

Carl von Ossietzky
**Universität
Oldenburg**

Business Administration
in mittelständischen Unternehmen (B.A.)

Internationales Management

Teodora Bartel / Herbert Schulze



Berufsbegleitender Bachelorstudiengang

Business Administration in mittelständischen Unternehmen (B.A.)



Teodora Bartel, M.A.
Dr. Herbert Schulze †

Internationales Management

Impressum

Autor*innen: Teodora Bartel, M.A.
Dr. Herbert Schulze †

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

Auflage: 4. Auflage, Erstausgabe 2016

Copyright: Vervielfachung oder Nachdruck auch auszugsweise zum Zwecke einer Veröffentlichung durch Dritte nur mit Zustimmung der Herausgeber, 2016 - 2021

ISSN: 1612-1473

Oldenburg, August 2021

Teodora Bartel, geb. Todorova, M.A.



Hauptarbeitsschwerpunkte

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

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

Akademischer Werdegang

Teodora Bartel 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 Bartel ist Vorstandsmitglied des Fördervereins Wirtschafts- und Rechtswissenschaften und Mittelbauvertreterin in unterschiedlichen Gremien von Fakultät 2 der Uni Oldenburg.

E-Mail: teodora.bartel@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.

Von 1988 bis 2021 lehrte 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

INHALTSVERZEICHNIS

EINFÜHRUNG	7
TEIL I: INTERNATIONALES MANAGEMENT VON UNTERNEHMEN	
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 22
1.2.1	Bestimmungsfaktoren von KMU22
1.2.2	Motive, Ziele und Hemmnisse.....26
1.2.3	Pragmatisches Internationalisierungsvorgehen von KMUs32
2	INTERNATIONALISIERUNG ERKENNEN, ANALYSIEREN UND ERKENNTNISSE GEWINNEN ..37
2.1	Theorien der Internationalisierung..... 37
2.1.1	Ökonomische Erklärungsansätze38
2.1.2	Verhaltensorientierte Erklärungsansätze42
2.2	Neue Internationalisierungsansätze - Born Globals..... 46
2.3	Internationalisierungsfähigkeit..... 48
2.4	Analyseansätze für externe Marktbearbeitung 50
3	INTERNATIONALISIERUNG STRATEGISCH AUSRICHTEN 54
3.1	Grundverständnis von Strategien..... 54
3.2	Außen- und binnenorientierte Strategien 57
3.2.1	Übersicht zu Strategieausrichtungen58
3.2.2	Zielmarktstrategien65
3.2.3	Timingstrategien70
3.2.4	Allokationsstrategien.....71
3.2.5	Koordinationsstrategien74
3.2.6	Rückverlagerungsstrategien75
3.3	Internationalisierung mit Unterstützungsangeboten und Beratung..... 81

4	INTERNATIONALE UNTERNEHMEN GESTALTEN.....	86
4.1	Unternehmensstrukturen.....	86
4.2	Internationale Netzwerke	98
5	UNTERNEHMEN INTERNATIONAL FÜHREN	105
5.1	Internationale Unternehmen und ihre Umwelt.....	105
5.2	Außenwirtschaftliche Informationsnotwendigkeiten/Unterstützung.....	108
5.3	Business Administration System	110
5.4	Kultur in verschiedenen Handlungssystemen und Kontexten.....	112
5.4.1	Unternehmenskulturen.....	114
5.4.2	Länderkulturen	117
5.4.3	Interkulturalität	121

TEIL II: SELBSTMANAGEMENT

6	HUMAN RESOURCES MANAGEN.....	124
6.1	Anforderungen an internationale Personalführung/ internationales Personalmanagement.....	124
6.2	Verhaltenssteuerung von Mitarbeitern im interkulturellen Kontext	125
6.3	Interkulturelles Onboarding von Migranten und Flüchtlingen.....	127
6.4	Länderspezifische Personalauswahl	130
6.5	Der internationale Personaleinsatz	132
6.6	Grenzüberschreitende digitale Führungsoptionen, virtuelle Entsendung und Teams.....	137
6.7	Handlungssituative Selbststeuerung als Merkmal von KMU	139
7	INTERKULTURELLES HANDELN ERMÖGLICHEN UND FÖRDERN	143
7.1	Wesen und Bedeutung von interkultureller Kompetenz	143
7.2	Interkulturelle Kompetenzansätze.....	146
7.3	Interkultureller Vergleich	148
7.4	Formen zur Entwicklung interkultureller Kompetenz... 	151

ANHANG

8	LITERATURVERZEICHNIS	159
9	ABBILDUNGEN.....	177

EINFÜHRUNG¹

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 bietet eine grundsätzliche Analyse und Reflexion eigener Verhaltensweisen die Möglichkeit, weitreichendere Entscheidungen zu treffen, die über ein „Durchwursteln“ hinausreichen. 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.

¹ Im Folgenden wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit ausschließlich die Form des generischen Maskulinums angewendet. Es können dabei aber sowohl männliche als auch weibliche Personen gemeint sein und die Verwendung der männlichen Form soll geschlechtsunabhängig verstanden werden.

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 des Studienmaterials mit ihren Zusammenhängen.

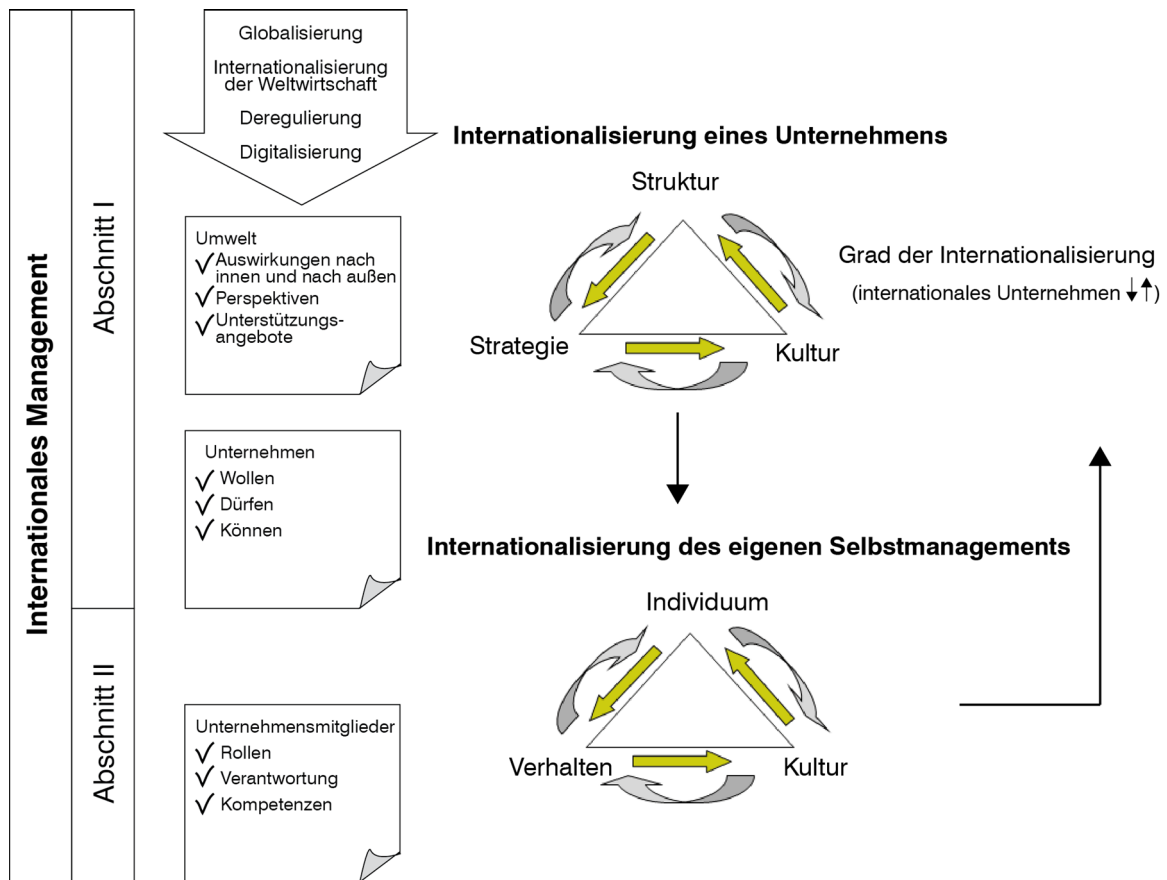


Abb. 1: Aufbau der Inhalte des Moduls in ihren Zusammenhängen

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 über die vielfältigen Ausprägungen berichtet. Die Auseinandersetzung damit ist also längst nicht mehr der Forschung vorbehalten, sondern die Auseinandersetzung darüber hat Einzug in den Lebensalltag der Bevölkerung 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 vielschichtige 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, C. (Hrsg.) 2009, S. 35; Abrahamczik, C. 2012, S. 20; vgl. Petschow, U., 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, U., 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). 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, sehen andere die Ursprünge bereits in den frühen menschlichen Wanderungsbewegungen. Thomas Lauren Friedemann bspw. unterscheidet zwischen drei Phasen der Globalisierung. Die erste, aus heutiger Sicht als Globalisierung 1.0 bezeichnet, beginnt mit der Entdeckung Amerikas und wird durch globalisierende Länder charakterisiert. Allerdings war das internationale Handelsvolumen nicht so bedeutend und umfangreich. Die meisten Menschen waren daher als Konsumenten oder Produzenten von der Globalisierung nur in einem geringen Maße betroffen. Bei Globalisierung 2.0 geht es um globalisierende Unternehmen und sie findet ihre Anfänge um 1800. Wesentliches Merkmal besteht in der internationalen Arbeitsteilung, die forciert wird durch die Internationalisierung der Transport- und Kommunikationswege (Eisenbahn, Telegraf und Dampfschiffahrt). Die gegenwärtige dritte Phase, die Globalisierung 3.0, beginnend mit dem Zeitraum ab 1980, wird nicht allein durch die globalisierenden Individuen und Handelintegration gekennzeichnet. Neben der Besonderheit in dieser Phase, die in der Diversität der in ihr lebenden Individuen besteht, die eine besondere soziale Befähigung dieser Personen zum Umgang mit der Vielfalt erforderlich macht, unterliegt die internationale

Wirtschaft einer wachsenden Verrechtlichung durch Regulierungsebenen wie beispielsweise der EU. Auch zeigt die Diskussion um internationale Wertschöpfungsketten, dass Einfluss und Macht internationaler Konzerne in einem erheblichen Maße an Gewicht gewonnen haben.

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).

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 Unternehmungspolitik „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, grenzüberschreitende 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 sogenannten 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 stärkste 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 ausländische 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, andererseits 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, C. 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.

An dem Beispiel wird deutlich, wie global 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, C. 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