# Risiken und Chancen für das betriebliche Wissen in Internationalisierungsprozessen

Dipl.-Soz. Birgit Knoblach
ISF München e.V.



ISF MÜNCHEN

# Anstoss internationaler Aktivitäten

- **Anreize (Pull)**
  - Marktpotenziale
  - Liberalisierung der Weltmärkte
  - Nischenprodukte
  - Internationale Kontakte
  - Kostenvorteile
  - Strategische Ziele
- **Zwänge (Push)**
  - Gesättigte Inlandsmärkte
  - Wettbewerbsdruck
  - Abhängigkeit von Kunden
  - Konzernzugehörigkeit
  - Kostendruck
  - Komplexe Auslandsaufträge

# Herausforderung - Internationalisierung

- **Chancen**
  - Geografische Erweiterung des Marktes
  - Diversifizierung der Produkte
  - Aufbau internationaler Beschaffungs-, Vertriebs- und Serviceaktivitäten
  - Räumliche Nähe zu Kunden
  - Kompetenzerhöhung der Beschäftigten
- **Risiken**
  - Finanzielle und politische Risiken
  - Abhängigkeit von internationalen Partnern
  - Fehlende organisatorische Voraussetzungen
  - Defizite an internationalem Know-how
  - Rückkopplung für den Know-how Transfer

Internationalisierungsaktivitäten wirken auf betriebliches Wissen

# Internationaler Wissenstransfer

- **Internationalisierungs-strategie**
- Export
- Kostenreduzierung durch Verlagerung
- Erweiterung der Absatzmärkte
- Following-customer

- **Inhalte des Wissens**
- Produkt und Markt
- Prozesse und Verfahren, technisches Erfahrungswissen
- Markt, Prozesse und Verfahren, technisches und kulturelles Erfahrungswissen
- Produkt und Absatzstrategien der Kunden, Prozesse und Dienstleistungen in Unternehmensnetzwerken

# Formen und Felder von Wissen

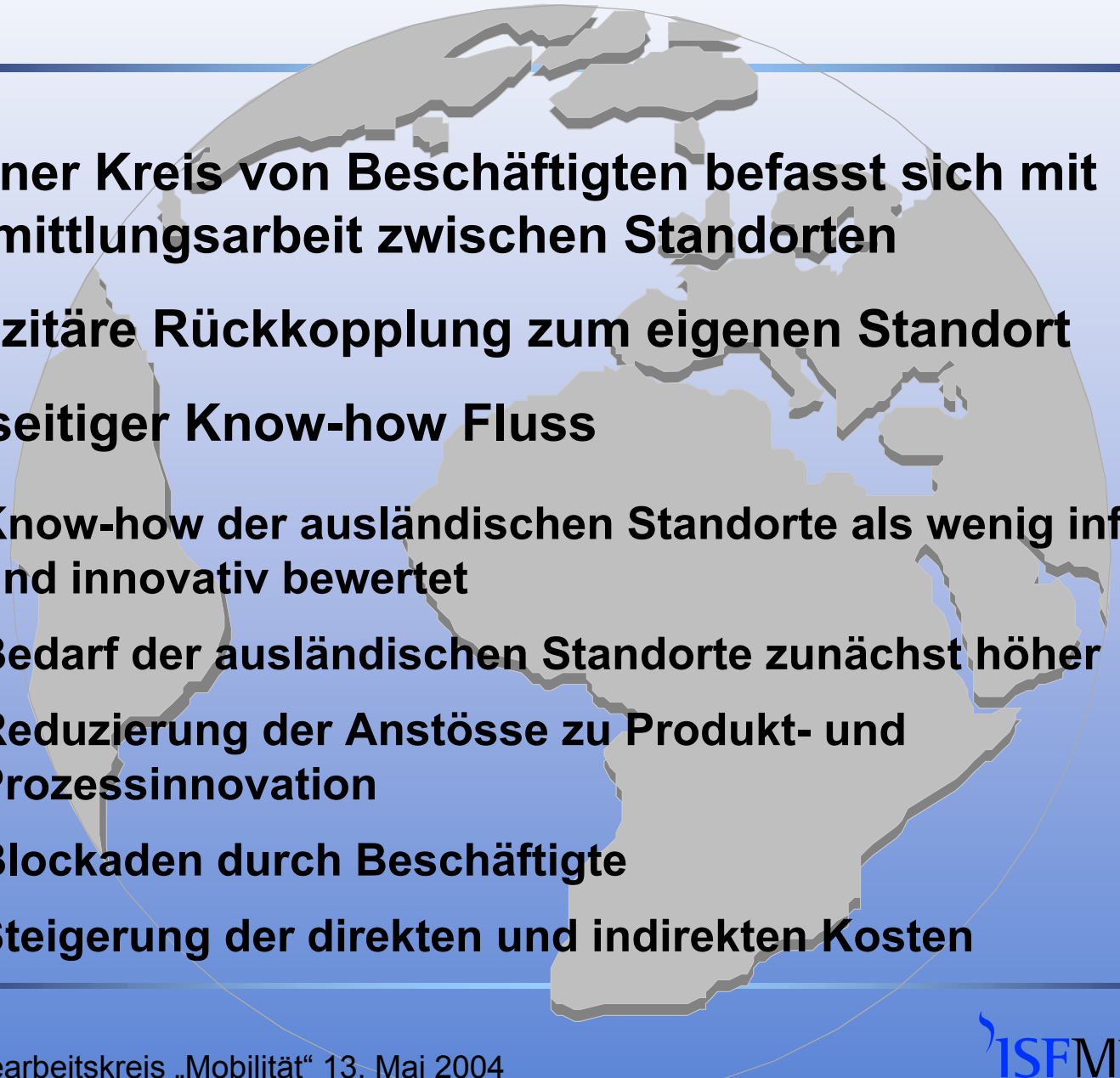
- **Internationalisierungsrelevantes Wissen auf verschiedenen Feldern**
  - **Märkte**
  - **Produkte**
  - **Prozesse**
  - **Organisation**
  - **Kultur**

# Spannungsfeld internationale Wertschöpfung und Wissen

- **Verlust von Wissen**
  - **Selten direkt erkennbar**
  - **Längere Zeiträume verdeckt**
- **Folgen von Wissensverlust**
  - **Zunehmender Verlust von Fertigungswissen**
  - **Abnahme von Innovationsanstössen**
  - **Kaum integrierte, standortübergreifende Lernprozesse**

Chancen und zugleich Risiken von Wissenstransfer

# Risiken von Wissenstransfer



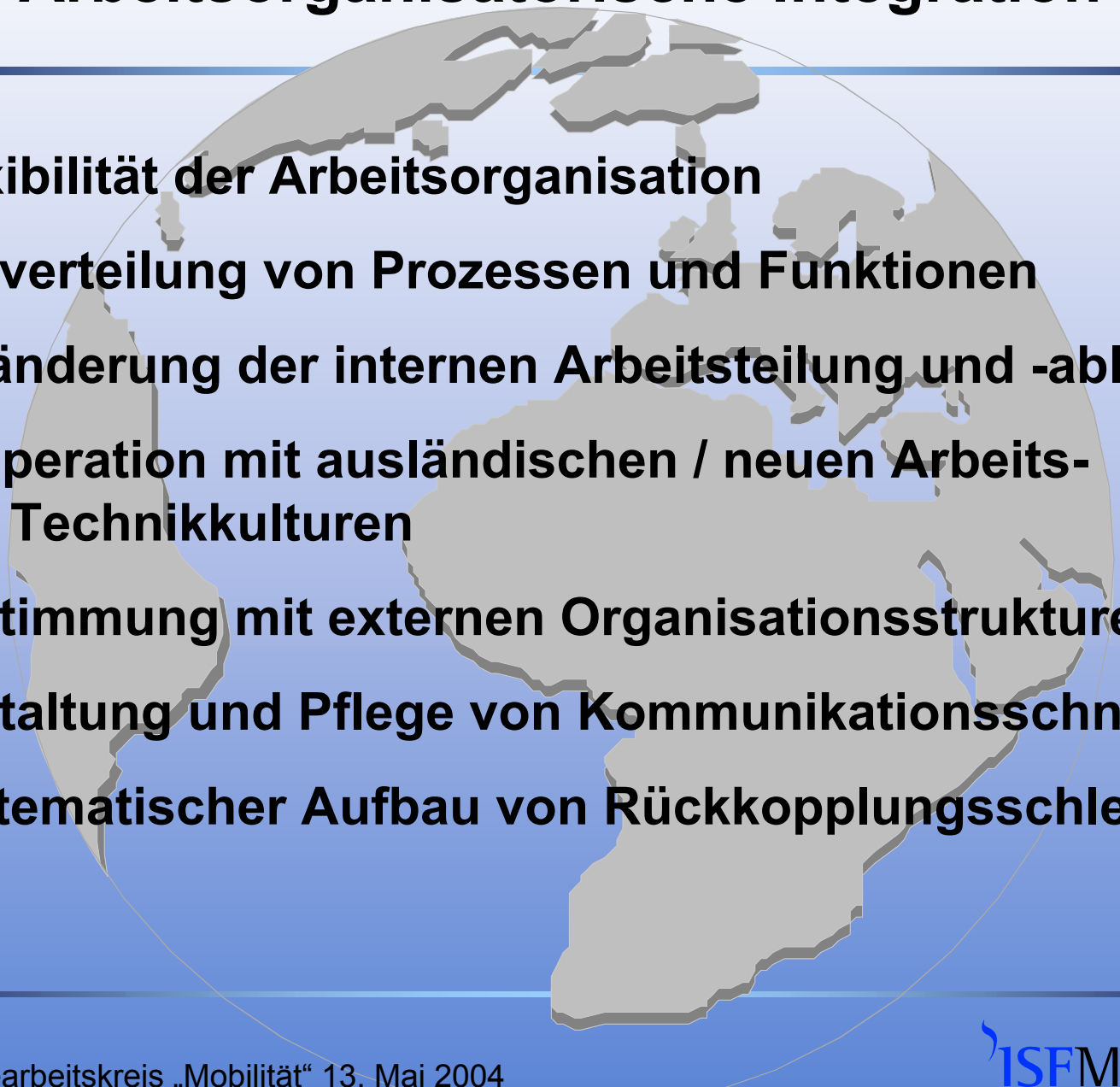
- Kleiner Kreis von Beschäftigten befasst sich mit Vermittlungsarbeit zwischen Standorten
- Defizitäre Rückkopplung zum eigenen Standort
- Einseitiger Know-how Fluss
  - Know-how der ausländischen Standorte als wenig informativ und innovativ bewertet
  - Bedarf der ausländischen Standorte zunächst höher
  - Reduzierung der Anstösse zu Produkt- und Prozessinnovation
  - Blockaden durch Beschäftigte
  - Steigerung der direkten und indirekten Kosten

# Chancen von Wissenstransfer

- **Erweiterung der Wissensbasis breiterer Teile der Belegschaften durch neue Markt- und Kundennähe**
- **Systematische, wechselseitige Rückkopplung**
  - **Aufgreifen von Innovationen und Anstössen zu neuen Produkten oder Modellen**
  - **Anerkennung der jeweiligen Wissensbestände**
  - **Mobilisierung von Internationalisierungswissen**
  - **Länder- und kulturübergreifende Lernprozesse**

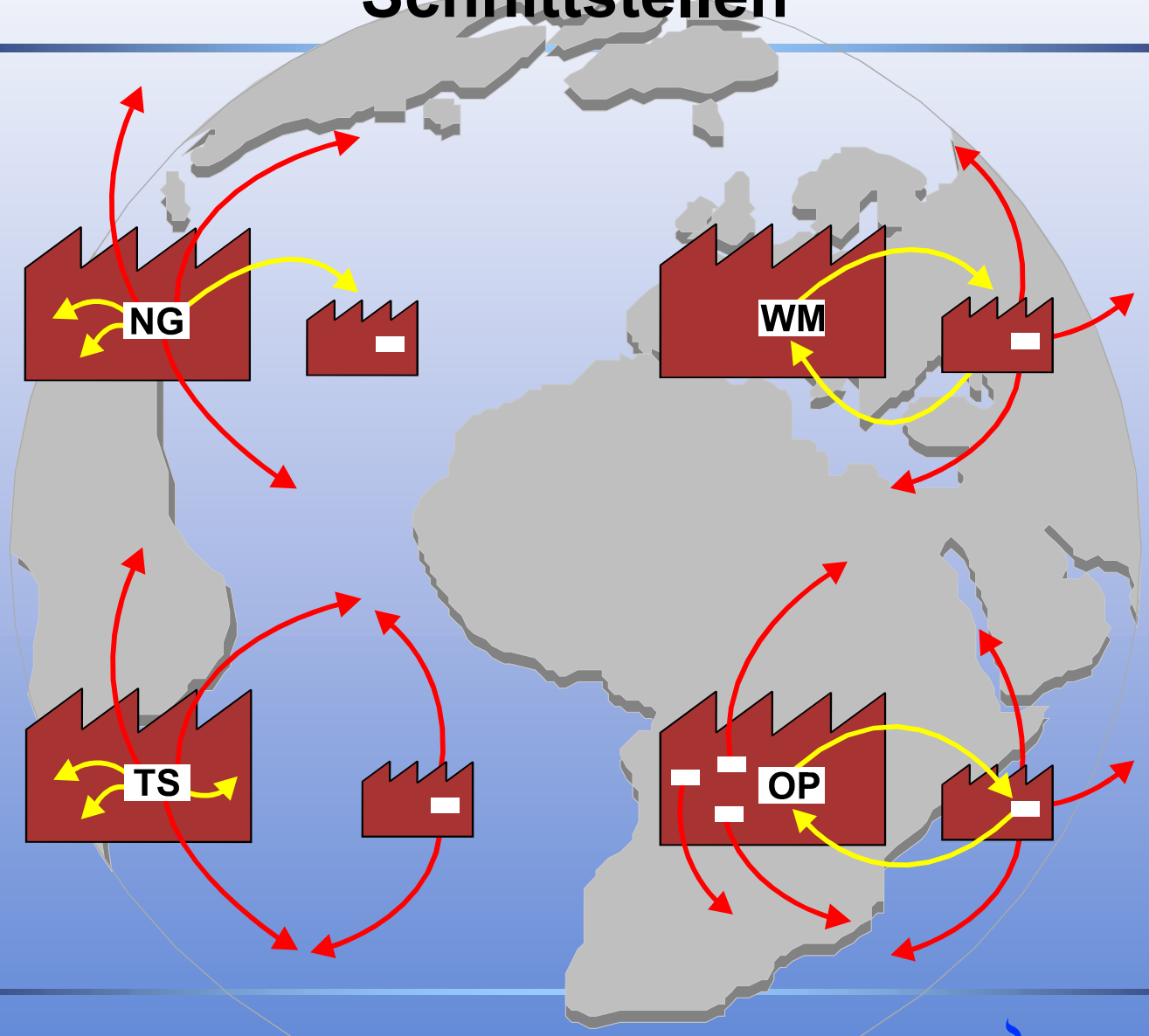
Minimierung von Risiken durch organisatorische und personelle Lösungen

# Arbeitsorganisatorische Integration



- Flexibilität der Arbeitsorganisation
- Neuverteilung von Prozessen und Funktionen
- Veränderung der internen Arbeitsteilung und -abläufe
- Kooperation mit ausländischen / neuen Arbeits- und Technikkulturen
- Abstimmung mit externen Organisationsstrukturen
- Gestaltung und Pflege von Kommunikationsschnittstellen
- Systematischer Aufbau von Rückkopplungsschleifen

# Gestaltungsmodelle internationaler Schnittstellen



# Personelle Integration

- Internationale Grenzgänger
- Internationalisierte Aufgaben jenseits von Betriebs- und Unternehmensgrenzen
- Grenzstellenfunktion vom Unternehmen zum internationalen Markt mit hohem Individualisierungsgrad im Arbeitshandeln
- Wechselseitiger internationaler Transfer von Wissen und Know-how zwischen verschiedenen Standorten
- Vermittlung zwischen internationalen Anforderungen und Abläufen im Stammwerk

# Neues Qualifikationsprofil für internationales berufliches Handeln

- Fachliche und fachübergreifende Kenntnisse
- Kaufmännisch-administrative Erfahrungen
- Steuerungs- und Schnittstellenkompetenz
- Organisations- und Marktwissen
- Personenbezogene Kommunikations- und Vermittlungskompetenz
- Problemlösungsfähigkeit
- Interkulturelle Kompetenzen und Sprachkenntnisse

# Handlungsbedarf in internationalen Unternehmen

- Integration von Standorten als kontinuierliche strategische Aufgabe
- Aktive Informationspolitik und Partizipation der betrieblichen Interessenvertretung
- Internationalisierung ist keine reine Managementaufgabe
  - Qualifizierungskonzepte für verschiedene Funktionsbereiche und Hierarchieebenen
  - Grenzgänger aus verschiedenen Funktionsbereichen
  - Fachliche und soziale Multiplikatoren der Internationalisierung