

Friederike Welter,  
Hans-Hermann Höhmann et al.

# Vertrauensbeziehungen in KMU

Ergebnisse eines länderübergreifenden  
Forschungsprojekts

Heft 10



RWI : Materialien

# Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung

Vorstand:

Prof. Dr. Christoph M. Schmidt, Ph.D. (Präsident),

Prof. Dr. Thomas K. Bauer

Prof. Dr. Wim Kösters

Verwaltungsrat:

Heinrich Frommknecht (Vorsitzender);

Eberhard Heinke, Dr. Dietmar Kuhnt, Dr. Henning Osthues-Albrecht  
(stellv. Vorsitzende);

Prof. Dr.-Ing. Dieter Ameling, Manfred Breuer, Prof. Dr. Walter Eberhard,  
Prof. Dr. Harald B. Giesel, Marianne Halstrick-Schwenk, Dr. Thomas Köster,  
Hartmut Krebs, Rolf Hermann Nienaber, Heinz Putzhammer,  
Dr. Günter Sander mann, Dr. Gerd Willamowski

Forschungsbeirat:

Prof. David Card, Ph.D., Prof. Dr. Clemens Fuest, Prof. Dr. Walter Krämer,

Prof. Dr. Michael Lechner, Prof. Dr. Till Requate, Prof. Nina Smith, Ph.D.,

Prof. Dr. Harald Uhlig, Prof. Dr. Josef Zweimüller

## RWI : Materialien Heft 10

Herausgeber: Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung,  
Hohenzollernstraße 1/3, 45128 Essen, Tel. 0201/81 49-0

Alle Rechte vorbehalten. Essen 2004

Schriftleitung: Prof. Dr. Christoph M. Schmidt, Ph.D.

Redaktionelle Bearbeitung: Joachim Schmidt

ISSN 1612-3573 – ISBN 3-936454-24-8

Friederike Welter,  
Hans-Hermann Höhmann et al.

Vertrauensbeziehungen in KMU

# RWI : Materialien

Heft 10

Friederike Welter, Hans-Hermann Höhmann et al.

# Vertrauensbeziehungen in KMU

Ergebnisse eines länderübergreifenden  
Forschungsprojekts



### **Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Das Projekt wurde gemeinsam von der Forschungsstelle Osteuropa an der Universität Bremen (FSO) und dem RWI, Essen, durchgeführt, die auf ost-europäischer Seite mit einem russischen und einem estnischen, auf west-europäischer mit einem britischen und einem italienischen Forschungsinstitut kooperierten. Das Projektteam setzte sich im RWI aus PD Dr. Friederike Welter (Projektleiterin), Dr. Bernhard Lageman, Teemu Kautonen und Alina Klymova als studentischer Hilfskraft, im FSO aus Prof. Hans-Hermann Höhmann (Projektleiter) und Elena Malieva zusammen. Hinzu kamen: aus Russland Dr. habil Alexander Chepurenko, Direktor des Russischen Unabhängigen Forschungsinstituts für soziale und Nationalitätenfragen; aus Estland Dr. Urve Venesaar, Dozentin an der Tallinn Technical University, aus Italien Prof. Dr. Gabi dei Ottati, Universität Florenz, aus England Prof. David Smallbone und Dr. Fergus Lyon, CEEDR, Middlesex University Business School. – Weitere Projektinformationen finden sich unter [www.rwi-essen.de](http://www.rwi-essen.de).

Das Projekt wurde von der Volkswagenstiftung unter dem Titel „Unternehmerisches Handeln und Vertrauen – Struktur und Genese wirtschaftlicher Transaktionsmuster in „Low trust-“ und „High trust-Milieus“ Ost- und Westeuropas“ im Rahmen des Förderschwerpunkts „Einheit in der Vielfalt? – Grundlagen und Voraussetzungen eines erweiterten Europas“ gefördert.

ISSN 1612-3573

ISBN 3-936454-24-8

## Inhaltsverzeichnis

1.	Zielsetzung und konzeptioneller Hintergrund . . . . .	9
2.	Anmerkungen zur Untersuchungsmethode . . . . .	10
3.	Ausgewählte Ergebnisse . . . . .	12
3.1	Russland . . . . .	12
3.1.1	Stichprobe . . . . .	12
3.1.2	Schattenwirtschaftliche Aktivitäten . . . . .	14
3.1.3	Geschäftsbeziehungen . . . . .	14
3.1.4	Kreditbeziehungen . . . . .	17
3.1.5	Intraorganisationale Beziehungen . . . . .	18
3.1.6	Beziehungen zu Behörden . . . . .	19
3.2	Estland . . . . .	20
3.2.1	Stichprobe . . . . .	20
3.2.2	Schattenwirtschaftliche Aktivitäten . . . . .	20
3.2.3	Geschäftsbeziehungen . . . . .	21
3.2.4	Kreditbeziehungen . . . . .	23
3.2.5	Intraorganisationale Beziehungen . . . . .	23
3.2.6	Beziehungen zu Behörden . . . . .	24
3.3	Deutschland . . . . .	24
3.3.1	Stichprobe . . . . .	24
3.3.2	Geschäftsbeziehungen . . . . .	25
3.3.3	Kreditbeziehungen . . . . .	28
3.3.4	Intraorganisationale Beziehungen . . . . .	29
3.3.5	Sozioökonomisches Umfeld . . . . .	30
3.4	Italien. . . . .	31
3.4.1	Industriebezirk Prato . . . . .	31
3.4.2	Intraorganisationale Beziehungen . . . . .	32
3.4.3	Beziehungen zu bezirksexternen Kunden . . . . .	32
3.4.4	Beziehungen zwischen <i>final firms</i> und <i>phase firms</i> . . . . .	33

3.4.5	Institutionelles Umfeld . . . . .	36
3.5	Großbritannien . . . . .	37
4.	Schlussfolgerungen . . . . .	39
	Literaturverzeichnis. . . . .	41



## Verzeichnis der Tabellen

Tabelle 1:	Russische Stichprobe . . . . .	13
Tabelle 2:	Methoden der Kundengewinnung in Russland . . . . .	14
Tabelle 3:	Kriterien der russischen Unternehmer für die Wahl der Regelung in Geschäftsbeziehungen. . . . .	16
Tabelle 4:	Regelung von Kreditbeziehungen in Russland . . . . .	18
Tabelle 5:	Verantwortlichkeitsbereiche von Managern in russischen Unternehmen . . . . .	19
Tabelle 6:	Probleme beim Umgang mit Behörden in Russland . . . . .	19
Tabelle 7:	Gründe für die Teilnahme der estnischen Unternehmen an schattenwirtschaftlichen Tätigkeiten . . . . .	21
Tabelle 8:	Methoden der Kundengewinnung der estnischen Unter- nehmen . . . . .	22
Tabelle 9:	Entscheidungskriterien von estnischen Unternehmen bei neuen Geschäften. . . . .	23
Tabelle 10:	Probleme beim Umgang mit Behörden in Estland . . . . .	24
Tabelle 11:	Kennziffern der Stichprobe für Deutschland . . . . .	25
Tabelle 12:	Methoden der Kundengewinnung von deutschen Unter- nehmen . . . . .	26
Tabelle 13:	Regelung von Kunden- und Lieferantenbeziehungen in Deutschland. . . . .	27
Tabelle 14:	Kriterien bei der Entscheidung deutscher Unternehmen über die Regelunart. . . . .	28
Tabelle 15:	Kreditgeber der Unternehmen in Deutschland. . . . .	28
Tabelle 16:	Verantwortlichkeiten der Manager und Einstellungskri- terien für Mitarbeiter bei deutschen Unternehmen . . . . .	29

Tabelle 17:	Unterstützungsquellen deutscher Unternehmer bei allgemeinen Geschäftsproblemen . . . . .	30
Tabelle 18:	Kooperative Relationen innerhalb des Unternehmens in Prato . . . . .	32
Tabelle 19:	Einschätzungen von <i>final firms</i> in Prato bezüglich ihrer bezirksexternen Kunden . . . . .	33
Tabelle 20:	Wichtigkeit von Faktoren bei der Entwicklung von Vertrauen in Prato . . . . .	34
Tabelle 21:	Kompetenzvertrauen, Wohlwollensvertrauen und Risiko von Opportunismus in den Beziehungen zwischen <i>final firms</i> und <i>phase firms</i> in Prato . . . . .	35
Tabelle 22:	Von Unternehmen in Prato in Anspruch genommene Dienstleistungen von Verbänden . . . . .	37

# **Vertrauensbeziehungen in KMU – Ergebnisse eines länderübergreifenden Forschungsprojekts**

## **1. Zielsetzung und konzeptioneller Hintergrund**

Bei der wirtschaftlichen Transformation von Plan- in Marktwirtschaften gewinnen externe Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns und das mit ihnen verbundene systemische Vertrauen mehr Bedeutung, als sie es zuvor hatten. Ziel des internationalen Projekts „Unternehmerisches Handeln und Vertrauen – Struktur und Genese wirtschaftlicher Transaktionsmuster in „Low trust-“ und „High trust-Milieus“ Ost- und Westeuropas“ war es deshalb zu untersuchen, wie sich unternehmerisches Handeln in den jeweiligen sozio-kulturellen und institutionellen Milieus der Länder im östlichen Europa entfaltet, welche Unterschiede dabei zu den entwickelten Marktwirtschaften Westeuropas bestehen und welche Rolle Vertrauen spielt. Präsenz oder Abwesenheit von Vertrauen wird vielfach ein entscheidender Einfluss auf unternehmerisches Handeln zugeschrieben: „Low trust- Milieus“, die in Russland nach dem Zusammenbruch der Zentralverwaltungswirtschaft aufgrund seiner historischen und wirtschaftsstrukturellen Prägungen stärker prägend gewirkt haben dürften als in eher westlich orientierten Ländern Ostmitteleuropas und in Westeuropa, üben danach einen ungünstigen Einfluss auf Markteintritte und das interne Wachstum der Unternehmen aus, hemmen den Wettbewerb und schaffen Spielräume für „destruktive“ Formen unternehmerischen Tuns. „High trust-Milieus“ hingegen führen zu dynamischen Wettbewerbsstrukturen.

Um diese Zusammenhänge näher zu beleuchten, wurde auf die Neue Institutionenökonomik als *theoretischen Rahmen* zurückgegriffen, insbesondere den Ansatz von *North*. Formelle Institutionen umfassen politische, ökonomische und gesetzliche Regeln und Organisationen, informelle beziehen sich auf Werte, Normen und Verhaltensregeln. Institutionen können unternehmerisches Handeln ermöglichen, aber auch einschränken. Beispielsweise beeinflussen sowohl formelle, z.B. ordnungspolitische Rahmensetzungen oder Vermögensrechte, als auch informelle Institutionen, etwa die kulturellen Traditio-

nen einer Gesellschaft, Art und Umfang unternehmerischer Aktivitäten. Während formelle Institutionen relativ leicht zu modifizieren sind, ändern sich informelle nur langsam. Ferner sind beide voneinander abhängig. Daher garantiert eine erfolgreiche Umgestaltung des formellen institutionellen Rahmens allein noch keinen erfolgreichen Transformationsprozess.

„*Vertrauen*“ ist ein äußerst vielschichtiger und komplexer Begriff; in der Fachliteratur findet sich keine eindeutige, umfassende Definition. Im vorliegenden Projekt wurde Vertrauen einerseits als ein Mittel zur Reduktion von Unsicherheit operationalisiert, andererseits als eines zur Bewältigung des Risikos opportunistischen Verhaltens. Die Entscheidung, einem Anderen oder einer Organisation zu vertrauen, ist teilweise eine Risikoabwägung, teilweise durch soziale Anreize (Freundschaft, Gruppenloyalität) und Emotionen motiviert. Nach ihrer Genese werden drei Vertrauensarten unterschieden:

- *Persönliches Vertrauen* basiert auf Erfahrungen des Vertrauenden bzw. dem „Vertraut sein“ mit dem Transaktionspartner, setzt also in der Regel mehrfache Geschäftsbeziehungen oder soziale Kontakte – Freundschaften – voraus. Es kann auch auf sozialer Ähnlichkeit aufbauen, die sich aus spezifischen Eigenschaften des Transaktionspartners (z.B. familiäre oder ethnische Herkunft) ableitet.
- *Kollektives Vertrauen* erschließt sich über branchenübliche Normen und Geschäftskonventionen. Der Unterschied zu persönlichem Vertrauen – obwohl konzeptionell und empirisch nicht trennscharf – liegt darin, dass es auf gruppenorientiertem Verhalten in weiterem Sinne basiert. Beispiele von Vertrauenssignalen sind Verhaltensregeln in einem Wirtschaftsverband, einer Branche oder über Netzwerke vermittelte Reputationseffekte, z.B. in einem bestimmten Sektor oder Ort.
- *Institutionelles Vertrauen* wird als weitgehend „unpersönlich“ angesehen; vertraut wird in die Funktionstüchtigkeit eines Systems. Dabei müssen gesetzliche Schutzmechanismen zur Durchsetzung formaler Regelungen bzw. Verträge (z.B. der Gang zum Gericht bei Vertragsbrüchen) nicht nur existieren, sondern auch genutzt werden können. Institutionelles Vertrauen ist in einer effizienten Marktwirtschaft unerlässlich, da so auch Transaktionen abgewickelt werden können, wenn der Geschäftspartner unbekannt ist.

## **2. Anmerkungen zur Untersuchungsmethode**

Um vor diesem Hintergrund die Bedeutung von Vertrauen zu ermitteln, bieten sich grundsätzlich Befragungen und Fallstudien an. Damit entsteht jedoch das grundlegende Problem, Vertrauen empirisch zu erheben. Deshalb verfolgte das Projekt einen qualitativ und quantitativ ausgerichteten Ansatz, der sowohl den Gegebenheiten in Transformationsländern als auch der unternehmerischen Realität in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) gerecht

wird. Probleme bereitete dabei die Umsetzung des Vertrauenskonzepts in konkrete Fragestellungen. Eine Literaturlauswertung zur empirischen Messung von Vertrauen führte zu der Schlussfolgerung, dass sich direkte Fragen („Welche Rolle spielt Vertrauen in Ihren Kundenbeziehungen?“) eher zur Kontrolle eignen. Stattdessen wurden in einem indirekten Ansatz Formen und Ausmaß vertrauensbasierter Geschäftsbeziehungen erhoben. Die entsprechenden Fragen bezogen sich beispielsweise auf die Art der Beziehungen zu Kunden und Lieferanten, auf Auswahlkriterien für neue Geschäftspartner und die Regelung der Geschäftsbeziehungen, Art und Umfang von Kreditbeziehungen, intraorganisationale Verflechtungen und den Umgang mit dem Umfeld.

Ein gemeinsamer Fragebogen und Leitfäden waren die Grundlage für alle empirischen Untersuchungen. Allerdings mussten diese Instrumente den Befragungsmethoden in den jeweiligen Ländern angepasst werden. Die standardisierte Umfrage wurde in Estland und Russland als persönliches Interview, in Deutschland als computergestützte Telefoninterviews durchgeführt. Für die deutsche Befragung mussten dabei der Umfang reduziert und die Art der Fragen angepasst werden. Gestrichen wurden Fragen nach transformationstypischen Problemen im Geschäftsumfeld sowie der Schattenwirtschaft.

Größere empirische Untersuchungen wurden in Russland, Estland und Deutschland durchgeführt. Die *russische Erhebung* umfasste eine Befragung von 400 Unternehmen, 27 Fallstudien sowie 12 Expertengespräche mit politischen Entscheidungsträgern und Vertretern KMU-bezogener Förderinstitutionen. In die Befragung wurden vier Regionen (Moskau, Nishni Novgorod, Voronesh, Kaluga) einbezogen, in die Fallstudien drei. In *Estland* wurden 102 Unternehmen befragt sowie zehn Fallstudien und Expertengespräche (u.a. Industrie- und Handelskammer, Finanzamt) durchgeführt (im Großraum Tallinn, der 29 % der Bevölkerung und fast die Hälfte der aktiven Unternehmen in Estland umfasst). Die *deutsche Erhebung* bestand aus einer Umfrage bei 197 Unternehmen (102 im Ruhrgebiet und 95 im Großraum Dresden) und 16 Fallstudien. Die Regionen wurden sowohl unter dem Gesichtspunkt ausgewählt, Ost- und Westdeutschland miteinander zu vergleichen, als auch unter dem Aspekt, unabhängig vom Transformationsgeschehen regionale Aspekte in ihrer Bedeutung für die Vertrauensbildung analysieren zu können.

Des Weiteren wurden zwei Unternehmensgrößen (Mikrounternehmen mit bis zu 10, kleine Unternehmen mit bis zu 50 Beschäftigten) und drei Sektoren (Lebensmittelindustrie, Handel, unternehmensbezogene Dienstleistungen) in die empirische Untersuchung einbezogen. So wird die Analyse von verschiedenen Vertrauensmilieus nicht nur auf der Länderebene, sondern auch auf regionaler, sektoraler und größenbezogener Ebene ermöglicht.

Mit der standardisierten Umfrage wurden Charakteristika der KMU, Strukturen und Häufigkeit von Geschäftsbeziehungen sowie die Rolle von Vertrauen erhoben, während die leitfadengestützten Fallstudien Aufschluss über Prozesse der Vertrauensbildung sowie der Bedeutung von Vertrauen gaben. Experteninterviews rundeten die umfragebasierte Einschätzung der regionalen und sektoralen Vertrauensmilieus ab. Diese Methode der *Triangulation* ist in der KMU-Forschung erprobt und weit verbreitet (Curran, Blackburn 2001).

In *Italien* wurde eine kleinere Primärerhebung im textilen Industriebezirk Prato durchgeführt, in dem im Zuge der vielfältigen Verflechtung und Kooperation von KMU eine spezifische „Vertrauenskultur“ entstanden ist. In einer ersten Phase wurden Experteninterviews mit Vertretern von Gewerkschaften, Unternehmern sowie dem Präsidenten einer lokalen Wirtschaftsförderung durchgeführt. Basierend darauf und auf einer Literaturlauswertung wurden zwei Befragungen realisiert, eine für „phase firms“ (Sublieferanten, 27 Unternehmen) und eine für „final firms“ (Hersteller, 18 Unternehmen).

In *Großbritannien* wurden neben einer Literaturlauswertung – in Anknüpfung an eine Studie zu regionalen Clustern im Nordosten – im Frühjahr 2003 Nachfolgeinterviews mit Unternehmen aus der Biotechnologieindustrie, Ingenieursdienstleistungen und -industrie geführt.

Bei den nachfolgend zusammengefassten Länderergebnissen (ausführlichere Ergebnisse sind den jeweils genannten Länderstudien zu entnehmen) ist zu berücksichtigen, dass diese Studien kein repräsentatives Bild der KMU der jeweiligen Länder bieten und dies auch nicht beabsichtigt war. Der Schwerpunkt der Untersuchung lag auf der Erfassung von inner- und zwischenbetrieblichen Vertrauensbeziehungen in KMU und der Analyse ihrer Funktion. Dazu mussten kleinere Unternehmen befragt werden, die stark in ihr jeweiliges Umfeld eingebettet sind. Deshalb wurden ebenfalls Sektoren ausgewählt, in denen – wie beispielsweise bei den unternehmensnahen Dienstleistern – vertrauensbasierte Beziehungen eine besondere Rolle spielen (können). Eine untergeordnete Rolle spielte dafür das Alter der Betriebe, so dass z.B. Neugründungen im Vergleich zur gesamten Unternehmenspopulation unterrepräsentiert sind.

### **3. Ausgewählte Ergebnisse**

#### **3.1 Russland**

##### **3.1.1 Stichprobe**

Die Erhebung in Russland umfasste eine Befragung von 400 Unternehmen sowie 30 Fallstudien (Tabelle 1; Chepurensko, Malieva 2004). Wie erwähnt wurden vier Regionen untersucht; verglichen wurde insbesondere Moskau

Tabelle 1

**Russische Stichprobe**

	Moskau	Kaluga	Nishni Novgorod	Voronesh	Insgesamt	
	Anzahl				%	
Sektor						
Lebensmittelindustrie	34	33	30	6	103	25,8
Handel	33	36	37	58	164	41,0
untere Dienstleistungen	33	31	33	36	133	33,3
Umsatz 2001 gegenüber 2000						
gestiegen	28	77	32	26	163	40,8
gleichgeblieben	35	20	37	51	143	35,8
gesunken	17	2	14	10	43	10,8
Beschäftigung des Unternehmers vor Gründung <sup>1</sup>						
Unternehmen im öffentlichen Dienst	13	25	30	15	83	20,8
Forschung/Ausbildungsinstitutionen	14	25	25	34	98	24,5
Privatwirtschaft	46	26	23	38	133	33,3
selbständig	15	9	13	10	47	11,8
in Ausbildung	7	12	5	1	25	6,3
arbeitslos	1	3	3	1	8	2,0
Insgesamt	100	100	100	100		400

Eigene Befragung. – <sup>1</sup>Sechs Unternehmer haben „sonstige Beschäftigung“ angegeben.



mit zwei großstädtischen Räumen (Nishni Novgorod und Voronesh) und mit einem kleineren Zentrum (Kaluga). Auswahlkriterium war die Bewertung des regionalen Investitionsrisikos (Ekspert 2001); danach werden Moskau als „maximales Potenzial, minimales Risiko“, Nishni Novgorod als „mittleres Potenzial, mittleres Risiko“ die anderen Regionen als „geringeres Potenzial, mittleres Risiko“ kategorisiert.

Der sektorale Schwerpunkt der Stichprobe lag beim Handel. Hervorzuheben ist der geringe Anteil der Lebensmittelindustrie in der Agrarregion Voronesh, die dort stark von mittleren und großen Unternehmen geprägt ist. Außerdem zeigen die KMU ein für Transformationswirtschaften typisches Diversifizierungsverhalten (Welter 2003; Welter, Smallbone 2003): sie sind häufig in mehreren Branchen tätig, um Nachfrageschwankungen abfangen und sich in einem insgesamt unsicheren Umfeld behaupten zu können. Mehr als ein Drittel der Stichprobe sind neue (im Jahr vor der Befragung gegründete) und junge Unternehmen (bis zu 2,5 Jahre am Markt). Eine Ausnahme bildet Kaluga, wo aber auch insgesamt die Gründungsaktivitäten deutlich geringer sind.

Mehr als die Hälfte der russischen Unternehmer sind zwischen 30 und 49 Jahre alt; drei Viertel verfügen über einen Hochschulabschluss. Die Gründer

kommen gleichermaßen aus dem privaten wie staatlichen Sektor; immerhin 11 % waren bereits zuvor unternehmerisch tätig. Vor der Gründung hatten über die Hälfte (59,5 %) der Befragten Managementenerfahrungen gesammelt.

### 3.1.2 Schattenwirtschaftliche Aktivitäten

Der Umfang der Schattenwirtschaft hat einen direkten, negativen Einfluss auf Vertrauen: Ein hohes Maß schattenwirtschaftlicher Aktivitäten kann zu einem hohen Misstrauen gegenüber „Unbekannten“ führen und Unternehmen allgemein abhängig von einem engen Kreis alter Bekanntschaften machen. Etwa ein Viertel der befragten Unternehmen schätzte den Anteil schattenwirtschaftlicher Einkünfte bei vergleichbaren KMU auf unter 25 %; jedoch waren 45 % der Meinung, dass schattenwirtschaftliche Einkünfte über die Hälfte des Umsatzes ausmachen, 15 % davon hielten über 75 % für möglich. Die Schattenwirtschaft scheint in Kaluga besonders stark zu sein, während die Unternehmer in Nishni Novgorod positive Einschätzungen abgaben. Im Handel scheint Schattenwirtschaft höher zu sein als in den anderen Sektoren. Als bedeutendste Gründe wurden die Vermeidung oder Reduktion von Steuern (26 % der Befragten) sowie von obligatorischen Sozialbeiträgen (20 %) angegeben.

### 3.1.3 Geschäftsbeziehungen

Die befragten Unternehmen sind vor allem auf dem lokalen Markt aktiv, etwa ein Viertel auch auf dem nationalen Markt außerhalb der Region, nur wenige im Ausland. Mit 53 % regelmäßigen Kunden scheint der Abnehmerkreis für die meisten Unternehmen relativ stabil zu sein; Vergleichbares gilt für Zulieferbeziehungen (78 % regelmäßige Lieferanten).

Tabelle 2

#### Methoden der Kundengewinnung in Russland in %

	Moskau	Kaluga	Nishni Novgorod	Voronesh	Insgesamt	
					%	Anzahl
Empfehlungen von Kunden bzw. Lieferanten	77,0	57,0	69,0	59,0	65,5	262
Werbung in Massenmedien	51,0	64,0	46,0	61,0	55,5	222
Mundpropaganda durch Familie und Freunde	37,0	44,0	48,0	27,0	39,0	156
Broschüre, Flyer	50,0	22,0	30,0	22,0	31,0	124
Ausstellungen, Messen	23,0	26,0	26,0	21,0	24,0	96

Eigene Befragung. Mehrfachnennungen möglich. Nur die fünf am häufigsten genannten Methoden sind dargestellt.



Die bedeutendsten Kundengewinnungsmethoden sind Empfehlungen von bekannten Kunden und Lieferanten, Werbung in Massenmedien sowie Mundpropaganda durch Familie und Freunde (Tabelle 2). Empfehlungen werden häufiger in Moskau genannt, von unternehmensorientierten Dienstleistern sowie von älteren und größeren Unternehmen. Werbung wird interessanterweise am häufigsten in Kaluga eingesetzt, Mundpropaganda daneben insbesondere in Nishni Novgorod. Wie erwartet benutzen kleine Unternehmen häufig Werbung in Massenmedien, während sich Mikrounternehmen wegen der geringen Ressourcen eher auf die informelle Mundpropaganda verlassen.

Typische *Regelungsform* in Kunden- bzw. Lieferantenbeziehungen ist der schriftliche Vertrag (59 % bzw. 74 %). Kooperationsbeziehungen im engen Sinne, d.h. längerfristige Verbindungen jenseits von Kunden-Lieferantenbeziehungen, werden informeller geregelt: zwei Drittel der Befragten verlassen sich auf mündliche Regelungen. Der geringe Anteil schriftlicher Verträge erklärt sich hier auch dadurch, dass im noch jungen KMU-Bereich erst wenige Kooperationen entstanden sind, und diese bestehen in der Regel nur aus Informations- und Beratungsaustausch.

Zunächst erscheint der hohe Anteil schriftlicher Verträge in Kunden- und Lieferantenbeziehungen überraschend, insbesondere wenn er als Zeichen institutionellen Vertrauens interpretiert wird. Die Fallstudien zeigen aber, dass Verträge häufig eher Pro-Forma-Regelungen sind: Die russischen Steuergesetze schreiben schriftliche Verträge zwischen juristischen Personen vor. Viele dieser Verträge werden erst abgeschlossen, wenn die eigentliche Vereinbarung schon mündlich getroffen worden ist, und haben kaum Einfluss auf die Geschäftsbeziehungen. Das lässt sich am Beispiel eines Architektenbüros mit Stuckwerkin Nishni Novgorod zeigen; der Unternehmer weist darauf hin, dass er bei seinen Privatkunden für die Qualität seiner Arbeit bekannt ist. Seine Kundenbeziehungen basieren völlig auf Vertrauen, beide Seiten bevorzugen Barzahlungen. „Zuerst wird der Auftrag besprochen, dann das Honorar. Die schriftlichen Verträge spielen in diesem Fall nur eine provisorische Rolle, sozusagen mit den Mindestbeiträgen für die Steuerinspektion. Das Wichtigste wird nur mündlich abgesprochen.“

Außerdem werden Verträge nur selten gerichtlich durchgesetzt. Als wichtigster Grund wurden die lange Bearbeitungszeit bei Gerichtsprozessen und der damit verbundene zeitliche Aufwand genannt, während fehlendes Vertrauen in das Gerichtssystem selten ein Argument zu sein schien. Nach den Umfrageergebnissen hat die Anrufung des Gerichts im Ernstfall deutlich an Bedeutung gewonnen, was Anfang bis Mitte der neunziger Jahre kaum vorstellbar war.

Bei den Geschäftsbeziehungen wurde nach den Kriterien für die Wahl zwischen schriftlicher und mündlicher Regelung gefragt, bei sonstigen Koopera-

Tabelle 3

**Kriterien der russischen Unternehmer für die Wahl der Regelung in Geschäftsbeziehungen**  
in %

	Moskau	Kaluga	Nishni Novgorod	Voronesh	Insgesamt	
					%	Anzahl
Entscheidungskriterien für die Wahl der Regelung in Kunden-/Lieferantenbeziehungen						
Erfahrungen	87,0	92,0	86,0	77,0	85,5	342
Empfehlungen	47,0	50,0	38,0	45,0	45,0	180
Reputation	51,0	58,0	73,0	70,0	63,0	252
Geschäftsumfang	64,0	80,0	53,0	65,0	65,5	262
Garantien	55,0	64,0	42,0	45,0	51,5	206
Insgesamt (n)	100,0	100,0	100,0	100,0		400
Gründe für eine mündliche Regelung in sonstigen Kooperationsbeziehungen <sup>1</sup>						
Freundschaft	56,7	73,2	43,8	43,8	61,0	72
Stammkunde/-Lieferant	63,3	80,4	50,0	75,0	71,2	84
Mitglied im selben Wirtschaftsverband	20,0	14,3	18,8	6,3	15,3	18
Empfehlungen	16,7	75,0	37,5	12,5	46,6	55
Insgesamt (n)	30,0	56,0	16,0	16,0		118

Eigene Befragung. Mehrfachnennungen möglich. Nur die meist genannten Kategorien sind dargestellt. – <sup>1</sup>Die Anteile basieren auf den Unternehmen, die an sonstigen Kooperationen beteiligt sind.



tionen nach denen für eine nicht-schriftliche Regelung. Die Unternehmer stellten neben früheren Erfahrungen mit dem Kunden/Lieferanten – insbesondere in Nishni Novgorod und Voronesh – auch auf Reputation und überraschenderweise auf betriebswirtschaftliche Überlegungen (Umfang des Geschäfts) ab (Tabelle 3). Dies ist möglicherweise zum einen auf eine hohe Risikobereitschaft der Bevölkerung zurückzuführen: In einem sich rasch wandelnden Umfeld wird mit Risiko sehr viel „natürlicher“ umgegangen als in einem funktionierenden System, in dem schon die institutionellen Regelwerke dazu dienen, das Risiko zu mindern. Zum anderen dürfte der mit einem großen Geschäft verbundene zusätzliche Gewinn eine wichtige Rolle spielen, zumal sich nach den Fallstudien Gewinne häufig nicht in voller Höhe in der Buchführung wiederfinden und damit nicht voll besteuert werden (können).

Dabei bestehen jedoch deutliche regionale Unterschiede. So spielen Sicherheiten in Moskau und in Kaluga eine weitaus wichtigere Rolle als in den anderen untersuchten Regionen. Lässt sich dies in einem marktwirtschaftlichen Umfeld dadurch erklären, dass der funktionierende institutionelle Rahmen auch „unpersönliche“ Beziehungen erlaubt und Sicherheiten eingefordert werden können, dürften die Gründe in Russland nicht nur im institutionellen Umfeld, das in Moskau bereits weitaus besser funktioniert als in der Provinz, zu suchen sein. Auch die Größe der Untersuchungsgebiete beeinflusst die Entscheidungskriterien; so sind in Großstädten eher unpersönliche Ge-

schaftsbeziehungen zu erwarten, in denen Sicherheiten an Bedeutung gewinnen. Daher ist es interessant, dass die Sicherheiten (ebenso wie der Umfang des Geschäfts) gerade in Kaluga – der kleinsten der Regionen – die wichtigste Rolle spielen. Es ist zu vermuten, dass dies nicht primär Vertrauen widerspiegelt, sondern eher die allgemeine Geschäftslage: Kennt man einander, so ist man auch über die finanzielle Situation des Partners informiert.

Werden *Kooperationsbeziehungen* nicht schriftlich geregelt, spielen bisherige Geschäftsbeziehungen eine wichtigere Rolle als Freundschaften. Dies hat sich gegenüber den Anfängen der Transformation deutlich gewandelt. Die Fallstudien illustrieren dies, indem heute – anders als früher – die Geschäftsbeziehung zuerst entsteht und sich daraus (möglicherweise) eine Freundschaft entwickelt (Radaev 1998, 1999, 2001; Kljainer 2001). Einhellig sind die Unternehmer der Meinung, dass sich Freundschaft und Geschäft nicht (mehr) vermischen sollten. Allerdings spielen Freundschaften vor allem in Kaluga eine wichtige Rolle, wo jeder jeden kennt, sowie in Unternehmen, die in den ersten Jahren der Transformation gegründet wurden. Auch Empfehlungen werden in Kaluga als wichtiger bewertet. Dies ist ein Hinweis auf die nicht nur sektorale, sondern auch lokale und soziale Einbettung unternehmerischen Handelns.

Obwohl die Bedeutung von Wirtschaftsverbänden in Russland noch gering ist, scheinen diese zumindest bei den unternehmensorientierten Dienstleistungen eine durchaus bemerkenswerte Stellung einzunehmen. Hier haben etwa 30 % aller Kooperierenden die Mitgliedschaft im selben Verband als Kriterium für eine nicht schriftliche Regelung der Kooperation genannt. Die Fallstudien zeigen, dass Verbandsmitgliedschaft vor allem als Informationsquelle und Kontaktmöglichkeit geschätzt wird. Diese Sonderstellung der Verbände im Dienstleistungsbereich dürfte auf den überschaubaren sowie nachfrageelastischen Markt zurückzuführen zu sein. Bei großen Märkten, oftmals im Handel anzuteffen, ist es schwieriger, einen funktionierenden Verband aufzubauen und dafür zu sorgen, dass alle Teilnehmer dessen Regelwerk akzeptieren (Olson 1971).

### 3.1.4 Kreditbeziehungen

Die Finanzierungsstruktur der Unternehmen in Russland unterscheidet sich deutlich von der in Marktwirtschaften. Über ein Drittel der befragten Unternehmen hatten Kapital von der Familie, Freunden oder Geschäftspartnern bekommen, 20 % Bankkredite; sonstige Quellen spielen nur eine marginale Rolle. Bei Bankkrediten und Darlehen wird – anders als bei Krediten von Familie oder Freunden – eine Sicherheit benötigt. Wenn diese weniger als 100 % des Darlehens deckt, wird Vertrauen eine entscheidende Rolle zugeschrieben. Kredite von Geschäftspartnern waren in Moskau besonders häufig, wo Familie und Freunde als Kapitalgeber eine geringfügige Rolle spielen. Nicht klar

Tabelle 4

**Regelung von Kreditbeziehungen in Russland**  
in %

	Keine Regelung	Mündliche Absprache	Schriftlicher Vertrag	Kein Kredit aus dieser Quelle
Familie	14,8	29,0	0,3	55,9
Freunde	7,5	35,5	2,0	55,0
Kunden	3,0	7,3	13,3	76,4
Lieferanten	2,0	10,0	10,5	77,5
Geschäftspartner	6,5	14,5	23,5	55,5
Banken	1,5	0,0	18,5	80,0

Eigene Befragung.



ist, wer diese Geschäftspartner sind; vermutlich sind es nur in wenigen Fällen Kunden oder Lieferanten, sondern häufig informelle Kreditgeber (häufig mit dubiosem Geschäftsgebaren).

Bankkredite werden fast immer schriftlich geregelt, Darlehen von der Familie und Freunden in der Regel mündlich oder gar nicht. Bei Kunden, Lieferanten und sonstigen Geschäftspartnern werden am häufigsten schriftliche Regelungen getroffen, aber rund ein Drittel unterliegt nur mündlichen Absprachen (Tabelle 4). Interessanterweise wird ein Zins selbst bei Krediten von Geschäftspartnern offenbar nur in 25 bis 30 % der Fälle vorgesehen – ein Zeichen von Vertrauen und Solidarität. Aus dieser Perspektive stellt Sozialkapital ein Substitut für das fehlende Finanzsystem für KMU.

### 3.1.5 Intraorganisationale Beziehungen

58 % der befragten Unternehmen beschäftigen Manager. Deren Verantwortlichkeitsbereiche sind i.A. breit (Tabelle 5): Finanzmanagement und Buchführung ist die häufigste Aufgabe, es folgen Personal, Absatz und Marketing sowie Technologie. Die strategische Entwicklung wird üblicherweise vom Unternehmer selbst geführt. Etwa zwei Drittel der Unternehmer gaben an, dass sie ihren Managern (absolut) vertrauen, im Interesse des Unternehmens zu handeln. Das Vertrauen war in Moskau am niedrigsten; eine Erklärung ist, dass es in einer Großstadt einfacher möglich ist, das erworbene Wissen und Kundennetzwerk zur eigenen Gründung zu nutzen.

Bei der Auswahl neuer *Mitarbeiter* ist das wichtigste Kriterium die Berufserfahrung. Auch persönliches und kollektives Vertrauen in Form von persönlicher Kenntnis und Empfehlungen spielen eine erhebliche Rolle. Die Unternehmer wurden gefragt, ob sie Mitarbeitern zutrauen, ohne Überwachung effektiv zu arbeiten (Likert-Skala von 1 bis 5). Während 31 % in diesem Sinne

Tabelle 5

**Verantwortlichkeitsbereiche von Managern in russischen Unternehmen**  
 in %

	Moskau	Kaluga	Nishni Novgorod	Voronesh	Insgesamt	
					%	N
Finanzwesen	33,0	43,0	31,0	37,0	36,0	144
Personal	29,0	30,0	34,0	30,0	30,8	123
Technologie	24,0	34,0	22,0	17,0	24,3	97
Absatz und Marketing	31,0	23,0	36,0	30,0	30,0	120
Strategische Entwicklung	23,0	5,0	19,0	21,0	17,0	68

Eigene Befragung. Mehrfachnennungen möglich. Die Anteile beziehen sich auf die Zahl der Befragten; 170 Unternehmen (42,5 %) haben keine angestellten Manager, acht haben sonstige Verantwortlichkeitsbereiche genannt.



vertrauen oder absolut vertrauen, haben 26 % angegeben, dies nicht wirklich oder gar nicht zu tun. Das Vertrauen in Mitarbeiter ist in alten Unternehmen höher als in jungen, in Kaluga größer als in Moskau und Nishni Novgorod, im unternehmensorientierten Dienstleistungssektor höher als im Handel.

### 3.1.6 Beziehungen zu Behörden

Im Allgemeinen werden die Beziehungen mit Behörden eher als Hindernis gesehen; je „näher“ die Behörde ist, desto negativer ist die Wahrnehmung. Der Grund liegt vermutlich darin, dass lokale Behörden wenig Interesse an der Unterstützung kleiner Privatunternehmen haben. Generell wurden die Beziehungen zu Behörden wie z.B. Steuerinspektoren und Polizei als gut oder neutral bezeichnet. Andere Untersuchungen lassen vermuten, dass die „Freundlichkeit“ oder „Neutralität“ der Beziehungen auf verschiedenen Formen von Korruption basiert.

Tabelle 6

**Probleme beim Umgang mit Behörden in Russland**  
 in %

	Existenz des Problems	Ausmaß <sup>1</sup>		
		klein	mäßig	groß
Unfreundliche oder unhöfliche Behandlung	37,0	18,0	13,5	5,5
Übermäßige Schreivarbeiten	77,5	13,5	31,3	32,8
Explizite/implizite Bestechungsforderung	55,5	15,5	28,0	12,0
Zeitaufwendige Prozeduren	83,8	11,3	34,8	37,8
Fehlende Kompetenz der Beamten	65,5	18,0	29,8	17,8
Bevorzugung	29,3	13,8	9,3	6,8

Eigene Befragung. Mehrfachnennungen möglich. Fünf Unternehmer haben ein sonstiges Problem genannt. – <sup>1</sup>Die Anteile beziehen sich auf die Zahl der Befragten.



Die am häufigsten genannten Probleme sind zeitaufwendige Prozeduren, übermäßige Schreibarbeiten sowie fehlende Kompetenz (Tabelle 6). Anders als oft vermutet wurde Bestechung nicht als das größte Problem genannt. Unfreundliche oder unhöfliche Behandlung werden in Moskau und Voronesh sowie bei jungen Unternehmen häufiger bemängelt. Übermäßige Schreibarbeiten sowie Zeitaufwand wurden insbesondere in Voronesh wahrgenommen (94 % der Befragten). Bestechung wurde von Moskauer Unternehmer häufiger genannt als in den anderen Regionen. Die fehlende Kompetenz der Beamten war insbesondere in Voronesh und Kaluga ein Problem.

### **3.2 Estland**

#### **3.2.1 Stichprobe**

Die Untersuchung für Estland bestand aus einer standardisierten Befragung, Unternehmensfallstudien sowie Expertengesprächen in den Jahren 2002/03 (Venesaar 2004). Die Stichprobe der Befragung umfasste 105 Unternehmen im Großraum Tallinn, dem Wirtschaftszentrum Estland, wo 59 % der aktiven Unternehmen ansässig sind (aber nur 29 % der Bevölkerung). Jeweils etwa die Hälfte waren Mikro- und kleine Unternehmen, 29 % aus der Lebensmittelindustrie, 35 % aus dem Handel und 36 % unternehmensorientierte Dienstleister. Der größte Teil kann als etabliert betrachtet werden, lediglich 13 % wurden in den vergangenen 2,5 Jahren gegründet.

68 % der Unternehmen haben ihren Absatz in 2001 im Vergleich zu 2000 erhöht; etwa 80 % des Umsatzes stammen aus dem lokalen Markt. Etwa zwei Drittel bedienen den einheimischen Markt auch außerhalb der eigenen Region, aber weniger als ein Drittel ist im Ausland tätig, insbesondere in ehemaligen Sowjetstaaten und im übrigen Osteuropa.

Die meisten befragten Unternehmer waren männlich (70,5 %), die größten Altersgruppen die 30 bis 39-Jährigen (36 %) und die 40 bis 49-Jährigen (30 %). Das Ausbildungsniveau ist hoch – zwei Drittel haben einen Hochschulabschluss. Ebenfalls zwei Drittel hatten vor der Gründung des jetzigen Unternehmens Managementenerfahrungen gesammelt, 24 % schon einmal ein Unternehmen gegründet. Die erfahrenen Manager waren häufiger bei den älteren Unternehmen sowie bei unternehmensorientierten Dienstleistern zu finden.

#### **3.2.2 Schattenwirtschaftliche Aktivitäten**

Die Schattenwirtschaft ist in Estland eher rückläufig; 44 % der befragten Unternehmen gaben an, schattenwirtschaftliche Einkünfte gebe es bei vergleichbaren Unternehmen nicht, 45 % haben einen Anteil unter 25 % angedeutet.

Tabelle 7

**Gründe für die Teilnahme der estnischen Unternehmen an schattenwirtschaftlichen Tätigkeiten in %**

	Alter		Größe		Sektor			Insgesamt	
	0–5,5 Jahre	über 5,5 Jahre	Mikro-unternehmen	Klein-unternehmen	Lebensmittel	Handel	Dienstleister <sup>1</sup>	%	Anzahl
Vermeidung bzw. Reduktion von Steuern	52,3	47,5	41,7	56,1	60,0	48,6	42,1	49,5	52
Vermeidung bzw. Reduktion von obligatorischen Sozialbeiträgen	34,1	24,6	22,9	33,3	40,0	21,6	26,3	28,6	30
Vermeidung der Aufmerksamkeit von Verbrechern	2,3	0,0	2,1	0,0	3,3	0,0	0,0	1,0	1
Vermeidung der lokalen staatlichen Regelungen	27,3	9,8	10,4	22,8	40,0	16,2	0,0	17,1	18
Vermeidung komplizierter Lizenz- bzw. Registrierungsprozeduren	6,8	3,3	2,1	7,0	13,3	2,7	0,0	4,8	5
Sonstige	6,8	0,0	4,2	1,8	6,7	2,7	0,0	2,9	3

Eigene Befragung. Mehrfachnennungen möglich. –<sup>1</sup>Unternehmensnahe Dienstleistungen.



Gründe für den Rückgang sind nach den Fallstudien steigender Wettbewerb, eine verbesserte Gesetzgebung sowie die Einstellung der Bevölkerung. Dennoch wird die Schattenwirtschaft durch die hohe Arbeitslosigkeit begünstigt.

Zu Beginn der Transformation wurde der Anteil der Schattenwirtschaft bei 20 bis 30 % des BIP eingeschätzt, insbesondere bedingt durch die hohe Lohnsteuer. Die Neufassung des Lohnsteuerrechts hat die Situation seit 1999 verbessert; seitdem beeinflusst die Lohnsteuer die künftigen Renteneinkünfte, wodurch das Interesse der Arbeitnehmer an einem legalen Gehalt gestiegen ist. Die offiziellen Statistiken schätzen den Anteil nun auf etwa 10 % des BIP.

Als wichtigsten Grund für schattenwirtschaftliche Aktivitäten gaben 78 % der befragten Unternehmen die Vermeidung oder Reduktion von Steuern (Sozialsteuer, Einkommensteuer, Mehrwertsteuer) an. Ein weiterer Grund war die Vermeidung von staatlichen Regelungen (17 %; Tabelle 7).

### 3.2.3 Geschäftsbeziehungen

Die häufigsten Methoden zur Kundengewinnung sind Empfehlungen von Kunden und Lieferanten (80 %), Werbung in Massenmedien (49 %) und Mundpropaganda (35 %; Tabelle 8). Empfehlungen und Mundpropaganda wurden häufiger von jungen und Mikrounternehmen sowie von den unternehmensorientierten Dienstleistern genannt.

Der Anteil regelmäßiger Kunden betrug 75 % (Median). Am bedeutendsten ist die Stammkundschaft in der Lebensmittelindustrie: 73 % der Unterneh-

Tabelle 8

**Methoden der Kundengewinnung der estnischen Unternehmen**  
 in %

	Alter		Größe		Sektor			Insgesamt	
	0–5,5 Jahre	über 5,5 Jahre	Mikro- unter- nehmen	Klein- unter- nehmen	Lebens- mittel	Handel	Dienst- leister <sup>1</sup>	in %	Anzahl
Mundpropaganda durch Familie und Freunde	38,6	32,8	35,4	35,1	40,0	13,5	52,6	35,2	37
Empfehlungen von Kunden bzw. Lieferanten	88,6	73,8	83,3	77,2	73,3	73,0	92,1	80,0	84
Werbung in Massenmedien	47,7	49,2	43,8	52,6	33,3	59,5	50,0	48,6	51
Broschüre, Flyer	20,5	23,0	16,7	26,3	23,3	18,9	23,7	21,9	23
Ausstellungen, Messen	13,6	32,8	14,6	33,3	33,3	35,1	7,9	24,8	26

Eigene Befragung. Mehrfachnennungen möglich. Nur die fünf am häufigsten genannten Methoden sind dargestellt. – <sup>1</sup>Unternehmensnahe Dienstleistungen.



men haben mehr als 75 % Stammkunden. Im Handel sind es nur 43 %, bei unternehmensorientierten Dienstleistungen 22 %. Die meisten dieser Unternehmen halten die existierenden Kundenbeziehungen für wichtig, denn die Stammkundschaft reduziert Marktrisiken und trägt zu vertrauensbasierten Beziehungen bei. Interessanterweise regeln gerade Unternehmen mit hoher Stammkundschaft ihre Kundenbeziehungen auch häufiger mit einem schriftlichen Vertrag (78 %), was auf eine gewisse Stabilität schriftlich geregelter Beziehungen hindeutet.

Beim Aufbau neuer Geschäftsbeziehungen sind die wichtigsten Entscheidungskriterien die Erfahrung mit dieser Art von Transaktionen (40 % der Befragten), der Businessplan (39 %), der erwartete Gewinn (38 %) und die Sicherheiten für den Fall des Scheiterns der Lieferung oder Zahlung (37 %; Tabelle 9). In der Lebensmittelindustrie halten die Unternehmer den erwarteten Gewinn sowie den Businessplan für wichtiger. Ferner betrachten Mikrounternehmen die Kenntnis des künftigen Partners als überdurchschnittlich bedeutsam, was auf persönliches Vertrauen als Basis der Beziehung hindeutet.

Die übliche Regelungsform mit Kunden bzw. Lieferanten ist der schriftliche Vertrag (74 % bzw. 63 %). Bei der Frage, unter welchen Bedingungen Unternehmen ohne Bedenken eine mündliche Regelung treffen würden, gaben 62 % an, dass die existierende Geschäftsbeziehung wichtig ist. Weitere Entscheidungskriterien bei der Wahl der Regelungsform sind vorherige Erfahrungen mit dem Partner, dessen Reputation, Umfang des Geschäfts, Sicherheiten für den Fall des Ausfalls von Lieferung oder Zahlung sowie Empfehlungen. In den Fallstudien berichteten Unternehmer der Lebensmittelindustrie und des Handels, dass schriftliche Verträge unvermeidbar sind, wenn die Zahlungsbedingungen einen Kredit beinhalten. Bei Bar- oder Vorauszahlung sei dies nicht notwendig.



Tabelle 9

**Entscheidungskriterien von estnischen Unternehmen bei neuen Geschäften**  
 in %

	Sehr wichtig	Wichtig	Nicht wichtig
Erwarteter Gewinn	38,1	61,0	1,0
Erfahrung bei solchen Geschäften	40,0	54,3	5,7
Businessplan	38,5	43,3	17,3
Sicherheiten für den Fall des Scheiterns der Lieferung oder Zahlung	37,1	59,0	2,9
Empfehlung von der Bank	5,7	36,2	57,1
Empfehlung von einem Geschäftspartner	24,8	55,2	20,0
Rechtsform des neuen Partners	7,6	30,5	61,9
Vorauszahlung	12,4	40,0	47,6
Kenntnis des neuen Partners	29,5	52,4	18,1

Eigene Befragung.



### 3.2.4 Kreditbeziehungen

Zugang zu Kapital bleibt in Estland eine Barriere für die Unternehmensentwicklung, obwohl sich die Situation seit der frühen Transformationsphase verbessert hat. Dennoch sind Unternehmen nur selten aktive Kreditnehmer oder -geber. Die Befragten begründeten dies durch die hohen Kosten und fehlende Sicherheiten. Interessanter Weise sind Banken trotzdem die am häufigsten in Anspruch genommene Kreditquelle (26 % aller Befragten), während Geschäftspartner (14 %), Familie (9 %) und Freunde (6 %) eine kleinere Rolle spielen. Alle Unternehmen, die einen Bankkredit aufgenommen haben, mussten Sicherheiten stellen, auch bei einigen Darlehen von Freunden und Geschäftspartnern. In 73 % der Fälle umfassten die Sicherheiten 100 % des Darlehens. Bei Darlehen von Banken und Geschäftspartnern wurde i.A. ein schriftlicher Vertrag geschlossen; die Transaktion beruhte somit auf institutionellem Vertrauen.

### 3.2.5 Intraorganisationale Beziehungen

Die Hälfte der befragten Unternehmen beschäftigte neben dem Eigentümer weitere Manager. Deren Tätigkeitsbereiche umfassten Absatz und Marketing (32 % der Befragten), Finanzwesen (18 %) und Technologie (13 %). Fast alle Unternehmer können ihren Managern vertrauen, in ihrem Interesse zu handeln. Bei der Auswahl neuer Mitarbeiter spielen berufliche Erfahrung (61 % der Befragten nannten dies als erste Priorität), Empfehlungen (12 %), persönliche Eigenschaften (11 %) sowie die Kenntnis des künftigen Mitarbeiters (10 %) eine Rolle. Die drei erstgenannten Kriterien wurden auch sonst (nicht als erste Priorität) am häufigsten genannt; Motivation war i.A. wichtiger als persönliche Kenntnis.

Tabelle 10

**Probleme beim Umgang mit Behörden in Estland**  
in %

	Existenz dss Problems	Ausmaß		
		klein	mäßig	groß
Unfreundliche oder unhöfliche Behandlung	39,0	8,6	26,7	3,8
Übermäßige Schreibarbeiten	61,9	11,4	33,3	17,1
Explizite/implizite Bestechungs- forderung	10,5	4,8	3,8	1,9
Zeitaufwendige Prozeduren	61,0	39,0	7,6	27,6
Fehlende Kompetenz der Beamten	63,8	12,4	29,5	21,9
Bevorzugung	37,1	7,6	22,9	6,7
Sonstige	2,9	0,0	1,9	1,0



Eigene Befragung. Mehrfachnennungen möglich.

### 3.2.6 Beziehungen zu Behörden

Relativ viele Unternehmen betrachteten die Beziehungen zu öffentlichen Dienststellen als hilfreich, am häufigsten die zu Gerichten (80 %), regionalen (68 %) und staatlichen Gesetzgebern (43 %) und zur regionalen Verwaltung (42 %). Unternehmensorientierte Dienstleister schätzten diese Beziehungen i.A. höher ein; eine Erklärung könnte die besondere Rolle öffentlicher Organe für sie sein, da sie oftmals Beratung und Entscheidungen von Behörden benötigen. Viele Unternehmer werteten diese Beziehungen eher als neutral, nur wenige als sehr hilfreich oder ungünstig. Dies mag daran liegen, dass viele der Befragten kaum Erfahrungen mit Behörden oder keine Probleme mit Inspektoren gehabt hatten. Alternativ könnte dies aber auch als institutionelle Schwäche interpretiert werden.

Die bedeutendsten Probleme waren fehlende Kompetenz der Beamten, übermäßige Schreibarbeiten und zeitaufwendige Prozeduren (Tabelle 10). Wegen ihres häufigeren Umgangs mit Behörden wurden diese Probleme von unternehmensorientierten Dienstleistern eher genannt. Übermäßige Schreibarbeiten wurden oft von der Lebensmittelindustrie angeführt; vermutlich im Zusammenhang mit der Einführung von EU-Regelungen.

## 3.3 Deutschland

### 3.3.1 Stichprobe

Die Untersuchung für Deutschland wurde 2002/03 durchgeführt (Kautonen, Welter 2004). Die Stichprobe umfasste 197 Unternehmen, jeweils etwa die Hälfte ost- und westdeutsche sowie Mikro- und kleine Unternehmen. Etwa 34 % gehörten zur Lebensmittelindustrie, 26 % zum Handel und 41 % zu den

Tabelle 11

**Kennziffern der Stichprobe für Deutschland**  
 in %

	Region		Größe		Sektor			Insgesamt	
	West- Deutsch- land	Ost- Deutsch- land	Mikro- unter- nehmen	Klein- unter- nehmen	Lebens- mittel	Handel	Dienst- leister <sup>1</sup>	in %	Anzahl
<b>Region</b>									
Westdeutschland	–	–	59,5	46,6	57,6	54,9	45,0	51,8	102
Ostdeutschland	–	–	40,5	53,4	42,4	45,1	55,0	48,2	95
Insgesamt (Anzahl)	–	–	79	118	66	51	80		197
<b>Unternehmensgröße</b>									
Mikrounternehmen	46,1	33,7	–	–	27,3	52,9	42,5	40,1	79
Kleinunternehmen	53,9	66,3	–	–	72,7	47,1	57,5	59,9	118
Insgesamt (Anzahl)	102	95	–	–	66	51	80		197
<b>Sektor</b>									
Lebensmittelindustrie	37,3	29,5	22,8	40,7	–	–	–	33,5	66
Handel	27,5	24,2	34,2	20,3	–	–	–	25,9	51
Dienstleister <sup>1</sup>	35,3	46,3	43,0	39,0	–	–	–	40,6	80
Insgesamt (Anzahl)	102	95	79	118	–	–	–		197

 Eigene Befragung. – <sup>1</sup>Unternehmensorientierte Dienstleistungen.


unternehmensorientierten Dienstleistungen. In der Gesamtstichprobe sind Unternehmen der Lebensmittelindustrie und aus dem Handel häufiger aus Westdeutschland, unternehmensorientierte Dienstleister entsprechend häufiger aus Ostdeutschland (Tabelle 11). Nur wenige Unternehmen können als Gründung bezeichnet werden. Deshalb spielt das Alter hier im Vergleich zu den anderen untersuchten Ländern nur eine untergeordnete Rolle.

Die befragten Unternehmen sind – typisch für KMU – stark auf einheimische Märkte orientiert; lediglich etwa 25 % sind im Ausland tätig und für die meisten davon ist die Bedeutung für den Gesamtumsatz gering. Zugleich scheint es im Ausland mehr Wachstumspotential zu geben: Während viele Unternehmen ihren Auslandsumsatz steigern konnten, ist der Umsatz im Inland bei schwacher Nachfrage häufiger konstant geblieben oder gar gesunken. Grundsätzlich verläuft die Umsatzentwicklung bei westdeutschen und kleinen Unternehmen etwas positiver als bei ostdeutschen und Mikrounternehmen. Der Ost-West-Unterschied lässt sich zumindest teilweise konjunkturell erklären.

### 3.3.2 Geschäftsbeziehungen

71 % der befragten Unternehmen sehen mehr als die Hälfte ihrer Kunden regelmäßig. Der Anteil ist bei westdeutschen Unternehmen noch höher. Dass dies darauf zurückzuführen ist, dass sie i.d.R. etablierter sind, wird durch die Fallstudien nicht gestützt; danach ist hohe Stammkundschaft vor allem auf Sektor- und Marktcharakteristika zurückzuführen. Dies gilt grundsätzlich auch für Lieferanten.

Tabelle 12

**Methoden der Kundengewinnung von deutschen Unternehmen**  
 in %

	Region		Größe		Lebens- mittel	Sektor		Insgesamt	
	West- Deutsch- land	Ost- Deutsch- land	Mikro- unter- nehmen	Klein- unter- nehmen		Handel	Dienst- leister <sup>1</sup>	%	Anzahl
Empfehlungen von Kunden/Lieferanten	96,1	94,7	92,4	97,5	98,5	92,2	95,0	95,4	188
Mundpropaganda durch Familie und Freunde	59,8	72,6	74,7	60,2	83,3	64,7	52,5	66,0	130
Broschüren, Flyer	52,9	43,2	43,0	51,7	53,0	64,7	33,8	48,2	95
Werbung in Massenmedien	39,2	40,0	36,7	41,5	48,5	51,0	25,0	39,6	78
Messen, Veranstaltungen	27,5	31,6	17,7	37,3	25,8	43,1	23,8	29,4	58
Außendienst	27,5	26,3	13,9	35,6	24,2	43,1	18,8	26,9	53
Internet	12,7	18,9	13,9	16,9	7,6	15,7	22,5	15,7	31
Agent	17,6	12,6	6,3	21,2	16,7	25,5	7,5	15,2	30
Sonstige	2,9	9,5	7,6	5,1	6,1	5,9	6,3	6,1	12
Insgesamt (Anzahl)	102	95	79	118	66	51	80		197

Eigene Befragung. Mehrfachnennungen möglich. – <sup>1</sup>Unternehmensorientierte Dienstleistungen.



Die Methoden der Kundengewinnung sind häufig informell. Empfehlungen von Kunden und Lieferanten spielen bei fast allen Unternehmen eine Rolle, und Mundpropaganda durch Familie und Freunde wurde von zwei Drittel erwähnt (Tabelle 12). Dies zeigt, dass insbesondere kollektives, aber auch persönliches Vertrauen eine große Rolle spielt. Die Netzwerke (Familie und Freunde) werden häufiger zur Kundengewinnung in Ostdeutschland, in der Lebensmittelindustrie und von Mikrounternehmen eingesetzt. Bei den beiden Letzteren könnte dies am stark lokalen Charakter des Geschäfts liegen. Für die ostdeutschen Unternehmen hingegen spielten in den frühen neunziger Jahren Familie und Freunde i.A. noch eine zentrale Rolle im Geschäftsleben (Koch, Thomas 1997; Nuissl et al. 2002); und der Großteil der befragten ostdeutschen Firmen wurde damals gegründet.

Die Kunden- und Lieferantenbeziehungen werden zumeist schriftlich geregelt – in Ost- noch häufiger als in Westdeutschland (Tabelle 13). Hier scheint die Pfadabhängigkeit unternehmerischen Handelns eine wesentliche Rolle zu spielen, waren doch in der sozialistischen Zeit Beziehungen außerhalb der eigenen sozialen Sphäre stark durch Institutionalisierung und Regulierung gekennzeichnet. Allerdings ist dies nicht unbedingt ein Indiz institutionellen Vertrauens, sondern der Vertrag erfüllt auch andere Funktionen, z.B. in der Buchhaltung, für die Steuer oder als Geschäftsgewohnheit (Klein Woolthuis et al. 2002). Zumeist wird die sanktionierende Macht des Vertrags mittels gerichtlicher Durchsetzung nur als letztes Mittel in Anspruch genommen. So scheinen Verträge – und institutionelles Vertrauen – hier nicht die primäre

Tabelle 13

**Regelung von Kunden- und Lieferantenbeziehungen in Deutschland**  
 in %

	Region		Größe		Sektor			Insgesamt	
	West-Deutschland	Ost-Deutschland	Mikro-unternehmen	Klein-unternehmen	Lebensmittel	Handel	Dienstleister <sup>1</sup>	in %	Anzahl
<b>Kundenbeziehungen<sup>2</sup></b>									
Schriftlicher Vertrag	48,5	69,9	49,4	65,5	34,4	58,0	78,5	58,9	112
Mündliche Vereinbarung	29,9	22,6	29,9	23,9	42,6	24,0	15,2	26,3	50
Keine Regelung	16,5	5,4	14,3	8,8	21,3	12,0	2,5	11,1	21
Variabel	3,1	2,2	3,9	1,8	1,6	4,0	2,5	2,6	5
Insgesamt (Anzahl)	97	93	77	113	61	50	79		190
<b>Lieferantenbeziehungen<sup>3</sup></b>									
Schriftlicher Vertrag	48,9	59,1	47,1	58,4	49,2	63,3	52,1	54,1	99
Mündliche Vereinbarung	33,3	18,3	24,3	26,5	39,7	26,5	12,7	25,7	47
Keine Regelung	7,8	5,4	10,0	4,4	9,5	8,2	2,8	6,6	12
Variabel	2,2	2,2	2,9	1,8	1,6	2,0	2,8	2,2	4
Insgesamt (Anzahl)	90	93	70	113	63	49	71		183

Eigene Befragung. – <sup>1</sup>Unternehmensorientierte Dienstleistungen. – <sup>2</sup>Sieben Befragte haben nicht geantwortet. – <sup>3</sup>14 Befragte haben nicht geantwortet; 20 Dienstleister haben keine Lieferanten.



Regelungsform zu sein, sondern eher eine solide Grundlage, auf der kollektives und persönliches Vertrauen komplementär aufbauen können. Im sonstigen Umgang der Unternehmer mit ihrem Umfeld wurden die Rollen aller drei Vertrauensarten deutlich: Mitgliedschaften in Verbänden und Kammern scheinen für ein gewisses Maß an kollektivem Vertrauen zu sorgen. Darauf aufbauend können die Unternehmer persönliches Vertrauen entwickeln.

Bei der Entscheidung über die Art der Regelungsmechanismen in Kunden- bzw. Lieferantenbeziehungen steht vor allem das aus persönlichen und „vertrauten“ Beziehungen gewonnene Wissen im Vordergrund. Als wichtigste Kriterien für nicht schriftliche Regelungen wurden Erfahrungen mit dem Geschäftspartner, Empfehlungen und die Reputation des Kunden/Lieferanten genannt (Tabelle 14). All dies verweist auf die große Bedeutung, die dem sich im Zeitablauf entwickelnden persönlichen (Zucker 1986), aber auch dem kollektivem Vertrauen zukommt. Ferner spielt der Sektor eine Rolle: Dem Umfang des Geschäftes sowie den Sicherheiten kommt bei unternehmensorientierten Dienstleistungen die geringste Bedeutung zu. Hingegen ist hier der „Einsatz“ in der „Vertrauenswette“ (Sztompka 1999) durch die häufig komplexen Dienstleistungen, deren Durchführung Monate dauern kann, besonders hoch. Eine alternative Interpretation ist, dass die nicht standardisierten Dienstleistungen in diesen Unternehmen eine vertrauensbasierte Beziehung

Tabelle 14

**Kriterien bei der Entscheidung deutscher Unternehmen über die Regelungsart**  
 in %

	Region		Größe		Sektor			Gesamt	
	West-Deutschland	Ost-Deutschland	Mikro-unternehmen	Klein-unternehmen	Lebensmittel	Handel	Dienstleister <sup>1</sup>	in %	Anzahl
Vorherige Erfahrungen mit dem Partner	93,8	92,4	90,7	94,7	90,6	91,7	96,1	93,1	176
Empfehlung eines Geschäftspartners	78,4	89,1	78,7	86,8	84,4	87,5	80,5	83,6	158
Reputation des Kunden bzw. Lieferanten	68,0	69,6	64,0	71,9	62,5	70,8	72,7	68,8	130
Umfang der Transaktion	61,9	67,4	61,3	66,7	65,6	72,9	58,4	64,6	122
Garantien, Sicherheiten	59,8	65,2	50,7	70,2	67,2	70,8	53,2	62,4	118
Insgesamt (Anzahl)	97	92	75	114	64	48	77		189

Eigene Befragung. Mehrfachnennungen möglich. Dargestellt sind die fünf am häufigsten genannten Kriterien. Acht Unternehmen haben diese Frage nicht beantwortet. – <sup>1</sup>Unternehmensorientierte Dienstleistungen.



voraussetzen, so dass es in diesem Sektor weniger Bedarf an formellen Sicherheiten gibt.

### 3.3.3 Kreditbeziehungen

Der Zugang zu Kapital scheint für die befragten Unternehmen nicht beschränkt zu sein. Ein großer Teil hatte einen Bankkredit in Anspruch genommen, weitere 29 % Geld von der Familie, 15 % von Geschäftspartnern und 10 % von Lieferanten geliehen (Tabelle 15). Zusammen mit den (wenigen) Krediten von Venture Capital-Gebern bestätigt dies die Rolle von Eigenkapital und Bankkrediten als häufigsten Finanzierungsquellen für KMU. Vertrau-

Tabelle 15

**Kreditgeber der Unternehmen in Deutschland**  
 in %

	Region		Größe		Sektor			Gesamt	
	West-Deutschland	Ost-Deutschland	Mikro-unternehmen	Klein-unternehmen	Lebensmittel	Handel	Dienstleister <sup>1</sup>	in %	Anzahl
Banken	72,2	66,7	59,7	76,1	79,4	66,7	64,0	69,6	132
Familie	26,8	31,2	29,9	28,3	33,3	25,5	27,6	28,9	55
Geschäftspartner	15,5	15,1	6,5	21,2	9,5	23,5	14,5	15,3	29
Lieferanten	10,3	9,7	6,5	12,4	15,9	13,7	2,6	10,0	19
Insgesamt (Anzahl)	97	93	77	113	63	51	76		190

Eigene Befragung. Mehrfachnennungen möglich. Dargestellt sind die vier bedeutendsten Kreditgeber. Sieben Befragte haben diese Frage nicht beantwortet. – <sup>1</sup>Unternehmensorientierte Dienstleistungen.



Tabelle 16

**Verantwortlichkeiten der Manager und Einstellungskriterien für Mitarbeiter bei deutschen Unternehmen**  
in %

	Region		Größe		Sektor			Insgesamt	
	West-Deutschland	Ost-Deutschland	Mikro-unternehmen	Klein-unternehmen	Lebensmittel	Handel	Dienstleister <sup>1</sup>	in %	Anzahl
Verantwortlichkeitsbereiche der Manager <sup>2</sup>									
Marketing und Absatz	64,4	54,3	61,9	58,6	53,6	81,8	51,2	59,3	54
Technologie	48,9	56,5	52,4	52,9	50,0	31,8	65,9	52,7	48
Personal	57,8	41,3	38,1	52,9	60,7	36,4	48,8	49,5	45
Finanz	53,3	43,5	38,1	51,4	42,9	54,5	48,8	48,4	44
Strat. Entwicklung	48,9	32,6	57,1	35,7	39,3	45,5	39,0	40,7	37
Insgesamt (Anzahl)	45	48	21	70	28	22	41		91
Einstellungskriterien für neue Mitarbeiter <sup>3</sup>									
Berufserfahrung	95,0	91,5	92,2	94,1	93,9	92,2	93,6	93,4	182
Motivation	87,0	87,4	84,4	89,0	89,4	90,2	83,3	87,2	170
Ausbildung	87,0	85,2	84,4	87,3	90,9	82,3	84,6	86,1	168
Empfehlungen	74,0	74,7	66,2	79,7	81,8	70,6	70,5	74,4	145
Persönliche Kenntnis	62,0	61,0	55,9	65,3	65,1	56,9	61,5	61,6	130
Insgesamt (Anzahl)	100	95	77	118	66	51	78		195

Eigene Befragung. Mehrfachnennungen möglich. Dargestellt sind die fünf am häufigsten genannten Kategorien. – <sup>1</sup>Unternehmensorientierte Dienstleistungen. – <sup>2</sup>Nur Unternehmen mit angestellten Managern. Drei Befragten haben diese Frage nicht beantwortet. – <sup>3</sup>Zwei Befragte haben diese Frage nicht beantwortet.



en in Banken scheint nicht zu fehlen, obwohl sich dieses – wie die Fallstudien zeigen – aufgrund z.B. von Sicherheiten oder detaillierten Verträge auch als institutionelles Vertrauen erweist. Da deutsche KMU häufig eine Hausbank haben, ist eine Erklärung für das Entstehen von Vertrauen zur Bank auch die lange Zusammenarbeit (vgl. Saporito 2000 zu ähnlichen Ergebnissen für die USA). Die Familie spielt als Kreditgeber für Mikrounternehmen eine wichtige Rolle, wobei hier die Grenze zwischen Familien- und Geschäftssphäre fließend ist (Haushalts-Unternehmen-Verbünde; Hansch, Piorkowski 1999). Allerdings werden auch bei Familienkrediten häufig Sicherheiten gestellt, wobei deren Umfang i.d.R. aber geringer ist als bei Bankkrediten.

### 3.3.4 Intraorganisationale Beziehungen

Bei den rund 50 % der befragten Unternehmen, die weitere Manager beschäftigen, umfasst deren Tätigkeitsbereich am häufigsten Marketing und Absatz, Technologie, Personal oder Finanzen, während die strategische Entwicklung eher vom Unternehmer selbst bestimmt wird (Tabelle 16). Die Fallstudien zeigen, dass Unternehmer oft die Verantwortlichkeiten der Manager einschränken, z.B. durch Zuteilung eng umrissener Aufgaben (Verantwortung für nur einen Kunden) und die Anweisung, wichtigere Entscheidungen mit ihm abzustimmen. Dass zwei Drittel der Befragten ihren Managern absolut vertrauen,

Tabelle 17

**Unterstützungsquellen deutscher Unternehmer bei allgemeinen Geschäftsproblemen**  
 in %

	Region		Größe		Lebens- mittel	Sektor		Insgesamt	
	West- Deutsch- land	Ost- Deutsch- land	Mikro- unter- nehmen	Klein- unter- nehmen		Handel	Dienst- leister <sup>1</sup>	in %	Anzahl
Reguläre Geschäfts- partner	45,8	69,7	48,0	63,6	51,6	64,6	57,3	57,3	106
Wirtschaftsverbände, Kammern	63,5	50,6	45,3	65,5	80,6	45,8	45,3	57,3	106
Berater, Anwälte	35,4	42,7	28,0	46,4	35,5	41,7	40,0	38,9	72
Familie und Freunde	35,4	33,7	40,0	30,9	58,1	25,0	21,3	34,6	64
Mitarbeiter	26,0	27,0	18,7	31,8	29,0	22,9	26,7	26,5	49
Behörden	25,0	25,8	22,7	27,3	32,3	12,5	28,0	25,4	47
Wirtschaftsförderung	17,7	29,2	9,3	32,7	33,9	18,8	17,3	23,2	43
Sonstige	11,5	2,2	8,0	6,4	6,5	8,3	6,7	7,0	13
Gesamtanzahl	96,0	89,0	75,0	110,0	62,0	48,0	75,0		185

Eigene Befragung. Mehrfachnennungen möglich. 12 Befragte haben diese Frage nicht beantwortet. – <sup>1</sup>Unternehmensorientierte Dienstleistungen.



in ihrem Interesse zu handeln, deutet auf einen erheblichen Einfluss dieser Kontrollmechanismen hin.

Auch bei der Auswahl von Mitarbeitern spielt Vertrauen eine Rolle. Obwohl die meisten Unternehmer „formelle“ Auswahlkriterien nannten (Erfahrung, Motivation, Ausbildung), berücksichtigen mehr als die Hälfte auch informelle wie Empfehlungen oder persönliche Kenntnis des künftigen Mitarbeiters (Tabelle 16). Diese können als Zeichen persönlichen Vertrauens interpretiert werden; sie spielen bei ostdeutschen Unternehmen eine größere Rolle.

### 3.3.5 Sozioökonomisches Umfeld

Wenn die befragten Unternehmen Unterstützung benötigen, wenden sie sich meist an Verbände und Kammern sowie an Geschäftspartner (Tabelle 17). Dies weist auf eine wichtige Rolle für persönliches und kollektives Vertrauen hin. Hier wird die in der Literatur (Lane 1997; Bachmann, Lane 2001) hervorgehobene Rolle der Wirtschaftsverbände und Kammern im deutschen Umfeld deutlich, insbesondere im handwerklich geprägten Lebensmittelsektor. Außerdem spielen Unternehmensberater und Anwälte, Familie und Freunde sowie Mitarbeiter eine erhebliche Rolle als Unterstützer. Mikrounternehmen greifen auf „informelle“ Quellen, insbesondere Familie und Freunde, deutlich häufiger zurück als kleine Unternehmen. Ostdeutsche Unternehmer hingegen wenden sich häufiger an Geschäftspartner – ein weiteres Indiz für die dort besondere Bedeutung regulärer Geschäftsbeziehungen. Eine Erklärung könnte sein, dass ostdeutsche Unternehmen einen höheren Bedarf an zwischenbetrieblicher Kooperation haben, da sie dadurch ihre Marktposition ge-



gen die Konkurrenz insbesondere größerer westdeutsche Unternehmen verteidigen können (Nuissl et al. 2002).

Die Befragung wie auch die Fallstudien zeigen, dass sich die Unterstützungsquellen in verschiedenen Phasen der Unternehmensentwicklung verändern. Ein Interviewpartner berichtete, dass der Bedarf an „formeller“ Unterstützung (z.B. durch Unternehmensberater) seiner Erfahrung nach drastisch steigt, wenn die Unternehmen eine bestimmte Größe erreicht haben. Dies hat weniger mit Vertrauen zu tun, sondern zeigt ein typisches „strategisches“ Verhalten von Unternehmensgründern, zuerst auf eigene Information und andere leicht zugängliche Quellen zuzugreifen und erst später professionelle Unterstützung in Anspruch zu nehmen (Welter 2002, 2003).

### 3.4 Italien

#### 3.4.1 Industriebezirk Prato

Der textile Industriebezirk Prato erweist sich für das vorliegende Projekt als besonders interessant, weil in ihm im Zuge der vielfältigen Verflechtung und Kooperation von KMU eine spezifische „Vertrauenskultur“ entstanden ist (Dei Ottati 2004). Vertrauensbasierte Beziehungen sind für das Funktionieren und die Dynamik dieses lokalen Produktionssystems erforderlich, insbesondere wegen der Arbeitsteilung sowie der Notwendigkeit der Wissensvermittlung zwischen der Unternehmen im Bezirk. Ferner werden die zwischenbetrieblichen Beziehungen durch den institutionellen Kontext, insbesondere die impliziten Bezirksregeln – informelle Institutionen – unterstützt.

Der Industriebezirk Prato hat etwa 300 000 Einwohnern und weist Charakteristika auf, die für Industriebezirke typisch sind, z.B. hohe demographische Dichte, ein enges Netzwerk ökonomischer Beziehungen sowie durch akkumulierte Sozialisations- und Lernprozesse verfestigte Regeln. Die Organisation des Bezirks basiert auf einer Arbeitsteilung zwischen Endabnehmern (*final firms*, mehr als 1 000 Unternehmen) und Sublieferanten (*phase firms*, über 7 000). Die Endabnehmer fokussieren auf Design, Marketing, Logistik und sonstige organisatorische Funktionen. Außerdem sind sie für den Einkauf der Rohstoffe sowie die Zuteilung der Aufträge an Sublieferanten zuständig. Damit üben sie eine zentrale Funktion aus. Die Sublieferanten sind für die Herstellung der Waren zuständig und investieren daher in Produktionsanlagen; sie verfügen über die technische Kompetenz, die die Anpassung an geänderte Bedingungen erlaubt. Die Waren werden fast exklusiv an Endabnehmer innerhalb des Bezirks verkauft. Üblicherweise ist ein Sublieferant in einer der Herstellungsphasen spezialisiert. Die Kundschaft ist überwiegend international, insbesondere aus Deutschland, Frankreich und dem übrigen Europa. Die aktuelle Konjunkturschwäche hat auch Prato negativ beeinflusst; hinzu kommt die Konkurrenz aus Ländern mit noch niedrigeren Arbeitskosten.

Tabelle 18

**Kooperative Relationen innerhalb des Unternehmens in Prato**

Zustimmung in %

	Endabnehmer	Sublieferanten <sup>1</sup>
Stimmt völlig	38,9	73,1
Stimmt	55,6	7,7
Weder noch	5,5	19,2
Gesamt	18	27

Eigene Befragung. Zustimmung auf einer Skala von 1 bis 5. – <sup>1</sup>Eine fehlende Antwort.

Die empirische Untersuchung bestand aus zwei Phasen. In der ersten wurden Experteninterviews mit Vertretern von Gewerkschaften, mit Unternehmern sowie dem Präsidenten einer lokalen Wirtschaftsförderung durchgeführt. Basierend darauf und auf einer Literaturlauswertung wurden zwei Befragungen realisiert, eine für (27) Sublieferanten, eine für (18) Endabnehmer. Die Befragungen bestanden sowohl aus Multiple-Choice als auch aus offenen Fragen und bezogen sich neben allgemeine Informationen auf interne Strukturen, Kooperationen, Beziehungen zu bezirksexternen Kunden (nur bei Endabnehmern), Beziehungen zwischen Endabnehmern und Sublieferanten sowie auf die lokalen Institutionen und Vertrauen.

### 3.4.2 Intraorganisationale Beziehungen

Dominierende Merkmale der Unternehmen im Prato-Bezirk sind ihre Kleinheit sowie die starke Rolle des Eigentümers, der häufig auch (bei den Sublieferanten) selbst an der Produktionsarbeit beteiligt ist. Familienunternehmen sind ebenfalls üblich. Dies, zusammen mit der Notwendigkeit, dass die Arbeiter gute berufliche Fähigkeiten und ein gewisses Maß an Autonomie haben müssen, um die Anpassungsfähigkeit zu ermöglichen, ergeben eine informelle, nicht-hierarchische Organisation. Statt Kontrolle liegt der Schwerpunkt beim Aufbau von vertrauensbasierten Beziehungen und der Einbindung der Mitarbeiter. Die Befragungsergebnisse belegen, dass die Arbeitsatmosphäre durch Kooperation geprägt wird (Tabelle 18). Über 80 % der Sublieferanten sagten, dass sie ihre Mitarbeiter gut genug kennen, um in einer „Atmosphäre absoluten Vertrauens“ arbeiten zu können. Auch waren etwa 70 % der Befragten in Endabnehmerunternehmen der Meinung, dass die Basis der internen Effizienz aus „Verantwortung, Vertrauen und Einbindung“ besteht.

### 3.4.3 Beziehungen zu bezirksexternen Kunden

Wesentliches Merkmal in den Beziehungen zu einigen bezirksexternen Kunden (z.B. große Zwischenhändler oder Modehäuser) ist die Machtasymmetrie auf Seiten des Kunden. Deshalb wurde versucht, die Kundschaft zu diversifi-

Tabelle 19

**Einschätzungen von *final firms* in Prato bezüglich ihrer bezirksexternen Kunden**  
 in %

	Stimmt völlig	Stimmt	Weder noch	Stimmt nicht	Stimmt gar nicht
Die Information, die wir von unseren Kunden bekommen, ist für uns brauchbar	44,4	44,4	5,6	5,6	0,0
Wir werden von unseren Kunden fair behandelt	22,2	22,2	50,0	5,6	0,0
Bei Gelegenheit könnten unsere Kunden aus unserem Geschäft unfaire Vorteile ziehen	5,6	44,4	11,1	27,8	11,1

Eigene Befragung. Auf einer Skala von 1 bis 5. Gesamtzahl der Antworten jeweils 18.



zieren. Etwa zwei Drittel der Befragten haben nun mehr als 100 Kunden und bei über 78 % wird unter 10 % des Umsatzes durch einen einzigen Kunden erwirtschaftet. Diese Strategie kann auch die Bildung kooperativer Relationen begünstigen (Lorenz 1988).

Die *final firms* haben hohes Vertrauen in die Kompetenz ihrer Kunden – fast 90 % glauben, dass die Informationen, die sie von ihnen erhalten (z.B. über Markttrends) für das Geschäft nützlich ist (Tabelle 19). Immerhin 61 % der *final firms* modifizieren ihre Produkte nach Kundenwünschen. Allerdings ist das Vertrauen in die Fairness der Kunden weit geringer: nur 44 % sind (stark) der Meinung, dass sie von ihnen fair behandelt werden. Dies wird dadurch verstärkt, dass die Hälfte der Befragten ihren Kunden opportunistisches Verhalten zutraut, das dem Unternehmen schaden könnte. Ferner haben einige *final firms* wegen schlechter Erfahrungen trotz hoher Kosten mit den Kunden eine Kreditversicherung abgeschlossen. Die Interviewpartner erwähnten, dass das relativ geringe Vertrauen teilweise Ergebnis der schwachen Konjunktur und der hohen Konzentration in der nationalen und internationalen Textilindustrie ist. Letztere hat dazu geführt, dass die Zahl möglicher Abnehmer gesunken ist, während die Zahl der verbliebenen Kunden teilweise sehr stark zugenommen hat.

#### 3.4.4 Beziehungen zwischen *final firms* und *phase firms*

Die spezialisierte Arbeitsteilung des Industriebezirks hat zur Folge, dass die Beziehungen zwischen *phase firms* und *final firms* stabil und langfristig sind. Fast alle befragten *final firms* haben über fünf Jahre, 59 % über zehn Jahre mit ihren Lieferanten zusammengearbeitet. Dabei wird die schnelle Lieferung als hauptsächlicher Vorteil genannt; andere sind Vertrauenswürdigkeit und einfache Kommunikation bei der Arbeit. In der Tat sind die Unternehmen nicht nur geographisch nah beieinander, sondern auch kulturell, so dass sie ihre technischen Standards und Verhaltensregeln teilen.

Tabelle 20

**Wichtigkeit von Faktoren bei der Entwicklung von Vertrauen in Prato**  
in %

	Sehr wichtig	Wichtig	Neutral	Nicht so wichtig	Gar nicht wichtig
Perspektive der <i>final firms</i> gegenüber <i>phase firms</i> <sup>1</sup>					
Vorherige gute Erfahrungen	88,9	5,6	5,6	0,0	0,0
Zugehörigkeit zum selben Industriebezirk	11,1	33,3	16,7	22,2	16,7
Lieferant ist ein Freund bzw. Familienmitglied	0,0	5,6	11,1	16,7	66,7
Lieferant ist Miteigentümer	5,6	33,3	16,7	5,6	38,9
Sonstiges	0,0	0,0	0,0	0,0	5,6
Perspektive der <i>phase firms</i> gegenüber <i>final firms</i> <sup>2</sup>					
Vorherige gute Erfahrungen	74,1	14,8	7,4	0,0	3,7
Zugehörigkeit zum selben Industriebezirk	7,4	14,8	14,8	18,5	44,4
Kunde ist ein Freund bzw. Familienmitglied	0,0	0,0	33,3	14,8	51,9
Kunde ist Miteigentümer	12,5	8,3	8,3	33,3	37,5

Eigene Befragung. Auf einer Skala von 1 bis 5. – <sup>1</sup>Gesamtzahl der Antworten jeweils 18. –

<sup>2</sup>Gesamtzahl der Antworten jeweils 27.



Die Frage ist, ob die Qualität der Beziehungen zwischen *final firms* und *phase firms* auf Asymmetrie der Marktmacht beruht oder eher auf Interdependenz und Vertrauen. Indikator von Marktmacht ist die Ersetzbarkeit des jeweiligen Partners; typischerweise sind die Lieferanten in Zeiten hoher Nachfrage schwieriger zu ersetzen und umgekehrt. Die Hälfte der *final firms* und 44 % der *phase firms* berichteten von Schwierigkeiten, Ersatzlieferanten bzw. -kunden zu finden. Dies ist ein Indiz dafür, dass die zwischenbetrieblichen Beziehungen weitgehend durch Interdependenz charakterisiert sind. Interdependente Beziehungen entstehen häufig durch reziproke, nicht gleichzeitig stattfindende Verpflichtungen, welche zur Erwartung langfristiger Engagements führen und dadurch zur Bildung von Vertrauen beitragen (Sako 1998). Beispiele solcher Verpflichtungen sind Informationsteilung, technische Unterstützung sowie Finanzierung. So hatten 67 % der befragten *final firms* die Gründung bzw. das Wachstum einer *phase firm* unterstützt, z.B. durch Darlehen für Maschinen, das teilweise durch gelieferte Waren zurückbezahlt wurde. Außerdem können solche Beziehungen durch die Verpflichtung zur Kontinuität der Abnahme gefördert werden (Lorenz 1988). Fast alle befragten *final firms* kommunizieren eine solche Verpflichtung an ihre Lieferanten, die dies meist bestätigen.

Bei den Quellen des Vertrauens waren vorherige Erfahrungen mit dem Partner ganz deutlich der wichtigste Faktor (Tabelle 20). Die Erfahrungen stammen aus geschäftlichen Kontakten – außergeschäftliche sind selten. Der

Tabelle 21

**Kompetenzvertrauen, Wohlwollensvertrauen und Risiko von Opportunismus  
in den Beziehungen zwischen *final firms* und *phase firms* in Prato**

Völlige Zustimmung zur Behauptung in %

	<i>final firms</i> über <i>phase firms</i>	<i>phase firms</i> über <i>final firms</i>
Kompetenzvertrauen: Die Information, die wir vom Lieferanten/ Kunden bekommen, ist für uns brauchbar	83,3	59,3
Wohlwollensvertrauen: Unsere Stammlieferanten/-Kunden würden uns helfen selbst wenn diese Hilfe nicht vertraglich vorgesehen wäre	88,9	37,0
Opportunismus: Bei Gelegenheit könnten unsere Lieferanten/ Kunden aus unserem Geschäft einen unfairen Vorteil ziehen	5,6	59,3
Anzahl	18	27

Eigene Befragung.



zweitwichtigste Faktor ist die Mitgliedschaft im selben Industriebezirk. Interessanterweise, und anders als in Fukuyamas (1995) These von familiaristischer Kultur als Grundlage italienischer Industriebezirke, spielen Familienbeziehungen hier kaum eine Rolle.

Beim Vertrauensobjekt lässt sich zwischen Kompetenz- und Wohlwollensvertrauen (goodwill) unterscheiden. Das Kompetenzvertrauen wurde durch eine Likert-Skala von 1 bis 5 und die Zustimmung zu der Behauptung „Die Information, die wir vom Sublieferanten (Kunden) bekommen, ist für uns brauchbar“ gemessen. Die Ergebnisse (Tabelle 21) zeigen eine deutliche Asymmetrie zwischen *final firms* und *phase firms*. Fast alle *final firms* halten die Information für brauchbar, aber nur 59 % der *phase firms*. Eine Erklärung könnte darin liegen, dass die *phase firms* sehr sachkundig in den Herstellungsprozessen sind und dass die *final firms* dies wissen. Letztere lassen sich manchmal von Ersteren beraten, wenn sie neue Warenmuster planen. Andererseits haben die *phase firms* weniger Vertrauen in Informationen über Markttrends, die sie von ihren Kunden bekommen.

Das Wohlwollensvertrauen wurde ebenfalls anhand einer Likert-Skala gemessen. Die Behauptung hieß „Unsere Stammlieferanten (-kunden) würden uns helfen, selbst wenn diese Hilfe nicht vertraglich vorgesehen wäre“. Hier zeigt sich die Asymmetrie noch deutlicher als beim Kompetenzvertrauen: Nicht nur 37 % der *phase firms* im Vergleich zu 89 % der *final firms* stimmten (völlig) der Behauptung zu, sondern 44 % der *phase firms* waren gar nicht einverstanden. Dieses fehlende Vertrauen wird durch die Ergebnisse der dritten Behauptung bestätigt, die das Risiko des opportunistischen Verhaltens misst: „Bei Gelegenheit könnten unsere Lieferanten (Kunden) aus unserem Geschäft einen unfairen Vorteil ziehen“. Die meisten (59 %) *phase firms* stimmten zu, während lediglich 37 % den *final firms* vertrauten. Aber nur 5 % der *final firms* befürchteten opportunistisches Verhalten.

Aufgrund der Experteninterviews mit lokalen „Schlüsselakteuren“ scheint die überzeugendste Erklärung für diese Vertrauensasymmetrien folgende zu sein: Änderungen in den Beziehungen zwischen *final firms* und ihren bezirks-externen Kunden haben ihre Marktmacht so sehr reduziert, dass unter ihnen ein starker Konkurrenzkampf entstanden ist. So wie der Industriebezirk organisiert ist, hat dies für die *phase firms* ungünstigere Zahlungsbedingungen sowie eine Reduktion ihrer Preise gebracht. Mit anderen Worten ist der Druck, mit dem die *final firms* von ihren Kunden konfrontiert werden, an die *phase firms* weitergeleitet worden. Dies hat nicht nur die Vertrauensbeziehungen zwischen beiden, sondern das Vertrauen im gesamten Bezirk, das auf fairem Wettbewerbs basierte, negativ beeinflusst. Gerade die letztgenannte Vertrauensart zeichnete den Industriebezirk als Organisationsform aus.

### 3.4.5 Institutionelles Umfeld

In der Literatur zu Industriebezirken wird dem Einfluss lokaler (informeller) Institutionen auf Vertrauen stets eine wichtige Rolle zugeschrieben. Diese wurde auch hier deutlich: 87 % aller Befragten waren der Meinung, dass es etablierte Gewohnheiten und Regeln gibt, die die ökonomischen Relationen innerhalb des Bezirks beeinflussen. Brusco (1999) hat die institutionellen Regeln in drei Kategorien zusammengefasst: Regeln der Vorsicht, Interaktionsregeln und Sanktionen.

Die Vorsichtsregel zeigt sich in der Untersuchung z.B. darin, dass *final firms* erst dann bei einer *phase firm* bestellen, nachdem Informationen über die Kompetenz und Korrektheit des potenziellen Partners eingeholt wurden. Die zentrale Interaktionsregel, die von den meisten *final firms* und etwa der Hälfte der *phase firms* befolgt wird, ist die Berücksichtigung der mittelfristigen Überlebensvoraussetzungen der anderen Partei, z.B. wenn der Preis oder andere Konditionen der Zulieferung ausgehandelt werden. Die Sanktionen hängen vom wahrgenommenen Ursprung des Versagens ab. Wird es als unabsichtlich wahrgenommen, dann wird meistens nur protestiert und höchstens in der Zukunft weniger bestellt. Wird das Versagen jedoch als Ergebnis unehrlichen Verhaltens wahrgenommen, stellt der Abbruch der Beziehungen die wahrscheinliche Sanktion dar. Die schwerste Sanktion ist trotzdem der Reputationsverlust; diese Information wird innerhalb des Bezirks rasch verbreitet und hat deshalb einen besonders negativen Einfluss auf die Arbeitschancen.

Nicht nur informelle, sondern auch formelle Institutionen wie Kommunalverwaltung, Gewerkschaften und Wirtschaftsverbände üben einen Einfluss auf Bezirksaktivitäten und Vertrauen aus. Alle befragten Unternehmen waren Mitglied in mindestens einem lokalen Verband. Deren zentrale Funktion in Industriebezirken ist ihr Beitrag zur „industriellen Atmosphäre“. Diese besteht aus zwei Komponenten, die das kollektive Kapital determinieren: weit

Tabelle 22

**Von Unternehmen in Prato in Anspruch genommene Dienstleistungen von Verbänden**  
in %

	<i>final firms</i>	<i>phase firms</i>
Beratung bei Vertragsgestaltung	61,1	55,6
Organisation von Messen	72,2	40,7
Regelung von Geschäftsbeziehungen	61,1	37,0
Musterverträge	27,8	37,0
Qualitätsstandards	33,3	18,5
Berufliche Aus- bzw. Weiterbildung	94,4	77,8
Schlichten von Streitfällen zwischen Unternehmen und Mitarbeitern	72,2	44,4
Anzeigen von unfairem Verhaltens bzw. Betrug	38,9	25,9
Sonstiges	5,6	11,1
Anzahl	18	27



Eigene Befragung. Mehrfachnennungen möglich.

verbreitetes Produktionswissen und gemeinsame Verhaltensregeln. Darüber hinaus tragen die Verbände wesentlich zum Funktionieren des Reputationsmechanismus innerhalb des Bezirks bei. Durch ihre Teilnahme an Verbandsaktivitäten bleiben die Unternehmer über das Verhalten anderer informiert und dies verstärkt die positiven und negativen Effekte der Reputation, die eine fundamentale Voraussetzung für den Aufbau von Vertrauen ist.

### 3.5 Großbritannien

Die für Großbritannien durchgeführte kleine Untersuchung umfasst Fallstudien in drei Industrien in Nordostengland: Biotechnologie, Ingenieurdienstleistungen und -industrie (Lyon, Smallbone 2004).

*Biotechnologie* umfasst die Entwicklung praktischer Anwendungen lebender Organismen in Produkten, Prozessen und Dienstleistungen. Der Sektor setzt sich im Nordosten Englands aus etwa 30 KMU und einer Reihe großer Industriebetriebe aus dem Pharmazie- und Chemiebereich zusammen. Hinzu kommen eine Reihe von Zulieferern und fünf Universitäten mit Forschungsabteilungen. Die Kunden sind überwiegend im Ausland ansässig, die Produkte in der Regel hochspezialisiert und werden in nur geringen Mengen hergestellt. Wichtige Beziehungen mit Kunden werden bei der Entwicklung neuer Produkte aufgebaut. Deren Beitrag besteht aus Ideengenerierung und Erprobung. Im Gegenzug erhalten sie bessere Bedingungen und ggf. Zugang zu speziellen Anlagen und Geräten. Wenn geistiges Eigentum im Spiel ist, werden in der Regel Geheimhaltungsverträge geschlossen; hinzu kommt die längerfristige persönliche Kenntnis des Kooperationspartners. Auch informelle Beziehungen spielen eine wichtige Rolle, z.B. bei der Ideengenerierung für neue Produkte und Geschäfte sowie Unterstützung bei Problemen.

Weitere Kooperationsbeziehungen umfassen die Zusammenarbeit mit Universitäten. Typischer Gegenstand ist hier die Finanzierung eines Doktoranden. Dadurch erhält das Unternehmen zusätzlich zu den Forschungsergebnissen einen indirekten Zugang zum betreuenden Professor, während die Universität Nutzen aus der Finanzierung und der vertieften Forschung zieht. Die Vertrauensbasis wird durch Geheimhaltungsverträge ergänzt. Dennoch ist die persönliche Kenntnis, die etwa aus einer früheren Beschäftigung des Managers an der Universität stammt, fundamentale Grundlage der Kooperation.

Der Cluster *Ingenieursdienstleistungen* umfasst Unternehmen, die wissensintensive Dienstleistungen für technische Probleme anbieten. Die befragten Unternehmen haben sich in der Fahrzeug-, Öl- und Gasindustrie spezialisiert. Ihre Kunden sind überwiegend einheimisch. Persönliches Vertrauen ist ein zentrales Merkmal der Kundenbeziehungen; dies zeigt sich z.B. darin, dass Kunden in der Regel einem Mitarbeiter folgen, wenn er den Arbeitgeber wechselt. Die Beziehung wird über die Zeit in einem *trial and error*-Prozess kumulativ aufgebaut. Einen interessanten Fall horizontaler Kooperation stellt eine Gruppe von Unternehmen dar, die sich auf der Basis alter persönlicher Beziehungen zusammengefunden hat; sie hatten im selben Forschungsinstitut gearbeitet. Das so entstandene Vertrauen ist ein zentraler Faktor, der Kooperation ermöglicht, obwohl die Unternehmen in anderen Bereichen konkurrieren.

Die *Ingenieurindustrie* umfasst die Metallverarbeitung und den Maschinenbau, die für andere regionale Cluster als Zulieferer agieren. Sie ist der größte Arbeitgeber der verarbeitenden Industrie im Nordosten Englands mit 34 % der Beschäftigten und 30 % der Unternehmen. Lieferanten- und Kundenbeziehungen sind für sie die am meisten entwickelten Geschäftskontakte. Enge Beziehungen zu anderen Unternehmen entwickeln sich zuweilen aus gemeinsamen beruflichen Erfahrungen oder aus dem Ideenaustausch. Diese informellen Verbindungen spielen allerdings ebenso wie formelle Kooperationen – verglichen mit den beiden anderen Industrie – keine geringe Rolle.

Persönliches Vertrauen scheint anhand der Untersuchungsergebnisse sowohl „kalkulatorisch“ wie auch „habituell“ zu sein. Einerseits schätzen die Unternehmer das Risiko der Zusammenarbeit durch Sammeln von Informationen über die Partner und durch das Wissen, welche Sanktionen bei Bedarf eingesetzt werden können. Andererseits gaben viele der Befragten an, dass die eigentliche Vertrauensentscheidung weitgehend auf einem „guten Gefühl“ basiert.

Die Untersuchungsergebnisse lieferten ebenfalls Anhaltspunkte dafür, dass die in der Literatur oft zu findende Dichotomie zwischen *Vertrauen* und *Kontrolle* zu grob ist, da Vertrauen häufig auf Sanktionsmacht basiert. Machtverhältnisse werden z.B. im Fall eines Vertrauensbruchs deutlich; der Mächtigere



ist häufig derjenige, der bei Abbruch der Kooperation weniger zu verlieren hätte, der externe Autorität effektiver einsetzen kann und der Gruppendruck besser mobilisieren kann.

Normen ermöglichen instinktives Handeln der Akteure, sie prägen die Art und Weise, wie Beziehungen in einem bestimmten Milieu aufgebaut werden und welche Sanktionen akzeptabel sind. Die typischste Norm ist Reziprozität, die auf die Annahme des jeweiligen Akteurs hinweist, dass der Partner auf seine Vorleistung (z.B. Empfehlung zu einem Dritten, Hilfeleistung) früher oder später eine Gegenleistung bietet (Sydow 1992). Die Befragten schienen sehr gut zu wissen, welches Verhalten im Sektor akzeptabel ist; der Begriff „Unternehmensethik“ wurde oft benutzt.

Üblicherweise wird persönliches bzw. zwischenbetriebliches Vertrauen durch wiederholte Transaktionen aufgebaut. Dies ermöglicht es, die Leistungsfähigkeit des anderen einzuschätzen, gegenseitigen Respekt aufzubauen und so den Beginn eines reziproken Verhaltens zu schaffen. In acht Fällen spielte auch *corporate entertaining* – gemeinsame Freizeitaktivitäten von Unternehmen – eine Rolle. Auch dritte können beim Vertrauensaufbau eine Rolle spielen: So kann ein Individuum als vertraute Person zwischen zwei Parteien, die sich noch nicht kennen, agieren (z.B. durch eine Empfehlung). Oder Institutionen wie Wirtschaftsverbände und Kammern übernehmen dies, indem sie Akteure zusammenbringen und einen Überwachungsmechanismus zur Verfügung stellen. Die Rolle der Letzteren ist aber in Großbritannien weit geringer als in Deutschland (Bachmann 2001).

Institutionelles Vertrauen muss häufig durch persönliches ergänzt werden, obwohl gesetzlich verbindliche Verträge genutzt werden und es Vertrauen in das Rechtssystem gibt (eine Ausnahme sind hier Verträge über standardisierte, homogene Güter, die für KMU häufig nicht gerichtlich durchsetzbar sind). Die Funktion des Vertrags scheint eher die Spielregeln des Sektors hervorzuheben, statt gegen Opportunismus abzusichern. Bei ausländischen Kooperationspartnern kommt wegen des physischen und kulturellen Abstands institutionellem Vertrauen dagegen eine größere Rolle zu. Wenn die Unternehmer dem institutionellen System des anderen Landes nicht vertrauen, wenden sie sich an Dritte, die ihnen den Abschluss von Verträgen unter britischem Recht erlauben, oder sie fordern Vorauszahlungen.

#### **4. Schlussfolgerungen**

Grundsätzlich sprechen die Ergebnisse des Projekts dafür, dass weder die oft geäußerte These von Marktwirtschaften als *high trust*-Milieus und von Transformationsländern als *low trust*-Milieus bestätigt werden kann noch eine einfache Kategorisierung von Beziehungen anhand der Art des Vertrauens – persönliches, kollektives oder institutionelles – möglich ist. Auch dort, wo infor-

melle bzw. persönliche Beziehungen zum Tragen kommen, spielen gesetzliche, kollektiv bekannte oder produktspezifische Absicherungsmechanismen eine wichtige Rolle. Das wirft die Frage auf, ob Vertrauen im Wirtschaftsleben weniger persönliches Vertrauen darstellt als eher ein – aus Sicht des Unternehmers – kalkulierbares Restrisiko, das nicht abgesichert werden muss, in manchen Fällen wohl auch nicht abgesichert werden kann. Die Ergebnisse liefern ebenfalls nur wenige Hinweise auf eine generell substituierende Rolle von persönlichem Vertrauen in Umfeldern, in denen die formellen Institutionen kein institutionelles Vertrauen rechtfertigen.

Eine dichotome Betrachtung einer substituierenden oder komplementären Rolle von Vertrauen erweist sich als zu einseitig, um der Realität des Wirtschaftslebens in neuen wie etablierten Marktwirtschaften gerecht zu werden. Vertrauen und seine komplexe Interaktion mit dem institutionellen Rahmen ist deshalb eher anhand eines Kontinuums mit den beiden Polen der substituierenden und der komplementären Rolle zu analysieren. Damit können unterschiedliche Vertrauensniveaus innerhalb verschiedener Milieus eines Landes untersucht werden, ohne die komplexen kulturellen, politischen und wirtschaftlichen Umfeldler zu vereinfachend als Milieus mit hohem oder niedrigem Vertrauen zu klassifizieren. Hier verweisen die empirischen Ergebnisse auf die regionale und sektorale Einbettung unternehmerischen Handelns.

Zudem mischen sich in Geschäftsbeziehungen verschiedene Komponenten von Vertrauen und Absicherungen. Das auf persönlichen Erfahrungen und Beziehungen im Wirtschaftsleben aufbauende Vertrauen, das ein aus unternehmerischer Sicht kalkulierbares und bewusstes Risiko beinhaltet, geht Hand in Hand mit informellen oder formellen Absicherungsmechanismen.

Nicht unproblematisch gestalteten sich die Operationalisierung und empirische Erfassung von Vertrauen. Es kann mit Querschnitterhebungen (standardisierte Befragung, Fallstudien) nur in Ansätzen abgebildet werden. Näheren Aufschluss über Entstehung und Weiterentwicklung von Vertrauen sowie das Wechselspiel zwischen Vertrauen und Absicherung könnten ergänzende Längsschnittstudien geben.

Mit Blick auf das Handeln auf Unternehmensebene verweisen die vorgestellten Ergebnisse – nicht überraschend – auf die große Rolle kultureller Unterschiede im weitesten Sinne, verdeutlichen sie doch die je nach Land und Region unterschiedlichen Handlungslogiken in KMU. Große Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang ebenfalls politischen Akteuren zu, obschon ihr Einfluss hinsichtlich der gesellschaftlichen bzw. kulturellen Rahmenbedingungen unternehmerischen Tuns vor allem langfristiger und eher indirekter Art ist. Ihnen fällt die Aufgabe zu, eine „Kultur“ des Vertrauens zu schaffen. Das beinhaltet auch die Erarbeitung konsistenter (wirtschafts-) politischer Konzepte sowie deren konsequente Durchsetzung für die Schaffung eines günstigen Umfelds für die unternehmerische Betätigung.

## Literaturverzeichnis

- Bachmann, R. (2001), Trust, Power and Control in Trans-Organizational Relations. In R. Bachmann, D. Knights and J. Sydow (eds.), *Trust and Control in Organizational Relations. Organization Studies* 22, Special Issue, 337–365.
- Bachmann, R. und C. Lane (2001), Vertrauen und Macht in zwischenbetrieblichen Kooperationen: zur Rolle von Wirtschaftsrecht und Wirtschaftsverbänden in Deutschland und Großbritannien. In J. Sydow (Hrsg.), *Management von Netzwerkorganisationen*. Wiesbaden: Gabler, 73–105.
- Brusco S. (1999), The Rules of the Game in Industrial Districts. In A. Grandori (ed.), *Interfirm Networks: Organization and Industrial Competitiveness*. London: Routledge, 17–40.
- Chepurenko, A. and E. Malieva (2004), Trust and Entrepreneurial Behaviour (Russian National Report). In H.-H. Höhmann and F. Welter (eds.), *Entrepreneurial Strategies and Trust: Structure and Evolution of Entrepreneurial Behavioural Patterns in “Low Trust” and “High Trust” Environments of East and West Europe. Part 4: Estonia and Russia. Arbeitspapiere und Materialien 57. Forschungsstelle Osteuropa, Bremen, 71–124.*
- Curran, J. and R.A. Blackburn (2001), *Researching the Small Enterprise*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.
- Dei Ottati, G. (2004), Trust and Economic Development in Italy: The Case of the Industrial District of Prato. In H.-H. Höhmann and F. Welter (eds.), *Entrepreneurial Strategies and Trust: Structure and Evolution of Entrepreneurial Behavioural Patterns in “Low Trust” and “High Trust” Environments of East and West Europe. Part 3: Italy and Great Britain. Arbeitspapiere und Materialie 56. Forschungsstelle Osteuropa, Bremen, 6–68.*
- Ekspert (2001), Nr. 41 vom 5. November, 97–128. Moskau.
- Fukuyama, F. (1995), *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press.
- Hansch, E. und M.-B. Piorkowsky (1999), Haushalts-Unternehmens-Komplexe: Zur Entwicklung von Umfang und Struktur kleinbetrieblicher Verbundsysteme von Privathaushalt und zugehöriger Unternehmung. In P. Lüttinger (Hrsg.), *Sozialstrukturanalysen mit dem Mikrozensus. ZUMA Nachrichten Spezial 6. ZUMA, Mannheim, 49–73.*
- Kautonen, T. and F. Welter (2004), Country Report: East and West Germany. In H.-H. Höhmann and F. Welter (eds.), *Entrepreneurial Strategies and Trust: Structure and Evolution of Entrepreneurial Behavioural Patterns in “Low Trust” and “High Trust” Environments of East and West Europe. Part 2: East and West Germany. Arbeitspapiere und Materialien 55. Forschungsstelle Osteuropa, Bremen.*
- Klein Woolthuis, R., B. Hillebrand and B. Nooteboom (2002), Trust and Formal Control in Interorganizational Relationships. ERIM Report Series Research in Management ERS-2002-13-ORG. Erasmus Universität, Rotterdam.
- Kljajner, G. (2001), Mezoekonomika perechodnogo perioda: rynki, otrasli, predprijatija. *Rossijskij ekonomičeskij urnal* 2001 (11–12): 63–68.

- Koch, T. and M. Thomas (1997), The Social and Cultural Embeddedness of Entrepreneurs in Eastern Germany. In G. Grabher and D. Stark (eds.), *Restructuring Networks in Post-Socialism: Legacies, Linkages, Localities*. Oxford et al.: Oxford University Press.
- Lane, C. (1997), The Social Regulation of Inter-firm Relations in Britain and Germany: Market Rules, Legal Norms and Technical Standards. *Cambridge Journal of Economics* 21: 197–215.
- Lorenz, E.H. (1988), Neither Friends nor Strangers: Informal Networks of Subcontracting in French Industry. In D. Gambetta (ed.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. New York and Oxford: Basil Blackwell, 194–210.
- Lyon, F. and D. Smallbone (2004), Entrepreneurial Strategies and Trust: UK Report. In H.-H. Höhmann and F. Welter (eds.), *Entrepreneurial Strategies and Trust: Structure and Evolution of Entrepreneurial Behavioural Patterns in “Low Trust” and “High Trust” Environments of East and West Europe. Part 3: Italy and Great Britain*. Arbeitspapiere und Materialien 56. Forschungsstelle Osteuropa, Bremen, 69–107.
- Mittelstandsmonitor (2003), *Jährlicher Bericht zu Konjunktur- und Strukturfragen kleiner und mittlerer Unternehmen*. Herausgegeben von Creditreform, IfM Bonn, ZEW, DtA, Die Mittelstandsbank und der KfW Bankengruppe. KfW, Frankfurt a.M.
- Nuissl, H., A. Schwarz und M. Thomas (2002), *Vertrauen – Kooperation – Netzwerkbildung: Unternehmerische Handlungsressourcen in prekären regionalen Kontexten*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Olson, M. (1971), *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Radaev, V. (1998), *Formirovanije novych rossijskich rynkov: transakcionnyje izder ki, formy kontrolja i delovaja etika* (Bildung der neuen russischen Märkte: Transaktionskosten, Kontrollformen und Geschäftsethik). Centr političeskich tehnologij, Moskva.
- Radaev, V. (1999), Neformal'naja ekonomika i vnekontraktnyje otnošenija v rossijskom biznese (Informelle Ökonomie und Außervertragsbeziehungen im russischen Business). In T. Šanin (ed.), *Neformal'naja ekonomika: Rossija i mir* (Informelle Ökonomie: Russland und die Welt). Moskva: Logos, 35–60.
- Radaev, V. (2001), Entrepreneurial Strategies and the Structure of Transaction Costs in Russian Business. In V. Bonnell and T. Gold (eds.), *The New Entrepreneurs of Europe and Asia: Patterns of Business Development in Russia, Eastern Europe and China*. Armonk: M.E. Sharpe, 191–213.
- Sako M. (1998), Does Trust Improve Business Performance? In C. Lane and R. Bachmann (eds.), *Trust Within and Between Organisations*. Oxford et al.: Oxford University Press, 88–117.
- Saparito, P. (2000), Three Dimensions of Trust in Bank-Small Firm Relationships: Instrument Development and Preliminary Examination of the Production of Trust by Various Organizational Structures. *Frontiers of Entrepreneurship Research* 2000. Wellesley: Babson College.

- Sztompka, P. (1999), *Trust: A Sociological Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Venesaar, U. (2004), Trust and Entrepreneurial Behaviour in Estonia. In H.-H. Höhmann and F. Welter (eds.), *Entrepreneurial Strategies and Trust: Structure and Evolution of Entrepreneurial Behavioural Patterns in “Low Trust” and “High Trust” Environments of East and West Europe. Part 4: Estonia and Russia*. Arbeitspapiere und Materialien 57. Forschungsstelle Osteuropa, Bremen, 6–70.
- Welter, F. (2002), Trust, Institutions and Entrepreneurial Behaviour. In H.-H. Höhmann and F. Welter (eds.), *Entrepreneurial Strategies and Trust: Structure and Evolution of Entrepreneurial Behavioural Patterns in East and West European Environments – Concepts and Considerations*. Arbeitspapiere und Materialien 37. Forschungsstelle Osteuropa, Bremen, 37–42.
- Welter, F. (2003), Strategien, KMU und Umfeld – Handlungsmuster und Strategiege-  
nese in kleinen und mittleren Unternehmen. RWI : Schriften 69. Berlin: Duncker & Humblot.
- Welter, F. and D. Smallbone (2003), Entrepreneurship and Enterprise Strategies in Transition Economies: An Institutional Perspective. In D. Kirby and A. Watson (eds.), *Small Firms and Economic Development in Developed and Transition Economies: A Reader*. Aldershot: Ashgate, 95–114.
- Zucker, L.G. (1986), Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840–1920. *Research in Organizational Behavior* 8: 53–111.

### **Veröffentlichungen aus dem Projekt**

- Höhmann, H.-H. and F. Welter (eds.) (2002), *Entrepreneurial Strategies and Trust: Structure and Evolution of Entrepreneurial Behavioural Patterns in East and West European Environments – Concepts and Considerations*. Arbeitspapiere und Materialien 37. Forschungsstelle Osteuropa, Bremen.
- Höhmann, H.-H. and F. Welter (eds.) (2004), *Entrepreneurial strategies and trust: Structure and evolution of entrepreneurial behavioural patterns in “low-trust” and “high-trust” environments of East and West Europe*. Arbeitspapiere und Materialien. Forschungsstelle Osteuropa Bremen. Daraus:
- Arbeitspapiere und Materialien 54, Part 1: A Review, mit:  
Höhmann, H.-H. and F. Welter, Trust and Entrepreneurial Behaviour – A Comment.
- Welter, F., T. Kautonen and M. Stoytcheva, Trust in enterprise development, business relationships and business environments – a literature review.
- Kautonen, T., A. Klymova and F. Welter, Researching trust empirically – A note.
- Malieva, E., Select bibliography: theoretical works, comparative studies, country analyses, analyses of the role of the middle class.
- Arbeitspapiere und Materialien 55, Part 2: Kautonen, T. and F. Welter, A German perspective.
- Arbeitspapiere und Materialien 56, Part 3: dei Ottati, G., F. Lyon and D. Smallbone,

Perspectives from Italy and Great Britain.

Arbeitspapiere und Materialien 57, Part 4: Venesaar, U., A. Chepurensko and A. Malieva, Perspectives from Estonia and Russia.

Höhmann, H.-H. and F. Welter (eds.) (2005), *Trust and Entrepreneurship: A West-East Perspective*. Cheltenham and Northampton: Edward Elgar, in Vorbereitung. (Sammelband mit den Beiträgen der internationalen Konferenz in Bremen vom September 2003).

Welter, F. and D. Smallbone (eds.) (2005), Entrepreneurship and Trust. *Entrepreneurship Theory & Practice*, Special Issue, in Vorbereitung.

Welter, F., T. Kautonen, A. Chepurensko und E. Malieva (2004), Governance-Strukturen von KMU-Netzwerken und der Einfluss von Vertrauen – Ein vergleichender Blick auf Deutschland und Russland. In J.-A. Meyer (Hrsg.), *Kooperationen von kleinen und mittleren Unternehmen in Europa*. Jahrbuch der KMU-Forschung und -praxis 2004. Lohmar und Köln: Eul Verlag, 309–330.