

Berufsbegleitender Bachelorstudiengang

Business Administration in mittelständischen Unternehmen (B.A.)



Teodora Todorova, M.A.
Dr. Herbert Schulze

Internationales Management

Impressum

Autor: Teodora Todorova, M.A.
Dr. Herbert Schulze

Herausgeber: Carl von Ossietzky Universität Oldenburg – Center für lebenslanges Lernen C3L

Auflage: 1. Auflage

Copyright: Vervielfachung oder Nachdruck auch auszugsweise zum Zwecke einer Veröffentlichung durch Dritte nur mit Zustimmung der Herausgeber, 2016

ISSN: 1612-1473

Oldenburg, Oktober 2016

Teodora Todorova, M.A.



Hauptarbeitsschwerpunkte

- Betriebliche Ausbildung
- Personalmarketing
- Organisationswandel/ Change Management
- Organisationskultur
- Internationales Management

Teodora Todorova ist seit April 2015 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Organisation und Personal der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg.

Akademischer Werdegang

Teodora Todorova studierte Öffentliches Management (Bachelor) mit den Schwerpunkten Personal und Marketing an der Hochschule Osnabrück. Im Anschluss des Bachelorstudiums folgte das Studium der Wirtschafts- und Rechtswissenschaften (Master) mit den Schwerpunkten Management, Controlling und Entrepreneurship an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. Nach dem Masterabschluss sammelte sie zunächst Praxiserfahrung und nahm dann 2015 die wissenschaftliche Mitarbeit am Lehrstuhl für Organisation und Personal der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg auf. Dort lehrt, forscht und promoviert sie derzeit.

Weitere Tätigkeiten außerhalb der Universität

Teodora Todorova ist Mitglied des Fördervereins Wirtschafts- und Rechtswissenschaften und seit 2011 Vertrauensperson im Programm „Studienkompass“ der Stiftung der Deutschen Wirtschaft gGmbH, der Deutschen Bank Stiftung und der Accenture-Stiftung.

E-Mail: teodora.todorova@uni-oldenburg.de

Dr. Herbert Schulze



Hauptarbeitsschwerpunkte

- Personalwirtschaftslehre
- Kompetenzentwicklung
- Organisationsgestaltung
- Internationales/Interkulturelles Management

Akademischer Werdegang

Nach Abschluss der Ausbildung zum Industriekaufmann folgte ein Studium der Betriebswirtschaftslehre in Bremen und ein volkswirtschaftliches Studium an der Universität Hamburg. Im Anschluss daran erfolgte die Promotion zum Dr. rer. pol. an der Universität Oldenburg.

Seit 1988 lehrt Herr Schulze an der Universität Oldenburg am Lehrstuhl für Organisation und Personal.

Betreuung zahlreicher studentischer Projektarbeiten in Kooperation mit Unternehmen aus der Region Oldenburg/Oldenburger Land

Weitere Tätigkeiten außerhalb der Universität

Weitere Lehrtätigkeiten im Rahmen von dualen Ausbildungs- und Studiengängen, u.a. an der FHWT Vechta (1991 - 2003), Leibniz-Akademie (FH) Hannover (2003 – 2007), Stadt Oldenburg (Kooperationsgemeinschaft mit IHK). Lehrtätigkeit ESC Bretagne, Brest/Frankreich

E-Mail: herbert.schulze@uni-oldenburg.de

INHALTSVERZEICHNIS

EINFÜHRUNG.....	7
1	INTERNATIONALISIERUNG VERSTEHEN 11
1.1	Wesen, Entwicklung und die Bedeutung von Internationalisierung für KMUs 11
1.1.1	Aspekte der Globalisierung11
1.1.2	Internationalisierung und Internationalität18
1.1.3	Multinationale Unternehmen.....21
1.2	KMU im Prozess der Internationalisierung 24
1.2.1	Bestimmungsfaktoren von KMU24
1.2.2	Motive, Ziele und Hemmnisse.....27
1.2.3	Pragmatisches Internationalisierungsvorgehen von KMUs33
2	INTERNATIONALISIERUNG ERKENNEN, ANALYSIEREN UND ERKENNTNISSE GEWINNEN .. 38
2.1	Theorien der Internationalisierung 38
2.1.1	Ökonomische Erklärungsansätze39
2.1.2	Verhaltensorientierte Erklärungsansätze43
2.2	Neue Internationalisierungsansätze – Born Globals 47
2.3	Internationalisierungsfähigkeit 49
2.4	Analyseansätze für externe Marktbearbeitung..... 51
3	INTERNATIONALISIERUNG STRATEGISCH AUSRICHTEN 55
3.1	Grundverständnis von Strategien 55
3.2	Außen- und binnensorientierte Strategien..... 58
3.2.1	Übersicht zu Strategieausrichtungen.....59
3.2.2	Zielmarktstrategien65
3.2.3	Timingstrategien70
3.2.4	Allokationsstrategien.....72
3.2.5	Koordinationsstrategien74
3.2.6	Rückverlagerungsstrategien75
3.3	Internationalisierung mit Unterstützungsangeboten und Beratung..... 81
4	INTERNATIONALE UNTERNEHMEN GESTALTEN 87
4.1	Unternehmensstrukturen 87
4.2	Internationale Netzwerke 99

5	UNTERNEHMEN INTERNATIONAL FÜHREN.....	107
5.1	Internationale Unternehmen und ihre Umwelt.....	107
5.2	Außenwirtschaftliche Informationsnotwendigkeiten/ Unterstützung	110
5.3	Business Administration System	112
5.4	Kultur in verschiedenen Handlungssystemen und Kontexten	114
5.4.1	Unternehmenskulturen.....	116
5.4.2	Länderkulturen.....	119
6	HUMAN RESOURCES MANAGEN.....	126
6.1	Anforderungen an internationale Personalführung/ internationales Personalmanagement	126
6.2	Verhaltenssteuerung von Mitarbeitern im interkulturellen Kontext	127
6.3	Länderspezifische Personalauswahl	128
6.4	Der internationale Personaleinsatz.....	130
6.5	Grenzüberschreitende digitale Führungsoptionen, virtuelle Entsendung und Teams	134
6.6	Handlungssituative Selbststeuerung als Merkmal von KMU	137
7	INTERKULTURELLES HANDELN ERMÖGLICHEN UND FÖRDERN.....	141
7.1	Wesen und Bedeutung von interkultureller Kompetenz	141
7.2	Interkulturelle Kompetenzansätze	144
7.3	Interkultureller Vergleich	146
7.4	Entwicklungsformen der interkulturellen Kompetenz	149
8	LITERATURVERZEICHNIS	156
9	ANHANG	174

EINFÜHRUNG

Internationalisierung in ihrer Multidimensionalität ist kaum zu erfassen, obwohl sich zahlreiche Wissenschaftsdisziplinen und Forschungseinrichtungen mit diesem Phänomen beschäftigen. Daher geraten je nach gewählter Perspektive und Analyseebene unterschiedliche Dinge in den Fokus der Betrachtung. Damit wird versucht, den tief greifenden Wandel, der durch Internationalisierung verursacht wird, in seinen vielfältigen Wirkungen zu erfassen, ohne dass dies wirklich umfassend gelingen könnte. Daher ergeben sich stets unzählige Details als Analyseergebnisse. Diese betreffen im Wesentlichen den Austausch von Gütern und Dienstleistungen sowie neue Formen der internationalen Zusammenarbeit, die sich zentral im Umgang mit ökonomischen Akteuren und den Rahmenbedingungen nationaler Rechtssysteme und Landeskulturen widerspiegeln. Die aktuell erzeugte politische Sehnsucht nach Freihandelszonen kann als Indiz dafür gewertet werden, die dadurch gegründete Kontextabhängigkeit von verschiedenen Systemen nicht noch mehr ansteigen zu lassen. Umso wichtiger erscheint es uns, den Kopf nicht in den Sand zu stecken, sondern sich die Optionen von Internationalisierung bewusster zu machen, unabhängig von der Größe eines Unternehmens, auch wenn in der Vergangenheit noch verstärkt die Auslandsaktivitäten von Großunternehmen in wissenschaftliche Analysen im Blickpunkt standen. Umso dringender erscheint es, in den jeweiligen grenzüberschreitenden Aktionsfeldern seine Handlungsfähigkeit zu behalten und die Urteilskraft zu stärken.

Das vorliegende Studienmaterial soll dazu seinen Beitrag leisten. Hiermit werden die grundlegenden Facetten von Internationalisierung herausgearbeitet und reflektiert, um so einen durchgehenden Gedankengang herzustellen und Verbindungen zwischen einzelnen Bereichen sichtbar zu machen. Daher widmet sich das **erste Kapitel** der Bedeutung und dem Verstehen von Internationalisierung. Es wird verdeutlicht, aus welchen Gründen der Internationalisierungsgrad von Unternehmen unterschiedlich sein kann, auch wenn sie der gleichen Branche angehören. Trotz dieser Differenzen in den Motiven und Zielen wird sich kein mittelständisches Unternehmen einer Internationalisierung verschließen wollen. Vielfach wird somit nach pragmatischen Wegen gesucht, um dieses Ziel zu erreichen.

Dennoch bieten eine grundsätzliche Analyse und Reflexion eigener Verhaltensweisen die Möglichkeit, weitreichendere Entscheidungen zu treffen, die über ein „Durchwursteln“ hinaus reichen. Dieser Gedanke wird im **zweiten Kapitel** aufgegriffen, wobei eine Eingrenzung auf ökonomische und verhaltenswissenschaftliche Überlegungen vorgenommen wird. Diese Art Bestandsaufnahme zeigt nach wie vor die Bedeutung einzelner Bestimmungsfaktoren der Internationalisierung, während neuere Ansätze bereits auf die Notwendigkeit eines multidimensionalen Vorgehens abstellen.

Dieser Aspekt wird in **Kapitel 3** aufgegriffen, wenn es um die strategische Marktbearbeitung im internationalen Kontext geht. Unternehmen bieten sich vielfältige Zugangsmöglichkeiten, um Wertschöpfungsprozesse zu initiieren und

zu gestalten. Vielfach wird aber nicht transparent, wie Strategien zustande kommen, ob sie an einzelne Personen gebunden oder ob sie organisatorisch im Unternehmen verankert sind. Dieser Grundfrage, „strategy follows structure“ wird daher weiter im **Kapitel 4** nachgegangen. Ist Internationalisierung eine Daueraufgabe im Unternehmen und wenn dies bejaht wird, wie soll sie organisatorisch abgebildet und personell ausgestattet werden? Zugleich muss der Zusammenhang zum Unternehmenserfolg geklärt werden.

Die Anforderungen einer internationalen Unternehmensführung werden im **Kapitel 5** aufgegriffen. Diese kann im Wesentlichen charakterisiert werden durch ein Grundverständnis von globaler Standardisierung und lokaler Differenzierung. Das Spannungsverhältnis drückt sich in dem Umgang mit der Realisierung internationaler Skalenerträge auf der einen Seite aus, aber ebenso in der Handhabung institutioneller und landeskultureller Rahmenbedingungen.

Damit kommt dem Human Resource Management eine wettbewerbstragende Bedeutung zu. Dies wird im **Kapitel 6** eingehender untersucht. Der internationale Personaleinsatz gehörte schon in früheren Phasen der Internationalisierung zur Personalarbeit. Während zu dieser Zeit der Stellenwert der Auslandsaktivitäten noch sehr unterschiedlich bewertet wurde, wird es heutzutage immer selbstverständlicher, sich kompetent und strategisch mit diesem Aufgabengebiet auseinanderzusetzen. Personalwirtschaftliche Rahmenbedingungen werden so zu einer wichtigen Ressource bei der Formulierung von Unternehmensstrategien.

Dieser Frage der externen Orientierung von Unternehmen stellt sich in Zeiten der Digitalisierung, und damit der Öffnung von Unternehmen ein neues Phänomen. Kann noch faktisch zwischen intern und extern unterschieden werden? Der Eiffelturm kann dazu als Erklärungsmetapher dienen. Es ist nie sicher, ob man drinnen oder draußen ist. Bezogen auf Internationalisierung kann dies bedeuten, auch Mitarbeitende im Inland werden verstärkt mit Internationalisierung konfrontiert (Internationalisierung at home). Daher wird es zukünftig immer notwendiger, nicht nur bei den Schlüsselpersonen, sondern zunehmend in der gesamten Belegschaft internationale und interkulturelle Verhaltenskompetenz zu fördern. Diesem Aspekt widmet sich das **siebte Kapitel**, in dem nicht allein auf das Wesen und die Bedeutung der internationalen Kompetenz eingegangen wird, sondern insbesondere die Entwicklungsformen im Hinblick auf Selbstorganisation mit Hilfe dieses Konzepts diskutiert werden.

Die nachfolgende Abbildung zeigt den Aufbau der Inhalte mit ihren Zusammenhängen.

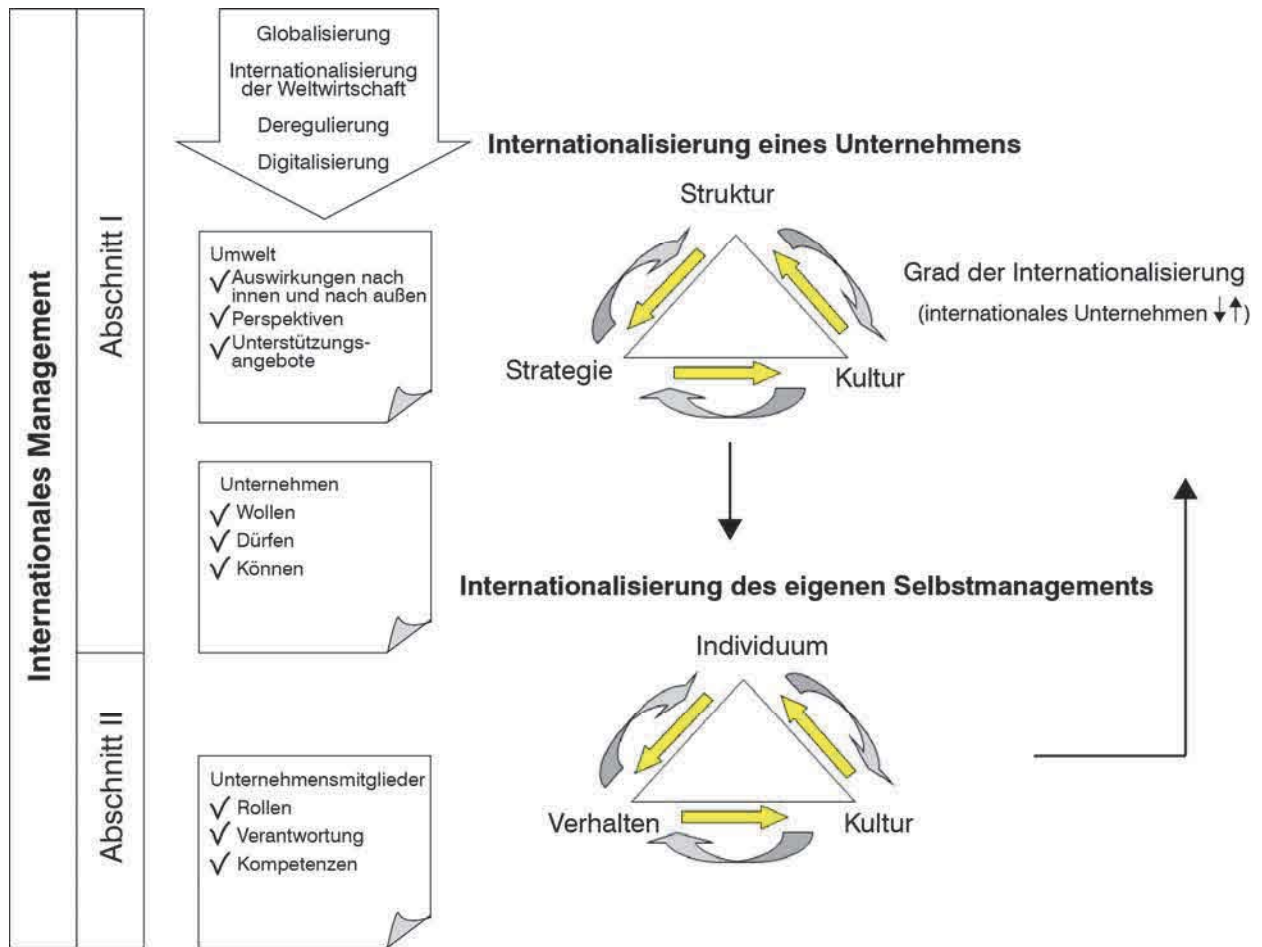


Abb. 1: Aufbau der Inhalte des Moduls in ihren Zusammenhängen

TEIL I INTERNATIONALES MANAGEMENT VON UNTERNEHMEN

KAPITEL 1: INTERNATIONALISIERUNG VERSTEHEN

Lernergebnisse

Nach der Bearbeitung dieses Kapitels sollten Sie

- Klein- und Mittelbetriebe von Multinationalen Unternehmen abgrenzen können,
- wissen, was die besonderen Eigenschaften eines Familienunternehmens sind,
- beschreiben können, wo die Schwerpunkte von Globalisierung und Internationalisierung zu sehen sind,
- begründen können, warum Deregulierung und Digitalisierung essentielle Treiber der Globalisierung sind,
- einschätzen können, wie die Zusammenhänge zwischen Motiven und Zielen der Internationalisierung sind,
- die Dimensionen eines Internationalisierungsgrades erläutern können.
- verstehen, warum die Beschränkung auf quantitative Merkmalsausprägungen zur Abgrenzung von KMUs für die Unternehmensgestaltung nur bedingt hilfreich ist.
- begreifen, welche Rolle die subjektive Wahrnehmung im Rahmen der Entscheidungsfindung zur Internationalisierung spielt.

1 INTERNATIONALISIERUNG VERSTEHEN

1.1 Wesen, Entwicklung und die Bedeutung von Internationalisierung für KMUs

1.1.1 Aspekte der Globalisierung

Über Globalisierung wird heutzutage unendlich viel gesprochen und vor allem auch geschrieben. Nicht nur wissenschaftliche Texte setzen sich mit der Globalisierung und ihren zukünftigen Konsequenzen auseinander. Nahezu jeden Tag wird in den Medien dieses Thema aufgegriffen und darüber berichtet. Die Auseinandersetzung damit ist also längst nicht mehr der Forschung vorbehalten, sondern hat Einzug in den Lebensalltag gehalten. Doch was genau ist darunter zu verstehen? Was macht den originären Gedanken der Globalisierung aus und was sind die Faktoren, die diese weltweite Veränderung beeinflussen?

Der Beantwortung dieser Fragen ist der Anfang dieses Kapitels gewidmet. Denn das Phänomen der Globalisierung weist vielfältige Überschneidungen mit den Theorien und Konzepten der Internationalisierung auf. Ob es Zusammenhänge gibt und wie diese gegebenenfalls untereinander wirken, soll im Abschnitt 1.2 erläutert werden.

Die grundlegendste Sichtweise von Globalisierung besteht darin, alle weltweiten politischen, ökonomischen und kulturellen Aktivitäten einzuschließen. Sie wird damit als „die umfassendste Form der Internationalisierung“ (Falter, C./ Kailer, N. (2005) In Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (Hrsg.) (2005), S. 244) konzeptioniert. Im wirtschaftswissenschaftlichen Kontext wird Globalisierung als die stärkste Form der Internationalisierung beschrieben, woraus auch Bezeichnungen wie „global player“ oder „globales Unternehmen“ hergeleitet werden. Damit sind Unternehmen gemeint, die ihre Aktivitäten geographisch möglichst breit aufstellen (vgl. Kessler, J. 2009. In Kessler, J./ Steiner, Ch. (Hrsg.) 2009, S. 35.; Abrahamczik, Ch. 2012, S. 20.; vgl. Petschow, Ul./ Hübner, K./ Dröge, S./ Meyerhoff, J. 1998, S. 3ff.). Doch die Reduzierung dieser Sichtweise auf allein wirtschaftliche Facetten greift zu kurz. Globalisierung erstreckt sich weit über den wirtschaftlichen Kontext hinaus. Sie erfasst Bereiche wie Kultur, Gesellschaft und Soziales und erschließt sich ebenfalls die Gebiete von Recht und Politik. Globalisierung bewirkt so nicht nur eine Entgrenzung und intensiviert prozesshaft vielfältige internationale Verflechtungen, sondern diese globalen Trends wirken auf staatliche und überstaatliche Institutionen mit möglichen Konsequenzen in Richtung einer Denationalisierung, d.h. es wird in der öffentlichen Diskussion der Standpunkt vertreten, dass die Globalisierung die politischen Institutionen transformiert oder sogar untergräbt. Damit würde sie letztendlich die Autonomie der Staaten beschneiden und die Legitimation der politischen Systeme aushebeln. Diese Diskussion soll im weiteren Verlauf des Moduls aber nicht vertieft werden.

Entscheidend für die Definition ist in erster Linie die wirtschaftswissenschaftliche Perspektive. Im Anhang sind dazu unterschiedliche Definitionen zusammengestellt (vgl. Löffler, J. 2000, S. 19f.), denn Unternehmen sind wiederum direkt

oder indirekt von der Globalisierung gleichermaßen betroffen. Sie müssen mit den Chancen und Risiken in geeigneter Weise umgehen, um die unerwünschten Folgen möglichst gering zu halten. Der Unternehmenssektor ist in seiner Gesamtheit der zentrale Akteur, der Motor der Globalisierung, nicht aber das einzelne Unternehmen (vgl. Petschow, Ul./ Hübner, K./ Dröge, S./ Meyerhoff, J. 1998, S. 3).

Das Wesen der Globalisierung ist nicht neu, seit Jahrzehnten, je nach Sichtweise und Beginn der Zeitrechnung, wird es diskutiert, analysiert und in Zusammenhang mit technologischen, sozialen und ökologischen Entwicklungen gebracht. Wichtige, aktuelle Treiber sind dabei zu sehen in der Deregulierung von Märkten und dem dynamischen Fortschreiten der Digitalisierung, die auf ihre Weise die globale Komplexität überproportional vorantreiben. Daher nimmt die Globalisierung Einfluss auf Wirtschaft, auf Umwelt von Unternehmen, aber auch auf Unternehmen an sich und zwar auf die unternehmerischen Strategien und Strukturen, auf Unternehmenskultur und -politik. Im Ergebnis sehen sich Unternehmen in Zeiten der Globalisierung vor großen Herausforderungen mit stark steigenden betriebswirtschaftlichen Chancen und Risiken. Globalisierung strebt eine räumliche Entgrenzung des intensiveren Wettbewerbs an. Dabei gibt es keine Branche, die davon potenziell nicht betroffen ist (vgl. Holtbrügge, D./ Welge, M.K. 2015, S. 32). Vor über 20 Jahren stellten Prahalad und Hamel bereits fest, dass sich auch lokal agierende Betriebe im globalen Wettbewerb befinden. „No industry is free from the impacts of global competition. (...) Even in local business, global competition is possible.“ (Holtbrügge, D./ Welge, M.K. 2015, S. 32. Prahalad/ Hamel 1994, S. 8f.).

Aber wie „alt“ ist Globalisierung eigentlich? Seit wann gibt es sie und wie hat sie sich entwickelt? Um diese Frage zu beantworten, definieren und interpretieren Forscher Globalisierung unterschiedlich. Dementsprechend unterscheiden sich auch die Antworten deutlich voneinander. Während Globalisierung laut einigen Autoren erst nach dem Zweiten Weltkrieg und in Verbindung mit der UNO-Gründung begonnen hat, finden andere ihren Anfang vor zehntausenden von Jahren in den menschlichen Wanderungsbewegungen (vgl. Buchner, T. (Online, S. 1). Thomas Lauren Friedemann bspw. unterscheidet drei Phasen der Globalisierung. Die erste, Globalisierung 1.0, beginnt mit der Entdeckung Amerikas und wird durch globalisierende Länder charakterisiert. Bei Globalisierung 2.0 geht es um globalisierende Unternehmen und sie findet ihre Anfänge um 1800. Die gegenwärtige dritte Phase, die Globalisierung 3.0 wird durch die globalisierenden Individuen gekennzeichnet. Die Besonderheit dieser Phase ist die Diversität der in ihr lebenden Individuen, die eine besondere soziale Befähigung dieser Personen zum Umgang mit der Vielfalt notwendig macht (vgl. Frey, K.A. 2013, S. 25).

Frank Levy und Richard Murnane kommen bei Untersuchung der Globalisierungs- und Technologisierungsbewegung auf dem US-amerikanischen Arbeitsmarkt zu den Erkenntnissen, dass man eine starke Verschiebung der Fähigkeitsanforderungen in den vergangenen Jahrzehnten beobachten kann. Personelle Kompetenzen rücken demnach stark in den Vordergrund und ihre Bedeutung wird mit vorschreitender Globalisierung stärker (vgl. Frey, K.A. 2013, S. 26).

Peter E. Fäßler bezeichnet den Zeitraum zwischen 1840 und 1914 als erste Globalisierungsphase und macht darauf aufmerksam, dass „um die Mitte des 19. Jahrhunderts ein politischer, wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und kultureller Verflechtungsschub globalen Ausmaßes“ einsetzte und zwar noch vor der Eisenbahn, dem Dampfschiff und dem Telegraphen. Diese Phase wird durch eine besondere Dynamik gekennzeichnet, die sich durch das Auftreten von global players, die Einführung internationaler Rechts- und Technologiestandards und Innovationen bei Produktion, Transport und Kommunikation ergab. Der Technische Fortschritt charakterisiert die zweite Globalisierungsphase von 1947 bis 1990. Hervorzuheben sind hier die Massenproduktion und die Automatisierung, die Innovationen in der Kommunikation, aber auch im Transport, der Ausbau der Weltmarktintegration, politische Leitideen mit globalem Geltungsanspruch, aber auch die Zivilgesellschaft und eine globale Unterhaltungskultur: Rock'n Roll, Pop und die Modewelt der Jeans.

Seit 1990 erlebt die Welt die dritte Globalisierungsphase, dessen Indikatoren eine neue Welthandelsordnung (WTO), Kommunikationsnetzwerke, „Welt AG“s und NGOs, aber auch Kriminalität und Terrorismus sind. Hier entstehen globale Unternehmensstrategien, eine Massenmigration ist zu beobachten und Wirtschaftsakteure handeln dank Vernetzung „grenzenlos“. Auch Fäßler bezeichnet die Gesellschaft in der dritten Phase als global denkend und handelnd. Besondere Aufmerksamkeit wird den „neuen“ Akzenten der Globalisierung geschenkt, nämlich der Frage der sozialen Gerechtigkeit, der Entwicklungsproblematik und der ökologischen Herausforderung. Auf der anderen Seite weist der Prozess hier ein hohes Tempo und besondere Dynamik auf, übt gleichzeitig aber auch einen politischen, sozio-ökonomischen und kulturellen Transformationsdruck aus. So wird Globalisierung ein Kernelement des öffentlichen Diskurses und mit diesem Druck müssen Unternehmen umgehen können, um wettbewerbsfähig zu bleiben (vgl. Fäßler, P.E. 2007, S. 75ff.).

Das Vorhandensein etlicher Definitionen und Zugänge lässt die Aussagekraft der Globalisierung geringer erscheinen. Bedeutend sind jedoch die Erkenntnisse, dass sie nicht statisch, sondern wandlungsfähig ist, unterschiedliche Ausprägungen aufweist und in unterschiedlichen Bereichen des Lebens greift. Doch hierbei geht es nicht um eine „Einbahnstraße“, sondern um gegenseitige Beeinflussung (vgl. Petschow, U./ Hübner, K/ Dröge, S./ Meyerhoff, J. 1998, S. 84ff.).

Von der Globalisierung sind somit nicht allein Großunternehmen betroffen. Auch für kleine und mittlere Unternehmen wird eine internationale Ausrichtung der Unternehmenspolitik „von der Ausnahme zur Regel“. War in der Vergangenheit die Beschaffungspolitik einzelner Unternehmen schon durch internationale Aktivitäten geprägt, geht es in Zukunft auch für die Akteure, die bislang ihre Priorität bei der Bearbeitung nationaler Märkte sehen, stärker um die Frage der praktischen Relevanz internationaler Absatzmärkte. Das geht aber über fundierte strategische Entscheidungen hinaus, denn es erfordert die Schaffung einer international geprägten Ausrichtung, um Erfolgsvoraussetzungen zu identifizieren und das Weiterbestehen des Unternehmens zu sichern (vgl. Holtbrügge, D./Welge, M.K. 2015, S. 35).

Weltweite Unternehmensaktivitäten verstetigen sich zunehmend und ihre Festlegung wird intensiver, aber auch leichter. Die Möglichkeiten, grenzüberschrei-

tende Aktivitäten zu entfalten, werden vielfältiger und es entwickeln sich deutlich weitergehende Freiheitsgrade für internationales Handeln. In der Vergangenheit spielten natürlich die veränderten Rahmenbedingungen durch Kooperations- und Integrationstendenzen eine tragende Rolle. Sie wurden zu zentralen Triebkräften der Globalisierung (vgl. Kutschker, M./Schmid, S. 2011, S. 182). Diese Einflussfaktoren werden in der nachfolgenden Tabelle dargestellt.

Zunehmende Kooperations- und Integrationstendenzen	
Kooperationsformen <ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftliche Kooperationsabkommen • Präferenzabkommen • Assoziationsabkommen 	Integrationsformen <ul style="list-style-type: none"> • Freihandelszone • Zollunion • Gemeinsamer Markt • Wirtschaftsunion/ Währungsunion • Politische Union

Tabelle 1: Triebkräfte der Globalisierung. Eigene Darstellung. In Anlehnung an Kutschker, M./ Schmid, S. (2011), S. 184ff.

Durch diese sich stetig entwickelnden Kooperations- und Integrationsbemühungen wird ein intensiver Einfluss ausgeübt, der den Prozess der Globalisierung weiter vorantreibt. Der signifikante Beitrag dazu wird von den Nationalstaaten geleistet. Während die Zusammenarbeit in klar definierten Bereichen das Ziel von wirtschaftlichen Kooperationsabkommen ist, gewähren sich Staaten durch Präferenzabkommen Vorteile, indem sie Ausnahmen von zuvor klar definierten Regelungen zulassen. Dadurch verschaffen sie sich Präferenzen gegenüber so genannten Drittstaaten. Beispiele für Kooperationsformen spiegeln sich wider in der Gründung einer gemeinsamen Forschungseinrichtung oder in der Planung von einmaligen Infrastrukturprojekten. Bei Präferenzabkommen kann es sich hingegen z.B. um Zollbefreiungen für Güter handeln. Im Vergleich dazu stellt ein Assoziationsabkommen (bspw. der EU mit Drittstaaten, die noch keine Mitglieder sind, wie die Türkei) eine Vorstufe zu einer Integrationsform dar (vgl. Kutschker, M./ Schmid, S. 2011, S. 184f.).

Die Integrationsformen unterscheiden sich insbesondere hinsichtlich der Intensität der Integration. Die einfachste Form ist die **Freihandelszone**, bei der der Import und Export von Waren und Dienstleistungen erleichtert werden soll. Dieses Ziel wird durch die Abschaffung von tarifären und nicht-tarifären Handelshemmnissen erreicht. Die **Zollunion** erweitert die interne Perspektive der Freihandelszone um eine externe Perspektive. Die Mitglieder der Zollunion zielen auf ein gemeinsames Auftreten gegenüber Drittstaaten. Wenn zudem noch einheitliche Wirtschaftsverhältnisse zwischen den Mitgliedsländern hergestellt werden, entsteht ein **gemeinsamer Markt**. Notwendig dafür sind freie Faktorbewegungen, d.h. auch Niederlassungsfreiheit, freier Kapitalverkehr und freie Wahl des Arbeitsplatzes. Weitet sich die Integration darüber hinaus noch um eine Angleichung von wirtschaftspolitischen Systemen, handelt es sich um eine **Wirtschaftsunion**. Die Mitgliedstaaten einer Wirtschaftsunion können auch eine gemeinsame Währung festlegen und somit eine **Währungsunion** gründen. Die

stärkte Integrationsform ist die **politische Union**, die eine Wirtschafts- und eine Währungsunion voraussetzt, politische und wirtschaftliche Funktionen hat und eine einheitliche Legislative, Exekutive und Judikative aufweist. Die USA sind ein Beispiel einer politischen Union (vgl. Kutschker, M./ Schmid, S. 2011, S. 185ff.).

Diese Kooperations- und Integrationsformen treiben die Globalisierung insbesondere durch die Förderung eines grenzüberschreitenden Handels an. Dabei wird insbesondere die Regionalisierung gestärkt. Die Gemeinschaften unterschützen den Handel über die Grenzen des Heimatmarktes, aber im Rahmen der regionalen Verflechtung innerhalb der Kooperations- oder Integrationsform (vgl. Kutschker, M./ Schmid, S. 2011, S. 191).

Zu den Triebkräften der Globalisierung gehören auch die zunehmenden Deregulierungstendenzen.

Zunehmende Deregulierungstendenzen	
<ul style="list-style-type: none"> Deregulierung der internationalen Ströme (Waren-, Dienstleistungs-, Geld- und Kapitalströme) 	<ul style="list-style-type: none"> Deregulierung traditionell national geprägter Branchen

Tabelle 2: Triebkräfte der Globalisierung. Eigene Darstellung. In Anlehnung an Kutschker, M./ Schmid, S. (2011), S. 182f.

Es lassen sich zwei Arten von Deregulierungstendenzen unterscheiden. Beide treiben die Globalisierung an, jedoch auf unterschiedliche Art. Während die Deregulierung der internationalen Ströme branchenübergreifend ist, betrifft die zweite Deregulierungstendenz bestimmte Branchen. Zu den sogenannten internationalen Strömen zählen die Waren-, Dienstleistungs-, Geld- und Kapitalströme. Die Deregulierungsmaßnahmen haben das Ziel, Handelsbarrieren zu reduzieren oder zu beseitigen. Dies wird durch internationale Handelsvereinbarungen möglich. Damit können Transaktionskosten gesenkt und ausländische Absatz- und Beschaffungsmärkte einfacher erreichbar gemacht werden. Durch die Liberalisierung der Geld- und Kapitalströme kam es zur Erleichterung der monetären Transaktionen bei Import- und Exportgeschäften und der zahlreichen Transaktionen innerhalb internationaler Unternehmen durch den freien Zahlungsverkehr. Diese Entwicklungen werden insbesondere von der Welthandelsorganisation (WTO), deren Bemühungen der Deregulierung der internationalen Waren- und Dienstleistungsströme gelten, und dem Internationalen Währungsfonds (IWF), der die Liberalisierung der Geld- und Kapitalströme vorantreibt, beeinflusst (vgl. Kutschker, M./ Schmid, S. 2011, S. 182f.).

Deregulierungstendenzen, die direkt traditionell national geprägte Branchen, wie Telekommunikations-, Transport- und Verkehrsdienstleistungen und Energieversorgung betreffen, üben auch starke Triebkraft auf die Globalisierung aus. Seit den siebziger Jahren werden diese Branchen in vielen Märkten von rechtlichen Auflagen befreit. Eine entscheidende Rolle spielt dabei die Öffnung dieser Märkte für ausländische Unternehmen und die Erleichterung des Marktzuganges. Im Fokus der Deregulierung von Branchen stehen daher die Liberalisierung und Entmonopolisierung des Wettbewerbs, da ein leichter Marktzugang für ausländi-

sche Unternehmen den Wettbewerb unterstützt und die grenzüberschreitenden Verflechtungen positiv beeinflusst (vgl. Kutschker, M./Schmid, S. 2011, S. 183f.).

Alle aufgeführten Triebkräfte haben ihre eigene Auswirkung auf die Globalisierung. Sie sind aber nicht unabhängig voneinander, sondern beeinflussen und bedingen sich auch gegenseitig. Eine Bewertung der Wichtigkeit kann nicht vorgenommen werden. Die ganzheitliche Betrachtung aller Geschehnisse in der Welt, die Megatrends der jeweiligen Zeit, rückt eine oder mehrere der Triebkräfte stärker in den Fokus. Nicht nur gegenwärtig, sondern seit jeher treibt der technologische Fortschritt die Globalisierung an, allen voran die Informations- und Kommunikationstechnologien. Sie ermöglichen, intensivieren und erleichtern den Austausch von Ressourcen zwischen Unternehmen weltweit, aber auch innerhalb von Unternehmen. Auch das Internet (inkl. Intranet), die revolutionärste Technologie, mit seiner rasanten Verbreitung und noch nicht ausgeschöpften Potenzialen, treibt die Wirtschaftsaktivität über Landesgrenzen hinaus. Die Tragweite der Veränderungen, mit denen diese Technologien zukünftig Wirtschaft und Arbeitsleben prägen werden, ist kaum absehbar (vgl. Kutschker, M./ Schmid, S. 2011, S. 194). Im Zusammenspiel entfalten Globalisierung und Digitalisierung ihre volle Wirkung. Diese zwei Trends bedingen sich gegenseitig. Einerseits übt die Digitalisierung eine sehr starke Triebkraft auf die Globalisierung aus, andererseits erhöht die Globalisierung den Wettbewerbsdruck auf Unternehmen, die diese Herausforderungen wiederum mit Mitteln der Digitalisierung meistern (vgl. Bertelsmann Stiftung 2015 (Online), S. 2). Abbildung 2 gibt eine Übersicht der spiralförmigen Wechselwirkungen.

Wechselwirkungen zwischen Globalisierung und Digitalisierung

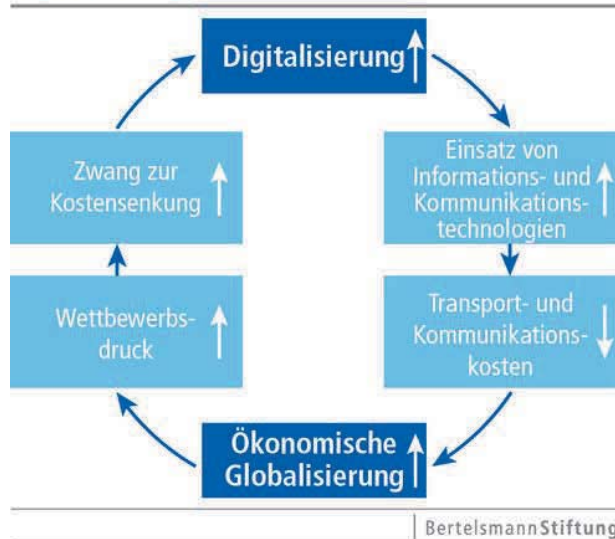


Abb.2: Wechselwirkung Digitalisierung und Globalisierung. Quelle: Bertelsmann Stiftung (2015) Online S. 1.

Dank des technologischen Fortschritts kommt es zu einer Beschleunigung und Intensivierung von globalen Produktions- und Dienstleistungsprozessen. Dadurch wird die Wirkung der Triebkraft Digitalisierung auf die Globalisierung stetig anwachsen. Der internationale Wettbewerbsdruck wird sich erhöhen, an-

dererseits können die Kosten in Produktion und Handel sinken. Im Zusammenspiel untereinander entfalten Globalisierung und Digitalisierung ihre volle Wirkung. In den letzten Jahrzehnten hat dieses Zusammenspiel die internationale Arbeitsteilung gestärkt und das Wirtschaftswachstum erhöht (vgl. Bertelsmann Stiftung 2015 (Online), S. 2).

Unter den Stichworten „Industrie 4.0“, „Digitale Transformation“, „smart factory“ wird seit einigen Jahren die Digitalisierung als Megatrend in Wissenschaft und Wirtschaft stark diskutiert. Insbesondere das „Internet der Dinge“ und das „Internet der Dienste“, die es technisch ermöglichen, Maschinen miteinander zu vernetzen, stehen zum Teil noch am Anfang ihrer Entwicklung. Ebenso stehen die Schnittstellen von Mensch-Maschine schon in zahlreichen Ländern im Fokus der Diskussion. Sie fördern und fordern die Mobilität des Faktors Arbeit. Dabei müssen Individuen bei Verwendung der neuen Dienste sich nicht mehr gleich selbst geographisch in weit entfernte Gebiete begeben (vgl. Holtbrügge, D./ Welge, M. K. 2015, S. 29), sondern es wird zunehmend um eine adäquate Optimierung an Nutzungsmöglichkeiten gehen.

Larry Downes und Chunka Mui bezeichnen Globalisierung, Digitalisierung und Deregulierung als die drei wesentlichen Schlüssel des Wettbewerbs, die ein Unternehmen braucht, um auf dem Markt bestehen zu können (vgl. Downes, L./ Mui, Ch. 1998, S. 7).

Neben den wirtschaftlichen, politischen und technologischen Triebkräften der Globalisierung, die inzwischen in einem verstetigten Wechselwirkungsverhältnis mit ihr stehen, gibt es noch zahlreiche weitere Faktoren, die die Globalisierung vorantreiben. Das sind die ökologischen, die sozialen und die kulturellen Triebkräfte. Auch sie werden von der Globalisierung beeinflusst, treiben sie aber auch ihrerseits voran. Die Folgen und Ursachen für ökologische Probleme sind auf globales Handeln zurückzuführen und können ehrlicherweise auch nur durch gemeinsame, grenzüberschreitende Anstrengungen aller Länder beseitigt werden. Ein Aspekt der „sozialen Globalisierung“ drückt sich z.B. darin aus, dass durch die verstärkte Mobilität von Gütern, Personen und Informationen länderübergreifende Bindungen und vielfältige Gesellschaften entstehen, so dass Unternehmen nicht unbedingt im Ausland Mitarbeiter akquirieren müssen, wenn sie eine multikulturelle Belegschaft als Ziel haben. Mit einer steigenden Anzahl von Ländern, in denen ein Unternehmen tätig ist, erhöht sich auch die Vielfalt der Kundschaft. So stehen Unternehmen auch vor der Entscheidung, Güter zu standardisieren oder zu differenzieren (vgl. Holtbrügge, D./ Welge, M. K. 2015, S. 30f.; vgl. Kutschker, M./ Schmid, S. 2011, S. 196f.).

Während die bisher vorgestellten Rahmenbedingungen eher aus der Umwelt von Unternehmen stammen und auf einer Makroebene die Entwicklung hin zu einem globalen Dorf forcieren, gibt es auch Triebkräfte, die auf Mikroebene, aus einem Unternehmen heraus entwickelt werden. Sie können die Globalisierung proaktiv über ihre Ziele, Strategien, Visionen, Kulturen, Leitbilder und auch mit den daraus abgeleiteten Maßnahmen gestalten (vgl. Kutschker, M./ Schmid, S. 2011, S. 196f.).

Die Triebkräfte lassen sich in insgesamt sechs Dimensionen der Globalisierung einordnen. Bei den Entwicklungen in der **technologischen, ökonomischen und**

politischen Dimension macht sich eine Vereinheitlichung von Rahmenbedingungen, Regeln und Maßnahmen bemerkbar. Im Gegensatz dazu sind die restlichen drei Dimensionen, die **soziale, die kulturelle und die ökologische Dimension** durch divergente Entwicklungen gekennzeichnet. Woran dies liegt und wie genau die soft facts im Rahmen der Globalisierung gesteuert werden können, wird im Abschnitt II tiefgehend erläutert. Innerhalb der einzelnen Dimensionen kann es teilweise auch unterschiedliche oder sogar widersprüchliche Prozesse geben. Die Gründe dafür lassen sich auch in der Tatsache finden, dass nicht nur Triebkräfte, sondern auch Gegenkräfte auf die Globalisierung Einfluss nehmen. Außerdem wirkt die Globalisierung ihrerseits, genau wie bereits über die Digitalisierung erläutert, auf die Rahmenbedingungen und anderen Trends in Wirtschaft und Gesellschaft (vgl. Holtbrügge, D./ Welge, M. K. 2015, S. 32ff.).

Eine der Branchen, die schon lange durch die Globalisierung geprägt wurde, ist die Textilindustrie, wie das folgende Beispiel entnehmen lässt. Ohne einige der Triebkräfte wäre das Produkt deutlich teurer für den Endverbraucher, es ist sogar fraglich, ob es dies Produkt auf dem Markt überhaupt geben würde.

Beispiel Textilindustrie:

Für eine Jeans der Marke Lee Cooper kommt die Baumwolle für den Jeansstoff aus Benin und für die Innentaschen aus Pakistan. Die Reißverschlusszähne stammen aus Japan, Kupfer und Zink für die Nieten und Knöpfe aus Namibia und Australien, der Bimsstein für das Stonewashing aus der Türkei, die Polyesterbänder aus Frankreich und das Nähgarn aus Nordirland. Gefärbt wird die Jeans mit aus Deutschland stammendem synthetischen Indigo in Italien, die eigentliche Fertigung findet in Tunesien statt. Quelle: Neumair, S.-M./ Schlesinger, D./ Haas, H.-D. (Hrsg.) (2012), S. 10.

Aus dem Beispiel wird es deutlich, wie international die Produktion des Unternehmens Lee Cooper, einst in London gegründet und jetzt im Besitz einer US-Firma (Iconix Brand), ist. Es hat 46 „global partners“ und verkauft die Produkte in über 100 Ländern (vgl. Leecooper (Online)). Das Unternehmen hat die Möglichkeiten der Globalisierung genutzt. Doch wie international ist es nun? Ab wann kann ein Unternehmen als international bezeichnet werden und kann das Niveau der Internationalität bewertet werden, um einen Status Quo zu ermitteln und ggf. weitere Maßnahmen einzuleiten und einschätzen zu können, was noch dank vielfältiger Triebkräfte auf ein Unternehmen oder eine Branche zukommen kann? Mit diesen Fragen beschäftigt sich der nachfolgende Abschnitt.

1.1.2 Internationalisierung und Internationalität

Die bisherige Auseinandersetzung mit dem Phänomen der Globalisierung zeigt, dass diese zahlreiche Handlungs- und Lebensräume von Gesellschaften durchdringt. In den Wirtschaftswissenschaften gibt es im Hinblick auf die Abgrenzung zwischen Globalisierung und Internationalisierung verschiedene Definitionsansätze. Häufig wird dabei von einer geografischen Perspektive ausgegangen. Der Begriff Globalisierung findet dann statt Internationalisierung Verwendung, wenn von einer besonders

starken Ausprägung ausgegangen wird. Als Folge davon wird Globalisierung, wie bereits erläutert, als die umfassende Form der Internationalisierung verstanden. Globalisierung wäre danach eine Spezialform der Internationalisierung (vgl. Abrahamczik, Ch. 2012, S. 20). Aufgrund der dargestellten qualitativen Auswirkungen durch Globalisierungseffekte in Wirtschaft und Gesellschaft sowie deren Wechselverhältnis zueinander, soll dieser Auffassung hier aber nicht gefolgt werden. (Dort, wo es sich in Anlehnung an die jeweils verwendete Literatur nicht umgehen lässt, wird der Begriff der Globalisierung verwendet, aber er ist dann bezogen auf die wirtschaftlichen Aspekte). Ansonsten soll in diesem Sinne an dieser Stelle der Begriff der Internationalisierung für sich mit seinen Schwerpunkten erläutert werden, um einen entsprechenden Verständnisrahmen zu schaffen.

Ebenso wie das Begriffspaar Globalisierung/Internationalisierung stellen auch Internationalität und Internationalisierung keine Synonyme dar. Um überhaupt die Spuren der Globalisierung erkennen und im weiteren Schritt die daraus entstandenen Potenziale effektiv nutzen zu können, ist ein grundlegendes Verständnis von Zustand und Prozessen von großer Bedeutung. Wie soll das Unternehmen sonst wissen, wo es hinsichtlich der Internationalität gegenwärtig steht, wohin es möchte, welche Wege es dorthin gibt und welcher davon am effektivsten ist?

Mit „**Internationalität**“ wird der Zustand beschrieben. Sie zeigt das Ausmaß von internationalen Aktivitäten. Internationalität ist eine Zustandsbeschreibung als Ist-Zustand der Unternehmung mit Bezug auf internationale Aktivitäten. Dazu gehören die Nutzung von Ressourcen sowie die Pflege und der Ausbau von internationalen Netzwerken. Hier werden also vorwiegend quantitative Indikatoren (z.B. Anzahl Tochterunternehmen im Ausland) und Instrumente zur Zustandsbeschreibung genutzt, um den aktuellen Stand der Internationalität in entsprechenden Maßgrößen darzustellen. Zum Prozess der Internationalität gehören jedoch auch qualitative Faktoren, die den veränderten Bedingungen der Entwicklung Rechnung tragen müssen. Bei Planungen für die Zukunft kann ein Unternehmen einen Soll-Zustand festlegen und auch den gegenwärtigen Ist-Zustand ermitteln. Auf dem Weg vom Ist- zum Soll-Zustand sind mehrere Entscheidungen zu treffen und einige Schritte zu gehen. Es ist ein Prozess der internationalen Ausrichtung. Dieser **Prozess** wird vom Begriff „**Internationalisierung**“ erfasst (vgl. Schelhowe, Ch. L. 2010, S. 13).

Für die Ableitung von Managementmaßnahmen und für die Steuerung von Unternehmen gerade in Zeiten der steigenden Globalisierung ist eine Unterscheidung des Engagements im Ausland zielführend. Entscheidend soll aber nicht die Frage sein, ob das Unternehmen international ist oder nicht, sondern wie international es ist. Im Fokus steht also der **Grad der Internationalisierung**. Anhand unterschiedlicher Kombinationen, wie Anzahl von Ländern und Formen des Engagements kann der Internationalisierungsgrad festgelegt werden. Er ist ein **Indikator der Internationalität**. Diese Vorgehensweise erlaubt Soll-Ist-Vergleiche, aber auch Unternehmensvergleiche und erleichtert ein mögliches Benchmark und Netzwerkkooperationen (vgl. Meckl, R. 2014, S. 4).

Diese Prozessorientierung wird auch die Grundlage dieser Studienmaterialien sein. Zunächst wird in den nachfolgenden Kapiteln die Internationalisierung beleuchtet. Der Schwerpunkt liegt also auf der Erkennung des gegenwärtigen Internationalisierungsgrades sowie der Strategieentscheidung und -verfolgung. Es wird erläutert, welche Wege es im Rahmen der Internationalisierung gibt, welche Schritte es auf diesem Wege gibt, worauf dabei geachtet werden soll, welche Chancen und Risiken beachtet werden müssen. Darauf aufbauend wird beschrieben, wie ein Unternehmen gemanagt werden kann, wenn es den (gewünschten) Grad der Internationalisierung erreicht hat.

Neben der Anzahl an Ländern, in denen ein Unternehmen ein Auslandsengagement pflegt, gibt es weitere Faktoren, die für den Internationalisierungsgrad entscheidend sind. Ist ein Unternehmen mit komplexen Funktionen über die Grenzen des Heimatlandes vertreten (bspw. Produktion), so weist es einen höheren Internationalisierungsgrad auf als ein Unternehmen, das „nur“ Export ins Ausland betreibt. Je nach Ausrichtung unterscheidet sich der Grad der Internationalisierung von Unternehmen. Anders ausgedrückt, der Internationalisierungsgrad hängt von der Ausrichtung des Unternehmens ab (vgl. Meckl. R. 2014, S. 4).

Die Internationalisierungsmaßnahmen können nach außen und nach innen ausgerichtet sein. Internationalisierung nach außen betrifft Kooperationen und internationale Tätigkeiten mit Kunden, Lieferanten oder Dritten. Es geht um „cross-border-internationalization“ oder Auslandsmanagement. Maßnahmen nach innen steigern den Grad der Internationalisierung und tragen zum „internationalisation at home“ oder Management Multinationaler Unternehmen bei. Diese Internationalisierung betrifft die Strukturen, Prozesse und die Kultur des „eigenen“ Hauses bzw. des Unternehmens und prägt sehr stark das ganze Unternehmen samt seinen Mitarbeitern (vgl. Holtbrügge, D./ Welge, M. K. 2015, S. 44ff.).

Entscheidet sich ein Unternehmen zunächst für ein Auslandsmanagement, so sollte es sich (idealtypisch) insbesondere mit den ausländischen politischen, rechtlichen, ökonomischen und kulturellen Umweltbedingungen beschäftigen. Es geht hauptsächlich um die Überwindung des Informationsdefizits betreffend der unterschiedlichen Rahmenbedingungen und um die effiziente Anpassung. Neben Informationsgewinnung sind Maßnahmen zu optimieren oder sogar neu zu konzipieren und zu implementieren. Internationale Joint Ventures und die Entsendung von Stammhausmitarbeitern in ausländische Tochtergesellschaften sind bspw. Gegenstand des Auslandsmanagements (vgl. Holtbrügge, D./ Welge, M. K. 2015, S. 44).

Sollte sich das Unternehmen für eine (weitere) Erhöhung des Internationalisierungsgrades entscheiden, so muss es die Perspektive wechseln und nicht mehr nur die Umwelt, sondern auch sich selbst in den Fokus nehmen. Multinationale Unternehmen weisen gewisse Merkmale auf, die sie deutlich von nationalen Unternehmen mit Auslandsengagement abgrenzen. Strukturell sind das die Anzahl der Tochtergesellschaften oder die Zusammensetzung des Top Managements. Beispiele für Leistungsmerkmale sind der Umsatz, das Vermögen oder die Wertschöpfung im Ausland. Verhaltensmerkmale sind die Denk- und Verhaltensweisen des Top Managements. Beim Management dieser Multinationalen Unternehmen geht es hauptsächlich

lich um die Anpassung von Strukturen, Systemen und Prozessen an die Bedingungen im jeweiligen Land (politisch, strukturell und kulturell).

Die Forschung bietet hier zwei theoretische Möglichkeiten, die Standardisierung und die Differenzierung aller Aktivitäten, die von der jeweiligen Branche und dem jeweiligen Land abhängen. Mit Standardisierung ist die möglichst weltweite Integration gemeint. Differenzierung stellt die Anpassung an die jeweiligen Bedingungen vor Ort dar (vgl. Holtbrügge, D./ Welge, M. K. 2015, S. 45f.; Meckl, Reinhard 2014, S. 7ff.). Welche Möglichkeiten konkret für die strukturelle Gestaltung multinationaler Unternehmen bestehen, wird im Kapitel 4 erläutert.

Durch die Triebkräfte der Globalisierung haben Unternehmen immer mehr Möglichkeiten, ihren Internationalisierungsgrad auch ohne Grenzüberschreitung zu erhöhen (bspw. dank Digitalisierung). Ein Beispiel ist die Migration. Neben der individuellen Arbeitsmigration (Aus- und Einwanderer, Rückkehr-Migranten oder Remigranten, Diaspora-Migranten), die durch geänderte Rahmenbedingungen in Deutschland steigt, zeichnet sich auch eine massive Migrationszunahme durch die grenzüberschreitende Mobilität innerhalb von Organisationen ab (Expatriates, posted workers, Inpatriates, Drittlandangehörige und Vielgeschäftsreisende). Das Ergebnis ist eine immer vielfältiger werdende Belegschaft auch im nationalen Haus (vgl. Pries, L. 2015. In Hoffmann, R./ Bogedan, C. (Hg.) 2015, S. 57f.). Wie lange noch können sich also Unternehmen in Deutschland, auch kleine und mittelständische Unternehmen, leisten, nicht zu internationalisieren oder „nur“ „cross-border internationalization“ zu betreiben und den Grad der Internationalisierung nicht zu erhöhen?¹ Doch warum ist der Grad der Internationalisierung zu analysieren? Zum einen können anhand des Internationalisierungsgrades unterschiedlich großer Wirtschaftseinheiten, z.B. Unternehmen verglichen werden. Zum anderen kann ein Unternehmen die Wechselwirkungen zwischen Aktivitäten im Inland und im Ausland erkennen und als Basis für entsprechende Aktivitäten nutzen (vgl. Kranzusch, P./ Holz, M. 2012, S. 7ff.).

1.1.3 Multinationale Unternehmen

Einige Autoren bezeichnen jedes Unternehmen als international, bei dem Auslandstätigkeiten existieren, d.h. Tätigkeiten über die Grenzen des Heimatlandes hinausgehen. Andere legen verschiedene Kriterien (bspw. Anzahl Mitarbeiter im Ausland) für die Analyse zugrunde (vgl. Schelhowe, Ch. L. 2010, S. 14.; Meckl, R. 2014, S. 103ff.). Aus den Definitionen lassen sich jedoch keine Managementmaßnahmen ableiten, da sie sehr allgemein sind. Eine weitere Gruppe von Autoren bietet hingegen konkrete Definitionen an, die in zwei Kategorien eingeordnet werden können (vgl. Meckl, R. 2014, S. 3): Quantitative und qualitative Ansätze.

Quantitative Definitionsansätze legen eine oder mehrere Kennzahlen fest, anhand dessen beurteilt werden kann, ob ein Unternehmen „international“ ist oder nicht. Mögliche Kennzahlen sind bspw. Umsatz, Mitarbeiteranzahl oder Kapitalinvestitio-

¹ Die Motive, Ziele und Hemmnisse für und gegen die Internationalisierung sind Thema des nächsten Kapitels.

nen. Wenn ein Unternehmen mindestens die Hälfte seiner erstellten und abgesetzten Leistung im Ausland umsetzt, kann es nach diesen Vorstellungen als „international“ bezeichnet werden. Steht dagegen nicht der Umsatz, sondern die Mitarbeiteranzahl im Fokus, ist der Anteil von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen aus einem anderen Land an der Gesamtanzahl von Mitarbeitern entscheidend. Die prozentuale Grenze kann hier beispielsweise bei 20% gelegt werden. Eine weitere Alternative bietet der Anteil des im Ausland investierten Kapitals am Gesamtkapital der Unternehmung an. Die Schwelle wird hier bei 25% angenommen. Problematisch bei der quantitativen Bewertung sind allerdings die Schwellengrenzen. Automatisch schließt man damit Unternehmen aus, die ebenfalls als „international“ bezeichnet werden können (vgl. Meckl, R. 2014, S. 4). Insoweit bieten diese Angaben eine gewisse Orientierung im Hinblick auf die Verhältnisrelationen, mehr aber auch nicht. Mit Hilfe einer zusätzlichen qualitativen Betrachtung lässt sich hingegen mehr Aufschluss über die Bedeutung der Internationalisierung für ein Unternehmen gewinnen.

Ein Beispiel für einen **qualitativen Definitionsansatz** findet sich bei Perlit (2004). Im Fokus stehen hier die Unternehmensziele. Ein Unternehmen kann danach als international bezeichnet werden, „wenn die Auslandsaktivitäten zur Erreichung und Sicherstellung der Unternehmensziele von wesentlicher Bedeutung sind.“ (Perlit, M. 2004, S. 10). Auch wenn der Vorwurf einer mangelnden Genauigkeit erhoben werden könnte, da die Schwelle von „wesentlich“ nicht operationalisiert wird, kann durch die Schaffung eines Definitionskorridors das Problem der Trennschärfe durch exakte Zahlengrenzen entschärft werden, wie sie in den quantitativen Ansätzen zum Tragen kommen.

Schon früh gab es Versuche zur Typisierung von international tätigen Unternehmen. Ihren Ursprung finden sie in den Arbeiten von Fayerweather (1969, S. 5ff.). Als Muster der Typisierung von Unternehmen wurde das Spannungsfeld zwischen globaler Integration und lokaler Anpassung gewählt. Der in diesem Zusammenhang am meisten verbreitete Ansatz ist der von Prahalat, Barlett und Ghoshal, der so genannte Integration-Responsiveness-Ansatz (I-R-Ansatz). Einerseits sind die Potenziale und Vorteile der globalen Integration zu nutzen und die Standardisierungsmöglichkeiten auszuschöpfen, andererseits dürfen lokale Gegebenheiten nicht außer Acht gelassen werden. Sie sind gleichzeitig zu berücksichtigen, um von den lokalen Anpassungsvorteilen zu profitieren. Unternehmen bewegen sich aber nicht nur zwischen diesen zwei Extremen. Der I-R-Ansatz bietet dieser Typisierung einen Bezugsrahmen. Die Unternehmensleitung steht demnach im Spannungsfeld von Integration und Responsiveness, wobei Integration für Eingliederung steht und das Ausmaß der wirtschaftsraumübergreifenden Abstimmung von Unternehmensprozessen erfasst. Mit Responsiveness ist dagegen Anpassung gemeint. Diese Dimension zeigt das Ausmaß der Einbeziehung von wirtschaftsraumspezifischen Gegebenheiten in Unternehmensprozessen (vgl. Neumair, S.-M./ Schlesinger, D./ Haas, H.-D. (Hrsg) 2012, S. 302). Die folgende Abbildung zeigt die Matrix, die sich aus den vier unterschiedlichen Möglichkeiten ergibt.



Abb. 3: Modell von Bartlett/Ghoshal („I/R-Modell“) (Quelle: i.A. a. Bartlett/Ghoshal 1989, S. 438)

Ein Unternehmen, das in unterschiedlichen nationalen Umfeldbedingungen tätig ist, wird als ein Multinationales Unternehmen (MNU) bezeichnet. Dieses Unternehmen ist „Kräften der nationalen Anpassung“ ausgesetzt, da es auf unterschiedlichen Märkten auf lokale Kunden, Regierungen, Konkurrenten und Strukturen trifft. Doch diese unterschiedlichen Märkte können auch aufgrund komparativer Standortvorteile oder einheitlicher Kundenpräferenzen miteinander verknüpft werden. MNU sind also gleichzeitig auch von „Kräften der globalen Integration“ betroffen (vgl. Zentes, J./ Morschett, D./ Schramm-Klein, S. 2008. In Wrona, Th. (Hrsg) 2008, S. 195ff.).

Kritisch ist zu diesem Vorgehen anzumerken, dass die in Abbildung 3 zu sehenden Typologisierungen von Barlett und Ghoshal nicht auf der Basis von Branchenkräften erfolgen. Außerdem wird unterstellt, dass ein Unternehmen unabhängig von der Anzahl der Länder, in denen es tätig ist, nur eine der genannten Formen einnimmt (vgl. Zentes, J./ Morschett, D./ Schramm-Klein, S. 2008. In Wrona, Th. (Hrsg) 2008, S. 197).²

Gemäß diesem Modell wird eine Organisation als international charakterisiert, auch wenn die Kräfte der nationalen Anpassung und der globalen Integration gering ausgeprägt sind, wie bspw. beim außenwirtschaftlichen Handeln über die Grenzen des Heimatmarktes hinaus. Ein multinationales Unternehmen nutzt insbesondere die Vorteile der Differenzierung. Schöpft es darüber hinaus die Potenziale der Spezialisierung und der globalen Integration intensiver aus, wird es als ein globales Unternehmen bezeichnet. Das Wesen der transnationalen Unternehmen (TNU) besteht dagegen darin, beide strategischen Optionen miteinander zu verknüpfen. Laut der Bundeszentrale für politische Bildung, die als Grundlage den World Investment Report der United Nations Conference on Trade and Development nutzt, ist die Gesamtzahl der Transnationalen Unternehmen zwischen 1990 und 2008 von rund 35.000 auf 82.000 gestiegen. Die Zahl der Tochterunternehmen der TNU weist auch einen Anstieg von 150.000 auf mehr als 800.000 in demselben Zeitraum auf (vgl.

² Die Differenzierungsmöglichkeiten und Strategien, die einem Unternehmen zur Verfügung stehen, werden in Kapitel 3 behandelt.

Bundeszentrale für politische Bildung: Transnationale Unternehmen (Online)) Damit wird deutlich, welche Folgen die Globalisierung auf die Weltwirtschaft hat.

Bevor die strukturellen Merkmale von Unternehmen, die ein Auslandsengagement annehmen, näher beleuchtet werden, befasst sich der nächste Abschnitt mit dem Prozess der Internationalisierung.

1.2 KMU im Prozess der Internationalisierung

1.2.1 Bestimmungsfaktoren von KMU

KMU sind Rückgrat auch der deutschen Wirtschaft. Ihr Anteil an der Gesamtanzahl von Unternehmen beträgt 99,6%. Sie erwirtschaften über 3,5 Mio. Euro und sichern über die Hälfte aller Arbeitsplätze und Ausbildungsplätze (IfM Bonn a (Online)). Einen wesentlichen Beitrag zur Entstehung von Arbeitsplätzen, zur Förderung des Unternehmergeistes und der Innovationstätigkeit der gesamten Europäischen Union tragen die kleinen und mittleren Unternehmen bei. Sie werden auch als „der Motor der europäischen Wirtschaft“ bezeichnet (Günter Verheugen. In Europäische Kommission a (Online) 2006, S. 3). Auch sie sind von der Globalisierung und den Push-Faktoren (s. Abschnitt 1.2.2) betroffen, auch sie müssen Internationalisierungsprozesse gestalten und steuern, durchleben einen Wandel über die Grenzen des Heimatmarktes hinaus und müssen internationales Management betreiben.

Aber welche Unternehmen können als KMU klassifiziert werden? Was zeichnet sie aus und muss bei der Internationalisierung berücksichtigt werden? Um diese Frage eindeutig beantworten zu können, bedarf es einer einheitlichen Definition. In der Literatur lassen sich jedoch etliche unterschiedliche Definitionen finden. Meist werden für die Abgrenzung Kennzahlen wie Mitarbeiterzahl und Umsatz herangezogen. Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn, dessen Aufgabe insbesondere die Erforschung der Lage, Entwicklung und Probleme des Mittelstands ist, hat eine Definition entwickelt, die in der nachfolgenden Abbildung zu sehen ist.

KMU-Definition des IfM Bonn im Überblick

Unternehmensgröße	Zahl der Beschäftigten	und	Umsatz €/Jahr
klein	bis 9		bis unter 1 Million
mittel*	bis 499		bis unter 50 Millionen
(KMU) zusammen	unter 500		unter 50 Millionen

© IfM Bonn

Abb. 4 KMU-Definition des IfM Bonn. Quelle: IfM Bonn b (Online)

Parallel dazu gibt es inzwischen von der Europäischen Kommission ebenfalls eine Festlegung im Hinblick auf eine Klassifikation von KMU, um eine Vereinheitlichung zu gewährleisten. Damit soll den zuständigen europäischen Gremien die Einteilung von Unternehmen erleichtert werden. Diese Definition bildet die

Grundlage zur Förderung dieses Unternehmenstyps im europäischen Raum und erleichtert die Entscheidungsfindung in Bezug auf Projektunterstützung oder Informationslieferung. Sie findet in allen Politiken, Programmen und Studien der Europäischen Kommission Anwendung. Das Ziel der einheitlichen Definition ist die Sicherstellung von Fairness und die Vermeidung von Ungleichgewicht im Wettbewerb innerhalb und zwischen Mitgliedstaaten (vgl. Europäische Kommission b (Online) S. 4f.). Die Definition der Europäischen Kommission wurde in einer Empfehlung im Mai 2003 veröffentlicht und trat 2005 in Kraft.³ Die im Artikel 2 der Empfehlung festgelegte Definition zeigt Abbildung. 5.

DIE NEUEN SCHWELLENWERTE (Artikel 2)

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

Abb. 5: Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 zur Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. Quelle: Europäische Kommission a (Online) (2006) S. 14

Beim Vergleich beider Definitionen werden die Unterschiede deutlich. Es kann also sein, dass ein Unternehmen in die Forschung des IfM einbezogen und als KMU behandelt wird, dieses jedoch auf EU-Ebene nicht zu der Gruppe der KMU der Europäischen Kommission gehört und damit von der Förderung ausgeschlossen ist. Doch unabhängig von dieser Problematik wird hier der Schwerpunkt auf die Besonderheiten von KMU im Prozess der Internationalisierung gelegt (vgl. Leick, B./ Leßmann, G./ Nussbaum, J. 2012, S. 8).

³ Online zu finden unter: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=DE> (Abrufdatum 28.12.15)

Neben den quantitativen Kriterien lassen sich KMU insbesondere auch durch qualitative Merkmale von großen Unternehmen abgrenzen (vgl. Eden, H. In Krystek, U./ Zur, E. (Hrsg.) 2002, S. 36). Das unternehmerische Handeln und die Strukturen in KMU werden insbesondere durch mittelständische Denkmuster geprägt. Folgende Charakteristika sind bei der Internationalisierung von KMU zu beachten:

- Die Geschäftsleitung ist der entscheidende Entscheidungsträger.
- Zu den Entscheidungsgrundlagen gehört insbesondere die Entwicklungsgeschichte des Unternehmens (Traditionsbewusstsein, Vergangenheits- und Gegenwartsorientierung).
- Ressourcenknappheit bestimmt das unternehmerische Handeln im hohen Maße.
- Generalistische Ausrichtung der Aufgaben auf allen Ebenen ist üblich.
- Zwischen Unternehmensleitung, Führungskräften und Mitarbeitern werden meist persönliche Beziehungen gepflegt.
- Auch bei internationalen Aktivitäten besteht eine ausgeprägte regionale Verbundenheit dauerhaft.
- Über mehrere Generationen hinweg besteht eine ausgeprägte Mitarbeiterbindung an das Unternehmen, aber auch an den Standort.

Aufgrund dieser qualitativen Merkmale unterscheidet sich die Ausgangssituation von KMU hinsichtlich einer Internationalisierung von der großer Unternehmen. Sie nehmen deswegen oftmals die Herausforderungen der Globalisierung anders wahr und entscheiden sich für unterschiedliche Internationalisierungswege (vgl. Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. 2007 (Online), S. 9.; Frank Wallau 2006, S.13f.).

Außer zur Gruppe der KMU gehören einige Unternehmen gleichzeitig zu einer anderen Gruppe von Unternehmen mit besonderen Spezifika und werden auch Familienunternehmen genannt. Im Vergleich zu anderen Unternehmen weisen diese Unterschiede in der Eigentumsstruktur und den spezifischen Eigenschaften auf, die das Ergebnis der Kopplung und der Koevolution von Familie, Eigentum und Unternehmen darstellen. Diese Aspekte zeigen Auswirkung auch auf das strategische Verhalten und damit auf die Strategien der Internationalisierung (vgl. Wolf, K. 2011, S. 4).

Das IfM Bonn bezeichnet Unternehmen, dessen Eigentums- und Leitungsrechte in der Person des Unternehmers und/ oder seiner Familie vereint sind, als Familienunternehmen. Außerdem müssen sie folgende Kriterien erfüllen:

- mindestens 50% der Anteile des Unternehmens gehören bis zu zwei natürlichen Personen oder ihren Familienangehörigen;
- diese natürlichen Personen sind Teil der Geschäftsführung;
- KMU sind unabhängig von anderen Unternehmen (vgl. IfM Bonn c (Online)).

Eine hohe Anzahl Familienunternehmen sind gleichzeitig auch KMU und weisen Bestimmungsfaktoren mittelständischer Unternehmen auf. Familienunternehmen sind aber nicht in jedem Fall mittelständische Unternehmen, da es eine Reihe familiengeführter Großunternehmen gibt (vgl. Felden, B./ Hack, A. 2014, S. 19).

Mit dem Begriff Mittelstand werden kleine und mittlere (Familien-)Unternehmen und auch die freien Berufe und die selbstständigen Landwirte bezeichnet. Im Unterschied zu KMU sind jedoch keine Größengrenzen für den Mittelstand festgelegt (vgl. Felden, B./ Hack, A. 2014, S. 19.; Welter, F./ May-Strobl, E. / Wolter, H.-J. 2014, S. 5ff.).

Im nächsten Kapitel werden die Motive und Ziele von Unternehmen im Rahmen der Internationalisierung erläutert, aber auch die Hemmnisse dargestellt.

1.2.2 Motive, Ziele und Hemmnisse

Die wachsenden Tendenzen zu Globalisierung und Internationalisierung bleiben nicht ohne Einfluss auf die Anzahl der Motive für Unternehmen. Sie bieten neue Handlungsperspektiven zur Steigerung des Internationalisierungsgrades. Nicht immer liegt die Entscheidung dabei in den Händen von Unternehmen. Es gibt Faktoren, die Unternehmen zur Internationalisierung „zwingen“, wenn diese optional dauerhaft erfolgreich sein möchten. Es handelt sich dabei um die so genannten **Push-Faktoren** (vgl. Wolf, K. 2011, S. 9). Diese reaktiven Motive hängen mit den Triebkräften der dynamischen Verflechtung der Weltwirtschaft zusammen. Wird die Globalisierung z.B. durch neue Technologien oder Veränderungen der Rahmenbedingungen angetrieben, entstehen neue Motive oder bestehende werden gestärkt oder modifiziert und deutlicher spürbar. Andere Push-Faktoren wiederum ergeben sich durch Standortentscheidungen von Geschäftspartnern wie Lieferanten oder Abnehmern (z.B. B2B) mit dem Ziel, international zu produzieren oder Dienstleistungen zu erbringen. Will man den Partner nicht verlieren, bleibt kaum eine andere Alternative, als mit dem anderen Unternehmen mitzuziehen (vgl. Backes-Gellner, U./ Huhn, K. 2000. In Gutmann, J./ Kabst, R. 2000, S. 185.; Röder 2011 In Keuper, F./ Schunk, S.A. (Hrsg.) 2011, S. 37.; Abrahamczik, Ch. 2012, S. 21ff.).

Externe Faktoren, die den Weg zur Internationalisierung aus eher freiwilligen Motiven beschreiben, werden **Pull-Faktoren** genannt. Auch sie stehen unter den Einflüssen der treibenden Kräfte der Märkte. Im Vergleich zu den Push-Faktoren motivieren die Pull-Faktoren aber intrinsisch. Sie unterstützen die internen Faktoren und ermöglichen zudem einen proaktiven Entscheidungsspielraum (vgl. Backes-Gellner, U./ Huhn, K. 2000. In Gutmann, J./ Kabst, R. 2000, S. 185.; Röder 2011 In Keuper, F./ Schunk, S.A. (Hrsg.) 2011, S. 37.; Abrahamczik, Ch. 2012, S. 21ff.). Tabelle 3 bietet eine Übersicht der Faktoren an. Diese Überlegungen haben ihren Ursprung in der ökonomisch motivierten Migrationstheorie. Im Kontext der Internationalisierung von Unternehmen stellen Pull-Faktoren somit Anreize für die Aktivitätensausweitung ins Ausland dar. Diese geschieht über neue Märkte oder durch adäquate Koordinationsmuster wie Kooperation oder Unternehmenskonzentration. Push-Faktoren „zwingen“ Unternehmen hingegen zu einem Auslandsengagement und üben daher einen Anpassungsdruck aus (vgl. Geyer, G./ Uriep, A. 2012, S.11).

Push-Faktoren	Pull-Faktoren
Gesättigte Inlandsmärkte/ sinkende Nachfrage im Inland	Wahrnehmung von Potenzialen im Ausland/ Aussicht auf Gewinne im Ausland
Hoher Wettbewerbsdruck	Vorhandensein spezieller Kompetenzen, z.B. Auslandserfahrungen, Sprachkenntnisse, Auslandskontakte
Abhängigkeit von international agierenden Abnehmern (insbesondere Zulieferern)	Die auf Auslandsmärkten nachgefragte Besonderheit oder Einzelartigkeit des Produktes
Kostendruck (z.B. steigende Lohnstückkosten)	Kostenvorteile am ausländischen Standort
Nicht selbstinitiierte Aufträge aus dem Ausland (sogenannte „unsolicited orders“)	Positive Einstellung des Unternehmers gegenüber Auslandsaktivitäten

Tabelle 3: Internationalisierungsmotive. Quelle: Backes-Gellner, U./ Huhn, K. (2000). In Gutmann, J./ Kabst, R. (2000), S. 185.

Unternehmen, die sich in Richtung „Internationalisierung“ bewegen (lassen) oder praktizieren müssen, sollten sich Klarheit über ihre Ziele verschaffen. Gerade durch den entstehenden Wettbewerbsdruck ist es umso dringlicher, die eigene Zielsetzung zu bewahren, da ein Unternehmen z.B. die zur Verfügung stehenden Ressourcen nicht außer Acht lassen kann. Von den festgelegten Zielen hängen wiederum die Strategien und der Einsatz entsprechender Managementmethoden ab.

So können Unternehmen als Zielsystem die Entdeckung und Nutzung von neuen Absatzpotenzialen mit günstigeren Bedingungen im Ausland haben, insbesondere wenn bei einem starken Wettbewerb aufgrund eines niedrigen Preisniveaus der Heimatmarkt von geringen Wachstumsraten gekennzeichnet ist. Absatzmarktorientierte Ziele verfolgen auch Unternehmen, deren Kunden ins Ausland gegangen sind. Diese Kategorie wird „**market seekers**“ genannt (vgl. Meck, I. R. 2014, S. 5).

Im Vergleich dazu verfolgen die „**ressource seekers**“ ressourcenorientierte Ziele. In Frage kommen sowohl Rohstoffe als auch Humanressourcen. Der Zugang zu günstigeren und/ oder anderen Rohstoffen, aber auch zu billigen und/oder qualifizierten Arbeitskräften, steht im Fokus der Internationalisierung.

Die Nutzung eines hohen technologischen Potenzials im Ausland ist das Hauptziel von „**technology and innovation seekers**“. Durch die Internationalisierung ergibt sich für die Unternehmen ein Lernprozess, mit dem Ziel das Gelernte für sich zu nutzen.

Für „**efficiency seekers**“ steht die Effizienz ihrer ökonomischen Aktivitäten im Zentrum der Internationalisierung. Einerseits können die Renditekennzahlen verbessert werden, andererseits kann der Zugang zu billigeren Produktionsfaktoren erreicht werden. Außerdem kann durch die Internationalisierung die Abhängigkeit von nur einem nationalen Markt verringert und damit die Risikodiversifikation erreicht werden.

Unternehmen müssen sich nicht für eine Zielkategorie entscheiden. Sie können auch einzelne Ziele aus jeder Kategorie verfolgen und mit einer multiplen Zielsetzung die Internationalisierung planen (vgl. Meck, l. R. 2014, S. 6ff.).

Tabelle 4 gibt einen Überblick über mögliche Ziele der Internationalisierung aus einer unternehmensbezogenen funktionalen Sichtweise.

<p>Absatzmarktorientierte Ziele</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Marktpräsenz • Ausgleich saisonaler Nachfrageschwankungen auf dem Inlandsmarkt • Verringerung der Wettbewerbsvorteile der im Ausland investierenden Konkurrenten durch eigene Investitionen („bandwaggon-Effekt“) • Sicherung des Absatzes bei Verlagerung der Produktion wichtiger inländischer Partner („Kielwasser-Investitionen“ von Zulieferunternehmen) • Langfristige Sicherung des Weltmarktanteils (z.B. weil Konkurrenten den Heimatmarkt bearbeiten; „cross-investment“) • Nutzung von Phasenverschiebungen im Produktlebenszyklus • Stabilisierung des Umsatzes der Gesamtunternehmung durch Belieferung verschiedener Märkte mit unterschiedlichen Konjunkturzyklen • Überwindung von Sättigungserscheinungen auf dem heimischen Markt • Ausweichen auf Auslandsmärkte mit geringem Wettbewerbsdruck • Umgehen tarifärer und nicht-tarifärer Handelshemmnisse
<p>Kosten- und ertragsorientierte Ziele</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Risikostreuung • Auslastung vorhandener oder zu schaffender Kapazität • Kompensation von Wechselkursschwankungen • Ausgleich von Standortnachteilen • Nutzung von Kostenvorteilen durch Produktion im Ausland (z.B. niedrige Lohn- bzw. Transportkosten) • Verteilung der F&E-Ausgaben durch größere Stückzahlen • Kostensenkung durch Nutzung von Economies of Scale • Verhinderung von Know-how-Abfluss • Nutzung staatlicher Förderprogramme
<p>Beschaffungs- und ressourcenorientierte Ziele</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung des Arbeitskräftepotenzials • Verbesserung der Chancen für alternative, später zu realisierende Markteintrittsformen (z.B. Gewinnung geeigneter Partner für ein Joint Venture) • Erwerb/ Nutzung von Know-how • Sicherung der Rohstoffversorgung

Tabelle. 4: Ziele der Internationalisierung. Quelle: Abrahamczik, Ch. (2012), S. 24 (in Anlehnung an Müller/Kornmeier (2002), S. 369 und Scherm/ Süß (2001), S. 6)

Im Rahmen ihrer Zielverfolgung müssen Unternehmen vielfältige Hemmnisse und Behinderungen überwinden. Tarifäre Hindernisse wie Zölle oder auch nicht-tarifäre Regelungen, z.B. Zulassungsregeln für Produkte können die Internationalisierung verlangsamen oder sogar unmöglich bzw. nicht mehr lohnenswert machen. Unterschiede auf der Produktseite und im Vertriebssystem erhöhen die Komplexität und stellen damit ein Risiko für das im Ausland eingesetzte Kapital dar. Unwägbarkeiten bieten auch sozio-kulturelle Differenzen in den verschiedenen Ländern. Zusätzliche Belastungspotenziale entstehen durch hohe Markterschließungs- und Transportkosten (vgl. Meck, I. R. 2014, S. 6), Finanzierungsrestriktionen z.B. im business system, Management- und Erfahrungseingänge sowie eingeschränkte Transferkompetenzen (vgl. Abrahamczik, Ch. 2012, S.26f.).

Zudem ist die Beachtung des Querschnittscharakters des internationalen Managements von besonderer Bedeutung. Die überwiegende Zahl der betrieblichen Funktionen, Entscheidungen und Abläufe werden von der Internationalisierung betroffen sein und müssen auf die veränderte Situation ausgerichtet werden. Die Interdependenzen zwischen diesen Wirkungskreisen müssen in den Fokus der Betrachtung gerückt werden, um hausgemachte Probleme aus dem Unternehmen heraus zu halten (vgl. Meck, I. R. 2014, S. 7).

Außerdem können politische Instabilität, administrative Vorschriften (Bürokratie), Informationsdefizite, defizitäre Sprachkenntnisse und mangelnde Kompetenzen in der erfolgreichen Suche eines Partners im Ausland, geringe Vertrauenswürdigkeit gegenüber potenziellen Geschäftspartnern die Internationalisierungsprozesse hemmen (vgl. Flash Eurobarometer 421 - TNS Political & Social 2015 (Online), S. 8; Leick, B./ Leßmann, G./ Nussbaum, J. 2012, S. 24ff.).

Unternehmen müssen also berücksichtigen, dass es Internationalisierungshemmnisse sowohl durch externe, als auch durch interne Einflüsse geben kann. Allerdings sollten sich die Akteure auch bewusst sein, dass Internationalisierungshemmnisse einer subjektiven Wahrnehmung unterliegen und im Zeitablauf wandelbar sein können. So hat eine Studie des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn über die Internationalisierungspfade mittelständischer Unternehmen in Osteuropa, die den Internationalisierungsprozess und die Standorteffekte am Beispiel niedersächsischer KMU untersucht, festgestellt, dass sich die Wahrnehmungen der Hemmnisse im Zeitverlauf und mit gesammelten Internationalisierungserfahrungen ändern und eine abgeschwächte Wirkung auf die Internationalisierungsprozesse haben. Auch die Intensität der Wahrnehmung der psychischen Distanz zu anderen Ländern und Kulturen sinkt mit der Zeit (vgl. ebd.)

Ihre subjektive Einschätzung der Internationalisierungshemmnisse haben auch KMU im Rahmen einer Studie der Europäischen Kommission gegeben. Daraus wird deutlich, was als Hemmnisse seine Aufmerksamkeit findet und wie diese von europäischen Unternehmen „eingestuft“ werden (Ergebnisse in Abbildung 6 im Hinblick auf Exporte innerhalb und Abbildung 7 bezogen auf Exporte außerhalb der EU). Danach müssen Entscheidende also nicht nur die wahrgenommenen Barrieren, sondern insbesondere die Querschnittsfunktion und die Subjektivität der Wahrnehmung beachten, um den Erfolg der Internationalisierung nicht zu gefährden.

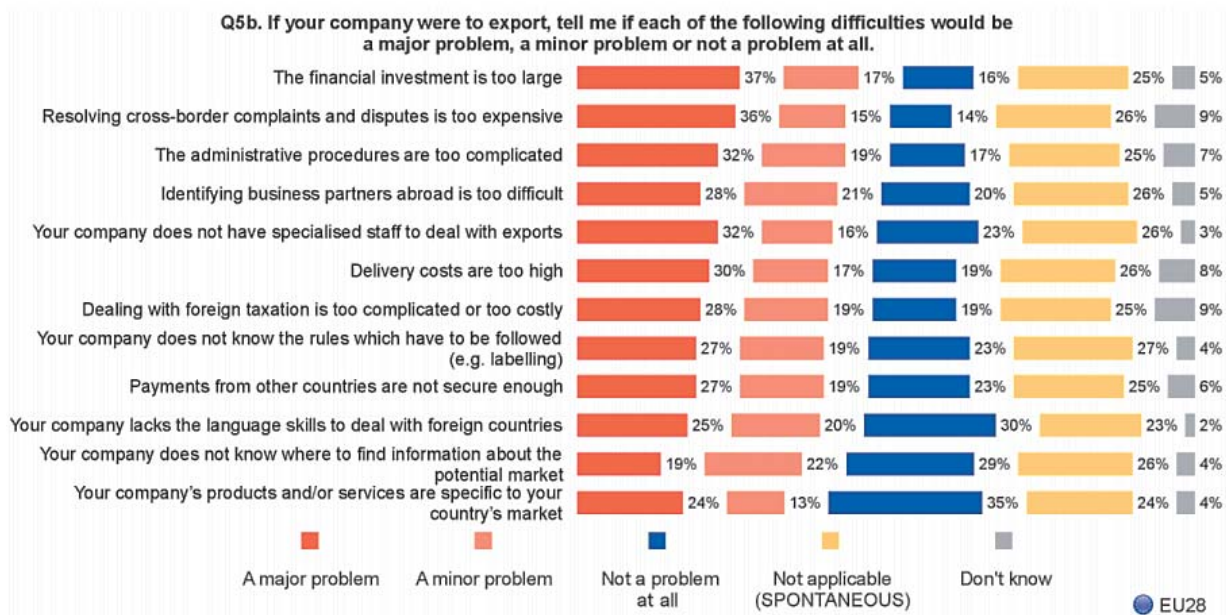
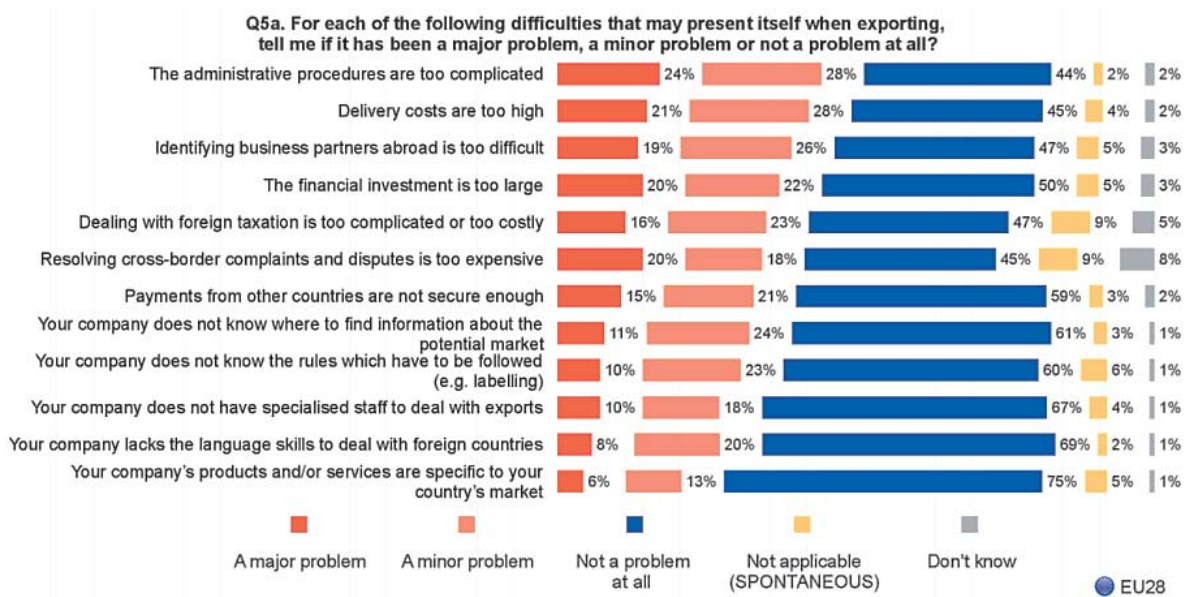


Abb. 6: Exporthemmnisse. Quelle: Flash Eurobarometer 421 - TNS Political & Social (2015) (Online), S. 48.

FLASH EUROBAROMETER 421

"Internationalisation of SMEs"



Base: Businesses that have experience with exporting (N=4,671 in the EU)

Abb. 7: Abwägung der Hemmnisse. Quelle: Flash Eurobarometer 421 - TNS Political & Social (2015) (Online), S. 56.

Der Vergleich beider Abbildungen macht deutlich, dass die Hemmnisse eher als größere Probleme bei Exporten ins nicht EU-europäische Ausland empfunden werden. Nicht die Verteilung, sondern die Intensität ändert sich mit der wachsenden geografischen Distanz.

In der nachfolgenden Abbildung 8 sind die Ergebnisse der Studie bezüglich der Vorschläge von KMU zur Überwindung der Hemmnisse vorgestellt.

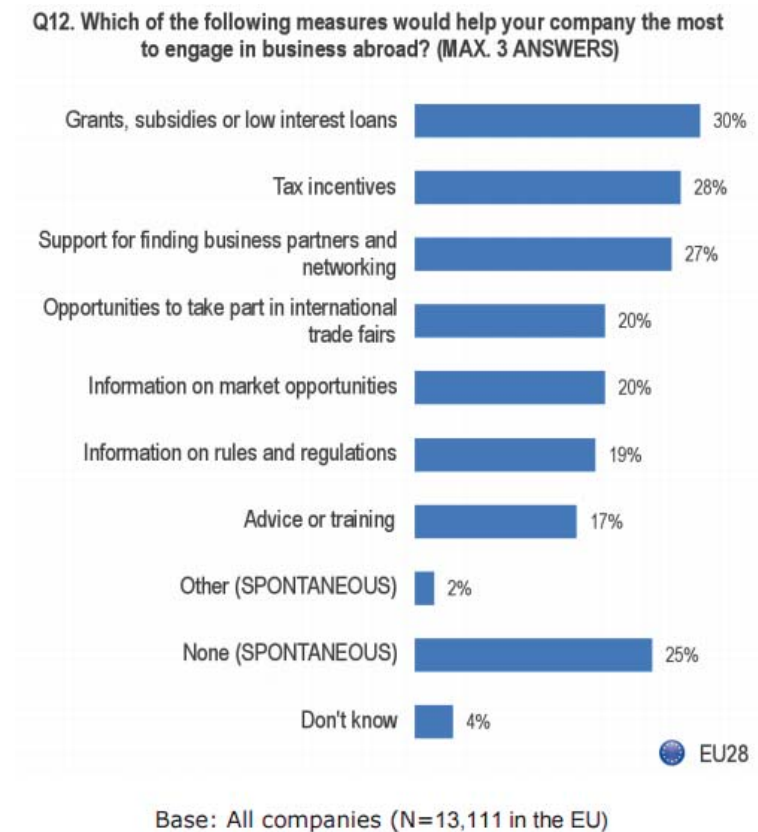


Abb. 8: Unterstützungsmöglichkeiten. Quelle: Flash Eurobarometer 421 - TNS Political & Social (2015) (Online), S. 102.

Dies wirft aber im Hinblick auf die Motivation und Umsetzung zentrale Fragen auf. Ebenso wie die Hindernisse im Internationalisierungsprozess unterliegen die Anreize einer subjektiven Bewertung. Daher ist zu klären, wie Unternehmen nicht nur zur Internationalisierung bewegt werden können, sondern wie sie auch bei der Strategieentwicklung zur Problembewältigung unterstützt werden. Antworten auf diese Fragen werden in den nächsten Kapiteln entwickelt. Da diese Studien genau wie die angeführten Studien KMU im Fokus haben, wird im Folgenden zunächst auf deren Besonderheiten im Internationalisierungsprozess eingegangen.

1.2.3 Pragmatisches Internationalisierungsvorgehen von KMUs

Insbesondere bei der Wahl der Internationalisierungsform und -strategie machen sich die Unterschiede im Vorgehen von KMU und großen Unternehmen bemerkbar. KMU nehmen die im vorherigen Unterkapitel dargestellten Hemmnisse stärker wahr (vgl. Leick, B./ Leßmann, G./ Nussbaum, J. 2012, S. 8).

Aufgrund von Ressourcenengpässen (Sach-, Finanz- und Humankapital, Informationen und Know-how sowie Managementwissen) entscheiden sich KMU meist für Internationalisierungsmaßnahmen, die nicht oder weniger aufwandsintensiv sind. In diesem Zusammenhang wird auch davon gesprochen, dass Unternehmen grundsätzlich einem Wettbewerbsnachteil bei Eintritt in einen Auslandsmarkt unterliegen (vgl. Kabst, Rüdiger 2004, S.55f.). Gerade Informationsengpässe mit ihren Informationskosten (unfamiliarity costs) und die nicht zu unterschätzenden Koordinationskosten (spatial costs) erhöhen die Risiken durch Umwelt- und Verhaltensunsicherheit für KMU in einem nicht zu unterschätzenden Maße (vgl. Kabst, R. 2004, S.56).

Die Wirkung externer Hemmnisse ist somit stärker. Die Ressourcenknappheit führt bei KMU auch eher zu Entscheidungen, die vorhandenen Ressourcen auf dem Heimatmarkt einzusetzen. Und wenn sie sich für ein Auslandsengagement entscheiden, dann eher für Formen wie bzw. Export, da sie mit weniger (finanziellen) Ressourcen verbunden sind (vgl. Leick, B./ Leßmann, G./ Nussbaum, J. 2012, S. 16ff.).

Durch die Personenbezogenheit wird nicht nur die Identifikation der Leitung mit der Belegschaft gestärkt. Pull-Faktoren, die ein Unternehmen zur Internationalisierung führen, wie das Vorhandensein spezieller Kompetenzen, z.B. Auslandserfahrungen, Sprachkenntnisse, Auslandskontakte und eine positive Einstellung des Unternehmers gegenüber Auslandsaktivitäten, haben eine stärkere Wirkung. Da die Internationalisierung eng mit anderen grundlegenden Unternehmensstrategien zusammenhängt und eine der Komponenten der Unternehmenspolitik ist, stellt sie eine Dimension des strategischen Verhaltens des KMU dar. Genau wie dieses strategische Verhalten in einem engen Zusammenhang mit der Persönlichkeit der Geschäftsleitung steht, hängt es auch von Situation und Verhalten auf den Heimatmärkten ab (vgl. Bamberger, I./ Wrona, Th. In Pfohl, H.-Ch. 2013, S. 413ff.). Doch die „Schlüsselvariable“, der „Kernfaktor“ insbesondere am Anfang der Internationalisierung, ist der Unternehmer mit seinen spezifischen Merkmalen (Fremdsprachen, Auslandsreisen, Kompetenzen etc.) (vgl. Bamberger, I./ Wrona, Th. In Pfohl, H.-Ch. 2013, S. 416f.).

Die Mitglieder der Geschäftsleitung schieben nicht nur den Internationalisierungsprozess an. Sie bringen ihre Netzwerke mit ein und orientieren sich an bestehenden Partnerschaften oder verlassen sich auf Ratschläge von Rechtsanwälten, Wirtschaftsprüfern oder -beratern, mit denen sie schon zusammenarbeiten (vgl. Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. 2007 (Online), S. 14).