



TRANSFER Nr. 1 · August 2000

1

# GLOBALISIERUNGSFÄHIGKEIT VON KLEIN- UND MITTELBETRIEBEN

Marhild von Behr

International aktive kleine und mittlere Unternehmen sind sich darin einig, daß sie einen hohen Entwicklungsbedarf bei der Globalisierungsfähigkeit ihrer Belegschaften haben und daß sie hier dringend Fortschritte erzielen müssen, um die global sich bietenden Chancen besser nutzen zu können.

**Neue Herausforderungen durch Globalisierung**

Bei näherer Betrachtung bestehen jedoch nur unklare Vorstellungen darüber, was „Globalisierungsfähigkeit“ im einzelnen bedeutet. Weder können bisher die Betriebspraktiker, die den Mangel beklagen, genauer sagen, was sie darunter verstehen und was sie verbessern wollen – mit Ausnahme der vielzitierten Fremdsprachenkenntnisse; noch gibt es gängige Definitionen des Begriffs, noch bestehen allgemeine Kenntnisse darüber, welche Defizite und Barrieren überwunden und welche Maßnahmen ergriffen werden müßten. Völlig offen ist zudem, ob und wie sich Globalisierungsfähigkeit messen läßt und wie Fortschritte zu bewerten wären.

Aufgrund der Probleme, die sich daraus für kleine und mittlere Unternehmen ergeben, liegt es im allgemeinen Interesse, genauer zu klären, welche Voraussetzungen Klein- und Mittelbetriebe mitbringen müssen, um länder- oder kontinenteübergreifend erfolgreich zu sein. Zur näheren Klärung ist es notwendig, zwei Ebenen zu unterscheiden: die überbetriebliche Ebene und die einzelbetriebliche Ebene.

Die Betrachtung auf überbetrieblicher Ebene erlaubt Aussagen über die Gesamtheit der Klein- und Mittelbetriebe. Die Betrachtung auf einzelbetrieblicher Ebene führt zu Aussagen über unternehmensspezifische technisch-organisatorische und personalwirtschaftliche Innovationen, die zur Erhöhung der Globalisierungsfähigkeit beitragen.

**Überbetriebliche und einzelbetriebliche Betrachtungsweise**

# 1. GLOBALISIERUNG – VERÄNDERTE RAHMENBEDINGUNGEN FÜR KLEIN- UND MITTELBETRIEBE

Als erstes stellen sich bei der Betrachtung auf überbetrieblicher Ebene zwei grundsätzliche Fragen, die vorab zu beantworten sind. Sie betreffen den diffusen Begriff der Globalisierung. Es ist zu klären, was hier unter Globalisierung verstanden werden soll. Sodann ist zu begründen, warum der Begriff Globalisierung in Verbindung mit Klein- und Mittelbetrieben angemessen ist.

Definition  
des diffusen  
Begriffs  
Globalisierung

## (1) Was bedeutet in diesem Kontext die Globalisierung der Wirtschaft?

Für das Verbundvorhaben ist die allgemein gängige OECD-Definition am ehesten geeignet, die veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu beschreiben (vgl. B. von Plate: Informationen zur politischen Bildung, Heft Nr. 236, 1999, S. 3.).

- Die Globalisierung der Wirtschaft ist ein Prozeß, „durch den Märkte und Produktion in verschiedenen Ländern immer mehr voneinander abhängig werden – dank der Dynamik des Handels mit Gütern und Dienstleistungen und durch die Bewegungen von Kapital und Technologie.“
- Mehrere Faktoren treiben den Prozeß der Globalisierung voran, wie:
  - Innovationen in der Mikroelektronik und Telekommunikation
  - Gewinnung, Übertragung, Speicherung von Informationen
  - Außenwirtschaftliche Liberalisierung
  - Innerstaatliche Deregulierung
  - Gesunkene Transportkosten
  - Zunehmende Vereinheitlichung technischer Normen usw.
- Hinzu treten weitere grundlegende politische Strukturveränderungen: z.B. die Öffnung der Grenzen nach Osten.

Angesichts der hohen Eigendynamik sowohl der technologischen als auch der wirtschaftlichen, der politischen und der gesellschaftlichen Entwicklungsprozesse ist nicht zu erwarten, daß sich die weltumspannenden Veränderungen global steuern oder etwa umkehren lassen. Lösungswege für Klein- und Mittelbetriebe können daher nicht darin liegen, auf den herkömmlichen Positionen zu verharren und abzuwarten, bis die Turbulenzen vorüber sind. Sie müssen auf die dramatischen Veränderungen in ihrem wirtschaftlichen Umfeld reagieren, wollen sie weiterhin auf dem Markt existieren und Gewinne erzielen. Die Auseinandersetzung von Klein- und Mittelbetrieben mit der Globalisierung ist daher weder eine Frage freier Entscheidung noch das Nachahmen eines großbetrieblichen Modetrends.

Hohe Eigen-  
dynamik der  
Entwicklungs-  
prozesse

Dies sei mit wenigen Worten demonstriert: Jedes einzelne Unternehmen, dem wegen der zunehmenden Globalisierung Heimatmärkte wegbrechen, das wegen der globalen Konkurrenz Teile des Produktspektrums verliert, das Absatzeinbußen beim traditionellen Export verzeichnet, das gegen Wettbewerber aus Niedriglohnländern antreten muß oder dessen Großkunde Vor-Ort-Präsenz am Auslandsstandort erwartet, wird über kurz oder lang die national geprägte Strategie um neue internationale Aspekte erweitern müssen.

**DIE GLOBALEN VERÄNDERUNGSPROZESSE HABEN ZUNEHMEND AUSWIRKUNGEN AUF DIE UNTERNEHMERISCHEN GESAMTSTRATEGIEN KLEINER UND MITTLERER UNTERNEHMEN.**

# 1. Fazit

Der Begriff der Globalisierung bezieht sich im allgemeinen Sprachgebrauch nicht nur auf die Entwicklung der Weltwirtschaft. Er wird u.a. auch für Internationalisierungsstrategien von Einzelunternehmen verwendet. Globalisierung heißt in diesen Fällen, daß von Unternehmen eine kontinenteübergreifende Standortpolitik betrieben wird und Geschäftsprozesse kontinenteübergreifend organisiert sind. Daher die zweite Frage:

Kontinente-  
übergreifende  
Standortpolitik

## **(2) Ist Globalisierung ein angemessener Begriff für internationale Strategien und geographische Reichweiten von Klein- und Mittelbetrieben?**

Natürlich verfügen kleine und mittlere Unternehmen nicht über die Plattform der großen Global Player. Schon wegen ihrer eingeschränkten Ressourcen können sie nicht den ganzen Globus zu ihrem Aktionsfeld machen (außer im Bereich des traditionellen Exports). Die Mehrzahl international tätiger Klein- und Mittelbetriebe erweitert die wirtschaftlichen Aktivitäten in den west- und osteuropäischen Nachbarländern. Für diese grenzüberschreitenden Strategien ist „Internationalisierung“, nicht Globalisierung, der richtige Begriff.

Geographische  
Reichweite von  
Klein- und  
Mittelbetrieben ...

Jedoch verfolgt ein nicht unerheblicher Teil von Klein- und Mittelbetrieben auch Aktivitäten auf anderen Kontinenten. Zahlreiche Beispiele zeigen, daß Klein- und Mittelbetriebe heute beschleunigt Engagements in entfernteren Regionen eingehen müssen. Derartige Beispiele sind auch im ErGo-Projektverbund vertreten. So intensiviert die Fa. Eberhard (Montageanlagen-Hersteller, ca. 70 Beschäftigte) die Kooperation mit einem US-amerikanischen Produktionsunternehmen. Die Fa. Erhard (Armaturenhersteller, ca. 700 Beschäftigte) baut Produktionspartnerschaften in Indien und China auf. Die Fa. Niles-Simmons (Werkzeugmaschinen, ca. 300 Beschäftigte) richtet ihr Interesse auf Servicekooperationen in USA und China.

... im ErGo-  
Projektverbund

Wegen der zahlreichen kontinenteübergreifenden Kooperationen von Klein- und Mittelbetrieben reicht der Begriff Internationalisierung für diese Unternehmensgruppe nicht weit genug. Unverkennbar ist, daß kleine und mittlere Unternehmen zunehmend weltumspannende Aktivitäten verfolgen. Da sie dies nicht nur reaktiv, sondern auch aktiv tun, werden sie selbst zu Akteuren der Globalisierung.

**ZUR CHARAKTERISIERUNG DER NEUEN STRATEGIEN UND REICHWEITEN VON KLEIN- UND MITTELBETRIEBEN IST DER BEGRIFF GLOBALISIERUNG ANGEMESSEN.**

## **2. Fazit**

Manche mögen die Verwendung des Globalisierungsbegriffs in diesem Zusammenhang für übertrieben oder gar für eine Provokation halten. Dies ist durchaus bezweckt. Es sollen damit diejenigen Theoretiker und Praktiker angesprochen werden, die bisher wichtige Entwicklungen bei Klein- und Mittelbetrieben übersehen haben und Globalisierung weiterhin als ein Thema multinationaler Konzerne betrachten. Auf diese Weise kommt es zu Verkürzungen der Globalisierungsdebatte, die dazu führen können, daß bei technologie- und förderpolitischen Entscheidungen gerade diejenigen Unternehmen vernachlässigt werden, die volkswirtschaftlich und beschäftigungspolitisch von hoher Bedeutung sind und gegenwärtig wegen der globalen wirtschaftlichen Veränderungsprozesse besondere Hilfestellung benötigen.

Globalisierung -  
nicht nur  
ein Thema  
multinationaler  
Konzerne

Ohne Frage spielen sich die weltumspannenden Aktivitäten kleiner und mittlerer Betriebe im Vergleich zu den transnationalen Konzernen auf einem qualitativ wie quantitativ niedrigeren Niveau ab. Dennoch stehen die Unternehmen vor einer Vielzahl von neuen Anforderungen, wenn sie die neuen länder- oder

kontinenteübergreifenden Strategien in die Praxis umsetzen wollen oder müssen. Ihnen fehlen die organisatorischen und personellen Voraussetzungen, über die transnationale Konzerne per definitionem verfügen. Zum einen sind die vorhandenen Strukturen bei Klein- und Mittelbetrieben nicht paßfähig und müssen neu gestaltet werden. Zum anderen sind die Qualifikationen und Arbeitsperspektiven der Beschäftigten auf die ehemalige „Bodenständigkeit“ der Unternehmen abgestimmt. Deshalb stehen heute insbesondere die Fach- und Führungskräfte vor ungewohnten, teilweise widersprüchlichen Anforderungen, da sie nicht nur in den herkömmlichen, sondern auch in neuen länder- oder kontinenteübergreifenden Dimensionen denken und handeln müssen.

Vorhandene  
Strukturen  
neu gestalten

## 2. WAS HEISST GLOBALISIERUNGSFÄHIGKEIT?

Im ErGo-Verbundvorhaben wird Globalisierungsfähigkeit als umfassender Begriff für die Fähigkeiten verwendet, die kleine und mittlere Unternehmen benötigen, um länder- oder kontinenteübergreifend arbeiten zu können. Inbegriffen sind auch die sog. Internationalisierungsfähigkeiten. Diese gesondert zu behandeln, wäre bei der vorliegenden Fragestellung nicht sinnvoll, da die verschiedenen Ansatzpunkte zur Erhöhung der Fähigkeiten jeweils dieselben sind (s. Punkt 3.).

Länder- und  
kontinente-  
übergreifend  
arbeiten können

Auf einzelbetrieblicher Ebene betrachtet, sind kleine und mittlere Unternehmen globalisierungsfähig, wenn sie sich in der veränderten, globalisierten Wirtschaft behaupten können. Auf diesem hohen Abstraktionsniveau sind demnach alle diejenigen Einzelunternehmen als globalisierungsfähig zu bezeichnen, denen es gelingt, die international sich bietenden Chancen aufzugreifen und im internationalen Konkurrenzkampf zu bestehen.

**GLOBALISIERUNGSFÄHIGKEIT HEISST, DIE RELEVANTEN INFORMATIONEN ÜBER GLOBALE VERÄNDERUNGEN AUFNEHMEN, STRATEGISCH VERARBEITEN UND IN OPERATIONALE ENTSCHEIDUNGEN UMSETZEN ZU KÖNNEN.**

## 3. Fazit

Eine solche Aussage bietet allerdings wenig Anhaltspunkte für Fach- und Führungskräfte, die sich fragen, auf welche Ziele ihr Unternehmen hinsteuern muß, um den Veränderungen auf den Märkten gewachsen zu sein. Eingehende Untersuchungen von Internationalisierungsprojekten kleiner und mittlerer Unternehmen verweisen in dieser Frage auf drei Ziele, die unternehmensspezifische strategische und operationale Entscheidungen nach sich ziehen:

Ziele von  
Internationalisie-  
rungsprojekten

### ➤ **Vor-Ort-Präsenz**

Da ausländische Märkte für den Absatz an Bedeutung gewinnen und herkömmliche Exportwege nicht mehr ausreichen, wird Vor-Ort-Präsenz in Nachbarländern oder entfernteren Wachstumsregionen zur entscheidenden Voraussetzung für die Absatzsicherung.

### ➤ **Internationale Kooperationen**

Da internationale Vor-Ort-Präsenz oft nicht im Alleingang zu schaffen ist, werden neue internationale Kooperationen in Vertrieb, Service und Produktion notwendig.

### ➤ **Neue internationale Arbeitsteilung**

Da die Prozesse und Funktionen nicht mehr allein im deutschen Stammwerk konzentriert sein können, müssen sie neu strukturiert und international verteilt werden.



Strategische Entscheidungen auf diesen Feldern bewirken, daß die Grenzen des Unternehmens neu gezogen und die Arbeitsteilungsstrukturen länder- bzw. kontinenteübergreifend gestaltet werden. Somit haben die nach außen gerichteten strategischen Ziele auch intern erhebliche Veränderungen zur Folge.

**ZUR REALISIERUNG LÄNDER- ODER KONTINENTEÜBERGREIFENDER STRATEGIEN FINDEN IN HEIMISCHEN STAMMWERKEN WEITREICHENDE RESTRUKTURIERUNGEN STATT.**

## 4. Fazit

Restrukturierungen auf der Ebene der Einzelunternehmen betreffen die Kommunikations- und meist auch die Produktionstechnik, die Organisation von Funktionen und Prozessen sowie die Personalwirtschaft.

### 3. ANSATZPUNKTE ZUR ERHÖHUNG DER GLOBALISIERUNGSFÄHIGKEIT

Für Klein- und Mittelbetriebe liegen Ansatzpunkte zur Erhöhung ihrer Globalisierungsfähigkeit folglich auf allen drei betrieblichen Gestaltungsfeldern Technik, Organisation und Arbeit. Das heißt, sie können Fortschritte in ihrer Globalisierungsfähigkeit erreichen, indem sie

- die informationstechnische, teils auch produktionstechnische Ausstattung modernisieren,
- die internen Abläufe, Strukturen und Regeln Schritt für Schritt an die neuen Strategien anpassen,
- die Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissensbestände der Fach- und Führungskräfte erweitern.

Hinsichtlich der Fähigkeiten von Fach- und Führungskräften sind zwei Kompetenzbereiche von zentraler Bedeutung, die bisher nur wenig entwickelt werden konnten:

- Kompetenzen zur Steuerung der länder- bzw. kontinenteübergreifenden Organisation,
- Kompetenzen zur interkulturellen Kommunikation.

Fortschritte der Belegschaften in diesen Kompetenzen bedürfen besonderer Beachtung. Werden sie nicht erreicht, kann es schnell zu ökonomischen Rückschlägen oder zum Scheitern der neuen Strategien kommen. Es ist notwendig, darauf besonders hinzuweisen, da diese Kompetenzen häufig nicht als Stellhebel für den ökonomischen Erfolg angesehen werden.

Vieles spricht dafür, daß der Weg zur Erhöhung der Globalisierungsfähigkeit in jedem einzelnen Unternehmen unterschiedlich ausfallen muß. Jedes Unternehmen hat seine eigene Geschichte, befindet sich in einer spezifischen Situation bezüglich der neuen Anforderungen und reagiert darauf mit unternehmensspezifischen Maßnahmen auf den drei genannten Gestaltungsfeldern. Auch die Industriepartner im ErGo-Verbund beziehen ihre Entwicklungsprojekte auf diese Bereiche. Je nach den angestrebten Zielregionen und den zur Internationalisierung anstehenden Funktionen verfolgen sie unterschiedliche Schwerpunkte, um ihre Globalisierungsfähigkeit zu erhöhen (s. ErGo-Seiten der ISF-Homepage: [http://www.isf-muenchen.de/Ergo\\_public/emain.htm](http://www.isf-muenchen.de/Ergo_public/emain.htm)).

**KONKRETE SCHRITTE ZUR ERHÖHUNG DER GLOBALISIERUNGSFÄHIGKEIT HÄNGEN VON DER PRODUKT- UND ABSATZBEZOGENEN VORGESCHICHTE, VON DEN AUSLÄNDISCHEN ZIELREGIONEN UND DEN BETROFFENEN BETRIEBLICHEN FUNKTIONEN AB.**

Fortschritte in der Globalisierungsfähigkeit

Unterschiedliche Schwerpunkte der Unternehmen

## 5. Fazit

Trotz der unterschiedlichen Voraussetzungen, die Klein- und Mittelbetriebe für die neuen Aufgaben mitbringen, gibt es, so eine weitere Erkenntnis aus dem Verbundvorhaben, verallgemeinerbare Problemstellungen und Lösungen, die auf größere Gruppen von Unternehmen mit ähnlichen Handlungskonstellationen zutreffen. Ersten Befunden zufolge sind mindestens zwei Dimensionen zu nennen, in denen Unternehmen Gemeinsamkeiten aufweisen, die auch Ansatzpunkte für einen Erfahrungsaustausch bieten:

- Je nach den Zielregionen, in denen Unternehmen aktiv sind, ergeben sich übereinstimmende Anforderungen. Für konkrete organisatorische und personelle Lösungen ist entscheidend, ob die Zielregion in West- oder Ost-Europa, in USA, in China oder Indien liegt.
- Je nach den Betriebsbereichen, die länder- bzw. kontinenteübergreifend organisiert werden, ergeben sich neue Anforderungen entweder bei den Vertriebs- und Servicefunktionen oder bei den Produktionsfunktionen – betroffen ist somit entweder die Schnittstelle zu internationalen Kunden oder die Schnittstelle zur ausländischen Produktion.

Derartige Übereinstimmungen in den konkreten Anforderungen machen einen Erfahrungsaustausch über organisatorische und personalwirtschaftliche Innovationen trotz der unterschiedlichen Ausgangsvoraussetzungen möglich. Auch dies bietet den betroffenen Unternehmen Ansatzpunkte, um mehr Sicherheit für den notwendigen Umstellungsprozeß zu erlangen.

**FÜR UNTERNEHMEN MIT ÄHNLICHEN VORBEDINGUNGEN UND VERGLEICHBAREN ANFORDERUNGEN HINSICHTLICH ZIELREGION UND FUNKTIONSTEILUNG IST ES HILFREICH, ERFAHRUNGEN AUSZUTAUŠCHEN.**

## 6. Fazit

Aus diesem Grund wird auch im Rahmen des ErGo-Verbundvorhabens ein Erfahrungsaustausch organisiert. Interessenten können sich an Workshops und Projektkonferenzen beteiligen und fortlaufend Informationen über Ergebnisse und aktuelle Veranstaltungen auf den ErGo-Seiten der ISF-Homepage abrufen:

Erfahrungsaustausch



[http://www.isf-muenchen.de/Ergo\\_public/emain.htm](http://www.isf-muenchen.de/Ergo_public/emain.htm)

Fragen und Anregungen bitten wir, an das ISF München zu richten:



[vbehr.isf@lrz.uni-muenchen.de](mailto:vbehr.isf@lrz.uni-muenchen.de)

### Erhöhung der Globalisierungsfähigkeiten von Fachkräften in kleinen und mittleren Unternehmen (ErGo)

Verbundvorhaben im Rahmenkonzept „Forschung für die Produktion von morgen“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF), Projektträgerschaft Produktion und Fertigungstechnologien (PFT), Karlsruhe

Federführung und Koordination: ISF München · Dr. Marhild von Behr

V.i.S.d.P. sind allein die Autoren

Copyright © 2000 ISF München

Layout und Grafik: Karla Kempgens

Abdruckrechte kostenlos, Beleg erbeten. Bei Abdruck, auch auszugsweise, ist die vollständige Quellenangabe notwendig

**ISFMÜNCHEN**

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.

Jakob-Klar-Str. 9 · 80796 München · Tel. 089/272921-0 · Fax 089/272921-60  
isf@lrz.uni-muenchen.de · www.isf-muenchen.de