

# **Unterschiede in der Entstehung und Sicherung von Wettbewerbsvorteilen bei KMU und großen Unternehmen**

Professor Dr. Egbert Kahle  
Institut für Betriebswirtschaftslehre  
Universität Lüneburg  
D 21335 Lüneburg  
Scharnhorststr. 1  
e-mail: kahle @ uni-lueneburg.de

Entstehung von Wettbewerbsvorteilen, Sicherung von Wettbewerbsvorteilen,  
unfreundlicher Informationsabfluß

Small Business Strategy and Organization  
Small Business Technology and Innovation

Biographical statements for each author:

Professor Dr. Egbert Kahle (chair for Decision and Organization Theory at Lüneburg University), Main research interests: Multiple Criteria Decision Making, Organizational Knowledge Management, Security aspects of entrepreneurial decisions, Small Business Management

Abstract:

The strategic importance of competitive advantages cannot be underestimated. The modes of development and types of competitive advantages differ between SME`s and big firms; the distinctive size for this phenomenon lies at 50 million € sales volume. The special attributes of SME`s can be shown clearly for these aspects of mode of development and Type of competitive advantage and as well for the different look on security measures concerning these advantages. The conclusion is, that SME`s must be more sensitive for security aspects.

Unter den sich verschärfenden Marktbedingungen und der zunehmenden Geschwindigkeit technologischen Wandels sowohl in der Erstellung von Produkten und Dienstleistungen als auch in den Möglichkeiten ihrer Dokumentation werden nachhaltige strategische Wettbewerbsvorteile immer bedeutsamer. Strategische Wettbewerbsvorteile sind durch drei Kriterien zu beschreiben<sup>1</sup>:

1. Sie müssen ein für den Kunden wichtiges Leistungsmerkmal betreffen
2. Der Vorteil muß vom Kunden tatsächlich wahrgenommen werden
3. Der Vorteil darf von der Konkurrenz nicht schnell einholbar sein, d.h. er muß eine gewisse Dauerhaftigkeit aufweisen

Die gleichzeitige Erfüllung der drei Kriterien „wichtig“, „wahrgenommen“ und „dauerhaft“ bildet eine hohe Meßlatte. Zur Einschätzung des eigenen Vorteils ist die Konkurrenzanalyse bedeutsam, in der eine Reihe von Faktoren oder Merkmale zu betrachten sind<sup>2</sup>:

- Gesamtstrategie
- Produktqualität
- Preise und Konditionen
- Vertrieb, Außendienst
- Segment, Positionierung, Image
- F & E Strategie
- Kostensituation
- Produkttechnologie
- Personen im Management
- Prozesstechnologie
- Finanzkraft

Diese Faktoren, die als Quellen von Wettbewerbsvorteilen und damit als Erfolgsfaktoren<sup>3</sup> angesehen werden können und die sich auf verschiedene Glieder der Wertschöpfungskette<sup>4</sup> beziehen können, sind vielfältig und werden auf unterschiedliche Weise beschrieben und abgegrenzt; dabei ist auch noch nach Erfolgsfaktoren und Misserfolgskriterien zu unterscheiden<sup>5</sup>. Ebenso sind bezüglich der Formen der Entstehung von Wettbewerbsvorteilen im Rahmen der Wettbewerbsstrategie und der daran Beteiligten erhebliche Unterschiede zu erkennen<sup>6</sup>, die wenigstens teilweise unternehmensgrößenspezifisch sind, d.h. bei KMU anders aussehen als bei großen Unternehmen. Wettbewerbsvorteile basieren auf

---

<sup>1</sup> Simon, H., Management strategischer Wettbewerbsvorteile, in: ZfB 58. Jg., 1988, S. 465

<sup>2</sup> ders. a.a.O., S.467

<sup>3</sup> vgl. Welge, M. K. , - AL-Laham, A., Strategisches Management, 4. Auflage, Wiesbaden 2003, S. 127, 231, 238, 536 ff.; etwas anders: Haake, K., Strategisches Verhalten in europäischen Klein- und Mittelunternehmen, Berlin – München – St. Gallen 1987, S. 188f.

<sup>4</sup> vgl. Porter, M.E., Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 2. Auflage, Frankfurt/M. – New York 1989, S. 59 ff.

<sup>5</sup> vgl. Mugler, J., Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, 2. Auflage, Wien – NewYork 1995, S. 176

<sup>6</sup> vgl. Welter, F., Strategie, KMU und Umfeld, Handlungsmuster und Strategiegenese in kleinen und mittleren Unternehmen, Berlin 2003, 89 ff., 159, 209;

Wissen, das über die weiteren Stufen „Können“, „Handeln“ und „Kompetenz“<sup>7</sup> zur Wettbewerbsfähigkeit führt<sup>8</sup> und auf organisatorischer Ebene auch auf Vertrauen<sup>9</sup>, was noch näher zu erläutern ist.

Einmal gewonnene Wettbewerbsvorteile können auf verschiedene Weise gehalten werden oder verloren gehen; letzteres kann unbeabsichtigt oder durch andere beabsichtigt geschehen<sup>10</sup>: Wenn durch das Handeln anderer Wissen oder Informationen verloren gehen, wird das im nachfolgenden umfassend als unfreundlicher Informationsabfluß bezeichnet<sup>11</sup>.

Im Zuge einer Untersuchung<sup>12</sup> zu den Wegen und Folgen unfreundlichen Informationsabflusses und den Möglichkeiten seiner Eindämmung durch verschiedene Sicherheitsmaßnahmen wurde eine empirische Erhebung in Baden-Württemberg durchgeführt, bei der etwas mehr als 2000 zufällig ausgewählte Industrieunternehmen mit einem umfangreichen Fragebogen befragt wurden, der auf einer vorangegangenen Fall- und Schadensanalyse ausgewählter Fälle konkreten unfreundlichen Informationsabflusses entwickelt wurde. Es gab 431 Antworten, die als eine hinreichende empirische Grundlage für eine gesicherte Hochrechnung des Schadenspotentials angesehen werden können.

Für die Einschätzung der Schadensproblematik war es auch bedeutsam, wie der Wettbewerbsvorteil entstanden war, ob und wie er gefährdet war und welche Sicherungsmaßnahmen getroffen wurden. Hierzu wurden auch die relative Marktstellung (Monopol, Oligopol, Polypol) (lokal, regional, überregional) und die Unternehmensgröße erhoben, wobei die Mehrzahl der Angaben auf Einzel- und Kleinserienfertigung in oligopolistischen oder polypolistischen Märkten hinweist und eine nationale oder internationale Marktstellung innehat (Abbildung 1).

---

<sup>7</sup> zu organisationalen Kompetenzen und insbesondere zu organisationalen Metakompetenzen vgl. Bouncken, R.B., Organisationale Metakompetenzen, Wiesbaden 2003

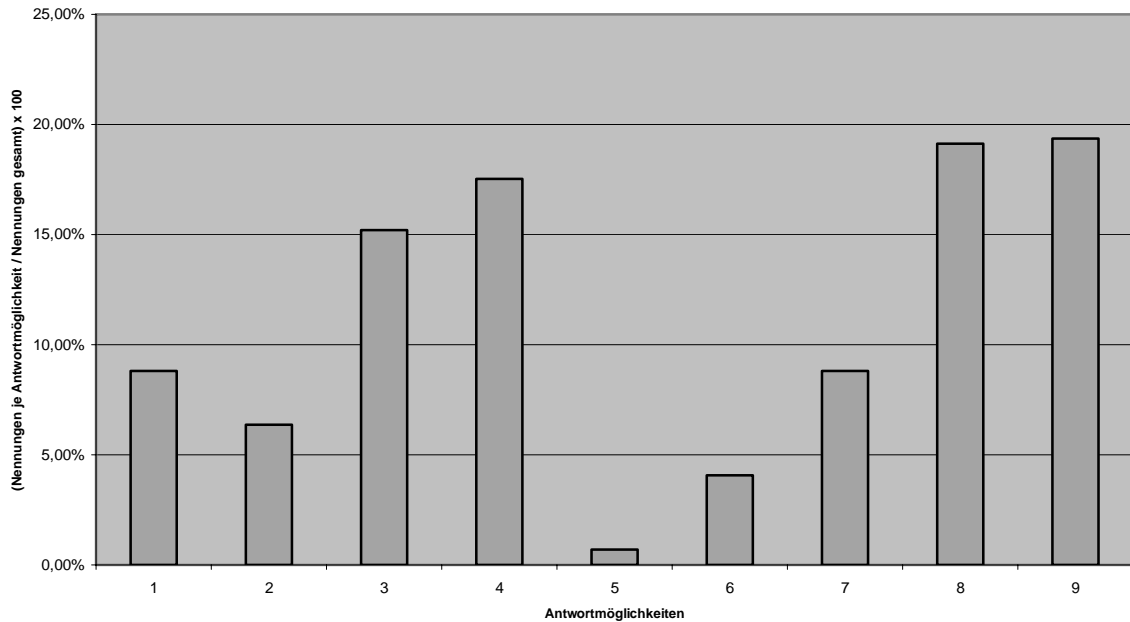
<sup>8</sup> vgl. Die Wissenstreppe von North, K., Wissensorientierte Unternehmensführung, 4. Aufl. Wiesbaden 2002, S. 39

<sup>9</sup> vgl. Staehle, W.H., Management, 8. Auflage, München 1999, S. 409

<sup>10</sup> vgl. Kahle, E., Security-Management unter HR- und Organisationsaspekten, in: Personalführung 5/2002, S. 29

<sup>11</sup> Kahle, E. – Merkel, W., Fall- und Schadensanalyse bezüglich Know-how-/ Informationsverlusten in Baden-Württemberg ab 1995, uv. Manuskript, Lüneburg 2004, S.25

<sup>12</sup> dies. a.a.O.



### Antwortmöglichkeiten

- 1 Massenprodukt in einem Markt mit vielen Konkurrenten
- 2 Massenprodukt in einem Markt mit wenigen Konkurrenten
- 3 Einzel/Kleinserienfertigung in einem Markt mit vielen Konkurrenten
- 4 Einzel/Kleinserienfertigung in einem Markt mit wenigen Konkurrenten
- 5 Einziger Anbieter am Markt
- 6 Optional (andere Möglichkeiten)
- 7 Unsere Marktstellung ist eher regional
- 8 Unsere Marktstellung ist eher national
- 9 Unsere Marktstellung ist eher international

Abbildung 1 Darstellung der Marktformen und Marktstellung der untersuchten Unternehmen

Die Unternehmensgröße wurde über den Jahresumsatz differenziert (unter 2 Mio €, 2 – 10 Mio €, 10 – 50 Mio €, 50- 200 Mio €, 200 – 500 Mio € und über 500 Mio €). Die Auswertung der Befunde ergab – entgegen den bisherigen üblichen Größenabgrenzungen<sup>13</sup> – einen deutlichen Unterschied bei vielen Aspekten an der 50 Mio € Grenze. Dies wäre ein erster Ansatz zu einer Neudefinition der Größengrenzen für KMU, die bei Industrieunternehmen herkömmlich bei 20 Mio DM ,d.h. 10 Mio €<sup>14</sup> angesetzt wurde und die nun auf das Fünffache anzuheben wäre. Das entspräche dann auch eher dem Eu-Standard, der die Grenze

<sup>13</sup> vgl. Haake, K., Strategisches ..., a.a.O., S. 14; Kahle, E., Organisation der Mittelständischen Unternehmung, in: Frese, E. (Hrsg.) Handwörterbuch der Organisation, 1992, Sp 1409

<sup>14</sup> Mugler, J., Betriebswirtschaftslehre der Klein-..., a.a.O., S. 30

bei 40 Mio € zieht<sup>15</sup>. Als Ursache sind dabei einerseits inflationäre Wirkungen im Verlauf der letzten 30 Jahre und andererseits Produktivitätssteigerungen in diesem Zeitraum anzusehen.

Bei der Art des Wettbewerbsvorteils wurde eine größere Zahl von Möglichkeiten abgefragt, deren Auswahl und Beschreibung sich aus einer Vorstudie von acht Fällen ergab. In dieser Vorstudie wurden ausführliche Interviews mit Leitungspersonen in Unternehmen durchgeführt, die von unfreundlichem Informationsabfluß betroffen waren und die in freier Form über den Gesamtkomplex der Gefährdung von Wettbewerbsvorteilen einschließlich ihrer Entstehung erzählen sollten und erzählt haben. Es ergaben sich folgende Wettbewerbsvorteile mit Mehrfachnennungen

:

- Überlegene Produkte
- Neue Produkte
- Beherrschung spezifischer Produktionsprozesse/Arbeitsmethoden
- Maschinenausstattung
- Mitarbeiterstamm
- Kundenstamm/Kundenbeziehung
- Lieferantenbeziehungen
- Vertriebssystem
- Kooperationen/Netzwerke
- Forschungspotenzial/-ergebnisse
- Organisatorische Vorteile
- Unternehmenskultur/Betriebsklima
- Strategie

Von diesen waren Maschinenausstattung, Kundenbeziehungen, Lieferantenbeziehungen und Organisation nicht größenabhängig, während sich für alle anderen eine deutliche Größentendenz ergab, wie der Korrelationskoeffizient zeigt. Zur besseren Darstellung wurden die Werte über 50 Mio € zu einem Wert zusammengefasst, die Werte bis 10 und bis 50 Mio € enthalten auch die Werte der darunterliegenden Größenkategorie .

---

<sup>15</sup> Pichler, J.H.- Pleitner, H.J. – Schmidt, K.H., Management in KMU, 3. Auflage, Bern – Stuttgart – Wien 2000, S. 13

Art	Gesamt	-2 Mio €	-10 Mio €	-50 Mio €	> 50 Mio €	R
Überlegene Produkte	39	32	32	37	56	0,999
Neue Produkte	34	26	31	32	56	0,988
Beherrschung spezifi- scher Prod.prozesse	48	46	47	47	62	0,981
Maschinenausstattung	14	12	14	14	14	0,460
Mitarbeiterstamm	49	53	52	51	41	-0,994
Kundenstamm	62	61	63	61	62	0,089
Lieferantenbeziehungen	13	11	13	13	12	-0,028
Vertriebssystem	14	4	9	12	26	0,982
Kooperationen/ Netz- werke	14	19	17	13	6	-0,974
Forschungspotenzial/ - ergebnisse	10	7	8	8	24	0,980
Organisatorische Vor- teile	15	18	17	14	18	0,225
Unternehmenskultur	28	33	29	28	18	-0,975
Strategie	20	12	15	18	41	0,996

Tabelle 1

Wesentliche Unterschiede der Art der Wettbewerbsvorteile in Abhängigkeit von der Größe (r : Korrelationskoeffizient)

Es zeigt sich hier, dass überlegene Produkte, neue Produkte, die Beherrschung spezifischer Produktionsprozesse oder Arbeitsmethoden, besondere Vertriebsvorteile, Forschungspotenzial und Strategie fast eindeutig (alle  $r > 0,98$ ) bei den großen Unternehmen stärker vertreten sind, während Mitarbeiterstamm, Kooperationen und Netzwerke sowie Unternehmenskultur und Betriebsklima ebenso deutlich den kleineren Unternehmen zuzurechnen sind. Die Angaben im Einzelnen zeigen aber auch deutlich, dass Vertriebsformen und Forschungspotenzial insgesamt weniger bedeutend für den Wettbewerbsvorteil sind als Mitarbeiter-

stamm (Platz 1), die Beherrschung spezifischer Verfahren (Platz 2) und überlegene und neue Produkte (fast gleichauf auf Platz 3).

In einem weiteren Schritt wurde erhoben, wie die Wettbewerbsvorteile entstanden waren. Hier hatten sich folgende Möglichkeiten in der Vorerhebung ergeben:

- Idee einer Person
- Gemeinsame Idee mehrerer Personen in der Unternehmung (Team)
- Gemeinsame Idee mit Kunden/Kooperation mit Kunden
- Entwurf/Projektbearbeitung einer oder mehrerer Abteilungen
- Gewachsen aus dauerhafter Zusammenarbeit
- Gewachsen durch strategische Investition in innovative Geschäftsfelder
- Fremdforschung/Fremdentwicklung
- Marktbeobachtung

Keine wesentlichen größenabhängigen Unterschiede gab es hier nur bei der Fremdforschung; sie war überhaupt fast unbedeutend (knapp 3 Prozent) ; der Anstiegssfaktor  $b$  beträgt hier 0,002 bei einem  $r$  von 0,5; hier wäre ein Ansatz für Technologietransferanstrengungen der Hochschulen zu sehen. Die größenabhängige Verteilung dieser Herkunftsformen von Wettbewerbsvorteilen ergibt sich aus Tabelle 2 mit den gleichen Größenordnungsangaben.

Herkunft	Gesamt	- 2 Mio €	- 10 Mio €	- 50 Mio €	> 50 Mio €	R
Idee einer Person	19	19	22	19	15	-0,888
Gemeinsame Idee mehrerer Personen	49	44	45	46	58	0,993
Gemeinsame Idee mit Kunden	29	23	26	28	32	0,927
Entwurf/ Projekt einer oder mehrerer Abteilungen	8	3	4	6	18	0,998
Gewachsen aus dauerhafter Zusammenarbeit	49	56	53	50	41	-0,982
Strategische Investition in innovative Geschäftsfelder	28	14	21	25	56	0,992
Fremdforschung/ Fremdentwicklung	3	2	3	3	3	0,500
Marktbeobachtung	28	26	28	26	38	0,947

## Tabelle 2 Ursprung von Wettbewerbsvorteilen in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße

Insgesamt zeigt sich hier ein deutliches Vorherrschen der Entstehung von Wettbewerbsvorteilen durch die gemeinsame Arbeit mehrerer Personen und durch dauerhafte Zusammenarbeit mit Kunden oder Kooperationspartnern; in der Größensicht sind dann die größeren Unternehmen stärker in der gemeinsamen Ideenfindung im Unternehmen, während die kleineren stärker von der Zusammenarbeit profitieren. Bei diesen ist auch die Ideenfindung durch einen Einzelnen stärker, wenn auch nicht so stark ausgeprägt ( $r < 0,9$ ). Strategische Investitionen (sehr ausgeprägt) und Marktbeobachtung werden deutlich mehr von größeren Unternehmen genutzt, ebenfalls die Projektarbeit, die in den kleineren Unternehmen fast unbedeutend ist.

Da viele Wettbewerbsvorteile aus Kooperationsbeziehungen entstehen und es andererseits das Problem des Opportunismus in solchen Beziehungen gibt, das in „Learning Races“<sup>16</sup> gipfeln kann, war es bedeutsam, die Kooperationsbeziehungen näher zu betrachten. Hier hatten sich in der Vorerhebung Hinweise auf unterschiedliche Absicherungsmöglichkeiten in Kooperationsbeziehungen ergeben:

- Kooperationsvertrag
- Wechselseitige Kapitalbeteiligung
- Klare Absprachen über Informations- und Verwertungsrechte
- Überprüfung der jeweiligen Leistungsbeiträge
- Regelmäßige Abstimmungen über Arbeitsfortschritte und eventuelle Probleme
- Den Partnern werden eigene Sicherheitsstandards vorgegeben
- Durchführung von Sicherheitsaudits

Von diesen war nur die regelmäßige Überprüfung der jeweiligen Leistungsbeiträge nicht größenheblich mit einem Anstiegsfaktor  $b = 0,009$  bei  $r = 0,958$ . Für alle anderen Maßnahmen gab es größenabhängige Unterschiede, allerdings auf sehr unterschiedlichen absoluten Niveau: Während Kooperationsverträge bei fast zwei Drittel aller Befragten vorlagen, gab es eigene Sicherheitsvorgaben oder Sicherheitsaudits nur bei 3 bzw. 1 Prozent. Die Befunde finden sich in Tabelle 3.

---

<sup>16</sup>vgl. Bouncken, R.B., Determinanten, Möglichkeiten und Konsequenzen für Lernprozesse in Netzwerken kleinerer und mittlerer New Media Unternehmen, in: Jahrbuch für KMU-Forschung, S. 11; Gulati, R. – Nohiria, N. – Zaheer, A., Strategic Networks, in : Strategic Management Journal, 21. Jg. Nr. 3, 2000, S. 203 – 215, hier S. 211



Art	Gesamt	- 2 Mio €	-10 Mio €	- 50 Mio €	> 50 Mio €	R
Kooperationsvertrag	62	51	56	61	79	0,988
Kapitalbeteiligung	6	3	6	6	9	0,878
Klare Absprachen über Informations- und Verwertungs- rechte	36	30	31	35	51	0,999
Überprüfung der jeweiligen Leis- tungsbeiträge	10	10	10	11	12	0,958
Regelmäßige Ab- stimmungen über Arbeitsfortschritte und eventuelle Probleme	27	22	20	25	41	0,992
Eigene Sicherheits- standards	5	8	6	5	0	-0,977
Sicherheitsaudits	4	2	2	2	9	0,974

Tabelle 3 Absicherung von Kooperationsbeziehungen in Abhängigkeit von der Größe

Fast alle Arten von Absicherungen sind bei großen Unternehmen deutlich stärker vertreten als bei kleinen und mittleren; die einzige größenabhängige Tendenz in der Gegenrichtung ist bei der Anwendung eigener Sicherheitsstandards zu erkennen. Insgesamt ist bei den kleinen und mittleren Unternehmen eine geringere Tendenz zur Absicherung zu erkennen.

Für den allgemeinen Schutz von Wettbewerbsvorteilen waren in der Vorerhebung eine Reihe von Faktoren genannt worden, die von der fehlenden Notwendigkeit eines Schutzes bis zu verschiedenen konkreten Maßnahmen reichten. Es wurden genannt:

- Wettbewerbsvorteil ist nicht imitierbar und erodiert nicht
- ..ist imitierbar (muß stets durch Innovationen verteidigt werden)
- ..ist rekonstruierbar (leicht nachahmbar)
- Geschützt durch nationales Patent
- Geschützt durch internationales Patent
- Geschützt durch Umgehungspatente
- Geschützt durch Gebrauchsmuster

- Nicht geschützt
- Nachahmung setzt erhebliche spezifische Investitionen voraus
- Nachahmung nützt nicht, da keine weiteren Kunden vorhanden
- Vorteil liegt in der Unternehmensorganisation (Arbeitsteilung, Struktur)
- Vorteil liegt in der Unternehmenskultur (Werte, Identifikation, Betriebsklima)
- Es gibt spezielle Sicherheitsmaßnahmen

Von diesen Einflußgrößen waren drei, nämlich „Nützt nichts, da keine weiteren Kunden“, „der Vorteil liegt in der Organisation“ (mit  $b = 0,019$  und  $r = -0,863$ ) und „es gibt spezielle Sicherheitsmaßnahmen“ ( $b = -0,002$  und  $r = -0,460$ ) nicht größenabhängig. Die Befunde sind in Tabelle 4 aufgeführt.

Merkmal	Gesamt	- 2 Mio €	- 10 Mio €	- 50 Mio €	> 50 Mio €	R
Nicht imitierbar	3	7	5	4	0	-0,964
Imitierbar	65	54	60	61	88	0,987
Rekonstruierbar	17	21	20	18	3	-0,996
Nationales Patent	12	3	7	8	35	0,989
Internationales Patent	17	3	6	13	53	0,998
Umgehungspatent	1	0	0	0	6	0,974
Gebrauchsmuster	8	2	6	7	18	0,979
Nicht geschützt	36	45	39	39	21	-0,976
Spezielle Investitionen erforderlich	23	16	20	23	29	0,937
Nützt nichts, da keine Kunden	2	3	2	2	3	0,122
Organisation	20	22	22	19	18	-0,863
Unternehmenskultur	20	20	21	21	12	-0,952
Spezielle Sicherheitsmaßnahmen	3	4	3	3	3	-0,460

Tabelle 4

## Schutzbedarf und Schutzmaßnahmen für Wettbewerbsvorteile in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße

Es wird sichtbar, dass ausschließlich kleine und mittlere Unternehmen – wenn auch nur in geringer Zahl – Wettbewerbsvorteile besitzen, die überhaupt nicht imitierbar sind und dass sie in vielen Fällen rekonstruierbare Vorteile haben, deutlich mehr als die großen Unternehmen; bei diesen überwiegen stattdessen die imitierbaren Vorteile, die immer wieder durch Innovationen neu gewonnen werden müssen, d.h. man versucht und muß versuchen, dem Wettbewerb immer einen Schritt voraus zu sein. Patentschutz ist bei den kleinen Unternehmen deutlich weniger zu finden als bei den großen; die Patentanmeldung ist nach Aussagen aus der Vorerhebung vielen zu teuer. Umgehungspatente, d.h. die Absicherung von anderen Lösungswegen als dem eigentlich eingesetzten, um die eigene Lösung vor Alternativen zu schützen, sind in KMU überhaupt nicht im Einsatz und eventuell sogar unbekannt. Entsprechend diesen Befunden sind auch Gebrauchsmuster als die einfachere und billigere Form des Schutzes bei KMU weniger eingesetzt und dementsprechend ist dann das Fehlen von solchen Sicherungsmaßnahmen deutlich stärker verbreitet. Der Schutz vor Nachahmung dadurch, dass spezifische Investitionen für die Fertigung getätigt werden müssen, ist auch bei großen Unternehmen stärker ausgeprägt als bei kleinen, aber nicht so stark wie die anderen Einflußgrößen. Dafür ist der Schutz der Wettbewerbsvorteile durch eine starke Unternehmenskultur bei KMUs größer.

Zusammenfassend lassen sich diese Befunde wie folgt einordnen und interpretieren:

- Kleine und mittlere Unternehmen leiten ihre Wettbewerbsvorteile aus „soft skills“ ab<sup>17</sup>; für sie sind Mitarbeiterstamm, Kooperationen in Netzwerkform und Unternehmenskultur besonders wichtig. Letztlich sind das alles Faktoren, in denen Vertrauen<sup>18</sup> eine besondere Rolle spielt, das in seiner Bedeutung für KMU`s bereits früher gewürdigt wurde<sup>19</sup>.
- Die Entstehung von Wettbewerbsvorteilen ist bei KMU`s eher personenbezogen. Die Einzelperson als Ideengeber ist dort etwas stärker wirksam als bei größeren Unternehmen, besonders bedeutsam ist aber die dauerhafte Zusammenarbeit mit Kunden oder anderen Firmen als Basis des

---

<sup>17</sup> ähnlich, wenn auch nicht so explizit: Haake, K., Strategisches..., a.a.O., S. 148

<sup>18</sup> vgl. Kahle, E., Vertrauensbasierte Netzwerke als Chancen für kleine und mittlere Unternehmen, in: Pleitner, H.J. (ed.), Beiträge zu den Rencontres 1998, St. Gallen 1998, S. 535-544; Kahle, E., Voraussetzungen und Möglichkeiten organisationalen Lernens aus kognitionswissenschaftlicher Sicht, in: Schwaning, M: (Hrsg.), Intelligente Organisationen - Konzepte für turbulente Zeiten auf der Grundlage von Systemtheorie und Kybernetik, Berlin 1999, S. 103 –118; Kahle, E., Vertrauen als Voraussetzung für bestimmte Formen des Wandels, in: Brauchlin, E. – Pichler, J.H. (hrsg.), Unternehmer und Unternehmensperspektiven für Klein- und Mittelunternehmen, Berlin – St. Gallen 2000, S. 535 – 546; Welter, F. – Höhmann, H.H. et al., Vertrauensbeziehungen in KMU, RWI Materialien Heft 10, Essen 2004

<sup>19</sup> Kahle, E., Vertrauensbasierte..., a.a.O.; Kahle E., Vertrauen als Voraussetzung..., a.a.O.

Wettbewerbsvorteils, das gilt nach anderen Befunden<sup>20</sup> auf verschiedenen Gebieten. Strategische Investitionen nehmen dagegen mit der geringeren Größe signifikant ab. Die Bedeutung der Kooperation macht deshalb eine besondere Betrachtung des Schutzes von Kooperationen erforderlich.

- Trotz der relativ höheren Bedeutung von Kooperationen für die kleineren und mittleren Unternehmen sind dort die meisten Absicherungsmöglichkeiten weniger stark vertreten als bei großen Unternehmen. Nur in der Festlegung eigener Sicherheitsstandards sind die KMU`s um so stärker, je kleiner sie sind. Eine Erklärung für diesen Befund kann man nur in der vertrauensbasierten Kooperation<sup>21</sup> sehen, die auf vertragliche Absprachen und Regelungen weitgehend verzichtet.
  
- Die geringere Absicherung von Kooperationsbeziehungen spiegelt eine allgemeinere Tendenz der KMU`s zu Sicherungsmaßnahmen wider. KMU`s sehen die Schutzbedürftigkeit ihrer Wettbewerbsvorteile weniger deutlich und tun weniger zu deren Schutz bzw. können nicht so viel tun. Einige – und je kleiner desto mehr – sehen keine Nachahmbarkeit ihres Wettbewerbsvorteils, so dass sich Schutzmaßnahmen erübrigen. In der Alternative „imitierbar“ – „Nicht imitierbar“ sind aber auch fast 40 Prozent der befragten kleinen Unternehmen (Tab. 4, Spalte 3) unentschieden, so dass hier Aufklärungsbedarf besteht. Unter denen, die Imitationsmöglichkeiten sehen, schützen sich kleinere und mittlere Unternehmen aber deutlich weniger als die großen, was auf mangelnde Beherrschung der Schutzprozeduren ebenso zurückzuführen ist wie auf hohe Schutzkosten und eine weniger ausgeprägtes Schutzbedürfnis. Dieses mag auf Grund der „weichen“ Faktoren der Wettbewerbsvorteilsentstehung in Teilen auch angemessen sein, aber es bleibt ein erhebliches Ausmaß an Risikofaktoren, denen die KMU`s mehr Aufmerksamkeit als bisher üblich schenken sollten.

---

<sup>20</sup> Haake, K., Strategisches..., a.a.O., S.148

<sup>21</sup> vgl. Fischer, S., Virtuelle Unternehmen im interkulturellen Austausch – Möglichkeiten und Grenzen von Kooperationen in Netzwerken, Wiesbaden 2001 (zugl. Diss. Lüneburg 2001) S. 125 - 136

## Literatur:

Bouncken, R.B., Determinanten, Möglichkeiten und Konsequenzen für Lernprozesse in Netzwerken kleinerer und mittlerer New Media Unternehmen, in: Meyer, A. (Hrsg.), New Economy im Kontext kleinerer und mittlerer Unternehmen, Jahrbuch für KMU-Forschung, 2002, S. 1-21

Bouncken, R.B., Organisationale Metakompetenzen, Wiesbaden 2003

Fischer, S., Virtuelle Unternehmen im interkulturellen Austausch – Möglichkeiten und Grenzen von Kooperationen in Netzwerken, Wiesbaden 2001 (zugl. Diss. Lüneburg 2001)

Gulati, R. – Nohiria, N. – Zaheer, A., Strategic Networks, in : Strategic Management Journal, 21. Jg. Nr. 3, 2000, S. 203 – 215

Haake, K., Strategisches Verhalten in europäischen Klein- und Mittelunternehmen, Berlin – München – St. Gallen, 1987

Kahle, Organisation der Mittelständischen Unternehmung, in: Frese, E. (Hrsg.) Handwörterbuch der Organisation, 1992, Sp. 1408 – 1419

Kahle, E., Vertrauensbasierte Netzwerke als Chancen für kleine und mittlere Unternehmen, in: Pleitner, H.J. (ed.) , Beiträge zu den Rencontres 1998, St. Gallen 1998, S. 535-544

Kahle, E., Voraussetzungen und Möglichkeiten organisationalen Lernens aus kognitionswissenschaftlicher Sicht, in: Schwaninger, M: (Hrsg.), Intelligente Organisationen - Konzepte für turbulente Zeiten auf der Grundlage von Systemtheorie und Kybernetik, Berlin 1999, S. 103 –118

Kahle, E., Vertrauen als Voraussetzung für bestimmte Formen des Wandels, in: Brauchlin, E. – Pichler, J.H. (Hrsg.), Unternehmer und Unternehmensperspektiven für Klein- und Mittelunternehmen, Berlin – St. Gallen 2000, S. 535 - 546

Kahle, E., Security-Management unter HR- und Organisationsaspekten, in: Personalführung 5/2002, S. 22 – 31

Kahle, E. – Merkel, W., Fall- und Schadensanalyse bezüglich Know-how-/ Informationsverlusten in Baden-Württemberg ab 1995, uv. Manuskript, Lüneburg 2004

Mugler, J., Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, 2. Auflage, Wien – New York, 1995

North, K., Wissensorientierte Unternehmensführung, 4. Aufl. Wiesbaden 2002

Pichler, J.H. – Pleitner, H.J. – Schmidt, K.H., Management in KMU, Die Führung von Klein- und Mittelunternehmen, 3. Auflage, Bern – Stuttgart – Wien 2000

Porter, M.E., Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 2. Auflage, Frankfurt/M. – New York 1989

Simon, H., Management strategischer Wettbewerbsvorteile, in: ZfB 58. Jg., 1988, S. 461 – 480

Stahle, W.H., Management, 8. Auflage, München 1999

Welge, M. K. , - AL-Laham, A., Strategisches Management, 4. Auflage, Wiesbaden 2003

Welter, F., Strategie, KMU und Umfeld, Handlungsmuster und Strategiegenese in kleinen und mittleren Unternehmen, Berlin 2003

Welter, F. – Höhmann, H.H. et al., Vertrauensbeziehungen in KMU, RWI Materialien Heft 10, Essen 2004