

MICHAEL KUTSCHKER, WOLFGANG LINK

*Internationalisierungspotentiale – Eine systematische  
Analyse lohnt sich!\**

---

Potencjał internacjonalizacyjny. Systematyczna analiza oplaca się!

VERSTÄRKTE INTERNATIONALISIERUNG

Ein breites Spektrum an Kräften und Entwicklungen bewirkte in den letzten Jahren in vielen Branchen eine starke Internationalisierung der Märkte und des Wettbewerbs. Gesättigte Inlandsmärkte, die Transformation der Mittel- und Osteuropäischen Volkswirtschaften, das starke Wachstum der Märkte in Asien, die Unterstützung durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien und der Zwang zu länderübergreifendem Absatz, um *economies of scale* zu realisieren, treiben die Internationalisierung der Unternehmen.

Als Konsequenz davon steigen die Direktinvestitionen, die Auslandsumsätze der Tochtergesellschaften und die Exporte der Unternehmen: Ihr Internationalisierungsgrad steigt ebenso wie die weltwirtschaftliche Vernetzung von Volkswirtschaften und Märkten. Implizit wird von den Wirtschaftssubjekten unterstellt, dass zunehmende Internationalisierung mit zunehmendem Erfolg einhergeht. Wie Hiobsbotschaften aus der Presse über missglückte Auslandsengagements andeuten und zahlreiche seriöse empirische Untersuchungen nachweisen, korreliert der Unternehmenserfolg nicht notwendigerweise mit der Internationalisierung. Eher ist davon auszugehen, dass es eine „Schmerzgrenze“ der Internationalisierung gibt, ab der ein zunehmender Internationalisierungsgrad mit rückläufigen Ergebnissen verbunden ist.<sup>1</sup>

Angesichts des recht unterschiedlichen Erfolgs auch einzelner Internationalisierungsschritte von Unternehmen stellt sich die Frage, ob Unternehmen ihre

---

\* Ergebnisse einer empirischen Untersuchung bei 36 internationalisierenden Unternehmen.

<sup>1</sup> Vgl. Sullivan, 1994.

Internationalisierung, die Intensivierung ihres Engagements auf unbekanntem Terrain, gut genug vorbereiten. Werden die Gegebenheiten des jeweiligen Landesmarktes, die Wettbewerbsvorteile und Markteintrittsbarrieren ausreichend berücksichtigt? Es ist zu vermuten, dass Unternehmen, die sich ihre Internationalisierungspotentiale in systematischer und konzeptioneller Weise bewusst machen, ihre Internationalisierung erfolgreicher führen bzw. Misserfolge vermeiden können. Der Begriff Internationalisierungspotential verweist dabei auf die Fähigkeiten eines Unternehmens, einzelne Internationalisierungsschritte oder die Internationalisierung insgesamt erfolgreich zu gestalten. Internationalisierungspotentiale können dabei auf absolute Eigenschaften, beispielsweise auf die Qualifikation des Managements, oder relationale Eigenschaften verweisen, die zum Beispiel die Vorteile gegenüber der lokalen Konkurrenz beinhalten. Die Internationalisierungspotentiale eines Unternehmens müssen im Entscheidungsprozess über einen Internationalisierungsschritt reflektiert werden. Diese Bewusstseinsmachung kann oberflächlich oder sorgfältig und ganzheitlich erfolgen. In diesem Beitrag wird die These vertreten und anhand von 36 Unternehmen belegt, dass für den Erfolg eines Internationalisierungsschrittes das konzeptionelle Denken in Internationalisierungspotentialen Voraussetzung ist.

#### THEORETISCHE WURZELN VON INTERNATIONALISIERUNGSPOTENTIALEN UND INTERNATIONALISIERUNGSEPIDODEN

Als Internationalisierungspotentiale bezeichnen wir die Konstellation der Merkmale des internationalisierenden Unternehmens und der Akteure seines sozioökonomischen Feldes, welches aus einem Netzwerk von Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern, Regierungsstellen, Finanzierungsinstituten usw. besteht. Das Konzept des Internationalisierungspotentials verbindet den ressourcenbasierten Ansatz mit der Positioning School des Strategischen Managements, in dem mit dem Verweis auf die Fähigkeiten des internationalisierenden Unternehmens der beinahe triviale Einsicht gefolgt wird, dass die Ressourcen eines Unternehmens seine Entwicklungsfähigkeit bestimmen. Andererseits reichen die Ressourcen zur Erklärung des Erfolges allein nicht aus, da die Aktionen und Ressourcen der Wettbewerber den Erfolg der eingeschlagenen Strategien mitbestimmen. Ferner wird davon ausgegangen, dass Ressourcen hinsichtlich einzelner Internationalisierungsaktivitäten unterschiedlich gut eingesetzt werden können. Für die Verstärkung der Exportaktivitäten mögen Patente wichtiger sein als Managementressourcen, die wichtiger für die Akquisition und Integration eines Unternehmens sein mögen. Es werden also Internationalisierungsfähigkeiten nach ihrer Eigenschaft unterschieden, Potential für eine spezifische Klasse von Aktivitäten, den Internationalisierungsepisoden, zu sein. Als Beispiele können die Gründung einer produzierenden Tochtergesellschaft im

Ausland, das Eingehen eines wichtigen Joint Ventures, die Akquisition eines ausländischen Unternehmens oder auch die Reorganisation des internationalen Vertriebsapparates angeführt werden.

Internationalisierungspotentiale ergeben sich als resultierende Gesamtgrösse aus dem ganzheitlichen, komplexen Wirkungsgefüge der für den angestrebten Erfolg von Internationalisierungsepisoden relevanten Elemente, d.h. der relevanten Bedingungen und Aktoren. Sie repräsentieren die strukturellen Vorbedingungen und Handlungsmöglichkeiten eines Unternehmens zur erfolgreichen Durchführung geplanter Internationalisierungsepisoden.<sup>2</sup>

Die adäquate Einschätzung von Internationalisierungspotentialen erfordert eine entsprechende Denkhaltung und Analysefähigkeit der Unternehmensführung. Die in Abb. 1 enthaltenen Merkmale sind aus der Literatur zum Internationalen Management zusammengetragene Forderungen, auf welche Eigenschaften des Internationalisierungspotentials zu achten ist, um Fehlurteile über die eigenen Fähigkeiten zu vermeiden. Je besser das Unternehmen mit Internationalisierungspotentialen ausgestattet und je besser dies analysiert wird, desto erfolgreicher sollte der geplante Internationalisierungsschritt umsetzbar sein.

– Pluralität: Berücksichtigung möglichst vieler Elemente des episodent relevanten Wirkungsgefüges unter Einbeziehung der Merkmale des Netzwerkes derjenigen Aktoren, die relevant für die Internationalisierungsepisode sind, also primär Konkurrenten, Kunden, Lieferanten und andere Institutionen.

– Ganzheitlichkeit und Vernetztheit: Obige Elemente dürfen nicht nur isoliert betrachtet werden, sondern müssen auch auf ihre vielfältigen Wirkungen und Interdependenzen hin untersucht werden. Durch die Vernetztheit der episodent relevanten Elemente stellt das Internationalisierungspotential als Gesamtwirkung mehr dar als die Summe der Eigenschaften und Wirkungen der einzelnen Elemente.

– Relativität: Die Betrachtung der Internationalisierungspotentiale erfordert eine dreifache Relativierung der Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen des Unternehmens: Erstens, hinsichtlich der Anforderungen und Gelegenheiten des Umfeldes, zweitens bezüglich der Fähigkeiten der Wettbewerber, mit diesen Anforderungen und Gelegenheiten umzugehen, und schliesslich drittens im Hinblick auf den angestrebten Erfolg.

– Spezifität: Internationalisierungspotentiale sind immer unternehmens- und situationsspezifisch. Für jedes Unternehmen ergibt sich eine einmalige Konstellation der Elemente des episodent relevanten Wirkungsgefüges hinsichtlich des angestrebten Erfolges.

– Vorsteuercharakter: Internationalisierungspotentiale stellen dem monetären Erfolg vorgelagerte Konstellationen dar, die Möglichkeiten und Spielräume für zukünftig erfolgreiches Handeln schaffen.

<sup>2</sup> Vgl. Link, 1997, S. 159.

- **Zukunftsbezogenheit:** Internationalisierungspotentiale beziehen sich immer auf zukünftig geplante Internationalisierungsvorhaben. Durch die Antizipation zukünftiger Welten sollen frühzeitig Handlungsspielräume aufgebaut und gesichert werden. Dies erfordert ein gedankliches Durchspielen möglicher Entwicklungen und das Erfassen ihrer Wirkungen unter Berücksichtigung der vielfältigen Interdependenzen der Elemente.
- **Möglichkeitscharakter:** Günstig ausgeprägte Internationalisierungspotentiale garantieren keine zukünftigen Internationalisierungserfolge, sondern stellen lediglich Möglichkeiten späterer Erfolge dar. Vielmehr bedürfen Internationalisierungspotentiale der Aktivierung und einer effizienten operativen Umsetzung, um Erfolge auch tatsächlich zu realisieren.
- **Kommunikation und Verständigung:** Sind sich die Führungskräfte nicht in umfassender Weise der Potentiale bewusst, so können diese nicht als Steuerungs- und Orientierungsgrundlage für strategische Entscheidungen und die Führung von Internationalisierungsepisoden dienen. Zur Kommunikation und Verständigung bedürfen die Führungskräfte geeigneter methodischer Unterstützung, um das kollektive Denken in Internationalisierungspotentialen operational und handhabbar zu machen.
- **Denken in Entwicklungsmöglichkeiten:** Ein Denken in Entwicklungsmöglichkeiten beinhaltet die Identifikation geeigneter Ansatzpunkte und Maßnahmen zur Potentialentwicklung, die unter Berücksichtigung der Vernetztheit der episodensrelevanten Elemente eine Verbesserung des Internationalisierungspotentials bewirken können.



Abb. 1: Wesensmerkmale eines Denkens in Internationalisierungspotentialen

Es ist nicht davon auszugehen, dass Internationalisierungsepisoden in der Realität in jedem Falle so systematisch, wohlüberlegt und ganzheitlich vorbereitet werden und die eigenen Kräfte so sorgfältig analysiert werden. Wenn aber nachgewiesen werden kann, dass Internationalisierungsepisoden ohne entsprechende Reflektion des Internationalisierungspotentials weniger effizient verlaufen als sorgfältig geplante Episoden, dann ist zu erarbeiten, wie ein Internationalisierungspotential systematischer analysiert und infolgedessen auch aufgebaut werden kann. Die folgende empirische Untersuchung geht der Frage nach, inwieweit tatsächlich zwischen Internationalisierungserfolg und Internationalisierungspotential ein positiver Zusammenhang besteht.

### EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG<sup>3</sup>

Basierend auf dem dargelegten Verständnis von Internationalisierungspotentialen und einer adäquaten Denkhaltung des Managements wurde überprüft, in welchem Ausmass Entscheidungsträger in Unternehmen bei anstehenden Internationalisierungsepisoden eine derartige Denkweise einnehmen. Wie stark werden die einzelnen Wesensmerkmale berücksichtigt? Spiegelt sich eine umfassende Berücksichtigung auch tatsächlich im Erfolg der Internationalisierungsepisode wider? Zu diesem Zweck wurde eine eigene empirische Untersuchung durchgeführt. In 36 leitfadengestützten persönlichen Interviews mit Führungskräften internationalisierender Unternehmen wurden neben Fragen zur Planung, Organisation und Entscheidungsfindung einer konkreten Internationalisierungsepisode auch grundsätzliche Haltungen der Unternehmen bei der Internationalisierung behandelt.

### UNTERSUCHUNGSDESIGN DER EMPIRISCHEN BEFRAGUNG

Auf der Grundlage der konzeptionellen Vorstellung vom Denken in Internationalisierungspotentialen wurde ein halbstandardisierter Interviewleitfaden mit vorwiegend offenen Fragen, ergänzt durch einige konkrete und geschlossene Fragen, entwickelt, um in persönlichen Gesprächen die Verbreitung und Relevanz eines Denkens in Internationalisierungspotentialen bei den Entscheidungsträgern der Wirtschaftspraxis zu erforschen. Die gewählte Form des Interviews ermöglichte einerseits eine flexible Durchführung der Gespräche und andererseits aufgrund der vorgegebenen Strukturierung durch den Interviewleitfaden eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse.

---

<sup>3</sup> Für eine ausführliche Darstellung der empirischen Untersuchung vgl. Link, 1997.

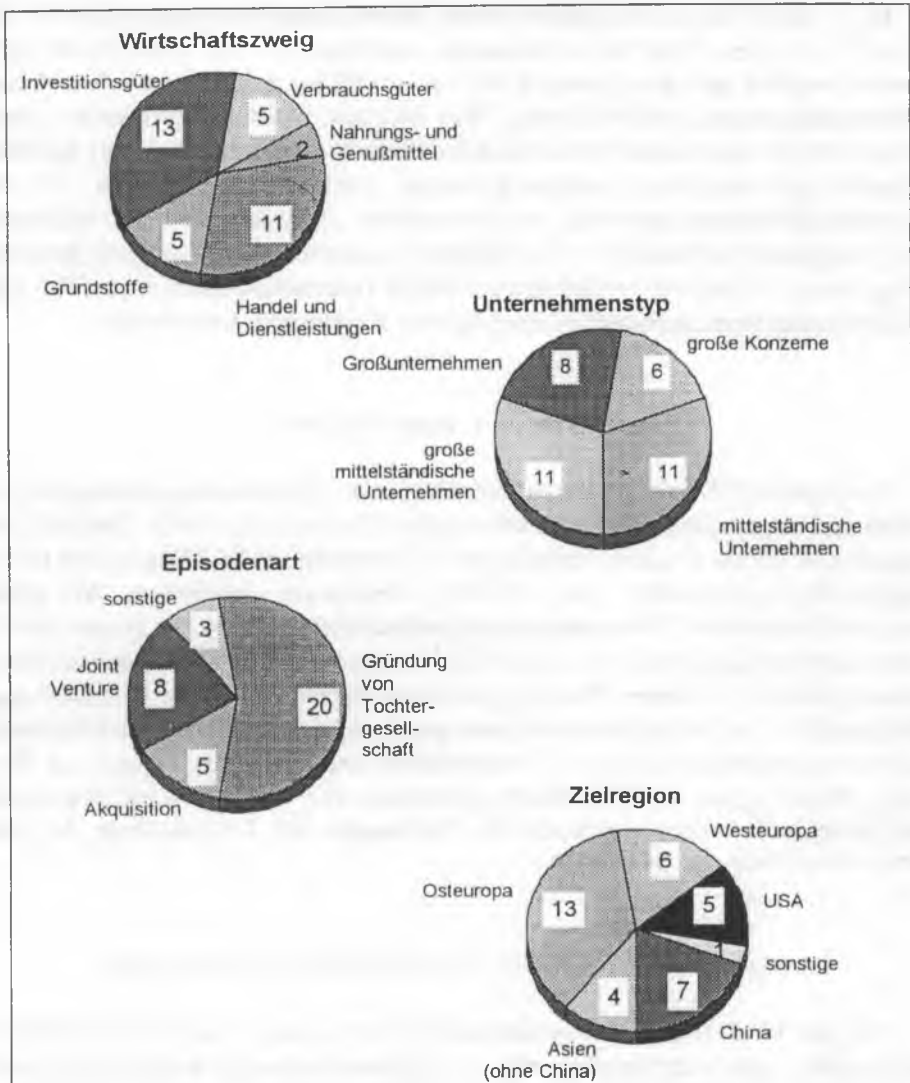


Abb. 2: Charakterisierung der befragten Unternehmen und der betrachteten Internationalisierungsepisoden

Als Teilnehmer der Untersuchung wurden Unternehmen gesucht, die eine Internationalisierungsepisode (z.B. Akquisition, Joint Venture) kürzlich durchlaufen haben, da hier die Entscheidungsträger aufgrund der frischen Erinnerungen am besten in der Lage sind, relevante Überlegungen und Denkweisen zu rekonstruieren. Als Gesprächspartner für die Interviews kamen Führungskräfte dieser Unternehmen in Frage, die massgeblich an der Initiierung, Planung und Entscheidungsfindung einer Internationalisierungsepisode beteiligt waren.

Geeignete Unternehmen wurden zum einen durch eine Zeitungs- und Zeitschriftenrecherche und zum anderen durch eine telefonische Befragung von Unternehmen mit bestehenden Auslandsaktivitäten identifiziert.

Es wurden bewusst Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen und Grössenklassen, mit unterschiedlichem Internationalisierungsgrad sowie verschiedene Internationalisierungsepisoden in unterschiedlichen Ländern ausgewählt, um ein möglichst breites Bild zu erhalten. 64% der angeschriebenen Unternehmen sagten eine Teilnahme an der Untersuchung zu. Die durchschnittliche Dauer der Gespräche betrug 1 h 40 min. Zunächst erfolgte eine Einzelauswertung der Interviews mit dem Ziel, die in den Ausführungen der Gesprächspartner erkennbaren Aspekte eines Denkens in Internationalisierungspotentialen in Form einer Intensitätsanalyse in ihren Ausprägungen einzuschätzen. Die Ergebnisse der Einzelanalysen wurden dann statistisch weiterverarbeitet und unter Bezugnahme auf konkrete Fälle interpretiert.

Eine Charakterisierung der befragten Unternehmen und der betrachteten Internationalisierungsepisoden erfolgt in Abb. 2.

#### MOTIVE FÜR DIE BETRACHTETE INTERNATIONALISIERUNGSEPISEDE

Die Gründe und Motive zum Eingehen der Internationalisierungsepisoden waren vielfältig. Prinzipiell muss man zwischen defensiver und offensiver Internationalisierung unterscheiden. Die defensive Internationalisierung erfolgt zur Verteidigung des Heimatmarktes und der Heimatkunden. Sie ist reaktiv und kann aus zwei Gründen erfolgen. Zum einen zur Nutzung kostengünstiger Produktionsstandorte im Ausland, um ausschliesslich den heimischen Markt mit den dort gefertigten Produkten zu beliefern. Man würde also gar nicht internationalisieren, wenn man genauso kostengünstige Produktionsstandorte im Inland finden könnte. Der Wettbewerb zwingt zu dieser kostensenkenden Produktionsverlagerung ins Ausland, um weiterhin konkurrenzfähig zu bleiben. Zum anderen kann der Schutz heimischer Kundenbeziehungen im Vordergrund stehen. Man internationalisiert nach der Devise „Follow-the-Customer“, um nicht Gefahr zu laufen, internationalisierende Kunden durch deren neue Lieferantenbeziehungen im Ausland langfristig auch im Inland zu verlieren. Dies schliesst nicht aus, dass nach Aufnahme der Tätigkeit im Ausland auch zusätzlich neue Kunden vor Ort gesucht und akquiriert werden. Bei einem Viertel der Unternehmen der Stichprobe lag der Anstoss zur betrachteten Internationalisierung in einer defensiven Reaktion auf Strategien und Verhaltensweisen von Kunden und Wettbewerbern.

Offensive Internationalisierung dagegen bedeutet, aktiv neue Absatzmöglichkeiten für das Unternehmen im Ausland zu erschliessen. Dies kann durch reine Vertriebsaktivitäten im Ausland oder durch ausgebaute lokale Wert-

schöpfungsketten geschehen. In über der Hälfte der befragten Fälle stellte die Internationalisierungsepisode in erster Linie eine Initiative und Aktion des Unternehmens dar.

#### ERFOLG DER INTERNATIONALISIERUNGSEPISEDE

In den meisten Fällen war bereits eine Erfolgseinschätzung der Internationalisierungsepisode möglich. Diese wurde von den Gesprächspartnern unter Berücksichtigung verschiedener finanzieller und qualitativer Kriterien in einer summarischen Gesamterfolgseinschätzung vorgenommen.

Etwa 45% der Unternehmen waren bei ihren Internationalisierungsepisoden erfolgreich oder sehr erfolgreich, 25% schätzten das Gesamtergebnis zufriedenstellend ein und 30% der Befragten beurteilten den Gesamterfolg als eher gering oder sehr gering.

Was aber haben die erfolgreichen Unternehmen anders gemacht als die erfolglosen Unternehmen? Der unterschiedliche Erfolg sollte bei den weiteren Auswertungen dazu dienen, Hinweise auf erfolgversprechende Denkhaltungen und Vorgehensweisen zu ermitteln.

#### EINSCHÄTZUNG, ANALYSE UND PLANUNG DES INTERNATIONALISIERUNGSVORHABENS

Unternehmen führen Analysen und Planungen zur Vorbereitung der angestrebten Internationalisierungsvorhaben durch und suchen bestimmte Informationen, um ihre Entscheidungen zu fundieren. Aus dem Umfang, der Art, dem Inhalt und den Schwerpunkten dieser Einschätzungen, Analysen, Planungen und Informationen lassen sich Rückschlüsse auf die Ausprägungen der von der Literatur geforderten Denk- und Verhaltensweisen zu Internationalisierungspotentialen ziehen.

Betrachtet man, wie intensiv und umfassend Unternehmen die betreffende Internationalisierungsepisode analytisch und planerisch vorbereitet haben, so zeigt sich, dass sich knapp ein Drittel der Unternehmen nur mit wenigen Bereichen des Umfeldes und der eigenen Ressourcensituation auseinandersetzen. Dies betrifft sowohl die Markt- und Wettbewerbssituation auf dem Heimat- und Auslandsmarkt als auch die sozio-kulturellen Bedingungen im betrachteten Gastland.

So gingen beispielsweise manche Unternehmen eher nach dem Prinzip „Trial and Error“ vor, wie die Aussage eines Gesprächspartners illustriert: „Geplant haben wir das eigentlich kaum. Wir haben es halt einfach mal probiert“.

Dagegen beschäftigte sich über die Hälfte der Unternehmen recht intensiv



und umfassend mit den beabsichtigten Internationalisierungsvorhaben, d.h. sie setzten sich analytisch und planerisch mit vielen für die Internationalisierungs-episode potentiell relevanten Umwelt- und Unternehmensbereichen genau auseinander.

Diese Unternehmen führten meistens zunächst umfangreiche Analysen auf sekundärstatistischer Basis durch und betrieben dann Informationssammlungen und Analysen vor Ort im betreffenden Gastland. Ergänzt wurde dies zum Teil durch Gespräche mit anderen Unternehmen, die bereits in dieser Region aktiv waren und dementsprechend schon Erfahrungen besaßen.

Manche Unternehmen berücksichtigten zahlreiche Sachverhalte in ihren Überlegungen, die sie dann in Form von Gastland-, Markt-, Wettbewerbs- und Kundenstudien darzustellen versuchten – teilweise mit Hilfe gewichteter Punktbewertungsmodelle – und in Feasibility- und Projektstudien zusammenfassten.

Erfolgreiche Unternehmen führten ausführlichere Analysen und Planungen durch und zogen mehr und verschiedenartigere Informationen zur Entscheidungsfindung heran. Dies zeugt von einer intensiveren gedanklichen Auseinandersetzung mit der Internationalisierungs-episode und der eigenen strategischen Ausgangssituation.

Hinsichtlich der Berücksichtigung der Vernetzungen und Zusammenhänge zwischen verschiedenen Analysen und Detailplanungen sah es in der Stichprobe etwas schlechter aus. Zwar versuchte gut ein Drittel der Befragten, Vernetzungen und Interdependenzen zwischen den verschiedenen Sachverhalten in ihre Einschätzungen und Planungen einzubeziehen, zwei Fünftel der Unternehmen betrachteten jedoch die einzelnen Faktoren isoliert, ohne bestehende Zusammenhänge und Interdependenzen in eine Gesamtbetrachtung zu integrieren. So meinte ein Gesprächspartner: „Wir haben zwar die eine oder andere Analyse angestellt, aber ohne die Ergebnisse zueinander in Beziehung zu setzen“.

Bezüglich der bewussten Identifizierung und Analyse von internationalisierungsbezogenen Gefahren und Gelegenheiten in der Umwelt des Gastlandes ergab sich ein etwa gleichverteiltes Bild.

Zwar versuchten knapp zwei Fünftel der Stichprobe explizit, Gefahren und Gelegenheiten systematisch zu erkunden und zu bewerten – z.B. in Form von gewichteten Chancen-/Risiko-Profilen, die dann als Diskussionsgrundlage in den Entscheidungsgremien dienten – aber fast die gleiche Zahl der befragten Unternehmen reflektierte nur wenig über die Chancen und vor allem die Risiken des Internationalisierungsvorhabens.

Beispielsweise wurden in einem Unternehmen in einer Art Auslandseuphorie die „Ziele und Chancen zu träumerisch eingeschätzt, ohne die Risiken richtig zu erkennen“, wie der Vorstandsvorsitzende eines Maschinenbauunternehmens einräumte. Ein anderes Unternehmen hatte sich keine Gedanken über das soziale und kulturelle Umfeld in der chinesischen Provinz gemacht und seine Mitarbeiter einfach dorthin entsandt. Nach einer gewissen Zeit musste es diese

Expatriates aufgrund schwerer persönlicher und beruflicher Probleme wieder nach Hause holen. Ein Handelsunternehmen erlebte eine böse Überraschung in der Kooperation mit einem lokalen Partner, weil es auf eine sorgfältige Partner- und Chancen-/Risikyanalyse der Zusammenarbeit verzichtet hatte: „Der Partner hat unser Know-how abgesaugt und ist dann ausgestiegen. Er ist jetzt im Gastland unser stärkster Konkurrent und grösser als wir“.

Die unterschiedlichen Verhaltensweisen blieben nicht ohne Wirkung auf den Erfolg der Internationalisierungsepisoden. In signifikanter Weise berücksichtigten erfolgreiche Unternehmen in ihren Analysen und Planungen mehr Bereiche und Elemente des episodent relevanten Wirkungsgefüges, stellten ganzheitlichere Analysen und Planungen an und identifizierten und untersuchten bewusster die Gefahren und Chancen der Umwelt als es erfolglose Unternehmen taten.

Insgesamt wurden von den Befragten als grösste Chancen das unausgeschöpfte Marktpotential im Ausland, insbesondere in jungen Wachstumsmärkten, und die profitable Ausnutzung bestehenden Know-hows aus dem Inland auch auf Auslandsmärkten gesehen. Als grösste Risiken nahmen die Gesprächspartner die geringen Marktkenntnisse im Ausland, das Problem der kulturellen Unterschiedlichkeit, das Erreichen eines zufriedenstellenden Produktivitätsniveaus im Ausland und im Falle von Joint Ventures das Angewiesensein auf den Partner wahr.

Eine explizite Einschätzung der strategischen Position der Wettbewerber oder eine systematische Konkurrenzanalyse nahmen gut ein Drittel der befragten Unternehmen vor.

Diese führten meist eine qualitative Einschätzung der Konkurrenz und ihrer Strategien durch und erarbeiteten relative Stärken-/Schwächen-Profile. In manchen Fällen war die internationale Konkurrenzforschung im Unternehmen fest institutionalisiert.

Zwei Fünftel der Unternehmen begnügten sich dagegen mit einer oberflächlichen Betrachtung der relevanten Wettbewerber und hatten den Blick primär auf sich selbst gerichtet.

So äusserte beispielsweise ein Gesprächspartner auf die Frage nach konkurrenzbezogenen Analysen: „Die Konkurrenten haben uns bei der Planung nicht interessiert. Wir hatten genug mit uns selbst zu tun“. Ein anderer Gesprächspartner erklärte zu dieser Frage: „Die Konkurrenz spielt überhaupt keine Rolle. Wir sind Marktführer in Deutschland. Warum soll das nicht auch so in anderen Ländern werden. Wir konzentrieren uns auf das, was uns stark gemacht hat und tun dies weiterhin. Was die Konkurrenten dabei machen, ist uns egal“.

Ein Denken in Internationalisierungspotentialen erfordert, die eigenen Ressourcen und Fähigkeiten ins Verhältnis zu denen der relevanten Wettbewerber zu setzen, um die relativen Stärken und Schwächen des Unternehmens zu erkennen. Diejenigen Unternehmen, die sich explizit in Relation zu ihren relevanten Wettbewerbern betrachteten, waren signifikant erfolgreicher bei

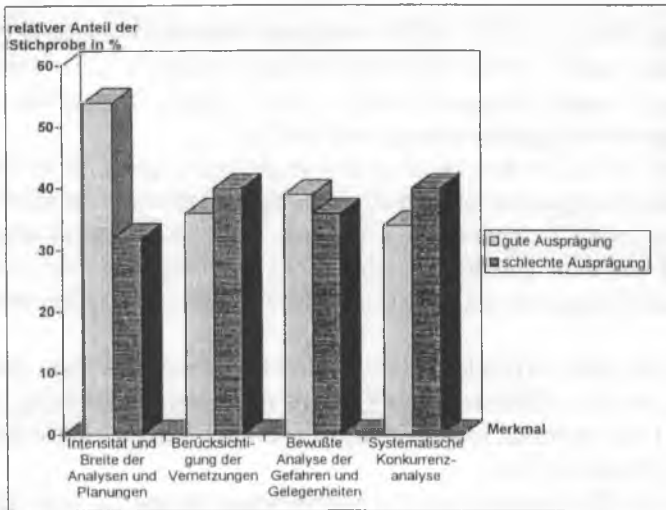


Abb. 3: Zusammenfassung der Ergebnisse zur Einschätzung, Analyse und Planung

ihren Internationalisierungsepisoden als Unternehmen, die den Blick ihrer Analysen und Planungen primär auf sich selbst gerichtet hatten.

Abb. 3 fasst die Ergebnisse zur Einschätzung, Analyse und Planung wichtiger Internationalisierungsvorhaben noch einmal zusammen. Bei dieser und den folgenden Abbildungen bedeutet die Bezeichnung „gute Ausprägung“, dass die befragten Unternehmen das jeweilige Merkmal gut oder sogar sehr gut erfüllten. Analog steht „schlechte Ausprägung“ für schlechtes oder sehr schlechtes Erfüllen des jeweils betrachteten Merkmals. Unternehmen, bei denen weder eine gute noch eine schlechte Ausprägung der jeweiligen Merkmale in der Untersuchung festgestellt werden konnte, werden in diesen Abbildungen nicht zusätzlich ausgewiesen.

#### ZIELFESTSETZUNGEN FÜR DIE INTERNATIONALISIERUNGSEPISEDE

Die mit der Internationalisierungsepisode verfolgten Ziele wurden in mehr als der Hälfte der untersuchten Unternehmen explizit und umfassend formuliert. Dies betrifft sowohl finanzielle als auch strategische Zielsetzungen über kurz- und langfristige Zeiträume. So erarbeiteten einige Unternehmen qualitative, langfristige Strategiekonzepte und Zielplanungen, die dann in genauen Business-Plänen, Projektrechnungen oder Finanz- und Investitionsrechnungen kurz- und mittelfristig finanziell und zeitlich operationalisiert wurden.

Bei einem Viertel der befragten Unternehmen wurden die Ziele jedoch nur mündlich und wenig präzise formuliert oder waren gar nur Gegenstand vermuteter, stillschweigender Annahmen. Beispielsweise bestanden in einigen

Unternehmen Ziele wie „Wir wollen stärkeres Wachstum durch Internationalisierung“, „Wir wollen in den USA und in Asien wachsen“ oder „Wir wollen in zehn Jahren in dieser Region etabliert sein“, ohne diese Ziele jedoch auf operationalisierte Vorgaben herunterzubrechen.

Unternehmen mit höherem Internationalisierungsgrad haben ihre mit der Internationalisierungsepisode angestrebten Ziele expliziter formuliert als gering internationalisierte Unternehmen. Dies liegt wahrscheinlich an den bisherigen Erfahrungen mit dem Auslandsgeschäft. Diese ermöglichen die Formulierung von Zielen und Vorgaben, da vermutlich Vergleichswerte aus früheren Episoden vorliegen.

Erfolgreiche und erfolglose Internationalisierungsepisoden unterschieden sich jedoch nicht statistisch signifikant in der Zielformulierung, wenngleich erfolgreiche Unternehmen in der Stichprobe tendenziell ihre Ziele expliziter und umfassender formulierten.

Über die Hälfte der befragten Unternehmen sorgte für eine breite Kommunikation und ein nachhaltiges „Commitment“ der Ziele bei den für die Internationalisierungsepisode verantwortlichen Führungskräften. Beispielsweise liessen manche Unternehmen die schriftlich fixierten Strategiekonzepte und Zielvorgaben von allen relevanten Führungskräften persönlich unterschreiben. Etwa ein Viertel vernachlässigte dagegen die Kommunikation und das „Commitment“ der Ziele der Internationalisierungsepisode. Erfolgreiche Unternehmen sorgten in signifikant stärkerer Weise für Kommunikation und Commitment der Ziele bei den verantwortlichen Mitarbeitern.

#### UNTERNEHMENSINTERNE VERANTWORTLICHKEIT, ORGANISATION UND KOMMUNIKATION

Im folgenden soll der Frage nachgegangen werden, wie die untersuchten Unternehmen bei der Planung und Vorbereitung der angestrebten Internationalisierungsepisoden organisatorisch vorgegangen sind. Die Betrachtung der Organisation und Gestaltung dieses Prozesses erlaubt Rückschlüsse auf das Denken in Internationalisierungspotentialen, weil sie Aussagen über das Bewusstsein der Bedeutung und besonderen Führungsanforderungen der Internationalisierungsepisode sowie über die Perspektivenvielfalt, Art und Intensität der Kommunikation und Verständigung bei der Analyse der strategischen Ausgangssituation ermöglicht.

Etwa 60% der Unternehmen waren sich der besonderen Bedeutung und der aussergewöhnlichen Führungsanforderungen der geplanten Internationalisierungsepisode klar bewusst und versuchten, dem durch organisatorische Massnahmen (z.B. Projektteams, Einrichtung spezieller Abteilungen) und durch die ausserordentliche Bereitstellung von Managementkapazität und -zeit Rechnung zu tragen.

Knapp 20% waren sich jedoch nicht über die mit der angestrebten Internationalisierungsepisode einhergehende aussergewöhnliche Situation und spezielle Führungsnotwendigkeit im Klaren. Diese Unternehmen haben sich oft nur fallweise und eher zufällig im Rahmen des Tagesgeschäftes zum Zwecke der Besprechung der Internationalisierungsepisode getroffen. Ein Gesprächspartner räumte rückblickend ein: „Wir haben die Führungsanforderungen deutlich unterschätzt. Wir dachten, das würde mehr oder weniger von selbst ein Erfolg werden“. Ein Vorstand gestand den Fehler ein, dass dem Projekt im ganzen Unternehmen nicht genug Aufmerksamkeit geschenkt wurde: „Das Projekt lief bei uns so nebenher. Wir sind die Aufgabe etwas schlampig angegangen, so dass vieles durcheinander lief. Die Projektarbeit ging im Tagesgeschäft völlig unter“. Dies spiegelte sich dann auch sehr deutlich im Erfolg der Internationalisierungsepisode wider.

Unternehmen mit stark ausgeprägtem Bewusstsein der besonderen Bedeutung und Führungsanforderungen der Internationalisierungsepisode waren signifikant erfolgreicher als jene Unternehmen, die die Episode wie Tagesgeschäft behandelten.

In über der Hälfte der Unternehmen der Stichprobe wurde bei der Planung und Vorbereitung der Internationalisierungsepisoden stark über Abteilungs- und Bereichsgrenzen hinweg zusammengearbeitet. Dadurch konnten sie die Ausgangssituation aus verschiedenen Blickwinkeln einschätzen. In diesen Unternehmen wurde dann auch intensiv über die strategische Ausgangssituation und die relevanten Einflussfaktoren auf den angestrebten Episodenerfolg diskutiert und kommuniziert. Knapp ein Viertel der Unternehmen überliess jedoch die Planung und Vorbereitung nur einer Stelle oder einer kleinen Abteilung, ohne andere Abteilungen und Bereiche des Unternehmens zu Rate zu ziehen.

Die Unternehmen, in denen zur Vorbereitung und Planung der Internationalisierungsepisoden übergreifend und intensiv zusammengearbeitet wurde, organisierten sich diesbezüglich meist in Form eines oder mehrerer Projektteams. Als sinnvoll und erfolgreich erwies sich dabei eine mehrschichtige Projektorganisation mit Projektlenkungsgremium, Projektleiter, Teilprojektteams und Teilprojektleitern, die Teilaufgaben abzarbeiten haben.

Allerdings organisierten sich in dem Untersuchungssample nur wenige Unternehmen vollständig nach einer solchen mehrschichtigen Projektorganisation. Diejenigen, die es taten, waren damit aber sehr erfolgreich. In vielen befragten Unternehmen wurde nur ein einzelnes Projektteam gegründet, teilweise ausschliesslich mit Mitgliedern besetzt, die sich nur partiell der Projektarbeit widmen konnten.

Insgesamt ist festzustellen, dass die Kommunikation und Verständigung über die strategisch relevanten Einflussfaktoren und vor allem über ihre wechselseitigen Beziehungen im Rahmen der Projektarbeit nur unzureichend methodisch unterstützt wurde. Hier lagen deutliche Defizite bei den untersuchten

Unternehmen vor. Es fehlte an Methoden und Instrumenten, die die Entwicklung und Kommunikation einer gemeinsamen gedanklichen Grundlage zur Einschätzung und Verbesserung der episodenzugehörigen, strategischen Ausgangsposition förderten. Die Kommunikation erschöpfte sich in manchen Fällen in Gesprächen und gegenseitigen schriftlichen Berichten. Methodisch aufgeschlossene Unternehmen versuchten, durch Visualisierungshilfen (z.B. Flip-Charts, Overhead-Folien) die gemeinsame Kommunikation zu verbessern. Nur wenige Unternehmen nutzten spezielle Vorgehensweisen (z.B. Klausurtagungen, Workshops) oder bestimmte Planungstechniken (z.B. Portfolio-Darstellungen, Aktivitäten-Flussdiagramme) zur besseren gegenseitigen Verständigung über strategische Sachverhalte.

Unternehmen, die zur Planung und Vorbereitung der Internationalisierungs-episode intensiv über interne organisatorische Grenzen der Subeinheiten hinweg zusammen arbeiteten und dabei die Situation aus verschiedenen Perspektiven betrachteten und sich gemeinsam ausführlich mit der strategischen Ausgangsposition auseinandersetzten, schätzten sich erfolgreicher ein als Unternehmen, die dies nur in geringem Masse taten.

Wurden Projektteams zur Förderung intensiver, übergreifender Zusammenarbeit gebildet, so musste die Projektarbeit von den Mitgliedern des Projektteams und von der Geschäftsführung zeitlich und inhaltlich ernst genommen und intensiv betrieben werden, um den Erfolg der Internationalisierungs-episode mitzubegründen. Projektteams, die mehr dem Namen nach existierten als durch systematische Projektarbeit, hohe Aufmerksamkeit und klare Verantwortlichkeiten auffielen, trugen eher zum Misserfolg der Internationalisierungs-episode bei.

Es gab auch einige mittelständische Unternehmen, in denen eine sehr erfahrene und umsichtige Führungskraft die Internationalisierungs-episode mehr oder weniger allein angestossen, geplant und vorbereitet hat und das betreffende Unternehmen damit sehr erfolgreich war, ohne intensive, bereichsübergreifende Zusammenarbeit. In diesen Fällen war der Erfolg primär auf die Persönlichkeit, die Erfahrung, das Know-how und das Engagement dieser Führungskraft zurückzuführen. Insgesamt ist die Bedeutung solcher herausragender Führungskräfte für den Internationalisierungserfolg sehr hoch einzuschätzen, unabhängig davon, ob sie alleinverantwortlich handeln oder als Projektleiter in ein grösseres Team eingebunden sind.

Abb. 4 veranschaulicht noch einmal die Ausprägungen wesentlicher Merkmale zur unternehmensinternen Verantwortlichkeit, Organisation und Kommunikation.

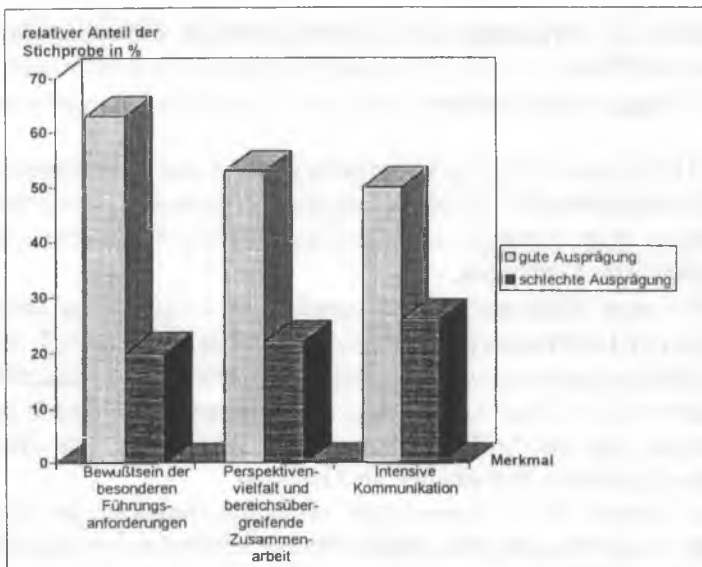


Abb. 4: Ergebnisse zur Organisation und Kommunikation

#### NUTZEN VON ERFAHRUNGEN

Helfen frühere Erfahrungen mit der prinzipiellen Art der Episode (z.B. Gründung von Tochtergesellschaften, Akquisitionen und Joint Ventures) oder dem betreffenden Gastland, die angestrebte Internationalisierungsepisode erfolgreicher zu führen?

Erfolgreiche Unternehmen hatten signifikant mehr Erfahrungen mit der jeweils betrachteten Internationalisierungsepisode als erfolglose Unternehmen. Man könnte angesichts dieser Tendenz von Erfahrungskurveneffekten der Internationalisierung sprechen. Die vorherige Gastlanderfahrung stellte aber kein diskriminierendes Merkmal für den Erfolg der Internationalisierungsepisoden dar. Man kann also auch ohne Gastlanderfahrung erfolgreich internationalisieren, hilfreich ist jedoch eine gewisse Erfahrung mit der grundsätzlichen Art der betrachteten Internationalisierungsepisode.

#### ENTWICKLUNG VON INTERNATIONALISIERUNGSPOTENTIALEN

Die Entwicklung von Internationalisierungspotentialen bedeutet, Elemente des episodenspezifischen Wirkungsgefüges durch geeignete Massnahmen so zu beeinflussen, dass sich die strukturelle Ausgangssituation des Unternehmens für die angestrebte Internationalisierungsepisode verbessert. Dabei müssen sowohl

die unmittelbaren Wirkungen der zu entwickelnden Elemente als auch ihre mittelbaren Einflüsse über Beziehungen zu anderen Elementen auf das Internationalisierungspotential erkannt und zum Vorteil des Unternehmens genutzt werden.

Bei der Hälfte der befragten Unternehmen fand nur in geringem Masse ein bewusstes Nachdenken über Entwicklungsmöglichkeiten ihres Internationalisierungspotentials statt. Knapp ein Drittel der Stichprobe machte sich darüber jedoch ausführliche Gedanken.

Betrachtet man insgesamt die erwogenen und eingeleiteten Entwicklungsmassnahmen der Unternehmen, so muss man feststellen, dass sich mehr als die Hälfte der Unternehmen auf wenige Bereiche des episodensrelevanten Wirkungsgefüges beschränkten. Diese Unternehmen begnügten sich meist mit Schulungen für Mitarbeiter, die ins Ausland entsandt werden sollten, und Ausbildungsmassnahmen für lokale Mitarbeiter im Gastland.

Nur ein Sechstel der Unternehmen versuchte hingegen an vielen Stellen gleichzeitig anzusetzen, um von verschiedenen Seiten aus ihr Internationalisierungspotential nachhaltig zu verbessern. Dabei boten sich zahlreiche mögliche Ansatzpunkte.

So schafften einige Unternehmen durch Reorganisationen bestimmter Bereiche oder durch die Einrichtung neuer Teileinheiten passende organisatorische Vorkehrungen, um den neuen Anforderungen des durch die Internationalisierungsepisode zunehmenden Auslandsgeschäfts besser genügen zu können. Zum Teil wurden frühzeitig grundlegende Produktanpassungen vorbereitet, damit die Produkte auf den Auslandsmärkten Erfolg haben können. Einige Unternehmen bauten ein Team von jungen, qualifizierten und entsendungswilligen Führungsnachwachskräften auf, um dadurch ihr Internationalisierungspotential zu erhöhen. Manche Unternehmen versuchten, durch eine bewusst international ausgerichtete Unternehmenskultur ihr Internationalisierungspotential zu fördern und Anreize zu schaffen, damit Mitarbeiter für eine bestimmte Zeit ins Ausland gehen. Es gab auch Unternehmen, die lokale Mitarbeiter im Ausland anwarben und dann in Deutschland ein bis zwei Jahre lang umfassend ausbildeten, um sie danach im Gastland die Tochtergesellschaft oder das Joint Venture aufbauen zu lassen. Dies hat den Vorteil, dass die betreffenden Mitarbeiter sowohl die Kultur und Gegebenheiten des Gastlandes als auch die Kultur und Besonderheiten des Stammhauses gut kennen. Manche Unternehmen betrieben sehr früh durch Mitarbeiter vor Ort intensive Beziehungspflege zu offiziellen Stellen im Gastland, um die eigene Position für die geplante Internationalisierungsepisode zu verbessern. Die Aufgabe dieser Vorboten war es, „frühzeitig und systematisch Netzwerke von Beziehungen aufzubauen und die Glaubwürdigkeit des Unternehmens zu erhöhen“. Ein Unternehmen gründete auch einen bis dahin im osteuropäischen Gastland noch nicht existierenden Branchenverband und konnte so seine Einflussmöglichkeiten



deutlich verbessern. Ein anderes Unternehmen führte in China allgemeine, informationstechnologische Entwicklungs- und Schulungsmassnahmen durch, um den Markteintritt vorzubereiten: „Wir wollten Partner der Regierung im Transformationsprozess werden, um so eine günstige Konstellation für die später geplante Marktpenetration aufzubauen“. Teilweise wurde auch frühzeitig Imagewerbung für das Unternehmen im Gastland betrieben, um potentielle Kunden und Arbeitskräfte auf sich aufmerksam zu machen. Einige Unternehmen unterstützten ihre Partner im Ausland finanziell sowie durch Know-how-Transfer und Ausbildungsmassnahmen, damit diese ihre Funktion für das internationalisierende Unternehmen besser erfüllen konnten. Generell zeigen diese Beispiele, dass die betrachteten Unternehmen schon sehr frühzeitig versucht haben, ihre Netzwerke in den jeweiligen Märkten zu entwickeln und auszubauen.

Über 60% der Gesprächspartner berücksichtigten bei der Betrachtung ihrer eingeleiteten Entwicklungsmassnahmen kaum oder gar keine ganzheitlichen Aspekte, d.h. sie waren sich möglicher Vernetzungen, Kreisläufe und zeitlicher Wirkungen und Verzögerungen der Massnahmen nicht bewusst. Weniger als 10% der Befragten verfügten über eine ausgeprägte ganzheitliche Denkweise bei der Potentialentwicklung. Gerade hinsichtlich der Ganzheitlichkeit des Denkens als Wesensmerkmal von Internationalisierungspotentialen scheinen in der Wirtschaftspraxis Defizite zu bestehen.

Betrachtet man den Erfolg der Internationalisierungsepisoden, so zeigte sich bei den erfolgreichen Unternehmen ein signifikant ausgeprägteres Nachdenken

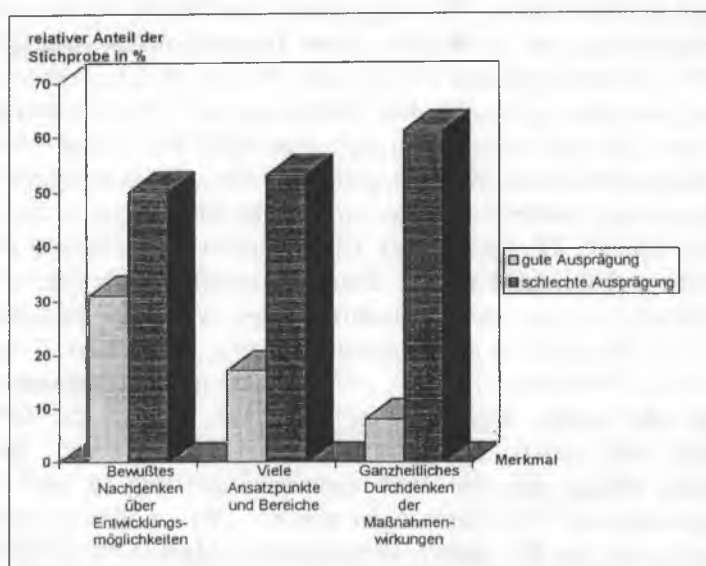


Abb. 5: Ergebnisse zum Denken in Entwicklungsmöglichkeiten

und Handeln zur Entwicklung ihrer Internationalisierungspotentiale als bei den erfolglosen Unternehmen.

Insgesamt betrieben grosse Unternehmenstypen tendenziell stärker die Entwicklung ihrer Internationalisierungspotentiale als mittelständische Unternehmenstypen. Dies liegt wahrscheinlich daran, dass grosse Unternehmen aufgrund ihrer Grösse und Finanzkraft mehr Möglichkeiten zur Beeinflussung der Umwelt haben und teilweise auch in manchen unternehmensinternen Bereichen grössere Handlungsspielräume besitzen, zum Beispiel um aufwendige Reorganisationen durchzuführen, um internationalisierungsbezogene Personalentwicklung zu betreiben oder um sich einen Pool an qualifizierten, entsendungsbereiten Führungsnachwuchskräften zu halten.

Abb. 5 zeigt noch einmal die Ausprägungen wichtiger Aspekte zur Entwicklung von Internationalisierungspotentialen in der Stichprobe.

#### WETTBEWERBSORIENTIERUNG BEI DER INTERNATIONALISIERUNG ALLGEMEIN

Die Unternehmen der Stichprobe wurden gefragt, ob die Wettbewerber und deren Strategien bei ihren eigenen grundsätzlichen Internationalisierungsüberlegungen eine besondere Rolle spielen oder ob sie sich überwiegend auf sich selbst konzentrieren. Über ein Viertel der befragten Unternehmen orientierte sich bei ihren Internationalisierungsüberlegungen in nur geringem bis sehr geringem Masse an den Strategien und Verhaltensweisen der Wettbewerber. Eine derartige Einstellung spiegelt sich beispielsweise in folgenden Äusserungen der Gesprächspartner wider: „Wir folgen nicht den Wettbewerbern oder wollen bewusst schneller sein als die Wettbewerber. Internationalisierung geht bei uns ausschliesslich nach den eigenen Fähigkeiten. Weil der Wettbewerb etwas macht, hat uns noch nie dazu gebracht, das Gleiche zu tun“. „Es ist uns egal, ob die Wettbewerber schon in einem Markt sind oder nicht. Wir prüfen, ob der Markt reif ist für unsere Produkte. Wenn ja, gehen wir rein. Uns interessiert überhaupt kein Wettbewerber, sondern nur, was wir unseren Anteilseignern und uns selbst versprochen haben“. Die Hälfte der Unternehmen wies dagegen eine ausgeprägte Wettbewerbsorientierung auf. Einige Unternehmen verfolgten dabei eher defensive Überlegungen, wie die nachfolgenden Aussagen illustrieren: „Wir mussten unsere Produktion ins Ausland verlagern, weil unsere Konkurrenten dies schon viel früher getan haben“. „Wir müssen mit-internationalisieren, ob wir wollen oder nicht. Wenn wir es nicht tun, besteht die Gefahr, den Heimatmarkt und unsere Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren“. Bei anderen Unternehmen schlug sich die Wettbewerbsorientierung in eher offensiven Verhaltensweisen und Denkhaltungen nieder: „Wir wollen schnell in neue Märkte eintreten, um für unsere Wettbewerber Markteintrittsbarrieren aufzubauen. Wer den Markteintritt verschläft, hat kaum noch Chancen, diesen

Fehler später wieder gut zu machen". „Bei neuen Märkten, vor allem in Osteuropa und Asien, wollen wir als erster präsent sein, um einen Wissensvorsprung über die lokalen Bedingungen gegenüber den Konkurrenten zu entwickeln".

Allerdings ergab sich in der Stichprobe kein systematischer Zusammenhang zwischen dem Gesamterfolg der zuvor behandelten Internationalisierungsepisode und der grundsätzlichen Wettbewerbsorientierung der Unternehmen bei der Internationalisierung, d.h. Unternehmen mit einer ausgeprägten allgemeinen Wettbewerbsorientierung waren bei der konkreten Episode nicht erfolgreicher als egozentrierte Unternehmen.

#### META-INTERNATIONALISIERUNGSPOTENTIALE

Internationalisierungspotentiale stellen Erfolgspotentiale für jeweils betrachtete Internationalisierungsepisoden dar. Es stellt sich aber auch die Frage nach dem episodенübergreifenden, generellen Internationalisierungspotential eines Unternehmens. Dieses kann man als Meta-Internationalisierungspotential bezeichnen. Worin sehen die Unternehmen der Stichprobe ihre Meta-Internationalisierungspotentiale begründet? Die Befragten nannten auf diese offene Frage einige zentrale Elemente, aus deren Zusammenspiel sich ihrer Meinung nach günstige episodенübergreifende Internationalisierungspotentiale ergeben.

Zentrale Elemente, die in ihrer (Teil-)Konstellation allgemeine Internationalisierungspotentiale der Unternehmen mitbegründen	
Unternehmensinterne Elemente	Marktliche Elemente
<ul style="list-style-type: none"> <li>* technologisches Know-how (14)</li> <li>* Marketing-Know-how (10)</li> <li>* Produktqualität (10)</li> <li>* gutes Image (10)</li> <li>* Liefertreue (5)</li> <li>* Innovationsstärke (4)</li> <li>* Flexibilität der Produktion (3)</li> <li>* Commitment und Motivation der Mitarbeiter (3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* wachsende Märkte (23), davon               <ul style="list-style-type: none"> <li>– in Asien (14)</li> <li>– in Osteuropa (9)</li> </ul> </li> <li>* internationalisierende Kunden (6)</li> <li>* branchenbezogene Triebkräfte zur Internationalisierung (5)</li> </ul>

Abb. 6: Hinweise auf zentrale Elemente

Diese Elemente lassen sich in zwei Kategorien einteilen: Unternehmensinterne und marktliche Elemente. Abb. 6 zeigt die genannten Elemente mit der Anzahl ihrer jeweiligen Nennungen. Insgesamt kann man festhalten, dass die Unternehmen ihr allgemeines Internationalisierungspotential oft in der Kombination von technologischem Know-how, Marketing-Know-how, Produktqualität und Image einerseits mit den Wachstumschancen sich entwickelnder Auslandsmärkte

andererseits sehen. Insbesondere bei offensiver Internationalisierung nach Asien spielt die starke Wachstumsdynamik dieser Region eine wichtige Rolle. Internationalisierungspotentiale ergeben sich aber nicht aus den einzelnen Elementen für sich betrachtet, sondern erst aus deren Konstellation.

Aus einigen Gesprächen liessen sich zwei weitere Grundlagen für Internationalisierungserfolge entdecken. In manchen Fällen lag der Erfolg der Internationalisierung darin begründet, dass es den Unternehmen gelang, bestehende Netzwerke im Ausland für sich nutzbar zu machen, so dass sie dadurch hohe Markteintrittsbarrieren überwinden konnten. Das Erschliessen dieser Netzwerke erfolgte entweder durch Kooperation mit einem ausländischen Partnerunternehmen oder durch Anwerben eines lokalen Geschäftsführers, der aufgrund seiner langjährigen Branchenzugehörigkeit über ein weitreichendes Netz an Beziehungen und Erfahrungen im Gastland verfügte. So äusserte sich beispielsweise ein Gesprächspartner sehr lobend über seinen lokalen Geschäftsführer: „Nur durch unseren Geschäftsführer und seine Bekanntheit haben wir Zugang zu den wichtigen Kunden in diesem Markt gewonnen. Ohne ihn würden wir wahrscheinlich heute noch auf der Stelle treten“. Im Falle der Kooperation ermöglichte der lokale Partner, insbesondere in Asien, einigen Unternehmen den Zugang zu staatlichen Stellen und stellte viele Kontakte zu vor- und nachgelagerten Akteuren der Wertschöpfungskette her, was den Unternehmen alleine nicht oder nur sehr mühsam gelungen wäre. Ausserdem regelten diese Partner vielfach alle kulturell sensiblen Aufgaben, z.B. Mitarbeiterfragen, Public Relations usw.

Bei einigen anderen Unternehmen waren das Charisma, die Fähigkeiten und der Antrieb einer dominierenden Führungskraft die Grundlage für den langjährigen Erfolg der Internationalisierung. Diese Unternehmertypen hatten eine Vision, für die sie ihre Mitarbeiter gewinnen konnten und die sie mit deren nachhaltiger Unterstützung konsequent realisierten. Insgesamt spielen die verantwortlichen Führungskräfte eine sehr wichtige Rolle bei der Internationalisierung. Erfolgreiche Internationalisierung bedarf starker und fähiger Promotoren im Unternehmen.

#### GESAMTEINSCHÄTZUNG ZUM DENKEN IN INTERNATIONALISIERUNGSPOTENTIALEN

Auf der Grundlage der einzelnen Analysen wurde eine Gesamtschätzung der Verbreitung einer dem komplexen Charakter von Internationalisierungspotentialen entsprechenden Denkhaltung in der Wirtschaftspraxis vorgenommen. Das Gesamtprofil aller Unternehmen der Stichprobe hinsichtlich der einzelnen Wesensmerkmale eines Denkens in Internationalisierungspotentialen sowie die Durchschnittsprofile der bei ihren Internationalisierungsepisoden erfolgreichen und erfolglosen Unternehmen sind in Abb. 7 dargestellt.

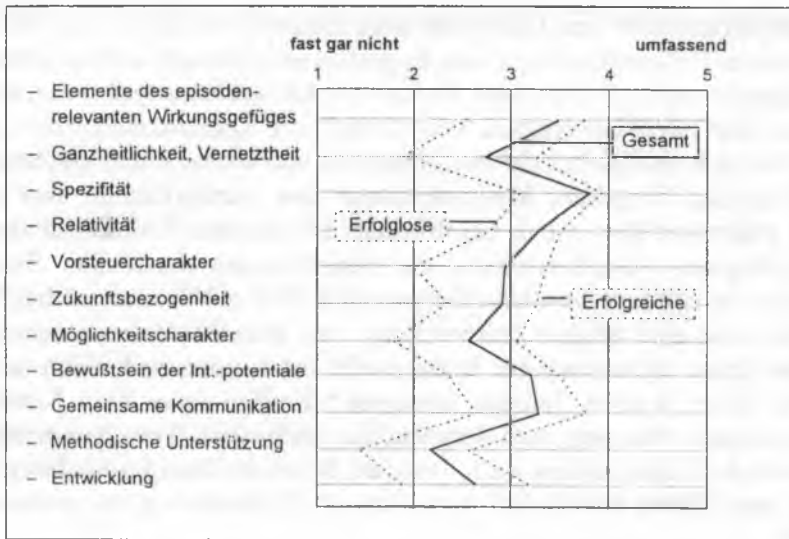


Abb. 7: Gesamteinschätzung zum Denken in Internationalisierungspotentialen

Differenziert man nicht zwischen erfolgreichen und nicht erfolgreichen Unternehmen, dann erkennt man, dass in dem Untersuchungssample die eingangs skizzierten Forderungen nach einer gut vorbereiteten Internationalisierungsepisode unterschiedlich umfassend erfüllt wurden. Defizite existieren aber im Bereich der Ganzheitlichkeit und Vernetztheit des Denkens, der Antizipation zukünftiger Szenarien, der Berücksichtigung externer Unwägbarkeiten, der bewussten Potentialentwicklung und insbesondere der methodischen Unterstützung. Erfüllen Unternehmen die Forderungen nach einer bewussten Analyse ihres Internationalisierungspotentials gut, dann berichten sie in der Regel auch über erfolgreichere Internationalisierungsepisoden. Eine nachlässige Vorbereitung führt demgegenüber zu Schwierigkeiten bei der Umsetzung der Internationalisierung.

#### FAZIT

Die vorgestellten Ergebnisse entstammen einer offenen, aber strukturierten Befragung über die Ursachen erfolgreicher und erfolgloser Internationalisierungsschritte. Die Fragen zu den Ursachen und Potentialen sind ebenso wie die Einschätzung des Erfolgs natürlich subjektiv und stellen retrospektive Rekonstruktionen der Realität durch die Befragten dar. Insofern basieren die Aussagen dieses Beitrages nicht wie bei einem Experiment auf faktischen Informationen, sondern auf einer interpretierten Realität, wobei die Forscher als „Beobachter“ der Interpretation selbst nicht frei von vorgefassten Meinungen und verfolgten Theorien sind. Insofern sind die Ergebnisse mit Vorsicht zu handhaben.

Es entsprach aber dem Charakter einer explorativen Studie, dass ein weites Spektrum an Unternehmensgrößen, Branchen und Internationalisierungserfahrung eigentlich auch für eine hohe Varianz der Antworten sorgen sollte. Insofern erstaunt dann doch die vergleichsweise einheitliche Rekonstruktion der „erfolglosen“ Internationalisierer, die den Misserfolg auf ungenügende Systematik, zu oberflächliches Vorgehen, Methodenarmut usw. zurückführen, also die Ignoranz gegenüber den in den Lehrbüchern des Internationalen Managements vorgeschlagenen Vorgehensweisen als Fehlerursache einräumen. Zweifellos garantiert das Studium von Lehrbüchern nicht Erfolg! Wie man solches Wissen erwerben und eine bessere Vorbereitung von Internationalisierungsschritten erreichen kann, ist an anderer Stelle modelliert worden und würde hier den Umfang dieses kurzen Beitrags sprengen.<sup>4</sup> Freilich kann man bereits hier vorwegnehmen, dass sich nach dem Studium auch dieses Vorschlages nichts an der trivialen Einsicht ändern wird, dass dem Erfolg der Internationalisierung die Mühen und Plagen einer detaillierten Planung, Vorbereitung usw. vorausgehen müssen.

#### LITERATURHINWEISE

- Kutschker Michael (1994): *Dynamische Internationalisierungsstrategie*. In: Engelhard Johann; Rehkugler, Heinz (Hrsg.): *Strategien für nationale und internationale Märkte*. Wiesbaden 1994, S. 221–248.
- Kutschker Michael (1996): *Evolution, Episoden und Epochen: Die Führung von Internationalisierungsprozessen*. In: Engelhard Johann (Hrsg.): *Strategische Führung internationaler Unternehmen*. Wiesbaden 1996, S. 1–37.
- Link Wolfgang (1997): *Erfolgspotentiale für die Internationalisierung*. Wiesbaden 1997.
- Sullivan Daniel (1994): *The „Threshold of Internationalization“: Replication, Extension, and Reinterpretation*. In: *Management International Review*, Vol. 34, 1994, Nr. 2, S. 165–186.

---

<sup>4</sup> Vgl. Link, 1997. Der Autor entwickelte eine Methodik zur ganzheitlichen Einschätzung und Analyse von Internationalisierungspotentialen. Dabei baut er auf der Problemlösungsheuristik des ganzheitlich-vernetzten Denkens der St. Galler Schule auf.

## STRESZCZENIE

Wraz z globalizacją gospodarki wzrasta stopień umiędzynarodowienia przedsiębiorstw. Sukcesy przedsiębiorstwa niekoniecznie są wprost proporcjonalne do wzrastającej internacjonalizacji. Prawdopodobną przyczyną mniej lub bardziej skutecznych posunięć internacjonalizacyjnych jest przewidywanie, w jaki sposób przedsiębiorstwa przygotowują się do rozszerzenia dwego zaangażowania na inne środowiska. W ten sposób nawiązujemy do uzewnętrznienia się potencjału umiędzynarodawiania, który określa zdolność danego przedsiębiorstwa do skutecznego kształtowania procesu internacjonalizacji.

Doświadczenie potwierdza tezę, że posunięcia internacjonalizacyjne są tym skuteczniejsze, im większy potencjał internacjonalizacyjny dane przedsiębiorstwo wykazuje i im intensywniej go analizuje. Myślenie tego typu odnośnie do potencjału internacjonalizacyjnego odznacza się pluralizmem, globalnym spojrzeniem i usytuowaniem w sieci powiązań, względnością, własną specyfiką, patrzeniem w przyszłość, myśleniem o możliwościach rozwoju, komunikowaniu się, jak również charakterem przeddecyzyjnym i możliwościowym. Najważniejszą rolę odgrywają więc w internacjonalizacji odpowiednie kadry kierownicze i można by je określić jako meta-potencjał internacjonalizacyjny.

