaffungsmärkte in diesen Ländern zusammenhängt, wird in steigendem Maße auch die Durchführung von Tätigkeiten vor Ort

---

<sup>551</sup> Vgl. Nunnenkamp (2002), S. 18f.; Verband der Automobilindustrie (2004), S. 18.

<sup>552</sup> Allerdings ist die Gründung und der Ausbau von Niederlassungen nicht nur auf die Ausnutzung von Lohnkostenvorteilen bezogen, sondern bringt auch weitere Vorteile vor dem Hintergrund der EU-Osterweiterung mit sich. So bietet die Aufnahme von Tätigkeiten in Gebieten innerhalb der EU KMU die Möglichkeit, der oftmals strengen deutschen Gesetzgebung zu entgehen. Bspw. können inländische Unternehmen gegenüber ihren ausländischen Wettbewerbern aufgrund der Tatsache, dass die Einhaltung des Diskriminierungsverbots zu Wettbewerbsverzerrungen führt, benachteiligt sein. (Man spricht hier auch von der ‚Inländerdiskriminierung‘, bei der eine nationale Vorschrift für ausländische Wettbewerber aufgrund des Diskriminierungsverbots nach Art. 12 EGV eine Diskriminierung darstellt und aufgehoben wird, für inländische Unternehmen aber noch angewendet wird.) Vgl. Weindl/Woyke (1999), S. 113f.

bspw. im Marketingbereich oder beim Einkauf von Vor- und Zulieferprodukten mit sich bringen. Hier werden das lokale Wissen von Managern aus MOE, insbesondere hinsichtlich der jeweiligen (Absatz- und Beschaffungs-) Märkte und Produktionsprozesse, sowie deren in- und ausländische Kontakte entscheidende Faktoren für die Wettbewerbsfähigkeit von KMU darstellen. Dabei ergeben sich auch im Servicebereich gerade für deutsche KMU mit vorwiegend deutschem Abnehmerkreis große Chancen, da die deutsche Sprache auch in vielen MOEL geläufig ist. Es ist also davon auszugehen, dass auch in diesen qualifizierten Bereichen Aktivitäten verlagert werden, um die Lohnkostenunterschiede zwischen Deutschland und den MOEL auszunutzen.

**These P-3**

In der zukünftigen Entwicklung werden von deutschen kleinen und mittleren Automobilzulieferern verstärkt auch Aktivitäten, die mit einem qualifizierten Anforderungsprofil an die Arbeitnehmer verbunden sind, in die MOEL verlagert werden.

Weiterhin werden durch die Herstellung der Arbeitnehmerfreizügigkeit gravierende Veränderungen für Unternehmen zu verzeichnen sein. In Zukunft wird es für Unternehmen immer wichtiger werden, den Zugang zu Humanressourcen auf europäischer Ebene zu betrachten. Diese Veränderung trifft vor allem auf KMU in den Grenzregionen zu, da diese Unternehmen eine Ausweitung des lokalen Einzugsraumes potenzieller Arbeitnehmer verzeichnen können. Allerdings werden die deutschen Arbeitsmärkte noch durch die Regelungen des 2+3+2 Modells geschützt, so dass der Einsatz von Arbeitnehmern aus den MOEL in deutschen grenznahen KMU bisher nur in äußerst begrenztem Umfang möglich ist.

---

<sup>553</sup> Vgl. Fuhrmann (2004), S. 3.

**These P-4**

Bisher beschäftigen deutsche kleine und mittlere Automobilzulieferer aus den Grenzregionen Arbeitnehmer aus den MOEL an ihrem deutschen Standort entweder nur in geringem Umfang oder überhaupt nicht.

Mit der Herstellung der vollen Arbeitnehmerfreizügigkeit in der erweiterten EU nach dem Auslaufen der Übernahmefristen des 2+3+2 Modells wird ein zusätzliches Angebot an Arbeitskräften in Form von Pendlern entstehen, wobei hier sowohl Tages- als auch Wochenpendler relevant sein dürften<sup>554</sup>. Dieses Pendlerpotenzial wird oft auf die niedrigen Lebenshaltungskosten auf der tschechischen und polnischen Seite der Grenze bei gleichzeitig relativ hohem Einkommensniveau auf der deutschen Seite zurückgeführt<sup>555</sup>.

Jedoch ist bis dahin von einer weiteren Annäherung der Arbeitskosten in MOE auf den Stand der EU-15 auszugehen. Beim Auslaufen der Übernahmefristen hinsichtlich der Arbeitnehmerfreizügigkeit werden somit die momentan noch vorzufindenden gravierenden Lohnniveauunterschiede unter gleichzeitiger Berücksichtigung der Produktivitäts- und Qualifikationsniveaudivergenzen aller Voraussicht nach um einiges reduziert sein. Zu diesem Zeitpunkt werden darüber hinaus noch weitere kleine und mittlere Automobilzulieferer Niederlassungen in den MOEL eröffnet haben, um Zugang zu dem dortigen Angebot an Humanressourcen zu bekommen. Dadurch wird die Attraktivität, Pendlern am deutschen Standort einzusetzen, für viele Unternehmen weiter abnehmen. In diesem Zusammenhang sind auch bestehende und zukünftige Schutzmaßnahmen auf dem deutschen Arbeitsmarkt zu beachten, die durch die Bindung an Tarifverträge und die mögliche Einführung eines Mindestlohnes ebenfalls die Attraktivität des Einsatzes von Arbeit-

---

<sup>554</sup> Bisherige Schätzungen des Pendlerpotenzials durch die Verwirklichung der Arbeitnehmerfreizügigkeit in der erweiterten EU liegen oft weit auseinander. Vgl. für eine Abschätzung des Pendlerpotenzials in Bayern bspw. Alecke et al. (2001), S. 221ff.

<sup>555</sup> Vgl. bspw. Alecke/Untiedt (2001c), S. 386; Gerstenberger et al. (2004), S. 183. Freilich ist dabei zu beachten, dass diese Argumentation vornehmlich auf Tagespendler anzuwenden ist, da Wochenpendler auch deutsche Lebenshaltungskosten finanzieren müssen.

nehmern aus den MOEL schmälern. Dementsprechend wird auch das tatsächliche Ausmaß an Pendlern mit großer Wahrscheinlichkeit relativ gering ausfallen<sup>556</sup>. Lediglich für einzelne KMU mit unmittelbarer Grenznähe wird es hier zu Veränderungen kommen, die aber auch für diese Unternehmen nicht gravierend sein werden.

<b>These P-5</b>
------------------

Das durch die Herstellung der vollen Arbeitnehmerfreizügigkeit in der erweiterten EU entstehende Pendlerpotenzial spielt für die Aktivitäten von kleinen und mittleren Automobilzulieferern aus den Grenzregionen Deutschlands lediglich eine untergeordnete Rolle.
---

Generell ist eine Konvergenz des Lohnniveaus auf beiden Seiten der ehemaligen EU-Außengrenze festzustellen, die in Zukunft noch weiter zunehmen dürfte. Einerseits ist davon auszugehen, dass die Arbeitskosten in den neuen Mitgliedsländern auch zukünftig weiter ansteigen werden, was verstärkt auch Unternehmen in den grenznahen Räumen zu den alten Mitgliedsländern betreffen dürfte. Für KMU in den deutschen Grenzregionen ist andererseits zu erwarten, dass zusätzliche Möglichkeiten der Nutzung des niedrigen Lohnkostenniveaus in den MOEL durch die Gründung von Niederlassungen, Kooperationen und die Auslagerung von Aktivitäten bis zur Realisierung der vollen Arbeitnehmerfreizügigkeit auch eine Anpassung von Löhnen und Gehältern auf der deutschen Seite zur Folge haben wird<sup>557</sup>. Demzufolge wird das Lohnniveau in den deutschen Grenzregionen langfristig gesehen sinken, und damit die Kostensituation von KMU in den deutschen Grenzregionen verbessern. Dies bedeutet eine generelle Verbesserung der Wettbewerbsposition von KMU in der grenznahen deutschen Automobilzulieferindustrie in Relation zu anderen Unternehmen mit Aktivitäten an Hochlohnstandorten.

---

<sup>556</sup> Selbstverständlich ist zu beachten, dass das Ausmaß des Pendlerpotenzials vom Datum, an dem die Arbeitnehmerfreizügigkeit letztendlich verwirklicht wird, abhängt.

<sup>557</sup> Vgl. bspw. Alecke/Untiedt (2001c), S. 411; Riedel et al. (2001), S. 108.

**These P-6**

Durch die EU-Osterweiterung kommt es zu einer relativen Verbilligung der lokalen Arbeitskräfte für kleine und mittlere Automobilzulieferer in den deutschen Grenzregionen.

Ferner sind auch **tangible Ressourcen** von KMU durch die EU-Osterweiterung betroffen. Ob und wie ein KMU auf die Veränderungen der EU-Osterweiterung mit strategischen Anpassungsmaßnahmen reagieren kann, hängt von der **finanziellen Ausstattung und dem Zugang zu Kapital** ab. Vor diesem Hintergrund interessiert einerseits, ob die Finanzierungsbedingungen und -möglichkeiten von KMU in der deutschen Automobilzulieferindustrie durch die EU-Osterweiterung beeinflusst werden. Aufgrund der Ergebnisse der vorherigen allgemeinen Analyse und Beurteilung der Auswirkungen der EU-Osterweiterung<sup>558</sup> wird davon ausgegangen, dass es durch die EU-Osterweiterung in diesem Bezug zu keinen Veränderungen kommt, da die Rahmenbedingungen hinsichtlich der finanziellen Ausstattung und des Zugangs zu Kapital in Deutschland durch andere Vorzeichen im Rahmen der Neuordnung der Praxis der Kreditvergabe bestimmt werden.

**These P-7**

Die EU-Osterweiterung führt zu keinen gravierenden Veränderungen der finanziellen Ausstattung und des Zugangs zu Kapital von deutschen KMU in der Automobilzulieferindustrie.

Andererseits geben die Finanzierungsbedingungen und -möglichkeiten aber auch vor, wie und in welchem Ausmaß ein KMU auf die Veränderungen der EU-Osterweiterung reagieren kann. Aufgrund des erschwerten Zugangs zu Fremdkapital und der oft begrenzten Möglichkeit des Unternehmers, durch einen Rückgriff auf eigene finanzielle Mittel das Eigenkapital des Unternehmens in erforderlichem Maße zu erhöhen, kommt es hier zu Engpässen. Diese Engpässe konstituieren ein Hindernis der Finanzierung zusätzlicher Aktivitäten in den neuen Mitgliedslän-

dem der EU, wie etwa der Eröffnung einer Fertigungseinrichtung. Die finanzielle Ausstattung und der Zugang zu Kapital stellen eine Beschränkung für KMU dar, um auf die Veränderungen der EU-Osterweiterung zu reagieren und haben somit wesentlichen Einfluss auf strategische Reaktionen der Unternehmen.

**These P-8**

Die finanzielle Ausstattung und der Zugang zu Kapital stellen für deutsche KMU in der Automobilzulieferindustrie eine Beschränkung hinsichtlich der Aufnahme von Aktivitäten in den MOEL dar. Hierdurch werden diese KMU in ihren Reaktionsmöglichkeiten auf die EU-Osterweiterung beschränkt.

**These P-9**

Dadurch werden Investitionsvorhaben und die darauf basierenden zusätzlichen Aktivitäten dieser KMU entweder zeitlich verschoben bzw. verzögert oder überhaupt nicht unternommen.

Ein entscheidender Nachteil für kleine und mittlere Automobilzulieferer in den deutschen Grenzregionen besteht in dem Fördergefälle zu den benachbarten tschechischen und polnischen Regionen, was zu einer Benachteiligung hinsichtlich der Kapitalkosten führt<sup>559</sup>. Diesem Nachteil wird vielfach durch eine Gründung von Niederlassungen begegnet, wodurch unter anderem Fördermittel für Investitionen erlangt werden können. Somit stellt die Gründung von Niederlassungen in den neuen Mitgliedsländern der EU insbesondere für KMU aus den Grenzregionen eine Alternative dar, den Beschränkungen hinsichtlich der Finanzierungsbedingungen und -möglichkeiten entgegenzuwirken.

**These P-10**

Der Beschränkung hinsichtlich der finanziellen Ausstattung und des Zugangs zu Kapital von deutschen KMU in der Automobilzulieferindustrie, um Aktivitäten in den MOEL aufzunehmen, wird zumindest teilweise durch staatliche und EU-Förderprogramme entgegengewirkt.

---

<sup>558</sup> Vgl. Kapitel 5.2.

<sup>559</sup> Vgl. Gerstenberger et al. (2004), S. 199.



Zudem kommt es durch die EU-Osterweiterung - wie zuvor dargestellt - zu einer Verschiebung der **Lage** von Unternehmen. Die ehemals getrennten Märkte in den Grenzregionen wachsen zusammen und es bilden sich neue regionale Räume. KMU in den deutschen Grenzregionen gelangen dadurch allmählich von einer peripheren Randlage vor der Öffnung des Eisernen Vorhangs in eine zentrale Position, die an der Schnittstelle zwischen alten und neuen Mitgliedsländern der EU liegt.

Jedoch sind nicht alle grenznahen KMU gleichermaßen von dieser Entwicklung betroffen. Hier ist die regionale Ausrichtung des jeweiligen Unternehmens zu beachten. Insbesondere solche KMU, deren Geschäftsbeziehungen besonders regional bzw. lokal ausgerichtet sind, werden die Auswirkungen der EU-Osterweiterung verstärkt spüren. Für regional eingebettete Unternehmen in der grenznahen Automobilzulieferindustrie bedeutet diese Entwicklung, dass vor allem die Zahl der Wettbewerber, Lieferanten und Kunden zunimmt<sup>560</sup>.

**These P-11**

Die EU-Osterweiterung führt durch die Ausweitung des geographischen Interaktionsfeldes zu einer besonderen Betroffenheit derjenigen KMU aus der grenznahen Automobilzulieferindustrie, deren Aktivitäten eine regionale bzw. lokale Ausrichtung aufweisen.

Basierend auf den Veränderungen der Ressourcen werden auch die **organisationalen Fähigkeiten** der KMU durch die EU-Osterweiterung beeinflusst. Hier ist festzuhalten, dass die Fähigkeiten von KMU der Automobilzulieferindustrie aufgrund der hohen Unternehmensspezifität sehr unterschiedlich sind und damit einzeln betrachtet werden müssen<sup>561</sup>. Organisationale Fähigkeiten stellen jedoch einen elementaren Faktor dar, mittels welchem KMU auf die Veränderungen der EU-Osterweiterung adäquat reagieren können. Damit KMU in der deutschen Au-

<sup>560</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel 3.2.2.

<sup>561</sup> Vgl. für eine Diskussion zentraler organisationaler Fähigkeiten von KMU Kapitel 5.2 und die entsprechende Übersicht in Tabelle 3.3.

tomobilzulieferindustrie in dem sich verändernden Umweltkontext ihre Wettbewerbsfähigkeit bewahren, müssen sie ihre Fähigkeiten ständig an die neuen Gegebenheiten anpassen.

<b>These P-12</b>
Der Erfolg der Reaktion von deutschen grenznahen KMU in der Automobilzulieferindustrie auf die Veränderungen der EU-Osterweiterung hängt entscheidend davon ab, wie sie ihre organisationalen Fähigkeiten auf die Veränderungen anpassen.

Nachdem sich die bisherigen Thesen verstärkt auf das Potenzial bezogen haben, betrifft der zweite Bereich von Thesen vor allem die Umwelt als Einflussfaktor auf die Wettbewerbsfähigkeit von KMU. Generell ist davon auszugehen, dass es mit der fortschreitenden Verwirklichung der EU-Osterweiterung zu einer Verschärfung des Wettbewerbsdrucks in den neuen aber auch in den alten Mitgliedsländern kommt<sup>562</sup>. Gerade für solche kleinen und mittleren Automobilzulieferer, in denen wenig qualifizierte Arbeitskräfte zum Einsatz kommen, dürfte sich der Wettbewerb besonders verstärken<sup>563</sup>.

Bisher hat sich durch die EU-Osterweiterung jedoch die Zahl der Wettbewerber für kleine und mittlere Automobilzulieferunternehmen kaum verändert. Aufgrund der oftmals vorherrschenden zentralistischen Strukturen, die als Erbe des planwirtschaftlichen Systems zu betrachten sind, konnte sich in den MOEL bisher kein den deutschen Verhältnissen entsprechender Mittelstand etablieren, der einen zusätzlichen Wettbewerb für deutsche KMU bedeuten würde. Vielmehr bezogen sich Veränderungen des Wettbewerbsumfelds vornehmlich auf die Qualität des Wettbewerbs, und dabei vor allem in Richtung eines gesteigerten Preiswettbewerbs.

---

<sup>562</sup> Vgl. Breuss (2001), S. 7; Europäische Kommission (2001b), S. 36.

<sup>563</sup> Vgl. Nunnenkamp (2002), S. 18.

**These U-1**

Bisher hat sich für die Mehrheit der KMU in der Automobilzulieferindustrie Deutschlands durch die EU-Osterweiterung die Anzahl der Wettbewerber nicht oder nur geringfügig erhöht. Gravierende Veränderungen ergaben sich bisher vor allem hinsichtlich der Qualität des Wettbewerbs.

Außerdem trägt die EU-Osterweiterung zu einer **Verschärfung des Kostendrucks** in der Automobilzulieferindustrie bei. Der zunehmende Kostendruck ist vornehmlich auf zwei Gründe zurückzuführen. Einerseits kommt es durch zusätzlichen Wettbewerb aus den MOEL zu einer Verschärfung des Preiswettbewerbs, der auf der Verlagerung arbeitskostenintensiver Fertigungsschritte bestehender Wettbewerber in die MOEL basiert. Ferner wird durch die zukünftige Einführung des Euro in den neuen Mitgliedsländern der EU die Vergleichbarkeit der Preise gesteigert, was neben dem möglichen Auftreten neuer Wettbewerber aus den MOEL in Zukunft auch zu einer Verstärkung des Wettbewerbs führen dürfte. Andererseits ist aber auch von der Ausnutzung des Abhängigkeitsverhältnisses der Zulieferer von den Abnehmern in der deutschen Automobilzulieferindustrie auszugehen. Insbesondere mächtige Abnehmer werden gegenüber kleinen und mittleren Zulieferern versuchen, die Preise der Produkte und Dienstleistungen mit Verweis auf die Möglichkeiten kostengünstigerer Produktion bestimmter Fertigungsschritte in den MOEL zu verringern.

**These U-2**

Die EU-Osterweiterung führt zu einer Verstärkung des Kostendrucks für KMU in der deutschen Automobilzulieferindustrie. Dieser verschärfte Kostendruck ist auf die Verschärfung des Wettbewerbs und die Ausnutzung des Abhängigkeitsverhältnisses durch die Abnehmer zurückzuführen.

Der verschärfte Kostendruck in der Automobilzulieferindustrie führt dazu, dass KMU aus dieser Branche vor allem in der Produktion verstärkt auf die Fähigkeit

zu niedrigen Kosten als Wettbewerbsvorteil angewiesen sind<sup>564</sup>. Die **Fähigkeit zu niedrigen Kosten** wird von deutschen kleinen und mittleren Automobilzulieferern häufig durch eine Verlagerung von Fertigungsschritten nach MOE erreicht. Die Verlagerung von Fertigungsschritten in die MOEL stellt aufgrund des enormen Kostendrucks für viele dieser Unternehmen einen Zwang dar, dem sie nachgeben müssen, um ihre Kunden nicht zu verlieren. Entsprechend der obigen Argumentation kommt es jedoch nicht nur zu einer Verlagerung von Fertigungsschritten. Vielmehr ist zu erwarten, dass zukünftig auch Bereiche mit einem qualifizierteren Anforderungsprofil an die Arbeitnehmer in die MOEL verlagert werden. Gerade in der grenznahen deutschen Automobilzulieferindustrie bedeutet dies, dass KMU insbesondere lohnkostenintensive Aktivitäten in diese Länder verlagern müssen, um den Bestand des Unternehmens zu sichern.

**These U-3**

Für KMU in der deutschen Automobilzulieferindustrie besteht ein stark ausgeprägter Kostendruck, welcher einen Zwang zur Verlagerung von Fertigungsschritten und anderen Aktivitäten, die maßgeblich zur Kostenposition des Unternehmens beitragen, in die MOEL zur Folge hat.

Dabei kann die Verlagerung von Aktivitäten nach MOE sowohl unternehmensintern durch die Gründung und den Ausbau von Niederlassungen als auch unternehmensextern durch Kooperationen und die Auslagerung an andere Unterneh-

---

<sup>564</sup> Die Fähigkeit zu niedrigen Kosten wird entscheidend durch niedrige Lohnstückkosten mitbestimmt. Lohnstückkosten definieren sich als Quotient von Arbeitskosten und der Bruttowertschöpfung zu konstanten Preisen. Vgl. Gerstenberger/Jungfer/Schmalholz (2002), S. 27. Folglich werden bei der Betrachtung von Lohnstückkosten nicht nur die Arbeitskosten an einem Standort, sondern auch die Produktivität mit berücksichtigt. In der wissenschaftlichen Analyse der Unterschiede von Produktionskosten in den alten und neuen Mitgliedsländern der EU wird vielfach auf die Berücksichtigung der Produktivität verzichtet, was zu einem verzerrten Bild führt. Generell lässt sich festhalten, dass in den MOEL gegenüber Deutschland ein niedriges Lohnniveau anzutreffen ist, die Produktivität in diesen Ländern aber gleichzeitig geringer ausfällt. Die beträchtlichen Unterschiede in den Arbeitskosten werden also durch die unterschiedliche Produktivität zumindest teilweise ausgeglichen. Somit ergibt sich zwar noch ein Unterschied in den Lohnstückkosten zwischen Deutschland und den MOEL, der aber geringer als die Differenz in den Arbeitskosten ausfällt. Vgl. Gerstenberger/Jungfer/Schmalholz (2002), S. 18ff.

men (Outsourcing) stattfinden. Positive Effekte ergeben sich vor allem durch das Zusammenspiel des relativ niedrigen Lohnkostenniveaus in MOE und des technischen und kaufmännischen Know-hows deutscher KMU. Während Kooperationen von Unternehmen auf eine gegenseitige Unterstützung hinauslaufen, ist die Auslagerung von Aktivitäten als Liefer- und Leistungsbeziehung aufzufassen. Kooperationen mit und die Auslagerung von Aktivitäten an andere Unternehmen spielen eine wichtige Rolle für KMU der Automobilzulieferindustrie, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Dadurch können KMU an essentielle Ressourcen und Fähigkeiten anderer Unternehmen gelangen sowie deren Expertise nutzen. Dabei treten sie hinsichtlich des Aufbaus von Kooperationen in den Wettbewerb zu ihren Konkurrenten, so dass die Kooperationsfähigkeit des jeweiligen KMU eine entscheidende Rolle spielt. Somit sind die Beziehungen von Unternehmen ebenso wichtig wie die internen Ressourcen und Fähigkeiten. Für die Wettbewerbsposition der KMU muss nicht nur das eigene Potenzial, sondern auch das Potenzial eventueller Kooperationspartner und Lieferanten berücksichtigt werden. Die Zusammenarbeit von KMU in Kooperationen kann über bilaterale Beziehungen hinaus auch in Unternehmensnetzwerken erfolgen, was unter günstigen Umständen zu einer Vervielfachung der jeweiligen Synergieeffekte führt.

<b>These U-4</b>
Die Verlagerung kostenintensiver Aktivitäten erfolgt dabei primär über Kooperationen mit anderen Unternehmen, Investitionen in bestehende und neue Niederlassungen in MOE sowie die Auslagerung von Aktivitäten.

Durch die zunehmende Verlagerung von wichtigen Unternehmensaktivitäten nach MOE wird es auch zu einer Veränderung der Rolle der dortigen Niederlassungen, die bisher oft verlängerte Werkbänke darstellen, kommen. So ist davon auszugehen, dass Niederlassungen in MOE mit zunehmender Qualifikation auch weitere Kompetenzen übernehmen werden, die ihre Rolle für das Gesamtunternehmen stärken. Mit der steigenden Bedeutung werden in diesen Unternehmensteilen zuerst diffizilere Produktionsschritte etabliert werden, um dann auch Vorteile in an-

deren Bereichen ausnutzen zu können. Es ist anzunehmen, dass Niederlassungen in MOE sukzessive zumindest für die dort stattfindenden Aktivitäten die logistische Planung übernehmen. Außerdem bietet es sich an, über die Niederlassungen in MOE zumindest diejenige Kommunikation mit Kunden und Lieferanten abzuwickeln, die direkt mit den dortigen Aktivitäten verbunden ist. Somit wird die Kommunikation effektiver, da sie nicht mehr über den (deutschen) Firmensitz abgewickelt wird, sondern direkt zwischen der Produktionsstätte und dem Kunden bzw. Lieferanten.

<b>These U-5</b>
Die Entwicklung im Rahmen der EU-Osterweiterung führt zur zunehmenden Verlagerung von Unternehmensaktivitäten nach MOE. Mit dieser Entwicklung nimmt die Bedeutung von Niederlassungen in den MOEL zu.

Weiterhin beruht die Fähigkeit zu niedrigen Kosten auch auf geringen **Transaktionskosten**. Es ist davon auszugehen, dass mit der EU-Osterweiterung die Risikoprämie für Geschäfte in den MOEL sinkt und dass speziell KMU davon profitieren werden, da diese Unternehmensgruppe wegen der geringen Unternehmensgröße hier oftmals einen vergleichsweise hohen Aufwand betreiben muss. Die Senkung der Risikoprämie ist vor allem auf die Erhöhung der Rechtssicherheit in MOE und die Verbesserung der dortigen ökonomischen Stabilität als Folgen der veränderten politisch-rechtlichen Umwelt zurückzuführen<sup>565</sup>. Somit kommt es zu sinkenden Kosten hinsichtlich der Risikosicherung kleiner und mittlerer Automobilzulieferer für Geschäftsaktivitäten mit Partnern aus MOE.

Ein weiterer wichtiger Bereich, der zu den Transaktionskosten eines Unternehmens gezählt wird, sind die Handelskosten des Unternehmens. Die zuvor sehr aufwendige Abwicklung des Grenzverkehrs und der zugehörigen Zölle stellt für KMU in der Regel eine besondere Belastung dar, die mit der EU-Osterweiterung

---

<sup>565</sup> Vgl. Baldwin/Francois/Portes (1997), S. 140; Neck/Haber/McKibbin (1999), S. 3; Lejour/Mooij/Nahuis (2001), S. 8.

wegfällt. Auch die zukünftige Einführung des Euro wird zu einer Reduktion der Transaktionskosten führen. So sind für kleine und mittlere Automobilzulieferunternehmen aus Deutschland, die Geschäftskontakte mit Unternehmen aus den MOEL und/oder Niederlassungen in diesen Ländern haben, durch die Einführung des Euro Erleichterungen in Form des Wegfalls von Umtauschkosten sowie eine höhere Planungssicherheit zu erwarten.

Insgesamt wird die Reduktion der Transaktionskosten im Zuge der EU-Osterweiterung durch die Reduzierung der Kosten für die Risikosicherung, die Senkung der Handelskosten und die zukünftige Einführung des Euro in den MOEL bewirkt. Dadurch wird letztendlich auch die weltweite Wettbewerbsposition deutscher KMU in der Automobilzulieferindustrie gestärkt. Gerade für deutsche KMU aus der Automobilzulieferindustrie, die zahlreiche Geschäftsbeziehungen und Aktivitäten in den MOEL haben, wird diese Reduzierung der Transaktionskosten eine besondere Bedeutung besitzen.

<b>These U-6</b>
Durch die EU-Osterweiterung kommt es für kleine und mittlere Automobilzulieferer in Deutschland zu einer Reduzierung von Transaktionskosten, welche die Kostenposition dieser Unternehmen verbessert.

Der dritte und letzte Bereich von Thesen bezieht sich primär auf den strategischen Managementprozess in KMU. Unter Zugrundelegung des bestehenden theoretischen Bezugsrahmens der Wettbewerbsfähigkeit von KMU konstituiert die EU-Osterweiterung generell eine Veränderung der unternehmensinternen und der unternehmensexternen Umwelt. Dabei spielen vor allem die Flexibilität und die Lernfähigkeit der Unternehmen eine entscheidende Rolle, um sich den neuen Umweltgegebenheiten entsprechend anpassen zu können. Gerade KMU, bei denen die Flexibilität oft einen elementaren Wettbewerbsvorteil verkörpert, müssen auf die Veränderungen der EU-Osterweiterung schnell reagieren und entsprechende Entscheidungen zügig umsetzen.

**These S-1**

Der Erfolg von KMU in der Automobilzulieferindustrie Deutschlands hängt entscheidend davon ab, wie sie ihre Strategie auf die neuen unternehmensinternen und unternehmensexternen Umweltgegebenheiten anpassen.

Ferner ist der Erfolg der Reaktionen der betroffenen KMU auf die EU-Osterweiterung auch von den personengebundenen Fähigkeiten, dem Wissen und der Persönlichkeit des Unternehmers abhängig. Die konzeptuellen und strategischen Fähigkeiten, Fähigkeiten bei der Erkennung und Ausnutzung von Chancen sowie beim Engagement bzw. der Selbstmotivation des Unternehmers geben Aufschluss darüber, wie der Unternehmer als Firmenlenker von KMU die EU-Osterweiterung auffasst und das strategische Verhalten des Unternehmens anpasst.

**These S-2**

Ein Unternehmer, der über ein hohes Maß an konzeptuellen und strategischen Fähigkeiten, Fähigkeiten bei der Erkennung und Ausnutzung von Chancen sowie beim Engagement bzw. der Selbstmotivation besitzt, wird Reaktionen auf die EU-Osterweiterung zeigen, die zu einem erfolgreichen Verhalten des Unternehmens führen.

Die Tatsache, dass die Reaktionen von Unternehmen auf die EU-Osterweiterung der Konzeptualisierung der EU-Osterweiterung entsprechend nicht zeitpunkt-, sondern zeitraumbezogen betrachtet werden müssen, lässt weitere Rückschlüsse auf den Erfolg des strategischen Managementprozesses zu. Während KMU ohne klar definiertem strategischen Planungsprozess auf die Veränderungen nur reagieren können, erhalten KMU mit einem solchen Prozess durch die sich daraus ergebende Unternehmensstrategie und antizipative Verhaltensweise zusätzliche Chancen. Sie können mögliche Wettbewerbsvorteile frühzeitig erkennen und aufbauen. Entscheidend ist in dieser Hinsicht, bestehende Stärken des Unternehmens auf die erweiterten Märkte anzuwenden und nach Möglichkeiten zu suchen, das Potenzial des Unternehmens geschickt einzusetzen.



**These S-3**

KMU in der deutschen Automobilzulieferindustrie, die über einen strategischen Planungsprozess und darauf aufbauend über eine klare Unternehmensstrategie verfügen, weisen strategische Anpassungsmaßnahmen auf die EU-Osterweiterung auf, deren Erfolgswahrscheinlichkeit höher ist als diejenige von solchen KMU, die keinen strategischen Planungsprozess und keine klare Unternehmensstrategie besitzen.

Nachdem die Thesen für den empirischen Teil der Arbeit aufgestellt wurden, ist die Analyse der Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf die Wettbewerbsfähigkeit von deutschen kleinen und mittleren Automobilzulieferunternehmen abgeschlossen. Im letzten Abschnitt werden die zentralen Erkenntnisse des Kapitels noch einmal zusammengefasst.

## 5.4 Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse und Thesen

Die Inhalte der im ersten Teil des Kapitels betrachteten mikroökonomischen Studien zu den Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf die Unternehmenstätigkeit wurden in drei Bereiche unterteilt: die Beurteilung und den Stand der Vorbereitung, wichtige Veränderungen in der Unternehmensumwelt und mögliche strategische Reaktionen von Unternehmensseite. Für grenznahe Unternehmen ist ferner die Restrukturierung der regionalen Räume - insbesondere der Beschaffungs- und Absatzmärkte - von erheblicher Relevanz. Mögliche Reaktionen von Unternehmensseite umfassen Investitionen in bestehende und neue Niederlassungen des Unternehmens, das Eingehen von Kooperationen, die Auslagerung von Aktivitäten, Veränderungen des Produkt-Markt-Angebots sowie Restrukturierungsmaßnahmen bis hin zur Geschäftsaufgabe. Generell zeigen die Ergebnisse der mikroökonomischen Studien, dass die Folgen der EU-Osterweiterung besonders für KMU aus den Grenzregionen weitreichende Konsequenzen haben.

Anschließend erfolgte basierend auf den zuvor gewonnenen Erkenntnissen und den für diesen Zweck geführten Experteninterviews eine allgemeine Analyse und Beurteilung der Auswirkungen der EU-Osterweiterung für KMU, die ihren Firmensitz in den deutschen Grenzregionen zu den neuen Mitgliedsländern der EU haben. Die allgemeine Analyse orientierte sich wie auch die nachfolgende Auseinandersetzung mit KMU der deutschen Automobilzulieferindustrie am Bezugsrahmen der Wettbewerbsfähigkeit von KMU. Es wurden demnach Auswirkungen auf das Potenzial, die Umwelt und die Strategie untersucht und diskutiert. In diesem Zusammenhang wurden schließlich 21 Thesen aufgestellt, die in Tabelle 5.2 in Stichworten zusammengefasst sind.

<b>Thesen zu den Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf Potenzial, Umwelt und Strategie kleiner und mittlerer Automobilzulieferer</b>	
P-1	Ausnutzung bestehender Lohnkostenunterschiede durch Verlagerung
P-2	Auslagerung arbeits- und lohnkostenintensiver Fertigungsbereiche
P-3	Zukünftig auch Auslagerung von höher qualifizierten Aktivitäten
P-4	Wenige Arbeitnehmer aus MOE an deutschen grenznahen Standorten
P-5	Pendlerpotenzial spielt untergeordnete Rolle für grenznahe Standorte
P-6	Relative Verbilligung der Arbeitskräfte in den deutschen Grenzregionen
P-7	Keine gravierenden Veränderungen der finanziellen Ausstattung und des Zugangs zu Kapital
P-8	Finanzielle Ausstattung und der Zugang zu Kapital beschränken Reaktionsmöglichkeiten auf die EU-Osterweiterung
P-9	Investitionen werden verzögert oder überhaupt nicht unternommen
P-10	Staatliche und EU-Fördermittel federn finanzielle Beschränkungen ab
P-11	Besondere Betroffenheit von grenznahen kleinen und mittleren Automobilzulieferern mit regional begrenztem Aktivitätsradius
P-12	Erfolg abhängig von der Anpassung der organisationalen Fähigkeiten

U-1	Geringe/keine Änderung der Wettbewerberzahl, aber Veränderung der Qualität des Wettbewerbs
U-2	Verstärkung des Kostendrucks durch die Verschärfung des Wettbewerbs und die Ausnutzung des Abhängigkeitsverhältnisses durch die Abnehmer
U-3	Zwang zur Verlagerung durch stark ausgeprägten Kostendruck
U-4	Verlagerung erfolgt über Kooperationen, Investitionen, Outsourcing
U-5	Mit zunehmender Verlagerung von Aktivitäten wächst Bedeutung der Niederlassungen in den MOEL
U-6	Reduzierung von Transaktionskosten beeinflusst Kostenposition positiv
S-1	Erfolg abhängig von adäquater Strategieberücksichtigung an veränderte Umwelt
S-2	Erfolg abhängig von den personengebundenen Fähigkeiten des Unternehmers
S-3	Strategischer Planungsprozess und Unternehmensstrategie unterstützen erfolgreiche Anpassung

Tabelle 5.2: Thesen zu den Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf Potenzial, Umwelt und Strategie kleiner und mittlerer Automobilzulieferer. Quelle: Eigene Darstellung.

Während einige Thesen auf den Besonderheiten grenznaher KMU aufbauen (Thesen P-4, P-5, P-6 und P-11), richtet sich die Mehrzahl in allgemeiner Form an die KMU der Automobilzulieferindustrie in Deutschland. Die aufgestellten Thesen dienen als Grundlage für den empirischen Teil der Arbeit und werden nun auf ihre Gültigkeit untersucht.

## 6. KMU der Automobilzulieferindustrie und die EU-Osterweiterung

In diesem Kapitel wird die empirische Untersuchung der Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf die Wettbewerbsfähigkeit von KMU dargestellt. Dazu wird explizit auf die im vorhergehenden Kapitel aufgestellten Thesen eingegangen. Im ersten Teil des Kapitels werden die Ergebnisse von drei eigens für die vorliegende Arbeit durchgeführten Fallstudien vorgestellt. Der zweite Teil beinhaltet die Untersuchung und Diskussion der in Kapitel 5.3.2 aufgestellten Thesen. Zusätzlich wird versucht, allgemeine Aussagen hinsichtlich der Entwicklung von KMU im Zuge der EU-Osterweiterung zu generieren. Schließlich werden im dritten und letzten Teil des Kapitels Implikationen für das Management von KMU abgeleitet. In diesem Zusammenhang werden die zentralen Bestandteile der Arbeit in einem Orientierungsrahmen für die Analyse der Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf KMU integriert.

Qualitative Methoden wie die Durchführung von Fallstudien offerieren gerade in noch relativ unerforschten Bereichen die Annäherung und Erschließung an ein Untersuchungsobjekt<sup>566</sup>. Insgesamt beruht die empirische Vorgehensweise der vorliegenden Arbeit auf zwei qualitativen empirischen Methoden. Die drei Fallstudien dienen der Untersuchung der zu den Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf die Wettbewerbsfähigkeit von kleinen und mittleren Automobilzulieferern aufgestellten Thesen sowie der Exploration weiterer Erkenntnisse. Ferner konstituieren die Experteninterviews, deren Ergebnisse als Grundlage für die Untersuchung der praktischen Relevanz und Vollständigkeit der bis dato identifizierten Aussagen herangezogen wurden<sup>567</sup>, eine weitere qualitative Methode der Arbeit.

---

<sup>566</sup> Vgl. Bos/Koller (2002), S. 282f.

<sup>567</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.2.

Die Anwendung mehrerer Techniken innerhalb einer Methode steigert durch den Abgleich der Ergebnisse die interne Konsistenz, Reliabilität und somit die interne Validität einer Untersuchung.<sup>568</sup> In der vorliegenden Arbeit erfolgt neben der Einzelanalyse der drei Fallstudien auch eine vergleichende Betrachtung der jeweiligen Erkenntnisse. Damit kann innerhalb der Analyse der Fallstudien eine hohe interne Konsistenz und Reliabilität gewährleistet werden.

## 6.1 Qualitative empirische Untersuchung durch Fallstudien

Im Rahmen der Arbeit wurden drei Fallstudien durchgeführt, um einen primäranalytischen, explorativen Zugang zu der aufgeworfenen Fragestellung zu bekommen. Hieraus sollen Aussagen über die Unterstützung bzw. Nicht-Unterstützung der in Kapitel 5.3.2 aufgestellten Thesen gewonnen werden. Die Bewertung der Thesen mithilfe der Fallstudien ist hierbei nicht als Falsifikationsprüfung im Sinne des Kritischen Rationalismus zu sehen. Um eine Verwerfung bzw. Bestätigung der Thesen zu erlangen, ist weiterer Forschungsbedarf nötig.

Neben einer ersten Bewertung der Thesen wird erwartet, dass die Fallstudien Einsichten über die Reaktionsmuster von kleinen und mittleren Automobilzulieferern in den deutschen Grenzregionen auf die EU-Osterweiterung bereitstellen. Ein Schwerpunkt liegt auf der Beleuchtung des Strategiebildungsprozesses der betrachteten KMU.

Für die Fallstudien wurden die Erkenntnisse aus den geführten Experteninterviews und aus der Analyse der EU-Osterweiterung auf deutsche KMU in der Automobilzulieferindustrie in einen weiteren teilstandardisierten Interviewleitfaden aufgenommen<sup>569</sup>. Dabei wurde die teilstandardisierte Form gewählt, um auch bei den

---

<sup>568</sup> Vgl. Jick (1979), S. 136f.

<sup>569</sup> Für die Durchführung der Fallstudien wurde der Leitfaden für Experteninterviews modifiziert und spezifiziert. Der teilstandardisierte Interviewleitfaden für die Fallstudien befindet sich in Anhang 4.

Interviews, die den Fallstudien zugrunde liegen, Spielräume hinsichtlich der Frageformulierungen, der Reihenfolge der Fragen und sich dadurch ergebende Nachfragemöglichkeiten auszunutzen<sup>570</sup>.

Die Fallstudie als Untersuchungsmethode bezieht sich auf die Analyse und Auswertung der Geschichte und/oder eines bestimmten Bereichs eines Unternehmens. Durch das Aufzeigen des Verlaufs der Unternehmensgeschichte, insbesondere im Hinblick auf die EU-Osterweiterung, wird somit ein zeitlicher Vergleich gegeben. Weiterhin ist durch die Verwendung mehrerer Fallstudien auch ein Vergleich der einzelnen Fälle möglich<sup>571</sup>. Generell können Fallstudien mit verschiedenen Forschungsmotiven durchgeführt werden, so dass unter anderem explorative, deskriptive, illustrierende und erklärende Fallstudien unterschieden werden<sup>572</sup>. In der vorliegenden Arbeit werden mit den Fallstudien zwei Ziele verfolgt:

- Zum einen sollen die in Kapitel 5.3.2 aufgestellten Thesen anhand der Fallstudien näher erläutert und untersucht werden. Hier ist folglich ein **erklärendes Motiv** in den Fallstudien zu sehen.
- Außerdem beinhalten die Fallstudien ein **exploratives Element**. So sollen anhand der einzelnen Fälle zusätzliche Auswirkungen und Reaktionen der EU-Osterweiterung auf die Wettbewerbsfähigkeit von KMU identifiziert werden, die eventuell im Analyseteil der Arbeit übersehen wurden.

Im Hinblick auf das zweite Ziel ist auf das Prinzip der Offenheit hinzuweisen, wodurch Zugang zu neuen Aspekten gefunden werden soll<sup>573</sup>. Die Offenheit gegenüber neuen Einsichten bildet damit die Grundlage der gewählten explorativen Vorgehensweise. Im Allgemeinen dient die Exploration der Konstruktion und Weiterentwicklung von Theorien. Auf dem empirischen Erfahrungswissen auf-

---

<sup>570</sup> Vgl. Hopf (2000), S. 35.

<sup>571</sup> Kubicek spricht hier von einer vergleichenden Feldstudie. Vgl. Kubicek (1975), S. 61ff.

<sup>572</sup> Vgl. Yin (1995), S. 15; Gummesson (2000), S. 85. Vgl. für eine ausführliche Darstellung der verschiedenen Arten von Fallstudien Yin (1995), S. 11ff.; Yin (2003), S. 4ff.

<sup>573</sup> Vgl. zum Begriff der Offenheit in der qualitativen Forschung Steinke (1999), S. 35f.; Flick (2000), S. 261; Meinefeld (2000), S. 266ff.

bauend sollen theoretische Aussagen abgeleitet und exemplarisch verdeutlicht werden.<sup>574</sup> Dabei sollen aber auch bestehende theoretische Vorkenntnisse in die Vorüberlegungen einbezogen werden, so dass man die Exploration als „[...] informationale Ausschöpfung von systematisch gewonnenem Erfahrungswissen zum Zweck der Theoriebildung<sup>575</sup>“ bezeichnen kann. Somit stellt die Exploration im Gegensatz zum rein deduktiven Vorgehen, bei dem aus einer Theorie abgeleitete Thesen mit empirischen Daten überprüft werden sollen, eine Möglichkeit dar, neue Thesen und Theorien zu entwerfen. In diesem Zusammenhang rückt neben dem Begründungszusammenhang auch der Entdeckungszusammenhang in den Fokus der wissenschaftlichen Untersuchung.

Um die Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf die Wettbewerbsfähigkeit von KMU in der deutschen Automobilzulieferindustrie mit einer erklärenden und explorativen Zielsetzung zu untersuchen, wurden im Rahmen der vorliegenden Arbeit drei Fallstudien durchgeführt. Mit der **Alpha GmbH**<sup>576</sup>, der **Beta GmbH**<sup>577</sup> und der Firma **Grißhammer Werkzeugbau und Formenbau**<sup>578</sup> wurden die Fallstudien bei sehr unterschiedlichen Unternehmen durchgeführt, die jedoch mehrere Gemeinsamkeiten aufweisen. Die Auswahl beschränkte sich auf KMU in der Automobilzulieferindustrie, die ihren Firmensitz in der oberfränkischen Grenzregion zur Tschechischen Republik haben<sup>579</sup>. Damit können die aufgestellten Thesen für alle drei Unternehmen untersucht werden. Zudem beträgt die Grenz Entfernung der KMU zwischen 5 und 50 km, so dass die für die Grenz-

---

<sup>574</sup> Vgl. Kubicek (1977), S. 13.

<sup>575</sup> Wollnik (1977), S. 44. Hier findet der Leser auch eine ausführliche Auseinandersetzung mit der Konzeption einer explorativen Forschungsstrategie.

<sup>576</sup> Der Firmenname ist fiktiv gewählt. Übereinstimmungen oder Ähnlichkeiten mit real existierenden Unternehmen sind rein zufällig und unbeabsichtigt.

<sup>577</sup> Der Firmenname ist fiktiv gewählt. Übereinstimmungen oder Ähnlichkeiten mit real existierenden Unternehmen sind rein zufällig und unbeabsichtigt.

<sup>578</sup> Das Unternehmen Grißhammer Werkzeugbau und Formenbau wird in der Beschreibung und Analyse der Fallstudie als das Unternehmen bzw. die Firma Grißhammer bezeichnet.

<sup>579</sup> Vgl. für genauere Angaben über die Unternehmen den Anhang 2 der Arbeit.

region typischen Bedingungen für diese Unternehmen vorherrschen<sup>580</sup>. Auf Wunsch der Interviewpartner der Alpha GmbH und der Beta GmbH werden diese beiden Fälle in anonymisierter Form veröffentlicht. Die Fallstudien beruhen primär auf Angaben der geführten Interviews mit den jeweiligen Geschäftsführern der Unternehmen<sup>581</sup>, die durch Informationen auf der jeweiligen Unternehmenshomepage und aus weiteren Unterlagen über das Unternehmen ergänzt werden<sup>582</sup>.

### 6.1.1 Fallstudie Alpha GmbH

Als Automobilzulieferunternehmen im Bereich Elektrotechnik<sup>583</sup> ist die **Alpha GmbH** Sublieferant von Automobilherstellern; d.h. das Unternehmen beliefert große Automobilzulieferer und weist in der Regel keine direkten Geschäftsbeziehungen zu den Automobilherstellern auf. Die Abnehmer der Alpha GmbH sind primär deutsche Unternehmen auf der ersten oder zweiten Zulieferstufe (System- und Modullieferanten oder Komponentenlieferanten). Mit einigen dieser Zulieferer ist die Alpha GmbH durch enge nichtvertragliche Kooperationen in Netzwerken organisiert, wobei die Netzwerkunternehmen zusammen auf dem Markt auftreten und sich bei der Gewinnung von Aufträgen unterstützen<sup>584</sup>. Der Ge-

---

<sup>580</sup> Vgl. für eine Darstellung der Eingrenzung der Grenzregionen und der darin vorherrschenden Bedingungen die Ausführungen in Kapitel 1.2.

<sup>581</sup> Vgl. für genauere Angaben zu den geführten Interviews den Anhang 2 der Arbeit.

<sup>582</sup> Vgl. Homepage der Firma Gießhammer Werkzeugbau und Formenbau (Stand: 23.09.2004). Aufgrund der zugesicherten Anonymität der Alpha GmbH und der Beta GmbH wird an dieser Stelle auf die Angabe detaillierter Informationen zu den Quellen verzichtet. Weitere Quellen sind die Internetseiten des Kompetenzatlasses der Oberfränkischen Automobilzulieferindustrie (Stand: 23.09.2004), der Bayrischen Innovations- und Kooperationsinitiative Automobilzulieferindustrie (Stand: 23.09.2004) und Informationsmaterial der Unternehmen.

<sup>583</sup> Zur Wahrung der Anonymität wird auf die Angabe detaillierter Informationen über den genauen Tätigkeitsbereich des Unternehmens verzichtet.

<sup>584</sup> In diesem Zusammenhang tritt sowohl der Fall auf, dass die Alpha GmbH bei der Akquisition eines Auftrages versucht, Partner zu integrieren als auch die umgekehrte Situation, in der ein Netzwerkpartner der Alpha GmbH einen Auftrag vermittelt. Die Kunden der Alpha GmbH weisen aus Kostengründen die Tendenz auf, zusätzliche Produktkomponenten, ganze Baugruppen oder auch Systeme von möglichst wenigen Lieferanten zu beziehen, um somit die Anzahl ihrer Bezugsquellen zu reduzieren. Diese Entwicklung beschleunigt die Netzworkebildung in der Branche.



schäftsführer der Alpha GmbH ist zugleich der Eigentümer und das Unternehmen entspricht dem in dieser Arbeit zugrundeliegenden Verständnis von KMU.

Das Unternehmen hat weltweit ca. 400 Mitarbeiter, wovon drei bis vier Prozent im hoch qualifizierten Bereich tätig sind. Der Jahresumsatz des Unternehmens wird sich im Jahr 2004 voraussichtlich auf 14 bis 18 Millionen Euro belaufen. Da das Unternehmen in einem lohnintensiven Bereich tätig ist, der laut dem Interviewpartner in dieser Form in Deutschland nicht mehr existieren könnte, ist die gesamte Produktion ins Ausland ausgelagert. Im Firmensitz in Deutschland arbeiten daher lediglich 55 Beschäftigte der Alpha GmbH, während im Ausland ca. 350 Personen beschäftigt sind. Die wichtigsten Fertigungsstandorte sind drei Werke in der Tschechischen Republik. Weitere kleinere Auslandsniederlassungen<sup>585</sup> der Alpha GmbH befinden sich in der Ukraine und in den USA/Mexiko<sup>586</sup>. Weiterhin sind eine Niederlassung in China, die zum Jahreswechsel 2005 eröffnet werden soll, und ein weiteres Werk in der Tschechischen Republik in Planung<sup>587</sup>.

Insgesamt weist die Alpha GmbH eine rasante Entwicklungs- und Internationalisierungsgeschichte auf. Das Unternehmen eröffnete bereits sechs Jahre nach der Gründung, die im Jahr 1992 erfolgte, eine Produktionsstätte in der Tschechischen Republik. Weitere Werke folgten 1999 und 2003. Damit war das Unternehmen schon vor dem eigentlichen Beitrittstermin der neuen Mitgliedsländer der EU mit drei Werken in der Tschechischen Republik vertreten. In der Ukraine ist die Alpha GmbH seit 2004 tätig. Weiterhin wurde im Jahr 2000 ein Konkurrent in das Unternehmen eingegliedert.

---

<sup>585</sup> Bei der Beschreibung der Fallstudien wird keine Differenzierung zwischen Niederlassungen und Tochtergesellschaften unternommen, da beide Begriffe von den Interviewpartnern und den anderen Materialien, die als Grundlage für die Fallstudien herangezogen wurden, als Synonyme verwendet werden und eine Unterscheidung somit nicht möglich ist. Im Folgenden wird daher die einheitliche Bezeichnung Niederlassung verwendet, die sowohl Niederlassungen als auch Tochtergesellschaften beinhaltet.

<sup>586</sup> Hierbei handelt es sich um ein Verkaufsbüro in den USA und eine Fertigungseinrichtung in Mexiko.

<sup>587</sup> Diese Angabe bezieht sich auf den Zeitpunkt der Erhebung am 20. August 2004.

Die EU-Osterweiterung stellt für die Alpha GmbH ein zentrales Ereignis dar. In dessen bewertet der Geschäftsführer die Veränderungen zum Zeitpunkt des Beitrittstermins am 1. Mai 2004 als marginal, da die Konsequenzen der EU-Osterweiterung schon vor dem eigentlichen Beitrittstermin mit der Gründung der Werke in der Tschechischen Republik antizipiert wurden. Die einzigen konkreten Veränderungen für das Unternehmen zum Beitrittstermin sind im Bereich von Zollerleichterungen und im Devisenverkehr zu sehen. Demzufolge gab es auch keine direkten Vorbereitungen der Alpha GmbH auf den Beitrittstermin, da die wesentlichen Schritte schon sechs bis acht Jahre vor der Erweiterung unternommen wurden. Diese Vorwegnahme stellte schon damals für die Alpha GmbH eine Notwendigkeit dar, um die Existenz des Unternehmens zu sichern. Die Lage der Alpha GmbH in Grenznähe spielt nach Ansicht des Interviewpartners eine besondere Rolle in Bezug auf die Flexibilität, die Reaktionsschnelligkeit und -häufigkeit des Unternehmens. Generell beurteilt der Interviewpartner die EU-Osterweiterung als sehr positive Umweltveränderung und sieht die damit einhergehenden Veränderungen als Herausforderung, der es zu begegnen gilt.

Am Firmensitz der Alpha GmbH werden keine Tagespendler aus MOE beschäftigt. Mitarbeiter aus den MOEL kommen ausnahmslos für kurzfristige Ausbildungsmaßnahmen<sup>588</sup> nach Deutschland. Nach dem Auslaufen der Übernahmefristen hinsichtlich der Arbeitnehmerfreizügigkeit rechnet der Geschäftsführer für die Alpha GmbH nicht mit billigeren Arbeitskräften aus den MOEL. Jedoch geht er davon aus, dass es zu einer gewissen Lohnstagnation bzw. Reduzierung der Einstiegslohne in Deutschland kommen wird, während sich die Löhne an den tschechischen Standorten allmählich an den EU-Durchschnitt anpassen werden.

Die Wettbewerber der Alpha GmbH sind primär deutsche Unternehmen<sup>589</sup>. Durch die EU-Osterweiterung hat sich der Wettbewerb verschärft. Nach Ansicht des Ge-

---

<sup>588</sup> Diese Ausbildungsmaßnahmen dauern ca. 1 Woche.

<sup>589</sup> Unter anderem wurden Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen als Standorte von Wettbewerbern der Alpha GmbH identifiziert.

schäftsführers der Alpha GmbH ist dadurch insbesondere die Bereitschaft von Wettbewerbern, Auslandsinvestitionen zu tätigen und damit Niedriglohnbereiche zu schaffen, gewachsen. Hinsichtlich der Wettbewerbssituation der Alpha GmbH spielte der Termin der EU-Osterweiterung lediglich eine untergeordnete Rolle, da die Mitbewerber längst im Ausland und insbesondere in den MOEL<sup>590</sup> vertreten waren. Mittlerweile haben einige (ehemals deutsche) Mitbewerber der Alpha GmbH die deutschen Aktivitäten schon komplett geschlossen und bearbeiten den deutschen Markt lediglich über Vertriebsniederlassungen.

Insgesamt hat sich der Wettbewerb der Alpha GmbH in vielen Bereichen verändert. Unter anderem hat die EU-Osterweiterung einen gesteigerten Preiswettbewerb und einen gesteigerten Qualitätswettbewerb zur Folge. Es ist festzustellen, dass die Kunden der Alpha GmbH den gesteigerten Wettbewerb zu ihren Gunsten ausnutzen, um letztendlich einen günstigeren Preis bzw. eine höhere Qualität zum gleichen Preis zu bewirken. Der Geschäftsführer der Alpha GmbH geht ferner davon aus, dass es im Zuge der zukünftigen Entwicklung im Rahmen der EU-Osterweiterung zu einer weiteren Wettbewerbsintensivierung kommen wird. Unternehmen aus den MOE werden sehr schnell aufschließen und eventuell noch vorhandene sozialistische Denkstrukturen der Mitarbeiter werden abgelegt werden.

Weiterhin haben sich durch die EU-Osterweiterung keine neuen Absatzmärkte für die Alpha GmbH ergeben. Vielmehr stammen die relevanten Automobilhersteller, die auch in MOE die Entwicklungsrichtung in der Branche bestimmen, aus westlichen Ländern. Somit ergibt sich die Situation, dass bei den Kunden der Alpha GmbH ein Großteil des Einkaufs und der Preisverhandlungen in Deutschland erfolgt, während die eigentliche Produktion in MOE stattfindet. Für die Alpha GmbH bedeutet dies, dass sie ihre Produkte zwar noch zu denselben Kunden, aber

---

<sup>590</sup> Explizit genannt wurden in diesem Zusammenhang Ungarn, die Tschechische Republik, die Slowakische Republik, Rumänien und die Ukraine.

nicht mehr nach Deutschland, sondern an deren Produktionsstandorte in den MOEL liefert.

Lieferanten aus den neuen Mitgliedsländern spielen noch keine Rolle für die Alpha GmbH. Die Zulieferer der Alpha GmbH stammen zum Großteil aus Deutschland und haben dem Branchentrend entsprechend ebenfalls das Gros ihrer Produktionswerke nach MOE verlagert. Allerdings ist zu erwarten, dass Zulieferer der Alpha GmbH, die in MOE produzieren, ihre Produkte und Dienstleistungen in Zukunft auch dort verkaufen werden. Für die Alpha GmbH bedeutet dies, dass bspw. die tschechischen Niederlassungen zunächst weitere Kompetenzen übernehmen und dann direkt bei tschechischen Lieferanten Vorprodukte beziehen werden. In Punkto Dienstleistungen bezieht die Alpha GmbH aus den neuen Mitgliedsländern der EU vornehmlich Speditionsdienste. Der Interviewpartner gibt jedoch an, dass sich das Dienstleistungsangebot in den MOEL in Zukunft aller Voraussicht nach verbessern wird. Er geht davon aus, in Zukunft verstärkt auf Dienstleistungsanbieter aus den MOEL zurückzugreifen.

Die Alpha GmbH bezieht in Deutschland keine Fördermittel, da der Antragsaufwand aufgrund der stark ausgeprägten Bürokratie in den deutschen staatlichen Institutionen zu groß ist. Das Verfahren der Fördermittelvergabe ist in Deutschland so langwierig, dass notwendige Investitionen, die oft kurzfristig entstehen und getätigt werden müssen<sup>591</sup>, mit staatlichen Fördermitteln nicht rechtzeitig getätigt werden können. Demgegenüber gestaltet sich der Zugang zu EU-Fördermitteln in den neuen Mitgliedsländern für die Alpha GmbH viel weniger bürokratisch und wird in der Regel sehr schnell genehmigt<sup>592</sup>. Insgesamt gestaltet sich der Zugang

---

<sup>591</sup> In diesem Zusammenhang gab der Geschäftsführer an, dass eine Entscheidung über staatliche Investitionshilfen im Zeitrahmen von wenigen Wochen erfolgen muss, um für das Unternehmen interessant zu sein. Dies ist auf die Tatsache zurückzuführen, dass zusätzliche Investitionen oft direkt von Aufträgen abhängen, die an die Zusage von bestimmten Lieferfristen gebunden sind.

<sup>592</sup> Bspw. hat das Unternehmen bei Investitionen in Maschinen für ein Werk in der Tschechischen Republik kurzfristig (innerhalb von vier Wochen) eine Investitionszulage in Höhe von 50 Prozent aus EU-Fördermitteln erhalten. Eine ebenfalls schnelle Zusage (innerhalb von sechs Wochen) hat die Alpha GmbH für eine neue Fabrik in der Tschechischen Republik be-

zu Kapital als wesentliches Problem für das Unternehmen, da Banken in den Gastländern ausländischen Investoren in der Regel kein Kapital zur Verfügung stellen und deutsche Banken aus mangelnder Sicherheit, insbesondere für Auslandsinvestitionen, ebenso handeln. Durch den allgemein schwierigen Zugang zu Fremdkapital ist das Unternehmen verstärkt auf Eigenkapital angewiesen.

Auf die Frage nach den grundlegenden Wettbewerbsvorteilen gab der Interviewpartner an, dass die Grenznähe und die damit verbundene Flexibilität hinsichtlich der Produktion - vor allen Dingen im Niedriglohnbereich - einen solchen Vorteil darstellt. In diesem Zusammenhang spielt auch die räumliche Nähe der Alpha GmbH zu den Produktionswerken in der Tschechischen Republik eine entscheidende Rolle, wodurch kurze Wege bei Absprachen<sup>593</sup> und im gesamten logistischen Bereich<sup>594</sup> entstehen.

Generell muss sich im Tätigkeitsfeld der Alpha GmbH aufgrund des Abhängigkeitsverhältnisses der Lieferant dem Kunden anpassen. So muss das Unternehmen insbesondere hinsichtlich des Preises, der Qualität, der Lieferzeit und der Serviceleistungen den Anforderungen des Kunden entsprechen. Sofern es die Anforderungen des Kunden zulassen, versucht sich die Alpha GmbH eher zu spezialisieren als zu diversifizieren. Um sich im Wettbewerb erfolgreich durchzusetzen, ist jedoch das wichtigste Kriterium des Unternehmens, den Anforderungen des Kunden entgegenzukommen und sich danach auszurichten<sup>595</sup>.

Folglich ist auch kein formalisierter strategischer Planungsprozess in der Alpha GmbH anzutreffen. Vielmehr besteht die Notwendigkeit, sich kurzfristig an

---

kommen. Diese Angaben beziehen sich auf den Zeitpunkt der Erhebung am 20. August 2004.

<sup>593</sup> So sind die Produktionswerke in der Tschechischen Republik vom deutschen Standort des Unternehmens innerhalb von sehr kurzer Zeit zu erreichen.

<sup>594</sup> Bspw. lässt die Alpha GmbH Waren direkt an die Produktionswerke in der Tschechischen Republik anliefern, ohne den Umweg über den Firmensitz in Deutschland zu gehen.

<sup>595</sup> So ist das Ziel von vielen Kunden der Alpha GmbH, ein Produkt von möglichst wenig Quellen zu beziehen. Durch das Anbieten von zusätzlichen Produktkomponenten, Baugruppen und Systemen, die bspw. durch Netzwerkpartner des Unternehmens produziert werden, versucht sich das Unternehmen zu profilieren.

Marktgegebenheiten anzupassen<sup>596</sup>. Die einzige Freiheit des Unternehmens besteht darin, in eingeschränktem Maße eine Auswahl der zu bearbeitenden Märkte bzw. Tätigkeitsbereiche vorzunehmen. Die Möglichkeiten der strategischen Planung sind somit stark von den Kunden geprägt. Um an die dafür nötigen Informationen zu gelangen, ist der regelmäßige Austausch mit den Kunden für die Alpha GmbH überlebensnotwendig. So kann von der Planung der Kunden ausgegangen werden, um die zukünftige Entwicklung der Alpha GmbH zu antizipieren. Diese ‚Folgeplanung‘ dient dem obersten Ziel der Alpha GmbH, das in der laufend überprüften Profitabilität gesehen wird.

Der nächste Schritt besteht für die Alpha GmbH nun darin, auch Vertriebsaktivitäten in den MOEL aufzubauen um die dort ansässigen Kunden, die oft zu westlichen Unternehmen gehören, zu beliefern. Weiterhin führt die Verschärfung des Wettbewerbs und das aggressive Auftreten einzelner Wettbewerber dazu, dass Adaptionen erforderlich werden. So lässt die Alpha GmbH Vorprodukte, die bisher zuerst im Firmensitz in Deutschland angeliefert wurden, mittlerweile direkt in die Werke in MOE liefern. Dies geschieht vornehmlich aus Kostengründen und hatte einen Arbeitsplatzabbau im deutschen Firmensitz zur Folge.

Der Interviewpartner geht davon aus, dass in näherer Zukunft und auf Kosten des Standortes in Deutschland auch qualifizierte Arbeitsplätze nach MOE verlagert werden. Die komplette Verlagerung der Unternehmenstätigkeiten ins Ausland ist damit eine strategische Alternative für die Alpha GmbH. Diese Alternative wurde schon von einigen Wettbewerbern des Unternehmens in die Tat umgesetzt und bringt über wettbewerbliche Gründe hinausgehend vor allem steuerliche Vorteile mit sich. Dieser Aspekt wurde vom Geschäftsführer der Alpha GmbH stark betont, da angesichts der verschärften finanziellen Situation im Rahmen der Verwirklichung von Basel II die interne Finanzierung der Unternehmensaktivitäten eine existenzielle Bedeutung für die Alpha GmbH hat. Vor diesem Hintergrund

---

<sup>596</sup> Genauer spricht der Geschäftsführer von einer Vorausplanung von maximal vier Monaten.

wurde vom Interviewpartner schließlich darauf verwiesen, dass sich die steuerliche Situation in der Tschechischen Republik für die Alpha GmbH weitaus günstiger als in Deutschland gestaltet. Diese steuerlichen Unterschiede stellen eine entscheidende Quelle dar, um den Gewinn des Unternehmens zu erhöhen und damit für Investitionsvorhaben besser nutzen zu können.

### 6.1.2 Fallstudie Beta GmbH

Entgegen dem dieser Arbeit zugrundegelegten Verständnis von KMU weist die **Beta GmbH** kein persönlich-finanzielles Engagement der Geschäftsführerin auf, da der alleinige Eigentümer des Unternehmens eine Finanzgruppe ist<sup>597</sup>. Dadurch wird auch die begrenzte Ressourcenausstattung als ein weiteres Merkmal von KMU beeinflusst. So hat die Beta GmbH etwa keine Schwierigkeiten, zusätzliche Aktivitäten - um etwa den Herausforderungen der EU-Osterweiterung zu begegnen - zu finanzieren. Allerdings werden die zentralen, ein KMU konstituierenden Merkmale der wirtschaftlichen Autonomie und der persönlichen Überschaubarkeit erfüllt, weshalb die Beta GmbH mit Einschränkungen als KMU eingeordnet werden kann. Diesen Einschränkungen entsprechend werden in der sich anschließenden Beschreibung und Analyse dieses Falls diejenigen Aspekte nicht vertieft betrachtet, die explizit auf das persönlich-finanzielle Engagement des Unternehmers und die begrenzte Ressourcenausstattung abzielen.

Als Produzent von Kabinenluftfiltersystemen beliefert das Unternehmen einen weltweiten Kundenkreis und zeichnet sich durch hochinnovative Produkte aus, mit denen es sich jeweils in Marktnischen positioniert. Dabei beschränken sich die Geschäftsaktivitäten der Beta GmbH ausschließlich auf den Automobilbereich. Zum Zeitpunkt des Interviews war die Beta GmbH im Begriff, weitere Produkte

---

<sup>597</sup> Die Beta GmbH war bis zu Beginn des Jahres 2004 im Besitz einer mittelständischen Holding mit damals ca. 1.000 Mitarbeitern und wurde dann an die Investorengruppe verkauft. Die ersten Geschäftsaktivitäten im Tätigkeitsbereich der Beta GmbH erfolgten im Jahr 1991. Im Jahr 2001 wurde das Unternehmens in eine eigenständige GmbH ausgegliedert.

in den Markt einzuführen. Das Unternehmen ist Direktlieferant von Automobilherstellern, hat aber auch bedeutende Geschäftsbeziehungen zu anderen Systemlieferanten<sup>598</sup>. Ansonsten arbeitet die Beta GmbH auch mit Zwischenlieferanten zusammen, welche kleinere Mengen der Produkte des Unternehmens vertreiben.

Die Beta GmbH weist einen Jahresumsatz von 37 Millionen Euro auf und beschäftigt insgesamt ca. 180 Mitarbeiter, von denen ca. 25 % in hoch qualifizierten Bereichen (Angestellte in der Verwaltung, in der Entwicklung und im Vertrieb) und die restlichen 75 % im niedrig und mittel qualifizierten Bereich (Fertigung) angesiedelt sind. Über den Firmensitz hinaus hat die Beta GmbH seit 1997 einen Fertigungsstandort in der Tschechischen Republik, an dem ca. 100 Mitarbeiter beschäftigt sind. Die restlichen 80 Beschäftigten des Unternehmens befinden sich am deutschen Firmensitz, wobei hier auch der Verwaltungssitz des Unternehmens angesiedelt ist. Außerdem hat das Unternehmen eine Minderheitsbeteiligung an einem Produktions- Joint Venture in den USA mit ca. 20 Beschäftigten. Der Partner ist ein US-amerikanisches Unternehmen und es werden dort Kabinenluftfilter hergestellt.

Für das Unternehmen nimmt die EU-Osterweiterung eine wichtige Rolle ein<sup>599</sup>. Am Beitrittstermin der neuen Mitgliedsländer zur EU traten für das Unternehmen lediglich Erleichterungen bei der Zollabwicklung auf. Die Beurteilung der EU-Osterweiterung fällt bei der Geschäftsführerin ambivalent aus: Während Möglichkeiten vor allem hinsichtlich neuer Absatzmärkte bestehen, sieht sich das Unternehmen insbesondere mit einem steigenden Preisdruck konfrontiert.

Am Firmensitz selbst beschäftigt das Unternehmen keine Mitarbeiter aus der Tschechischen Republik; d.h. tschechische Tagespendler gehören nicht zum Mitarbeiterstamm des Unternehmens. Insgesamt geht die Geschäftsführerin der Beta

---

<sup>598</sup> Zum Zeitpunkt des Interviews gingen ca. 60 % der Lieferungen der Beta GmbH an Automobilhersteller und ca. 40 % an Systemlieferanten.

<sup>599</sup> Vor allem hinsichtlich der Produktionsstandorte der Kunden des Unternehmens sind hier entscheidende Veränderungen zu beobachten. Vgl. hierfür die folgenden Ausführungen.



GmbH nicht von einer Senkung der Arbeitskosten für den deutschen Standort durch die EU-Osterweiterung aus. Auch mit dem Auslaufen der Übernahmefristen rechnet die Geschäftsführerin nicht damit, dass es zu einem zusätzlichen Zugang zu billigen Arbeitskräften aus den MOEL für das Unternehmen kommen wird.

Durch die EU-Osterweiterung hat sich weder eine Veränderung der Anzahl der Wettbewerber noch eine Veränderung der Qualität des Wettbewerbs unter den einzelnen Konkurrenten eingestellt. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass die Beta GmbH als Hersteller von Nischenprodukten lediglich eine sehr begrenzte Zahl an Wettbewerbern verzeichnet<sup>600</sup>. Nach Ansicht der Geschäftsführerin der Beta GmbH ist eine zukünftige Veränderung des Wettbewerbsumfelds im Zuge der EU-Osterweiterung noch möglich.

Zwar hat sich das direkte Wettbewerbsumfeld der Beta GmbH durch die EU-Osterweiterung bislang nicht verändert, jedoch sind auf Seiten der Abnehmer gravierende Veränderungen eingetreten, die sich unmittelbar auf das Unternehmen auswirken. So haben Automobilhersteller und Systemlieferanten, welche die primäre Kundengruppe der Beta GmbH verkörpern, im Zuge der EU-Osterweiterung wesentliche Fertigungsbereiche nach MOE verlagert und dort Niederlassungen aufgebaut<sup>601</sup>. Insbesondere Montagewerke als besonders lohnkostenintensive Fertigungsbereiche sind von dieser Verlagerung betroffen. Da die Beta GmbH ihre Produkte direkt an die Montagewerke der Systemlieferanten bzw. Automobilhersteller liefert, existieren zu diesen Niederlassungen oftmals direkte Geschäftsbeziehungen.

Von Seiten dieser Kunden der Beta GmbH wird mit Erfolg versucht, Druck auf das Unternehmen auszuüben: Durch die Forderung nach ‚Local content‘<sup>602</sup> ist das

---

<sup>600</sup> Das Unternehmen hat einen Hauptwettbewerber in Deutschland und zwei weitere Wettbewerber in Deutschland und in Frankreich. Diese Wettbewerber beliefern dieselben Kunden. Auf diese Wettbewerbssituation hat die EU-Osterweiterung bisher keinen Einfluss gehabt.

<sup>601</sup> Hier nehmen insbesondere Polen und die Tschechische Republik eine herausgehobene Stellung ein.

<sup>602</sup> Local Content bedeutet, dass Waren oder Dienstleistungen zu einem gewissen Anteil in ei-

Unternehmen gezwungen, vor Ort in MOE zu fertigen bzw. die dortige Fertigung weiter auszubauen. Diese Forderung wird von den Abnehmern bewusst eingesetzt, um einerseits die Produktpreise der Beta GmbH zu senken und somit für sich die Vorteile der MOEL als Niedriglohnländer auszunutzen. In diesem Zusammenhang geht die Geschäftsführerin der Beta GmbH davon aus, dass der Preisdruck auf das Unternehmen zukünftig noch weiter zunehmen wird. Andererseits ist nach Erfahrung der Geschäftsführerin die Forderung nach Local content nicht nur auf rein wirtschaftliche, sondern auch auf unternehmenspolitische Gründe von Kunden in den MOEL zurückzuführen. So versuchen polnische Manager einer polnischen Niederlassung eines MNU, Druck auf die Beta GmbH auszuüben, einen Teil der Fertigung nach Polen zu verlagern. Damit fließt in die Betrachtung der Forderung nach Local Content auch das nationale Interesse von lokalen Mitarbeitern im Management der Niederlassungen ein, welche als Kunden für die Beta GmbH fungieren.

Durch die EU-Osterweiterung rechnet die Beta GmbH mittelfristig mit neuen Absatzmärkten in Osteuropa, wobei es hier keine Präferenz für bestimmte Länder gibt<sup>603</sup>. Lieferanten aus den neuen Mitgliedsländern der EU spielen für das Unternehmen noch eine untergeordnete Rolle. So werden in geringem Umfang lohnkostenintensive Arbeitsschritte an tschechische Unternehmen ausgegliedert. Allerdings ist zu erwarten, dass die Bedeutung von Lieferanten aus MOE im Zuge der EU-Osterweiterung zunehmen wird.

Das Unternehmen bezieht keine staatlichen bzw. EU-Fördermittel, ist aber im Begriff, für die Marktsegmente mit neuen Produktlinien Fördermittel in Deutsch-

---

nem bestimmten Land bzw. einer bestimmten Region erstellt wurden. Die Forderung nach Local Content kann dabei von Seiten des Staates oder von einzelnen Akteuren wie Unternehmen gefordert werden. Im Fall der Beta GmbH ist die Forderung nach Local Content auf die Kunden zurückzuführen und bezieht sich auf deren jeweiligen Standorte in MOE.

<sup>603</sup> Explizit wurden Russland, Polen und die Tschechische Republik genannt. Neben dem osteuropäischen Markt spielt für das Unternehmen insbesondere China als entstehender Absatzmarkt eine entscheidende Rolle. Zum Zeitpunkt des Interviews lieferte die Beta GmbH schon Produkte nach China.

land zu beantragen. Die Beantragung von Fördermitteln ist jedoch nicht auf die EU-Osterweiterung zurückzuführen<sup>604</sup>. Weiterhin ist das Unternehmen in nicht-vertragliche Netzwerke eingebunden, die sich vor allem auf die Ausbildung von Mitarbeitern<sup>605</sup> und die Produktentwicklung<sup>606</sup> beziehen.

Die grundlegenden Wettbewerbsvorteile der Beta GmbH sind eine klare strategische Ausrichtung sowie eine hohe Kundenorientierung und Flexibilität. Außerdem schlägt sich die hohe Innovationsfähigkeit des Unternehmens in der Herstellung der angebotenen Systeme zu marktkonformen Preisen nieder. Die strategische Ausrichtung des Unternehmens besteht in einer **Nischenstrategie**, mit der sich das Unternehmen auf die Filtration im Fahrzeugbereich konzentriert. Einhergehend mit dieser Nischenstrategie hat sich das Unternehmen für eine **Folgerstrategie** entschieden. In diesem Zusammenhang hat die Beta GmbH die strategische Zielsetzung, in eine Marktnische, die bereits durch ein anderes Unternehmen aufbereitet wurde, als zweites Unternehmen einzutreten.

Um die Unternehmensziele zu erreichen, hat das Unternehmen einen jährlich stattfindenden, strategischen Planungsprozess etabliert. Die Planung erfolgt mit einem mittelfristigen Zeithorizont von drei bis vier Jahren und involviert neben der Geschäftsführung auch die anderen Führungskräfte des Unternehmens. In diesem strategischen Planungsprozess ist die EU-Osterweiterung bisher vor allem in Form des Fertigungsstandortes in MOE berücksichtigt worden.

Mit der Etablierung des Fertigungsstandortes in der Tschechischen Republik hatte die Beta GmbH die Auswirkungen der EU-Osterweiterung frühzeitig antizipiert, so dass direkt vor dem Erweiterungstermin keine weiteren Anpassungsmaßnah-

---

<sup>604</sup> Der erstmalige Versuch, Fördermittel zu beantragen, ist damit zu begründen, dass das Unternehmen aufgrund der Unternehmensgröße erst seit der Übernahme durch die Investorengruppe 2004 und der damit verbundenen Abspaltung von der ehemaligen Holdinggesellschaft in der Lage ist, Fördermittel für KMU zu beantragen. Vor dieser Abspaltung wurden die Geschäftsaktivitäten der Beta GmbH als Teil der Holdinggesellschaft und nicht als eigenständiges Unternehmen eingestuft.

<sup>605</sup> Hier ist das Unternehmen in einem Förderprojekt mit anderen Unternehmen organisiert. In diesem Rahmen werden bspw. Mitarbeiterschulungen durchgeführt.

men unternommen werden mussten. In der Retrospektive beurteilt die Geschäftsführerin diese Reaktion als richtige und wichtige Entscheidung für das Unternehmen. Ferner hatte das Unternehmen auch im Firmensitz mit Investitionen zur Kapazitätserweiterung auf die EU-Osterweiterung reagiert.

Entsprechend der Kostensituation und des Drucks von Seiten der Kunden wird das Unternehmen weitere Bereiche nach MOE verlagern. Ferner evaluierte die Beta GmbH zum Zeitpunkt des Interviews, ob eine Verlagerung des Unternehmensstandortes aus der Tschechischen Republik an einen kostengünstigeren Standort eine sinnvolle Alternative darstellt<sup>607</sup>. Im Bereich des Fertigungsstandortes sieht die Geschäftsführerin der Beta GmbH auch den wesentlichen Nachholbedarf des Unternehmens. Außerdem beabsichtigt das Unternehmen, die sich ergebenden Absatz- und Beschaffungsmarktpotenziale in Osteuropa zu erschließen.

### 6.1.3 Fallstudie Grißhammer Werkzeugbau und Formenbau

Als Werkzeughersteller ist die **Firma Grißhammer** in der metallverarbeitenden Industrie anzusiedeln<sup>608</sup>. Das Unternehmen weist einen Jahresumsatz von ca. 1,8 Millionen Euro auf, wobei die Geschäftsaktivitäten des Unternehmens in der Automobilzulieferindustrie für ca. 80 % des Umsatzes verantwortlich sind, und beschäftigt ca. 30 Mitarbeiter. Die Abnehmer der Firma Grißhammer sind größtenteils Systemlieferanten in der Automobilzulieferindustrie. Neben dem Firmensitz in unmittelbarer Grenz Nähe<sup>609</sup> hat das Unternehmen bisher keine weiteren Aktivitäten im In- und Ausland. Bei der Firma Grißhammer handelt es sich um ein Fa-

---

<sup>606</sup> In diesem Fall arbeitet das Unternehmen mit Universitäten und Fachhochschulen zusammen.

<sup>607</sup> Als Alternative zum tschechischen Standort kommen dabei Standorte in Polen und der Slowakischen Republik in Betracht. Eine definitive Entscheidung über eine Standortverlagerung wird das Unternehmen aller Voraussicht erst ab dem Jahr 2005 treffen. Hierbei würde eine Entscheidung für die Etablierung einer Fertigungseinrichtung in Polen oder der Slowakischen Republik die Auflösung der Niederlassung in der Tschechischen Republik implizieren.

<sup>608</sup> Genauer ist die Firma Grißhammer ein Hersteller von Spritzgießwerkzeugen für die kunststoffverarbeitende Industrie.

<sup>609</sup> Der Firmensitz des Unternehmens befindet sich in Selb und die Entfernung zur tschechischen

milienunternehmen, dass dem in dieser Arbeit gewählten Verständnis von KMU mit persönlich-finanziellen Engagement des Eigentümers entspricht.

Die Geschäftsaktivitäten der Firma Gießhammer finden vornehmlich regional begrenzt in einem Umkreis von bis zu 300 km statt. Kunden des Unternehmens sind bisher überwiegend deutsche Unternehmen. Die Gründung des Unternehmens erfolgte im Jahr 1920 und wird mittlerweile in der dritten Generation weitergeführt. Nachdem die Herstellung keramischer Formen als das originäre Geschäftsfeld des Unternehmens immer mehr an Bedeutung abnahm<sup>610</sup>, verlagerte die Firma Gießhammer in einem langwierigen Prozess<sup>611</sup> immer mehr Aktivitäten auf den Werkzeug- und Formenbau für die kunststoffverarbeitende Industrie. In der jüngeren Entwicklung versucht das Unternehmen verstärkt auch einzelne Dienstleistungen anzubieten, um sich damit einen komplementären Markt zu erschließen<sup>612</sup>.

Die besondere Bedeutung der EU-Osterweiterung äußert sich für das Unternehmen einerseits in neuen Absatzmärkten und andererseits in der Steigerung des Preiswettbewerbs. Durch den Beitrittstermin am 1. Mai 2004 sind für das Unternehmen Erleichterungen aufgrund des Wegfalls von Zollformalitäten entstanden. Dieser Umstand betrifft die Firma Gießhammer besonders, da aufgrund der Unternehmensgröße Engpässe vor allem hinsichtlich der Managementkapazitäten bestehen. Die Beurteilung der EU-Osterweiterung durch den Geschäftsführer der Firma Gießhammer fällt positiv aus. Vor dem Hintergrund der regionalen Aus-

---

Grenze beläuft sich auf ca. 5 km. Vgl. den Anhang 2 der Arbeit.

<sup>610</sup> Diese Entwicklung ist auf den Niedergang der technischen Keramikindustrie ab Ende der 1960er Jahre zurückzuführen.

<sup>611</sup> Dieser Prozess begann in den 1970er Jahren und wurde im Jahr 2000 beendet.

<sup>612</sup> So wird insbesondere die Wartung, Änderung und Reparatur von Werkzeugen, die von anderen Unternehmen hergestellt werden, angeboten. Damit versucht das Unternehmen der zunehmenden Globalisierung des Einkaufs von Seiten der Abnehmer mit regionalen Dienstleistungen, die den Abnehmern einen Vorteil vor allem hinsichtlich der Transportkosten und -zeit bieten, entgegenzuwirken. In diesem Zusammenhang ergeben sich für das Unternehmen auch Möglichkeiten, Änderungen an Werkzeugen von anderen Herstellern, die auf Produktalterationen von Kundenseite zurückzuführen sind, vorzunehmen. Weiterhin veredelt das Unternehmen Produkte von anderen Anbietern, insbesondere von Unternehmen aus Niedrig-

richtung der Geschäftsaktivitäten des Unternehmens wird die Lage in unmittelbarer Grenznähe und der dadurch entstehende Zugang zu den sich entwickelnden Märkten als besonderer Vorteil für das Unternehmen gesehen.

Das Unternehmen beschäftigt keine Mitarbeiter aus den MOEL. Nach Ansicht des Geschäftsführers können für die Firma Gießhammer wegen der Lage in unmittelbarer Grenznähe zukünftig Möglichkeiten durch den Zugang zu Humanressourcen entstehen. Somit kann der für das Unternehmen zur Zeit bestehende Mangel an Fachkräften zum Teil behoben werden. Jedoch ist auch in der Tschechischen Republik und dort insbesondere in der metallverarbeitenden Industrie ein Mangel an qualifizierten Arbeitskräften vorzufinden, so dass die zusätzlichen Möglichkeiten für das Unternehmen nach Ansicht des Geschäftsführers nur begrenzt sein werden. Ferner rechnet der Geschäftsführer der Firma Gießhammer aufgrund des zunehmenden Kostendrucks mit einer Entwicklung hin zu billigeren Arbeitskräften.

Entsprechend der regionalen Ausrichtung stand das Unternehmen bisher verstärkt im regionalen Wettbewerb. Allerdings sind in der jüngeren Entwicklung in zunehmenden Maße auch weltweite Wettbewerber aufgetreten. Durch die EU-Osterweiterung ist es zu einer Verschärfung des Preiswettbewerbs und zu einer Zunahme an Wettbewerbern gekommen. Die Verschärfung des Preiswettbewerbs ist vor allem auf den hohen Lohnkostenanteil an der Herstellung von Werkzeugen zurückzuführen<sup>613</sup>. Jedoch rechnet der Geschäftsführer aufgrund der steigenden Lohnkosten in MOE mit keiner wesentlichen Verschärfung des Wettbewerbs mehr<sup>614</sup>. Hinsichtlich der Zunahme an Wettbewerbern handelt es sich vor allem um Konkurrenten aus der Tschechischen Republik und aus Fernost.

---

lohnstandorten mit einem niedrigeren Qualitätsniveau.

<sup>613</sup> Zum Zeitpunkt des Interviews betrug der Lohnkostenanteil der Firma Gießhammer am Herstellungsprozess ca. 50 %.

<sup>614</sup> Die größte Verschärfung des Wettbewerbs entstand für das Unternehmen im Zuge der Wiedervereinigung Deutschlands, als das Unternehmen ostdeutschen Wettbewerbern, die durch Subventionen erheblich gefördert wurden, gegenüberstand.

Die Firma Griebhammer verspricht sich durch die wirtschaftliche Integration im Zuge der EU-Osterweiterung Chancen in neuen Absatzmärkten und ist im Moment dabei, den tschechischen Markt für technologisch sehr hochwertige Werkzeuge zu erschließen. Dabei sieht der Geschäftsführer aufgrund der kulturellen Affinität vor allem Möglichkeiten im Aufbau von Geschäftsaktivitäten mit tschechischen Niederlassungen von deutschen Unternehmen, in deren Management auch deutsche Mitarbeiter vertreten sind. Bisher hat das Unternehmen lediglich einige wenige Lieferanten in MOE, an die bestimmte Produktionsschritte und Dienstleistungen ausgelagert wurden<sup>615</sup>. Der Geschäftsführer rechnet mit einer zunehmenden Bedeutung von Lieferanten von Produkten und Dienstleistungen aus MOE.

Die Wettbewerbsvorteile der Firma Griebhammer sind Liefertreue<sup>616</sup>, Flexibilität und Qualität. Insgesamt deckt das Unternehmen mit seinen Produkten einen relativ breiten Bereich ab und versucht, sich vor allem durch hochwertige Produkte mit einem hohen Maß an **Know-how** in Verbindung mit sehr kurzen Lieferzeiten zu differenzieren. Das Know-how des Unternehmens ist in diesem Zusammenhang in den Fähigkeiten und dem Wissen der Mitarbeiter zu sehen<sup>617</sup>. Dabei richtet das Unternehmen besonderes Augenmerk auf eine sehr hohe Produktqualität und ein umfassendes Serviceangebot, was es dem Unternehmen ermöglicht, sich gegenüber kostengünstigeren Standorten abzugrenzen. Die strategischen Entscheidungen des Unternehmens werden vom Geschäftsführer getroffen. Es ist kein formalisierter strategischer Planungsprozess etabliert. Allerdings erfolgt eine ständige Evaluierung bestehender Kundenbeziehungen in Verbindung mit ad hoc Reaktionen auf aktuelle Ereignisse und Entwicklungen.

---

<sup>615</sup> Hier werden vor allem Tätigkeiten und Dienstleistungen ausgelagert, die in MOE kostengünstiger durchgeführt werden können. Bspw. lässt das Unternehmen Konstruktionszeichnungen in MOE erstellen.

<sup>616</sup> Mit Liefertreue ist die Tatsache angesprochen, dass das Unternehmen die zugesagten Vereinbarungen hinsichtlich des Liefertermins und der Produktqualität einhält.

<sup>617</sup> Bspw. erfordert die Einarbeitungszeit für technisch anspruchsvolle Maschinen, welche die Firma Griebhammer verwendet, ca. ein Jahr.

Im Vorfeld der EU-Osterweiterung hatte sich der Geschäftsführer des Unternehmens ausführlich mit Informationen auf die einhergehenden Umweltveränderungen vorbereitet. Besonderes Augenmerk wurde dabei auf die anstehenden Veränderungen und die Situation in der Tschechischen Republik gerichtet. Weiterhin hatte die Firma Griebhammer mit der Anpassung des Angebots an Produkten und Dienstleistungen auf die Veränderungen im Zuge der EU-Osterweiterung reagiert. Hier fand eine Entwicklung von einfachen Werkzeugen hin zu komplexen, hochwertigen Produkten statt. Entsprechend dieser Entwicklung hat das Unternehmen im Jahr 2002 eine größere Investition in ein neues Fertigungsgebäude und neue Maschinen getätigt. Für diese Investition hat das Unternehmen EU Fördermittel in Höhe von 20 % des Investitionsvolumens bezogen. Zukünftig beabsichtigt das Unternehmen wegen der für Fördermaßnahmen zu niedrigen Investitionssummen nicht, weitere Mittel zu beantragen. Jedoch werden, um den technologischen Vorsprung des Unternehmens aufrechtzuerhalten, ständig Investitionen in neue Produktionsanlagen getätigt. Der Zweck dieser Investitionen ist dabei primär in der Sicherstellung der hohen Produktqualität in Verbindung mit einer hohen Produktivität zu sehen.

Auch die Auslagerung von Geschäftsaktivitäten nach MOE ist zumindest teilweise auf die EU-Osterweiterung zurückzuführen. Von Seiten der Mitarbeiter reagiert das Unternehmen mit einer Lohn- und Arbeitszeitanpassung auf die EU-Osterweiterung<sup>618</sup>. Ferner ist das Unternehmen momentan im Begriff, eine Kooperation mit einem tschechischen Partner<sup>619</sup> aufzubauen, die vor allem auf die Fertigung und den Vertrieb ausgerichtet ist. Zusätzlich zieht der Geschäftsführer die Gründung einer Niederlassung in der tschechischen Republik in Betracht. Neben den niedrigen Lohnkosten spielt für das Unternehmen hier vor allem der bessere

---

<sup>618</sup> Bspw. hat das Unternehmen Arbeitszeitkonten etabliert, um konjunkturelle Schwankungen besser ausgleichen zu können. Außerdem wurden die Zuschläge für Überstunden erheblich reduziert.

<sup>619</sup> Es handelt es sich um ein Unternehmen, das Plastikteile und -komponenten herstellt und hierbei auf die Werkzeuge der Firma Griebhammer zurückgreift.



Zugang zum tschechischen Absatzmarkt eine besondere Rolle. Durch den Einsatz von tschechischem Personal, das als direkter Ansprechpartner für potenzielle Kunden aus der Tschechischen Republik fungieren kann, könnten kulturelle Unterschiede überbrückt und zusätzliche Kunden mit tschechischem Management gewonnen werden. Zudem könnten durch die Expansion des Unternehmens in die Tschechische Republik personelle Ressourcen für zusätzliche Aktivitäten<sup>620</sup> erschlossen werden. Hier ist auch der primäre Nachholbedarf des Unternehmens zu sehen. Daneben stellen die Finanzierungsmöglichkeiten des Unternehmens im Zuge der Neuordnung der Kreditvergabe durch Basel II eine erhebliche Beschränkung für das Unternehmen dar, so dass kapitalintensive Reaktionen, wie die Gründung einer Niederlassung in der Tschechischen Republik, erschwert werden.

## 6.2 Interpretation und Diskussion der Ergebnisse

Im Folgenden sollen nun die Ergebnisse der jeweiligen Fallstudien verglichen und einander gegenübergestellt werden. Zunächst erfolgt eine Auseinandersetzung mit den Ergebnissen der Fallstudien im Hinblick auf die in Kapitel 5.3.2 aufgestellten Thesen. Anschließend gilt es zu überprüfen, auf welche anderen Kontexte die Forschungsergebnisse übertragbar sind. Hier sollen die Grenzen der Verallgemeinerbarkeit bzw. des Geltungsbereichs des Forschungsprozesses angegeben werden.<sup>621</sup>

### 6.2.1 Untersuchung der Thesen zu Potenzial, Umwelt und Strategie kleiner und mittlerer Automobilzulieferer

Mit der Verwendung von drei äußerst unterschiedlichen grenznahen KMU aus der deutschen Automobilzulieferindustrie konnten die Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf diese Unternehmen und die damit verbundenen strategischen

---

<sup>620</sup> Über den Vertrieb hinaus könnten diese zusätzlichen Humanressourcen bspw. für die Zertifizierung des Qualitätssicherungssystems des Unternehmens eingesetzt werden.

Anpassungsmaßnahmen dargestellt werden. Während die Beta GmbH und die Alpha GmbH Fertigungsstandorte in MOE und rege Geschäftsbeziehungen mit Partnern aus MOE aufweisen, konzentrieren sich die Aktivitäten für die Firma Grißhammer bisher vornehmlich auf den deutschen regionalen Markt. Das Unternehmen besitzt trotz der Grenznähe noch keine Niederlassung in MOE und setzt keine Arbeitnehmer aus der Tschechischen Republik ein.

Wie schon bei der allgemeinen Darstellung der veränderten Einflussfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit von KMU dargestellt, sind zwei Phasen der EU-Osterweiterung erkennbar. In der ersten Phase machten die Alpha GmbH und die Beta GmbH insbesondere von dem zusätzlichen Zugang zu kostengünstigen Humanressourcen Gebrauch, indem sie Fertigungseinrichtungen in den neuen Mitgliedsländern eröffneten. Allerdings ist diese Veränderung schon lange vor dem Beitrittstermin der EU-Osterweiterung erfolgt. Mit der bisherigen Verlagerung von Fertigungseinrichtungen wurde vor allem beabsichtigt, die Kostensituation der Unternehmen zu verbessern, um letztendlich wettbewerbsfähig bleiben zu können. Damit werden die aufgestellten Thesen P-1 und P-2 unterstützt. Diese Entwicklung ist insbesondere an der schnellen und umfangreichen Expansion der Alpha GmbH und der Beta GmbH in die Tschechische Republik zu erkennen.

Die Unternehmen sehen sich allesamt zu Beginn der zweiten Phase der EU-Osterweiterung, in welcher der Zugang zu neuen Beschaffungs- und Absatzmärkten in MOE im Vordergrund steht. Gerade für die Alpha GmbH und die Beta GmbH nehmen die Kundenbeziehungen in MOE eine immer wichtiger werdende Rolle ein, die in Zukunft weiter zunehmen dürfte. Zwar weist die Firma Grißhammer noch keine Niederlassung in MOE auf, jedoch steht diese Option im Hinblick auf den tschechischen Markt zur Debatte. Das Unternehmen ist schon im Begriff, vom Firmensitz in Deutschland ausgehend auf den zusätzlichen regionalen Absatzmarkt in der Tschechischen Republik vorzudringen. Auch die wach-

---

<sup>621</sup> Vgl. Steinke (2000), S. 329.

sende Bedeutung des osteuropäischen Beschaffungsmarktes für Dienstleistungen und Vorprodukte ist bei allen drei Unternehmen festzustellen.

Dementsprechend wurde von den befragten Unternehmen auch angegeben, dass sie verstärkt Aktivitäten mit einem qualifizierten Anforderungsprofil an die Arbeitnehmer nach MOE verlagern möchten, was These P-3 unterstützt. Während das Wettbewerbsumfeld der Alpha GmbH teilweise schon den Firmensitz in die MOEL verlagert hat, wird sich die Beta GmbH dem Druck von Kundenseite, auch hoch qualifizierte Aktivitäten und dabei vor allem solche in der Fertigung, in die MOEL auszulagern, in Zukunft zumindest teilweise fügen müssen. Auch die Firma Gießhammer lagert in zunehmendem Maße Aktivitäten mit einem hohen Anforderungsprofil in die MOEL aus.

Entsprechend der aufgestellten Vermutung besitzen **Arbeitnehmer aus den MOEL** hinsichtlich der Aktivitäten am deutschen Firmensitz neben der Alpha GmbH und der Beta GmbH selbst für die Firma Gießhammer mit unmittelbarer Grenznähe keine Bedeutung, was zur Unterstützung der aufgestellten These P-4 führt. Ferner wird durch die Fallstudien auch die These P-5 unterstützt, nach der es durch die Herstellung der vollen Arbeitnehmerfreizügigkeit nach Einschätzung der Interviewpartner zu keinen gravierenden Veränderungen der Humanressourcen durch Pendler kommt. So werden für die untersuchten Unternehmen die zusätzlichen Möglichkeiten durch Tagespendler nach Einschätzung der Interviewpartner sehr begrenzt ausfallen.

Die geringe Bedeutung von Tagespendlern kann auf mehrere Gründe zurückgeführt werden. Erstens besteht in den Bereichen, in denen ein Facharbeitermangel in den deutschen Grenzregionen herrscht, oftmals ein ebensolcher Mangel auf der gegenüberliegenden Seite der Grenze. Zweitens scheint die beschränkte Arbeitnehmerfreizügigkeit noch ein elementares Hindernis für die Einstellung von Arbeitnehmern zu sein. Drittens sind die deutschen Unternehmen vielfach an Tarifverträge und gesetzliche Bestimmungen gebunden, so dass die Einstellung von Arbeitskräften aus den neuen Mitgliedsländern in Deutschland auch zu deutschen

Löhnen erfolgen müsste. Schon allein die Möglichkeit, im selben Betrieb für eine ähnliche Tätigkeit je nach Herkunft der Arbeitskraft unterschiedliche Löhne zu bezahlen, dürfte etliche Konflikte mit sich bringen, die das Arbeitsklima schädigen.

These P-6, nach der es durch die EU-Osterweiterung zu einer relativen Verbilligung der lokalen Arbeitskräfte für kleine und mittlere Automobilzulieferer in den deutschen Grenzregionen kommt, wird durch die Fallstudien nicht unterstützt. Lediglich die Firma Gießhammer geht von einer Verbilligung der Arbeitskräfte aus, während die Alpha GmbH und die Beta GmbH hier nicht mit einer solchen Entwicklung rechnen. Allenfalls ist eine Stagnation der Löhne in den deutschen Grenzregionen zu erwarten, die zu einer geringfügigen relativen Verbesserung der Kostenposition grenznaher Unternehmen führen kann. Aufgrund des in vielen Bereichen bestehenden Facharbeitermangels in den MOEL, der Bindung deutscher Unternehmen an Tarifverträge und gesetzliche Bestimmungen sowie des lediglich geringen zu erwartenden Einflusses von Pendlern sind einer Senkung des deutschen Lohnniveaus auch in den besonders grenznahen Räumen Grenzen gesetzt.

Neben den Thesen P-4, P-5 und P-6 ist auch die These P-11 auf die Besonderheiten grenznaher Unternehmen ausgerichtet. Danach kommt es durch die EU-Osterweiterung zu einer Ausweitung des Interaktionsfeldes, die insbesondere KMU mit einer regionalen bzw. lokalen Ausrichtung betrifft. Die Firma Gießhammer besitzt vor allem hinsichtlich des Absatzmarktes und des Wettbewerbs eine regionale Ausrichtung und kann durch die EU-Osterweiterung hier bedeutende Veränderungen verzeichnen. Zwar sind die Alpha GmbH und die Beta GmbH auch mit Veränderungen des Wettbewerbs und der Absatzmärkte durch die EU-Osterweiterung konfrontiert. Jedoch nehmen diese Veränderungen bei weitem nicht dieselbe Bedeutung wie bei der Firma Gießhammer ein. Für die Alpha GmbH und die Beta GmbH kommen vielmehr Veränderungen im Zuge der Globalisierung zum Tragen, die für diese Unternehmen einen wesentlich größeren Einfluss auf die aufgabenspezifische Umwelt haben als es bei der Firma Gieß-

hammer der Fall ist. Folglich kann auch weiterhin die Gültigkeit von These P-11 angenommen werden.

Für die Alpha GmbH und die Firma Gießhammer stellen die **Finanzierungsmöglichkeiten**, um auf die Entwicklungen im Zuge der EU-Osterweiterung entsprechend zu reagieren, einen Engpass dar (These P-8)<sup>622</sup>. Auch konnten in den beiden Fallstudien keinerlei Veränderungen der finanziellen Ausstattung und des Zugangs zu Kapital durch die EU-Osterweiterung festgestellt werden (These P-7). Damit werden die Thesen P-7 und P-8 unterstützt.

Ferner wurde in These P-9 argumentiert, dass es durch die Beschränkung der finanziellen Ausstattung und des Zugangs zu Kapital für die untersuchte Unternehmensgruppe zu einer zeitlichen Verzögerung bzw. zum Wegfall von Investitionsvorhaben und den darauf basierenden Aktivitäten kommt. Die Fälle der Firma Gießhammer und der Alpha GmbH weisen auf eine Unterstützung dieser These hin. So gaben die Geschäftsführer beider Unternehmen an, dass sich die Beschränkung hinsichtlich der Finanzierungsbedingungen und -möglichkeiten vor allem im Hinblick auf kapitalintensive Reaktionen auf die EU-Osterweiterung niederschlägt.

Allerdings wird dieser Beschränkung von beiden Unternehmen durch die Inanspruchnahme von **EU-Fördermitteln** entgegengewirkt (These P-10). Während die Firma Gießhammer bisher Investitionszulagen für den deutschen Standort bezog, erhält die Alpha GmbH für die tschechischen Niederlassungen Fördermittel. Der Zweck der zusätzlichen Investitionen ist bei der Firma Gießhammer in der Anpassung hin zu hochwertigen Produkten und einem erweiterten Serviceangebot und bei der Alpha GmbH in der Verlagerung von lohnkostenintensiven Fertigungsschritten zu sehen. Da diese Reaktionen auf die EU-Osterweiterung in bei-

---

<sup>622</sup> Da der alleinige Eigentümer der Beta GmbH eine Finanzgruppe ist, die dem Unternehmen gute Finanzierungsmöglichkeiten eröffnet, wird das Unternehmen bei der Untersuchung der Auswirkungen auf die Finanzierungsbedingungen und -möglichkeiten nicht berücksichtigt (Thesen P-7, P-8, P-9 und P-10).

den Fällen mit zusätzlichen Mitteln aus EU-Förderprogrammen getätigt wurden, kann somit These P-10 unterstützt werden. Durch die Erfahrungen der Alpha GmbH wurde zudem festgestellt, dass die hohe Bürokratie mit langen Bearbeitungszeiten dazu führt, dass zumindest in einigen Fällen die angebotene Förderung in Deutschland wenig hilfreich ist. Durch die Etablierung von Aktivitäten in MOE kann somit nicht nur das Fördergefälle zwischen alten und neuen Mitgliedsländern der EU ausgenutzt werden. Vielmehr können KMU - wie das Beispiel der Alpha GmbH zeigt - kurzfristig Zugang zu europäischen Fördermitteln bekommen.

Besonders interessant ist vor diesem Hintergrund auch die Möglichkeit der **Gewinnverlagerung** hin zu Standorten in MOE, die vom Geschäftsführer der Alpha GmbH angesprochen wurde. Dadurch kann die geringere Steuerlast<sup>623</sup> für das Unternehmen ausgenutzt werden, um den Engpass der Finanzierungsmöglichkeiten, der für deutsche KMU besteht, durch eine Erhöhung des Eigenkapitals bzw. eine unternehmensinterne Gewinnverwendung zu umgehen<sup>624</sup>. Gerade in Fällen, in denen hohe Investitionen sehr kurzfristig getätigt werden müssen, kann die Ausnutzung der steuerlichen Unterschiede zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil werden.

Ferner wird in These U-3 propagiert, dass der ausgeprägte Kostendruck in der Automobilzulieferindustrie einen Zwang zur Verlagerung von Aktivitäten, die für die Kostenposition des einzelnen KMU entscheidend sind, impliziert. Die Eröffnung

---

<sup>623</sup> So zahlten deutsche Unternehmen nach einer von Ernst&Young und dem Mannheimer Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) durchgeführten Studie 2004 doppelt so hohe Steuern wie polnische oder ungarische Unternehmen (jeweils 18 % effektive Steuerbelastung). Im Durchschnitt lag die effektive Steuerbelastung in den 10 neuen Mitgliedsländern 2004 bei 19,6 %. Zudem wird von einer weiteren Vergrößerung des Steuergefälles zwischen den alten und den neuen EU-Mitgliedern in den folgenden Jahren ausgegangen. Die Autoren weisen schließlich explizit auf die Möglichkeit der Verringerung der Gesamtsteuerbelastung für deutsche Unternehmen durch die Gründung von Niederlassungen in Osteuropa hin. Vgl. Ernst&Young; ZEW (2004), S. 6ff.

<sup>624</sup> Freilich wird die Möglichkeit der Gewinnverlagerung durch das Dealing-at-arm's-length-Prinzip eingeschränkt. Jedoch besteht hier für ein Unternehmen stets ein gewisser Handlungsspielraum.

von Fertigungseinrichtungen in den MOEL war gerade im Fall der Alpha GmbH eine Notwendigkeit zur Existenzsicherung des Unternehmens. Auch die Beta GmbH als Produzent von hochinnovativen Produkten, der eine Nischenstrategie verfolgt, ist auf die relativ kostengünstigen Arbeitskräfte aus MOE angewiesen und wird diese Kostenvorteile in Zukunft ausbauen. Somit kann gezeigt werden, dass die günstige Kostensituation für Unternehmen mit den unterschiedlichsten Strategien einen Zwang darstellt, ihre Aktivitäten nach MOE zu expandieren. Lediglich die Firma Gießhammer war bisher in der Lage, dem Druck zur Eröffnung eines Fertigungsstandorts in den MOEL zu trotzen und versucht, sich über eine hohe Qualität und technologische Führerschaft zu differenzieren. Jedoch ist die Möglichkeit, letztendlich doch Fertigungseinrichtungen in den MOEL zu errichten, Bestandteil strategischer Überlegungen des Geschäftsführers. Da das Unternehmen jedoch bereits lohnkostenintensive Aktivitäten in die MOEL auslagert, kann These U-3 durch alle drei Unternehmen unterstützt werden.

Bei der Analyse der Kundenbeziehungen der Beta GmbH wurde ersichtlich, dass lokale Mitarbeiter von Kunden in den MOEL Druck auf das Unternehmen ausüben. Über Forderungen nach **Local content** wird versucht, die Beta GmbH zu einem Aufbau bzw. einer Ausweitung der Fertigung in den jeweiligen Ländern zu bewegen. Dieser Druck ist einerseits auf ökonomische Gründe, die insbesondere in Verbindung mit den niedrigen Lohnkosten zu sehen sind, zurückzuführen. Andererseits spielen aber auch nationale Interessen der lokalen Mitarbeiter auf Kundenseite eine wesentliche Rolle. Durch die Kopplung nationaler Interessen mit ökonomischen wird der Druck auf deutsche KMU, Aktivitäten in die MOEL zu verlagern, verstärkt. Im Hinblick auf die zunehmende Bedeutung der Beschaffungs- und Absatzmärkte in MOE dürfte die Bedeutung der nationalen Interessen von Mitarbeitern in diesen Ländern für deutsche KMU immer wichtiger werden.

Ferner ist in der ersten Phase der EU-Osterweiterung, in der vornehmlich die Verlagerung lohnkostenintensiver Fertigungsschritte propagiert wurde, bei allen drei Unternehmen festzustellen, dass es zu einem verstärkten **Preisdruck** gekommen

ist. Dieser Preisdruck hat jeweils einen divergierenden Ursprung und alle drei betrachteten Unternehmen reagieren unterschiedlich darauf. Bei der Beta GmbH ist der Preisdruck auf die Anforderungen der Kunden zurückzuführen, wohingegen sich der gesteigerte Preisdruck für die Alpha GmbH und die Firma Grißhammer vor allem aus dem verschärften Wettbewerb ergeben hat. Letztendlich äußert sich der verstärkte Preisdruck und das Ausnutzen des Abhängigkeitsverhältnisses seitens der Kunden von deutschen KMU in der Automobilzulieferindustrie in einem gesteigerten **Kostendruck**, womit These U-2 unterstützt wird.

Bei der Betrachtung der Veränderung des Wettbewerbsumfelds der drei Unternehmen ist eine große Diversität festzustellen. Während sich für die Alpha GmbH und die Firma Grißhammer vor allem die Qualität des Wettbewerbs in Form eines verstärkten Preiswettbewerbs verändert hat, ist für die Beta GmbH bislang keine Auswirkung auf das Wettbewerbsumfeld festzustellen. Dieser Umstand kann mit der strategischen Ausrichtung der Unternehmen begründet werden. Während die Alpha GmbH und die Firma Grißhammer sich bei ihren Produkten an den Anforderungen des Marktes orientieren, agiert die Beta GmbH als Nischenanbieter und steht somit nur wenigen, ebenfalls sehr innovativen Unternehmen als Wettbewerber gegenüber. Da Unternehmen in MOE diesen hohen Entwicklungsstand noch nicht erreicht haben, ist vorerst nicht mit einer Veränderung des Wettbewerbs für die Beta GmbH zu rechnen. Außerdem hat sich bei der Firma Grißhammer auch die Zahl der Wettbewerber durch die EU-Osterweiterung erhöht, weshalb These U-1, welche die Veränderung des Wettbewerbsumfeldes auf die Qualität des Wettbewerbs zurückführt und dabei eine Erhöhung der Zahl der Wettbewerber ausschließt, nicht unterstützt wird.

Äußerst unterschiedlich fallen auch die **Reaktionen der einzelnen Unternehmen** aus, mit denen sie den Veränderungen durch die EU-Osterweiterung begegnen (Vgl. Tabelle 6.1). Während die Firma Grißhammer eine umfassende Investition in die Produktionseinrichtungen und -anlagen tätigte, etablierten die Alpha GmbH und die Beta GmbH schon in den 1990er Jahren erste Niederlassungen in der



Tschechischen Republik. Auffällig ist hier, dass die ersten Niederlassungen der beiden Unternehmen stets im geographisch nächstgelegenen Land erfolgten. Auch die Firma Gießhammer zieht für eine eventuelle Niederlassung primär die Tschechische Republik in Betracht. Diese Tatsache kann einerseits auf den hohen Entwicklungsstand dieses Landes und andererseits auf die geringe geographische Distanz sowie damit verbundene niedrige Distanz- und Transaktionskosten begründet werden. Damit reagierten alle drei Unternehmen mit massiven Investitionen auf die EU-Osterweiterung, was die proaktive Einstellung der Unternehmensführung aller drei Unternehmen widerspiegelt.

Alpha GmbH	Beta GmbH	Gießhammer
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Investitionen in neue Niederlassungen (Fertigung)</li> <li>■ Vertriebskooperationen mit deutschen Partnern</li> <li>■ Ausnutzung von unterschiedlichen Steuersätzen zur Finanzierung zusätzlicher Aktivitäten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Investitionen in neue Niederlassungen (Fertigung)</li> <li>■ Auslagerung lohnkostenintensiver Tätigkeiten nach MOE (Outsourcing)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Investitionen in bestehende Fertigungseinrichtungen am Firmensitz</li> <li>■ Fertigungs Kooperation mit einem tschechischen Partner</li> <li>■ Auslagerung lohnkostenintensiver Tätigkeiten nach MOE (Outsourcing)</li> <li>■ Anpassungen des Angebots an Produkten und Dienstleistungen</li> <li>■ Arbeitszeit- und Lohnanpassungen der Arbeitnehmer</li> </ul>

Tabelle 6.1: Übersicht über die in den Fallstudien identifizierten Reaktionen auf die EU-Osterweiterung. Quelle: Eigene Darstellung.

Weiterhin ist für die Alpha GmbH die Kooperation mit anderen deutschen Unternehmen, insbesondere die Zusammenarbeit in einem Vertriebsnetzwerk, ein wichtiger Bestandteil der Unternehmensstrategie. Die Firma Gießhammer wiederum versucht, durch Fertigungs Kooperationen mit Unternehmen aus den MOEL Vor-

teile zu erlangen. Lediglich für die Beta GmbH stellen Kooperationen bisher keine Option dar, was auf die Ausrichtung des Unternehmens als Nischenhersteller zurückgeführt werden kann. Auch die Auslagerung (Outsourcing) von Aktivitäten an andere Unternehmen wird - bisher noch in geringem Umfang - von der Beta GmbH und der Firma Gießhammer im Zuge der EU-Osterweiterung betrieben. Dabei werden insbesondere lohnkostenintensive Arbeitsschritte an Anbieter aus MOE ausgegliedert.

Die Firma Gießhammer weist die breiteste Palette an Reaktionen auf die EU-Osterweiterung auf. Zusätzlich zu den getätigten Investitionen, der Auslagerung von Aktivitäten und der in der Aufbauphase befindlichen Fertigungskooperation reagierte das Unternehmen mit Anpassungen im Angebot an Produkten und Dienstleistungen, um sich durch hochwertige Produkte mit einer hohen Qualität, zusätzlichen Serviceleistungen und kurzen Lieferzeiten gegenüber dem Wettbewerb abzugrenzen. Eine weitere Reaktion ist die Einführung flexibler Lohn- und Arbeitszeitmodelle für die Arbeitnehmer. Insgesamt zeigen die getätigten Reaktionen aller drei Unternehmen, dass Unternehmenskooperationen, Investitionen in neue und bestehende Niederlassungen in MOE sowie die Auslagerung von Aktivitäten eine entscheidende Rolle spielen, was These U-4 unterstützt.

Zudem ist bei den betrachteten Unternehmen festzustellen, dass es zu einer **Zunahme der Bedeutung der Niederlassungen in MOE** kommt (These U-5). So werden sowohl die Alpha GmbH als auch die Beta GmbH in zunehmendem Maße Aktivitäten in die MOEL verlagern. Auch die Firma Gießhammer evaluiert die Möglichkeit, eine Fertigungsniederlassung in der Tschechischen Republik zu eröffnen, womit These U-5 durch alle drei Unternehmen unterstützt wird.

Entsprechend der Konzeptualisierung der EU-Osterweiterung müssen die Auswirkungen auf Unternehmen und deren strategische Reaktionen auf diese Umweltveränderung langfristig betrachtet werden, um das gesamte Ausmaß erkennen zu können. So sind mit dem offiziellen Beitrittstermin am 1. Mai 2004 zahlreiche Veränderungen im politischen Umfeld eingetreten, die von Unternehmensseite zu

großen Teilen schon antizipiert wurden. Für die drei betrachteten Automobilzulieferer waren dementsprechend lediglich Erleichterungen bei der Zollabwicklung in der erweiterten Union und beim Devisenverkehr als unmittelbare Veränderungen am Beitrittstermin erkennbar. Somit wurde von allen Unternehmen eine Senkung der Handelskosten als direkte Folge der EU-Osterweiterung identifiziert und These U-6, nach der es für kleine und mittlere Automobilzulieferer durch die EU-Osterweiterung zu einer Reduzierung von Transaktionskosten kommt, wird unterstützt. Aufgrund der geringeren Unternehmensgröße und der limitierten Managementkapazität nehmen diese Veränderungen für die Firma Gießhammer eine ungleich höhere Bedeutung ein als für die Alpha GmbH und die Beta GmbH. Unter Berücksichtigung der weniger direkt beobachtbaren Reduzierung der Kosten für die Risikosicherung und der noch in der Zukunft liegenden Kostenersparnis durch die Einführung des Euro als Zahlungsmittel in den MOEL, wird sich die Reduzierung der Transaktionskosten noch verstärken.

Zu guter Letzt beziehen sich die Thesen P-12, S-1, S-2 und S-3 auf den Erfolg der KMU. Aufgrund der äußerst sensiblen Handhabung von bestimmten Daten der Unternehmen, die in den Fallstudien untersucht wurden, konnten keine Daten hinsichtlich der jeweiligen Gewinne gewonnen werden. Somit ist der Erfolg der drei Unternehmen nur indirekt über deren Wettbewerbsposition beurteilbar. Da die Fallstudien ergaben, dass sich bislang jedes der drei untersuchten Unternehmen im Wettbewerb behaupten konnte und zudem eine gute Wettbewerbsposition belegt, die zum Teil mit einem umfangreichen Wachstum einhergeht, können die Alpha GmbH, die Beta GmbH und die Firma Gießhammer durchwegs als erfolgreiche Unternehmen eingeordnet werden.

Die drei Unternehmen haben unterschiedliche Strategien eingeschlagen, um auf die Herausforderungen der EU-Osterweiterung zu reagieren. Während die Alpha GmbH den Wettbewerb primär über Kostenvorteile bestreitet, agiert die Beta GmbH als Nischenhersteller und versucht, dem Anpassungsdruck durch die Einführung neuer innovativer Produkte zu begegnen. Die Firma Gießhammer diffe-

renziert sich über sehr hochwertige Produkte. Besonders hervorzuheben ist die Rolle der Lage in Grenznähe als entscheidender Wettbewerbsvorteil der Alpha GmbH. Das Unternehmen versucht, sich über die Ausnutzung von Synergien mit den grenznahen tschechischen Werken im Niedriglohnbereich in Verbindung mit niedrigen Distanzkosten einen Kostenvorteil gegenüber der Konkurrenz zu verschaffen.

Wettbewerbsvorteile der Alpha GmbH basieren vor allem auf der Fähigkeit zu niedrigen Kosten, der Kooperationsfähigkeit und finanziellen Fähigkeiten. Das Unternehmen passte diese Fähigkeiten in vielfältiger Art und Weise auf die EU-Osterweiterung an. Zunächst wurde die Fähigkeit zu niedrigen Kosten des Unternehmens durch den zusätzlichen Zugang zu Humanressourcen und der Produktionsverlagerung in die MOEL erheblich gesteigert. Zugleich fand ein Ausbau der Kooperationstätigkeit statt, um den neuen Umweltgegebenheiten zu begegnen. Es ist daher eine Verbesserung der Kooperationsfähigkeit des Unternehmens anzunehmen, die auf Lerneffekte des Geschäftsführers zurückzuführen ist. Insgesamt stärkt der Ausbau dieser Fähigkeiten vor allem die Position des Unternehmens hinsichtlich der gewählten Strategie der Kostenführerschaft.

Auch bei der Beta GmbH kam es zu Anpassungen der organisationalen Fähigkeiten, um die gute Wettbewerbsposition weiter auszubauen bzw. zu erhalten. Insbesondere hinsichtlich der Innovationsfähigkeit und der damit einhergehenden Fähigkeit zur Produktdifferenzierung und -entwicklung grenzt sich das Unternehmen gegenüber dem Wettbewerb ab. Hier kam es zwar zu keinen direkten Veränderungen durch die EU-Osterweiterung. Jedoch ist bei der Beta GmbH auf die allgemeinen Managementfähigkeiten und dabei vor allem auf die klare strategische Ausrichtung hinzuweisen. Im strategischen Planungsprozess werden die Auswirkungen der EU-Osterweiterung mit der verfolgten Nischenstrategie in Einklang gebracht.

Die Firma Grießhammer passte ebenfalls ihre Fähigkeiten auf die Veränderungen im Zuge der EU-Osterweiterung an. Hier kam es als logische Fortsetzung der lan-

gen Restrukturierungsphase des Unternehmens, in der es sich mit dem Werkzeug- und Formenbau für die kunststoffverarbeitende Industrie allmählich ein neues Geschäftsfeld erschloss, zu einer Konzentration auf hochwertige Produkte. Damit passte sich das Unternehmen durch eine Steigerung der Qualität und Flexibilität hinsichtlich der Produktion und Produktentwicklung auf die neuen Umweltgegebenheiten an. Die Differenzierungsstrategie des Unternehmens basiert somit auf der Konzentration auf die technologische Führerschaft.

Die obigen Ausführungen zeigen, dass die drei Unternehmen sowohl die organisationalen Fähigkeiten (These P-12) als auch die Strategie (These S-1) auf die neuen internen und externen Umweltgegebenheiten angepasst haben. Da die Alpha GmbH, die Beta GmbH und die Firma Gießhammer darüber hinaus als erfolgreiche Unternehmen eingeordnet wurden, können die Thesen P-12 und S-1 durch die Fallstudien unterstützt werden.

Bei der Alpha GmbH und der Firma Gießhammer als eigentümergeführte Unternehmen ist die besonders positive Einstellung des Unternehmers auf die EU-Osterweiterung hervorzuheben. Bei beiden Unternehmen handelt es sich um positive Beispiele, wie Unternehmen den Herausforderungen der EU-Osterweiterung begegnen können. Die Geschäftsführer der Alpha GmbH und der Firma Gießhammer besitzen große personengebundene Fähigkeiten beim Engagement und bei der Selbstmotivation, aber auch bei der Erkennung und Ausnutzung von Chancen. Allerdings ist festzuhalten, dass die Alpha GmbH keinen implementierten strategischen Planungsprozess besitzt. Hierdurch können bedeutende unternehmensinterne und -externe Entwicklungen übersehen werden. Gerade für die Alpha GmbH als komplexes Unternehmen mit mehreren hundert Mitarbeitern und zahlreichen Niederlassungen im Ausland dürfte die Implementierung eines Planungsprozesses zusätzliche Chancen aufzeigen und zu einer besseren Aufklärung über potenzielle Bedrohungen führen. Im Fall der Firma Gießhammer ist aufgrund der geringeren Unternehmensgröße eine bessere Überschaubarkeit gegeben,

so dass hier auch im Hinblick auf die Ausstattung mit Humanressourcen eine alleinige strategische Verantwortung des Unternehmers gerechtfertigt erscheint.

Auch die positive Einstellung der Geschäftsführerin der Beta GmbH hat wesentlichen Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens, obgleich die Bedeutung aufgrund des fehlenden persönlich-finanziellen Engagements geringer ausfallen dürfte als bei den anderen beiden Unternehmen. Hier ist besonderes Augenmerk auf die klare strategische Ausrichtung und den jährlich stattfindenden Planungsprozess des Unternehmens zu legen, was auf die strategischen und konzeptuellen Fähigkeiten der Geschäftsführerin hinweist. Somit wird auch These S-2, nach der personengebundene Fähigkeiten des Unternehmers erheblichen Einfluss auf den Erfolg der Reaktionen auf die EU-Osterweiterung haben, durch die Fallstudien unterstützt.

In These S-3 wird der Erfolg von strategischen Anpassungsmaßnahmen auf die Existenz eines strategischen Planungsprozesses und einer darauf aufbauenden klaren Unternehmensstrategie zurückgeführt. Unter Bezugnahme auf die Fallstudien können hier jedoch keine genauen Aussagen getroffen werden, da aufgrund der mangelnden Spezifizierung des Unternehmenserfolgs und der sehr divergenten Wettbewerbsstrategien der untersuchten Unternehmen die Vergleichbarkeit des Unternehmenserfolgs nicht gegeben ist. Vorerst kann weiterhin von der Gültigkeit der These ausgegangen werden, obgleich zur genaueren Klärung eine quantitative empirische Untersuchung angebracht erscheint.

In Tabelle 6.2 sind die Ergebnisse der Fallstudien im Hinblick auf die Thesen für Potenzial, Umwelt und Strategie als Einflussfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit von KMU zusammengefasst. Resümierend wurden von den 21 aufgestellten Thesen 18 unterstützt und zwei nicht unterstützt (These P-6 und U-1). Für These S-3 konnte keine Aussage hinsichtlich der Gültigkeit gemacht werden.

<b>Gültigkeit der Thesen nach der empirischen Untersuchung</b>		
P-1	Ausnutzung bestehender Lohnkostenunterschiede durch Verlagerung	+
P-2	Auslagerung arbeits- und lohnkostenintensiver Fertigungsbereiche	+
P-3	Zukünftig auch Auslagerung von höher qualifizierten Aktivitäten	+
P-4	Wenige Arbeitnehmer aus MOE an deutschen grenznahen Standorten	+
P-5	Pendlerpotenzial spielt untergeordnete Rolle für grenznahe Standorte	+
P-6	Relative Verbilligung der Arbeitskräfte in den deutschen Grenzregionen	-
P-7	Keine gravierenden Veränderungen der finanziellen Ausstattung und des Zugangs zu Kapital	+
P-8	Finanzielle Ausstattung und der Zugang zu Kapital beschränken Reaktionsmöglichkeiten auf die EU-Osterweiterung	+
P-9	Investitionen werden verzögert oder überhaupt nicht unternommen	+
P-10	Staatliche und EU-Fördermittel federn finanzielle Beschränkungen ab	+
P-11	Besondere Betroffenheit von grenznahen kleinen und mittleren Automobilzulieferern mit regional begrenztem Aktivitätsradius	+
P-12	Erfolg abhängig von der Anpassung der organisationalen Fähigkeiten	+
U-1	Geringe/keine Änderung der Wettbewerberzahl, aber Veränderung der Qualität des Wettbewerbs	-
U-2	Verstärkung des Kostendrucks durch die Verschärfung des Wettbewerbs und die Ausnutzung des Abhängigkeitsverhältnisses durch die Abnehmer	+
U-3	Zwang zur Verlagerung durch stark ausgeprägten Kostendruck	+
U-4	Verlagerung erfolgt über Kooperationen, Investitionen, Outsourcing	+
U-5	Mit zunehmender Verlagerung von Aktivitäten wächst Bedeutung der Niederlassungen in den MOEL	+
U-6	Reduzierung von Transaktionskosten beeinflusst Kostenposition positiv	+
S-1	Erfolg abhängig von adäquater Strategieveränderung an veränderte Umwelt	+

S-2	Erfolg abhängig von den personengebundenen Fähigkeiten des Unternehmers	+
S-3	Strategischer Planungsprozess und Unternehmensstrategie unterstützen erfolgreiche Anpassung	?

Tabelle 6.2: Übersicht über die Gültigkeit der aufgestellten Thesen<sup>625</sup>. Quelle: Eigene Darstellung. ( + = These wird unterstützt, - = These wird nicht unterstützt, ? = keine Beurteilung anhand der empirischen Daten möglich)

Nachdem die Thesen für Potenzial, Umwelt und Strategie anhand der Fallstudien diskutiert wurden, werden nun aus den Untersuchungsergebnissen allgemeine Rückschlüsse auf die Entwicklung von produzierenden KMU in Deutschland im Zuge der EU-Osterweiterung gezogen.

### 6.2.2 Rückschlüsse aus den Untersuchungsergebnissen auf die weitere Entwicklung von deutschen KMU

Als erstes sollen detaillierte Aussagen über den **Verlauf der beiden Phasen der EU-Osterweiterung** abgeleitet werden. Zunächst ist bei den drei betrachteten Unternehmen eine starke Zunahme der Bedeutung der MOEL als potenzieller Standort zur Verlagerung lohnkostenintensiver Bereiche festzustellen (Phase 1). Allerdings wird die Bedeutung dieser Phase im Zeitablauf aufgrund der zunehmenden Angleichung der Lohnniveaus zwischen den alten und neuen Mitgliedsländern der EU aller Voraussicht nach nachlassen. Daher ist eine wachsende Bedeutung der Absatz- und Beschaffungsmärkte in den MOEL zu erwarten (Phase 2). Dies spiegelt auch die Einschätzung der Interviewpartner im Rahmen der Fallstudien und der Experteninterviews wider. Die Bedeutungszunahme der Absatz- und Beschaffungsmärkte in den MOEL wird allerdings nicht so stark ausfallen wie es bei der Bedeutungssteigerung der MOEL als Fertigungsstandort zu Beginn der ersten

<sup>625</sup> Vgl. für die ausformulierten Thesen Kapitel 5.3.2.



Phase der EU-Osterweiterung der Fall war. Vielmehr ist hier von einem geringeren, aber konstanten Wachstum, das mit der wirtschaftlichen Entwicklung in diesen Ländern einhergeht, auszugehen.

Die Entwicklung hinsichtlich der zwei Phasen der EU-Osterweiterung lässt sich von den untersuchten deutschen KMU in der Automobilzulieferindustrie auf deutsche **KMU im produzierenden Gewerbe** übertragen. Allerdings kann dies aufgrund der empirischen Basis, welche auf den geführten Experteninterviews und den drei Fallstudien beruht, lediglich als These formuliert werden. Eine Begründung für diese Übertragung ist, dass die ökonomische Entwicklung in den MOEL nicht auf die Automobilindustrie beschränkt ist, sondern in allen produzierenden Bereichen stattfindet. Zudem hat die Auswertung der mikroökonomischen Studien in Kapitel 5.1.2 gezeigt, dass deutsche Unternehmen, und damit auch KMU, verstärkt in MOE zusätzliche Absatzchancen erwarten und in diese Länder investieren. Darüber hinaus zeichnen sich deutsche produzierende KMU durch ein Minimum gemeinsamer Merkmale aus.

Freilich ist zu bedenken, dass der genaue Verlauf der beiden Phasen auf das jeweilige Unternehmen individuell angepasst werden muss. Auch wird mit der These keinesfalls unterstellt, dass diese Entwicklung für alle produzierenden KMU in Deutschland gültig sein soll. Vielmehr ist diese Entwicklung als idealtypisch zu betrachten. Die beschriebenen Zusammenhänge werden in Abbildung 6.1 anschaulich dargestellt.

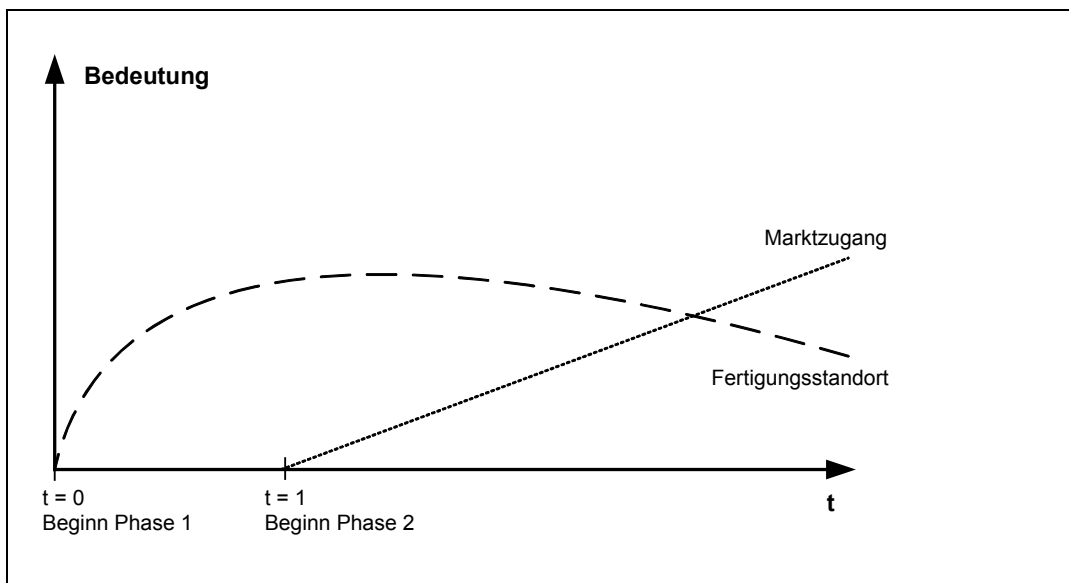


Abbildung 6.1: Idealtypische Darstellung der zwei Phasen der EU-Osterweiterung für produzierende KMU in Deutschland. Quelle: Eigene Darstellung.

Im Rahmen der zukünftigen Entwicklung ist zu erwarten, dass die Bedeutung der neuen Mitgliedsländer als neue Absatzmärkte immer wichtiger wird. Ungarn, Polen, die Tschechische Republik, die Slowakische Republik und andere MOEL werden nicht nur in der Automobilzulieferindustrie in vielen Bereichen an Bedeutung gewinnen. Für viele Unternehmen dürfte mittelfristig gesehen der Zwang, in diese Länder nicht nur mit der Produktion, sondern auch hinsichtlich der Absatzmärkte zu expandieren, einen ähnlichen Stellenwert erreichen wie der momentane Druck, dort die günstige Kostensituation auszunutzen. Gerade für produzierende KMU in Deutschland ist zu erwarten, dass diese Notwendigkeit aufgrund der geographischen Nähe besonders immanent ist.

Dabei muss, wie das Beispiel der Automobilindustrie zeigt, zu Beginn des Eintritts in die MOEL nicht notwendigerweise ein Markt für bestimmte Produkte existieren. Vielmehr kann eine Expansion von Unternehmen in die MOEL, die auf die Optimierung der Fertigungskosten abzielt, einen solchen Markt generieren. Im Fall der Automobilzulieferindustrie hat sich in den MOEL ein Netz aus Niederlas-

sungen von westlichen Unternehmen gebildet, die mit zunehmender Verantwortung auch als Kunden und Lieferanten für andere Unternehmen in Frage kommen. In diesem Zusammenhang ist zu erwarten, dass sich Unternehmen und Niederlassungen in MOE mit zunehmender Bedeutung (These U-5) weiter qualifizieren werden. Im Zeitablauf bringt diese zunehmende Qualifikation für viele Niederlassungen ein gesteigertes Maß an Autonomie und Eigenverantwortung mit sich, was deren Bedeutung im Unternehmensverbund stärken wird. Entsprechend der Entwicklung im Hinblick auf die zwei Phasen der EU-Osterweiterung lässt sich der beobachtete **Qualifizierungsprozess** der Niederlassungen von kleinen und mittleren Automobilzulieferern in MOE ebenfalls auf andere KMU im produzierenden Gewerbe Deutschlands übertragen.

Der Qualifizierungsprozess und die damit einhergehende Bedeutungszunahme von Niederlassungen deutscher KMU in MOE ist aber nicht nur für das einzelne Unternehmen relevant, sondern trifft auch auf dessen Lieferanten, Kunden und Wettbewerber zu. Folglich befindet sich die aufgabenspezifische Umwelt in MOE im Zuge der EU-Osterweiterung in einem Qualifizierungsprozess, der mit der allmählichen Integration der neuen Mitgliedsländer in die EU einhergeht. In der Abnehmer-Zulieferer Beziehung übernimmt die Niederlassung eines Zulieferers in MOE immer mehr an Eigenverantwortung und Autonomie, so dass hier vom Abnehmer immer komplexere und anspruchsvollere Produkte und Dienstleistungen bezogen werden können.

Bei der Betrachtung der empirischen Ergebnisse können im Rahmen des Qualifizierungsprozesses drei verschiedene **Entwicklungsstadien** der Niederlassungen deutscher KMU in MOE identifiziert werden (Vgl. Abbildung 6.2). Für ein Zulieferunternehmen sind im Stadium 1 die Niederlassungen seiner Abnehmer und Lieferanten in MOE zunächst völlig belanglos, da die Geschäfte und Lieferungen direkt mit den jeweiligen Muttergesellschaften abgewickelt werden. Auch die Niederlassung des Zulieferers in MOE steht weder mit Lieferanten noch mit Ab-

nehmern in direktem Kontakt und unterhält lediglich mit der eigenen Muttergesellschaft direkte Beziehungen.

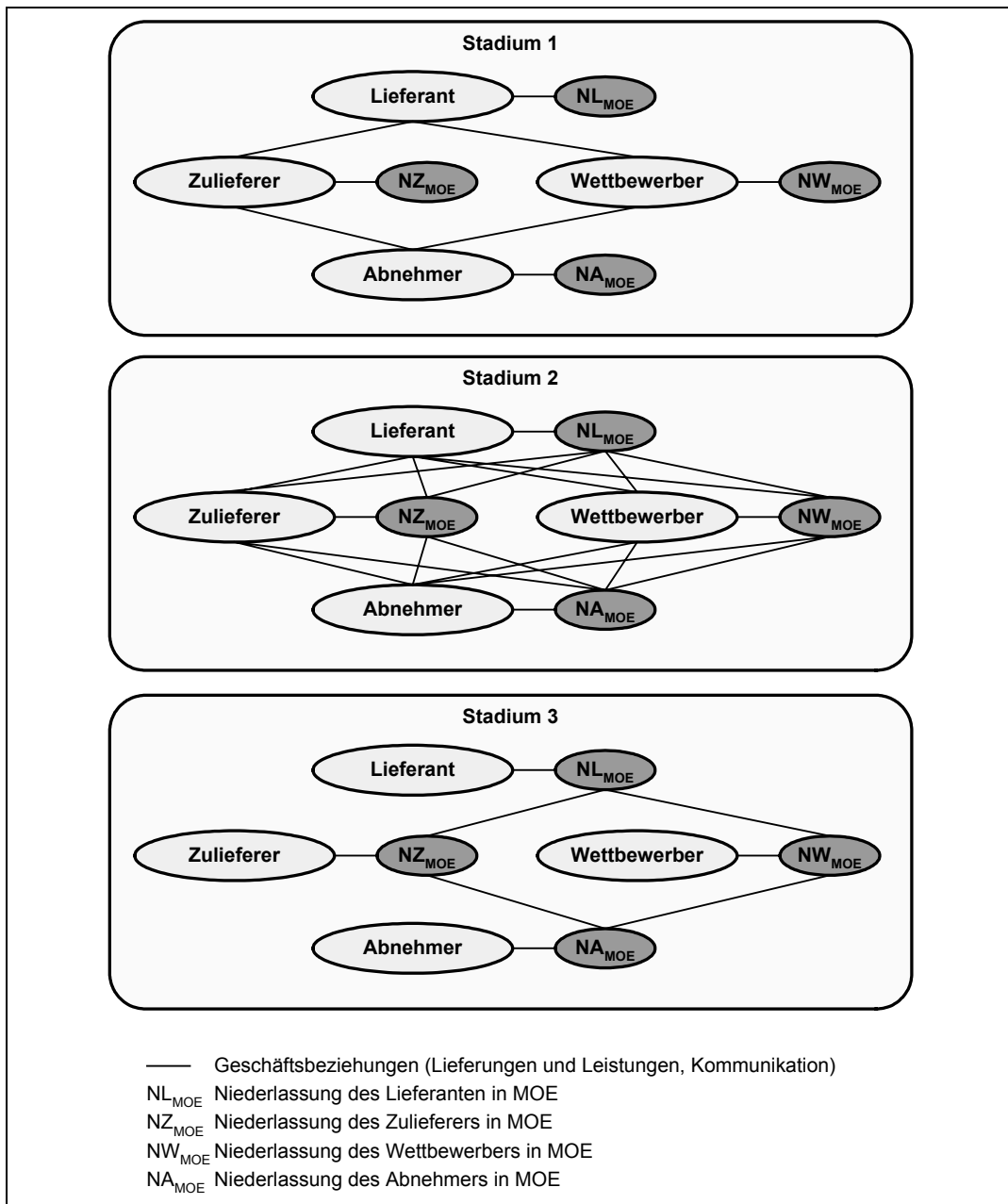


Abbildung 6.2: Beziehungen in Zuliefernetzwerken deutscher KMU im Verlauf der EU-Osterweiterung. Quelle: Eigene Darstellung.

Mit zunehmender Qualifizierung der Niederlassungen werden im Stadium 2 Lieferungen des Zulieferers direkt an die Fertigungsstätten der Abnehmer in MOE gestellt und das Zulieferunternehmen baut auch Kontakte zu Niederlassungen von Lieferanten in den MOEL auf. Insgesamt werden in diesem Stadium zusätzliche Kompetenzen auf die Niederlassungen in MOE übertragen. Damit übernehmen Niederlassungen von deutschen KMU des produzierenden Gewerbes in MOE immer mehr an Bedeutung, wodurch es zu einer Vervielfältigung der Beziehungen in den Zuliefernetzwerken kommt. Dabei entsteht ein heterogenes Beziehungsgeflecht zwischen den einzelnen Niederlassungen und Muttergesellschaften.

Wenn sich die jeweiligen Niederlassungen weiter qualifizieren, werden sukzessive auch weitere Verantwortungsbereiche übertragen. Immer mehr Geschäftskontakte des Zulieferers erfolgen direkt mit den ausländischen Niederlassungen der Abnehmer und Lieferanten. In dieser Extremsituation kommunizieren produzierende Unternehmen aus Deutschland nur mehr über ihre Niederlassungen in MOE. Damit erfolgt eine Verlagerung der Geschäftsbeziehungen von den Muttergesellschaften weg hin zu den mittelosteuropäischen Niederlassungen. Im Extremfall des dritten Entwicklungsstadiums stellt die Niederlassung eines Abnehmers bzw. Lieferanten schließlich den primären oder gar einzigen Ansprechpartner für ein Zulieferunternehmen bzw. dessen Niederlassung in MOE dar.<sup>626</sup>

---

<sup>626</sup> Die verschiedenen Entwicklungsstadien der Niederlassungen in MOE sind mit den von Malnight entwickelten Stufen vergleichbar. Nach Malnight durchlaufen die verschiedenen Funktionsbereiche von Niederlassungen im Laufe des Transitionsprozesses von einer ethnozentrischen Aufstellung zu einer globalen, integrierten Netzwerkstruktur die vier Stufen Appendage (Anhängsel), Participation (Teilnahme), Contribution (Beteiligung) und Integration. Vgl. für eine ausführliche Darstellung Malnight (1995), S. 125ff. Auch die Niederlassungen in MOE sind im ersten Stadium Anhängsel der deutschen Muttergesellschaften und in hohem Maß von diesen abhängig. Im zweiten Stadium bauen sie bereits selbstständige Austauschbeziehungen zu anderen Mitgliedern des Zuliefernetzwerkes auf und übernehmen weitere Kompetenzen in den verschiedenen Funktionsbereichen. Im dritten Stadium haben sie sich in das Zuliefernetzwerk in MOE integriert und agieren weitgehend unabhängig von der Muttergesellschaft. Neben den verschiedenen Entwicklungsstadien von Malnight existieren noch eine Vielzahl von Beiträgen zu den Rollen von Tochtergesellschaften. Vgl. Kutschker/Schmid (2002), S.324ff. Das Ziel der vorliegenden Arbeit liegt jedoch nicht in der differenzierten Ausarbeitung der verschiedenen Rollen von Niederlassungen in MOE. Vielmehr wird der Schwerpunkt in der Darstellung der Entwicklungen der Beziehungen in Zuliefer-

Dieser Extremfall (Stadium 3) ist denkbar, wenn Unternehmen in einem äußerst lohnkostenintensiven Bereich arbeiten, der in Deutschland nicht wettbewerbsfähig ist. Von den untersuchten Unternehmen dürfte dies am ehesten auf die Alpha GmbH zutreffen. Bei deutschen Unternehmen, die ihren Wettbewerb über Differenzierungsvorteile oder technologische Führerschaft betreiben wie bei der Beta GmbH und der Firma Griebßhammer, ist das Eintreten des Stadiums 3 sehr unwahrscheinlich. Stattdessen wird sich eine Situation einpendeln, in der die Niederlassungen in MOE zwar an Bedeutung zunehmen, die Muttergesellschaft aber eine mehr oder weniger starke Position behalten wird (Stadium 2).

Die drei Entwicklungsstadien sind im Kontext der beiden skizzierten Phasen der EU-Osterweiterung zu sehen. So ist die Ausgestaltung des in Stadium 1 beschriebenen Zuliefernetzwerkes Ausdruck der ersten Phase der EU-Osterweiterung. Demgegenüber manifestieren sich die Stadien 2 und 3 primär in der zweiten Phase der EU-Osterweiterung, in welcher der Marktzugang in MOE an Bedeutung zunimmt. Generell ist zu erwarten, dass sich die Zuliefernetzwerke nach MOE ausdehnen bzw. verlagern werden. So wurde bei der Skizzierung der Entwicklung der drei Unternehmen und dabei insbesondere bei der Alpha GmbH ersichtlich, dass die deutschen Aktivitäten von Automobilzulieferern tendenziell immer mehr zur reinen Wertabschöpfung dienen, wohingegen die eigentliche Wertschöpfung in den MOEL und anderen Standorten mit günstigeren Bedingungen erfolgt. Es ist davon auszugehen, dass sich dieser Trend in Zukunft noch verstärken wird.

### 6.3 Implikationen für das Management

Nachdem im vorhergehenden Kapitel die empirische Untersuchung Aufschluss über die Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf die Wettbewerbsfähigkeit von KMU in Deutschland gegeben hat, sollen nun, auf den gewonnen Erkenntnissen

aufbauend, Implikationen für das Management von kleinen und mittleren Automobilzulieferern abgeleitet werden. Zwar werden die Implikationen speziell für diese Unternehmensgruppe formuliert, da die empirische Untersuchung in dieser Branche angelegt ist. Jedoch wird angenommen, dass die Mehrheit der Implikationen auch auf zahlreiche KMU in anderen Branchen übertragen werden können.

Das Ziel der Implikationen ist, dem Management geeignete Maßnahmen zum Erhalt und Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit im Zuge der EU-Osterweiterung aufzuzeigen. Zunächst wird die Situation von KMU in der Automobilzulieferindustrie mit verschiedenen strategischen Orientierungen analysiert, um dann konkrete Handlungsempfehlungen für diese Unternehmensgruppe herauszuarbeiten. Schließlich werden die zentralen Elemente der Arbeit in einem Orientierungsrahmen integriert, mit dem die Unternehmensführung von KMU am Beispiel der EU-Osterweiterung die Auswirkungen einer Umweltveränderung auf die Unternehmenstätigkeit beurteilen und geeignete Anpassungsmaßnahmen auswählen kann.

Wie die drei Fallstudien gezeigt haben, gibt es kein Patentrezept dafür, wie kleine und mittlere Automobilzulieferer auf die Herausforderungen der EU-Osterweiterung reagieren sollen. Zunächst müssen sich diese KMU im Zuge der EU-Osterweiterung auf ihre Stärken konzentrieren, wozu neben der Flexibilität und der Innovationsfähigkeit auch der direkte zwischenmenschliche Kontakt im Unternehmen und die kurzen Entscheidungswege zu zählen sind<sup>627</sup>. Unternehmen, denen dieses gelingt, dürften den Veränderungen durch die EU-Osterweiterung und dem zunehmenden Wettbewerbsdruck erfolgreich standhalten. Generell ist eine situationsspezifische Analyse unerlässlich, um adäquate Empfehlungen für das einzelne Unternehmen ableiten zu können. Es sollen jedoch für KMU in der Automobilzulieferindustrie mit verschiedenen strategischen Ausrichtungen allgemeine Tendenzen aufgezeigt und Empfehlungen für eine bessere strategische Positionierung gegeben werden.

---

<sup>627</sup> Vgl. für Schwächen und Stärken von KMU auch die Ausführungen in Kapitel 3.3.1.

Dabei orientiert sich die Vorgehensweise an den drei generischen Wettbewerbsstrategien von PORTER: der Nischenstrategie, der Strategie der Kostenführerschaft und der Differenzierungsstrategie. Diese drei Wettbewerbsstrategien basieren auf der Kostenführerschaft und der Differenzierung als den zwei grundlegenden Typen von Wettbewerbsvorteilen<sup>628</sup>. Mit der EU-Osterweiterung kommt es für kleine und mittlere Automobilzulieferer, die ihre Wettbewerbsstrategie auf die Kostenführerschaft gründen, zu einer erheblichen Zunahme des Kostendrucks. Damit werden diese Unternehmen c.p. dazu gedrängt, ihre Aktivitäten in zunehmenden Maße an Standorte mit günstigeren Kostenstrukturen - vor allem hinsichtlich der Arbeitskosten - zu verlagern. Als Beispiel hierfür dient die Alpha GmbH. Für kleine und mittlere Automobilzulieferer, die ihre Wettbewerbsstrategie auf Differenzierungsvorteile aufbauen, wie das bei der Beta GmbH und der Firma Gießhammer der Fall ist, ist dieser Druck nicht in dem Ausmaß zu spüren. Damit nimmt die EU-Osterweiterung für deutsche KMU in der Automobilzulieferindustrie, welche ihren Wettbewerb über die Strategie der Kostenführerschaft oder eine Nischenstrategie mit Fokus auf Kostenvorteilen bestreiten, eine ungleich höhere Bedeutung ein, als für solche, die eine Differenzierungsstrategie oder eine Nischenstrategie mit Fokus auf Differenzierungsvorteilen verfolgen.

Wie die Fallstudie der Alpha GmbH verdeutlicht, können kleine und mittlere Automobilzulieferer mit der Strategie der Kostenführerschaft folglich oftmals nur durch die zunehmende Verlagerung von Aktivitäten nach MOE und in weitere Länder mit günstigen Kostenstrukturen reagieren. Über kurz oder lang werden solche Unternehmen alle Aktivitäten aus Deutschland verlagern müssen, um im Wettbewerb Bestand zu haben. Diese Situation dürfte für die Mehrzahl der Unternehmer von deutschen KMU in der Automobilzulieferindustrie allerdings kein erstrebenswertes Ziel sein, zumal in diesem Personenkreis auch von einer gewissen sozialen Verantwortung gegenüber den Beschäftigten in Deutschland ausgegangen werden kann. Als Alternative zur kompletten Verlagerung von Aktivitäten an

---

<sup>628</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel 3.3.1.



Standorte mit günstigeren Kostenstrukturen bietet sich vielmehr der Aufbau von Differenzierungsvorteilen an. Hier kann insbesondere das hohe Qualifikationsniveau der deutschen Beschäftigten genutzt werden. Weiterhin ist für diese KMU mit der Strategie der Kostenführerschaft auch die Konzentration auf eine der Unternehmensgröße entsprechende Nischenstrategie denkbar.

Kleine und mittlere Automobilzulieferer, die ihren Wettbewerb auf Basis von Differenzierungsvorteilen bestreiten oder eine lukrative Nische besetzen, haben im Hinblick auf die Veränderungen durch die EU-Osterweiterung eine ungleich bessere Wettbewerbsposition als solche Unternehmen mit der Strategie der Kostenführerschaft. Bei der Nischenstrategie besteht die zentrale strategische Zielsetzung in der Wahrung und dem Ausbau dieser Position. Das für KMU zentrale Anliegen der Spezialisierung auf eine Nische und/oder Differenzierungsvorteile wird in der Automobilzulieferindustrie somit durch die EU-Osterweiterung noch verstärkt.

Jedoch ist die Verlagerung von Geschäftsaktivitäten in die MOEL auch für kleine und mittlere Automobilzulieferer mit einer günstigen Positionierung im Wettbewerbsumfeld attraktiv. Vor diesem Hintergrund ist die ökonomische Entwicklung in den jeweiligen Ländern zu berücksichtigen. So existieren unter den neuen und den zukünftigen Mitgliedsländern der EU beträchtliche Differenzen. Während in den wirtschaftlich fortgeschrittenen Ländern wie Polen, Ungarn, der Tschechischen Republik und der Slowakischen Republik schon vielfach deutsche Unternehmen tätig sind und hier nur noch in begrenztem Ausmaß Chancen bestehen, gestaltet sich die Situation in den MOEL, die in der wirtschaftlichen Entwicklung noch auf einer niedrigeren Stufe stehen, anders. In diesen Ländern, die tendenziell geographisch weiter entfernt liegen, sind insbesondere hinsichtlich der Arbeitskosten die Unterschiede zu Deutschland noch um ein vielfaches höher, wobei in der Regel auch die Produktivität geringer ist. Durch die Gründung von Niederlassungen in weiter östlich gelegenen Ländern erschließt sich demnach weiteres Kosteneinsparungspotential.

Bislang befinden sich wichtige MOE-Standorte der deutschen Automobilindustrie in Ungarn, der Tschechischen Republik, der Slowakischen Republik sowie Polen<sup>629</sup>. Wenn kleine und mittlere Automobilzulieferer aus Deutschland nun nach neuen Betätigungsfeldern in den MOEL suchen, was einen Zwang für viele dieser Unternehmen konstituiert, sind sie auf Standorte mit noch nicht genutzten Möglichkeiten angewiesen. Zu diesen Ländern gehören die momentanen EU-Beitrittskandidaten Bulgarien und Rumänien, aber auch weiter östlich gelegene Länder wie die Ukraine und Weißrussland, die der EU entweder nicht beitreten werden oder deren Beitritt noch in weiter Ferne liegt. Allerdings sind auch für den Fall, dass diese Länder keine Mitglieder der EU werden, Konsequenzen der zwischen diesen Ländern und der EU fortschreitenden ökonomischen Integration und Liberalisierung für Unternehmen spürbar.

Das Engagement kleiner und mittlerer Automobilzulieferer in MOE hängt in entscheidendem Maße vom Erfolg der dortigen Aktivitäten ab. So ist davon auszugehen, dass erfolgreiche Aktivitäten in den neuen Mitgliedsländern die Entscheidung, noch weiter in östliche Märkte vorzudringen, begünstigen. Aber auch für solche KMU in der Automobilzulieferindustrie, deren Erfahrungen in mittelosteuropäischen Märkten wenig erfolgreich waren, und die sich eventuell wieder zurückgezogen haben, besteht die Notwendigkeit, nach neuen Chancen in weiter östlich gelegenen Märkten zu suchen und sich dort zu engagieren. Somit kann für deutsche kleine und mittlere Automobilzulieferer mit oder ohne Aktivitäten in den MOEL die Empfehlung gegeben werden, verstärkt **nach Aktivitätsfeldern in weiter östlich gelegenen Ländern** zu suchen.

Ferner muss in diesen Unternehmen Klarheit darüber erlangt werden, inwieweit eine **Arbeitsteilung zwischen den einzelnen Unternehmensstandorten** sinnvoll ist. Während es in der ersten Phase der EU-Osterweiterung primär um die Fertigungsverlagerung in die MOEL ging, offeriert der Qualifizierungsprozess von

---

<sup>629</sup> Vgl. Verband der Automobilindustrie (2004), S. 18.

Niederlassungen in den MOEL eine breite Palette an Möglichkeiten, wie das einzelne Unternehmen die divergierenden Standortbedingungen am besten ausnutzt. Neben den existierenden **Lohnkostenunterschieden**, sind hier vor allem auch **unterschiedliche Steuersätze** und **Fördermöglichkeiten** zu berücksichtigen, die in Form einer (legalen) Gewinnverlagerung bzw. durch die Inanspruchnahme staatlicher und EU-Fördermaßnahmen ausgenutzt werden können.<sup>630</sup>

Um eine adäquate Reaktion auszuwählen, muss ein KMU in der Automobilzulieferindustrie die zentralen unternehmensinternen und unternehmensexternen Einflussfaktoren auf die Wettbewerbsfähigkeit identifizieren. In diesem Zusammenhang wird zum besseren Verständnis der Lage des einzelnen Unternehmens die Durchführung einer Analyse empfohlen, in der bestehende Stärken und Schwächen sowie zukünftige Möglichkeiten und Bedrohungen identifiziert werden sollen. Eine Basis für eine solche ‚**SWOT-Analyse**‘<sup>631</sup> im Kontext der EU-Osterweiterung bietet der noch aufzustellende **Orientierungsrahmen** zur Analyse der Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf den strategischen Managementprozess von KMU<sup>632</sup>. Falls ein KMU der Automobilzulieferindustrie Niederlassungen in MOE hat, geht es vor allem darum, bestehende **organisatorische Fähigkeiten und Wettbewerbsvorteile dieser Niederlassungen zu erkennen** und diese unter Berücksichtigung des stattfindenden Qualifizierungsprozesses **aktiv weiterzuentwickeln**.

Bei kleinen und mittleren Automobilzulieferern spielt bei Entscheidungen über Auslandsaktivitäten insbesondere der Unternehmer eine entscheidende Rolle. Falls bisher noch keine Aktivitäten in MOE bzw. allgemein im Ausland etabliert

---

<sup>630</sup> Die Vorteile einer Arbeitsteilung zwischen deutschen bzw. westeuropäischen Standorten und Unternehmensstandorten in den MOEL behandeln Kröger et al. im Rahmen des Konzeptes der Dualen Restrukturierung ausführlich. Vgl. Kröger et al. (1994).

<sup>631</sup> Die Bezeichnung SWOT-Analyse leitet sich aus den englischen Bezeichnungen für Stärken (‚Strengths‘), Schwächen (‚Weaknesses‘), Möglichkeiten (‚Opportunities‘) und Bedrohungen (‚Threats‘) ab. Vgl. für eine Darstellung der SWOT-Analyse Kutschker/Schmid (2002), S. 808f.

<sup>632</sup> Vgl. hierzu die nachfolgenden Ausführungen in diesem Abschnitt und die Zusammenfassung

wurden, ist davon auszugehen, dass diese mangelnde Auslandsorientierung des Unternehmers auch auf die zukünftige Entwicklung des Unternehmens erheblichen Einfluss haben wird. So sind Unternehmer, die nicht die nötigen personen- gebundenen Fähigkeiten besitzen, auch nicht in der Lage, bestehende Chancen zu erkennen. In diesen Fällen ist eine **proaktive Einstellung** des Unternehmers essentiell, um eine Umweltveränderung zu antizipieren und darauf adäquat zu reagieren.

Im Kontext der EU-Osterweiterung geht es für den Unternehmer eines KMU in der Automobilzulieferindustrie insbesondere darum, ständig über **neue Entwicklungen** und die **Übernahmefristen** informiert zu sein. Hinsichtlich neuer Entwicklungen besteht eine entscheidende Aufgabe darin, die **Branchentrends** zu beobachten, auszuwerten und darauf zu reagieren. So bietet es sich in vielen Fällen an, Kunden, die neue Fertigungsstandorte in den MOEL errichten, dorthin zu folgen („Client-following“), um somit von niedrigen Distanzkosten und kurzen Wegen zu profitieren. Ferner wird dem Unternehmer angeraten, aktiv nach **Kooperationspartnern** und **Investitionsobjekten** zu suchen.

Als Anlaufstelle für Informationen bieten sich die regionalen Industrie- und Handelskammern (IHK) und die Außenhandelskammern (AHK) in den jeweiligen MOEL an. Die eigentliche Suche nach Möglichkeiten in diesen Ländern sollte jedoch vor Ort stattfinden, um ein möglichst vollständiges Bild zu erhalten. Auch hier wird auf die Industrie- und Handelskammern und die Außenhandelskammern verwiesen, die zahlreiche Kooperationsbörsen und Informationsreisen in die MOEL anbieten.

Ferner ist es im Kontext der EU-Osterweiterung ratsam, dass kleine und mittlere Automobilzulieferer in **lokale Netzwerke in MOE eindringen**, um existente und sich entwickelnde Möglichkeiten auszunutzen. Zur Erreichung dieses Ziels muss einerseits ein **Verständnis gegenüber dem jeweiligen kulturellen Umfeld** er-

langt werden. Andererseits können sich Unternehmen auch durch die **Beschäftigung von Managern aus den MOEL** Zugang zu den dortigen lokalen Netzwerken verschaffen. Damit soll vor allem der Kontaktaufbau in der zweiten Phase der EU-Osterweiterung und im Rahmen des Qualifizierungsprozesses der Niederlassungen in MOE erleichtert werden. In vielen Fällen kann von Seiten lokaler Manager in den MOEL auf bestehende Kontakte zurückgegriffen werden, was in der Regel einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil konstituiert. In Tabelle 6.3 werden die aufgestellten Handlungsempfehlungen für KMU in der Automobilzulieferindustrie noch einmal zusammengefasst.

<b>Handlungsempfehlungen für das Management kleiner und mittlerer Automobilzulieferer in Deutschland im Kontext der EU-Osterweiterung</b>
Analyse der eigenen Situation im Hinblick auf die EU-Osterweiterung (Identifikation von Stärken, Schwächen, Möglichkeiten und Bedrohungen) mit Hilfe eines geeigneten Instruments
Informationsbeschaffung und -auswertung über neue Entwicklungen und Übernahme-fristen im Rahmen der EU-Osterweiterung
Erlangung einer proaktiven Einstellung des Unternehmers in Bezug auf <ul style="list-style-type: none"> <li>■ die Entwicklungen der EU-Osterweiterung und damit verbundene Branchentrends,</li> <li>■ die Suche von Kooperationspartnern und</li> <li>■ die Identifikation potenzieller Investitionsobjekte</li> </ul>
Suchen von ungenutzten Möglichkeiten in weiter östlich gelegenen Ländern
Ausnutzen der unterschiedlichen Standortbedingungen in den MOEL und in Deutschland: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lohnkostenunterschiede,</li> <li>■ unterschiedliche Steuersätze sowie</li> <li>■ europäische und staatliche Fördermöglichkeiten</li> </ul>
Unternehmensindividuelle Festlegung der Arbeitsteilung zwischen der deutschen Muttergesellschaft und den Niederlassungen in MOE
Erkennen und Weiterentwicklung von Fähigkeiten und Wettbewerbsvorteilen eventuell existenter und zukünftiger Niederlassungen in den MOEL unter Berücksichtigung des stattfindenden Qualifizierungsprozesses
Eindringen in lokale Netzwerke in den MOEL durch <ul style="list-style-type: none"> <li>■ die Beschäftigung von lokalen Managern aus und</li> <li>■ der Erlangung kultureller Sensibilität gegenüber den MOEL</li> </ul>

Tabelle 6.3: Handlungsempfehlungen für das Management kleiner und mittlerer Automobilzulieferer. Quelle: Eigene Darstellung.

Von KMU in der Automobilindustrie abstrahierend werden nun die zentralen Einflussfaktoren auf die Wettbewerbsfähigkeit von KMU mit den Auswirkungen der EU-Osterweiterung verbunden. Mit dem so aufgestellten Orientierungsrahmen (vgl. Abbildung 6.3) soll der Unternehmensführung eines KMU ein Instrument bereitgestellt werden, um die Konsequenzen der EU-Osterweiterung zu erkennen und geeignete strategische Reaktionen abzuleiten. Neben den unternehmensinter-

nen und unternehmensexternen Einflussfaktoren auf die Wettbewerbsfähigkeit von KMU sind darin auch grundlegende strategische Gestaltungsparameter und wichtige Veränderungen der EU-Osterweiterung für die Unternehmenstätigkeit enthalten. Der Orientierungsrahmen orientiert sich demnach an dem im strategischen Management bekannten Instrument der SWOT-Analyse, in der Stärken, Schwächen, Möglichkeiten und Bedrohungen eines Unternehmens identifiziert werden<sup>633</sup>.

Für den Unternehmer ist es unerlässlich, sich ein klares Verständnis über die Inhalte und das Ausmaß der EU-Osterweiterung zu verschaffen. Hier besteht entsprechend der mangelnden theoretischen Fundierung und Konzeptualisierung in der Wissenschaft auch in der Unternehmenspraxis lediglich ein diffuses Verständnis über die Konsequenzen dieser Umweltveränderung. Während in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung die Festlegung der EU-Osterweiterung vor allem aus Überlegungen hinsichtlich der Abgrenzung zu anderen Umweltveränderungen erfolgen muss, liegt die Notwendigkeit des Verständnisses der EU-Osterweiterung für die Unternehmenspraxis im Erkennen der relevanten Inhalte. Hier ist die Abgrenzung zu den Inhalten anderer Umweltveränderungen wie der Globalisierung nicht primäres Erkenntnisziel, da es für ein Unternehmen irrelevant ist, welchem Auslöser eine Umweltveränderung zuzuordnen ist. Vielmehr geht es für den Geschäftsführer eines KMU darum, die zentralen Veränderungen zu erkennen, diese zu antizipieren und entsprechend darauf zu reagieren.

---

<sup>633</sup> Vgl. für eine Darstellung der SWOT-Analyse Kutschker/Schmid (2002), S. 808f.

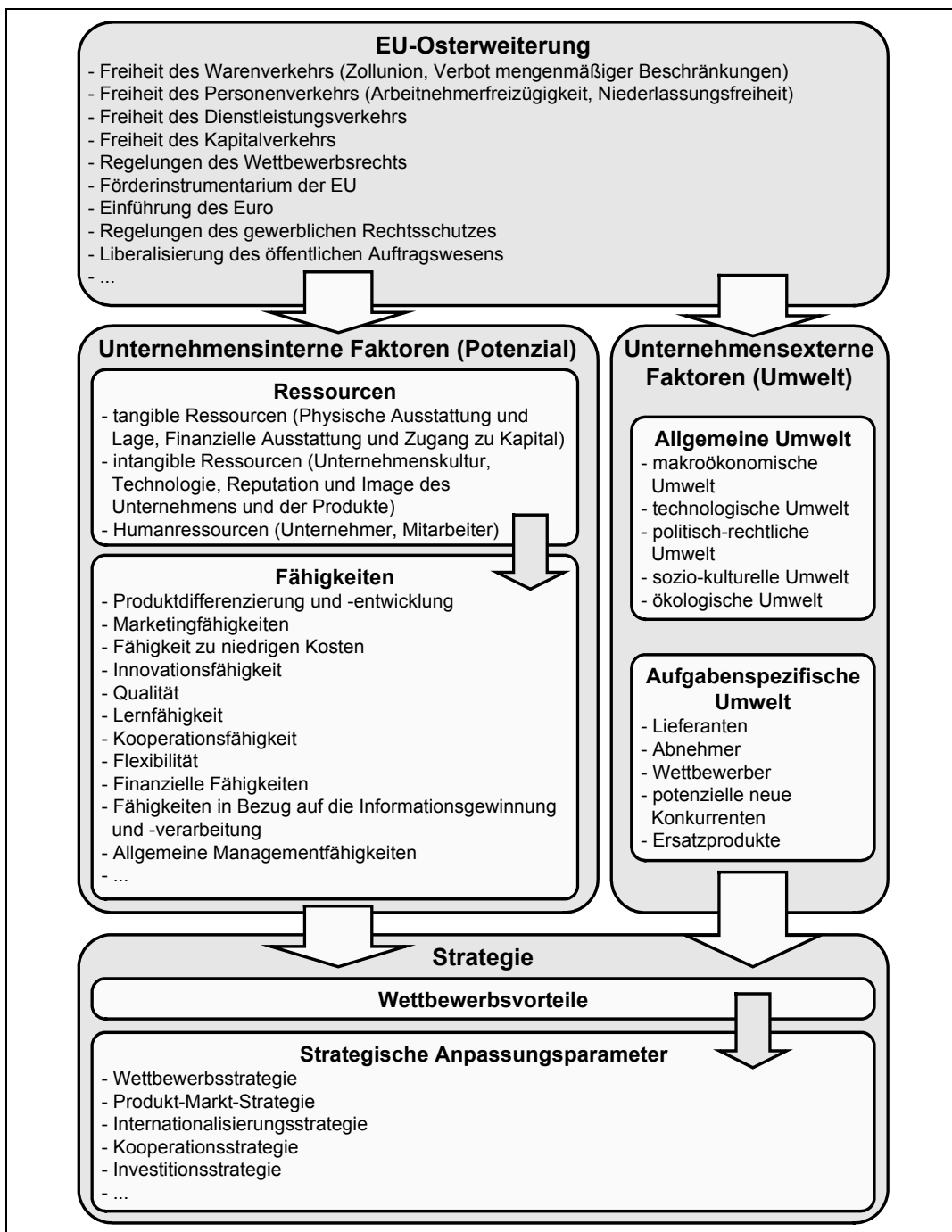


Abbildung 6.3: Orientierungsrahmen zur Analyse der Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf den strategischen Managementprozess von KMU. Quelle: Eigene Darstellung.



Die entscheidenden unternehmensinternen Einflussfaktoren auf die Wettbewerbsfähigkeit beruhen dabei auf dem Potenzial des Unternehmens. Hier muss sich der Unternehmer darüber bewusst werden, welche Ressourcen das Unternehmen besitzt und welche Möglichkeiten bzw. Bedrohungen sich daraus ergeben. Weiterhin muss er sich auch darüber bewusst werden, welche Ressourcen zu welchen Fähigkeiten führen und wie diese Fähigkeiten dann zu den einzelnen Wettbewerbsvorteilen beitragen<sup>634</sup>. Es kommt darauf an, dass der Unternehmer zunächst erkennt, auf welche unternehmensinternen Einflussfaktoren sich die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gründet. Nachdem er sich über das Potenzial des Unternehmens bewusst geworden ist, müssen die Einflüsse der EU-Osterweiterung auf die Ressourcen und Fähigkeiten sowie deren Veränderungen abgeleitet werden.

Auch hinsichtlich der unternehmensexternen Umwelt ist für den Entrepreneur von KMU entscheidend, ein klares Verständnis über die Situation des Unternehmens zu bekommen und die Beeinflussung durch die mit der EU-Osterweiterung einhergehenden Veränderungen zu antizipieren. Dabei geht es generell um eine Beurteilung der Veränderungen in der allgemeinen Umwelt. Darüber hinaus gilt es aber auch, Konsequenzen für die einzelnen Akteursgruppen der aufgabenspezifischen Umwelt zu antizipieren.

Aus der synthetischen Betrachtung der unternehmensinternen und unternehmensexternen Umwelt ergibt sich schließlich ein Bild, in dem sich die Bedeutung einzelner Wettbewerbsvorteile und deren Beeinflussung durch die EU-Osterweiterung widerspiegelt. Aufbauend auf den Wettbewerbsvorteilen muss eine passende Strategie erarbeitet werden, welche die Ressourcen und Fähigkeiten des jeweiligen KMUs hinsichtlich der bestehenden Möglichkeiten am besten ausnutzt. Die zentrale Aufgabe besteht darin, existente Wettbewerbsvorteile zu erweitern und neue zu generieren. In diesem Zusammenhang ist es auch Aufgabe des Unternehmers, fehlende oder mangelhafte Ressourcen zu identifizieren, aufzufül-

---

<sup>634</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel 2.3.

len und entsprechende Investitionen zu tätigen. Ferner muss er die wesentlichen Fähigkeiten des Unternehmens erkennen und diese konstant ausbauen.

Mit dem so aufgestellten Orientierungsrahmen werden zusammenfassend zwei Ziele verfolgt. Erstens soll dem Management von KMU ein Rahmen gegeben werden, anhand dessen sie die Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf die Wettbewerbsfähigkeit unternehmensindividuell abschätzen können. Zweitens soll dieser abgesteckte Rahmen auch dazu verwendet werden, adäquate Anpassungsstrategien für das Unternehmen abzuleiten. Darüber hinaus kann der Orientierungsrahmen auch auf andere Kontexte übertragen werden. Wie zuvor dargestellt sind für KMU nicht nur Veränderungen durch die EU-Osterweiterung relevant. Vielmehr müssen in diesen Unternehmen auch Konsequenzen, die durch andere Umweltveränderungen entstehen, berücksichtigt werden. Indem die zentralen Auswirkungen einer anderen Umweltveränderung für die Tätigkeit von KMU abgeleitet werden, kann der vorgestellte Orientierungsrahmen auch auf diesen Kontext übertragen werden.

In diesem Kapitel wurden die Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf das Potenzial, die Umwelt und die Strategie von grenznahen kleinen und mittleren Automobilzulieferern in Deutschland empirisch untersucht. Die gewonnenen Einblicke in den strategischen Managementprozess von KMU in Bezug auf die EU-Osterweiterung wurden in Form von Implikationen für das Management von kleinen und mittleren Automobilzulieferern verdichtet. Resümierend wurden die zentralen Bestandteile der Arbeit in einem Orientierungsrahmen für das Management von KMU integriert.

## 7. Entwicklung von KMU im Kontext der EU-Osterweiterung

Das Ziel der vorliegenden Arbeit bestand in der Darstellung und Analyse der Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf die Wettbewerbsfähigkeit von KMU in Deutschland. Im Grundlagenteil der Arbeit wurde einerseits die Wettbewerbsfähigkeit von KMU in einem theoretischen Bezugsrahmen konkretisiert (Kapitel 2 und 3). Andererseits lieferte Kapitel 4 eine Konzeptualisierung der EU-Osterweiterung, woraus wichtige Veränderungen für die Tätigkeit von KMU abgeleitet werden konnten. Diese zentralen Veränderungen konstituierten in Verbindung mit dem theoretischen Bezugsrahmen die Basis für die Analyse (Kapitel 5) und anschließende empirische Untersuchung (Kapitel 6) der Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf die Wettbewerbsfähigkeit von KMU am Beispiel der Automobilzulieferindustrie in Deutschland.

Abschließend werden noch einmal die zentralen Erkenntnisse der Arbeit dargestellt, wobei sich die Darstellung an den in Kapitel 1 aufgeworfenen wissenschaftlichen Fragestellungen orientiert. Die Bearbeitung der Frage nach der Konzeptualisierung der Wettbewerbsfähigkeit von KMU führte zur Aufstellung eines theoretischen Bezugsrahmens. Auf Basis von Ergebnissen der empirischen Zielforschung wurde die Wettbewerbsfähigkeit zunächst als zentrales Unternehmensziel festgelegt. Neben der Wettbewerbsfähigkeit sind die Bestandsicherung und die langfristige Gewinnmaximierung als komplementäre strategische Ziele von Unternehmen zu betrachten. In diesem Zusammenhang ist das Potenzial, das vor allem in den Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmens begründet ist, die Grundlage der Wettbewerbsfähigkeit. Mit der Unternehmensstrategie setzt ein Unternehmen das Potenzial in Wettbewerbsvorteile um, wobei diese im Umweltkontext Positionierungsvorteile konstituieren. Das Konstrukt Wettbewerbsfähigkeit wurde mit den Eigenschaften Relativität, Dynamik, Langfristigkeit, Kontrollierbarkeit sowie Effizienz und Effektivität charakterisiert. Schließlich wurden die

Einflussfaktoren und die Eigenschaften von Wettbewerbsfähigkeit in einer allgemeinen Definition zusammengeführt.

Als zentrale Einflussfaktoren auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen wurden das Potenzial, die Unternehmensstrategie, die Unternehmensumwelt und der Unternehmenserfolg identifiziert. Für KMU stellt der Unternehmer einen weiteren wesentlichen Einflussfaktor auf die Wettbewerbsfähigkeit dar. Der aufgestellte theoretische Bezugsrahmen der Wettbewerbsfähigkeit von KMU enthält diese zentralen Einflussfaktoren. Zur Spezifizierung der Einflussfaktoren wurde auf Erkenntnisse des Ressourcenbasierten Ansatzes und der Kontingenztheorie zurückgegriffen. Hinsichtlich des Potenzials wird in tangible, intangible und Humanressourcen differenziert, welche die Grundlage für die organisationalen Fähigkeiten bilden. In diesem Kontext sind zahlreiche strategische Ressourcen und Fähigkeiten von Bedeutung. Stärken von KMU liegen insbesondere in der Flexibilität und der Innovationsfähigkeit. Schwächen sind auf Beschränkungen durch die Größe von KMU sowie auf den Mangel an notwendigen Ressourcen zurückzuführen und äußern sich insbesondere in den Funktionsbereichen Marketing, Finanzierung sowie F&E.

Ferner wurde die Beziehung der Strategie zur Umwelt auf Basis der in der Kontingenztheorie begründeten Fit-Hypothese konzeptualisiert. Danach hat der Strategie-Umwelt-Fit eines Unternehmens wesentlichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Die Unternehmensumwelt wurde in die allgemeine und die aufgabenspezifische Umwelt differenziert. Hinsichtlich der Unternehmensstrategie als Einflussfaktor auf die Wettbewerbsfähigkeit nehmen neben der Wettbewerbsstrategie vor allem die Produkt-Markt-Strategie, die Internationalisierungsstrategie, die Kooperationsstrategie und die Investitionsstrategie als vier Möglichkeiten der strategischen Anpassung eine zentrale Position ein. Die herausragende Stellung des Unternehmers zeigt sich vor allem im Gestaltungsspielraum, den dieser im Rahmen des strategischen Entscheidungsprozesses von KMU be-

sitzt. Damit wird das strategische Verhalten von KMU wesentlich durch die personengebundenen Fähigkeiten und die Persönlichkeit des Unternehmers geprägt.

Die zweite wissenschaftliche Fragestellung nach der Konzeptualisierung der EU-Osterweiterung und der Identifikation der wichtigsten Konsequenzen dieser Umweltveränderung für die Tätigkeit von KMU wurde in Kapitel 4 bearbeitet. Die EU-Osterweiterung ist als kontinuierlicher Prozess zu betrachten. Dabei ist sie als Episode in der Integration in Europa zu sehen und umfasst sowohl die Integration in Form einer geographischen Erweiterung als auch in Form einer Vertiefung der Beziehungen. Ferner steht die EU-Osterweiterung in enger Verbindung zu den Transformationsprozessen in den MOEL und lässt sich in die politisch-rechtliche, gesellschaftliche, institutionelle und ökonomische Dimension unterteilen. In der vorliegenden Arbeit fand dabei eine Beschränkung auf die Betrachtung der ökonomischen Dimension statt. Zentrale Veränderungen sind vor allem für KMU in den neuen Mitgliedsländern aus MOE sowie auf Seiten der alten Mitgliedsländer in Deutschland und Österreich zu beobachten, wobei die Grenzregionen zwischen den alten und neuen Mitgliedsländern besonders betroffen sind.

Die Übernahme des *Acquis Communautaire* mit den damit einhergehenden Übernahmeregelungen erwies sich als entscheidendes Kriterium, anhand dessen die Wirkungen der EU-Osterweiterung auf die Unternehmenstätigkeit festgemacht werden können. Dabei ist die ökonomische Dimension der EU-Osterweiterung vor allem in der Ausweitung des Europäischen Binnenmarktes und der EWWU auf die neuen Mitgliedsländer zu sehen, so dass hier die wesentlichen Veränderungen der EU-Osterweiterung für die Unternehmenstätigkeit begründet liegen. Essentielle Konsequenzen für Unternehmen ergeben sich aus der Übertragung der vier Grundfreiheiten (Freiheit des Warenverkehrs, des Personenverkehrs, des Dienstleistungsverkehrs und des Kapitalverkehrs), die von den Regelungen des Wettbewerbsrechts und des gewerblichen Rechtsschutzes sowie Veränderungen des europäischen Förderinstrumentariums, der Liberalisierung des öffentlichen

Auftragswesens und der zukünftigen Einführung des Euros in den MOEL ergänzt werden.

Die dritte wissenschaftliche Fragestellung beinhaltet die Auseinandersetzung mit den Konsequenzen der EU-Osterweiterung für die Tätigkeit von KMU und wurde in Kapitel 5 und 6 behandelt. Zunächst erfolgte eine Darstellung von ausgewählten Arbeiten über Wirkungen einer ökonomischen Integration auf die Unternehmenstätigkeit, um dann Ergebnisse und Inhalte bisheriger Untersuchungen zu den Folgen der EU-Osterweiterung auf die Tätigkeit von KMU zu analysieren. Basierend auf zwei Experteninterviews fand anschließend eine allgemeine Einordnung der veränderten Wettbewerbsfähigkeit von KMU statt. Unter Verwendung des in Kapitel 3 erarbeiteten Bezugsrahmens der Wettbewerbsfähigkeit von KMU wurde die Analyse daraufhin auf kleine und mittlere Automobilzulieferer spezifiziert. Die daraus resultierenden Thesen wurden anschließend anhand von drei Fallstudien empirisch untersucht. Von den 21 aufgestellten Thesen werden 18 unterstützt, zwei nicht unterstützt und über eine konnte keine Aussage gemacht werden. Generell hat sich herauskristallisiert, dass die EU-Osterweiterung weitreichende Konsequenzen für die Wettbewerbsfähigkeit von KMU hat.

Durch die EU-Osterweiterung kommt es für KMU in der deutschen Automobilzulieferindustrie zu einer Verschärfung des Kostendrucks, der sowohl auf die Verschärfung des Wettbewerbs als auch die Ausnutzung des Abhängigkeitsverhältnisses der Zulieferer von ihren Abnehmern zurückzuführen ist. Bisherige Reaktionen umfassen primär die Verlagerung kostenintensiver Aktivitäten über Kooperationen mit anderen Unternehmen, Investitionen in bestehende und neue Niederlassungen in MOE sowie die Auslagerung von Aktivitäten, wobei die finanzielle Ausstattung und der Zugang zu Kapital oft eine Beschränkung darstellen. Kleine und mittlere Automobilzulieferer verlagerten bisher vornehmlich arbeits- und lohnkostenintensive Fertigungsbereiche. In Zukunft werden jedoch auch Aktivitäten, die mit einem qualifizierten Anforderungsprofil an die Arbeitnehmer verbunden sind, in die MOEL verlagert werden. Der Erfolg dieser Unter-

nehmen hängt zudem entscheidend davon ab, wie sie ihre organisationalen Fähigkeiten und ihre Unternehmensstrategie auf die neuen Umweltgegebenheiten anpassen. Wichtig sind hierbei auch die personengebundenen Fähigkeiten des Unternehmers.

Ferner wurden auch allgemeine Entwicklungsrichtungen für produzierende KMU aufgeworfen, die als Grundlage für weitere Forschungsvorhaben dienen sollen. Insbesondere befinden sich die Niederlassungen produzierender KMU in den MOEL in einem Qualifizierungsprozess, der mit einer Zunahme der Bedeutung dieser Niederlassungen für das Gesamtunternehmen einhergeht. Schließlich wurden für diese Unternehmensgruppe auch Aussagen über den Verlauf von zwei Phasen der EU-Osterweiterung getroffen, welche die allgemeine Entwicklung kennzeichnen. Zunächst propagierten produzierende KMU primär die Auslagerung arbeits- bzw. lohnkostenintensiver Fertigungsschritte in die MOEL, um dann in der zweiten Phase den Zugang zu neuen Absatz- und Beschaffungsmärkten in Angriff zu nehmen. Der Anstieg der Bedeutung der zweiten Phase verläuft dabei jedoch nicht so extrem wie es bei der ersten Phase der Fall war. Zudem ist zu erwarten, dass die Bedeutung der Verlagerung arbeitskostenintensiver Tätigkeiten in die MOEL allmählich abnehmen dürfte.

Schließlich wurde in Kapitel 6 die vierte wissenschaftliche Fragestellung behandelt und es wurden Implikationen für das Management von KMU in der Automobilzulieferindustrie vorgestellt. Für KMU mit der Strategie der Kostenführerschaft und KMU mit einer Nischenstrategie mit Fokus auf Kostenvorteilen erscheint es angebracht, über eine strategische Neupositionierung nachzudenken. Unter der Prämisse, dass ein Unternehmer nicht beabsichtigt, alle Aktivitäten aus Deutschland zu verlagern, wird der Aufbau von Differenzierungsvorteilen empfohlen.

Darüber hinaus ist die produktive Suche nach ungenutzten Möglichkeiten in osteuropäischen Ländern wie Rumänien, Bulgarien, der Ukraine oder Weißrussland, die sich in ihrer wirtschaftlichen Entwicklung noch nicht auf dem Stand der fortschrittlichen MOEL (insbesondere Polen, Ungarn, die Tschechische Republik und

die Slowakische Republik) befinden und daher noch günstigere Standortbedingungen anbieten, eine Option. Außerdem wurden weitere Handlungsempfehlungen für das Management von KMU in der deutschen Automobilzulieferindustrie gegeben. Dazu gehören die unternehmensindividuelle Festlegung der Arbeitsteilung zwischen der Muttergesellschaft in Deutschland und den mittelosteuropäischen Niederlassungen, das Ausnutzen unterschiedlicher Standortbedingungen, die Situationsbestimmung des Unternehmens anhand eines geeigneten Orientierungsrahmens, der Ausbau von Fähigkeiten und Wettbewerbsvorteilen von Niederlassungen in den MOEL, die Informationsbeschaffung und -auswertung über neue Entwicklungen der EU-Osterweiterung und die Übernahmefristen sowie das Eindringen in lokale Netzwerke in den MOEL.

Zusammenfassend wurden die zentralen Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit in einem Orientierungsrahmen für das Management von KMU integriert, der als Hilfestellung zur Abschätzung von Konsequenzen der EU-Osterweiterung auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens verwendet werden kann. Ferner ist eine Ableitung strategischer Reaktionen möglich. Zudem kann der Orientierungsrahmen auf andere Umweltveränderungen übertragen werden.

Insgesamt ist die vorliegende Arbeit in einem höchst interessanten - wenn auch aus betriebswirtschaftlicher Perspektive bisher vernachlässigten - Gebiet angesiedelt und soll als Basis für weitere Forschungsvorhaben dienen. Der besondere Erkenntnisgewinn der vorliegenden Arbeit liegt einerseits in den gewonnenen Einsichten in die Wettbewerbsfähigkeit von KMU in Deutschland im Zuge der EU-Osterweiterung. Andererseits ist die getrennte Konzeptualisierung der Wettbewerbsfähigkeit von KMU und der EU-Osterweiterung hervorzuheben. In Bezug auf die gewählte Vorgehensweise ist zudem der qualitative Zugang anzuführen, durch den neue Einblicke in den strategischen Managementprozess von KMU im Zuge einer Umweltveränderung gewonnen werden konnten.



## Literaturverzeichnis

- Aaker, D. A. (1989): Managing Assets and Skills. The Key to a Sustainable Competitive Advantage. In: California Management Review, 31. Jg. (1989), H. 2, S. 91-106.
- Agmon, T.; Drobnick, R. (1994) (Hrsg.): Small Firms in Global Competition. A Research Book from the International Business Education and Research Program, University of Southern California. New York, Oxford, Toronto u.a. 1994.
- Aharoni, Y. (1994): How Small Firms Can Achieve Competitive Advantage in an Interdependent World. Aus: Agmon, T.; Drobnick, R. (1994) (Hrsg.): Small Firms in Global Competition. A Research Book from the International Business Education and Research Program, University of Southern California. New York, Oxford, Toronto u.a. 1994, S. 9-18.
- Albach, H. (1992): Europäischer Binnenmarkt 1993 und Wettbewerbsfähigkeit des europäischen Unternehmens. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 62. Jg. (1992), H. 2, S. 123-136.
- Alecke, B.; Hofmann, H.; Meier, V. u. a. (2001): Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf Wirtschaft und Arbeitsmarkt in Bayern. Studie im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Technologie. München 2001.
- Alecke, B.; Untiedt, G. (2001a): Regionale und sektorale Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Grenzregionen an der EU-Außengrenze. Aus: Riedel, J.; Untiedt, G. (2001) (Hrsg.): EU-Osterweiterung und deutsche Grenzregionen. Dresden 2001. S. 85-178.

- Alecke, B.; Untiedt, G. (2001b): Außenhandel der östlichen deutschen Grenzregionen mit Polen und Tschechien. Aus: Riedel, J.; Untiedt, G. (2001) (Hrsg.): EU-Osterweiterung und deutsche Grenzregionen. Dresden 2001. S. 245-316. (=Teilprojekt, ifo Dresden Studien 28/II)
- Alecke, B.; Untiedt, G. (2001c): Pendlerpotential in den Grenzregionen an der EU-Außengrenze. Methoden, Ergebnisse und Prognosen. Aus: Riedel, J.; Untiedt, G. (2001) (Hrsg.): EU-Osterweiterung und deutsche Grenzregionen. Dresden 2001. S. 385-422.
- Alecke, B.; Untiedt, G. (2001d): Die wirtschaftliche Entwicklung in den deutschen Grenzregionen an der EU-Außengrenze. Aus: Riedel, J.; Untiedt, G. (2001) (Hrsg.): EU-Osterweiterung und deutsche Grenzregionen. Dresden 2001. S. 1-19.
- Amit, R.; Schoemaker, P. J. H. (1993): Strategic Assets and Organizational Rent. In: Strategic Management Journal, 14. Jg. (1993), H. 1, S. 33-46.
- Ansoff, H. I.; McDonnell, E. J. (1990): Implanting Strategic Management. 2. Aufl. New York, London, Toronto u.a. 1990.
- Auswärtiges Amt: Rumänien. [http://www.auswaertiges-amt.de/www/de/europa/erweiterung/rumaenien\\_html](http://www.auswaertiges-amt.de/www/de/europa/erweiterung/rumaenien_html) (=Stand: 09.11.2005)
- Backhaus, K. (1997): Industriegütermarketing, 5. erw. und überarb. Aufl. München 1997.
- Baldwin, R. E.; Francois, J. F.; Portes, R. (1997): The Costs and Benefits of Eastern Enlargement: The Impact on the EU and Central Europe. In: Economic Policy, 24. Jg. (1997), S. 125-176.

- Bamberger, I. (1983): Value Systems, Strategies and the Performance of Small and Medium-sized firms. In: *European Small Business Journal*, 4. Jg. (1983), H. 1, S. 20.
- Bamberger, I. (1986): Values and strategic behaviour. In: *Management International Review*, 26. Jg. (1986), H. 4, S. 57-69.
- Bamberger, I. (1989): Developing Competitive Advantage in Small and Medium-sized Firms. In: *Long Range Planning*, 22. Jg. (1989), H. 5, S. 80-88.
- Bamberger, I. (1994) (Hrsg.): *Product/Market Strategies of Small and Medium-sized Enterprises*. Aldershot, Brookfield, Hong Kong u.a. 1994.
- Bamberger, I. (1995) (Hrsg.): *Anpassungsstrategien kleiner und mittlerer Unternehmen an die Globalisierung der Märkte*. Essen 1995. (= Arbeitspapier Nr. 7 des Fachgebiets Organisation & Planung der Universität Essen)
- Bamberger, I.; Bonacker, R. (1994): Strategies of small and medium-sized enterprises and their measurement. Aus: Bamberger, I. (1994) (Hrsg.): *Product/Market Strategies of Small and Medium-sized Enterprises*. Aldershot, Brookfield, Hong Kong u.a. 1994. S. 28-85.
- Bamberger, I.; Eßling, R.; Evers, M. u.a. (1995): *Internationalisierung und strategisches Verhalten von Klein- und Mittelunternehmen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*. Essen 1995. (= Arbeitspapier Nr. 5 des Fachgebiets Organisation & Planung der Universität Essen)
- Bamberger, I.; Pleitner, H. J. (1988): *Strategische Ausrichtung kleiner und mittlerer Unternehmen*. Berlin, München, St. Gallen 1988. (= Internationales Gewerbearchiv: Sonderheft 2)
- Bamberger, I.; Wrona, T. (1994): The environment, competitive strategies and the performance of SMEs. A review of hypotheses based on contingency

- theory. Aus: Bamberger, I. (1994) (Hrsg.): Product/Market Strategies of Small and Medium-sized Enterprises. Aldershot, Brookfield, Hong Kong u.a. 1994. S. 198-245.
- Bamberger, I.; Wrona, T. (1996): Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die Strategische Unternehmensführung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 48. Jg. (1996), H. 2, S. 130-153.
- Bamberger, I.; Wrona, T. (1997): Globalisierungsbetroffenheit und Anpassungsstrategien von Klein- und Mittelunternehmen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 67. Jg. (1997), H. 7, S. 713-735.
- Barney, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. In: Journal of Management, 17. Jg. (1991), H. 1, S. 99-120.
- Bayerische Innovations- und Kooperationsinitiative Automobilzulieferindustrie: <http://www.baika.de>. (= Stand: 23.09.2004)
- Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Verkehr und Technologie (2003): Der Regierungsbezirk Oberfranken. Aktuelle Informationen. München 2003.
- Bharadwaj, S. G.; Varadarajan, P. R.; Fahy, J. (1993): Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. In: Journal of Marketing, 57. Jg. (1993), S. 83-99.
- Bidlingmaier, J. (1968): Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozeß. Wiesbaden 1968. (= Betrieb und Markt Band XI)

- Blank, J. E.; Clausen, H.; Wacker, H. (1998): Internationale ökonomische Integration. Von der Freihandelszone zur Wirtschafts- und Währungsunion. München 1998.
- Böge, U. (2004): Reform der Europäischen Fusionskontrolle. In: Wirtschaft und Wettbewerb, Jg. 2004, H. 2, S. 138-148.
- Bos, W.; Koller, H.-C. (2002): Triangulation. Methodologische Überlegungen zur Kombination qualitativer und quantitativer Methoden am Beispiel einer empirischen Studie aus der Hochschuldidaktik. Aus: König, E.; Zedler, P. (2002) (Hrsg.): Qualitative Forschung. Grundlagen und Methoden, 2. überarb. Aufl. Weinheim, Basel 2002. S. 271-285.
- Böttcher, H. D. (1990): Instrumente zur Fertigungsstrategiebildung. Eine theoretisch-empirische Untersuchung am Beispiel der deutschen Automobilzulieferindustrie. Bergisch Gladbach, Köln 1990.
- Bouncken, R. B. (2003) (Hrsg.): Management von KMU und Gründungsunternehmen. Wiesbaden 2003.
- Breuss, F. (2001): Macroeconomic Effects of EU Enlargement for old and new members. WIFO Working Papers Nr. 143 Wien 2001.
- Brück, T.; Brücker, H.; Engerer, H. et al. (2004): EU-Osterweiterung. Klare Herausforderungen, unberechtigte Ängste. In: Wochenbericht des DIW Berlin, 10. Jg. (2004), H. 17, S. 1-14. (= Internetausdruck)
- Brüsemeister, T. (2000): Qualitative Forschung. Ein Überblick. Wiesbaden 2000. (= Hagener Studentexte der Soziologie, Band 6)
- Buckley, P. J. (1989): Foreign Direct Investment by Small and Medium Sized Enterprises. The Theoretical Background. In: Small Business Economics, 1. Jg. (1989), H. 2, S. 89-100.

- Buckley, P. J.; Casson, M. (1992) (Hrsg.): *Multinational Enterprises in the world economy. Essays in Honour of John Dunning*. Aldershot 1992. (= *New Horizons in International Business*)
- Buckley, P. J.; Pass, C. L.; Prescott, K. (1988): *Measures of International Competitiveness: A Critical Survey*. In: *Journal of Marketing Management*, 4. Jg. (1988), H. 2, S. 175-200.
- Buckley, P. J.; Pass, C. L.; Prescott, K. (1991): *Foreign Market Servicing Strategies and Competitiveness*. In: *Journal of General Management*, 17. Jg. (1991), H. 2, S. 34-46.
- Buckley, P. J.; Pass, C.L.; Prescott, K. (1992): *Servicing International Markets. Competitive Strategies of Firms*. Oxford 1992.
- Bundesregierung (2005): *EU-Erweiterung. Positive Bilanz für Europas Wirtschaft in Ost und West. Mitteilung vom 21.11.2005*. (= <http://www.bundesregierung.de>; Zugriff am 30.11.2005)
- Bussiek, J. (1996): *Anwendungsorientierte Betriebswirtschaftslehre für Klein- und Mittelunternehmen*, 2. durchges. Aufl. München, Wien 1996.
- Carpano, C.; Rahman, M.; Roth, K. (2003): *Resources, Mobility Barriers, and the International Competitive Position of an Industry*. In: *Journal of International Management*, 9. Jg. (2003), S. 153-169.
- Cecchini, P. (1988): *Europa '92. Der Vorteil des Binnenmarktes*. Baden-Baden 1988.
- Chedron, M.; Stahl, K. (2002): *Fusionen in der Automobilzulieferindustrie: Fallstudie und Theorie*. Aus: Franz, W.; Ramser, H.J.; Stadler, M. (2002) (Hrsg.): *Fusionen*. Tübingen 2002. S. 117-137. (= *Wirtschaftswissenschaftliches Seminar Oberbeuren, Band 31*)

- Choi, C. J. (1999): Global Competitiveness and National Attractiveness. In: International Studies of Management and Organization, 29. Jg. (1999), H. 1, S. 3-13.
- Collis, D. J.; Montgomery, C. A. (1995): Competing on Resources. Strategy in the 1990s. In: Harvard Business Review, 73. Jg. (1995), H. 4, S. 118-128.
- Corbett, C.; Wassenhove, L. V. (1993): Trade-Offs? What Trade-Offs? Competence and Competitiveness in Manufacturing Strategy. In: California Management Review, 53. Jg. (1993), H. 4, S. 107-122.
- Covin, J. G.; Covin, T. J. (1990): Competitive Aggressiveness, Environmental Context, and Small Firm Performance. In: Entrepreneurship Theory and Practice, 15. Jg. (1990), H. 2, S. 35-50.
- Cummings, L. L.; Staw, Barry M. (1985) (Hrsg.): Research in Organizational Behavior. Greenwich, London 1985. (= An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews)
- Dähn, M. (1996): Wettbewerbsvorteile internationaler Unternehmen. Analyse - Kritik - Modellentwicklung, Diss. Wiesbaden 1996.
- Dauses, M. A. (2003): Rechtliche Grundlagen der Europäischen Wirtschafts- und Währungsunion. München 2003. (= Europäisches Wirtschaftsrecht Band 28)
- Davig, W. (1986): Business Strategies in Smaller Manufacturing Firms. In: Journal of Small Business Management, 24. Jg. (1986), H. 1, S. 38-46.
- Day, G. S.; Wensley, R. (1988): Assessing Advantage. A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. In: Journal of Marketing, 52. Jg. (1988), S. 1-20.

- D'Cruz, J. R.; Rugman, A. M. (1993): Developing International Competitiveness. The Five Partners Model. Multinationals with a Global Scope must forge cooperative Relationships with their Partners in their Business Systems. In: Business Quarterly, Jg. 1993, H. Winter, S. 61-72.
- Deiß, M. (1994): Arbeit in der Automobilzulieferindustrie. Probleme und Risiken durch unternehmensübergreifende Rationalisierung. In: WSI Mitteilungen, Jg. 1994, H. 7, S. 425-438.
- Deutsche Bundesbank (2005): Die europäische Wirtschafts- und Währungsunion. Frankfurt a. M. 2005.
- Deutsch-Rumänisches Forum (2005): Rumänien-Newsletter. Berlin 26.04.2005.
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2003): Countdown EU-Erweiterung. Alle wichtigen Übergangsfristen. Berlin 2003.
- Diehlmann, G. (1997): Vorentwicklungsmanagement in der Automobilzulieferindustrie. Konzeptionelle Grundlagen und empirische Untersuchung zur erfolgsorientierten Gestaltung der Vorentwicklung in Automobilzulieferunternehmen. Frankfurt a. M., Berlin, Bern u.a. 1998. (= Europäische Hochschulschriften Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft, Band 2210)
- DiMaggio, P. J; Powell, W. W. (1983): The Iron Cage Revisited. Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: American Sociological Review, 48. Jg. (1983), S. 147-160.
- Dill, G.; Voinea, G. (2005): Das Europäische Parlament hat grünes Licht gegeben für den EU-Beitritt Rumäniens. Politischer Kurzbericht. Außenstelle der Konrad-Adenauer-Stiftung. Bukarest April 2005.
- Dlugos, G. (1972): Analytische Wissenschaftstheorie als Regulativ betriebswirtschaftlicher Forschung. Aus: Dlugos, G.; Eberlein, G.; Steinmann, H.



- (1972) (Hrsg.): Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre. Eine methodologische Kontroverse. Düsseldorf 1972. S. 21-54.
- Dlugos, G.; Eberlein, G.; Steinmann, H. (1972) (Hrsg.): Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre. Eine methodologische Kontroverse. Düsseldorf 1972. (= Wissenschaftstheorie der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Band 2)
- Donaldson, L. (1987): Strategy and Structural Adjustment to Regain Fit and Performance. In Defense on Contingency Theory. In: Journal of Management Studies, 24. Jg. (1987), H. 1, S. 1-24.
- Donaldson, L. (2000): Organizational Portfolio Theory. Performance-Driven Organizational Change. In: Contemporary Economic Policy, 18. Jg. (2000), H. 4, S. 386-396.
- Donaldson, L. (2001): The Contingency Theory of Organizations. Thousand Oaks, CA; London, New Delhi 2001.
- Donges, J. B. (2001): Finanzierung und Transfers. Die Kosten der EU-Osterweiterung aus gesamtwirtschaftlicher Sicht. Aus: Donges, J. B.; Schleef, A. (2001) (Hrsg.): Die EU-Osterweiterung - gesamtwirtschaftliche und unternehmerische Aspekte. Berlin 2001. S. 7-33.
- Donges, J. B.; Schleef, A. (2001) (Hrsg.): Die EU-Osterweiterung. Gesamtwirtschaftliche und unternehmerische Aspekte. Berlin 2001. (= Kleine Reihe Heft 69)
- Drazin, R.; Van de Ven, A. H. (1985): Alternative Forms of Fit in Contingency Theorie. In: Administrative Science Quarterly, Jg. 1985, H. 30, S. 514-539.

- Dreyer, B.; Gronhaug, K. (2004): Uncertainty, Flexibility, and Sustained Competitive Advantage. In: *Journal of Business Research*, 57. Jg. (2004), S. 484-494.
- Duffey, J. (1988): Competitiveness and Human Resources. In: *California Management Review*, 30. Jg. (1988), H. 3, S. 92-100.
- Duschek, S.; Sydow, J. (2002): Ressourcenorientierte Ansätze des strategischen Managements. Zwei Perspektiven auf Unternehmenskooperation. In: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 31. Jg. (2002), H. 8, S. 426-431.
- Dyer, J. H.; Singh, H. (1998): The Relational View. Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. In: *Academy of Management Review*, 23. Jg. (1998), H. 4, S. 660-679.
- Echevarría, S. G. (1999): Competitiveness and Changing Process in a Global Economy. Aus: Engelhard, J.; Oechsler, W. A. (1999) (Hrsg.): *Internationales Management. Auswirkungen globaler Veränderungen auf Wettbewerb, Unternehmensstrategie und Märkte. Festschrift zum 60. Geburtstag von Klaus Macharzina*. Wiesbaden 1999. S. 47-74.
- Economist Intelligence Unit (2003): *Europe Enlarged. Understanding the Impact. A Study in co-operation with Accenture, Oracle, N M Rothschild & Sons*. 2003.
- Eden, L.; Levitas, E.; Martinez, R. J. (1997): The Production, Transfer and Spillover of Technology. Comparing Large and Small Multinationals as Technology Producers. In: *Small Business Economics*, 9. Jg. (1997), H. 1, S. 53-66.
- EG-Fusionskontrollverordnung (2004): Verordnung (EG) Nr. 139/2004 des Rates vom 20. Januar 2004 über die Kontrolle von Unternehmenszusammen-

- schlüssen. In: Amtsblatt L24 der Europäischen Union vom 29.1.2004. Brüssel 2004. S. 1-22.
- EG-Verordnung (2001): Verordnung (EG) Nr. 70/2001 der Kommission über die Anwendung der Artikel 87 und 88 EG-Vertrag auf staatliche Beihilfen an kleine und mittlere Unternehmen. In: Amtsblatt L10 der Europäischen Gemeinschaften vom 13.1.2001. Brüssel 2001. S. 33-42.
- Eicke, H. v.; Fermerling (1991): Modular Sourcing. Ein Konzept zur Neugestaltung der Beschaffungslogistik. München 1991. (= Schriftenreihe der Bundesvereinigung Logistik Band 24)
- Enderwick, P. (1989): Multinational Corporate Restructuring and International Competitiveness. In: California Management Review, 32. Jg. (1989), S. 44-57.
- Engelhard, J. (1983): Entwicklungsorientierte Personalpolitik. Theoretische Grundlagen und empirische Untersuchung. Hohenheim 1983.
- Engelhard, J. (1997): EG- Binnenmarkt und EWWU. Strategische Auswirkungen der wirtschaftlichen Integration auf Unternehmen und private Banken. Aus: Vereinigung für Bankbetriebsorganisation (1997) (Hrsg.): Die europäische Wirtschafts- und Währungsunion als Herausforderung für die Geschäftsleitungen der privaten Banken. Frankfurt a. M. 1997. S. 47-70.
- Engelhard, J.; Eckert, S. (1994): Markteintrittsverhalten deutscher Unternehmen in osteuropäischen Ländern. Abschlußbericht zum Forschungsprojekt. Bamberg 1994. (= Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge Nr. 98/1994)
- Engelhard, J.; Oechsler, W. A. (1999) (Hrsg.): Internationales Management. Auswirkungen globaler Veränderungen auf Wettbewerb, Unternehmensstra-

- ategie und Märkte. Festschrift zum 60. Geburtstag von Klaus Macharzina. Wiesbaden 1999.
- Engelhard, J.; Wonigeit, J. (1991): Euro-Manager. Veränderungen der Qualifikationsanforderungen an Manager durch die EG-Binnenmarktentwicklung. Aus: Marr, R. (1991) (Hrsg.): Euro-strategisches Personalmanagement. München; Mering 1991. (=Sonderband der Zeitschrift für Personalforschung) S. 171-196.
- Engelhardt, H.; Kleinaltenkamp, M.; Reckenfelderbäumer, M. (1993): Leistungsbündel als Absatzobjekte. Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 45. Jg. (1993), H. 5, S. 395-426.
- Erlei, M.; Leschke, M.; Sauerland, D. (1999): Neue Institutionenökonomik. Stuttgart 1999.
- Ernst&Young (2004): Mittelstandsbarometer 2004. Auswertung der Ergebnisse einer Umfrage unter 1.600 mittelständischen Unternehmen in Deutschland. 2004. (= <http://www.ey.com>, Zugriff am 10.05.2004)
- Ernst&Young; ZEW (2004): Company Taxation in the New EU Member States. Survey of the Tax Regimes and Effective Tax Burdens for Multinational Investors. Frankfurt a. M., Mannheim 2004.
- EuGH (1990): Unzulässige Grenzkontrollgebühren Italiens. Urteil vom 30.5.1989 - Rs 240/87 (Kommission/Italien). In: Europäische Zeitschrift für Wirtschaftsrecht, Jg. 1990, H. 3, S. 98-99.
- Eurochambres; SBRA (2004): Corporate Readiness for Enlargement in Central Europe. A Company Survey on the State of Preparations for the Single Market, 4. Ausg., Summary Report. 2004. (= <http://www.eurochambres.be>, Zugriff am 02.07.2004)

- Europäische Kommission (2001a): Enlargement argumentaire. Brüssel 2001. (= Enlargement Papers No. 5)
- Europäische Kommission (2001b): The economic impact of enlargement. Brüssel 2001. (= Enlargement Papers No. 4)
- Europäische Kommission (2002a): Auf dem Weg zur erweiterten Union. Strategiepapier und Bericht der Europäischen Kommission über die Fortschritte jedes Bewerberlandes auf dem Weg zum Beitritt. Brüssel 2002.
- Europäische Kommission (2002b): Multisektoraler Regionalhilfebeirahmen für große Investitionsvorhaben. In: Amtsblatt C70 der Europäischen Gemeinschaften vom 19.3.2002. Brüssel 2002.
- Europäische Kommission (2003): Förderprogramme der Europäischen Union für KMU. Überblick über die wichtigsten Finanzierungsmöglichkeiten für europäische KMU. Brüssel 2003.
- Europäische Kommission (2004): Anzeiger für staatliche Beihilfen. Brüssel 2004. (= Ausgabe vom Frühjahr 2004)
- Europäische Kommission (2005): Zweiter Bericht über die praktischen Vorbereitungen für die künftige Erweiterung des Eurogebiets. Brüssel 04.11.2005.
- European Management Forum (1984): EMS's report on international industrial competitiveness. Executive Summary. Genf 1984.
- Eurostat (2005): <http://europa.eu.int/comm/eurostat> (Zugriff am 02.12.2005).
- Ewald, A. (1989): Organisation des strategischen Technologie-Managements. Stufenkonzept zur Implementierung einer integrierten Technologie- und Marktplanung, Diss. Berlin 1989. (= Technological Economics Band 31)

- Fagerberg, J. (1988): International Competitiveness. In: *The Economic Journal*, 98. Jg. (1988), S. 355-374.
- Fagerberg, J. (1988): International Competitiveness. In: *The Economic Journal*, 98. Jg. (1988), S. 355-374.
- Fahy, J. (2002): A Resource-based Analysis of Sustainable Competitive Advantage in a Global Environment. In: *International Business Review*, 11. Jg. (2002), S. 57-78.
- Fajnzylber, F. (1988): International Competitiveness. Agreed Goal, Hard Task. In: *Cepal Review*, 36. Jg. (1988), S. 7-23.
- Fazeli, R. (1999): Alternative Perspectives on International Competitiveness. In: *Review of Radical Political Economics*, 31. Jg. (1999), H. 3, S. 91-100.
- Feurer, R. Chaharbaghi, K. (1994): Defining Competitiveness. A Holistic Approach. In: *Management Decision*, 32. Jg. (1994), H. 2, S. 49-58.
- Fieten, R. (1991a): Erfolgsstrategien für Zulieferer. Von der Abhängigkeit zur Partnerschaft, Automobil- und Kommunikationsindustrie. Wiesbaden 1991.
- Fieten, R. (1991b): Strategien erfolgreicher Zulieferung im internationalen Wettbewerb. In: *Beschaffung aktuell*, 38. Jg. (1991), H. 7, S. 20-24.
- Fischer, M. A.; Engelhard, J. (2004): Micro- and Macroeconomic Consequences of the EU Eastern Enlargement - A Comparative Review. Bamberg 2004. (= Competitive Paper präsentiert auf der EIBA Konferenz 2004)
- Flick, U. (2000): Design und Prozess qualitativer Forschung. Aus: Flick, U.; Kardorff, E.; Steinke, I. (2000) (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Reinbek 2000. S. 252-265.

- Flick, U.; Kardorff, E.; Steinke, I. (2000) (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek 2000.
- Foss, N.J. (1999): Networks, Capabilities, and Competitive Advantage. In: Scandinavian Journal of Management, 15. Jg. (1999), S. 1-15.
- Franz, W.; Ramser, H.J.; Stadler, M. (2002) (Hrsg.): Fusionen. Tübingen 2002. (= Wirtschaftswissenschaftliches Seminar Oberbeuren, Band 31)
- Freiling, J. (1995): Die Abhängigkeit der Zulieferer. Ein strategisches Problem. Wiesbaden 1995.
- Freiling, J. (2001): Ressourcenorientierte Reorganisationen. Problemanalyse und Change Management auf der Basis des Resource-based View, Diss. Wiesbaden 2001.
- Fritz, W.; Förster, F.; Wiedmann, K.-P. et al. (1988): Unternehmensziele und strategische Unternehmensführung. In: Die Betriebswirtschaft, 48. Jg. (1988), H. 5, S. 567-586.
- Fuhrmann, W. (2004): EU-Osterweiterung und Outsourcing. Chance oder Gefahr? In: ifo Schnelldienst, 57. Jg. (2004), H. 7, S. 3-6.
- Fujita, M. (1995): Small and Medium-sized Transnational Corporations. Salient Features. In: Small Business Economics, 7. Jg. (1995), H. 4, S. 251-271.
- Gabele, E.; Moraw, D.-J. (1994): Entrepreneurial Strategies and Systems of Values as Factors Influencing Competitive Advantages. Aus: Bamberger, I. (1994) (Hrsg.): Product/Market Strategies of Small and Medium-sized Enterprises. Aldershot, Brookfield, Hong Kong u.a. 1994. S. 156-197.
- Gabler Wirtschafts-Lexikon (2004), 16. Aufl. Wiesbaden 2004.

- Gerling, K.; Schmidt, K.-D. (2000): Zur Arbeitsteilung zwischen Regionen. Das nordöstliche Brandenburg aus der Sicht der regionalökonomischen Theorie. Kieler Arbeitspapier Nr. 965. Institut für Weltwirtschaft, Kiel.
- Gerstenberger, W.; Grundig, B.; Hofmann, H. et al. (2004): Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf Wirtschaft und Arbeitsmarkt in Sachsen. Gutachten im Auftrag des Sächsischen Staatsministeriums für Wirtschaft und Arbeit. München 2004. (= ifo Dresden Studien 35)
- Gerstenberger, W.; Jungfer, J.; Schmalholz, H. et al. (2002): Standortbedingungen in Polen, Tschechien und Ungarn und die Position Sachsens im Standortwettbewerb. Gutachten im Auftrag der Wirtschaftsförderung Sachsen GmbH. München 2002. (= ifo Dresden Studien 33)
- Gomes-Casseres, B. (1997): Alliance Strategies of Small Firms. In: *Small Business Economics*, 9. Jg. (1997), H. 1, S. 33-44.
- Grant, R. M. (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage. Implications for Strategy Formation. In: *California Management Review*, 33. Jg. (1991), H. 3, S. 114-135.
- Grant, R. M. (1995): *Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications*, 2. Aufl. Cambridge, MA; Oxford 1995.
- Grupp, H. (1997): The Links Between Competitiveness, Firms' Innovative Activities and Public R&D Support in Germany. An Empirical Analysis. In: *Technology Analysis & Strategic Management*, 9. Jg. (1997), H. 1, S. 19-33.
- Gummesson, E. (2000): *Qualitative Methods in Management Research. Second Edition*. Thousand Oaks, London, New Delhi 2000.



- Günterberg, B.; Kayser, G. (2004): SMEs in Germany. Facts and Figures 2004. Institut für Mittelstandforschung Bonn. Bonn 2004. (= IfM-Materialien Nr. 161)
- Günther, H. (1980): Die Unternehmung als Potential. Überlegungen zur Erklärung der Entwicklungsmöglichkeiten speziell kleiner und mittelgroßer Unternehmungen unter besonderer Berücksichtigung ihrer finanzwirtschaftlichen Potentialkomponente. Frankfurt a. M. 1980.
- Hagel, J. (2003): Die Zukunft des Wachstums. Wertschöpfung: Herkömmliche Expansionsstrategien stoßen an ihre Grenzen. Erhöhen Sie Umsatz und Rentabilität, indem Sie die Ressourcen anderer Unternehmen nutzen. In: Harvard Business Manager, Jg. 2003, H. Juni, S. 23-35.
- Hanke, J. (1993): Hybride Koordinationsstrukturen. Liefer- und Leistungsbeziehungen kleiner und mittlerer Unternehmen der Automobilzulieferindustrie aus transaktionskostentheoretischer Sicht. Bergisch Gladbach, Köln 1993.
- Heijdra, B.; Keuschnigg, C.; Kohler, W. (2002): Eastern Enlargement of the EU. Jobs, Investment and Welfare in Present Member Countries. München 2002. (= CESifo Working Paper Nr. 718 (7))
- Heimpold, G. (2003): Zur Ausstattung der deutschen Regionen entlang der Grenze zu Polen mit wichtigen Wachstumsfaktoren. In: Wirtschaft im Wandel, Jg. 2003, H. 7, S. 215-217.
- Hein, S. (1999): Internationaler Einsatz von Führungskräften. Gestaltung - Konfiguration - Erfolg. Wiesbaden 1999. (= mir-Edition)
- Hoffmann, F. (1981): Organisation-Umwelt-Beziehungen in der Organisationsforschung. Klassische und neoklassische Organisationstheorien. Aus: Kie-

- ser, A. (1981) (Hrsg.): Organisationstheoretische Ansätze. München 1981. S. 103-111.
- Homepage der Firma Griesshammer Werkzeugbau und Formenbau:  
<http://www.griesshammer.de>. (= Stand: 23.09.2004)
- Hopf, C. (2000): Qualitative Interviews. Ein Überblick. Aus: Flick, U.; Kardorff, E.; Steinke, I. (2000) (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek 2000. S. 349-360.
- Horne, M.; Lloyd, P.; Pay, J. et al. (1992): Understanding the Competitive Process. A Guide to Effective Intervention in the Small Firms Sector. In: European Journal of Operational Research, 56. Jg. (1992), S. 54-66.
- Hünerberg, R. (1993): Marktstrategien in Europa. Herausforderungen durch veränderte Rahmenbedingungen in West und Ost. In: Der Markt, 32. Jg. (1993), H. 4, S. 205-219.
- ifo Institut für Wirtschaftsforschung (2003): Ergebnisse der Auswertung der Unternehmensbefragung nach Regionen, Wirtschaftsbereichen und Beschäftigtengrößenklassen. Anlagenband zum Gutachten "Analyse der Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf Wirtschaft und Arbeitsmarkt in Sachsen" im Auftrag des Sächsischen Staatsministeriums für Wirtschaft und Arbeit. Dresden 2003.
- Industrie- und Handelskammer für Oberfranken (2002): Die EU-Erweiterung. Eine Unternehmensbefragung in Oberfranken und dem Egerland. Bayreuth 2002. (= <http://bayreuth.ihk.de>, Zugriff am 28.05.2003)
- Industrie- und Handelskammer Lippe zu Detmold (2004): Die Ost-Erweiterung der EU. Erwartungen der Wirtschaft in Lippe. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. 2004. (= <http://www.detmold.ihk.de>, Zugriff am 17.05.2004)

- Inforegio – Annäherung der europäischen Regionen: [http://europa.eu.int/comm/regional\\_policy/interreg3/index\\_de.htm](http://europa.eu.int/comm/regional_policy/interreg3/index_de.htm) (= Stand 15.11.2005)
- Institut für Wirtschaftsanalyse und Kommunikation (1999): Auswirkungen der globalen Marktveränderungen auf die Unternehmensgrößenstruktur in der Automobilzulieferindustrie. München 1999. (= Materialien zur Automobilindustrie des Verbands der Automobilindustrie, Band 22)
- Ireland, D. R.; Hitt, M. A.; Vaidyanath, D. (2002): Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. In: *Journal of Management*, 28. Jg. (2002), H. 3, S. 413-446.
- Jick, T. D. (1979): Mixing Qualitative and Quantitative Methods. Triangulation in Action. Aus: Van Maanen, J. (1979) (Hrsg.): *Qualitative Methodology*. Beverly Hills, New Delhi, London 1979. S. 135-148.
- Julien, P. A.; Joyal, A.; Deshaies, L. (1994): SMEs and International Competition. Free Trade Agreement or Globalisation? In: *Journal of Small Business Management*, 32. Jg. (1994), H. 3, S. 52-63.
- Kaplan R. S.; Norton, D. P. (2004): Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. In: *Harvard Business Review*, Jg. 2004, H. Februar, S. 52-63.
- Karnani, A. (1982): Equilibrium Market Share. A Measure of Competitive Strength. In: *Strategic Management Journal*, 3. Jg. (1982), S. 43-51.
- Karnani, A. (1984): Generic Competitive Strategies. An Analytical Approach. In: *Strategic Management Journal*, 5. Jg. (1984), S. 367-380.
- Kayser, G. (1992): Mittelstand im EG-Binnenmarkt. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 62. Jg. (1992), H. 3, S. 243-268.
- Kayser, G. (1995): Möglichkeiten und Probleme der Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen. Aus: Bamberger, I. (1995) (Hrsg.): *Anpas-*

- sungsstrategien kleiner und mittlerer Unternehmen an die Globalisierung der Märkte. Essen 1995. S. 20-34.
- Kester, W. C.; Luehrman, T. A. (1989): Are We Feeling More Competitive Yet? The Exchange Rate Gambit. In: Sloan Management Review, 30. Jg. (1989), H. 2, S. 19-28.
- Keuschnigg, C.; Keuschnigg, M.; Kohler, W. (1999): Eastern Enlargement to the EU. Economic Costs and Benefits for the EU Present Member States? Saarbrücken 1999. (= Research Paper Nr. 9907)
- KfW Bankengruppe (2002): EU-Osterweiterung. Chance oder Bedrohung für den deutschen Mittelstand? In: KfW-Beiträge, 27. Jg. (2002), H. Januar, S. 39-50.
- Kieser, A. (1981) (Hrsg.): Organisationstheoretische Ansätze. München 1981.
- Kirsch, W. (1975): Planung. Kapitel einer Einführung. München 1975.
- Klindt, T. (2002): Der "new approach" im Produktrecht des europäischen Binnenmarkts. Vermutungswirkung technischer Normung. In: Europäische Zeitschrift für Wirtschaftsrecht, Jg. 2002, H. 5, S. 133-136.
- Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD (2005): Gemeinsam für Deutschland. Mit Mut und Menschlichkeit. Berlin 11.11.2005.
- Köhler, R. (1977) (Hrsg.): Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeption in der Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart 1977.
- Kohn, T. O. (1997): Small Firms as International Players. In: Small Business Economics, 9. Jg. (1997), H. 1, S. 45-51.
- Kompetenzatlas der Oberfränkischen Automobilzulieferindustrie: <http://www.ofracar.de>. (= Stand: 23.09.2004)

- König, E.; Zedler, P. (2002) (Hrsg.): Qualitative Forschung. Grundlagen und Methoden, 2. überarb. Aufl. Weinheim, Basel 2002.
- Kornai, J. (1995): Das sozialistische System. Die politische Ökonomie des Kommunismus. Baden-Baden 1995. (= Schriftenreihe des Bundesinstituts für ostwissenschaftliche und internationale Studien, Köln, Band 29)
- Kravis, I. B.; Lipsey, R. E. (1992): Sources of Competitiveness of the United States and of its Multinational Firms. In: Review of Economics and Statistics, 74. Jg. (1992), H. 2, S. 193-201.
- Kreikebaum, H. (1993): Strategische Unternehmensplanung, 5. Aufl. Stuttgart, Berlin, Köln 1993.
- Kröger, F. et al. (1994) (Hrsg.): Duale Restrukturierung. Wettbewerbsfähig durch west-östliche Arbeitsteilung. Stuttgart 1994.
- Kubicek, H. (1975): Empirische Organisationsforschung. Konzeption und Methodik. Stuttgart 1975.
- Kubicek, H. (1977): Heuristische Bezugsrahmen und heuristisch angelegte Forschungsdesigns als Elemente einer Konstruktionsstrategie empirischer Forschung. Aus: Köhler, R. (1977) (Hrsg.): Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeption in der Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart 1977. S. 3-36.
- Kumar, A.; Motwani, J.; Stecke, K. E. (1999): A Quantitative Approach to Measure Quality-Based Competitiveness of an Organization. Ann Arbor, Mi 1999. (= Working Paper 99-001)
- Kutschker, M.; Schmid, S. (2002): Internationales Management, 2. bearb. Aufl. München, Wien 2002.

- Lado, A. A.; Wilson, M. C.: Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. In: Academy of Management Review, 19. Jg. (1994), H. 4, S. 699-727.
- Lamnek, S. (2002): Qualitative Interviews. Aus: König, E.; Zedler, P. (2002) (Hrsg.): Qualitative Forschung. Grundlagen und Methoden, 2. überarb. Aufl. Weinheim, Basel 2002. S. 157-193.
- Lehndorff, S. (1997): Zeitnot und Zeitsouveränität in der just-in-time Fabrik. Arbeitszeitorganisation und Arbeitsbedingungen in der europäischen Automobilzulieferindustrie. München, Mering 1997. (= Arbeit und Technik Band 7)
- Lejour, A. M.; De Mooij, R. A.; Nahuis, R. (2001): EU Enlargement. Economic Implications for Countries and Industries. München 2001. (= CESifo Working Paper Nr. 585)
- Link, W. (1997): Erfolgspotentiale für die Internationalisierung. Gedankliche Vorbereitung - Empirische Relevanz - Methodik, Diss. Wiesbaden 1997. (= mir-Edition)
- Macharzina, K. (1999): Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen. Konzepte - Methoden - Praxis. Wiesbaden 1999.
- Malecki, E.; Tootle, D. M. (1996): The Role of Networks in Small Firm Competitiveness. In: International Journal of Technology Management, 11. Jg. (1996), H. 1/2, S. 43-57.
- Malnight, T. W. (1995): Globalization of an ethnocentric firm. An evolutionary perspective. In: Strategic Management Journal, 16. Jg. (1995), H. 2, S. 119-141.

- Man, T. W. Y.; Lau, T.; Chan, K. F. (2002): The Competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. In: *Journal of Business Venturing*, 17. Jg. (2002), S. 124-142.
- Marr, R. (1991) (Hrsg.): *Euro-strategisches Personalmanagement*. München, Meriing 1991. (= Sonderband der Zeitschrift für Personalforschung)
- Mathur, S. S. (1992): Talking Straight about Competitive Strategy. In: *Journal of Marketing Management*, 8. Jg. (1992), S. 199-217.
- Mattmüller, R. (2000): *Integrativ-Prozessuales Marketing. Eine Einführung*. Wiesbaden 2000.
- Mayerhofer, P.; Palme, G. (2001): *Strukturpolitik und Raumplanung in den Regionen an der mitteleuropäischen EU-Außengrenze zur Vorbereitung auf die EU-Osterweiterung. Teilprojekt 6/1: Sachgüterproduktion und Dienstleistungen: Sektorale Wettbewerbsfähigkeit und regionale Integrationsfolgen. 2001. (= PREPARITY - Transnationales Projekt zur Vorbereitung auf die EU-Osterweiterung)*
- McKinsey & Company; Institut für Kraftfahrwesen Aachen (1999): *Profitable Wachstumsstrategien in der Automobilzulieferindustrie*. Aachen 1999. (= Materialien zur Automobilindustrie des Verbands der Automobilindustrie, Band 20)
- Meinefeld, W. (2000): Hypothesen und Vorwissen in der qualitativen Sozialforschung. Aus: Flick, U.; Kardorff, E.; Steinke, I. (2000) (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Reinbek 2000. S. 265-275.
- Meinig, W. (1991): *Erhebung zu Personalbestand und Personalentwicklung in der Automobilzulieferindustrie*. Bamberg 1991.

- Miller, D. (1981): Toward a new Contingency Approach. The Search for Organizational Gestalts. In: Journal of Management Studies, 18. Jg. (1981), H. 1, S. 1-26.
- Miller, D.; Friesen, P. H. (1977): Strategy making in Context. Ten Empirical Archetypes. In: Journal of Management Studies, 14. Jg. (1977), H. 2, S. 253-280.
- Mintzberg, H. (1978): Patterns in Strategy Formation. In: Management Science, 24. Jg. (1978), H. 9, S. 934-948.
- Mugler, J. (1995): Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe. 2. neu-  
bearb. Aufl. Wien, New York 1995.
- Mühlenkamp, H. (2003): Zur Förderung der mittelständischen Wirtschaft durch  
Privatisierungsmaßnahmen und öffentliche Aufträge. Oder: über die  
mangelnde Erfassung des Mittelstandes sowie der Mittelstandsförderung  
und ihrer Wirkungen. Aus: Bouncken, R. B. (2003) (Hrsg.): Management  
von KMU und Gründungsunternehmen. Wiesbaden 2003. S. 239-263.
- Müller, S.; Kornmeier, M. (2000): Internationale Wettbewerbsfähigkeit. München  
2000.
- Nachum, L.; Jones, G. G.; Dunning, J. H. (2001): The International Competitive-  
ness of the UK and its Multinational Enterprises. In: Structural Change  
and Economic Dynamics, 12. Jg. (2001), S. 277-294.
- Nakos, G.; Brouthers, K. D. (2002): Entry Mode Choice of SMEs in Central and  
Eastern Europe. In: Entrepreneurship Theory and Practice, 27. Jg. (2002),  
S. 47-63.
- Neck, R.; Haber, G.; McKibbin, W. J. (1999): Macroeconomic Impacts of an EU  
Membership of Central and Eastern European Economies. Forschungsbe-



- richt Nr. 9917, Ludwig Boltzmann Institut zur Analyse wirtschaftspolitischer Aktivitäten. Wien 1999.
- Nelson, R. (1992): Recent Writings on Competitiveness. Boxing the Compass. In: California Management Review, 33. Jg. (1992), H. 3, S. 114-136.
- Niebuhr, A.; Stiller, S. (2004): Integration Effects in Border Regions. A survey of Economic Theory and Empirical Studies. In: Jahrbuch für Regionalwissenschaft, 24. Jg. (2004), H. 1, S. 3-21.
- Noll, B. (2002): Die EU-Kommission als Hüterin des Wettbewerbs und als Beihilfen-Kontrolleur. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 31. Jg. (2002), H. 1, S. 15-20.
- Nunnenkamp, P. (2002): Die Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf die Direktinvestitionen und deren Rückwirkungen. In: ifo Schnelldienst, 55. Jg. (2002), H. 11, S. 13-19.
- Obrecht, J.-J. (1995): Globalisierung und ihr Einfluß auf die Situation und die strategischen Handlungsmöglichkeiten kleiner und mittlerer Unternehmen. Aus: Bamberger, I. (1995) (Hrsg.): Anpassungsstrategien kleiner und mittlerer Unternehmen an die Globalisierung der Märkte. Essen 1995. S. 4-19.
- O'Farrell, P. N.; Hitchens, D. M. W. N. (1988): The Relative Competitiveness and Performance of Small Manufacturing Firms in Scotland and the Mid-West of Ireland. An Analysis of Matched Pairs. In: Regional Studies, 22. Jg. (1988), H. 5, S. 399-416.
- O'Farrell, P. N.; Hitchens, D. M. W. N. (1992): The Competitiveness of Business Service Firms. A Matched Comparison between Scotland and the South East of England. In: Regional Studies, 26. Jg. (1992), H. 6, S. 519-533.

- Oliver, C. (1997): Sustainable Competitive Advantage. Combining Institutional and Resource-Based Views. In: Strategic Management Journal, 18. Jg. (1997), H. 9, S. 697-713.
- Oral, M. (1985): Forecasting Industrial Competitiveness. A Framework. In: International Journal of Forecasting, 1. Jg. (1985), S. 49-62.
- Oral, M. (1986): An Industrial Competitiveness Model. In: Institute of Industrial Engineers Transactions, 18. Jg. (1986), H. 2, S. 148-158.
- Oral, M.; Özkan, A. O. (1986): An Empirical Study on Measuring Industrial Competitiveness. In: Journal of the Operational Research Society, 37. Jg. (1986), H. 4, S. 345-356.
- Orlowski, D. (1982): Die internationale Wettbewerbsfähigkeit einer Volkswirtschaft. Konzeptionelle Grundlagen und empirische Messung einer wirtschaftspolitischen Zielgröße. Göttingen 1982. (= Weltwirtschaftliche Studien Nr. 19)
- Peters, J.; Becker W. (1998): Hochschulkooperationen und betriebliche Innovationsaktivitäten. Ergebnisse aus der deutschen Automobilzulieferindustrie. Augsburg 1998. (= Volkswirtschaftliche Diskussionsreihe, Beitrag Nr. 178)
- Petzold, I. (1968): Die Zulieferindustrie. Eine betriebswirtschaftliche Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung der industriellen Zulieferbetriebe zur Automobilzulieferindustrie. Berlin 1968.
- Piazolo, D. (2001): The Integration Process between Eastern and Western Europe. Berlin, Heidelberg 2001. (= Kieler Studien 310)
- Pintarits, S.; Riedel, J. (2001): Sozioökonomische Entwicklung in den EU-Beitrittsländern Polen und Tschechien sowie deren Grenzregionen. Der

- Transformationsprozess und seine Perspektiven. Aus: Riedel, J.; Untiedt, G. (2001) (Hrsg.): EU-Osterweiterung und deutsche Grenzregionen. Dresden 2001. S. 21-83.
- Plünnecke, A.; Werner, D.: Das Humankapital der EU-Beitrittskandidaten. In: iw-trends 31. Jg. (2004), H. 1, S. 1-10. (= Internetausdruck)
- Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy*. New York 1980.
- Porter, M. E. (1985): *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. New York 1985.
- Porter, M. E. (1990): The Competitive Advantage of Nations. In: *Harvard Business Review*, 68. Jg. (1990), H. 2, S. 73-93.
- Porter, M. E. (1991): Towards a Dynamic Theory of Strategy. In: *Strategic Management Journal*, 12. Jg. (1991), S. 95-117.
- Porter, M. E. (1998): *The Competitive Advantage of Nations*. Houndsmills, Basingstoke, Hampshire u.a. 1998.
- Porter, M. E.; Millar, V. E. (1985): How Information Gives You Competitive Advantage. The Information Revolution is Transforming the Nature of Competition In: *Harvard Business Review*, 63. Jg. (1985), H. 4, S. 149-160.
- Powell, T. C. (1993): Firm-Specific Competitive Advantage in High Technology Firms. In: *Journal of High Technology Management Research*, 4. Jg. (1993), H. 2, S. 197-209.
- Prahalad, C. K.; Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. In: *Harvard Business Review*, Jg. 1990, H. 3, S. 79-91.

- Pratten, C. F. (1991): *The Competitiveness of Small Firms*. Cambridge, New York, Melbourne 1991. (= Occasional Paper. University of Cambridge, Department of Applied Economics No. 57)
- PriceWaterhouseCoopers (1999): *Fusionen, Akquisitionen und Unternehmensverkäufe als aktueller Trend in der Automobilzulieferindustrie*. 1999.
- PricewaterhouseCoopers (2003): *The Impact of EU Enlargement*. Survey Report. 2003. (= <http://www.pwcglobal.com>, Zugriff am 10.05.2004)
- Pümpin, C. (1992): *Strategische Erfolgspositionen. Methodik der dynamischen strategischen Unternehmensführung*. Stuttgart, Wien 1992.
- Qian, G; Li, L. (2003): *Technology industry success. Strategic options for small and medium firms*. In: *Business Horizons*, 46. Jg. (2003), H. 5, S. 41-46.
- Raffée, H.; Förster, F.; Krupp, W. (1988): *Marketing und Ökologieorientierung. Eine empirische Studie unter besonderer Berücksichtigung der Lärmmin- derung*. Mannheim 1988.
- Raffée, H.; Fritz, W. (1992): *Dimensionen und Konsistenz der Führungskonzeption von Industrieunternehmen*. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 44. Jg. (1992), H. 4, S. 303-322.
- Rationalisierungs- und Innovationszentrum der deutschen Wirtschaft (RKW) (2002): *EU-Osterweiterung. Erwartungen und Strategien von Unternehmen. Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen aus Ungarn, Polen, Tschechien, der Slowakei und Deutschland*. 2002. (= <http://www.rkw.de>, Zugriff am 17.05.2004)
- Reeg, M. (1998): *Liefer- und Leistungsbeziehungen in der deutschen Automobilindustrie. Strukturelle Veränderungen aus unternehmerischer und wirt-*

- schaftspolitischer Sicht. Berlin 1998. (= Volkswirtschaftliche Schriften Heft 482)
- Richter, R.; Furubotn, E. G. (1996): Neue Institutionenökonomik. Eine Einführung und kritische Würdigung. 2. durchges. und erg. Aufl. Tübingen 1999.
- Riedel, J.; Untiedt, G. (2001) (Hrsg.): EU-Osterweiterung und deutsche Grenzregionen. Dresden 2001. (= Teilprojekte, ifo Dresden Studien 28/II)
- Riedel, J.; Untiedt, G.; Alecke, B. et al. (2001): EU-Osterweiterung und deutsche Grenzregionen. Dresden 2001. (= ifo Dresden Studien Nr. 28/I)
- Rießeimann, D. (1998): Entwicklung der Automobilzulieferindustrie. Strukturen, Lieferantentypen und Erfolg. Hamburg 1998.
- Ross, J. W.; Beath, C. M.; Goodhue, D. L. (1996): Develop Long-Term Competitiveness through IT Assets. In: Sloan Management Review, 38. Jg. (1996), H. 1, S. 21-42.
- Ruffner, A. (1972): Wissenschaftstheoretische Überlegungen zur Betriebswirtschaftlichen Organisationslehre. Aus: Dlugos, G.; Eberlein, G.; Steinmann, H. (1972) (Hrsg.): Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre. Eine methodologische Kontroverse. Düsseldorf 1972. S. 185-207.
- Rugman, A. M.; Verbeke, A. (1992): Multinational Enterprise and National Economic Policy. Aus: Buckley, P. J.; Casson, M. (1992) (Hrsg.): Multinational Enterprises in the world economy. Essays in Honour of John Dunning. Aldershot 1992. S. 194-211.
- Rundh, B. (2001): International Market Development. New Patterns in SMEs International Market Behaviour? In: Marketing Intelligence & Planning, 19. Jg. (2001), H. 5, S. 319-329.

- Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (1999): Wirtschaftspolitik unter Reformdruck. Jahresgutachten 1999/2000. Stuttgart 1999.
- Scharr, F.; Untiedt, G. (2001): Sektorale Wettbewerbsfähigkeit ausgewählter Branchen in den deutschen Grenzregionen. Aus: Riedel, J.; Untiedt, G. (2001) (Hrsg.): EU-Osterweiterung und deutsche Grenzregionen. Dresden 2001. S. 179-244.
- Schierenbeck, H. (2004): Basel II. Aus: Gabler Wirtschafts-Lexikon (2004), 16. Aufl. Wiesbaden 2004. S. 316-318.
- Schleef, A. (2001): Die Osterweiterung der Europäischen Union aus unternehmerischer Perspektive. Aus: Donges, J. B.; Schleef, A. (2001) (Hrsg.): Die EU-Osterweiterung. Gesamtwirtschaftliche und unternehmerische Aspekte. Berlin 2001. S. 35-57.
- Schröder, C. (2005): Industrielle Arbeitskosten im internationalen Vergleich. In: iw-trends 32. Jg. (2005), H. 3, S. 1-13. (= Internetausdruck)
- Schwiering, D. (1996) (Hrsg.): Mittelständische Unternehmensführung im kulturellen Wandel. Stuttgart 1996.
- Schwiering, D. (1996): Probleme der empirischen Mittelstandsforschung unter besonderer Berücksichtigung regionaler Wirtschaftsstrukturen. Aus: Schwiering, D. (1996) (Hrsg.): Mittelständische Unternehmensführung im kulturellen Wandel. Stuttgart 1996. S. 276-303.
- Scientific Consulting (1995): Restrukturierungstrends in der deutschen Automobilzulieferindustrie im internationalen Vergleich. Endbericht. Köln 1995.
- Scott, B. R.; Lodge, G. C. (1985) (Hrsg.): U.S. competitiveness in the world economy. Boston 1985.

- Segler, T. (1981): Situative Organisationstheorie. Zur Fortentwicklung von Konzeption und Methode. Aus: Kieser, A. (1981) (Hrsg.): Organisationstheoretische Ansätze. München 1981. S. 227-272.
- Servatius, H.-G. (1985): Methodik des strategischen Technologie-Managements. Grundlage für erfolgreiche Innovationen. Berlin 1985.
- Setzer, M. (2001): Institutionelle Marktanpassung deutscher KMU an veränderte Rahmenbedingungen in der EU. Eine empirische Analyse. Hamburg 2001.
- Siebert, H. (1999): The World Economy. London, New York 1999.
- Slevin, D. P; Covin, J. G. (1995): New Ventures and Total Competitiveness. A Conceptual Model, Empirical Results, and Case Study Examples. In: Frontiers of Entrepreneurship Research, Jg. 1995, S. 574-588.
- SM&P Unternehmensberatung (1993): Neue Perspektiven für eine effiziente Produktentwicklung. Entscheidungshilfen für Führungskräfte in der Automobilzulieferindustrie, SM&P Managementstudie 1993. Bergisch Gladbach 1993.
- Snow, C. C.; Hambrick, D. C. (1980): Measuring Organizational Strategies: Some Theoretical and Methodological Problems. In: Academy of Management Review, 5. Jg. (1980), H. 4, S. 527-538.
- Spindler, G.; Berner, O. (2003): Inspire Art. Der europäische Wettbewerb um das Gesellschaftsrecht ist endgültig eröffnet. In: Recht der Internationalen Wirtschaft, Jg. 2003, H. 12, S. 949-957.
- Statistisches Bundesamt (2004): Deutscher Außenhandel vor der EU-Erweiterung. Wiesbaden 2004.

- Steffes-tun, D. (2005): Neuer Fortschrittsbericht für Bulgarien und Rumänien. Vom 26.10.2005. [http://www.europa-digital.de/aktuell/dossier/erweiterung05/bul\\_rum05.shtml](http://www.europa-digital.de/aktuell/dossier/erweiterung05/bul_rum05.shtml) (= Stand 09.11.2005)
- Steinke, I. (1999): Kriterien qualitativer Forschung. Ansätze zur Bewertung qualitativ-empirischer Sozialforschung. Weinheim, München 1999.
- Steinke, I. (2000): Gütekriterien qualitativer Forschung. Aus: Flick, U.; Kardorff, E.; Steinke, I. (2000) (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek 2000. S. 319-331.
- Steinmann, H.; Schreyögg, G. (1997): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte - Funktionen - Fallstudien. 4 Aufl. Wiesbaden 1997.
- Stoner, C. R. (1987): Distinctive Competence and Competitive Advantage. In: Journal of Small Business Management, 25. Jg. (1987), H. 2, S. 33-39.
- Stratos Group (1990): Strategic Orientations of Small European Businesses. Aldershot 1990.
- Teece, D. J. (1987) (Hrsg.): The Competitive Challenge. Strategies for Industrial Innovation and Renewal. New York 1987.
- Thiele, M. R. (1996): Die kernkompetenzbasierte Reorganisation der Unternehmung. Eine ressourcenorientierte Betrachtung der Neugestaltung von Geschäftsbereichsorganisationen. Leipzig 1996.
- Thomas, P. S. (1974): Environmental Analysis for Corporate Planning. In: Business Horizons, 17. Jg. (1974), H. 5, S. 27-38.
- Thommen, J. P. (1983): Die Lehre der Unternehmensführung. Eine wissenschaftstheoretische Betrachtung im deutschsprachigen Raum. Bern, Stuttgart



1983. (= Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich, Band 44)
- Töpfer, A. (1985): Umwelt- und Benutzerfreundlichkeit von Produkten als strategische Unternehmungsziele. In: Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, Jg. 1985, H. 4, S. 241-251.
- Tuominen, M.; Rajala, A.; Möller, K. (2004): How does Adaptability drive Firm Innovativeness? In: Journal of Business Research, 57. Jg. (2004), S. 495-506.
- Ulrich, D. (1993): Profiling Organizational Competitiveness. Cultivating Capabilities. In: Human Resource Planning, 16. Jg. (1993), H. 3, S. 1-17.
- Van de Ven, A. H.; Drazin, R.(1985): The Concept of Fit in Contingency Theory. Aus: Cummings, L. L.; Staw, Barry M. (1985) (Hrsg.): Research in Organizational Behavior. Greenwich, London 1985. S. 333-265.
- Van Maanen, J. (1979) (Hrsg.): Qualitative Methodology. Beverly Hills, New Delhi, London 1979.
- Venkatraman, N. (1989): The Concept of Fit in Strategy Research. Toward Verbal and Statistical Correspondence. In: Academy of Management Review, 14. Jg. (1989), H. 3, S. 423-444.
- Venkatraman, N.; Camillus, J. C. (1984): Exploring the Concept of "Fit" in Strategic Management. In: Academy of Management Review, 9. Jg. (1984), H. 3, S. 513-525.
- Venkatraman, N.; Prescott, J. E. (1990): Environment - Strategy Coalignment. An Empirical Test of its Performance Implications. In: Strategic Management Journal, 11. Jg. (1990), S. 1-23.

- Verband der Automobilindustrie (2004): Jahresbericht 2004. Frankfurt a. M. 2004.
- Vereinigung für Bankbetriebsorganisation (1997) (Hrsg.): Die europäische Wirtschafts- und Währungsunion als Herausforderung für die Geschäftsleitungen der privaten Banken. Frankfurt a. M. 1997.
- Waheeduzzaman, A. N. M.; Ryans, J. K. Jr. (1996): Definitions, Perspective and Understanding of International Competitiveness. A Quest for a Common Ground. In: Competitiveness Review, 6. Jg. (1996), H. 2, S. 7-26.
- Weindl, J.; Woyke, W. (1999): Europäische Union. Institutionelles System, Binnenmarkt sowie Wirtschafts- und Währungsunion auf der Grundlage des Maastrichter Vertrages. München, Wien 1999.
- Welge, M. K. (1980): Management in deutschen multinationalen Unternehmen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Stuttgart 1980.
- Welge, M. K.; Al-Laham, A. (1999): Strategisches Management. Grundlagen - Prozess - Implementierung, 2., vollst. überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden 1999.
- Welter, F. (2003): Strategien und strategisches Verhalten von KMU. Aus: Bouncken, R. B. (2003) (Hrsg.): Management von KMU und Gründungsunternehmen. Wiesbaden 2003. S. 29-48.
- Welter, F. (2003): Strategien, KMU und Umfeld. Handlungsmuster und Strategiegene in kleinen und mittleren Unternehmen. Berlin 2003. (= RWI: Schriften Heft 69)
- Wenner, W.; Köster, J. (1989): Das europäische Unternehmen. Konzepte - Strategien - Maßnahmen für das mittelständische Unternehmen im Binnenmarkt, 2. Aufl. Bonn 1989. (= Unternehmenspraxis in der EG)

- Wernerfelt, B. (1984): A Resource-based View of the Firm. In: Strategic Management Journal, 5. Jg. (1984), S. 171-180.
- Wertz, B. (2000): Management von Lieferanten-Produzenten-Beziehungen. Eine Analyse von Unternehmensnetzwerken in der deutschen Automobilindustrie. Wiesbaden 2000.
- Wilkinson, I. F.; Mattson, L.-G.; Easton, G. (2000): International Competitiveness and Trade Promotion Policies from a Network Perspective. In: Journal of World Business, 35. Jg. (2000), H. 3, S. 275-299.
- Williams, J. R. (1992): How Sustainable is Your Competitive Advantage? In: California Management Review, 34. Jg. (1992), H. 3, S. 29-51.
- Winter, S. G. (1987): Knowledge and Competence as Strategic Assets. Aus: Teece, D. J. (1987) (Hrsg.): The Competitive Challenge. Strategies for Industrial Innovation and Renewal. New York 1987. S. 159-184.
- Wirtschaftskammer Österreich (2005): Länderinformationen zu den neuen Mitgliedsstaaten (= <http://www.wko.at>, Zugriff am 02.12.2005)
- Wöhe, G. (1996): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 19. überarb. und erw. Aufl., unter Mitarb. von Ulrich Döring. München 1996. (= Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften)
- Wollnik, M. (1977): Die explorative Verwendung systematischen Erfahrungswissens. Plädoyer für einen aufgeklärten Empirismus in der Betriebswirtschaftslehre. Aus: Köhler, R. (1977) (Hrsg.): Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeption in der Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart 1977. S. 37-64.

- 
- Yin, R. K. (1995): Case Study Research. Design and Methods, 3rd. ed. Thousand Oaks, London, New Delhi 1995. (= Applied Social Research Methods Series Vol. 5)
- Yin, R. K. (2003): Applications of Case Study Research, 2nd ed. Thousand Oaks, London, New Delhi 2003. (= Applied Social Research Methods Series Vol. 34)

## Anhang

### Anhang 1: Übersicht über geführte Experteninterviews

<b>Gesprächspartner</b>	<b>Unternehmen</b>	<b>Termin, Dauer und Ort</b>
Dr. Volker E. Reich, Geschäftsführer	Dr. Reich & Partner, Unternehmens- und Personalberatung	28.07.2004, 10.00 - 11.20 Uhr, im Firmensitz von Dr. Reich & Partner in Bayreuth
Jörg Herrmann, Geschäftsführer	Jörg Herrmann – Die Personalberater Human Resources Management GmbH	28.07.2004, 14.30 - 15.30 Uhr, im Firmensitz von Jörg Herrmann – Die Personalberater in Bayreuth

### Anhang 2: Übersicht über geführte Interviews für die Fallstudien

<b>Gesprächspartner</b>	<b>Unternehmen</b>	<b>Termin, Dauer und Ort</b>
Geschäftsführer der Alpha GmbH*	Alpha GmbH* (Entfernung des Firmensitzes zur Grenze: ca. 50 km)	20.08.2004, 8.40 - 9.50 Uhr, im Firmensitz der Alpha GmbH*
Geschäftsführerin der Beta GmbH*	Beta GmbH* (Entfernung des Firmensitzes zur Grenze: ca. 40 km)	24.09.2004, 11.00 - 11.45 Uhr, im Firmensitz der Beta GmbH*
Herr Michael Göbel, Geschäftsführer	Grißhammer Werkzeugbau und Formenbau (Entfernung des Firmensitzes zur Grenze: ca. 5 km)	24.09.2004, 13.30 - 15.00 Uhr, im Firmensitz der Grißhammer Werkzeugbau und Formenbau in Selb

\* Auf Wunsch des Interviewpartners werden die jeweilige Fallstudie und deren Ergebnisse in anonymisierter Form veröffentlicht. Der gewählte Firmenname ist fiktiv. Übereinstimmungen oder Ähnlichkeiten mit real existierenden Unternehmen sind rein zufällig und unbeabsichtigt.

## Anhang 3: Interviewleitfaden für Experteninterviews

### Einführung

Einführung des Interviewleiters: Beschreibung des Aufbaus und Dauer des Interviews.

Wünschen Sie, dass das Ergebnis des Interviews anonymisiert veröffentlicht wird?  Ja  Nein

Gerne erhalten Sie nach der Auswertung der Analyse eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse der Arbeit. Haben sie Interesse an einer derartigen Zusammenstellung?  Ja  Nein

Kurzer Einblick in die Themenstellung der Arbeit: Veränderungen für KMU in den Grenzregionen durch die EU-Osterweiterung und mögliche Reaktionen.

Ziele des Interviews:

1. Identifizierung der Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf grenznahe deutsche KMU
2. Aufzeigen möglicher Reaktionen der betroffenen KMU
3. Festlegung einer Branche, die von den Auswirkungen der EU-Osterweiterung besonders betroffen ist und sich für eine qualitative empirische Erhebung eignet

### 1. Bedeutung und Bewertung der EU-Osterweiterung

1. Wie beurteilen Sie die EU-Osterweiterung für deutsche Unternehmen allgemein und KMU in den Grenzregionen im Besonderen? Welche Rolle spielt dabei die Lage in Grenznähe?

2. Welche Bedeutung haben die neuen Mitgliedsländer der EU für die Geschäftsaktivitäten für KMU in den Grenzregionen?
3. Welche Veränderungen im Zuge der EU-Osterweiterung sind Ihrer Meinung nach besonders wichtig für die Unternehmenstätigkeit?

### **2. Veränderung von unternehmensinternen Faktoren (Potenzial)**

4. Haben bzw. werden sich durch die EU-Osterweiterung hinsichtlich der Ausstattung mit und des Zugangs zu wichtigen Ressourcen Veränderungen ergeben?
5. Rechnen Sie mit billigeren Arbeitskräften nach dem Auslaufen der Übernahmefristen hinsichtlich der Arbeitnehmerfreizügigkeit? Welche Bedeutung hat dies für grenznahe Unternehmen (Tagespendler)?
6. Haben sich durch die EU-Osterweiterung die Finanzierungsmöglichkeiten von KMU verändert?
7. Welche Fähigkeiten von Unternehmen sind Ihrer Meinung nach besonders wichtig um den Herausforderungen der EU-Osterweiterung zu begegnen?

### **3. Veränderung der externen Unternehmensumwelt**

8. Welche Auswirkungen hat die EU-Osterweiterung auf das Wettbewerbsumfeld von grenznahen KMU?
  - a Wie hat sich der Wettbewerb verändert?  
(gesteigerter Preiswettbewerb, gesteigerter Qualitätswettbewerb, kundenfreundlichere Angebote der Konkurrenz)

- b Hat sich die Anzahl der Wettbewerber erhöht und woher stammen die zusätzlichen Wettbewerber vornehmlich?
9. Wie beurteilen Sie den Zugang zu neuen Absatzmärkten für grenznahe KMU durch die EU-Osterweiterung?
10. Welche Veränderungen des allgemeinen Geschäftsumfeldes sind im Zuge der EU-Osterweiterung zu beobachten und welche Relevanz hat dies für die Unternehmenstätigkeit?  
(rechtl. Rahmenbedingungen, Infrastruktur, Vergabe öffentlicher Aufträge, Transparenz, Korruption und Bestechung, Investitionsvoraussetzungen)
11. Welche Bedeutung hat die Neuordnung der staatlichen und europäischen Förderkulisse für KMU in den Grenzregionen?  
(z.B. Investitionsfördermittel, Mittel zur Förderung von Unternehmenskooperationen, Fördermittel für KMU)

#### **4. Strategische Anpassungsmaßnahmen auf die EU-Osterweiterung**

12. Wie beurteilen Sie die Vorbereitungen von grenznahen KMU auf die EU-Osterweiterung zum Beitrittstermin (1. Mai 2004)? Sind seitdem wichtige Reaktionen zu erkennen oder noch zu erwarten?
13. Welche Reaktionsmöglichkeiten von grenznahen KMU auf die EU-Osterweiterung sind besonders relevant bzw. Ihnen bisher begegnet?
14. Wie beurteilen Sie folgende Reaktionsmöglichkeiten von KMU in den Grenzregionen?
- a Veränderung des Angebots an Produkten bzw. Dienstleistungen



(Erweiterung vs. Reduktion, Angebot von zusätzlichen Dienstleistungen, Beschränkung auf eine Nische, et cetera)

- b Investitionen in neue Niederlassungen (Zweck?)
- c Investitionen in bestehende Niederlassungen (Zweck?)
- d Auslagerung von Geschäftsaktivitäten
- e Aufnahme von Kooperationen (Zweck?)  
(Produktionskooperationen, F&E Kooperationen, Einkaufskooperationen, Vertriebskooperationen, anderer Zweck)

15. In welchen Bereichen sehen Sie Nachholbedarf grenznaher KMU um auf die mit der EU-Osterweiterung einhergehenden Veränderungen zu reagieren?

#### **5. Identifizierung von stark betroffenen Branchen**

16. Welche Branche / Unternehmensgruppe ist von der EU-Osterweiterung besonders betroffen und muss sich an veränderte Umweltbedingungen anpassen?

#### **Abschluss des Interviews**

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!!!

## Anhang 4: Interviewleitfaden für Fallstudien

### Einführung

Einführung des Interviewleiters: Beschreibung des Aufbaus und Dauer des Interviews.

Wünschen Sie, dass die Ergebnisse des Interviews anonymisiert veröffentlicht werden?  Ja  Nein

Gerne erhalten Sie nach der Auswertung der Analyse eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse. Haben sie Interesse an einer derartigen Zusammenstellung?  Ja  Nein

### 1. Allgemeine Angaben zum Unternehmen und zum Interviewpartner

1. Name des Unternehmens?
2. Handelt es sich um ein konzernunabhängiges / eigenständiges Unternehmen?
3. Position des Interviewpartners im Unternehmen?
4. Größe und Personal des Unternehmens?  
(Mitarbeiter insgesamt, Anteil der Hoch- und Niedrigqualifizierten, Umsatz)
5. Welche Geschäftsbereiche existieren in Ihrem Unternehmen und zu welcher Branche zählen Sie Ihr Unternehmen primär?
6. Wo befindet sich der Firmensitz und welche Aktivitäten im In- und Ausland hat Ihr Unternehmen? Welche Bedeutung haben diese Aktivitäten für das Un-

ternehmen? (Export, Niederlassungen und Kapitalbeteiligungen, Kooperationen und deren Zweck)

7. Auf welche Räume konzentrieren sich die Aktivitäten Ihres Unternehmens? (regional, national, innerhalb der alten Mitgliedsländer der EU, innerhalb der neuen Mitgliedsländer der EU, global)

## **2. Bedeutung und Bewertung der EU-Osterweiterung**

8. Welche Bedeutung hat die EU-Osterweiterung für Ihr Unternehmen und welche Rolle spielt dabei die Lage in Grenznähe?
9. Wie beurteilen Sie die EU-Osterweiterung?
10. Welche Veränderungen im Zuge der EU-Osterweiterung sind für Ihr Unternehmen besonders wichtig? Worin sehen Sie Chancen und worin Risiken?

## **3. Veränderung von unternehmensinternen Faktoren (Potenzial)**

11. Haben sich durch die EU-Osterweiterung hinsichtlich der Ausstattung mit und des Zugangs zu wichtigen Ressourcen Veränderungen ergeben und erwarten Sie Veränderungen?
12. Beschäftigt Ihr Unternehmen Mitarbeiter aus den neuen Mitgliedsländern der EU (MOEL)? (Anzahl, Anteil an Tagespendlern, hohe oder niedrige Qualifikation)
13. Rechnen Sie mit billigeren Arbeitskräften nach dem Auslaufen der Übernahmefristen hinsichtlich der Arbeitnehmerfreizügigkeit und wenn ja, welche Bedeutung hat dies für Ihr Unternehmen?

**4. Veränderung der externen Unternehmensumwelt**

14. Wo sind Ihre Wettbewerber vornehmlich anzutreffen?  
(regional, national, innerhalb der alten Mitgliedsländer der EU, innerhalb der neuen Mitgliedsländer der EU, global)
15. Hat sich für Ihr Unternehmen das Wettbewerbsumfeld durch die EU-Osterweiterung verändert und wenn ja:
- a Wie hat sich der Wettbewerb verändert?  
(gesteigerter Preiswettbewerb, gesteigerter Qualitätswettbewerb, kundenfreundlichere Angebote der Konkurrenz)
  - b Hat sich die Anzahl der Wettbewerber erhöht und woher stammen die zusätzlichen Wettbewerber?
16. Erwarteten Sie, dass sich das Wettbewerbsumfeld Ihres Unternehmens durch die EU-Osterweiterung noch verändern wird?
17. Welche Unternehmen stellen Ihre Kunden dar? (Automobilhersteller, Automobilzulieferer?) Wo sind Ihre Kunden vornehmlich anzutreffen? (regional, national, innerhalb der alten Mitgliedsländer der EU, innerhalb der neuen Mitgliedsländer der EU, global)
18. Welche neuen Absatzmärkte haben sich durch die EU-Osterweiterung für Ihr Unternehmen ergeben und welche Bedeutung haben diese für die Tätigkeit Ihres Unternehmens?
19. Welche Bedeutung haben Lieferanten aus den neuen Mitgliedsländern der EU für Ihr Unternehmen?

20. Beziehen Sie bereits Dienstleistungen aus diesen Ländern und erwarten Sie ein verbessertes Angebot an Dienstleistungen durch die EU-Osterweiterung?
21. Beziehen Sie staatliche Fördermittel, Fördermittel aus der EU oder haben Sie in den letzten 5 Jahren Mittel erhalten? (z.B. Investitionsfördermittel, Mittel zur Förderung von Unternehmenskooperationen, Fördermittel für KMU)
22. Hat sich durch die EU-Osterweiterung eine Veränderung hinsichtlich der Fördermittel für Ihr Unternehmen ergeben und beabsichtigen Sie in näherer Zukunft Fördermittel zu beantragen?
23. Ist Ihr Unternehmen in Netzwerke mit anderen Unternehmen eingebunden?

#### **5. Strategische Anpassungsmaßnahmen auf die EU-Osterweiterung**

24. Worin sehen Sie die grundlegenden Wettbewerbsvorteile Ihres Unternehmens?  
(Preisvorteile, Qualitätsvorteile, technischer Vorsprung, Kundenorientierung, hohe Fachkompetenz, Finanzierungsmöglichkeiten, andere Vorteile)
25. Welche generelle Wettbewerbsstrategie verfolgt Ihr Unternehmen?  
(eventuell in Geschäftsbereiche getrennt)
26. Wie gestaltet sich der strategische Planungsprozess in Ihrem Unternehmen?  
(Regelmäßige Überprüfung der strategischen Ziele und deren Erreichung)
27. Kommt die EU-Osterweiterung in Ihrem Unternehmenskonzept vor?
28. Wie hatten Sie sich auf die EU-Osterweiterung vorbereitet und wo standen die Vorbereitungen am 1. Mai 2004? Wie beurteilen Sie die getroffenen Vorbereitungen heute?

29. Haben Sie weitere strategische Maßnahmen hinsichtlich der EU-Osterweiterung geplant?
30. Haben Sie im Zuge der Vorbereitungen für die EU- Osterweiterung eine der folgenden Anpassungen unternommen bzw. beabsichtigen Sie noch eine Veränderung vorzunehmen?
- a Veränderung des Angebots an Produkten bzw. Dienstleistungen  
(Erweiterung vs. Reduktion, Angebot von zusätzlichen Dienstleistungen, Beschränkung auf eine Nische, etc.)
  - b Investitionen in neue Niederlassungen und deren Zweck
  - c Investitionen in bestehende Niederlassungen des Unternehmens und deren Zweck
  - d Auslagerung von Geschäftsaktivitäten
  - e Aufnahme von Kooperationen und deren Zweck  
(Produktionskooperationen, F&E Kooperationen, Einkaufskooperationen, Vertriebskooperationen, anderer Zweck)
  - f Andere Anpassungen
31. In welchen Bereichen sehen Sie Nachholbedarf Ihres Unternehmens um auf die mit der EU-Osterweiterung einhergehenden Veränderungen zu reagieren?
32. Wie beurteilen Sie Ihre Finanzierungsmöglichkeiten hinsichtlich möglicher Reaktionen auf die Veränderungen der EU-Osterweiterung?

<b>Abschluss des Interviews</b>
---------------------------------

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!!!