

CENTRE OF INTERNATIONAL STUDIES HAMBURG



CIS PAPERS

No. 10

**Erfolgsfaktoren von Joint Ventures
kleiner und mittlerer Unternehmen in
Ländern Mittel- und Osteuropas**

**Andreas Herrmann, Eberhard Liebau,
Hauke Schättiger, Philipp Wahnschaffe**

October 2005

<http://www.hwp-hamburg.de/cis/>



UNIVERSITY OF HAMBURG

The CIS – Discussion Papers are published on an irregular basis by:

Centre of International Studies
University of Hamburg
Von-Melle-Park 9

D-20146 Hamburg

e-mail: Sarah.Jastram@wiso.uni-hamburg.de

Citation:

CIS Papers, Centre of International Studies Hamburg

Erfolgsfaktoren von Joint Ventures kleiner und mittlerer Unternehmen in Ländern Mittel- und Osteuropas

1. Einleitung

Der tief greifende Systemwandel, der in den ausgehenden 1990er-Jahren in den Staaten Mittel- und Osteuropas einsetzte und dort einen Transformationsprozess einleitete, der in allen Bereichen der Gesellschaft umfangreiche Veränderungen mit sich brachte, führte in den ehemals sozialistischen Staaten zur Implementierung marktwirtschaftlicher Strukturen nach westlichem Vorbild.

Gleichzeitig stellt die Öffnung Osteuropas – im Hinblick auf den zunehmenden Wettbewerbsdruck – in verstärktem Maße die Position Klein- und Mittelständischer Unternehmen auf nationalen Märkten in Frage. Die allgemeine Deregulierung im Welthandel, die Harmonisierung von Normen und Standards sowie die Erweiterung des europäischen Binnenmarktes stellen neue Herausforderungen an die Wettbewerbsfähigkeit von Klein- und Mittelständischen Unternehmen.

Somit ist es auch für Klein- und Mittelständische Unternehmen (KMU) von zunehmender Bedeutung, ihre Wertschöpfungskette durch eine Internationalisierung des Unternehmens zu optimieren.¹

Zur Erschließung neuer Absatzmärkte und/oder dem Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit bietet die Internationalisierungsform des Joint Ventures deutschen Klein- und Mittelständischen Unternehmen eine Möglichkeit; diesen Herausforderungen zu begegnen.

Neben den Chancen; die sich aus einer Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit ergeben, unterliegen Auslandsinvestitionen einem erhöhten Risiko und einer wachsenden Komplexität der Unternehmung.

Vor dem Hintergrund der besonderen Faktoren und Gegebenheiten, die Klein- und Mittelständische Unternehmen von Großunternehmen unterscheiden, wurden in der vorliegenden Studie die Internationalisierungsstrategien von KMU empirisch untersucht. Im Focus dieser Untersuchung standen dabei die Erfolgsbedingungen von Joint Ventures deutscher KMU in Polen, Ungarn, Litauen und in der Region um St. Petersburg.

¹ Vgl. Kabst, R., Internationalisierung mittelständischer Unternehmen, München/Mering 2004; vgl. auch Gutmann J., Kabst, R. (Hrsg.), Internationalisierung im Mittelstand: Chancen, Risiken, Erfolgsfaktoren, Wiesbaden 2000.

Insgesamt nahmen 63 Unternehmen an der Befragung teil, darunter 28 deutsche und 35 ausländische Joint Venture Partner. Die begrenzte Zahl der in die Untersuchung eingegangenen Fälle erlaubt keinen Anspruch auf Repräsentativität. Die Ergebnisse eignen sich aber allemal dazu, einschlägige Tendenzen aufzuzeigen.

Der überwiegende Teil der untersuchten Unternehmenskooperationen entsprach nicht der klassischen Form eines Joint Ventures (d.h. westliches Mutterunternehmen und östliches Mutterunternehmen als Partner sowie das JV als rechtlich unabhängiges Gemeinschaftsunternehmen), sondern bei einem nicht unerheblichen Teil der ‚JV‘ handelte es sich um Gemeinschaftsunternehmen in Form einer relevanten Kapitalbeteiligung deutscher Unternehmen an einem lokalen Unternehmen in den jeweiligen Transformationsländern.

2. Theoretischer Hintergrund und methodische Vorgehensweise

2.1 Theoretischer Hintergrund

Die theoretischen Erklärungsansätze für die Existenz multinationaler Unternehmen sind vielfältig und berücksichtigen die Aspekte der Markteintrittsstrategien und die Einflussfaktoren der Internationalisierung in unterschiedlichem Umfang. Die Systematisierung dieser Erklärungsansätze ist jedoch zu keiner einheitlich geschlossenen Theorie zusammengeführt worden.

Überdies stehen multinationale Grossunternehmen im Focus dieser theoretischen Erklärungsansätze, sodass die besonderen Gegebenheiten von Klein- und Mittelständischen Unternehmen keine explizite Berücksichtigung finden. Aus diesem Grunde wird in dieser Untersuchung versucht, die Übertragbarkeit dieser Erklärungsansätze auf diese Unternehmensgruppe zu beleuchten.

Im Zusammenhang mit der Internationalisierung von Klein- und Mittelständischen Unternehmen muss sowohl zwischen mikroökonomischen, als auch verhaltensorientierten Erklärungsansätzen differenziert werden.

Charakteristisch für die im Folgenden erläuterten mikroökonomischen Ansätze zur Erklärung von Direktinvestitionen ist die Identifizierung der Bestimmungsfaktoren des Auslandsengagements. Im Gegensatz zu den Kapitaltheorien – die Direktinvestitionen als Resultat internationaler Kapitalbewegungen aufgrund unterschiedlicher Zinsniveaus betrachten – trennt Hymer erstmals zwischen reinen Portfolioinvestitionen in Form von Kapitalbewegungen und der Direktinvestition als kombinierte Faktorbewegung aus Kapital, Technologie sowie

Managementleistungen.² Letztere führt Hymer auf das Vorhandensein monopolistischer Wettbewerbsvorteile sowie das Bestreben, die Kontrollfunktion über das eingesetzte Kapital zu erlangen, um das Verlustrisiko zu minimieren, zurück. Die Wettbewerbsvorteile – die in überlegener Technologie, Finanzkraft, Know-how, Produktqualität und Markenimage sichtbar werden können oder sich in den Bereichen Management, Organisation und Beschaffung manifestieren – müssen transferierbar und unzugänglich für Mitbewerber sein. Die Voraussetzung hierfür ist die Existenz unvollkommener Märkte. So verweist Hymer auf eine positive Korrelation zwischen dem Grad der Unvollkommenheit (oligopolistische Marktstrukturen, Informationsdefizite usw.) des Zielmarktes und der Umfang der Direktinvestition. Vor dem Hintergrund dieser Betrachtungsweise waren sowohl die Motive und Ziele der Joint Venture Partner als auch die im Gastland vorliegende Wettbewerbssituation für unsere Untersuchung von besonderer Bedeutung.

Der Transaktionskostenansatz stellt die mit der Geschäftstätigkeit ausländischer Unternehmen auftretenden Kosten für die Planung, die Informationsbeschaffung, die Konkretisierung sowie die Anpassung und Überwachung von Verträgen in den Vordergrund der Analyse, wobei zwischen ex-ante und ex-post Kosten unterschieden wird. Hierbei wird die relative Vorteilhaftigkeit der Internationalisierungsform durch die Höhe der Transaktionskosten bestimmt. Ex-post auftretende Kosten, die infolge suboptimaler Vereinbarungen entstehen, können daher als besondere Form der Transaktionskosten angesehen werden.³ In unserer Untersuchung fanden diese Aspekte sowohl in der Planungs-, als auch in der Implementierungs- und Betriebsphase ihre Berücksichtigung. Dabei standen sowohl die positiven Wirkungen der spezifischen Landeskenntnisse der Joint Venture Partner, als auch die regelmäßigen Meetings und die operative Autonomie des Joint Ventures im Vordergrund unseres Interesses.

Die eklektische Theorie von Dunning greift auf die Erkenntnisse dreier mikroökonomischer Erklärungsansätze zurück. Neben der erwähnten Theorie des monopolistischen Vorteils und dem transaktionskostenorientierten Ansatz berücksichtigt Dunning auch Aspekte der Standorttheorie.⁴

² Vgl. Hymer, S.: *The International Operations of National Firms: A Study of Foreign Direct Investment*; Cambridge: MIT Press 1976.

³ Vgl. Williamson O.E., *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, 1985; siehe auch Jaworek, G., *Deutsche Direktinvestitionen in Polen – Motive, Ergebnisse und Folgewirkungen*, Deutsch-Polnische Industrie- und Handelskammer, Drukarnia ATU, Warszawa, 1999, S. 36f.

⁴ Vgl. Dunning, J.H.: *International Production and the Multinational Enterprise*; London 1981.

Das eklektische Paradigma geht von der simultanen Erfüllung dreier Bedingungen aus. Man spricht in diesem Zusammenhang von den OLI-Vorteilen, die der Internationalisierungsentscheidung zu Grunde liegen.

- Ownership Advantages (O-Vorteile)

Demnach muss das Unternehmen für eine erfolgreiche Internationalisierung über firmenspezifische Vorteile verfügen. Dies können sowohl Vorteile materieller, immaterieller (z.B. Ansehen, spezielles technisches Wissen, Innovationstätigkeit, Erfahrungskurvenvorteile, Produktdifferenzierung) als auch transaktionskosten-minimierende Vorteile sein.

- Internalisation Advantages (I-Vorteile)

Damit sich die interne Nutzung der „Ownership Advantages“ lohnt, müssen überdies Internalisierungsvorteile vorhanden sein. Im Wesentlichen ist eine interne Nutzung dann vorteilhaft, wenn hohe Transaktionskosten oder Externalitäten entstehen. So ergeben sich u.a. Internalisierungsvorteile durch die bessere Planung und Kontrolle der Produktionsprozesse, durch das Ausnutzen von Marktmacht, sowie durch die Vermeidung von Unsicherheiten beim Technologietransfer.

- Location Advantages (L-Vorteile)

Sind nun die Bedingungen hinsichtlich der O- und I-Vorteile erfüllt, so müssen drittens noch Standortvorteile im Ausland vorliegen, die eine Auslandsinvestition rechtfertigen. Standortvorteile entstehen u.a. aufgrund von Transportkostensparnissen, durch günstigere Produktionsfaktoren, durch einen verbesserten Marktzutritt sowie ein günstiges Investitionsklima.

Mit dem Versuch einer umfassenden Erklärung der internationalen Unternehmenstätigkeit soll überdies die Wechselwirkung zwischen den einzelnen Internationalisierungsfaktoren dargestellt werden. Der, nach dem Verständnis Dunning's, holistische Ansatz des Modells erklärt die Internationalisierung als Funktion dieser OLI-Vorteile. Aus diesen Überlegungen leitet Dunning die Kriterien der Markteintrittsform ab. Die jeweiligen Vorteilskombinationen bestimmen somit die spezifischen Formen der Internationalisierung.

Demnach ist eine Internationalisierung in Form einer Direktinvestition für ein Unternehmen erst dann sinnvoll, wenn es über alle genannten Vorteilsarten verfügt.⁵

Die verhaltensorientierten Erklärungsansätze zur Existenz von Direktinvestitionen stehen den mikroökonomischen Theorien nicht alternativ gegenüber, sondern sie bieten eine sinnvolle Ergänzung zur Identifizierung der Bestimmungsfaktoren des Auslandsengagements. Sie füh-

⁵ Vgl. Welter, F., Internationalisierung im Mittelstand, Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung, Heft 14, Essen 2002, S. 48f.

ren die Aufnahme grenzüberschreitender Aktivitäten im Wesentlichen auf die Persönlichkeitsmerkmale und das Verhalten einzelner Personen zurück und untersuchen den Einfluss von „nichtökonomischen Faktoren“ auf das Auslandsengagement.

Ausgangspunkt des behaviouristischen Ansatzes von Aharoni bildet die Beobachtung, dass hohe Gewinnchancen bei Investitionsprojekten im Ausland nicht automatisch Investitionen nach sich ziehen. Unternehmer stünden einem Auslandsengagement grundsätzlich skeptisch gegenüber, sodass es besonderer Anstoßkräfte oder ergänzender Impulse bedarf. Die Entscheidung für eine Direktinvestition im Ausland wird erst dann gefällt, wenn eine Reihe von ökonomischen und nicht ökonomischen Faktoren vorliegen, deren Ursprung sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens liegen können.⁶

Zu den internen Einflussfaktoren zählen vor allem Persönlichkeitsmerkmale der Unternehmer bzw. Manager wie deren Interessen oder privaten Ziele, sich durch ein entsprechendes Auslandsengagement persönliches Prestige oder Möglichkeiten der Selbstentfaltung zu verschaffen. Insofern bietet der verhaltensorientierte Ansatz für die spezielle Betrachtung von Klein- und Mittelständischen Unternehmen einen interessanten Ansatz, da in diesen Unternehmen häufig die Person des Inhabers eine zentrale Rolle bei der Entscheidungsfindung spielt. Dessen Vorlieben, Sympathien, Neigungen und persönliche Kontakte stehen daher im Vordergrund und entfalten einen maßgeblichen Einfluss auf die Internationalisierung des eigenen Unternehmens.

Vor dem aktuellen Hintergrund des Wandels vom Verkäufermarkt zum Käufermarkt in diversen Branchen in Deutschland gewinnen verhaltenswissenschaftliche Aspekte zunehmend an Bedeutung.

Zusätzlich zu den genannten Persönlichkeitsmerkmalen des Unternehmers bzw. der Manager können externe, ökonomische Impulse die Investitionstätigkeit im Ausland anregen. Zu diesen „Push-Faktoren“ gehören eine zunehmende Konkurrenz auf den Inlandsmärkten, eine stagnierende Binnennachfrage oder die Erschließung von neuen Absatzmärkten sowie die Sicherung und Ausweitung der Marktstellung im In- und Ausland.

Für ein erfolgreiches Auslandsengagement sind die mit der Marktdistanz einhergehenden kulturellen Unterschiede von erheblicher Relevanz und finden dementsprechend in dieser Studie ihre Berücksichtigung. Die geographische Nähe der hier untersuchten Zielmärkte darf nicht dazu führen, die kulturellen Aspekte zu unterschätzen. So definiert Hofstede Kultur als

⁶ Vgl. Dierkes, U. T., Internationales Management, Europäische Hochschulschriften, Reihe V, Peter Lang – Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt am Main, 1999, S. 42f; Vgl. auch Jaworek, G., a.a.O., S. 31f.

„die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet.“⁷ Analog hierzu kann die Organisations- bzw. Unternehmenskultur als kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Organisation bzw. eines Unternehmens von anderen unterscheidet, definiert werden.

Auf Grundlage dieser Erkenntnis und unter Berücksichtigung der, auf der Basis vormals sozialistischer Werte und Normen beruhenden, Sozialisation der ökonomisch aktiven Bevölkerung in den Ländern Mittel- und Osteuropas, kann dies zu erheblichen Friktionen durch unterschiedliche Einstellungen des Managements zur Organisation und Führung des Joint Ventures führen. Die daraus resultierende Abweichung der Führungsstile und Organisationsmuster erfordern ein hohes Maß an interkultureller Kompetenz und Kompromissbereitschaft.⁸

2.2 Methodik

Unter Berücksichtigung der mikroökonomischen- und verhaltenstheoretischen Aspekte der Direktinvestitionen wurden als die für die Gründung eines Joint Ventures relevanten Bereiche die politisch-ökonomischen Rahmenbedingungen, Führung und Organisation des JV, die Motive und die strategischen Ziele der Partner, die Finanzierung und die Beteiligungsverhältnisse, das Human Resource Management sowie die Kultur und die Wettbewerbssituation bestimmt und mit Hypothesen belegt.

In unserer Analyse wurde ein besonderes Augenmerk auf die verschiedenen Phasen eines JV gerichtet. Diese umfassen:

- die Planungsphase
- die Implementierungsphase
- die Betriebsphase

Der unserer Studie zugrundeliegende Interviewleitfaden zur Erhebung der empirischen Daten orientierte sich dementsprechend an dieser Phasenstruktur.

Die zur Erstellung der jeweiligen Unternehmensprofile abgefragten Informationen betrafen unter anderem das Gründungskapital, die Beteiligungsverhältnisse, die Geschäftsfelder, die Zahl und Struktur der Beschäftigten und Umsatz und Gewinne.

⁷ Vgl. Hofstede, G., Lokales Denken, globales Handeln – interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, zweite Auflage, München, 2001, S. 4.

⁸ Vgl. Ebenda, S. 206f.

Sowohl die Interviewleitfäden als auch die Datenerhebung für die Unternehmensprofile wurden dem jeweiligen Status des befragten Unternehmens (deutsches Mutterunternehmen, östliches Mutterunternehmen, Joint Venture bzw. deutsches und östliches Partnerunternehmen) angepasst und differieren damit leicht voneinander.

Der Interviewleitfaden umfasste etwa vierzig Fragen, wovon ca. zehn Fragen der Planungsphase, fünf der Implementierungsphase und fünfzehn der Betriebsphase zugeordnet waren. Ferner beinhaltete er etwa zehn Fragen zur abschließenden Bewertung des Joint Ventures.

Die Experteninterviews wurden sowohl mit den verantwortlichen Vertretern der deutschen als auch mit den Vertretern der lokalen Partnerunternehmen bzw. den Leitern der JV in den jeweiligen Transformationsländern durchgeführt.

Die im Folgenden vorgestellten Ergebnisse unserer Studie gliedern sich in die Teilbereiche:

- Motive, Ziele, Strategien und Rahmenbedingungen
- Beteiligungsverhältnisse und Organisationsstruktur
- Operatives Management

3. Rahmenbedingungen, Motive, Ziele, Strategien, Partnerwahl

3.1 Rahmenbedingungen für den Markteintritt

Bezüglich der Rahmenbedingungen für eine Auslandsinvestition sind wir von der Grundannahme ausgegangen, dass politische und ökonomische Stabilität im Zielland der Investition für den Investor von entscheidender Bedeutung ist. Unsere Untersuchung hat deutliche Unterschiede zwischen den heutigen neuen EU-Mitgliedsländern Litauen, Polen und Ungarn einerseits und Russland andererseits erkennen lassen. Zum Zeitpunkt der Investitionsentscheidungen unserer Interviewpartner war bereits absehbar, dass Litauen, Polen und Ungarn der EU beitreten würden. Insofern haben alle unsere Gespräche ergeben, dass Angst vor politischer Instabilität oder einem mangelhaften rechtlich Schutz des Eigentums bzw. einer Behinderung des Rücktransfers von Eigentum und Gewinnen bezüglich dieser Ländergruppe keine Rolle gespielt hat. Auffällig dagegen war, dass wir in der kleinen Gruppe von deutschen Firmen, die in Russland in der Region St. Petersburg an Joint Ventures beteiligt sind, bestätigt gefunden haben, was die Statistiken insgesamt für Russland ausweisen (UNCTAD 2004): In fast allen Fällen, die in unsere Untersuchung eingegangen sind, beschränken sich die deutschen Investoren auf Minderheitenbeteiligungen. Darin spiegelt sich die Tatsache wider, dass die Direktinvestitionsströme, die nach Russland fließen, verglichen

mit anderen mittel- und osteuropäischen Ländern bisher weit zurückbleiben; das gilt insbesondere, wenn man den Indikator FDI pro Kopf zugrunde legt, verglichen mit den meisten MOE-Staaten für 2003 sogar auch in absoluten Zahlen (Alfa Bank 2004). Gleichwohl ist festzuhalten, dass die Verlässlichkeit der Rahmenbedingungen in Russland seitens der westlichen Investoren uneinheitlich eingeschätzt wird: Einerseits hat die politische und ökonomische Stabilität seit der Rubel-Krise 1998 deutlich zugenommen, andererseits zeigt gerade der Yukos-Fall, dass auf Recht und Gesetz noch nicht durchgängig Verlass ist (OECD 2005). So gesehen sprechen aber gerade die vergleichsweise unsicheren Rahmenbedingungen in Russland dafür, sich mit einem möglichst verlässlichen Partner in einem Joint Venture zusammenzutun, um dessen Vertrautheit mit den speziellen Bedingungen, insbesondere mit den einschlägigen Behörden zu nutzen. Bei den Sorgen und Unsicherheiten der Investoren – selbst in Russland – stehen nicht durchweg die „harten“ Standortbedingungen im Vordergrund, die etwa in der Institutionenökonomik vor allem unter der Paraphe „property rights“ erörtert werden, sondern eher die so genannten „weichen“ Faktoren, bei denen es nicht um „Sein oder nicht Sein“ des Unternehmens geht, sondern letztlich um die Höhe der Transaktionskosten. Wenn etwa behördliche Genehmigungen herausgezögert werden, wenn die zeitaufwendige Überprüfung der Einhaltung der Arbeitsschutzbestimmungen in kurzen Abständen mehrmals vorgenommen wird oder die Telefonanlage nicht funktioniert, ist nicht der Unternehmenserfolg insgesamt in Frage gestellt, sondern die Realisierung bestimmter zeitlich definierter Unterziele wird verhindert. Ein Joint Venture Partner, der mit den Gepflogenheiten im Gastland, insbesondere mit der Arbeitsweise der zuständigen Behörden vertraut ist, kann abschätzen, welche Aufmerksamkeiten gegenüber welchen Akteuren hilfreich sein könnten, um zu einem reibungslosen Geschäftsablauf zu gelangen; gleichzeitig ist er aber auch in der Lage, solche Korruptionszahlungen in Grenzen und überschaubar zu halten; dieselbe Qualifikation kann im Falle von 100prozentigen Tochtergesellschaften auch von motivierten und erfahrenen einheimischen Geschäftsführern erwartet werden. Die in der Literatur diskutierte Vermutung⁹, dass die Angleichung der Rahmenbedingungen in den MOE-Staaten an die EU-Standards der Unternehmensform des Joint Ventures einen Teil ihrer Vorteile raubt und deshalb die Zahl der Joint Ventures zurückgehen wird, kann durch unsere Untersuchung nicht bestätigt werden. Zum einen haben unsere Befragungen zu diesem Themenkomplex ergeben, dass trotz EU-Mitgliedschaft auch in den Ländern mit fortge-

⁹ Vgl. Meyer, K., *Direct Investment in Economies in Transition*, Cheltenham, Northampton 1998, S. 228 u. 236; siehe auch Zschiedrich, H., *Zur Rolle von Joint Venture als Markterschließungsstrategie im Transformationsprozess*, in: *Osteuropa Wirtschaft*, Nr. 4/1998, S. 388.

schrittenen Transformationsprozessen bei den deutschen Investoren ein Gefühl kultureller Fremdheit bleibt und nach wie vor alltägliche administrative Hindernisse zu bewältigen sind. In dieser Hinsicht haben wir interessanterweise auch Unterschiede zwischen Ungarn, Polen und andererseits Litauen festgestellt: Die Betonung von nach wie vor unzureichender Rechtssicherheit und schwer durchsetzbaren Rechtspositionen sowie Kritik an übertriebenem Bürokratismus und mangelnder Hilfsbereitschaft der Behörden spielte in den Interviews mit Vertretern deutsch-litauischer Joint Ventures eine deutliche Rolle. Offenkundig ist die Wegstrecke, die bis zu dem Ziel Rechtsstaatlichkeit und funktionierende Marktwirtschaft zurückzulegen ist, für die ehemalige Sowjetrepublik Litauen doch noch länger als für Polen und Ungarn.

Im Übrigen wird die Verbesserung der Rahmenbedingungen im Sinne eines erfolgreichen Transformationsprozesses aus individueller Investoren-Perspektive z.T. durchaus ambivalent beurteilt: Funktionierender Wettbewerb ist eines der Kopenhagen-Kriterien, über dessen sukzessive Erfüllung die EU-Kommission in den Fortschrittsberichten bis zum Beitritt regelmäßig Rechenschaft ablegen musste – aus volkswirtschaftlicher Sicht eine *conditio sine qua non* für die Anerkennung als Marktwirtschaft. Für ein Unternehmen allerdings, das in frühen Zeiten des Transformationsprozesses das Risiko nicht gescheut hat, in einem osteuropäischen Land ein Joint Venture aufzubauen, ist mangelnder Wettbewerb auf dem Markt den es mit Hilfe seines einheimischen Partners erschließen konnte, von Vorteil; die Einführung von Wettbewerb durch die Öffnung des Marktes für zusätzliche ausländische Anbieter etwa und die Überwachung der Spielregeln durch eine Kartellbehörde erhöht die Wettbewerbsintensität und verringert für das betrachtete Unternehmen z.B. Preiserhöhungsspielräume. In diesem Sinne äußerte sich die Mehrheit der befragten Vertreter deutsch-russischen Joint Ventures.

Die oben erwähnte Einschätzung, dass Joint Ventures mit fortschreitendem Transformationsprozess ihre spezifischen Vorteile als Form, in der Direktinvestitionen in Transformationsländern getätigt werden, verlieren, hätte erwarten lassen, dass unsere Interviewpartner versuchen, ihre Joint-Venture-Anteile aufzustocken und tendenziell eine Umwandlung in 100prozentige Tochterunternehmen anstreben. Abgesehen von zwei Ausnahmen (je ein Joint Venture in Polen und Litauen) konnten wir jedoch solche Absichten in unserem Sample nicht feststellen; stattdessen wurde von der deutlichen Mehrheit unserer Interviewpartner die gute und zunehmend vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem östlichen Partner betont; die Arbeit des Joint Ventures wurde als erfolgreich gewertet und es wurde die Bereitschaft geäußert, unter ähnlichen Bedingungen jederzeit wieder ein Joint Venture zu gründen. Da die o.g.

allgemeine Einschätzung z.T. auch durch empirische Untersuchungen gestützt wird, möchten wir an dieser Stelle noch einmal hervorheben, dass wir ausschließlich Investoren aus dem KMU-Segment befragt haben und wir deshalb das Festhalten an erfolgreichen Kooperationen und die Treue zu Joint Venture Partnern als Besonderheit von Klein- und Mittelbetrieben interpretieren. Wir gehen davon aus, dass bei größeren multinationalen Konzernen andere Faktoren und andere Gewichtungen eine bedeutendere Rolle spielen, so dass unter den Bedingungen weitgehend abgeschlossener Transformationsprozesse 100prozentige Tochtergesellschaften die angemessenere Direktinvestitionsform sein können. Unsere institutionenökonomisch begründete Ausgangshypothese, dass sich Joint Ventures so lange lohnen, wie das so genannte Umweltrisiko größer ist, als das Risiko, von einem Partner übervorteilt zu werden, sollte deshalb mit einem betriebsgrößenspezifischen Aspekt präzisiert werden: Je kleiner das betrachtete Unternehmen ist, desto subjektiver wird die notwendige Risikoabwägung eingefärbt sein. Andererseits wird die Beziehung zu einem Partner, mit dem in der Vergangenheit vertrauensvoll und erfolgreich zusammengearbeitet wurde, vermutlich höher gewichtet, als es nach objektiven Indikatoren eines neutralen Controllingsystems angezeigt wäre.

3.2 Motive für die Gründung eines Joint Ventures in osteuropäischen Transformationsländern

Die von uns bei den westlichen und östlichen Joint Venture-Partnern erfragten Motivbündel entsprechen jenen, die in der einschlägigen Literatur, die sich mit ausländischen Direktinvestitionen befasst, übereinstimmend genannt werden.¹⁰ Es war uns mit unseren beschränkten methodischen Instrumenten jedoch nicht möglich, auch die verdeckten Motive der Akteure herauszubekommen.

Wie bedeutsam bestimmte Rahmenbedingungen für ein einzelnes Unternehmen sind, hängt nicht zuletzt von der Motivation ab, mit der eine Investition im Ausland geplant und umgesetzt wird. Besteht der Hauptantrieb für die Auslandsinvestition in dem Wunsch, den Markt des Gastlandes zu erobern, bzw. über das Gastland hinaus die ganze Region für die eigenen Produkte zu interessieren, dann muss sich der Investor auf ökonomische Stabilität, nach Möglichkeit wirtschaftliches Wachstum verlassen können; insbesondere die Einkommen der potentiellen Käuferschichten sollte sich positiv entwickeln. Für die grenzüberschreitende

¹⁰ Vgl. Meyer, K. a.a.O., S. 128f; und Jungnickel, R., Deutsche Direktinvestitionen im Europäischen Integrationsprozess, in: Wirtschaftsdienst 10/2003, S. 670ff.

Bearbeitung des regionalen Marktes ist die Mitgliedschaft des Gastlandes in einer regionalen Freihandelszone hilfreich; in unserem Fall war das durch den CEFTA-Zusammenschluss gegeben. Zudem achten in einem solchen Fall die Investoren auf eine funktionierende Handelsinfrastruktur. Sollten jedoch aufgrund kultureller Besonderheiten des Gastlandes oder wegen historischer Belastungen Vorbehalte gegenüber dem Heimatland des Investors bestehen, könnte es sinnvoll sein, sich mit einem einheimischen Partner zusammenzutun, der über eingeführte und akzeptierte Marken auf den Zielmärkten verfügt. Die von uns befragten Unternehmen waren mehrheitlich mit Marktmotiven nach Osteuropa gegangen und hatten in keinem der vier Länder über solche Akzeptanzprobleme zu klagen.

Nur wenige Firmen in unserem Sample hatten sich für Investitionen in den von uns untersuchten MOE-Ländern entschieden, um ihre Rohstoffbasis abzusichern. In diesen Fällen waren der Joint-Venture-Gründung langjährige Lieferbeziehungen vorausgegangen, und über funktionierende Verkehrsverbindungen hinaus spielen politische und sonstigen ökonomische Rahmenbedingungen für solche Geschäfte kaum eine nennenswerte Rolle. Wenn es freilich um Rohstoffe mit strategischem Wert geht (spielte in unserem Sample keine Rolle), wie bei Öl und Gas in Russland, sind staatliche Interventionen bzw. Genehmigungen bekanntlich in starkem Maße Ausschlag gebend für das Zustandekommen von Joint Ventures.¹¹

Neben der Markterweiterung und der Rohstofforientierung spielte bei einer dritten Gruppe von Investoren die Nutzung der Lohnkostenunterschiede eine herausragende Rolle. Aus Sicht der deutschen Öffentlichkeit ist das sicherlich die prominenteste Gruppe, weil bei dieser Motivlage die Sorge, dass Arbeitsplätze in die Nachbarländer exportiert würden am nächsten liegt und in Zeiten von Massenarbeitslosigkeit für Aufsehen sorgt. Ob die Auslandsinvestitionen mit einem Abbau von Arbeitsplätzen im Heimatland verbunden waren oder ob durch solche Geschäftserweiterungen Produktionsstandorte im Inland gesichert werden konnten, war jedoch nicht Gegenstand unserer Untersuchungen. Uns interessierte vor allem, in welchem Umfang die Kostensenkungserwartungen dieser Gruppe von Investoren erfüllt wurden oder, ob die Erhöhung der Transaktionskosten an anderer Stelle diese Vorteile wieder wettgemacht hat. Insgesamt wurde uns berichtet, dass der Ausbildungsstand und die Arbeitshaltung der Arbeitskräfte in den Gastländern durchaus den Erwartungen entsprachen und dass durch Aus- und Weiterbildungsangebote die Produktivität noch gesteigert werden

¹¹ Vgl. Ögütcü, M., Attracting Foreign Direct Investment for Russia's Modernisation – Battling against the Odds, OECD – Russia Roundtable 19 June 2002, S7; <http://www.oecd.org/dataoecd/44/45/1942539.pdf>.

konnte. Allerdings klagten deutsche Investoren aus den westlichen Regionen Ungarns, dass dort bereits eine deutlich spürbare Knappheit an qualifizierter Arbeitskraft die Lohnkosten in die Höhe treiben würde. Bei Unternehmen, die die Produktion nur wegen der Lohnkostendifferenz ausgelagert hatten, taucht unter solchen Bedingungen am schnellsten die Idee auf, weiter nach Osten zu ziehen, sobald dort die Rahmenbedingungen „stimmen“.

Unter dem Gesichtspunkt des Erfolges eines Ost-West-Joint-Ventures ist nicht nur die Motivlage des westlichen Partners von Belang, sondern auch die der östlichen Akteure – auch wenn die Initiative zur Gründung eines gemeinsamen Unternehmens bei unserer Untersuchung immer von den westlichen Firmen ausgegangen ist. Auf die Dauer kann jedoch eine Zusammenarbeit – selbst wenn die Partner ungleich sind – nur erfolgreich sein, wenn auch die östlichen Partner ihre Erwartungen erfüllt sehen. In der ganz überwiegenden Mehrheit der von uns befragten Unternehmensvertreter erhofften sich die östlichen Partner durch eine Zusammenarbeit mit westlichen Firmen Zugang zu modernen Technologien und zu westlichem Know-how; diese Modernisierungshoffnung richtet sich nicht nur auf Fertigungstechnologien und verbesserte Produktqualitäten, sondern auch auf marktwirtschaft-kompatibles Management-Know-how und insbesondere auch auf Marketingwissen. Konflikte und Interessengegensätze im Kontext mit der Vermittlung von Management-Know-how sind uns nicht bekannt geworden. Problematisch hingegen kann eher der Schutz von technologischem Wissen sein; aber auch auf diesem Feld sind uns keine Streitigkeiten berichtet worden; der rechtliche Schutz von geistigem Eigentum entspricht in den Ländern Ungarn, Polen und Litauen seit einigen Jahren den EU-Standards, und die Investoren in unserem Sample, die in der Region St. Petersburg Joint Ventures gegründet hatten, gehörten nicht zu den Hightech-Unternehmen.

Das zweite bedeutsame Interesse östlicher Firmen an Joint Ventures mit westlichen Investoren besteht in der Erwartung, Zugang zu den westlichen Kapitalmärkten zu bekommen. Insbesondere für KMU sind die Kapital- und Kreditmärkte in den mittel- und osteuropäischen Ländern oft noch schwer zugänglich, so bleiben häufig die finanziellen Möglichkeiten für Expansionen bzw. Modernisierungsinvestitionen sehr begrenzt.

Die Gespräche, die wir mit Vertretern der östlichen Partnerfirmen führen konnten, haben gezeigt, dass sich in beiden Bereichen ihre Erwartungen durch die Zusammenarbeit erfüllt haben.

3.3 Strategische Ziele der Joint Venture Partner

Wir sind für unsere Untersuchung von der Prämisse ausgegangen, dass der Erfolg eines Joint Ventures gemeinsame strategische Zielvorstellungen voraussetzt. Da es jedoch nicht selbstverständlich ist, dass zwei Akteure, die sich in einem Joint Venture zusammenschließen, auch die gleiche Zielsetzung verfolgen, ist es im Vorfeld der Gründung des gemeinsamen Unternehmens notwendig, die Zielperspektiven miteinander abzugleichen. Es ist nicht notwendig, dass die Ziele identisch sind, jedoch muss vermieden werden, dass sich die Zielsetzungen der beiden Partner ausschließen bzw. gegenseitig blockieren. Übereinstimmend wurde von östlichen wie von westlichen Gesprächspartnern berichtet, dass das Joint Venture umso erfolgreicher operieren konnte, je klarer die strategischen Ziele in den Gründungsverhandlungen festgelegt worden waren. Nur in einem von uns untersuchten Fall ist erst im Zusammenhang mit Konflikten über die Fristigkeit des Gewinnziels deutlich geworden, dass die Zielsetzungen der beiden Partner nicht harmonisiert worden waren. Die Zusammenarbeit musste zwangsläufig daran scheitern. Zudem wurde in verschiedenen Interviews deutlich, dass allein die Zielabsprache im Vorwege nicht ausreicht, sondern dass in regelmäßigen zeitlichen Abständen überprüft werden muss, ob sich die Zielvorstellungen in dieselbe Richtung entwickeln oder, ob sie durch externe Einflussfaktoren oder aufgrund von Änderungen des Unternehmenskonzeptes auseinanderstreben.

3.4 Partnerwahl

Von höchster Relevanz für den Erfolg eines Joint Ventures ist die Partnerwahl. Deshalb waren wir von der Hypothese ausgegangen, dass vor jeder rationalen Joint Venture-Entscheidung eine systematische Partneranalyse durchgeführt wird. Die Überprüfung dieser Annahme durch unsere Interviews hat das für uns überraschende Ergebnis gebracht, dass in keinem einzigen Fall eine solche Partneranalyse durchgeführt worden war. Dagegen stellt sich bei unserer Untersuchung heraus, dass sich nur in drei Fällen die Partner nicht schon vorher kannten. Das für unser Sample typische Muster war, dass langjährige Geschäftsbeziehungen der Partner der Gründung des Joint Ventures vorausgingen. Insbesondere persönliche Kontakte zwischen den späteren Partnern hatten eine Vertrauensbasis geschaffen, die von den Betroffenen als entscheidende Voraussetzung angesehen wurden. In einzelnen Fällen war die Idee, ein Joint Venture zu gründen, überhaupt erst aufgrund des guten Kontaktes zu dem späteren Partner aufgetaucht, so dass andere potentielle Partner – womöglich in anderen Ländern – nicht ernsthaft in Betracht gezogen wurden. Einen entsprechend hohen Stellenwert hat in solchen Fällen auch der Ausbau und die Vertiefung der Vertrauensbasis im Rahmen der

Kooperationsbeziehungen. Vermutlich ist auch dieses Ergebnis unserer Untersuchung typisch für Klein- und Mittelbetriebe; Mittelständler setzen traditionell weniger auf standardisierte Analyseverfahren und können sich entsprechende Beratungsdienstleistungen auch in den meisten Fällen nicht leisten. Andererseits spielt persönliches Vertrauen eine große Rolle. In diesem Zusammenhang hat unsere Befragung gezeigt, dass die Einsicht in die Notwendigkeit, in diesem Feld „investieren“ zu müssen, durchaus weit verbreitet ist. In den Kategorien der Institutionenökonomik wären alle Aufwendungen, die zur Stärkung der Vertrauensbasis beitragen, letztlich auch als (interne) Transaktionskosten zu begreifen und müssten – so gesehen – in das grundsätzliche Kalkül, mit dem interne (z.B. Joint Venture) Organisationsmodelle gegenüber externen (z.B. Export) abgewogen werden, einbezogen werden. Angesichts der Doppelfunktion von Aufwendungen für regelmäßige Meetings der Partner und der leitenden Angestellten als Kontroll- und Informationskosten einerseits und „Vertrauenskosten“ andererseits, wird einmal mehr die praktische Handhabung des Begriffs der Transaktionskosten deutlich.

4. Beteiligungsverhältnisse und Organisationsstruktur

4.1 Kapitalbeteiligungsverhältnisse

In Bezug auf die Auswirkungen der Kapitalbeteiligungsverhältnisse hinsichtlich des Erfolges von Joint Ventures finden sich in der Literatur gegensätzliche Auffassungen. Autoren wie Wächtershäuser weisen darauf hin, dass eine paritätische Beteiligung der Partner an dem Gemeinschaftsunternehmen zu einer Pattsituation führe, welche die Willensbildung blockiere und die anstehenden Entscheidungen verzögere. Darüber hinaus bestehe die Gefahr, dass bislang konfliktfreie Bereiche durch die Unnachgiebigkeit einzelner Partner belastet würden und sich somit das gesamte Kooperationsklima verschlechtere.¹²

Dem widersprechen allerdings Autoren wie Elsing, die genau entgegengesetzt argumentieren und der oben genannten These die Auffassung entgegenhalten, dass bei einer paritätischen Beteiligung im Falle einer Meinungsverschiedenheit ein Einigungszwang entstünde, der automatisch zur Wiederherstellung der Handlungsfähigkeit und zu einer konstruktiven Lösung führe¹³.

Unsere Untersuchung ergab, dass in 43 Prozent aller befragten Joint Ventures die westlichen Partner die Kapitalmehrheit innehatten. In mehr als einem Drittel (35 Prozent) der

¹² Wächtershäuser, F., Das Gesellschaftsrecht des internationalen Joint Ventures, Frankfurt a. M., 1992, S. 205.

¹³ Elsing, S. H., Joint Ventures in den USA, Beitrag zu Langefeld-Wirth „Joint Ventures im internationalen Wirtschaftsverkehr“, Heidelberg 1990 S. 592.

untersuchten Unternehmen – allen voran in Russland – waren es die östlichen Partner, welche die Anteilmehrheit an den Gemeinschaftsfirmen hielten. Lediglich ein knappes Fünftel (18 Prozent) aller befragten Joint Ventures war zu gleichen Teilen im Besitz der östlichen und westlichen Partner. In den übrigen Betrieben kamen alternative Beteiligungsmodelle zum tragen, die für die Untersuchung irrelevant waren. Die Annahme, dass Joint Ventures mit einer paritätischen Beteiligung erfolgreicher seien als Unternehmen, bei denen ein Partner die Anteilmehrheit besitzt, konnte durch die Untersuchung nicht gestützt werden, da auch die Interviewpartner aus Unternehmen mit ungleicher Beteiligungsstruktur ihr Engagement im nachhinein überwiegend als erfolgreich einschätzten. In einigen Fällen haben die Partner auch negative Erfahrungen mit einer Beteiligung zu jeweils gleichen Anteilen machen müssen und daraufhin die Mehrheit der Anteile erworben. Hierbei war es tatsächlich der Zwang zur Einigung, der als großes Hindernis empfunden wurde. In einem Fall verhinderte die paritätische Beteiligung beispielsweise ein Gegensteuern des deutschen Mutterunternehmens, nachdem der östliche Partner zuvor finanzielle Mittel aus dem Joint Venture abgezogen hatte, um damit eigene Geschäftspläne zu verfolgen. Die Vorzüge klarer Kompetenzverhältnisse wurden von den befragten Unternehmern insgesamt höher eingeschätzt, als der Zwang zur unbedingten Kompromissfindung in Streitfragen – und zwar unabhängig von der jeweiligen Höhe der individuellen Kapitaleinlage. Dies gilt zumindest für deutsche Unternehmen mit spezifischen deutschen kulturellen Prägungen.

4.2 Rolle der Partner in der Geschäftsführung

Mit Ausnahme der russischen Unternehmen kann festgehalten werden, dass es sich bei den Partnerschaften der untersuchten Firmen häufig um Principal-Agent-Beziehungen¹⁴ mit überwiegend deutscher Mehrheitsbeteiligung handelte, bei denen der östliche Anteilseigner in den meisten Fällen gleichzeitig Geschäftsführer des Partnerunternehmens war. Die westlichen Partner schufen sich ein Quasi-Tochterunternehmen als Zulieferbetrieb oder als Standort für die Markterschließung und beteiligten die Mittel- und Osteuropäer finanziell an diesem Betrieb, um bei diesen für ein hohes Maß an Motivation zu sorgen. Sie selbst profitierten im Gegenzug von den spezifischen Kenntnissen und Fähigkeiten der Partner in Bezug auf die lokalen Begebenheiten.

Eine institutionsökonomisch geprägte und hierbei vor allem transaktionskostentheoretisch begründete Annahme,¹⁵ die als Hypothese für die Untersuchung diente, besagt in diesem

¹⁴ Picot, A., Dietl, H., Franck, E., Organisation – Eine ökonomische Perspektive, Stuttgart, 1997, S. 82ff.

¹⁵ Williamson, O.E. (1985), a.a.O.

Zusammenhang, dass es vor allem die Informationsvorsprünge und besseren Kontakte der lokalen Partner beziehungsweise der lokalen Führungskräfte vor Ort seien,¹⁶ die es für die deutschen Unternehmen lohnend erscheinen lassen, sich in einem Joint Venture zu engagieren. Hinsichtlich der Besetzung der Führungspositionen zur Steuerung des Tagesgeschäfts des Joint Ventures impliziert dies, dass für die Sicherung des Geschäftserfolgs einer solchen Unternehmung vor allem Führungskräfte, die aus dem Gastland selbst stammen, für das operative Management verantwortlich gemacht werden.

Autoren wie Holtbrügge verweisen ebenfalls darauf, dass die östlichen Führungskräfte über wichtige Kenntnisse der Landessprache und detaillierte Informationen über die politischen, ökonomischen und kulturellen Bedingungen des Gastlandes sowie über enge persönliche Kontakte zu staatlichen und kommunalen Behörden verfügen und dass die östlichen Partner deshalb an den betrieblichen Entscheidungsprozessen unbedingt zu beteiligen seien.¹⁷ Entsprechend diesem Credo verfahren auch die befragten Partner, und so wurden die lokalen Führungskräfte, selbst wenn sie nur zu einem geringen Prozentsatz am Firmenkapital beteiligt waren, mit einem umfassenden Maß an Entscheidungsbefugnissen für das anfallende Tagesgeschäft ausgestattet, was auf östlicher Seite für zusätzliche Motivation und zu einem gesteigerten Interesse am Gesamterfolg der Unternehmung führte. Nach einhelliger Einschätzung der Befragten war außerdem der gute Zugang der östlichen Partner zu den lokalen Märkten und insbesondere zum lokalen Arbeitsmarkt von Vorteil, was sich in der erfolgreichen Rekrutierung geeigneter lokaler Arbeitskräfte niederschlug.

Da es sich bei den untersuchten Joint Ventures, wie eingangs erwähnt, überwiegend um KMUs handelte, war es zumeist nur ein einzelner Geschäftsführer, der in dem Partnerbetrieb mit der Unternehmensleitung betraut war.

Die Frage, ob eine paritätisch mit östlichen und westlichen Managern besetzte Unternehmensführung erfolgreicher operieren kann als ein Gremium, das sich lediglich aus Mitarbeitern einer Nation rekrutiert, konnte auf Grund der Struktur der untersuchten Betriebe nicht untersucht werden. Lediglich 13 Prozent der befragten Unternehmen hatten sich für eine Gleichberechtigung entschieden, und in nur elf Prozent aller Fälle, oblag die Unternehmensleitung einem in das Gastland entsandten deutschen Manager. Rund drei Viertel aller Partnerunternehmen wurden hingegen allein von einem inländischen Geschäftsführer geleitet. Unabhängig vom Aufbau des Führungsgremiums gab allerdings die

¹⁶ Holtbrügge, D., Unternehmenskulturelle Anpassungsprobleme in deutsch-russischen Joint Ventures in: Journal For East European Management Studies, Chemnitz, 1996, S. 8.

¹⁷ Vgl. Holtbrügge, D., a.a.O., S. 8.

überwiegende Mehrheit der Befragten an, dass sich der derzeitige Aufbau bewährt habe und dass es sich in der Tat als erfolgssteigernd erwiesen habe, den Empfehlungen des mit den örtlichen Gegebenheiten vertrauten Partners zu folgen.

4.3 Regelmäßige Meetings

Als probates Mittel zur Überwindung von Differenzen und Unstimmigkeiten zwischen den Führungskräften eines Joint Ventures haben sich nach Angaben der Befragten, regelmäßige gemeinsame Meetings erwiesen. Eine Tatsache, auf die bereits Klimecki verwiesen hat, ist, dass es für eine international agierende Führungskraft darauf ankomme, die fremde Kultur möglichst zu verstehen und mit ihr umgehen zu können, um Managementaktivitäten darauf abstimmen zu können¹⁸. Ein derartiges Verständnis für die fremde Kultur kann sich durch regelmäßige Meetings zwischen den Führungskräften schneller einstellen als durch indirekte Kontakte. Ferner können neue Entwicklungen, Konflikte oder geänderte strategische Ausrichtungen zur Sprache kommen, wodurch sich das Vertrauensverhältnis zwischen den Beteiligten verstärkt. Diese These wurde durch die Angaben der Befragten gestützt. Es konnte ermittelt werden, dass die Art der Treffen bisweilen weit über den Charakter von Haupt- oder Gesellschafterversammlungen hinausging und dass diese zum Teil als mehrtägige Seminare gestaltet wurden, in deren Rahmen nicht nur Know-how vermittelt werden konnte, sondern auch der persönliche Kontakt zwischen den Partnern gepflegt wurde. Der einhellige Tenor lautete, dass die Gemeinschaftsunternehmen ohne regelmäßige Kontakte und die damit verbundene Stärkung der Vertrauensbasis nicht erfolgreich hätten operieren können. Bis auf wenige Ausnahmen zählten regelmäßige Treffen für die befragten Unternehmen zur gängigen Geschäftspraxis. Die Häufigkeit der persönlichen Begegnungen variierte hierbei von ein- bis zweimal im Jahr (35 Prozent) über drei- bis viermal jährlich (17 Prozent) und Treffen im Zwei- bis Drei-Monats-Turnus (24 Prozent). Einige der Interviewpartner gaben ferner an, sich monatlich zu treffen. Eine kleine Minderheit der Interviewpartner hatte kein festes Intervall vereinbart und traf sich nur bei Bedarf mit dem Geschäftspartner. Es wurde betont, dass die Treffen als wichtiger und entscheidender Faktor für den Gesamterfolg der Unternehmung empfunden wurden und dass auch Missverständnisse zwischen den Partnern im persönlichen Gespräch weitaus besser auszuräumen seien als auf dem Wege der indirekten Kommunikation.

¹⁸ Vgl. Klimecki, R., Mitarbeiterführung in fremden Kulturen, in: Macharzina, K, Wolf, J. (Hrsg.), Handbuch Internationales Führungskräfte-Management, Stuttgart u.a., 1996, S. 343, zitiert nach: Lieberum, Uta, Die Zusammenarbeit von deutschen und polnischen Führungskräften (Diss.), Berlin, 1999, S. 72.

5. Operatives Management

5.1 Planungs- Implementierungs- und Betriebsphase

In Bezug auf die Analyse der Erfolgsfaktoren der internationalen KMU-Joint Ventures haben wir zwischen drei Phasen des Joint Venture Managements differenziert: der Planungsphase, der Implementierungsphase und der Betriebsphase. Es liegt auf der Hand, dass für eine Analyse der Erfolgsfaktoren des operativen Managements insbesondere die Betriebsphase näher betrachtet werden muss. Hierbei interessieren unter dem Gesichtspunkt des Kooperationserfolgs insbesondere bestimmte Merkmale der Ausgestaltung des Personalmanagements in den jeweiligen Joint Ventures vor Ort.

In Bezug auf das operative Management wurden in unserer Untersuchung die folgenden Aspekte beleuchtet:

- Grad der operativen Autonomie des lokalen JV Managements
- Einfluss von national unterschiedlichen Führungsstilen
- Qualifikationsniveau, Arbeitsmoral und Personalentwicklung

5.2 Autonomiegrad des operativen Management

Wie bereits weiter oben erläutert, speiste sich die theoretische Begründung für die Wahl des JV als Organisationsform für Direktinvestitionen von KMU in Transformationsländern aus unserer institutionsökonomischen Ausgangshypothese, dass der Betrieb eines JV sich für westliche KMU dann anbietet, wenn und solange das Umweltrisiko des Gastlandes größer erscheint als das Risiko, vom lokalen JV-Partner in opportunistischer Weise übervorteilt zu werden. Bei Sicherstellung einer strategischen Führung und Kontrolle des JV durch den westlichen Partner ergibt sich hieraus in Bezug auf die operative Führung des JV eine ergänzende Begleithypothese: Ein relativ hoher Grad an operativer Autonomie des JV steigert die Erfolgsaussichten des JV. Es spricht viel dafür, dass der Versuch einer Außensteuerung des Tagesgeschäfts des JV durch das auch geografisch entfernte westliche Partnerunternehmen mit Effizienzeinbußen verbunden ist. Nur das lokale Management ist nah genug an den lokalen Kunden, Lieferanten und Beschäftigten und an den öffentlichen administrativen Instanzen, um flexibel auf Veränderungen vor Ort reagieren zu können. Ein JV, das einen relativ hohen Autonomiegrad im operativen Management erhält, zeichnet sich durch folgende Stärken aus: Kurze Entscheidungswege und -zeiten, reduziertes Konfliktpotential, Stärkung der Motivation und Identifikation der verantwortlichen Manager

vor Ort, schnelle Anpassung an unvorhergesehene Umweltänderungen auf der Ebene der Märkte und der Politik. Unsere empirische Untersuchung stützen diese Überlegungen.

Über alle vier Länder hinweg erhielten wir sowohl von den deutschen Partnern als auch von den lokalen JV Partnern/Geschäftsführern die einhellige Antwort, dass das lokale JV-Management über einen hohen Grad an operativer Autonomie verfügt und auch verfügen muss, um betrieblich erfolgreich agieren zu können. Da nun aber die JV in allen Fällen, d.h. unabhängig vom Unternehmenserfolg, über einen hohen operativen Autonomiegrad verfügten, erscheint ein kausaler Zusammenhang zwischen operativer Autonomie und Erfolg zwar wahrscheinlich, ist aber natürlich nicht absolut zweifelsfrei nachzuweisen.

Leichte methodische Probleme in Bezug auf unsere Ergebnisse bestehen auch insofern, als in der Befragung begrifflich zwar ausdrücklich zwischen strategischer und operativer Autonomie unterschieden wurde, jedoch aus forschungspragmatischen Gründen die Unterscheidung von strategischen und operativen Entscheidungen in den diesbezüglich gestellten Fragen nicht weiter operationalisiert wurde. Es wurde also direkt nach dem Grad der strategischen bzw. operativen Autonomie gefragt, wobei offen bleiben musste, was die Befragten im Einzelnen darunter verstanden.

Interessant ist, dass die Einräumung operativer Autonomie in allen Fällen offensichtlich unabhängig von den jeweils bestehenden Beteiligungsverhältnissen erfolgte und von allen Befragten als einer der zentralen Erfolgsfaktoren angesehen wird. Im Falle der deutsch-russischen Joint Ventures wurde von deutscher Seite allerdings vereinzelt beklagt, dass ein gewisses Defizit an laufender und vollständiger Information über das Tagesgeschäft des Joint Ventures eine zwar unerwünschte aber wohl unvermeidbare Folge der operativen Freiheit sei. Im Fall von Litauen und Polen gaben einzelne der westlichen Partner an, dass sie das mit der operativen Autonomie der lokalen Geschäftsführung verbundene Risiko durch vorab festgelegte monetäre Ausgabenbeschränkungen bzw. Zustimmungsbindung für einzelne Geschäftstransaktionen, wie z.B. Einkaufslimits, Investitionen etc., einzugrenzen versuchen.

5.3 Führungsstil

In engem Zusammenhang mit der Frage des Grades der operativen Autonomie und der Übertragung des Tagesgeschäfts auf lokale Führungskräfte steht die Frage nach dem Einfluss von Führungsstilen auf den Erfolg der Joint Ventures. Bei der Behandlung der Fragen nach der nationalen Herkunft der leitenden Führungskräfte des lokalen JV hatten wir bereits festgestellt, dass die Geschäftsführung der JV nahezu durchgehend in lokaler Hand belassen wurde. Soweit es in den JV weitere angestellte Führungskräfte unterhalb der Geschäfts-

führungsebene gab, stammten auch diese durchgehend aus dem jeweiligen Gastland. Neben Kostenargumenten und der Schwierigkeit, deutsche Führungskräfte für einen längeren Einsatz in den fraglichen Ländern zu motivieren, spielten hierbei auch Fragen des jeweils adäquaten Führungsverhaltens vor Ort eine Rolle.

Hinsichtlich der Erfolgswirksamkeit der in den JV praktizierten bzw. ratsamen Muster der Mitarbeiterführung sind neben den bereits angeführten institutionsökonomischen Faktoren vor allem auch die organisations- und führungstheoretischen Überlegungen der culture-bound¹⁹

Schule von Belang. Die Vertreter des culture-bound-Ansatzes weisen empirisch nach, dass es in den Unternehmen verschiedener Länder auf Grund kultureller Divergenz unterschiedlich ausgeprägte Organisations- und Führungsmuster gibt. Organisationsmuster und Führungsstile lassen sich demzufolge nicht landes- und kulturübergreifend konzipieren, wie es die Vertreter der culture-free²⁰ Schule vorschlagen. Im Gegenteil: Führungsstile müssen, um erfolgreich zu sein, mit der jeweiligen Landeskultur kompatibel sein.

In der allgemeinen Personalmanagementliteratur wird auf der Ebene des Individuums wie auch auf der Ebene des Unternehmens zwischen unterschiedlichen Führungsstilen differenziert. Die verschiedenen Ausprägungen praktizierter bzw. wünschbarer Führungsstile werden meist auf einer Skala möglicher Führungsstile abgebildet. In dem klassischen Ansatz von Tannenbaum/Schmidt²¹ werden die Extrempunkte der von ihnen vorgeschlagenen Führungsstiltypologie durch den autoritären und den kooperativen Führungsstil charakterisiert. Zwischen diesen Extrempunkten gibt es verschiedene Abstufungen der Mitarbeiterführung. Sie variieren hinsichtlich des Ausmaßes, in dem Vorgesetzte ihre Mitarbeiter/innen jeweils in den Entscheidungsprozess mit einbeziehen.

In der amerikanischen und westeuropäischen Führungsphilosophie und den entsprechenden Consulting-Konzepten wird unter Erfolgsgesichtspunkten ziemlich durchgängig auf die höhere Effizienz eines stärker kooperativ ausgerichteten Führungsverhaltens des Managements verwiesen, weil dieses die Eigenverantwortlichkeit, Motivation und Kompetenz der einzelnen Mitarbeiter steigere.²²

¹⁹ Vgl. Hofstede, G., Lokales Denken, globales Handeln, a.a.O.; vgl. auch Scherm, E., Management goes global - Möglichkeiten und Grenzen eines Imports oder Exports von Managementkonzepten, Zeitschrift Führung - Organisation 1/1999, S. 25-30.

²⁰ dies gilt insbesondere die amerikanische Managementliteratur der 60er Jahre, die bis heute fortwirkt. Vgl. hierzu auch Scherm, E., a.a.O., S.26.

²¹ Vgl. Tannenbaum, R.; Schmidt, W.H., How to Choose a Leadership Pattern, in: Harvard Business Review 36, (1958), S. 95-101.

²² Vgl. Blake, R.R.; Mouton, J.S., Verhaltenspsychologie im Betrieb, Düsseldorf 1968; Likert, R., The Human Organization, New York 1967 und McGregor, D., The Human Side of Enterprise, New York 1960.

Für unseren Untersuchungszusammenhang stellt sich allerdings die Frage, inwieweit es in den Transformationsländern zur Zeit (noch) kulturspezifische Determinierungen von Führungsstilen gibt, die sich von den westlichen Denk- und Verhaltensmustern unterscheiden, und welche Rolle dies in Bezug auf ein erfolgreiches Joint Venture Management spielt.

Unsere Hypothese in diesem Kontext besagte, dass eine gleichzeitige Praktizierung unterschiedlicher Führungsstile der westlichen und der mittel und osteuropäischen Führungskräfte im JV zu Effizienzeinbußen im JV Management führt. Im Umkehrschluss: Die einheitliche Praktizierung des national dominierenden Führungsstils erweist sich als erfolgsfördernd für das JV-Management, weil dieser Führungsstil den gegenwärtig (noch) gegebenen Einstellungen und Erwartungen aller Beschäftigten, d.h. sowohl der lokalen Mitarbeiter als auch der lokalen Führungskräfte entspricht.

Auf Basis seiner umfangreichen empirischen Studien hat Hofstede²³ die Existenz national unterschiedlicher Führungsmuster in Organisationen überzeugend nachgewiesen. Insbesondere an Hand der Dimensionen ‚Grad der Machtdistanz‘, ‚Grad der Unsicherheitsvermeidung‘ zeigt er, dass für verschiedene Länder jeweils verschiedene Muster des Führungsverhaltens typisch sind. Der jeweilig national vorherrschende Führungsstil wird maßgeblich durch gemeinsam geteilte und durch die jeweilige nationale Kultur spezifisch beeinflusste Einstellungen und Erwartungen sowohl der Mitarbeiter als auch der Führungskräfte selbst geprägt. In Ländern mit hoher Machtdistanz zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern und mit einem Hang der Menschen, Ambiguitäten möglichst zu vermeiden, wird ein eher autoritärer Führungsstil vorzufinden sein.

Es kann davon ausgegangen werden, dass die lokalen Führungskräfte in den Transformationsländern in der Vergangenheit – systembedingt - im Großen und Ganzen einen Führungsstil praktiziert und verinnerlicht haben, der zwar hohe soziale Verantwortung aufwies, zugleich aber, geprägt von hoher Machtdistanz und dem Hang zu Unsicherheitsvermeidung, relativ autoritär war. Dies wurde in den Interviews von der großen Mehrheit der westlichen Befragten bestätigt, allerdings mit unterschiedlichen Schattierungen für die einzelnen Länder. Die Einstellungen und Erwartungen der Führungskräfte und Mitarbeiter/innen in Ungarn und Polen wurden als etwas weniger autoritär und dirigistisch eingeschätzt als die in Russland und Litauen.

Die soziale Verantwortung als Element des mittel- und osteuropäischen Führungsverhaltens zeigte sich während der sozialistischen Ära darin, dass z.B. Verspätungen oder höhere Fehlzeiten der Mitarbeiter/innen akzeptiert wurden. Unsere Untersuchung bestätigte, dass auf

²³ Vgl. Hofstede, G., Lokales Denken, globales Handeln, a.a.O.

der anderen Seite aber die Arbeitsprozesse selbst stark dirigistisch behandelt wurden. Den Mitarbeitern/innen wurden Anweisungen erteilt, die die Abläufe bis ins Detail vorschrieben und den Mitarbeitern/innen kaum Möglichkeiten der eigenen Entscheidung oder persönliche Freiheiten gewährten.

Da in unserer Stichprobe - bis auf eine Ausnahme in einem JV in Ungarn - keine westlichen Führungskräfte vor Ort tätig waren, kam es in den JV auch nicht zu möglicherweise effizienzmindernden Kollisionen national unterschiedlicher Führungsstile. Im Falle der westlichen Führungskraft in dem ungarischen JV wurde von dem westlichen Befragten die Unverträglichkeit der Führungsstile bestätigt. Der lokal dominanten Führungsrealität Rechnung tragend, kehrte die westliche Führungskraft nach einem halben Jahr ernüchtert in das westliche Mutterunternehmen zurück.

Klar wird damit zumindest, dass die allgemeine Frage nach der Erfolgswirksamkeit unterschiedlicher Führungsstile nicht generell beantwortet werden kann. Die Tauglichkeit eines Führungsstils hängt ganz maßgeblich auch von der spezifischen landes- und organisationskulturellen Realität des jeweiligen JV- Standorts ab.

5.4 Qualifikation, Arbeitsmoral, Personalentwicklung

Hinsichtlich der Bedeutung der Qualifikation der lokalen Mitarbeiter/innen gingen wir von folgender Überlegung aus: Je geringer die Lücke zwischen den erforderlichen Qualifikationsanforderungen und den vorfindbaren Profilen der Mitarbeiter des JV ist, desto besser sind die Erfolgsaussichten des JV. Für Aufschlüsse über den Zusammenhang zwischen Qualifikationsniveau und JV-Erfolg war natürlich vor allem die Einschätzung der deutschen Partner maßgeblich. Für die vier Länder ergab sich ein uneinheitliches Bild. Nahezu alle deutschen Partner der russischen JV schätzten den vor Ort vorgefundenen Ausbildungsstand wie auch die Arbeitsmoral der lokalen Mitarbeiter/innen als zu niedrig ein, betrachteten dies jedoch nicht als ein sehr gravierendes Problem. Alle Befragten betonten, dass sie zum Ausgleich entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen für die russischen Mitarbeiter durchführen. In Bezug auf Litauen war für die Hälfte der befragten deutschen Partner der Qualifikationsstand der lokalen Mitarbeiter zufriedenstellend, für die andere Hälfte entsprach er nicht den Erwartungen. Defizite in der Arbeitsmoral sehen die deutschen Partner bei litauischen Arbeitnehmern der älteren Generation. Mehrheitlich wurde angemerkt, dass sich diesbezüglich bei der jüngeren Generation ein positiveres Bild ergäbe. Im Falle von Litauen verzichtete nur eine deutsche Partnerfirma auf eine Weiterqualifizierung der lokalen Mitarbeiter. Die erhaltenen Antworten seitens der deutschen Partner lassen darauf schließen,

dass die eingeleiteten Fortbildungsmaßnahmen nicht nur dazu dienen, die fachlichen Qualifikationen den Anforderungen anzupassen, sondern auch - unter anderem durch sporadische Schulungsmaßnahmen im deutschen Mutterunternehmen - eine gemeinsame kulturelle Identität zu schaffen und die Motivation der litauischen Mitarbeiter zu steigern

Den Mitarbeitern der polnischen JV wurde von den westlichen Partnern übereinstimmend ein gutes Qualifikationsniveau bescheinigt. Qualifikationsmaßnahmen waren nur vereinzelt notwendig und beschränkten sich im Wesentlichen auf notwendige technische Einweisungen. Hinsichtlich der Einschätzung der Arbeitsmoral der polnischen Arbeiter ist die Beurteilung sowohl seitens der Mehrheit der deutschen Manager wie aber auch seitens der polnischen Führungskräfte ziemlich identisch. Bemängelt wird hier eine unzureichende Disziplin, mangelnde Zielorientiertheit und Präzision der polnischen Arbeitnehmer/innen bei der Ausführung übertragener Aufgaben. Bis auf eine Ausnahme wurde das Qualifikationsniveau der ungarischen JV Mitarbeiter von den deutschen Partnerunternehmen als gut angesehen. Qualifikationsmaßnahmen beschränken sich auf das, was für das deutsche Partnerunternehmen auch in Deutschland üblich ist. Auch die Arbeitsmoral der ungarischen Arbeitnehmer wird - wiederum mit nur einer Ausnahme - von allen deutschen Partnerunternehmen als vorbildlich charakterisiert. Die ungarischen Mitarbeiter erscheinen den deutschen Befragten im Vergleich zu deutschen Arbeitnehmern sogar als fleißiger und anspruchsloser. Die Befunde in Bezug auf den Zusammenhang zwischen Qualifikationsprofil der lokalen Mitarbeiter/innen und JV-Erfolg zeigen, dass der JV-Erfolg bei KMU-JV in den untersuchten Ländern nach Ansicht der westlichen Partner wohl kaum durch eventuell anzunehmende Qualifikationslücken bei den lokalen Mitarbeiter/innen in Frage gestellt wird. Wo sich Lücken ergeben, können diese offenbar durch entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen geschlossen werden.

6. Schlussbemerkung: Kulturelle Offenheit als unabdingbare Voraussetzung für ein erfolgreiches internationales Joint Venture Management

Übereinstimmend wurde von allen Befragten geäußert, dass der Erfolg des JV auch stark abhängig ist von der kulturellen Offenheit der beteiligten Partner und Führungskräfte, von ihrer Konsensbereitschaft und ihrer Fähigkeit und Bereitschaft, voneinander zu lernen.²⁴ Im Falle der polnischen und ungarischen JV wurde sich das Vorhandensein dieser effizienz-

²⁴ zum konzeptionellen Zusammenhang von Kooperation und Lernen vgl. Büchel, B., u.a., Joint Venture-Management – Aus Kooperationen lernen, Bern 1997.

fördernden Tugenden von allen beteiligten deutschen und polnischen bzw. ungarischen Partnern/Managern wechselseitig bescheinigt. Im Falle der russischen und litauischen JV wurde diese kulturelle Offenheit und die Konsens- und Lernbereitschaft bzw. -fähigkeit der jeweils anderen Seite von einzelnen Befragten in Deutschland wie auch in Russland und Litauen etwas in Zweifel gezogen. Gleichwohl wurde von allen Befragten bestätigt und betont, dass das für einen langfristigen Erfolg des JV unabdingbare Vertrauen zwischen den Beteiligten des JV nur auf der Basis von kultureller Offenheit und der Bereitschaft und Fähigkeit, wechselseitig voneinander zu lernen, geschaffen werden kann.

Wie wir weiter oben bereits betont haben, gilt dieser Befund in besonderer Weise für kleine und mittlere Unternehmen, die andererseits jedoch besonders empfindlich gegenüber den spezifischen Unsicherheitsfaktoren der Transformationsländer sind. So gesehen kann der Erfolg von kleinen und mittleren Unternehmen auch als Erfolg des bisher bewältigten Transformationsprozesses interpretiert werden²⁵. Freilich ist davon auszugehen, dass die Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen – unabhängig von Stärken oder Schwächen des Transformationsprozesses – aufgrund historischer Besonderheiten und / oder spezifischer wirtschaftspolitischer Weichenstellungen in den betroffenen Ländern am Ende ganz unterschiedlich sein wird. Entsprechend werden die Möglichkeiten westlicher Mittelständler, über Joint Ventures auch in Zukunft auf den mittel- und osteuropäischen Märkten Fuß zu fassen, von Land zu Land differieren. Aus einer solchen Perspektive den Fortgang des Transformationsprozesses weiter zu beobachten und dabei sowohl länderspezifische als auch branchenspezifische Besonderheiten transparent zu machen, scheint uns auch für die Zukunft ein lohnendes Projekt zu sein.

Literaturverzeichnis

Blake, R.R., Mouton, J.S., Verhaltenspsychologie im Betrieb, Düsseldorf 1968

Büchel, B., Joint Venture-Management – Aus Kooperationen lernen, Bern 1997.

Dallago, B., Small and medium enterprises in central and eastern Europe, o.J. Quelle: http://src-h.slav.hokudai.ac.jp/pdf_seminar/031210smes_3.pdf.

Dierkes, U. T., Internationales Management, Europäische Hochschulschriften, Reihe V, Peter Lang – Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt am Main, 1999.

Dunning, J.H., International Production and the Multinational Enterprise; London 1981.

²⁵ Vgl. Dallago, B.: Small and medium enterprises in central and eastern Europe, o.J.,S.2. http://src-h.slav.hokudai.ac.jp/pdf_seminar/031210smes_3.pdf.

Elsing, S.H., Joint Ventures in den USA, Beitrag zu Langefeld-Wirth „Joint Ventures im internationalen Wirtschaftsverkehr“, Heidelberg 1990.

Gutmann J., Kabst, R.(Hrsg.), Internationalisierung im Mittelstand: Chancen, Risiken, Erfolgsfaktoren, Wiesbaden 2000.

Hofstede, G., Lokales Denken, globales Handeln – interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, zweite Auflage, München, 2001.

Holtbrügge, D., Unternehmenskulturelle Anpassungsprobleme in deutsch-russischen Joint Ventures in: Journal For East European Management Studies, Chemnitz, 1996.

Hymer, S.: The International Operations of National Firms: A Study of Foreign Direct Investment; Cambridge: MIT Press 1976.

Jaworek, G., Deutsche Direktinvestitionen in Polen – Motive, Ergebnisse und Folgewirkungen, Deutsch-Polnische Industrie- und Handelskammer, Drukarnia ATU, Warszawa, 1999.

Jungnickel, R., Deutsche Direktinvestitionen im Europäischen Integrationsprozess, in: Wirtschaftsdienst 10/2003.

Kabst,R., Internationalisierung mittelständischer Unternehmen, München /Mering 2004.

Klimecki, R., Mitarbeiterführung in fremden Kulturen, in: Macharzina, K, Wolf, J. (Hrsg.), Handbuch Internationales Führungskräfte-Management, Stuttgart u.a., 1996.

Lieberum, Uta. Die Zusammenarbeit von deutschen und polnischen Führungskräften (Diss.), Berlin, 1999.

Likert, R., The Human Organization, New York 1967.

McGregor, D., The Human Side of Enterprise, New York 1960.

Meyer, K., Direct Investment in Economies in Transition, Cheltenham, Northampton 1998.

Ögütcü, M., Attracting Foreign Direct Investment for Russia's Modernisation – Battling against the Odds, OECD – Russia Roundtable 19 June 2002. Quelle: <http://www.oecd.org/dataoecd/44/45/1942539.pdf>.

Picot, A., Dietl, H., Franck, E., Organisation – Eine ökonomische Perspektive, Stuttgart, 1997.

Scherm, E., Management goes global -Möglichkeiten und Grenzen eines Imports oder Exports von Managementkonzepten, Zeitschrift Führung - Organisation 1/1999.

Tannenbaum, R.,Schmidt, W.H., How to Choose a Leadership Pattern, in: Harvard Business Review 36, 1958.

Wächtershäuser, F., Das Gesellschaftsrecht des internationalen Joint Ventures, Frankfurt a. M., 1992.

Welter, F., Internationalisierung im Mittelstand, Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung, Heft 14, Essen 2002.

Williamson O.E., (1985), The Economic Institutions of Capitalism, New York, 1985.

Zschiedrich, H., Zur Rolle von Joint Venture als Markterschließungsstrategie im Transformationsprozess, in: Osteuropa Wirtschaft, Nr. 4/1998.