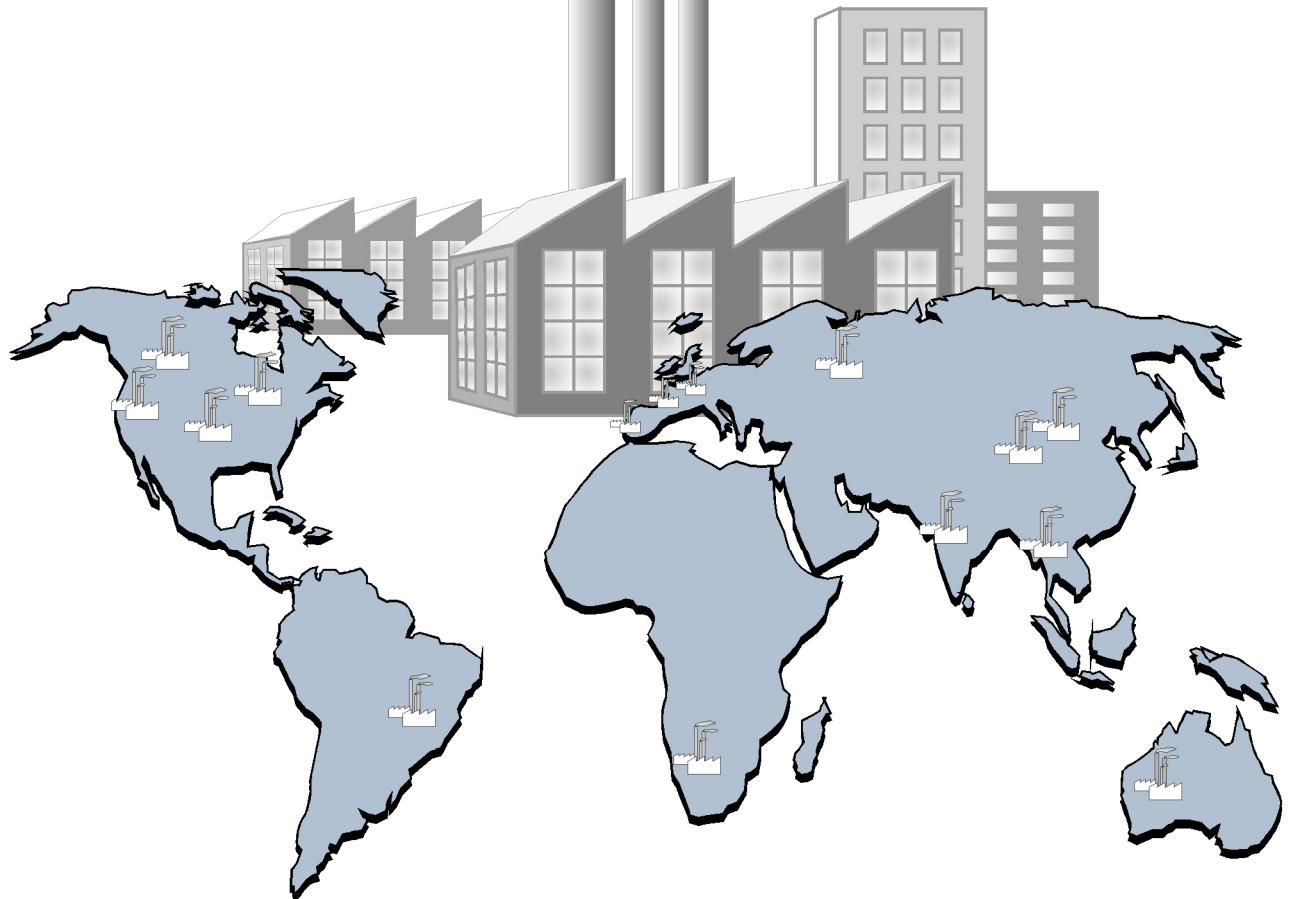


**Marhild von Behr  
Rainer Schultz-Wild**

# **HERAUSFORDERUNG INTERNATIONALISIERUNG: INFORMATIONSBEDARF DER MITTELSTÄNDISCHEN INDUSTRIE**

**Expertise im Auftrag des RKW**



**HERAUSFORDERUNG INTERNATIONALISIERUNG:  
INFORMATIONSBEDARF DER MITTELSTÄNDISCHEN INDUSTRIE**

**Inhalt**

|   |   |   |
|---|---|---|
| 1 | Einleitung .....  | 3 |
| 2 | Globalisierung der Märkte - Internationalisierung der Aktivitäten.....  | 3 |
| 3 | Informationsbeschaffung als wichtiger Erfolgsfaktor .....   | 4 |
| 4 | Fallbeispiel:<br>Von der zufallsgesteuerten zur systematisierten Informationsbeschaffung.....   | 5 |
| 5 | Primär genutzte Informationsquellen.....  | 6 |
| 6 | Defizite im Informationsangebot .....   | 7 |
| 7 | Themenschwerpunkte im Informationsbedarf.....   | 8 |
| 8 | Resümee:<br>Besondere Bedeutung externer Informationsquellen für Internationalisierungs-<br>aktivitäten mittelständischer Unternehmen ..... | 9 |

## 1 Einleitung

Um den Sprung in länderübergreifende Strukturen wagen zu können, ist die mittelständische Industrie in hohem Maße auf regional leicht zugängliche überbetriebliche Infrastrukturleistungen angewiesen. Dazu zählt auch ein breit verfügbares, reichhaltiges Angebot an verlässlichen und differenzierten Informationen. Dem interessierten Management muß es ohne langwierige und kostspielige Recherchen möglich sein, seinen Informationsbedarf über die Erfordernisse beim Aufbau länderübergreifender Unternehmensstrukturen zu decken. Aus der Sicht der gesamten Volkswirtschaft wie der einzelnen Unternehmen ist es von höchster Bedeutung, den Informationsbedarf mittelständischer Unternehmen zu analysieren und die Informationsangebote darauf abzustimmen.

Einige Hinweise dazu ergeben sich aus einer kürzlich vom *ISF München* (federführend) zusammen mit Betriebswirten vom Lehrstuhl für Allgemeine und Industrielle Betriebswirtschaftslehre (AIB) der TU München durchgeführten Bestandsaufnahme zum Thema „Internationalisierung der Produktion“. Die im vorliegenden Beitrag aufgeführten Befunde stellen Ergebnisse dieser Unternehmensbefragung dar, an der sich 1996 rund 90 Unternehmen beteiligt haben.<sup>1</sup>

## 2 Globalisierung der Märkte - Internationalisierung der Aktivitäten

Die viel diskutierte Globalisierung der Märkte stellt kleinere Betriebe und mittelständische Industrieunternehmen zunehmend vor die Notwendigkeit, die bisher so erfolgreichen Exportstrategien durch Internationalisierung eines Teils ihrer Wertschöpfung zu ergänzen. Internationalisierung ist keineswegs mehr nur eine Domäne der Großkonzerne aus der Chemie, der Elektrotechnik oder der Automobilindustrie, die stärker im Blick der Öffentlichkeit stehen. Vor allem die mittelständische Industrie steht vor neuen Chancen und Herausforderungen. Impulse zur Internationalisierung haben verschiedene Ursachen:

- Die *verschärfte Konkurrenz- und Kostensituation* auf dem Weltmarkt drängt die Unternehmen dazu, wichtige Teile ihrer Produktion, zumindest aber spezifische Teilprozesse der Entwicklung oder Fertigung, ins kostengünstigere Ausland zu verlagern und neuartige Formen internationaler Kooperation einzugehen.
- Vor allem aber erfordern die *Sicherung und Ausweitung des Absatzes* - angesichts vielfach stagnierender Inlandsnachfrage - eine deutlich verstärkte Präsenz auf Absatzmärkten anderer Regionen, die noch hohe Zuwachsrate aufweisen oder für die Zukunft versprechen. Vielfach können solche Wachstumsmärkte - etwa in Amerika oder Asien - nur durch Kundennähe von Vertrieb und Produktion sowie möglicherweise auch von Entwicklung und Konstruktion erschlossen werden; ähnliches trifft auf Osteuropa zu, wenn Unternehmen beabsichtigen, das mittelfristig dort zu erwartende Marktpotential zu erschließen.

Die Rekordsummen deutscher Auslandsinvestitionen spiegeln diesen Trend. Zwar ist gerade die mittelständische Industrie sehr stark auf Standorttreue und regionale Marktkontakte ausgerichtet; aber Betriebe und Arbeitsplätze lassen sich vielfach nur noch dann im Inland halten, wenn gleichzeitig das Auslandsengagement deutlich verstärkt wird. Dafür stehen verschiedene Wege offen:

---

1 Vgl. die zusammenfassende Darstellung in R. Schultz-Wild: Herausforderung Internationalisierung der Produktion - Neue Chancen für die mittelständische Industrie, Hrsg. Forschungszentrum Karlsruhe GmbH, Projektträger des BMBF für Fertigungstechnik und Qualitätssicherung, Karlsruhe 1997 sowie ausführlicher: R. Schultz-Wild, M. v. Behr (Hrsg.): Internationalisierung der Produktion, Strategien und Chancen für die mittelständische Industrie, Frankfurt/New York 1997 (in Vorbereitung).

- Reduzierung der Fertigungstiefe und erhöhter Import von (Vor-)Produkten, Komponenten oder auch Dienstleistungen im Rahmen eines global ausgerichteten Supply-Managements;
- forcierte Verlagerung von Teilen des Wertschöpfungsprozesses in unternehmenseigene oder -verbundene ausländische Betriebe oder Zweigwerke;
- Beteiligung an ausländischen Unternehmen in Form von Joint Ventures u.ä.;
- Übernahme oder Neuaufbau von Produktionsstätten im Ausland.

Viele mittelständische Unternehmen wichtiger Kernbranchen der Industrie sind dabei, ihre Aktivitäten in transnationalen unternehmenseigenen oder unternehmensübergreifenden Netzwerken neu zu organisieren. Dabei erfordern die Stabilisierung oder Verbesserung der Wettbewerbsposition unterschiedliche Strategievarianten und Organisationsformen des Wertschöpfungsprozesses je nach Branche, Produkt, Produktionsprozeß und Unternehmensstyp.

Einige Beispiele: Die Teile- und Komponentenzulieferer der Automobilindustrie sehen sich unter erheblichem Druck, ihren Großkunden ins Ausland zu folgen, in manchen Fällen diesen auch vorauszueilen, um ihre Absatzchancen zu verbessern. Marktnähe zu den Auslandskunden wird zunehmend auch für die Anbieter von Ausrüstungsgütern zum Überlebenskonzept; so verstärken z.B. Maschinen- und Anlagenbauer nicht nur ihre Vertriebsstellen im Ausland, sondern bauen dort Fertigungs- und Entwicklungskapazitäten auf oder klinken sich in tendenziell weltweite Produktionsnetze ein. Chemie- und Pharmahersteller können ihre Auslandsumsätze nur halten oder ausbauen, wenn sie Produktionsstätten inmitten des Beziehungsgeflechts von Abnehmern und Anwendern in anderen Ländern plazieren.

Auf dem Hintergrund verschiedenartiger Strukturen und Ausgangssituationen verfolgen die Unternehmen durchaus unterschiedliche Internationalisierungsstrategien. Diese reichen von einer eher vorsichtigen Verstärkung traditioneller Exportstrategien über eine meist kosteninduzierte Auslagerung von Teilprozessen ins Ausland oder den gezielten Auf- und Ausbau von Produktionskapazitäten in der Nähe der Großkunden im Ausland bis hin zur Strategie der „*global player*“, die Präsenz in allen wichtigen Regionen ihres Marktsegments zu realisieren suchen.

### **3 Informationsbeschaffung als wichtiger Erfolgsfaktor**

Diese Veränderungen in der internationalen Arbeitsteilung stellen gerade kleinere und mittlere Firmen vor erhebliche Probleme. Managementkapazitäten sind knapp, Risikokapital ist schwer zu beschaffen und vor allem sind verlässliche Informationen über potentielle Partner und Rahmenbedingungen im Ausland nicht leicht zu finden.

Mit dem Auf- und Ausbau internationaler Netzwerke stellt sich das Problem der Integration weit voneinander entfernter, in sehr verschiedenartigen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen verankerten Unternehmenseinheiten. Für Koordination und Kooperation in tendenziell weltweiten Entwicklungs- und Produktionsverbünden müssen neue Lösungsansätze gefunden werden. Geeignete Strategien sind zu entwickeln, die einerseits das Risiko des Verlusts langjährig gewachsener Kenntnisse über Produkte und Produktionsprozesse begrenzen, andererseits die Chance eröffnen, zusätzliche Anstöße zu kreativen und vermarktbaren Innovationen produktiv zu nutzen. Neue Anforderungen ergeben sich nicht nur an Personalentwicklung und Qualifizierung auf betrieblicher wie überbetrieblicher Ebene, sondern vor allem an eine systematische Informationsbeschaffung.

Die Beschaffung entscheidungsrelevanter Informationen ist eine der zentralen Aufgaben des Managements. Der Aufbau länderübergreifender Strukturen bedeutet gerade für kleinere Unternehmen einen risikoreichen und weitreichenden Schritt, der durch ein hohes Quantum an Informationen abgesichert werden sollte. Die Unternehmen selbst sehen in einer adäquaten Informationsbeschaffung einen der wesentlichen Erfolgsfaktoren im Internationalisierungsprozeß.

Bei der Frage, welche Faktoren und Maßnahmen für den Erfolg von Internationalisierungsaktivitäten ausschlaggebend sind, wird die „Informationsbeschaffung“ außerordentlich häufig genannt; ausreichende und zutreffende Informationen insbesondere über Markt- und sonstige Rahmenbedingungen im Ausland stehen an zweiter Stelle, direkt hinter der Managementstrategie (z.B. „step by step“-Vorgehen, Dezentralisierung u.a.) und vor einer konsequenten Marktorientierung, die selbst wiederum auf die Notwendigkeit informatorischer Voraussetzungen verweisen. In die Spitzengruppe der von den Unternehmen am häufigsten genannten Erfolgsfaktoren gehört auch die Netzwerk-Integration/Kooperation. Als weitere Faktoren gelten Produkt- und Kundenorientierung, Personal, Kostenorientierung oder finanzielle Ressourcen usw. (Abb.1).

Größere wie kleinere Unternehmen weisen gleichermaßen ausreichenden und zutreffenden Informationen einen zentralen Stellenwert für den Internationalisierungserfolg zu. Dabei stehen den größeren Betrieben in der Regel mehr und bessere Ressourcen zur Verfügung, während kleinere sich häufig auf eine eher zufallsgesteuerte Informationsbeschaffung verlassen (müssen). Ein Fallbeispiel kann dies illustrieren.

#### **4 Fallbeispiel: Von der zufallsgesteuerten zur systematisierten Informationsbeschaffung**

*Das Unternehmen stellt automatische Abfüll- und Dosieranlagen für feste Stoffe, z.B. Trockenfutter, Getreide, Baustoffe her. Das Unternehmen ist innerhalb seiner Branche ein typischer Nischenproduzent. Er zählt 110 Mitarbeiter und erreicht 1995 einen Umsatz von 28 Mio. DM. Charakteristisch für die Produktion ist eine nach wie vor weitreichende Fertigungstiefe, nur wenige Kleinteile werden zugekauft. Auch Forschung und Entwicklung werden komplett im Haus gehalten, das technologische Know How für die Steuerung der Anlagen wird im Unternehmen selbst entwickelt.*

*Das Unternehmen betreibt fünf Auslandsstandorte, die regional außerordentlich weit gestreut sind: Die Zweigwerke liegen in USA, Südamerika und Osteuropa und befassen sich in erster Linie mit Vertriebs- und Servicetätigkeiten, nur in den USA ist auch eine eigene Fertigung angeschlossen. Der ausschlaggebende Faktor für diese Art der Internationalisierung ist die notwendige Nähe zum Kunden. Da das Unternehmen sehr service- und beratungsintensive Produkte vertreibt, wird die Kundennähe zu einem zentralen Verkaufsargument. Internationalisierung ist unter diesen Umständen eine notwendige Maßnahme zur Sicherung der Absatzchancen.*

*Der Einstieg in die einzelnen Internationalisierungsvorhaben gründete nach Auskunft der Geschäftsführung auf jeweils - mehr oder weniger zufällig - bereits bestehenden Kontakten. Z.B. wurden in Rußland und in der Slowakei nach der politischen Wende einige Beschäftigte der früheren Einkaufsorganisationen dafür gewonnen, Vertriebs- und Servicetätigkeiten für die Firma zu übernehmen. Der Aufbau des Standorts in Mexiko resultierte aus der Umsetzung bestehender Kontakte, die auf ein Drittländer-Projekt mit der DDR zurückgingen. Die Niederlassungsentscheidungen kamen jeweils durch eine Reihe von Zufällen zustande.*

*Das hohe Risiko der zunächst durchaus erfolgreich verfolgten „Zufallsstrategie“ wurde dem leitenden Management erst bewußt, als ein geplantes Joint-Venture mit einem indischen Unternehmen scheiterte. Durch den Verlust des Kooperationspartners war der Informationsfluß von und nach Indien unvermittelt und vollständig abgebrochen. Für die kontinuierliche Marktbearbeitung fehlten plötzlich jegliche Grundlagen.*

*In diesem Unternehmen erhält nach dieser negativen Erfahrung eine systemisierte Informationsbeschaffung im Rahmen einer neuen strategischen Planung ein hohes Gewicht. Die Abhängigkeit von Zufallskontakten im Ausland soll überwunden werden. Eine selbstgesteuerte Informationsbeschaffung wird als notwendige Basis für weitere Internationalisierungsschritte gesehen. Neue Zielregionen, in denen ein informationsbezogenes Vorgehen in Zukunft greifen soll, sind Korea, Indien und China, wo derzeit von Handelsvertretern erste Kontakte geknüpft und Markterkundungen vorgenommen werden.*

Das Beispiel illustriert die Risiken einer nicht ausreichend systematisierten Informationsbeschaffung, die für viele kleinere Unternehmen durchaus typisch ist. Der Zugang zu systematisierten Informationen ist zeitaufwendig und teuer. Der erforderliche Aufwand wird vermieden, wenn scheinbar kostengünstigere Alternativen möglich scheinen. Gleichzeitig wird der zentrale Stellenwert adäquater Informationen durchaus gesehen. Vielfach würde es - insbesondere unter dem Aspekt der Managemententlastung – begrüßt, wenn sich der hohe Zeit- und Kostenaufwand reduzieren ließe und wenn mehr Hilfestellungen zur Informationsermittlung bzw. -vermittlung verfügbar wären. Da die Mehrzahl der Unternehmen ihre Internationalisierungsvorhaben fortsetzen und dafür vielfältige Informationsgrundlagen benötigen, sind entsprechend zugeschnittene Informationsangebote von erheblicher Bedeutung.

## 5 Primär genutzte Informationsquellen

Welche Informationsquellen werden von den Unternehmen zur Vorbereitung und Planung der Internationalisierungsaktivitäten tatsächlich vorwiegend genutzt?

Wie Abb. 2 zeigt, greifen Unternehmen in der Regel auf mehrere (im Durchschnitt auf 4-5 verschiedene) Informationsquellen zurück und nutzen sowohl unternehmensinterne als auch externe Möglichkeiten der Informationsbeschaffung. Die Vielfalt der unterschiedlichen zu Rate gezogenen Institutionen, Organisationen und Personengruppen verweist auf den hohen Informationsbedarf, der im Zusammenhang mit der Internationalisierung entsteht. Unternehmen stehen unter Druck, auf die neuen Herausforderungen reagieren zu müssen, und sie greifen in der Regel auf mehrere verschiedene Möglichkeiten der Informationsbeschaffung zurück. Am weitesten verbreitet sind im Durchschnitt „eigene Studien“ (von 70% der Betriebe genannt), gefolgt von den unternehmensverbundenen Einkaufs- und/oder Vertriebsbüros (65%). An dritter Stelle stehen mit 58 % Fachmessen als die am häufigsten genannte externe Quelle.<sup>2</sup>

---

2 Die Angaben beziehen sich auf vorgegebene Antwortkategorien; darüber hinaus konnten die befragten Unternehmen auch noch weitere genutzte Informationsquellen angeben. Von dieser Möglichkeit machten 30 der 87 befragten Betriebe Gebrauch. Interessant ist hierbei, daß eine Konzentration auf einige weitere Quellen zu erkennen ist. Dazu zählen in erster Linie Verbände wie der VDA oder VDMA und - besonders wichtig - auch die Bankinstitute. Des weiteren werden Marktanalysen genannt sowie die Informationsbeschaffung bei Botschaften oder Handelsattachés. Kontaktbörsen sowie Kooperationen in internationalen Netzwerken, in Joint Ventures oder mit Kunden und Lieferanten spielen ebenfalls eine Rolle. In Einzelfällen wird darauf hingewiesen, daß sich ganz allgemein aus der Teilnahme am Markt Informationen gewinnen lassen; in einigen anderen Fällen werden auch im Ausland angesiedelte Beratungszentren genannt, wie z.B. das German Center in Singapur.

Dabei bestehen signifikante Unterschiede in der Häufigkeit der Nutzung verschiedener Quellen zwischen Unternehmen unterschiedlicher Größe, Branche, Produktions- und Vermarktungsbedingungen. Der unterschiedliche Zugang zu Informationsangeboten spielt ebenso eine Rolle wie die je nach Internationalisierungsstrategie verschiedenenartigen Informationsinteressen.

- Bei kleineren Unternehmen sind Messen und Geschäftsfreunde die häufigsten Informationsquellen. Auf Messen, die aus vielerlei Gründen besucht werden müssen, lassen sich ohne gesonderten Reise- und Kostenaufwand Informationen zur Internationalisierung einholen. Der persönliche und teilweise informelle Kontakt mit Geschäftsfreunden spielt eine herausragende Rolle. Führungskräfte kleinerer Unternehmen müssen Informationen sammeln, ohne dafür viel Aufwand treiben zu können. Deshalb bevorzugen sie den Erfahrungsaustausch im vertrauten Kreis und *face-to-face*, ohne thematische und terminliche Vorgaben und ohne Öffentlichkeit. Der Informationsaustausch mit anderen Betrieben, die unter ähnlichen Rahmenbedingungen handeln, ermöglicht es kleineren Unternehmen, von Strategien und Erfolgen anderer zu lernen und dies in die eigenen Planungen einzubeziehen.
- Anders sieht es bei den mittleren und größeren Unternehmen aus, bei denen „eigene Studien“ als Informationsquelle an erster Stelle stehen und von fast allen Betrieben erstellt werden. Größere Unternehmen können aufgrund ihrer besseren zeitlichen und finanziellen Ressourcen ihren Informationsbedarf häufiger über „eigene Studien“ abdecken, während für kleinere Unternehmen der Aufwand teilweise zu hoch ist. Geschäftsfreunde und Messen werden allerdings auch in größeren Unternehmen relativ häufig als wichtige Informationsquellen gesehen.
- Obwohl gerade kleinere Betriebe besonders hohen Beratungsbedarf haben, schalten sie deutlich seltener als größere Unternehmen externe Berater in die Informationsbeschaffung ein. Kostengesichtspunkte spielen auch hierfür eine wichtige Rolle.

Insgesamt gibt es offenbar kein einheitliches Grundmuster der Informationsbeschaffung. Die Nutzung verschiedener Informationsquellen hängt stark von den strukturellen Voraussetzungen der Unternehmen, ihren Ressourcen und gegebenen Marktkontakten ab, wobei sich gleichzeitig der Informationsbedarf nach den jeweiligen Zielen der Internationalisierung (z.B. nach Ländern oder Weltmarktreichen) spezifiziert und in verschiedenen Stadien des Netzwerkaufbaus wandelt. Personengebundene, vertrauensgestützte Kontakte zu Geschäftsfreunden oder bei Messebesuchen haben nach wie vor hohe Bedeutung, insbesondere dort, wo Ressourcenknappheit Spielräume für eine systematischere Informationssammlung stark einengt. Demgegenüber treten Informationsquellen mit starkem Angebotscharakter, wie Wirtschaftspresse, Handelskammern, Berater etwas zurück, während direkte Informationsbeschaffung bei wissenschaftlichen Instituten oder etwa der Europäischen Kommission eine noch geringere Rolle spielen.

## 6 Defizite im Informationsangebot

Daß mittelständische Unternehmen weniger häufig auf professionelle Quellen mit systematisierten, überblicksartig aufbereiteten Informationen zurückgreifen, wie sie etwa von Handelskammern oder externen Beratern verbreitet werden, deutet darauf hin, daß hier Defizite im Informationsangebot gesehen werden bzw. Probleme bei der Zugänglichkeit bestehen. Abb. 3 zeigt, wie häufig sich Unternehmen künftig gerne auf bestimmte „wünschenswerte“ Informationsquellen stützen würden, die sie bisher nicht oder noch zu wenig nutzen (können).

Unternehmen mit bis zu 500 Beschäftigten sehen als künftig zu nutzende zusätzliche Informationsquellen vor allem Handelskammern und ähnliche Institutionen sowie externe Berater. Hier ist von einem stärkeren Nachhol- und Entwicklungsbedarf auszugehen: Einmal aus der Sicht der Betriebe, die diese Quellen gern häufiger nutzen würden, andererseits aus der Sicht der Anbieter, die künftig mit weiterer Nachfrage rechnen können, insoweit es ihnen gelingt, ihr Informationsangebot bedarfsgerecht auf die verschiedenartigen Interessen der Unternehmen zuzuschneiden. Während größere Unternehmen aufgrund ihrer breiteren und differenzierteren Managementkapazitäten, ihrer meist längeren Planungshorizonte und Erfahrungen in der Internationalisierung sowie aufgrund besserer Ressourcen an Zeit und Mitteln leichter Zugang zu den notwendigen Informationen finden, besteht bei kleineren und mittleren Betrieben häufiger ein bisher nicht gedeckter Bedarf an Informationen, die nicht nur aus einigen wenigen sondern aus möglichst mehreren Quellen fließen sollen.

Handelskammern sowie die Europäische Kommission zählen zu den Institutionen, für die sich zusätzliche Nachfragepotentiale bei sowohl großen als auch kleineren Unternehmen ablesen lassen. Dieses Interesse müßte von den entsprechenden Institutionen aufgegriffen werden, primär in der Perspektive, vor allem kleinere Unternehmen zeit- und kostenmäßig zu entlasten, die oft erst am Beginn eines meist schrittweisen Einstiegs in die Internationalisierung stehen.

## 7 Themenschwerpunkte im Informationsbedarf

Attraktive professionelle Informationsangebote müssen auf den - durchaus wechselnden - Informationsbedarf der mittelständischen Industrie zugeschnitten sein. Abb. 4 verweist auf die Themenbereiche, die aus der Sicht der Unternehmen bisher nur unzureichend abgedeckt sind. Viele Unternehmen sehen Lücken und Defizite jeweils in mehreren Themenschwerpunkten; wiederum verweisen kleinere Unternehmen häufiger als größere auf eine unbefriedigende Informationsversorgung.

- Unabhängig von der Unternehmensgröße werden Informationsdefizite am häufigsten „*über potentielle Partner im Ausland und deren Ziele, Interessen und Denkweisen*“ konstatiert, besonders oft wiederum von den kleineren, am Anfang der Internationalisierung stehenden Betrieben.
- Relativ oft sehen vor allem die zuletzt genannten Unternehmen auch zusätzlichen Informationsbedarf „*über ausländische Märkte und die dortige Wettbewerbssituation*“.
- Ein hohes Interesse an weitergehenden Informationen besteht auch hinsichtlich vorhandener Möglichkeiten der *Risikoabsicherung transnationaler Investitionen, des Arbeitsmarkts* und anderer *Standortfaktoren im Ausland*.
- Auch bei zahlreichen größeren Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten scheinen diese Themenbereiche nicht ausreichend mit Informationen abgedeckt.

Da es sich hierbei nicht um länderübergreifende Problematiken handelt, sondern um Fragen, die sich nur in Bezug auf bestimmte Staaten oder auch Weltmarktregionen klären lassen, kann der mittelständischen Industrie durch eine entsprechende Verbesserung der inländischen Informationsinfrastruktur und des Aufbaus z.B. von „Projektbörsen“ zur Kooperation im Inland mit dem Ziel gemeinsamer Internationalisierungsaktivitäten Hilfestellung gegeben werden.

Im Vergleich dazu scheint der Informationszugang zu *finanziellen Unterstützungs möglichkeiten* relativ befriedigend zu sein. Andererseits sprechen die gerade bei kleineren Betrieben eingeschränkten Möglichkeiten unternehmensexterner Finanzierung dafür, daß ausreichende und zuverlässige Informationen zur Überwindung solcher Internationalisierungsbarrieren für diese Betriebe besonders wichtig sind.

## **8 Resümee:**

### **Besondere Bedeutung externer Informationsquellen für Internationalisierungsaktivitäten mittelständischer Unternehmen**

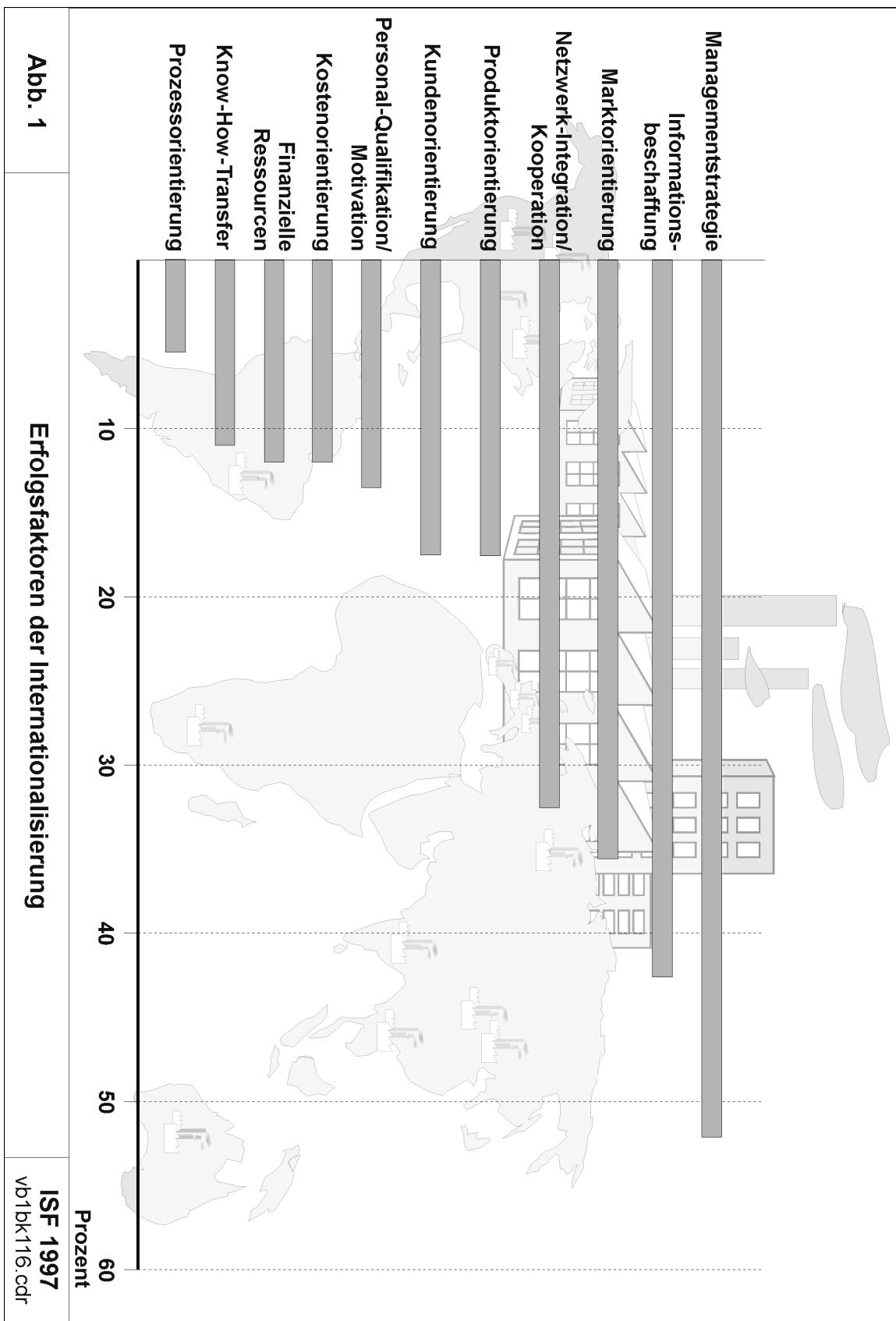
Die in der Internationalisierung aktiven Unternehmen äußern insgesamt einen weitreichenden Informationsbedarf, der insbesondere von kleineren Betrieben noch keineswegs vollständig gedeckt werden kann. Vor allem die am Beginn der Internationalisierung stehenden Unternehmen sind verstärkt auf externe Informationsquellen angewiesen, die sie - bei geeigneten bedarfsgerechten Angeboten - künftig noch breiter nutzen wollen.

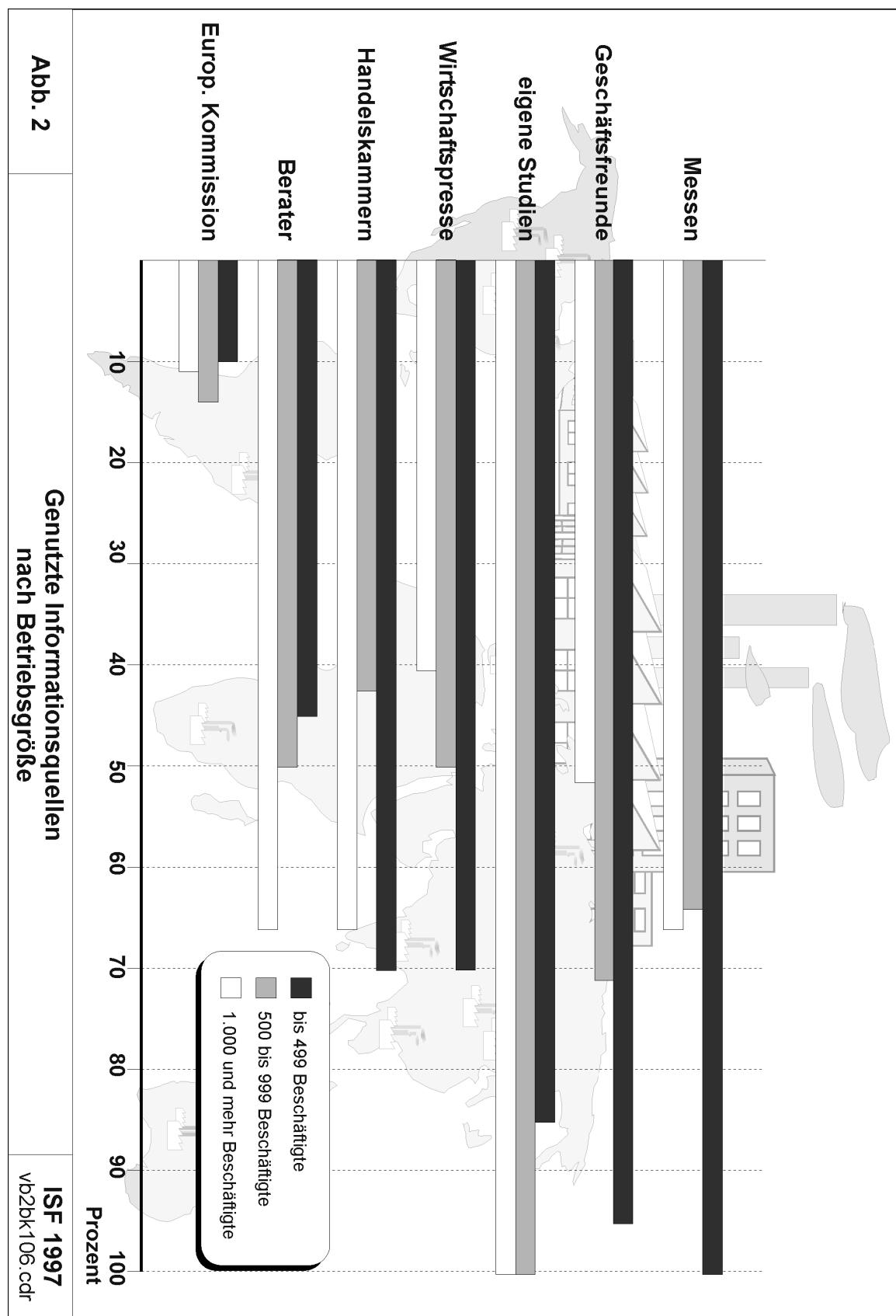
Der Informationsbedarf der Unternehmen unterscheidet sich ganz offensichtlich je nach der betrieblichen Ausgangssituation und den - vor allem mit der Betriebsgröße variierenden - unterschiedlichen Möglichkeiten, selbst eine aktive und professionelle Informationspolitik zur besseren Planung der Internationalisierung zu betreiben. Informationsangebote sollten daher für bestimmte Betriebstypen, Branchen, Zielregionen der Internationalisierung usw. zugeschnitten werden. Zu unterscheiden ist, jeweils der Informationsbedarf auf einer eher generellen Ebene und zu spezifischen Sach- und Fachfragen.

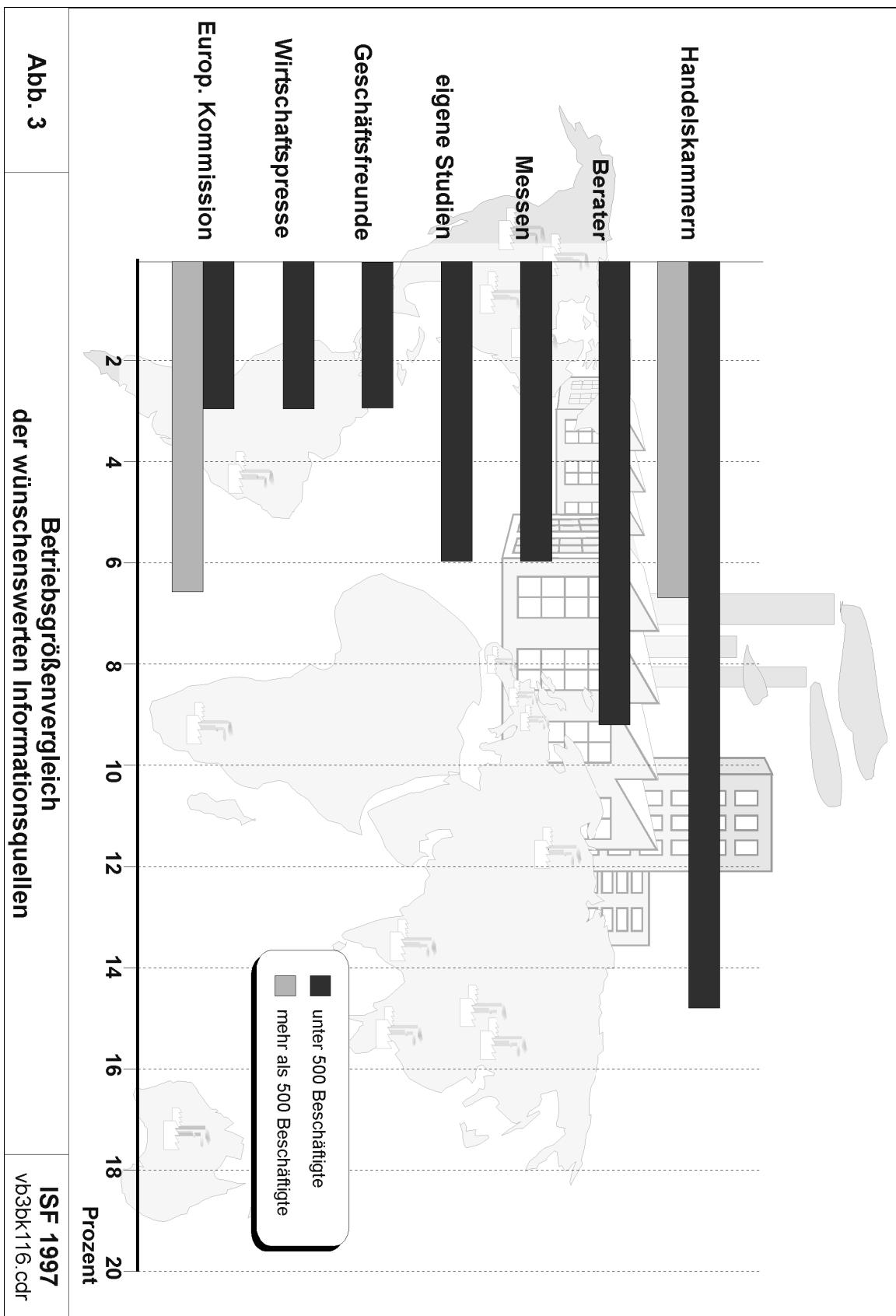
Auf der generellen Ebene geht es einerseits um die präventive Perspektive, d.h. die Unternehmen benötigen Informationen über mögliche Gefahren und Probleme der länderübergreifenden Gestaltung von Entwicklungs- und Produktionsstrukturen und über spezifische Schwierigkeiten in einzelnen ausländischen Regionen. Andererseits benötigen die Unternehmen Impulse gebende und positive Informationen zu den Chancen der Internationalisierung sowie über erprobte Strategien und erfolgreiche Lösungen.

Auf der Ebene spezifischer Sach- und Fachfragen geht es um detaillierte Informationen etwa über bestimmte Finanzierungsmodalitäten, interkulturelle Verhandlungsmethoden, sozio-strukturelle Unterschiede von Regionen, Qualifikationsstrukturen von Arbeitskräften auf ausländischen Arbeitsmärkten u.ä. Zur Beantwortung solcher Fragen wird ein tiefgreifendes Expertenwissen benötigt. Hier wäre es für kleine und mittlere Unternehmen hilfreich zu wissen, bei welchen Institutionen und Personengruppen zu bestimmten Themenfeldern das benötigte Detailwissen vorhanden ist.

München, im Juni 1997







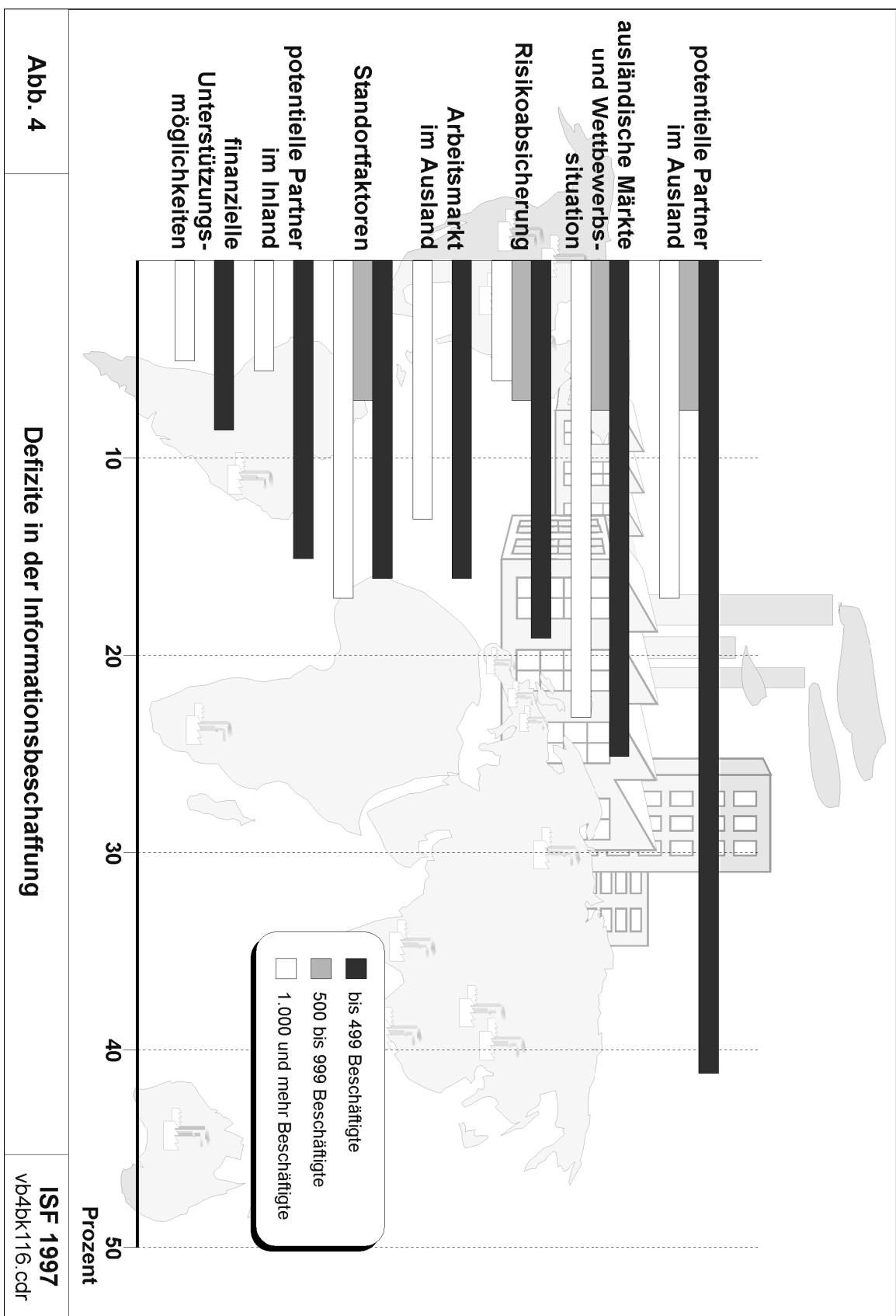


Abb. 4