

# Unsicherheitsvermeidend oder opportunistisch: Internationalisierungsverläufe von kleinen und mittleren Unternehmen

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) gelten bis heute als das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Mit deren zunehmender weltweiter Verflechtung stehen auch diese Betriebe inzwischen immer mehr unter Druck, international zu investieren. Wie sie das angesichts ihrer spezifischen organisationalen und sozialen Bedingungen tun und welche Folgen Internationalisierungsstrategien für Klein- und Mittelbetriebe haben, ist bislang weitestgehend ungeklärt. Der Beitrag zeigt, dass die KMU besondere Internationalisierungswege einschlagen, die ihren spezifischen betrieblichen Bedingungen geschuldet sind. Gleichwohl bleiben die Internationalisierungsbemühungen auch nach „innen“ nicht folgenlos und verändern die sozialen Welten von KMU tiefgreifend.

CHRISTOPH SEIDEL, ANDRE MEYER

## 1. Einführung

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) gelten als das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. So fallen laut dem Institut für Mittelstandsforschung 2012 99,6% aller deutschen Unternehmen in diese Rubrik. Sie beschäftigten 59,4% aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten und erwirtschafteten 35,3% des Umsatzes aller Unternehmen (Institut für Mittelstandsforschung Bonn 2012). KMU gelten dabei im Vergleich mit größeren Unternehmen als immer noch stark regional verwurzelt, besonders in Bezug auf die Rekrutierungsstrategien ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (European Commission 2010). Ihnen wird eine regionale und beschäftigungswirksame Bedeutung zugeschrieben. Mit zunehmender globaler Wettbewerbsdynamik werden aber auch die KMU immer stärker zur Internationalisierung getrieben, was sich vor allem in einem stark steigenden Exportanteil ihres Gesamtumsatzes zeigt (ebd., S. 15ff.; Institut für Mittelstandsforschung Bonn 2007). Man geht inzwischen von einem Auslandsanteil von ca. 16% am Gesamtumsatz aus (Geyer/Uriepp 2012). Zunehmend werden KMU aber auch von ihren Kunden und Wettbewerbern zu direkten Investitionen im Ausland gedrängt. Insbesondere größere KMU (ab 100 Beschäftigte) investieren inzwischen vermehrt direkt im Ausland (European Commission 2010; Kinkel/Maloca 2009). Ungeklärt ist bislang, wie ein solches Auslandsinvestment den KMU trotz ihrer geringeren Res-

sourceausstattung gelingt. Betrachtet man die aktuelle Forschung zur Internationalisierung von KMU, so fällt auf, dass weder die organisationale noch die Dimension der sozialen Beziehungen der KMU auf deren Internationalisierungsprozesse bezogen wird. Organisational und in Bezug auf ihre sozialen Beziehungen zeichnen sich KMU im Kontrast zu Großunternehmen typischerweise durch in hohem Maße reziproke Beziehungen zwischen den unterschiedlichen betrieblichen Akteuren aus. Bislang ignoriert die Forschung aber weitestgehend, welche Folgen diese charakteristische soziale Welt für die Internationalisierungsprozesse hat und wie diese Prozesse auf die soziale Welt der KMU zurückwirken. Deshalb widmen wir uns in diesem Beitrag folgenden Fragen:

- Wie gestalten sich Internationalisierungsprozesse im Kontext der besonderen organisationalen und sozialen Bedingungen in KMU?
- Welche Folgen haben Internationalisierungsprozesse für die soziale Welt der KMU?

Dabei erörtern wir die erste Frage, indem wir uns auf den Zusammenhang zwischen dem Internationalisierungsvorgehen der KMU, deren organisationalen Entscheidungswegen und spezifischen sozialen Welten konzentrieren. Hier geht es uns vor allem darum, aufzuzeigen, dass – entgegen der vor allem im International-Business-Diskurs vertretenen Auffassung – gerade in KMU Internationalisierungsprozesse nicht reine Entscheidungsprozesse des Managements sind, sondern diese sich nur aus der Ein-

bettung des Managements in den sozialen Zusammenhang des jeweiligen Betriebes verstehen lassen. Dieses veranschaulichen wir, indem wir anhand von Fallstudien darstellen, wie betriebliche Konstellationen von Entscheidungssystemen und sozialen Welten in KMU mit deren spezifischen Internationalisierungsvorgehen verbunden sind. Zur Beantwortung der zweiten Frage nehmen wir die aufgefundenen Konstellationen von Entscheidungssystemen und sozialer Welt auf und illustrieren daran die unterschiedlichen Folgen von Internationalisierungsprozessen für die Heimatstandorte der KMU. Der Artikel fokussiert entsprechend die deutschen Heimatstandorte der KMU hinsichtlich Bedingungen und Folgen ihres Internationalisierungsverlaufs und betrachtet nicht die soziale Welt der jeweiligen Niederlassungen in China.

Zur Beantwortung unserer beiden Leitfragestellungen greifen wir auf Befunde des Projektes „Going Global oder kurzfristige Abenteuer“ zurück, in dem wir die Zusammenhänge zwischen Internationalisierungsprozessen, organisationalen Entscheidungsprozessen, interessenpolitischen Konstellationen und sozialen Beziehungen in KMU untersucht haben.<sup>1</sup> Dazu nutzen wir die Methode des qualitativen Fallvergleichs (Yin 1994), um die erwarteten komplexen Zusammenhänge mit der notwendigen Tiefenschärfe analysieren zu können. Die Stärke dieser Methode ist, dass sie „Wie- und Warum-Fragen“ verbindet und zugleich theoriegenerierend ist (Ghauri 2004).

Der Fokus unserer Studie lag auf deutschen KMU, die direkt in China investieren. Insgesamt führten wir sechs Fallstudien durch, deren Auswahl einem „most different design“ folgte (Seawright/Gerring 2008), um durch kontrastierende, aber vergleichbare Fälle typische Unterschiede einfangen zu können. Das Sampling der Fälle erfolgte anhand der Branche (Automobilzulieferer/Maschinenbau), der Unternehmensgröße (unter 500 Beschäftigte / 500 – 1250 Beschäftigte) und des Alters der Niederlassung (unter fünf Jahre / ab fünf Jahre). Die empirische Basis bilden teilstrukturierte Interviews auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen (von der Facharbeiterschaft bis zur Geschäftsführung) und in unterschiedlichen funktionalen Bereichen (Produktionsbereich, Personal, Controlling, Vertrieb etc.) in den deutschen Zentralen und den chinesischen Niederlassungen der Unternehmen sowie ethnografische Beobachtungen und ergänzende Analysen von Unternehmensdokumenten. Insgesamt führten wir 78 Interviews in vier Maschinenbaubetrieben und bei zwei Automobilzulieferern. Die Maschinenbauer hatten alle weniger als 500 Beschäftigte. Einer von ihnen besaß eine Tochtergesellschaft, die älter als fünf Jahre war. Die Automobilzulieferer hatten über 500 Beschäftigte und zugleich Tochtergesellschaften, die älter als fünf Jahre waren.

Die Auswahl von KMU, die in China investieren, folgte der Annahme, dass aufgrund größerer sozio-kultureller Unterschiede die Herausforderungen der Internationalisierung für KMU insgesamt deutlicher zutage treten. Allerdings können die vorgefundenen Internationalisierungs-

verläufe und deren Folgen nicht durch das Zielland der Investition erklärt werden. Wie gehen deshalb im Rahmen dieses Beitrages auf China als besonderes Zielland nicht gesondert ein.

Im Folgenden skizzieren wir zunächst den aktuellen Stand der Forschung zur Internationalisierung von KMU und arbeiten die Forschungslücken heraus (2). Im Anschluss stellen wir unser Verständnis von Organisationen als Entscheidungssysteme und soziale Welten vor (3). Darauf aufbauend rekonstruieren wir die empirisch aufgefundenen Konstellationen der Entscheidungssysteme und der sozialen Welten der KMU (4). Anschließend zeigen wir anhand zweier typischer Internationalisierungsvarianten, wie typische Konstellationen von Entscheidungssystemen und sozialen Welten mit dem Internationalisierungsverhalten von KMU zusammenhängen (5). Im sechsten Abschnitt gehen wir auf die Folgen ein, die Internationalisierungsprozesse für diese Konstellationen haben (6). Der Artikel endet mit einem kurzen Fazit (7).

---

## 2. Stand der Forschung: Internationalisierung und Sozialbeziehungen in KMU

Nachdem sich die Forschung lange Zeit fast ausschließlich mit den Internationalisierungsprozessen von Großunternehmen beschäftigt, ist in den letzten Jahren auch das Forschungsinteresse an den Internationalisierungsprozessen von KMU deutlich angestiegen (Jones et al. 2011; Laufs/Schwens 2014). Dieses konzentrierte sich besonders auf die Prozesse des Eintritts von KMU in ausländische Märkte. Dabei werden von der Forschung entweder Umweltdeterminanten oder die Charakteristika zentraler Entscheidungsträger im Management der KMU mit der Ausformung spezifischer Internationalisierungswege in Verbindung gebracht. Allerdings fehlt bislang weitestgehend eine holistische Perspektive auf die Internationalisierungsprozesse von KMU (Mejri/Umemoto 2010). Insbesondere vernachlässigt die Forschung die langfristigen Folgen von Internationalisierungsprozessen für die Organisation und die sozialen Beziehungen der KMU.

Der Großteil der Forschung zur Internationalisierung von KMU fokussiert vor allem deren Internalisierungswege bzw. -muster (Kuivalainen et al. 2012). Dabei kommt der Analyse von Netzwerken eine besondere Bedeutung ►

---

<sup>1</sup> Dieses empirische Forschungsprojekt wurde an der Universität Bielefeld durchgeführt und von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert (Projekt-Nr.: 2012-604-1). Die Autoren danken Ursula Mense-Petermann und dem Projektbeirat des HBS-Projekts für die hilfreichen Kommentare zu einer früheren Version des Artikels.

zu (Amal/Filho 2010; Child/Hsieh 2014). Allerdings lassen Netzwerkansätze weitestgehend offen, wie die internen Strukturen von KMU mit der Entwicklung und Nutzung von Netzwerken während eines Internationalisierungsprozesses zusammenhängen. Kontinen/Ojala (2011, 2012) zeigen jedoch, dass diese Zusammenhänge entscheidend für das Verständnis von Internationalisierungsprozessen von KMU sind. Entsprechend nimmt das Forschungsinteresse an den internen Entscheidungsprozessen der KMU im Verlauf eines Internationalisierungsprozesses zu (Child/Hsieh 2014; Schweizer 2012). Diese Forschung konzentriert sich allerdings auf die Rolle des einzelnen Unternehmens bzw. der dortigen Entscheidungsträgerinnen und -träger, denen insbesondere bei KMU eine ganz zentrale Rolle in den Entscheidungsprozessen zugeschrieben wird (Child/Hsieh 2014; Jansen et al. 2013). Zeigt sich somit ein verstärktes Interesse der Forschung an den internen Entscheidungsprozessen von KMU während eines Internationalisierungsprozesses, so ignoriert die Forschung weitestgehend die organisationalen und sozialen Dimensionen der Internationalisierungsprozesse (die Bedeutung der organisationalen Dimensionen betonen zumindest Swoboda/Olejnik 2013).

Insbesondere im Hinblick auf die innerbetrieblichen Folgen von Unternehmensinternationalisierung finden sich bislang keine Beiträge, in denen die spezifischen Sozialbeziehungen von KMU Berücksichtigung finden. Die Forschung konzentriert sich in diesem Bereich zumeist auf die Konfliktpartnerschaft von Arbeitnehmern und Arbeitgebern, versteht Betriebe aber eher selten als komplexe Sozialräume, in denen unternehmerische Veränderungsprozesse einerseits ihren Ausgang finden und andererseits dann im weiteren Verlauf auf den Sozialraum zurückwirken (siehe aber in Ansätzen Artus et al. 2001; Bosch et al. 1999; Hildebrandt/Seltz 1989; Kotthoff 1981; Kotthoff/Reindl 1990; Kotthoff 1994). Insbesondere für die Betrachtung von KMU ist eine solche Perspektive allerdings notwendig, da in diesen durch schwache Formalstrukturen geprägten Unternehmen auch der Widerstand gegen eine formalisierte Interessenvertretung durch die Eigentümer besonders hoch ist (Schlömer-Laufen 2012; Schlömer-Laufen/Kay 2012). Entsprechend dominieren in diesen Betrieben informale Aushandlungsprozesse zwischen Geschäftsführung und Belegschaft, die sich in einer spezifischen Form des Sozialraums „Betrieb“ ausdrücken. Die Art und Weise, wie sich Internationalisierungsprozesse auf diesen Sozialraum auswirken und wie Belegschaft und Geschäftsführung mit diesen Veränderungen umgehen, ist bislang weitestgehend unerforscht.

### 3. Organisationen als Entscheidungssysteme und soziale Welten

Widmet man sich der Frage, wie sich Internationalisierungsprozesse im Kontext der besonderen organisationalen und

sozialen Bedingungen in KMU gestalten, dann verdeutlicht sich der enge Zusammenhang zwischen spezifischen Entscheidungssystemen der je individuellen sozialen Welt und den Internationalisierungsprozessen der KMU.

Unternehmen sind als Organisationen auch immer Entscheidungssysteme (Luhmann 2006). Diese Entscheidungssysteme unterscheiden sich danach, inwiefern Entscheidungen anhand formaler Regeln programmiert werden, inwiefern auf die individuellen Eigenschaften einzelner Personen vertraut wird und inwiefern unterschiedliche Personen in die Entscheidungen einbezogen werden (ebd.). Besonders KMU wird unterstellt, dass sie nur einen geringen Grad an formalisierten Entscheidungsprozessen hätten und dass stattdessen einzelne Personen für das Entscheidungshandeln ausschlaggebend seien (Child/Hsieh 2014; Jansen et al. 2013). Unsere Forschung zeigt allerdings, dass sich in KMU diesbezüglich Unterschiede auffinden lassen, die sich auf die Internationalisierungsprozesse auswirken. Wir unterscheiden dabei grundsätzlich zwischen Entscheidungssystemen, die *inklusiv* sind, also viele Akteure über Hierarchie- und/oder Abteilungsgrenzen hinweg einbeziehen, und solchen, die *exklusiv* sind und in denen nur wenige Akteure an Entscheidungsfindungsprozessen partizipieren. Diese Unterschiede hängen an der Einbettung der Entscheidungssysteme in die jeweilige soziale Welt des Betriebes.

Organisationen bestehen nicht allein aus Entscheidungssystemen, sondern bilden zusätzlich eigene soziale Welten aus, die die Identität und entsprechend die Wahrnehmung der Entscheider in den Organisationen maßgeblich beeinflussen. Mit dem Begriff „soziale Welt“ bezeichnen wir eine soziale Konstitution von Betrieben, über die nicht direkt entschieden werden kann, die aber ihrerseits Entscheidungsprozesse immer auch mitbestimmt. Sie ist das nicht entschiedene soziale Fundament, auf dem Entscheidungsprozesse in Organisationen fußen. Die „soziale Welt“ ist insofern vom Entscheidungssystem der Organisation zu unterscheiden. Zwar ähnelt der Begriff soziale Welt so dem Konzept der Organisationskultur (Luhmann 2006, S. 145), bezeichnet aber im Gegensatz dazu etwas, das nicht ausschließlich passives Ergebnis von Entscheidungsprozessen (ebd.) oder Ausdruck menschlichen Handelns (Smircich 1983) ist, sondern das auch selbst zum Thema betrieblicher Auseinandersetzungen werden kann. Da die soziale Welt nicht formal verfasst ist, kann über diese bzw. über einzelne Komponenten der sozialen Welt – etwa Identitätskonstruktionen oder Beziehungen zwischen Gruppen – innerbetrieblich offen diskutiert werden. Auch können Entscheidungen auf ihre Folgen für die soziale Welt bzw. ihre Komponenten hin beobachtet und thematisiert werden. Jedoch folgt aus der fehlenden formalen Verfasstheit der sozialen Welt zugleich, dass Entscheidungsträgerinnen und -träger ihre Entscheidungen nicht mit Bezug auf die soziale Welt begründen oder formal über die soziale Welt entscheiden können.

Der Begriff der sozialen Welt umfasst somit auch innerbetriebliche Aushandlungsprozesse. Er weist insofern Ähn-

lichkeiten zum Begriff der Betrieblichen Sozialordnung von Kotthoff (2009) auf. Der Begriff soziale Welt selbst ist sogar durch eine Studie von Kotthoff und Reindl (1990) zu KMU inspiriert. Allerdings steht in den Arbeiten Kotthoffs das Konzept der Betrieblichen Sozialordnung im analytischen Zentrum der empirischen Untersuchungen. Dieses Konzept erfasst eine informale, die formale Ordnung von Betrieben ergänzende betriebliche Messordnung, durch die die Folgsamkeit und Motivation von Beschäftigten in Betrieben erklärt werden kann – selbst wenn diese nicht durch formale Mittel endgültig garantiert werden kann. Im Fokus steht dabei die Beziehung von Arbeitgebern und Beschäftigten. Ist dieses aus unserer Sicht ein zentraler Teil der sozialen Welt und nimmt in ihrer empirischen Erfassung einen wesentlichen Stellenwert ein, geht unser Verständnis der sozialen Welt darüber hinaus. Dieses soll nicht nur die angesprochenen unternehmenskulturellen Aspekte einschließen, sondern auch die Makroeinbettung in nationale und globale Institutionen (Meyer 2005; Whitley 1999) der betrieblichen Akteure wie auch die mikropolitischen Auseinandersetzungsprozesse auf der Ebene des Managements erfassen (Crozier/Friedberg 1993). Soziale Welt bezeichnet insofern nicht nur eine soziale Ordnung, die darüber bestimmt, wie betriebliche Akteure abseits formal festgelegter Regeln miteinander umgehen (Kotthoff 2009; Kotthoff/Reindl 1990). Vielmehr umfasst der Begriff die gesamte betriebliche soziale Einbettung des Entscheidungssystems einer Organisation. Die soziale Welt eines Unternehmens nimmt so auch fundamentalen Einfluss auf Managemententscheidungen, die zunächst nicht direkt im Zusammenhang mit der Beziehung von Arbeitgebern und Arbeitnehmern stehen. Dieses ermöglicht es, die sozialen Aspekte von Betrieben nicht auf die konflikthafte oder kooperative Beziehung dieser beiden Gruppen zu reduzieren, sondern vielmehr alle betrieblichen Akteure als Teil eines gemeinsamen und vielschichtigen sozialen Zusammenhangs zu begreifen.

Soziale Welten von Unternehmen sind letztlich hoch individuell, lassen sich aber dennoch nach typischen Merkmalsausprägungen unterscheiden. Diese Ausprägungen können zwar analytisch getrennt werden, bilden aber in der Empirie ein eng verwobenes Ganzes. Dazu gehören *spezifische Identitätskonstruktionen*, die sich in einem Selbst- und Rollenverständnis der betrieblichen Akteure ausdrücken – etwa eine spezifische Einstellung zu Führung in der Geschäftsführung oder von Arbeit in der Facharbeiterschaft. Diese Identitätskonstruktionen sind eingebettet in eine unternehmerische Kultur, mit der sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter identifizieren und die auch den Umgang der verschiedenen Akteure miteinander bestimmt. Zentral ist dabei, und insofern lassen sich hier direkte Einflüsse auf das Entscheidungssystem erkennen, ob sich in der alltäglichen Koordination und in den Entscheidungsfindungsprozessen eher auf formale Vorgaben bezogen wird, oder ob stärker informelle Koordination dominiert. Ist man etwa bereit, Extraaufgaben zu übernehmen, die nicht formal zugewiesen wurden, weil alle „an einem Strang ziehen“, oder hält man sich bei Arbeitsgän-

gen an die formalen Vorgaben. In Bezug auf diese Komponenten unterscheiden wir zwischen *familiär* und *professionell* orientierten sozialen Welten.

Neben diesen Identitätskonstruktionen sind auch die *Beziehungen zwischen den verschiedenen Akteuren* für die Ausgestaltung der sozialen Welt in den Unternehmen entscheidend. So unterscheiden sich die Unternehmen z. B. darin, ob zwischen der Facharbeiterschaft und Geschäftsführung bzw. Management eine hohe gegenseitige Anerkennung und ein hohes gegenseitiges Vertrauen oder aber ein gegenseitiges Misstrauen besteht. Folgt aus Vertrauen und Anerkennung eine kooperative Arbeitsatmosphäre, so ist umgekehrt Konkurrenz zwischen den verschiedenen Akteuren eine Konsequenz von Misstrauen. Soziale Welten lassen sich in Bezug auf diese Komponenten nach *misstrauisch* oder *vertrauensvoll* unterscheiden.

#### 4. Entscheidungssysteme und soziale Welten von KMU

In allen unseren Fällen finden wir vergleichbare Identitätskonstruktionen der Akteure. So beschreiben die interviewten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Produktion in allen Fällen ihr Arbeitsverständnis als „typisch deutsch“. Sie verstehen sich selbst als Facharbeiter, worunter sie eine Kombination aus hohen Ansprüchen an Selbstständigkeit, eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen und eine entsprechende Leistungsbereitschaft begreifen. Dieses eigene Arbeitsverständnis steht für sie in einem gewissen Kontrast zu ihrer Wahrnehmung der Produktionsmitarbeiter am chinesischen Standort. Die zugeschriebenen Differenzen erklären sie mit der in Deutschland vorhandenen dualen Berufsausbildung und der Beruflichkeit von Arbeit. Die Geschäftsführung in den Unternehmen identifiziert sich in allen Unternehmen mit einer Idealvorstellung des „deutschen Mittelstandes“. Dazu gehört eine Perspektive des langfristigen Denkens in ökonomischen Entscheidungen, eine als tief empfundene Verbundenheit mit dem deutschen Standort und eine Präferenz für eigenfinanzierte Wachstumsstrategien. Ergänzt werden diese Identitäten in den Unternehmen durch ein eher als familiär zu bezeichnendes Selbstverständnis, dass mit einer hohen Identifikation sowohl der Geschäftsführungen als auch der Beschäftigten mit dem Unternehmen einhergeht und in dem sich Arbeitsbeziehungen durch Langfristigkeit und Loyalität auszeichnen. Zudem pflegt man einen persönlichen, informellen Umgangston auch über Hierarchieebenen hinweg.

Über diese Gemeinsamkeiten hinaus unterscheiden sich die sozialen Welten unserer Fallunternehmen. Diese Unterschiede korrelieren mit Variationen der Entscheidungssysteme in den Unternehmen. Wir konnten in den Fallunternehmen vier Konstellationen von sozialen Welten und Entscheidungssystemen unterscheiden. Dabei ent- ►

spricht die hohe Zahl der unterschiedlichen Konstellation bei einer vergleichsweise geringen Zahl von sechs Fällen der von uns gewählten Vorgehensweise eines *most different design* und weist darauf hin, dass unser Fallsample die Vielschichtigkeit des Feldes abbildet.

(1) *Inklusiv-familiär-vertrauensvoll*: Vertrauensvolle und kooperative Beziehungen zwischen den verschiedenen Akteursgruppen gehen in diesen Fallunternehmen mit einem Entscheidungssystem einher, das Verantwortung auf viele Akteure verteilt und somit unterschiedliche Akteure in Entscheidungsprozesse inkludiert. Dabei sind Entscheidungsprozesse durchaus durch eine eindeutige Aufteilung von Rollen geprägt und verlaufen regelgeleitet, wenn auch häufig informal und flexibel. Gerahmt wird dieses durch eine familiäre Kultur, die sich durch eine hohe Identifikation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter und eine durch Informalität und geringe Distanz geprägte Umgangsweise auszeichnet. Entsprechend weist auch die Beziehung zwischen Geschäftsführung und Facharbeiterschaft ein hohes Vertrauen, geringe Distanz und eine Dominanz informeller Kommunikationswege auf. So wird den Facharbeiterinnen und Facharbeitern viel Freiraum in der konkreten Organisation der Produktion überlassen. Zugleich spielen in diesen Unternehmen formalisierte Formen der Interessenvertretung eine untergeordnete Rolle, da die Belegschaft aufgrund ihres hohen Vertrauens in die Geschäftsführung keinen Bedarf für eine formale Vermittlung ihrer Interessen hat.<sup>2</sup>

(2) *Exklusiv-familiär-vertrauensvoll*: Vermischt in einer vertrauensvollen und familiären sozialen Welt die Geschäftsführung ihre persönlichen Interessen sehr stark mit denen des Unternehmens, d. h., wird der Erfolg des Unternehmens letztlich von der Geschäftsführung als Ergebnis des unternehmerischen Geschicks des Eigentümers oder der Eigentümer verstanden und entsprechend auch mit ihnen identifiziert, dann kann die eigentlich familiäre Kultur der sozialen Welt mit konflikthaften Distanzen belastet werden. Während sich die Facharbeiter weiterhin mit einer familiären Unternehmenskultur identifizieren, sind die Distanzen zur Geschäftsführung in der alltäglichen Kommunikation und in der Identifikation offenkundig. Diese Distanzen werden insbesondere von den Facharbeiterinnen und Facharbeitern als problematisch beschrieben. Trotzdem bestimmt eine gegenseitige Akzeptanz die Beziehungen zwischen Geschäftsführung und Belegschaft, weil das Idealbild der Familie hier noch genügend Zusammenhalt stiftet. Diese soziale Welt drückt sich im Entscheidungssystem in einer klaren Trennung zwischen strategischen und operativen Entscheidungen aus. Entscheidungsfindungsprozesse finden tendenziell exklusiv in einem der Bereiche statt. Während strategische Entscheidungen zumeist informell und auf die Geschäftsführung zentriert sind, zeichnen sich die operativen Entscheidungen in höherem Maß als regelgeleitet aus, was sich allein schon aus der Professionalität der Facharbeiterschaft ergibt und eine gewisse Facharbeiterautonomie

in der Produktion voraussetzt. Die Geschäftsführung interpretiert ihre Rolle primär in der Setzung unternehmerischer Ziele und überlässt die operative Umsetzung den Mitarbeitern. Über die strategische Zielsetzung hinaus gibt es keine formalen Vorgaben der Geschäftsführung an die Belegschaft; und auch die informellen Kontakte zwischen der Geschäftsführung und der Belegschaft beschränken sich auf ein Minimum. In dieser Konstellation spielen Betriebsräte eine entscheidende Rolle. Sie fungieren als eine von allen Akteursgruppen akzeptierte Vermittlungsebene zwischen der Geschäftsführung und der Belegschaft, obwohl sie intern eher als Repräsentanten einer der beiden Akteursgruppen angesehen werden.

(3) *Exklusiv-professionell-misstrauisch*: Fanden wir in den Betrieben Misstrauen zwischen Belegschaft und Geschäftsführung, konnten wir vor allem eine höhere Formalisierung durch die Einführung von verbindlichen Standards auf der Werkstattebene beobachten. Diese Standards dienten der Geschäftsführung dazu, auch Entscheidungsprozesse auf der Produktionsebene kontrollieren zu können. Während die Geschäftsführung selbst von diesen Standards nicht unbedingt betroffen war, steuerte sie aber teilweise bis ins Detail auch die operativen Prozesse im Betrieb. Diese Konstellation fanden wir in unseren Fallunternehmen nur als ein Ergebnis von problematischen Internationalisierungsprozessen der ersten beiden Konstellationen. Deswegen fanden wir hier auch Betriebe, die sich in einer durchaus konflikthaften Transformation von einer familiären zur professionellen Kultur befanden. Betriebsräte wurden, wenn sie vorhanden waren, in dieser Konstellation als Repräsentanten nur einer Interessengruppe gesehen. In dieser Konstellation fanden sie kaum Akzeptanz bei der anderen Interessengruppe, sodass sie nicht mehr ihre Vermittlungsfunktion wahrnehmen konnten.

(4) *Exklusiv-professionell-vertrauensvoll*: In Unternehmen, in denen Eigentümerschaft und Geschäftsführung getrennt waren, fanden wir ein im Vergleich stark standardisiertes und kontrolliertes Entscheidungssystem vor. Dieses ging durchaus mit einer vertrauensvollen Beziehung zwischen den unterschiedlichen Akteuren einher. Hier waren zwar noch Reminiszenzen an eine familiäre Kultur vorhanden, dominierend war aber eine Professionalität, die sich durch ein stärker instrumentelles Rollenverständnis und eine damit einhergehende emotionale Distanz der Beteiligten, insbesondere der Geschäftsführung, gegenüber dem Betrieb auszeichnete. Es gab zwar unter den Beteiligten eine Identifikation mit der Betriebsgemeinschaft, aber zugleich auch ein Bewusstsein dafür, dass alle letztlich „bloße“ Angestellte im Betrieb sind. Hier orientierten sich alle Entscheidungs-

2 Da dieser Artikel die sozialen Welten der Unternehmen fokussiert, wird die konkrete Rolle, die Mitbestimmung in den Unternehmen spielt, an dieser Stelle nicht thematisiert. Die Autoren bereiten dazu einen eigenen Beitrag vor.

prozesse – auch die der Geschäftsführung – an verbindlichen Standards und formalisierten Regeln. Insofern wird auch die Geschäftsführung von der Belegschaft als Repräsentant eines erfolgreichen und verlässlichen Entscheidungssystems verstanden. Betriebsräte traten hier bewusst als Interessenvertretungen der Belegschaft in Erscheinung, pflegten aber zugleich ein kooperatives Verhältnis zu der Geschäftsführung. Das Verhältnis zur Geschäftsführung ist zwar durchaus auch persönlich und informell, wird aber gerahmt durch formale Regelungen, auf die man im Konfliktfall akzeptiert zurückgreifen kann.

Die unterschiedlichen Konstellationen korrelierten mit anderen Eigenschaften der Unternehmen. Beobachten ließ sich in unseren Fällen, dass die familiäre Kultur mit der Größe der Unternehmen abnahm. Die Konstellationen *inklusiv-familiär-vertrauensvoll* und *exklusiv-familiär-vertrauensvoll* fanden wir insbesondere bei den Herstellern bis zu 500 Mitarbeitern, bei denen Geschäftsführung und Eigentümerschaft zusammenfallen. Diese produzieren zumeist in Kleinserien- oder Einzelfertigung, und hochqualifizierte Facharbeiterinnen und Facharbeiter nahmen eine zentrale Rolle im Produktionsprozess ein. Hier werden die Maschinen und Anlagen von der Konstruktionsabteilung nicht bis ins Detail vorgegeben, sondern nur vorgeplant, während die konkrete Ausgestaltung den in der Werkhalle Beschäftigten obliegt. Daher sind bei diesem Produktionsmodell Ausbildung und Arbeitserfahrung der Arbeitenden zentral. Das Produktionswissen wird innerhalb des Betriebes anspezialisiert, im direkten Kontakt weitergegeben und das Explizieren einzelner Arbeitsschritte in Form von Dokumentationen findet nur in Ausnahmefällen statt.

Die Konstellation *exklusiv-professionell-misstrauisch* fanden wir auch bei der Kleinserien- oder Einzelfertigung, allerdings als eine Konstellation, die sich in der Folge problematischer Internationalisierungsprozesse der Konstellation *inklusiv-familiär-vertrauensvoll* oder *exklusiv-familiär-vertrauensvoll* erst ergab. Die Konstellation *exklusiv-professionell-vertrauensvoll* fanden wir sowohl bei einem Einzelfertiger als auch bei den in größeren Serien produzierenden Unternehmen. Grundsätzlich finden wir hier eine höhere Standardisierung und Dokumentation der Produktionsprozesse. Insbesondere bei den in Serie produzierenden Unternehmen ist der Facharbeiteranteil in der Produktion deutlich niedriger und es handelt es sich um Unternehmen ab 500 Mitarbeiter, in denen Geschäftsführung und Eigentümerschaft getrennt sind.

## 5. Internationalisierungsverläufe

Diese unterschiedlichen Konstellationen hatten in unseren Fallunternehmen direkten Einfluss auf die Investitionsentscheidung in China. Bei unseren Fällen lassen sich hier grob

zwei idealtypische Vorgehensweisen in den Unternehmen unterscheiden. Diese Vorgehensweise kennzeichnet dabei weniger eine Strategie als vielmehr eine typische Internationalisierungslogik. Es handelt sich insofern nicht um eine bewusste Wahl, wie es etwa bei Strategien der Fall wäre, sondern um einen grundsätzlichen Umgang mit Internationalisierung, der der jeweiligen sozialen Welt der Betriebe entspricht.

Zum einen finden wir in den Unternehmen ein Vorgehen, das stark durch *Unsicherheitsvermeidung* geprägt ist. Dieses sind Unternehmen, in denen die Internationalisierung als eine Notwendigkeit für das gesamte Unternehmen von allen betrieblichen Akteuren verstanden wird. Keiner der Akteure im Unternehmen sieht das Engagement als eine besondere Chance, sich zu profilieren und seine Position im Unternehmen oder gegenüber externen Akteuren zu stärken. Die Investitionsentscheidung und der Aufbau der Produktionsstätten in China werden hier sehr planvoll angegangen und zumeist von allen betrieblichen Akteuren stark unterstützt. Investitionen werden eher inkrementell und im weiteren Verlauf zumeist nur nach einem gewissen „Return on Investment“ getätigt oder an einem konkreten Markt- bzw. Kundenbedarf ausgerichtet. Die Produktionsstätten werden in diesen Fällen stark von dem Heimatstandort zentral kontrolliert und gesteuert.

Wir fanden dieses Vorgehen in den Konstellationen *inklusiv-familiär-vertrauensvoll* und *exklusiv-professionell-vertrauensvoll* vor. In beiden Konstellationen gibt es keine Anreize für einzelne Personen, sich über das Auslandsengagement zu profilieren und deswegen besondere Risiken einzugehen. In der *inklusiv-familiär-vertrauensvollen* Konstellation besteht zudem ein besonderer Bedarf, das familienähnliche Unternehmen vor den Gefahren des Auslandsengagements zu schützen und deshalb Unsicherheiten zu vermeiden. In der *kontrolliert-professionell-vertrauensvollen* Konstellation ist die Vermeidung von Unsicherheit ein integraler Bestandteil standardisierter Entscheidungsprozeduren. Problematisch war dieses Vorgehen insbesondere in der *inklusiv-familiär-vertrauensvollen* Konstellation, weil hier das kontrollierte Vorgehen in der chinesischen Niederlassung eher zu einer *exklusiv-professionell-misstrauischen* Konstellation führte, da die chinesische Niederlassung als zu kontrollierendes Risiko für den deutschen Betrieb wahrgenommen wurde. In dieser Konstellation fühlten sich die chinesischen Mitarbeiter häufig ungleichwertig behandelt, da sie weder die gleiche Akzeptanz seitens der deutschen Geschäftsführung erfuhren noch die gleichen informellen Freiheiten wie die deutsche Belegschaft besaßen. Sie reagierten entsprechend mit unkooperativem Verhalten gegenüber dem Unternehmen, was langfristig das Engagement in China gefährdete.

Von dieser Vorgehensweise lässt sich ein stärker *opportunistisches Vorgehen* unterscheiden. Die Investition in China wird in diesem Fall insbesondere von der Geschäftsführung weniger als Notwendigkeit und eher als eine unternehmerische Gelegenheit begriffen, um sich an einem prosperierenden Markt zu etablieren oder wettbe- ►

werbsfähiger zu werden. Dabei wird diese Investition zu meist im Betrieb von allen Akteuren als ein persönliches Projekt der Geschäftsführung verstanden. In dieser Konstellation sieht die Geschäftsführung in der Auslandsinvestition nicht nur eine Chance für das Unternehmen, sondern auch eine Gelegenheit, persönliche Reputation zu gewinnen und so sowohl im Unternehmen als auch außerhalb des Unternehmens ihre Position zu stärken. Deshalb zeichnen sich diese Investitionsprozesse durch ein starkes finanzielles Engagement aus, dass nicht an konkrete Pläne oder Bedingungen gebunden ist. Ebenso wird externe Hilfe durch Beratung oder Netzwerkkontakte weitestgehend vermieden.

Wir fanden dieses Vorgehen in der Konstellation *exklusiv-familiär-vertrauensvoll* vor, da in dieser Konstellation die Geschäftsführung stark unternehmerisches und persönliches Interesse verquickte. Ebenso verschafft sich in dieser Konstellation die Geschäftsführung gegenüber der sehr autonomen Facharbeiterschaft nur Akzeptanz, wenn sie persönlich zurechenbaren Erfolg vorweisen kann. Problematisch ist hier allerdings, dass das Vorgehen insbesondere auf der Ebene der Facharbeiter in Deutschland zu offenem und passivem Widerstand gegenüber der Investition führen kann. Eine Mehrheit der Facharbeiterschaft sieht durch die Auslandsinvestition ihren Status bedroht und erkennt in dieser keinen Mehrwert für sich. Auf operativer Ebene führt dieser Widerstand zu Schwierigkeiten im Wissenstransfer und in der Koordination der organisationalen Einheiten. Da hier, wie auch in der *inklusive-familiär-vertrauensvollen* Konstellation, Produktionswissen allerdings primär als „tacit knowledge“ (Polanyi 1967) der Facharbeiter zur Verfügung steht, besteht vor allem in der Frühphase der Unternehmensinternationalisierung die Notwendigkeit, diese Beschäftigtengruppe zur kooperativen Mitarbeit beim Aufbau der chinesischen Produktion zu bewegen, um notwendiges Produktionswissen zu transferieren (ebd.; Porschen 2008). Widerstand auf dieser Ebene kann dann den Aufbau der Produktionsstätte in China hinauszögern oder suboptimal verlaufen lassen und sogar zum Scheitern des Engagements führen. Allerdings können gerade die in dieser Konstellation typischerweise nicht an strenge Budgetpläne gebundenen Investitionen solchen Schwierigkeiten entgegenwirken. Wenn Entscheidungen für Auslandsinvestitionen letztlich durch die Geschäftsführungen – ggf. auch gegen Widerstände in der Belegschaft – getroffen werden, dann ist einzig der erwartbare Erfolg auf dem chinesischen Markt das entscheidende Kriterium. Dieses ermöglicht es, der Niederlassung genügend Ressourcen für langfristige Lernprozesse zur Verfügung zu stellen. Zudem erfahren die chinesischen Mitarbeiter durch das massive Investment eine gewisse Wertschätzung, die zu einer Identifikation mit dem deutschen Unternehmen führen kann. Im besten Fall kann sich so eine erfolgreiche chinesische Tochtergesellschaft entwickeln.

Wir identifizieren insofern zwei unterschiedliche Internationalisierungslogiken, die sich aus unterschiedlichen Konstellationen von sozialer Welt und Entscheidungssys-

temen ergeben. Das opportunistische Vorgehen fanden wir in Konstellationen, in dem Entscheidungsfindungsprozesse exklusiv sind, zugleich aber keine grundsätzliche Orientierung der Professionalität die Exklusivität absichert und dafür sorgt, dass Entscheidungsfindungsprozesse regelgeleitet verlaufen. Deshalb können einzelne Akteure im Rahmen ihrer exklusiven Entscheidungsverantwortung Internationalisierung für individuellen Prestigegewinn nutzen. Im Rahmen einer professionellen Orientierung wird dieses durch die allgemeine Akzeptanz regelgeleiteter Entscheidungsprozeduren verhindert. Innerhalb eines inklusiven Entscheidungssystems üben die auf anderen Ebenen involvierten Akteure einen regulierenden Einfluss auf opportunistische und prestigegewinnende Entscheidungen einzelner Akteure aus. Folglich zeichnen sich die entsprechenden Konstellationen durch eine stärkere Unsicherheitsvermeidung aus, die entweder durch Orientierung an Regeln vorgegeben ist oder sich aufgrund der Absicherung gegenüber den in Entscheidungsprozessen weiter inkludierten Akteuren ergibt. Aus unterschiedlichen Konstellationen von Entscheidungssystem und sozialer Welt folgen insofern spezifische Orientierungen in der Internationalisierung von KMU.

## 6. Folgen für die soziale Welt der KMU

Betrachtet man die Folgen, die die Internationalisierungsprozesse für die soziale Welt in den KMU hat, dann zeigt unsere Studie, dass, anders als dies in der Regel in den Unternehmen erwartet wird, sich in dessen Verlauf insbesondere Folgen für die soziale Welt des Heimatstandortes der KMU ergeben. Diese Folgen unterscheiden sich jeweils abhängig von der vorherrschenden Konstellation von Entscheidungssystemen und sozialer Welt der KMU.

Charakteristisch für Betriebe mit einer *inklusive-familiär-vertrauensvollen* Konstellation sind vertrauensvolle, kooperative und stark informelle Beziehungen zwischen den verschiedenen Akteursgruppen und eine hohe Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen. Dieser gemeinsam geteilte Bezug zum Betrieb ist die kooperative Basis, auf welcher die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Unterstützungsleistungen für die neue Niederlassung erbringen. Da die Entscheidungen der Geschäftsführung in der Belegschaft eine hohe Legitimation genießen, wird das Auslandsprojekt als notwendig wahrgenommen und wegen des engen Gemeinschaftsbezugs von Belegschaft und Geschäftsführung als gemeinsames Projekt des Unternehmens verstanden. Die häufig zusätzlich anstehenden Tätigkeiten – etwa durch auftretende Anfragen aus der Niederlassung – werden hier neben der eigentlichen Arbeit übernommen. Dabei zeigt sich ein hohes Maß an Selbstverständlichkeit. Im Vordergrund steht in diesen Unternehmen das Wohl des „eigenen“, „deutschen“ Betriebs. Belegschaft und Geschäfts-

führung arbeiten zusammen für ein gemeinsames Ziel. Die Herausforderungen der Internationalisierung führen daher zu einer stärkeren Integration der unterschiedlichen Akteursgruppen im Betrieb.

Internationalisierung in der *exklusiv-familiär-vertrauensvollen* Konstellation hat tendenziell stärker konfliktbehaftete Folgen für die soziale Welt am Heimatstandort. Hier hat die Geschäftsführung eine besonders herausgehobene Stellung im Unternehmen und bezieht die Belegschaft weder bei den (Unternehmens-)Entscheidungen zum Auslandsengagement ein, noch macht sie ihnen die Entwicklung transparent. Das Auslandsengagement wird von der Belegschaft in hohem Maße als persönliches Projekt der Geschäftsführung gesehen. Diese verfolgt eine scheinbar eigene Agenda, die vorrangig nicht das auf Langfristigkeit angelegte Betriebswohl im Blick hat. Das Verhalten der Geschäftsführung wird dabei von der Belegschaft als Ausdruck fehlender Identifikation mit dem „gemeinsamen Projekt Betrieb“ (Kotthoff/Reindl 1990, S. 352) und als (Teil-)Abkehr von diesem wahrgenommen. Folglich wird der chinesische Standort von den Beschäftigten des Heimatstandortes nicht als Teil des Unternehmens gesehen, weshalb die Unterstützung der Niederlassung in Form des Wissenstransfers begründungsbedürftig wird. Dies stellt zugleich die Grundlage des auf Langfristigkeit angelegten Verhältnisses von Geschäftsführung und Belegschaft infrage (Hechter 1987, S. 10).

In der Folge lässt sich ein Bruch in der zuvor auf Vertrauen aufbauenden sozialen Welt des Betriebes beobachten. Die bereits bestehende Distanz zwischen Geschäftsführung und Belegschaft kann dann im Zuge der Internationalisierung zu einem wachsenden Misstrauen zwischen Belegschaft und Geschäftsführung und einer eher *exklusiv-professionell-misstrauischen Konstellation* führen. So zeigen sich Tendenzen einer Distanzierung von Belegschaft und Geschäftsführung. Während die Belegschaft sich „zusammenschließt“, grenzt sie sich zunehmend von der Geschäftsführung ab. Dies kann dazu führen, dass das Auslandsprojekt verstärkt als Konkurrenz zum Heimatstandort wahrgenommen wird. Erwartet die Geschäftsführung dennoch weiterhin von der Belegschaft Unterstützungsleistungen für die Niederlassung, kann es hier zu verdeckten und offenen Widerstandshandlungen gegen das Auslandsprojekt kommen. Als Reaktion darauf kann die Geschäftsführung stärker auf Standardisierung und Kontrolle der Produktionsprozesse hinwirken, um Produktionswissen von der Facharbeiterebene zu lösen.

Unter der Bedingung einer *exklusiv-professionell-vertrauensvollen* Konstellation ergeben sich im Zuge der Internationalisierung relativ geringe Auswirkungen auf die soziale Welt des Heimatstandorts. Ähnlich wie bei der inklusiv-familiären Konstellation gibt es ein hohes Vertrauen zwischen Belegschaft und Geschäftsführung, was zugleich mit einer hohen Legitimation für deren Entscheidungen einhergeht. Die Geschäftsführungen orientieren sich an der Rationalität festgelegter Verfahrensweisen, sodass die Beschäftigten davon ausgehen, dass den Entscheidungen

ein rationaler Abwägungsprozess vorangeht. Aus diesem Grund gibt es vonseiten der Belegschaft im Internationalisierungsprozess keinen Widerstand. Die Geschäftsführung, so die Überzeugung, wäre das Risiko eines Auslandsengagements nicht eingegangen, wenn dafür keine Notwendigkeit bestanden hätte. Ferner werden ihre Aussagen als sehr verlässlich wahrgenommen. So kommt es nicht zu der Sorge, die Niederlassung im Ausland stelle eine Konkurrenz für den Heimatstandort dar. Schließlich ist die Belegschaft davon überzeugt, die Geschäftsführung handele am Betriebswohl orientiert. Mit der Begründung, es diene auch dem Heimatstandort, werden von den Beschäftigten die Unterstützungsleistungen an die Niederlassung erbracht.

---

## 7. Fazit und Ausblick

Die empirischen Fälle zeigen, wie unterschiedliche Konstellationen von Entscheidungssystem und sozialer Welt Internationalisierungswege und Internationalisierungsfolgen in KMU bedingen.

Generell lässt sich festhalten, dass die Internationalisierung eine große Herausforderung für KMU darstellt, die organisationalen und sozialen Änderungsdruck erzeugt, der in unterschiedlichen Konstellationen von Entscheidungssystemen und sozialen Welten sowohl integrierend als auch desintegrierend wirken kann. Dabei scheint es keine einfachen Lösungen für KMU zu geben. Bestimmt, wie in der *inklusive-familiär-vertrauensvollen* Konstellation, der Schutz einer familienähnlichen sozialen Welt am Heimatstandort die Internationalisierung von KMU, kann es zu Problemen mit dem Aufbau einer ausländischen Niederlassung kommen. Liegt der Schwerpunkt des Engagements auf dem Erfolg der chinesischen Niederlassung mit entsprechenden Risiken, wie in einer *exklusiv-familiär-vertrauensvollen* Konstellation, und gelingt so die Einbindung der chinesischen Mitarbeiter besser, kann das Internationalisierungsprojekt jedoch am Heimatstandort konflikthafte Auswirkungen haben.<sup>3</sup> Insbesondere die klassischen eigentümergeführten KMU werden im Verlauf der Internationalisierung mit dem Widerspruch konfrontiert, genügend Risiken einzugehen, um im neuen Marktumfeld erfolgreich zu sein, ohne die typische soziale Welt der eigenen Heimatbasis als zentralen unternehmerischen Baustein zu gefährden. ►

---

3 Wir konnten beobachten, dass die Entwicklungen innerhalb der Zentrale im Zuge des Internationalisierungsprozesses wiederum auf die Niederlassung zurückwirken. Die Behandlung des sich daraus ergebenden reziproken Zusammenspiels von Niederlassung und Unternehmenszentrale verdient aufgrund seiner Komplexität einen eigenständigen Beitrag und wird hier auch aufgrund des Fokus dieses Beitrages nicht weiter thematisiert.

Die KMU allerdings, die demgegenüber auf stärker formalisierte und standardisierte Entscheidungsprozeduren setzen, bewältigen Internationalisierungsprozesse besser. Entsprechend konnten wir beobachten, dass eine erfolgreiche Internationalisierung mit zunehmender Formalisierung und Standardisierung von Arbeitsprozessen und Koordinationsprozessen in Unternehmen einhergehen. Dieses liegt allein aufgrund von zunehmenden Koordinationsprozessen und Wissenstransfers nahe. Internationalisierung scheint insofern eine professionellere Orientierungen sozialer Welten zu befördern.

Ist diese Diagnose zutreffend, ist zu erwarten, dass mit zunehmender Internationalisierung der KMU deren typische soziale Welt sich allmählich an jene größerer Unternehmen angleicht. Dieses birgt Chancen und Risiken für die Belegschaft und ihre Interessenvertreter. Ein Risiko besteht darin, dass es zu einer Art Identitätskrise auf Facharbeiterebene kommt. Wenn eingelebte Freiheiten verschwinden, liegt es nahe, dass auch Einsatzbereitschaft und Identifikation zurückgehen. Zudem werden Facharbeiter durch Formalisierungsprozesse zunehmend ersetzbar, weil sie implizites, spezifisches Fachwissen verlieren. Ihnen fehlt dann eine wichtige Machtquelle, auf die sie sich in informalen Aushandlungsprozessen mit der Geschäftsführung berufen können. Beides sind Argumente und insofern auch Chancen für eine stärkere Implementierung formaler Interessenvertretungsorgane in KMU. Aus Sicht der Geschäftsführung könnte eine effektive formale Interessenvertretung dafür sorgen, dass durch Internationalisierung ausgelöste Professionalisierungsprozesse der sozialen Welt moderiert werden und sich kein Misstrauensverhältnis zwischen Beschäftigten und Geschäftsführung etabliert. Dieses sichert nicht nur den betrieblichen Frieden, sondern stellt zugleich eine Grundlage für ein erfolgreiches internationales Arbeiten dar. Aus Sicht der Facharbeiterschaft bildet sich ein höherer Bedarf an einer effektiven formalen Interessenvertretung, da nicht mehr gewährleistet ist, dass sie ihre Interessen informell durchsetzen können.

Internationalisierung besitzt insofern Wirkungen auf die soziale Welt der KMU, die nunmehr eine moderierende starke formale Interessenvertretung verlangt. Es liegt dabei im Interesse aller betrieblichen Akteure, dass eine solche Interessenvertretung intensiv in Internationalisierungsprozesse eingebunden wird. Zudem sollten die Interessenvertreter sich selbst aktiv in Internationalisierungsprozesse einbringen, da diese auf Dauer zu einer allmählichen, dafür aber grundlegenden Transformation der sozialen Welt der Unternehmen führen können. ■

## LITERATUR

- Amal, M./Filho, A. R. F.** (2010): Internationalization of small- and medium-sized enterprises: a multi case study, in: *European Business Review* 22 (6), S. 608–623
- Artus, I./Liebold, R./Lohr, K./Schmidt, E./Schmidt, R./Strohwalde, U.** (2001): Betriebliches Interessenhandeln. Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der ostdeutschen Industrie, Bd. 2, Opladen
- Bosch, A./Ellguth, P./Schmidt, R./Trinczek, R.** (1999): Betriebliches Interessenhandeln. Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie, Bd. 1, Opladen
- Child, J./Hsieh, L. H. Y.** (2014): Decision mode, information and network attachment in the internationalization of SMEs: a configurational and contingency analysis, in: *Journal of World Business* 49 (4), S. 598–610
- Crozier, M./Friedberg, E.** (1993): Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation, Frankfurt a. M.
- European Commission** (2010): Internationalisation of European SMEs, Final report
- Geyer, G./Uriep, A.** (2012): Strategien der Internationalisierung von KMU, Hamburg
- Ghauri, P.** (2004): Designing and conducting case studies in international business research, in: Marschan-Piekkari, R./Welch, C. (Hrsg.): *Handbook of qualitative research methods for international business*, Cheltenham, UK/Northampton, MA, S. 109–124
- Hechter, M.** (1987): *Principles of group solidarity*, London
- Hildebrandt, E./Seltz, R.** (1989): Wandel betrieblicher Sozialverfassung durch systemische Kontrolle? Die Einführung computergestützter Produktionsplanungs- und -steuerungssysteme im bundesdeutschen Maschinenbau, Berlin
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn** (2007): Die Bedeutung der außenwirtschaftlichen Aktivitäten für den deutschen Mittelstand. Untersuchung im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn** (2012): KMU in Deutschland gemäß der KMU-Definition des IfM Bonn, [http://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/statistik/unternehmensbestand/dokumente/KMU-D\\_2004-2014\\_IfM-Def.pdf](http://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/statistik/unternehmensbestand/dokumente/KMU-D_2004-2014_IfM-Def.pdf)
- Jansen, R. J. G./Curseu, P. L./Vermeulen, P. A. M./Geurts, J. L. A./Gibcus, P.** (2013): Information processing and strategic decision-making in small and medium-sized enterprises: the role of human and social capital in attaining decision effectiveness, in: *International Small Business Journal* 31 (2), S. 192–216
- Jones, M. V./Coviello, N./Tang, Y. K.** (2011): International Entrepreneurship research (1989–2009): a domain ontology and thematic analysis, in: *Journal of Business Venturing* 26 (6), S. 632–659
- Kinkel, S./Maloca, S.** (2009): Ausmaß und Motive von Produktionsverlagerungen und Rückverlagerungen im deutschen Verarbeitenden Gewerbe, in: Kinkel, S. (Hrsg.): *Erfolgsfaktor Standortplanung. In- und ausländische Standorte richtig bewerten*, Berlin, S. 23–34
- Kontinen, T./Ojala, A.** (2011): Social capital in relation to the foreign market entry and post-entry operations of family SMEs, in: *Journal of International Entrepreneurship* 9 (2), S. 133–151
- Kontinen, T./Ojala, A.** (2012): Social capital in the international operations of family SMEs, in: *Journal of Small Business and Enterprise Development* 19 (1), S. 39–55
- Kotthoff, H.** (1981): *Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung*, München
- Kotthoff, H.** (1994): *Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb*, Frankfurt a. M./New York
- Kotthoff, H.** (2009): Betriebliche Sozialordnung als Basis ökonomischer Leistungsfähigkeit, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 49*, S. 428–446
- Kotthoff, H./Reindl, J.** (1990): *Die soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb*, Göttingen
- Kuivalainen, O./Sundqvist, S./Saarenketo, S./McNaughton, R.** (2012): Internationalization patterns of small and medium-sized enterprises, in: *International Marketing Review* 29 (5), S. 448–465
- Laufs, K./Schwens, C.** (2014): Foreign market entry mode choice of small and medium-sized enterprises: a systematic review and future research agenda, in: *International Business Review* 23 (6), S. 1109–1126
- Luhmann, N.** (2006 [2000]): *Organisation und Entscheidung*, Wiesbaden
- Mejri, K./Umamoto, K.** (2010): Small- and medium-sized enterprise internationalization: towards the knowledge-based model, in: *Journal of International Entrepreneurship* 8 (2), S. 156–167

- Meyer, J. W.** (Hrsg.) (2005): Weltkultur. Wie die westlichen Prinzipien die Welt durchdringen, Frankfurt a. M.
- Polanyi, M.** (1967): The tacit dimension, Garden City
- Porschen, S.** (2008): Austausch impliziten Erfahrungswissens. Neue Perspektiven für das Wissensmanagement, Wiesbaden
- Schlömer-Laufen, N.** (2012): Die Entstehung von Betriebsräten in kleinen und mittleren Familienunternehmen. Eine theoretische und empirische Analyse der Determinanten von Betriebsratsgründungen durch Arbeitnehmer, Wiesbaden
- Schlömer-Laufen, N./Kay, R.** (2012): Betriebsratsgründungen in kleinen und mittleren Unternehmen. Die Rolle der Belegschaften, Berlin
- Schweizer, R.** (2012): The internationalization process of SMEs: a muddling-through process, in: Journal of Business Research 65 (6), S. 745–751
- Seawright, J./Gerring, J.** (2008): Case selection techniques in case study research: a menu of qualitative and quantitative Options, in: Political Research Quarterly 61 (2), S. 294–308
- Smircich, L.** (1983): Concepts of culture and organizational analysis, in: Administrative Science Quarterly 28 (3), S. 339–358
- Swoboda, B./Olejnik, E.** (2013): A taxonomy of small- and medium-sized international family firms, in: Journal of International Entrepreneurship 11 (2), S. 130–157
- Whitley, R.** (1999): Divergent capitalisms. The social structuring and change of business systems, Oxford
- Yin, R. K.** (1994): Case study research. Design and methods, Thousand Oaks

## AUTOREN

**CHRISTOPH SEIDEL**, Diplom Soziologe, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie. Arbeitsschwerpunkte: Arbeits- und Organisationssoziologie, Wirtschaftssoziologie, Multinationale Unternehmen

@ christoph.seidel@uni-bielefeld.de

**ANDRE MEYER**, Diplom Soziologe, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie. Arbeitsschwerpunkte: Arbeits- und Industriesoziologie, Wirtschaftssoziologie, Internationalisierung.

@ andre.meyer@uni-bielefeld.de