

Meyer, Andre

**Article**

## Die Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und ihre Folgen für die Betriebliche Sozialordnung

Industrielle Beziehungen

**Provided in Cooperation with:**

Verlag Barbara Budrich

*Suggested Citation:* Meyer, Andre (2017) : Die Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und ihre Folgen für die Betriebliche Sozialordnung, Industrielle Beziehungen, ISSN 1862-0035, Verlag Barbara Budrich, Leverkusen, Vol. 24, Iss. 3, pp. 347-371, <https://doi.org/10.3224/indbez.v24i3.05>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/207653>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/>

Andre Meyer\*

# Die Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und ihre Folgen für die Betriebliche Sozialordnung\*\*

## Zusammenfassung

Der Beitrag geht der Frage nach den Folgen von Internationalisierungsprozessen kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) für deren Betriebliche Sozialordnung nach. Als charakteristisch für kleinere und mittlere Unternehmen wird dabei der starke Bezug von Geschäftsführung und Beschäftigten auf den eigenen Betrieb gesehen, der mitunter als eine Art gemeinsames Projekt verstanden wird. Mithilfe des von Kotthoff und Reindl eingeführten Konzepts der Betrieblichen Sozialordnung wird anhand von vier empirischen Fällen aus dem Maschinen- und Anlagenbau argumentiert, dass die Gründung einer Auslandsniederlassung die Betriebliche Sozialordnung kleiner und mittlerer Unternehmen unter Druck geraten lässt, was in der Folge dazu führen kann, dass integrativ-gemeinschaftliche Sozialordnungen einen stärker instrumentalistischen Charakter annehmen.

Keywords: KMU, Internationalisierung, Betriebliche Sozialordnung, Reziprozität, Vertrauen, Kooperation

## Internationalisation processes in small and medium-sized enterprises (SMEs) and their effects on the established social order

### Abstract

The article tackles the question of the effects of the internationalisation of small and medium-sized enterprises (SMEs) on the in-plant social system, drawing on Kotthoff's and Reindl's concept of the *Betriebliche Sozialordnung*. Small and medium-sized enterprises typically have a strong connection between the management and the workforce based on reciprocity and a common understanding of the plant as a united project. In the article, four case studies of internationalisation processes in SMEs are presented. It is argued that a foreign direct investment puts under pressure the established social order, or *Betriebliche Sozialordnung*, in the headquarters, which can lead to an *integrative-cooperative* social order shifting towards a more *instrumental* social order.

Keywords: SME, Internationalisation, Reciprocity, Trust, Entrepreneurship

JEL-Deskriptoren: F23, J50, J53, L26, L60, M11, M54

---

\* Andre Meyer, Jg. 1983, Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie, Universitätsstr. 25, D-33615 Bielefeld. E-Mail: andre.meyer@uni-bielefeld.de.

\*\* Artikel eingegangen: 21.7.2016; revidierte Fassung nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren akzeptiert: 5.9.2017.

## 1 Einleitung<sup>1</sup>

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) stellen mit einem Anteil von über 99% den Großteil der Unternehmen in Deutschland dar.<sup>2</sup> Sie beschäftigen über die Hälfte aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten und tragen zu über einem Drittel zum Umsatz aller Unternehmen bei (vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 2012, S. 3). Darüber hinaus weisen sie Eigenschaften auf, aufgrund derer ihnen eine besondere Wirkung als Innovationsstreiber zugeschrieben werden kann (vgl. Bass, 2006; ECORYS, 2012, S. 46). Unstrittig scheint deshalb zu sein, „dass KMU gemessen an ihrem Anteil am Unternehmensbestand, an der Beschäftigung, am Umsatz, an der Wertschöpfung und an den Investitionen einen wichtigen Beitrag zur gesamtwirtschaftlichen Entwicklung leisten“ (Söllner, 2011, S. 1096). Im Zuge der voranschreitenden Globalisierung steigt jedoch spürbar der Druck auf KMU, da diese sich in zunehmendem Maße internationaler Konkurrenz ausgesetzt sehen (vgl. Tichy, 2000; Vieweg u. a., 2002; Boes & Kämpf, 2010). Wenig überraschend orientieren sich daher auch KMU vermehrt international. So ist Internationalisierung längst kein Alleinstellungsmerkmal von Großunternehmen mehr, sondern auch für kleine und mittlere Unternehmen Realität geworden. Insbesondere im industriellen Sektor spielen ausländische Direktinvestitionen eine immer größere Rolle. Auch Gründungen von Produktionsniederlassungen kleiner und mittlerer Unternehmen im Ausland stellen keine Seltenheit mehr dar (vgl. KfW Bankengruppe, 2009). Die Gründung einer Produktionsniederlassung ist dabei, verglichen mit Auslandsexporten oder der Gründung von Repräsentanzen im Ausland, die voraussetzungsreichste und in Bezug auf Organisation und Management schwierigste Form von Internationalisierung (vgl. Kinkel & Maloca, 2009; Johanson & Vahlne, 1977).<sup>3</sup> Zudem kann sie sich insofern als folgenreich für Unternehmen erweisen, als sie Anpassungsleistungen im gesamten Unternehmen erfordert und damit auch Rückwirkungen auf den jeweiligen Heimatstandort hat (vgl. Edwards, 2000; Behr, 2004, S. 87–92).

In Relation zu ihrer Relevanz für die deutsche Wirtschaft und der beobachtbaren Zunahme von Internationalisierungsaktivitäten kleiner und mittlerer Unternehmen hat ihre In-

---

1 Der folgende Artikel ist im Rahmen eines von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Forschungsprojekts entstanden, welches von 2013 bis 2015 unter der Leitung von Prof. Dr. Ursula Mense-Petermann an der Universität Bielefeld durchgeführt wurde (Projekt-Nr.: 2012-604-1). Mitarbeiter in dem Projekt, das unter dem Titel *'Going global' oder 'kurzfristige Abenteuer'?* die Frage nach den Bedingungen und Folgen von Internationalisierungsprozessen in kleinen und mittleren Unternehmen stellte, waren Christoph Seidel, Junchen Yan und der Autor dieses Artikels.

2 Da unterschiedliche Definitionen bezüglich kleiner und mittlerer Unternehmen vorherrschen, sollen die Begriffe in diesem Text auf den Definitionen des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn beruhen. Kleine Unternehmen bezeichnen demnach Unternehmen mit weniger als 9 Beschäftigten, während mittlere Unternehmen zwischen 10 und 499 Beschäftigte haben. In letztere Kategorie fallen die vier hier vorgestellten empirischen Fälle. Unternehmen mit über 499 Beschäftigten werden als Großunternehmen bezeichnet (vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 2003, S. 13–14). Der im Deutschen ebenfalls geläufige Begriff „Mittelstand“, der eine qualitative Einteilung meint, die eher mit dem Begriff des eigentümergeführten Familienunternehmens vergleichbar ist, wird daher hier nicht verwendet (vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 2003, S. 1–14; Wolter & Hauser, 2001, S. 29–30).

3 Der Internationalisierungsbegriff wird in der Forschung sehr uneinheitlich verwendet. Im Folgenden soll mit dem Begriff „Internationalisierung“ ausschließlich der Schritt der Gründung einer Produktionsniederlassung im Ausland bezeichnet werden (vgl. Becker & Ulrich, 2011, S. 57–62).

ternationalisierung in der wissenschaftlichen Literatur in der Vergangenheit eine vergleichsweise geringe Aufmerksamkeit erfahren. Wenn überhaupt die Internationalisierung von KMU untersucht wurde, fokussierte die Forschung dabei zumeist die unternehmensstrategische Dimension von Internationalisierung (vgl. Behr & Semlinger, 2004; Sorge, 2009; Sorge, Brand, & Gemser, 2009; Becker & Ulrich, 2011). Wenig Beachtung wurde bislang hingegen der sozialen Dimension und hier konkret den *Folgen* der Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen geschenkt. Dabei lässt die bisherige Forschung zu KMU vermuten, dass bei diesen keinesfalls von einer Gleichsetzung mit Großunternehmen ausgegangen werden kann. So haben KMU eine vergleichsweise geringe Ressourcenausstattung, woraus sich spezifische Internationalisierungswege ergeben (vgl. Antoldi, Cerrato, & Depperu, 2011; Chetty & Stangl, 2010; Lindstrand, Melén, & Rovira Nordman, 2011; Zhou, Wu, & Luo, 2007). Insbesondere die potenziell verlustreiche Frühphase ist aufgrund der geringen Ressourcen von KMU schwierig (vgl. Contractor, 2007, S. 455–456).

Dieser Aufsatz sucht an dieser Stelle einen Beitrag zu leisten, indem er die sozialen Folgen von Unternehmensinternationalisierungen für Mittelbetriebe anhand von Fallstudien aus vier Maschinen- und Anlagenbauunternehmen in den Blick nimmt. Hierfür unterscheidet sich in Anlehnung an den Ansatz der Betrieblichen Sozialordnung von Kotthoff und Reindl (1990) zwischen *integrativ-gemeinschaftlichen* und *instrumentalistischen* Sozialordnungen im Betrieb. Während es für die *instrumentalistische* Sozialordnung charakteristisch ist, dass die Akteure im Betrieb ein stärker instrumentalistisches Verhältnis zum Betrieb selbst und den anderen Akteuren einnehmen und eine Low-Trust-Beziehung zwischen den betrieblichen Akteuren besteht, zeichnet die integrativ-gemeinschaftliche Sozialordnung eine *High-Trust-Beziehung* zwischen Geschäftsführung, Interessenvertretung und Belegschaft aus, die mit einem auf Langfristigkeit und Loyalität angelegten, engen reziproken Bezug von Belegschaft und Geschäftsführung einhergeht. Zudem gibt es eine starke Bindung an den ‚eigenen‘ Betrieb, der mitunter als gemeinsames Projekt aller Beschäftigten und der Geschäftsführung verstanden wird (vgl. Kotthoff, 2009; Kotthoff & Reindl, 1990; Hilbert & Sperling, 1990).

Wird aber der Betrieb in der Wahrnehmung der einzelnen Beschäftigten auch als eigenes Projekt verstanden und wandelt sich dieser im Zuge der Internationalisierung zunehmend, steht zu vermuten, dass dies nicht ohne Folgen für die „soziale Welt“ (Kotthoff & Reindl, 1990) des Betriebs bleibt. Der vorliegende Artikel sucht daher eine Antwort auf die Frage zu geben: *Welche Folgen hat die Internationalisierung für integrativ-gemeinschaftliche Sozialordnungen in mittleren Betrieben?* Im Folgenden werden das reziproke Verhältnis der Akteure im Betrieb, welches durch Vertrauen und Kooperation bestimmt ist (bzw. das Fehlen dieser), sowie der Bezug der Akteure zum gemeinsamen Projekt ‚Betrieb‘ in das Zentrum gestellt und an ihnen die Internationalisierungsfolgen herausgearbeitet. Es soll dabei argumentiert werden, dass durch die Internationalisierung ein Druck auf die auf Vertrauen basierenden integrativ-gemeinschaftlichen Sozialordnungen ausgeübt wird, in dessen Folge 1) in einem *konsensuellen* Internationalisierungsverlauf eine stärkere Integration innerhalb des Betriebs oder 2) in einem *konfliktären* Internationalisierungsverlauf eine Verschiebung in Richtung einer instrumentalistischen Sozialordnung stattfindet.

Empirisch wird dies anhand der Rekonstruktion von vier Internationalisierungsfällen mittlerer Unternehmen aus dem Maschinen- und Anlagenbau durchgeführt. Hier liegen Be-

dingungen vor, die konstitutiv für integrativ-gemeinschaftliche Sozialordnungen sind – wie eine Werkstattfertigung mit einem hohen Anteil an Facharbeiterinnen und Facharbeitern mit einer hohen Autonomie und starken Identität als Facharbeiterinnen und Facharbeiter (vgl. Kotthoff, 2009).

Es wird zunächst der Ansatz der Betrieblichen Sozialordnung vorgestellt und auf dieser Grundlage die Implikationen für die Internationalisierung mittlerer Unternehmen herausgearbeitet (2). Daraufhin werden die Folgen der Internationalisierung in der Rekonstruktion der empirischen Fälle aufgezeigt (3). Abschließend folgt eine Zusammenfassung und theoretische Rahmung der empirischen Ergebnisse (4) sowie ein Fazit (5).

## 2 Sozialordnung im Internationalisierungsprozess

Ausgehend von der These, dass sich durch die Internationalisierung Folgen für die Betriebliche Sozialordnung ergeben, soll zunächst der theoretische Zusammenhang von Internationalisierung und Betrieblicher Sozialordnung herausgearbeitet werden. Um der sozialen Konstituiertheit der Ordnung im Betrieb Rechnung zu tragen, wird hier auf den von Kotthoff und Reindl entwickelten Ansatz der Betrieblichen Sozialordnung zurückgegriffen. Der Betrieb wird hier als Sozialsystem verstanden, welches von den Akteuren im Betrieb interaktiv konstituiert wird und in dem sich auf diese Weise eine innerbetriebliche Ordnung herausbildet, die mit Hermann Kotthoff und Joseph Reindl (1990) als *Betriebliche Sozialordnung* bezeichnet werden kann. Verwandte Konzepte finden sich bei Hildebrandt/Seltz (1989, betriebliche Sozialverfassung), Senghaas-Knobloch et al. (1996, industrielle Arbeitskultur) oder auch Becke (2008, soziale Erwartungsstrukturen). Gemeinsam ist diesen Ansätzen das Verständnis des Betriebs als *soziales* System, das neben der Formalstruktur auch auf „informellen, impliziten Vereinbarungen und Regeln beruht“ (Minssen, 2006, S. 85). Hiermit verbunden ist die Abgrenzung von einem Verständnis von sozialer Ordnung im Betrieb ausschließlich als Folge von Machthandeln (vgl. Crozier & Friedberg, 1993) oder z. B. Aushandlungskämpfen zwischen Beschäftigten und Geschäftsführung (vgl. Edwards, 1981). Eine solche Reduzierung auf konflikthafte Machthandeln als einzigem Faktor der Konstituierung betrieblicher Ordnung wird der empirisch vorgefundenen Situation in mittleren Unternehmen ebenso wenig gerecht, wie eine Reduzierung auf kooperatives Einverständnishandeln zwischen den betrieblichen Akteuren. Vielmehr ist von einem gleichzeitigen Vorhandensein von Macht- und Einverständnishandeln auszugehen, auf dessen Grundlage sich eine Sozialordnung herausbildet (vgl. Kotthoff & Reindl, 1990, S. 12). Aus diesem Grund führen gleiche Kontextbedingungen in unterschiedlichen Unternehmen nicht zwangsläufig zu identischen Sozialordnungen, sondern finden durch Interaktion in die innerbetrieblichen Erwartungsmuster Eingang und beeinflussen diese je nach Sozialordnung und Historie eines Betriebs unterschiedlich, wodurch sie eine relative Stabilität im Zeitverlauf aufweisen. Darüber hinaus ist das Arbeitshandeln in außerbetriebliche soziale Kontexte eingebettet und wird durch diese geprägt. So können bspw. auch Verstöße gegen als allgemeingültig wahrgenommene Normen – wie bspw. Respekt gegenüber den Beschäftigten –, die in einem Arbeitsvertrag nicht eingefordert werden können, Auslöser von Konflikten sein und die Sozialordnung im Betrieb beeinflussen (vgl. Kotthoff, 2000).

Typisierend zugespitzt kann die Betriebliche Sozialordnung eine *integrativ-gemeinschaftliche* oder *instrumentalistische* Ausprägung annehmen (vgl. Kotthoff, 2009). Die *integrativ-gemeinschaftliche* Form der Sozialordnung ist charakterisiert durch *High-Trust-Beziehungen* und eine hohe Reziprozität des Verhältnisses von Geschäftsführung und Belegschaft. Beide Seiten beziehen sich jedoch nicht lediglich aufeinander, sondern zugleich auch auf den Betrieb selbst. Dieser wird als eine soziale Einheit konstituiert, mit der eine starke Identifikation besteht. Wenig erstaunlich geht mit einer subjektiv gefühlten Zusammengehörigkeit ein gemeinsames Verantwortungsgefühl für den Betrieb einher. Es bestehen eine hohe Leistungsbereitschaft und Loyalität, die auf einem auf Langfristigkeit angelegten, starken Vertrauensverhältnis fußen (vgl. Kotthoff & Reindl, 1990, S. 355; Kotthoff, 2009, S. 434). Hierunter darf freilich nicht verstanden werden, dass im Betrieb zwischen Belegschaft und Geschäftsführung keine Machtungleichgewichte bestehen. Die Machtunterschiede werden jedoch von den Beschäftigten als legitim anerkannt und gleichsam von der Geschäftsführung „so aus[ge]übt, dass fundamentale Erwartungen und Bedürfnisse der Machtunterlegenen anerkannt und erfüllt werden“ (Kotthoff, 2009, S. 431). Im Kontrast hierzu steht die *instrumentalistische* Sozialordnung, die sich durch eine *Low-Trust-Beziehung* und eine schwache Reziprozität und Interdependenz von Belegschaft und Geschäftsführung auszeichnet. Diese Sozialordnung findet sich tendenziell eher unter den Bedingungen tayloristisch-fordistischer Massenproduktion. Charakteristisch ist dabei die in diesen Betrieben starke Kontrolle der Mitarbeiter, während die vermittelte Wertschätzung für Arbeit von Seiten der Geschäftsführung eher gering ist. Einzelne Beschäftigte werden als relativ austauschbar wahrgenommen und die Identifikation mit dem Betrieb ist bei der Belegschaft ebenfalls eher gering. Diese idealtypischen Formen Betrieblicher Sozialordnungen treten freilich in der empirischen Wirklichkeit in verschiedenen Ausprägungen auf, die sich auf einem Kontinuum zwischen *gemeinschaftlich-integrativ* und *instrumentalistisch* bewegen (vgl. Kotthoff, 2009, S. 433; Kotthoff & Reindl, 1990, S. 354–365).

Für die Werkstattfertigung in den hier untersuchten Fallunternehmen aus dem Maschinen- und Anlagenbau spielen die Facharbeiter und Facharbeiterinnen eine zentrale Rolle. In der Konstruktion werden die Maschinen und Anlagen nicht bis in kleinste Details geplant, sondern es wird ein gewisses Verständnis der Maschinen und Anlagen bei den Beschäftigten vorausgesetzt. Eine Kombination aus langjähriger Arbeitserfahrung und qualifizierter Ausbildung bildet daher die Grundlage für das notwendige Verständnis der Maschinen und Anlagen. Das Produktionswissen wird zudem nur selten dokumentiert bzw. in schriftlicher Form festgehalten, sondern durch Sozialisation im Arbeitsalltag erworben. Dieses Wissen kann mit Michael Polanyi als *tacit knowledge* (auch: implizites Wissen) bezeichnet werden (vgl. Polanyi, 1967; Porschen, 2008). Es zeichnet sich vor allem durch seine Personengebundenheit aus, weshalb es im Unterschied zu explizitem Wissen wie Produktionszeichnungen schwierig zu transferieren ist, da es der Kooperationsbereitschaft der Wissensträger und Wissensträgerinnen bedarf. Aufgrund der Relevanz impliziten Wissens für die Produktion gilt für diese Produktionsmodelle, „dass für Arbeitsformen mit einem relativ hohen Maß an Qualifikation, Eigeninitiative und Verantwortlichkeit eine integrativ-gemeinschaftliche Sozialordnung eine notwendige Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg ist“ (Kotthoff, 2009, S. 435), da sie durch Vertrauen und stabile Erwartungen erst die notwendige Kooperation und Eigeninitiative ermöglicht, die Grundlage dieses Produktionsmodells sind.

Auf Basis der Arbeit Hermann Kotthoffs kann also davon ausgegangen werden, „dass produktives Arbeiten eine auf Vertrauen gründende Kooperation und Einverständnis zwischen Geschäftsführer oder Geschäftsführerin und den Beschäftigten voraussetzt“ (Kotthoff, 2009, S. 429, siehe auch 1981, 1994, 2000). Diese finden sich in Form von Erwartungen, Routinen, informellen und impliziten Regeln im Unternehmen als langfristige Strukturen wieder, an denen sich das Handeln von Geschäftsführung und Belegschaft im Unternehmen orientiert und auf welche es sich beziehen kann. Kooperationsbereitschaft ist die Grundlage dafür, dass die Beschäftigten Arbeiten ausführen, die nicht explizit in Arbeitsverträgen festgehalten sind bzw. werden können (vgl. Kotthoff, 2009, S. 429; Minssen, 1991, S. 51–55). Dazu zählen auch Leistungen, die über die Vorgaben des Arbeitsvertrages hinausgehen – wie z. B. die freiwillige Übernahme von Mehrarbeit. Aus diesem Grund begreift der Ansatz der Betrieblichen Sozialordnung die Betriebszugehörigkeit nicht als einen instrumentellen Tausch von Arbeitskraft gegen Geld, sondern als eine komplexe Sozialbeziehung (vgl. Kotthoff, 2009, S. 430). Diese Frage nach dem Warum der Kooperation lässt sich mit Kotthoff reformulieren als Frage nach den Bedingungen der Kooperationsbereitschaft der Beschäftigten: „Unter welchen Voraussetzungen *wollen* sie freiwillig mitdenkend, produktiv und gewinnbringend arbeiten?“ (Kotthoff, 2009, S. 429; Hervorhebung im Original).

Sofern kein sofortiger Gewinn in Aussicht steht, sondern sich die Kooperation erst auf lange Sicht auszahlt, stellt die Grundlage von Kooperation Vertrauen dar (vgl. Luhmann, 2000, S. 27–28). Wie oben angeführt, ist das Vertrauen zwischen Belegschaft und Geschäftsführung ein zentraler Bestandteil der integrativ-gemeinschaftlichen Sozialordnung und bildet gewissermaßen den Kern der sozialen Welt des Betriebs (*High-Trust-Beziehungen*). Die Beziehung von Belegschaft und Geschäftsführung ist auf Langfristigkeit angelegt und die Beschäftigten können davon ausgehen, dass ihre Arbeit eine Investition in das „gemeinsame[n] Projekt Betrieb“ (Kotthoff & Reindl, 1990, S. 352) darstellt. Versteht man Vertrauen als das „Zutrauen in Erwartungen“ (Luhmann, 2000, S. 1), die in zeitlicher Dimension auf die Zukunft hin ausgerichtet sind (vgl. Luhmann, 2000, S. 9), wird unter Bedingungen bestehenden Vertrauens davon ausgegangen, dass heutige Erwartungen auch in Zukunft noch gelten bzw. erfüllt werden. Unter diesen Bedingungen werden Mehrarbeiten im Betrieb übernommen, weil sie einem langfristigen Ziel dienen – nämlich dem gemeinsamen Projekt ‚Betrieb‘. Beschäftigte und Geschäftsführung investieren unter den Bedingungen einer integrativ-gemeinschaftlichen Sozialordnung in den Betrieb, wenn diese Investitionen als relevant für den Betriebserfolg erachtet werden. Das oberste Interesse der Beteiligten an diesem gemeinsamen Projekt stellt daher dessen Fortbestand dar, was ich im Folgenden als *Betriebswohl* bezeichnen werde. Der Unterschied zum instrumentalistischen Typus der Sozialordnung liegt hier darin, dass die Beschäftigten eine starke persönliche Identifikation mit dem Betrieb aufweisen, die auch eine emotionale Komponente beinhaltet. Natürlich darf hierbei nicht vergessen werden, dass Erwerbsarbeit immer auch eine Notwendigkeit in der kapitalistischen Wirtschaft darstellt.

Richtet man den Blick auf den Internationalisierungsprozess, ist evident, dass insbesondere in der Frühphase des Auslandsengagements ein erhöhter Wissenstransfer vom Heimatstandort in die Niederlassung notwendig ist (vgl. Gupta & Govindarajan, 1991; Morschett & Schramm-Klein, 2011, S. 8). Da die Unternehmen das personengebundene

Produktionswissen in den Niederlassungen verfügbar machen müssen, ist die kooperative Mitarbeit der Beschäftigten von großer Relevanz für eine erfolgreiche Unternehmensinternationalisierung. Entsprechend ist es ohne die Kooperation der Wissensträger nicht möglich, das implizite Wissen in die Niederlassung zu transferieren.

Zusammenfassend lässt sich daher, ungeachtet der konkreten Ausgestaltung der Internationalisierungsprozesse in unterschiedlichen Unternehmen, als Gemeinsamkeit konstatieren, dass die Beschäftigten im Internationalisierungsprozess eine aktive Rolle spielen und ihre kooperative Mitarbeit für eine erfolgreiche Internationalisierung unumgänglich ist. Dabei ist die Betriebliche Sozialordnung insofern von Bedeutung, als eine an Langfristigkeit orientierte Beziehung zwischen Belegschaft und Geschäftsführung, die auf starkem Vertrauen basiert sowie eine starke Identifikation mit dem Betrieb die Grundlage für die Bereitschaft der Beschäftigten zu ‚freiwilligen‘ Beiträgen bildet. Aus diesem Grund bildet eine integrativ-gemeinschaftliche Sozialordnung die beste Voraussetzung für eine (Qualitäts-)Produktion, die in hohem Maße auf Eigeninitiative und Kooperation angewiesen ist (vgl. Kotthoff, 2009, S. 435–436). Ist eine integrativ-gemeinschaftliche Sozialordnung in der Produktion am Heimatstandort die beste Voraussetzung, so scheint dies im Internationalisierungsprozess insofern eine zusätzliche Bedeutung zu erhalten, als hierbei aufgrund der Nicht-Vorhersehbarkeit und Nicht-Planbarkeit des Auslandsprojekts Eigeninitiative und Kooperationsbereitschaft der Beschäftigten umso stärker gefordert sind. Zwischen Sozialordnung und ökonomischem Erfolg des Unternehmens besteht allerdings kein direkter Zusammenhang. Lediglich kann davon ausgegangen werden, „dass für Arbeitsformen mit einem relativ hohen Maß an Qualifikation, Eigeninitiative und Verantwortlichkeit eine integrativ-gemeinschaftliche Sozialordnung eine notwendige Voraussetzung“ (Kotthoff, 2009, S. 435) darstellt. Dies schließt nicht aus, dass Betriebe mit einer qualifizierten Arbeitsform über einen begrenzten Zeitraum auch mit instrumentalistischen Sozialordnungen wirtschaftlichen Erfolg haben können. Ebenso können Unternehmen mit anderen Arbeitsformen, die nicht auf einer Qualitätsproduktion basieren, mit einer instrumentalistischen Sozialordnung auch langfristig wirtschaftlichen Erfolg haben.

Im Folgenden soll nun anhand von vier empirischen Fällen gezeigt werden, wie das Internationalisierungsprojekt Druck auf die integrativ-gemeinschaftliche Form der Sozialordnung erzeugt. Hierfür werden die zentralen Dimensionen der Sozialordnung, das reziproke Vertrauen und die starke Kooperation zwischen Geschäftsführung und Belegschaft sowie die Wahrnehmung des Betriebs als gemeinsames Projekt, in den Blick genommen.

### 3 Internationalisierungsverläufe in den Fallunternehmen

Das empirische Material, auf dem die folgenden Fallstudien fußen, wurde im Zeitraum von 2013 bis 2015 an den deutschen Heimatstandorten und den chinesischen Niederlassungen der Unternehmen erhoben. Die Basis des Materials bilden qualitative Leitfadenterviews in unterschiedlichen Bereichen der Unternehmen sowie ethnografische Beobachtungen. Das qualitative Forschungsdesign ermöglicht eine Antwort auf die Frage nach dem *Wie* (vgl. Yin, 1994, S. 17; Lamnek, 2010, S. 283), d. h. danach, wie sich der Internationalisierungsprozess der Unternehmen auf die Sozialbeziehungen am Heimatstandort auswirkt. Zu die-



sem Zweck wurden qualitative, nicht standardisierte Leitfadenterviews von 60-90 Minuten Dauer mit Beschäftigten verschiedener hierarchischer Ebenen und unterschiedlicher funktionaler Bereiche an den jeweiligen Heimatstandorten und den chinesischen Niederlassungen der Unternehmen geführt und anschließend transkribiert (vgl. Liebold & Trinczek, 2009, S. 53). Die Interviews in der Niederlassung fanden z. T. in englischer und in chinesischer Sprache statt, wobei die chinesischsprachigen Interviews von einem Muttersprachler durchgeführt wurden. Insgesamt sind somit unterschiedliche Perspektiven aus den Unternehmen in das Datenmaterial eingeflossen, so dass sowohl Geschäftsführungen als auch Interessenvertreter und Beschäftigte aus beiden Standorten des Unternehmens repräsentiert sind. Auf diese Weise konnten die Internationalisierungsprozesse in den Unternehmen tiefscharf und multiperspektivisch rekonstruiert werden (vgl. Lamnek, 2010, S. 142; Flick, 2007, S. 311). Die Transkriptionen der Interviews wurden im Anschluss in ATLAS.ti codiert und das Material wurde auf dieser Basis zu Fallstudien der Internationalisierungsverläufe der einzelnen Unternehmen verdichtet.

Anhand dieser entstandenen Fallstudien der Internationalisierungsverläufe der Unternehmen soll im Folgenden herausgearbeitet werden, unter welchen Bedingungen der gemeinschaftliche Charakter der Sozialordnung im Internationalisierungsprozess unter Druck gerät.

### 3.1 Wehrich GmbH & Co. KG

Die Wehrich GmbH & Co. KG<sup>4</sup> ist ein Unternehmen des Sondermaschinenbaus mit ca. 100 Beschäftigten, von denen die meisten Facharbeiter und Facharbeiterinnen sind. Die Produktion findet in Einzel- und Kleinserienfertigung in Werkstattfertigung statt. Auf starken Druck zweier Kunden hin sah sich die Geschäftsführung vor ca. zwei Jahren zur Gründung der Niederlassung in China gezwungen. Seit etwa einem Jahr hat das Unternehmen nun eine kleine Niederlassung mit vier Beschäftigten.

Der Geschäftsführer, Herr Wehrich, ist zugleich Gründer und Eigentümer des Unternehmens, jedoch in die Internationalisierung nicht direkt eingebunden. Das Projekt ‚Niederlassung‘ obliegt ausschließlich dem zweiten, angestellten Geschäftsführer, Herrn Schmäzler. Dieser ist seit über zehn Jahren im Unternehmen und seit etwa vier Jahren in der Geschäftsführung tätig. Die formale Hierarchie im Betrieb spielt im Unternehmen eine eher untergeordnete Rolle. So unterhalten die Geschäftsführer enge informelle Kontakte zu den Beschäftigten. Insbesondere der noch junge Herr Schmäzler pflegt einen engen, teilweise freundschaftlichen Kontakt zu den Beschäftigten im Betrieb. Er duzt sich bspw. mit einem Teil von ihnen und spielt gemeinsam mit einigen Mitarbeitern im lokalen Fußballverein.

Charakteristisch für das Unternehmen ist eine starke Bedeutung von Informalität. Die Übergänge von Privatem zu Beruflichem sind fließend und häufig nicht klar festgelegt. Bspw. wohnt Herr Schmäzler auf Dienstreisen in die Niederlassung gemeinsam mit dem deutschen Mitarbeiter der Niederlassung in dessen Wohnung vor Ort, die vom Unternehmen Wehrich angemietet wurde. Auch ist es üblich, dass Stellen im Unternehmen über Privatkontakte informell vermittelt werden. Daher scheint die Bezeichnung des Unternehmens als Familie, die auch von den Beschäftigten und der Geschäftsführung verwendet

---

4 Die Namen aller Interviewpartner sowie der Unternehmen wurden anonymisiert.

wird, eine zutreffende Metapher darzustellen. Ein Betriebsrat ist im Unternehmen nicht vorhanden. Die Geschäftsführer sind der Meinung, sie selbst kennen die Interessen und Anliegen der Belegschaft sehr gut und würden diese selbstverständlich berücksichtigen. Die einzige formal institutionalisierte Form des Austausches zwischen Belegschaft und Geschäftsführung stellt ein alle zwei bis drei Monate stattfindendes, vom Unternehmen finanziertes, gemeinsames Frühstück dar. Bestrebungen, einen Betriebsrat zu gründen – was in der Regel als Reaktion auf innerbetriebliche Konflikte zwischen Belegschaft und Geschäftsführung erfolgt – gibt es bisher innerhalb der Belegschaft nicht (vgl. Schlömer-Laufen & Kay, 2012, S. 43–45).

Die Sozialordnung im Unternehmen Weirich weist einen stark integrativ-gemeinschaftlichen Charakter auf. Das Gemeinschaftsverständnis schlägt sich im Auslandsengagement insofern nieder, als Herr Schmälzer für die Gründung der Niederlassung ein Projektteam eingerichtet hat, dem außer ihm selber mehrere Beschäftigte ohne Führungsposition angehören. Durch die Einbeziehung der Beschäftigten in das Auslandsengagement hat dieses anders als in den Fällen Kramer und Behrenkamp (s. u.) nicht den Charakter eines persönlichen Projekts des Geschäftsführers, sondern wird als gemeinsames Projekt des Unternehmens wahrgenommen, für das sich persönlicher Einsatz langfristig auszahlt.

Die Niederlassung wird am Heimatstandort weder von der Geschäftsführung noch den Beschäftigten als separates Unternehmen wahrgenommen, sondern als Teil des eigenen Unternehmens gesehen. Hierzu trägt auch bei, dass die nominelle Geschäftsführung der Niederlassung noch immer bei Herrn Schmälzer liegt, welcher stark in das operative Geschäft in der Niederlassung eingreift. Die Niederlassung unterliegt daher einer direkten Steuerung vom Heimatstandort und besitzt nur eine geringe Autonomie. Es verwundert deshalb nicht, dass sie von den Beschäftigten nicht als Konkurrenz wahrgenommen wird. Vielmehr wird sie als Sicherung für den Heimatstandort gesehen, da durch sie die in China produzierenden Großkunden gehalten werden können. Die einzige mit dem Auslandsengagement verbundene Sorge besteht deshalb darin, das Projekt in China könne scheitern und zu hohen finanziellen Verlusten für das Unternehmen führen. Die Beschäftigten gehen jedoch nicht davon aus, dass Arbeitsplätze nach China verlagert werden könnten. Hierzu trägt auch der erste Geschäftsführer und Eigentümer bei, der sich selbst stark mit dem von ihm gegründeten Heimatbetrieb identifiziert und nur ein geringes Interesse an der Niederlassung zeigt, deren Management er gänzlich dem zweiten Geschäftsführer überlässt.

Insgesamt verbindet Belegschaft und Geschäftsführung eine Vorstellung vom Betrieb als Gemeinschaft, in dessen Zentrum der Heimatbetrieb als gemeinsamer Bezug steht. So wird es als Selbstverständlichkeit angesehen, dass bei Abwesenheit von Kollegen ungefragt deren Arbeit übernommen wird, bei Auftragsspitzen ungefragt Überstunden eingelegt werden, oder Arbeit am Wochenende im Notfall von zu Hause erledigt wird. Dies wird sowohl von der Geschäftsführung als auch den Beschäftigten nicht hinterfragt, sondern ist dann selbstverständlich, wenn es dem gemeinsamen Ziel des Unternehmenswohls dient. Auch der Geschäftsführung wird eine Orientierung am Betriebswohl unterstellt, weshalb die Begründung für den Schritt nach China von den Beschäftigten nicht in Frage gestellt wurde.

Entsprechend unproblematisch verläuft bislang die Kooperation der Beschäftigten in Bezug auf Unterstützungsleistungen für die Niederlassung. Die Anfragen aus der Niederlassung kommen entweder vom einzigen deutschen Mitarbeiter in China oder dem chinesi-

schen Monteur, der selbst ebenfalls mehrere Monate am Heimatstandort angelernt wurde. Man kennt sich untereinander, hilft sich gegenseitig und pflegt zudem privat Kontakt. Auch Tätigkeiten, die durch Gründung der Niederlassung zusätzlich hinzugekommen sind, werden mit derselben Selbstverständlichkeit übernommen wie Aufgaben, die am Heimatstandort anfallen. Exemplarisch hierfür ist die Situation des Informatikers, der für den Aufbau der IT-Infrastruktur in der Niederlassung zuständig ist, was er neben seiner eigentlichen Arbeit macht. Da er selbst mit dem Geschäftsführer befreundet und das Projekt ‚Niederlassung‘ auch zu seinem eigenen Projekt geworden ist, fällt es ihm besonders schwer, eine Grenze zu ziehen. Dies wiederum drückt sich in Form vieler unbezahlter Überstunden aus.

Da im Unternehmen weder Wissen über den Standort China noch über die Gründung einer Niederlassung besteht, ist die Internationalisierung für Belegschaft und Geschäftsführung allerdings mit einer hohen Unsicherheit verbunden. Aufgrund des starken Gemeinschaftsempfindens führt dies jedoch dazu, dass das gemeinsame Projekt ‚Niederlassung‘ zu einer stärkeren Integration im Betrieb führt. So ist eine deutliche Aufbruchsstimmung zu beobachten, deren Tenor ist: Gemeinsam können wir den Schritt in den ungewissen chinesischen Kontext erfolgreich gestalten.

Es lässt sich festhalten, dass im Heimatbetrieb des Unternehmens Wehrich eine stark integrativ-gemeinschaftliche Form der Sozialordnung existiert. Zwar werden strategische Entscheidungen in der Regel von den beiden Geschäftsführern alleine getroffen, insbesondere im Auslandsprojekt wird dieses Muster jedoch gebrochen und Teile der Beschäftigten in den Entscheidungsprozess eingebunden. Aufgrund der Tatsache, dass das Internationalisierungsprojekt als mit einer hohen Unsicherheit behaftet wahrgenommen wird, bezieht der angestellte Geschäftsführer die Belegschaft verstärkt in die Internationalisierung ein. Dieses integrative Moment in Kombination mit der im Unternehmen verbreiteten Sorge vor dem unsicheren Schritt ins Ausland führt dazu, dass im Betrieb näher zusammengedrückt wird. Diese Wahrnehmung der Beschäftigten wird zum einen dadurch bestärkt, dass man sich im Unternehmen zum Auslandsengagement gedrängt fühlt. Zum anderen kommt hinzu, dass der Eigentümer des Unternehmens selbst nicht in das Projekt eingebunden ist, sondern sich ausschließlich dem deutschen Heimatstandort widmet.

### 3.2 Höger GmbH

Bei der Höger GmbH handelt es sich um ein Unternehmen des Sondermaschinenbaus, dessen chinesische Niederlassung vor einem Jahr gegründet wurde und zur Zeit 30 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beschäftigt. Höger war bis vor wenigen Jahren Teil eines eigentümergeführten, mittelständischen Konzerns, bevor es an eine Holding verkauft wurde. Innerhalb dieser ist es mit ca. 300 Beschäftigten das größte Unternehmen. Die anderen Unternehmen der Holding sind in anderen Branchen tätig, weshalb keine Verbindungen zwischen ihnen bestehen. Mit dem Eigentümerwechsel ging auch ein Wechsel in der Geschäftsführung einher.

Die Geschäftsführung besteht aus zwei angestellten Geschäftsführern und dem Vorstandsvorsitzenden der Holding. Die beiden angestellten Geschäftsführer haben eine interne Hauskarriere im Unternehmen durchlaufen. Aufgrund ihrer langjährigen Unternehmenszugehörigkeit sind sie die personifizierten Normen und Werte des Unternehmens (vgl. Pohlmann & Bär, 2009, S. 31–32). Dieser Karriereweg kann als Loyalitätsbekundung gegenüber dem

Unternehmen verstanden werden (vgl. Minssen, 2006, S. 186). Hierauf gründet zu einem großen Teil das von der Belegschaft in sie gesetzte Vertrauen. Viele der Beschäftigten kennen sie noch als ihre Kollegen und duzen sie. Der Umgang ist weiterhin kollegial, man respektiert und schätzt sich. Bei Beschäftigten und Betriebsrat werden sie wegen ihrer nüchternen Rationalität und fachlichen Kompetenz geschätzt. Das Verhältnis zum Betriebsrat lässt sich als kooperativ und professionell bezeichnen. Dieser ist durchaus in der Lage – was er auch häufiger schon bewiesen hat – die Interessen der Belegschaft durchzusetzen, deren Unterstützung er hat und von der er als sehr aktiv und vertretungsstark wahrgenommen wird.

Das Auslandsprojekt liegt in der Verantwortung von Herrn Winkelmann, einem der beiden Geschäftsführer. Da dieser selbst seit seiner Ausbildung im Unternehmen ist und erst seit wenigen Jahren zur Geschäftsführung gehört, versucht er sein Handeln in der Geschäftsführung regelmäßig aus Beschäftigtenperspektive zu reflektieren. Aus diesem Grund informiert die Geschäftsführung die Belegschaft regelmäßig zum Fortschritt der Niederlassung, hält sich jedoch darüber hinaus mit Äußerungen zum Auslandsengagement in der Zentrale bedeckt, da die Befürchtung besteht, eine zu hohe Präsenz der Niederlassung am Heimatstandort könne ein Konkurrenzdenken in der Zentrale bestärken. Den Schritt ins Ausland sehen die Geschäftsführer als notwendig an, um im internationalen Wettbewerb zu bestehen, weil Kunden vermehrt nach einer Niederlassung in China verlangen würden. Diese Begründung findet auch innerhalb der Belegschaft Akzeptanz, zumal auch die Beschäftigten im Vertrieb zunehmend diese Einschätzung bestätigen.

Der Wissenstransfer zwischen beiden Unternehmensteilen findet eher informell statt. Bestehen Probleme in der Niederlassung, nimmt in der Regel einer der vier deutschen Mitarbeiter in der Niederlassung Kontakt zu seinen ihm bekannten Kollegen und Kolleginnen am Heimatstandort auf. Die Hilfe vom Heimatstandort erfolgt in diesen Fällen unproblematisch. Da es keine Neueinstellungen im Zuge der Gründung der Auslandsniederlassung gab, kommt es hierbei zwar gelegentlich zu zeitlichen Verzögerungen, die Hilfe für die Niederlassung wird jedoch in der Zentrale als Beitrag für das Gesamtunternehmen gesehen. Eine Angst, in China die eigene Konkurrenz aufzubauen, gibt es in der Belegschaft nicht. Die Überzeugung ist vielmehr – entsprechend der Argumentation der Geschäftsführung –, dass das Chinaprojekt dazu beiträgt, Aufträge zu bekommen, die das Unternehmen ohne die Niederlassung sowieso nicht erhalten hätte. Die Beschäftigten am deutschen Standort rücken zudem das Unternehmenswohl deutlich in den Vordergrund. Das Wissen in der Niederlassung bleibe schließlich im eigenen Unternehmen, werde für eine erfolgreiche Entwicklung des Auslandsprojekts benötigt und trage langfristig dazu bei, die Wettbewerbsfähigkeit des Gesamtunternehmens auf dem chinesischen sowie den internationalen Märkten zu sichern.

Abgesehen von den Anfragen aus der Niederlassung spielt diese bislang weder für Belegschaft noch den Betriebsrat in der Zentrale eine große Rolle. Zwar sehen die Beschäftigten die chinesische Niederlassung als Teil des Unternehmens Höher, beschreiben sie jedoch nicht als Kern des Unternehmens. Der Fokus für die Belegschaft in Deutschland liegt klar auf dem eigenen Betrieb. Anders als bei Wehrich führt die Internationalisierung hier nicht zu einer stärkeren Integration innerhalb des Betriebs. Da der Betrieb in der kürzeren Vergangenheit bereits einem starken Wandel unterzogen war, ist der Umgang mit der neuen Niederlassung eher vergleichsweise professionell-rational. Die Geschäftsführer besitzen hier eine hohe Legitimation und ihnen wird ebenso eine hohe ökonomische Rationalität zu-

geschrieben, was auch darauf zurückzuführen ist, dass sie eine doppelte Spitze aus einem Ingenieur und einem Betriebswirt bilden und bei größeren Investitionen den Geschäftsführer der Holding konsultieren müssen, also einer zusätzlichen formalen Kontrolle unterliegen. Unter diesen Bedingungen wird auch der Entscheidung zum Auslandsengagement eine hohe Rationalität zugeschrieben und die Geschäftsführung bei diesem gemeinsamen Projekt unterstützt.

Insgesamt muss daher konstatiert werden, dass die Sozialordnung im Betrieb eine etwas stärker instrumentalistische Ausprägung als im Unternehmen Wehrich aufweist. Vor allem hat das Narrativ vom Betrieb als einer auf Langfristigkeit angelegten sozialen Einheit seit dem Verkauf des Betriebs und der Neueingliederung in die Holdingstrukturen an Erklärungskraft eingebüßt. Zwar wird der Betrieb noch als ein gemeinsames Projekt verstanden, allerdings liegt die Ursache hierfür, anders als im Unternehmen Wehrich, weniger in einem integrativen Managementstil der Geschäftsführung als vielmehr in den professionalisierten Unternehmensstrukturen. Das der Gemeinschaft zugrundeliegende Vertrauen basiert vor allem auf einem Systemvertrauen in die organisationalen Strukturen im Unternehmen. Hierauf baut schließlich auch das Vertrauen in den angestellten Geschäftsführer Herrn Winkelmann auf. Ihm wird vertraut, weil er den Sozialisations- und Ausbildungsprozess im Unternehmen durchlaufen hat und sich die Belegschaft darauf verlassen kann, dass er über dieselben Werte wie alle anderen Beschäftigten verfügt und seine Entscheidungen im Sinne des Unternehmenswohls trifft. So wird ihm auch keine persönliche Agenda in Bezug auf das Auslandsprojekt unterstellt, sondern davon ausgegangen, dass dieses Projekt eine Notwendigkeit darstellt, wenn er dieses unterstützt.

### 3.3 Kramer GmbH & Co. KG

Die Kramer GmbH & Co. KG ist ein mittelständisches Unternehmen des Industrieanlagenbaus mit derzeit ca. 350 Beschäftigten, von denen 250 am Stammsitz in Deutschland arbeiten. Vor sechs Jahren wurde die chinesische Niederlassung mit damals 30 Beschäftigten eröffnet. Aufgrund des wirtschaftlichen Erfolgs wurde diese mehrfach ausgebaut, so dass dort aktuell 100 Mitarbeiter beschäftigt sind.

Der Eigentümer und Geschäftsführer, Herr Kramer, der das Unternehmen in dritter Generation führt, hat sich in den vergangenen Jahren langsam aus dem operativen Geschäft zurückgezogen und dieses dem zweiten, angestellten Geschäftsführer überlassen. Aus Perspektive der Belegschaft gilt der Eigentümer aber weiterhin als eigentlicher Geschäftsführer und als zentrale Person im Unternehmen. Herr Kramer selbst ist eng mit dem Unternehmen Kramer verbunden. Auf Wunsch seines Vaters hat er bei seinem Einstieg ins Unternehmen zunächst in verschiedenen Bereichen gearbeitet, bevor er in die Geschäftsführung wechselte. Noch heute gibt es einige Beschäftigte, mit denen er sich seit dieser Zeit duzt. Sein Führungsstil lässt sich insofern als patriarchisch-autoritär beschreiben, als er das Unternehmen als sein persönliches Eigentum sieht und sein Handeln an dieser Überzeugung ausrichtet. Dieser Anspruch wird auch von den Beschäftigten am Heimatstandort nicht angefochten.

Als Grund für die Entscheidung, nach China zu gehen, gibt Herr Kramer die zunehmende Bedeutung des wachsenden chinesischen Markts an. Weder wurde von Kunden Druck auf das Unternehmen ausgeübt, noch hatte der Heimatstandort wirtschaftliche Prob-

leme. Es galt laut Herrn Kramer jedoch, die führende Position auf dem Weltmarkt in der eigenen Nische, welche man sich erarbeitet hatte, auch in Zukunft zu verteidigen.

Mit seinem schrittweisen Rückzug aus dem operativen Geschäft des Heimatstandorts engagiert sich Herr Kramer verstärkt für die Niederlassung. Diese wird zu seinem persönlichen Projekt, in welches er sich voll einbringt. Anders als das geerbte Heimatunternehmen scheint ihm die Niederlassung die Möglichkeit zu geben, sich als Unternehmer zu beweisen. So berichtet er rückblickend voller Stolz darüber, dass das Unternehmen in China zunächst weder Kunden noch Zulieferer hatte und stellt den Erfolg des Unternehmens vor allem als eigene Leistung dar. Aus seiner starken Identifikation mit der Niederlassung macht Herr Kramer kein Geheimnis. So verkündet er bspw. auf der Weihnachtsfeier des Heimatstandorts, dass die Produkte aus der Niederlassung seiner Meinung nach besser seien als die des Heimatstandorts. Unabhängig von Herrn Kramers möglicher Intention, die Belegschaft zu motivieren, wird dies von der heimischen Belegschaft in erster Linie als persönliches Bekenntnis zur Niederlassung und somit als Abkehr vom Heimatstandort wahrgenommen. Darüber hinaus wird sein enger Bezug zur neuen Niederlassung auch symbolisch sichtbar. Sein Büro ist mit chinesischen Vasen ausgestattet und chinesische Praktikanten aus der Niederlassung werden bei Besuchen am Heimatstandort von ihm zum Essen eingeladen. Diese Formen „symbolischen Managements“ (Franzpötter, 1997, S. 90) spielen im Führungsstil von Herrn Kramer eine wichtige Rolle. Er ist die zentrale Person im Unternehmen und besitzt eine hohe Autorität, so dass seinen Äußerungen auch von den Beschäftigten eine hohe Bedeutung zugeschrieben wird. Schließlich ist man auch in der Belegschaft davon überzeugt, dass er das Unternehmen nach seinen Vorstellungen umgestalten kann, wenn er dies möchte.

Da er die Niederlassung in China als sein persönliches Projekt betrachtet, hat er die Belegschaft nicht frühzeitig in das Projekt eingebunden, sondern seine Entscheidung dem eher vertretungsschwachen Betriebsratsvorsitzenden mit der Bitte mitgeteilt, diese Information an die Beschäftigten weiterzuleiten. Anstatt eine mögliche Gegenposition zum Geschäftsführer aufzubauen, übernimmt der Betriebsrat vielmehr Herrn Kramers Perspektive, es handele sich bei der Gründung der Niederlassung um einen ausschließlich wirtschaftlich-unternehmerischen Prozess, bei welchem dem Betriebsrat kein Mitspracherecht zusteht. In der Folge geht der Betriebsrat weder aktiv auf die mit dem Projekt bestehenden Ängste der Belegschaft ein, noch befasst er sich mit dessen möglichen Folgen. Auch im weiteren Verlauf des Projekts bleibt Herr Kramer eher distanziert zur Belegschaft und informiert diese nicht regelmäßig über die Entwicklung am chinesischen Standort. Entsprechend wird das Auslandsengagement von der Belegschaft als sehr intransparent wahrgenommen und die chinesische Niederlassung wird weniger als Teil des Gesamtunternehmens, sondern als das persönliche Projekt des Eigentümers gesehen, als welches er es selbst deklariert.

Dementsprechend reagieren die Beschäftigten in Deutschland mit einer klaren Abgrenzung gegenüber der Niederlassung mit der Begründung, es handele sich um zwei unterschiedliche Unternehmen. Das Verhältnis zur Niederlassung ist eher von Konkurrenz geprägt und während die Niederlassung stetig wächst, nimmt am Heimatstandort die Angst zu, man könne in Zukunft möglicherweise Aufträge an die Niederlassung verlieren. Begrenzt wird diese Angst lediglich dadurch, dass erstens die Beschäftigten davon ausgehen, derzeit noch die besseren Produkte herzustellen, zweitens verweisen die Beschäftigten darauf, dass Herr Kramer schon lange mit dem Unternehmen verbunden ist, sein Sohn dieses

möglicherweise sogar weiterführen soll und er schließlich wisse, was er an seinen Beschäftigten habe, auch wenn er es derzeit nicht offen zeige. Die Konkurrenz zwischen den beiden Unternehmensteilen wird zusätzlich von Herrn Kramer forciert, der hierin einen positiven Wettbewerb sieht, den er vor allem an der Konkurrenz zwischen beiden Geschäftsführern ausmacht, weil Wettbewerb für ihn die Grundlage für Innovationen und wirtschaftlichen Erfolg darstellt.

Da Herr Kramer von den neu eingeführten Arbeitsstrukturen in der Niederlassung sehr überzeugt ist, versucht er den Betriebsratsvorsitzenden und den Fertigungsleiter am Heimatstandort davon zu überzeugen, diese auch in der Zentrale einzuführen, was diese jedoch als Einmischung in die aus ihrer Sicht gut funktionierenden Arbeitsstrukturen verstehen. Am Heimatstandort führt die hohe Identifikation von Herrn Kramer mit der Niederlassung zu einem engeren Zusammenrücken der Belegschaft und einer zunehmenden Distanz zwischen Belegschaft und Eigentümer:

*„Ja, einfach zu sagen: Leute passt mal auf, stellt euch das vor, Herr Kramer ist da unten ohne Personen, da hat er gar nichts. Da kann nichts passieren, ohne uns ist der aufgeschmissen. Leute, wir sind hier die Mitarbeiter, die das Know-how hier reinbringen. Wir sind diejenigen, die hier die Arbeit leisten und die wissen, dass wir gut sind. Das brauchen sie nicht immer von denen da oben hören, sondern das genügt mehr von unserer Seite“ (Herr Müller, Fertigungsleiter).*

Nicht nur haben sich infolge der Gründung der Niederlassung Belegschaft und Geschäftsführung voneinander entfernt, auch innerhalb des Betriebs hat das Aufkommen der Auslandsniederlassung zu Konflikten geführt. Exemplarisch ist hierfür der Fall eines Mitarbeiters, welcher drei Jahre in der Niederlassung gearbeitet hatte und sich seit seiner Rückkehr dem Vorwurf einiger Kollegen und Kolleginnen ausgesetzt sieht, er sei ein „Verräter“ am Heimatbetrieb. Obwohl es auch einige Befürworter des Auslandsengagements gibt, ist die Bereitschaft zur Kooperation am Heimatstandort insgesamt eher gering. Da der Geschäftsführer als Inhaber und langjährig erfolgreicher Unternehmensleiter eine besonders starke Position hat, wird gegen die Niederlassung und somit ihn als zentrale Autorität im Betrieb kein offener Widerstand ausgeübt. Jedoch nutzen die Beschäftigten die ihnen zur Verfügung stehenden Möglichkeiten, Widerstand zu leisten (vgl. Ofner, 2000, S. 96). So werden Arbeiten, die als Hilfe für die chinesische Niederlassung gesehen werden, gar nicht oder mit Verzögerung erledigt. Auch ist es vorgekommen, dass absichtlich solche Mitarbeiter mit Unterstützungsleistungen beauftragt wurden, die von den Kollegen als weniger kompetent eingeschätzt wurden. Diese fehlende Kooperationsbereitschaft der Beschäftigten am Heimatstandort macht sich im Verhältnis der Unternehmensteile negativ bemerkbar, da bereits von den Beschäftigten in der chinesischen Niederlassung zur Kenntnis genommen wurde, dass es vom deutschen Heimatstandort nur wenig Unterstützung gibt.

Insgesamt zeigt sich bei der Kramer GmbH & Co. KG ein anderes Muster der Internationalisierungsfolgen als in den beiden vorangegangenen Unternehmen. Im Gegensatz zu diesen führt die Internationalisierung hier in einem höheren Maß zu Konflikten zwischen dem Geschäftsführer auf der einen und der Belegschaft auf der anderen Seite. Ursächlich hierfür ist vor allem die Hinwendung des Geschäftsführers zur neuen Niederlassung, die von den Beschäftigten als Abkehr vom gemeinsamen Projekt und Absage an die Gemeinschaft im eigenen Betrieb wahrgenommen wird.

### 3.4 Behrenkamp GmbH & Co. KG

Die Behrenkamp GmbH & Co. KG ist ein Unternehmen mit ca. 300 Beschäftigten, welches Industriemaschinen und -anlagen produziert. Es besitzt als einziges Unternehmen im Sample noch weitere Niederlassungen neben derjenigen in China. Seit einiger Zeit gibt es eine kleine Niederlassung in den USA und ein weiteres, kleines Werk in Deutschland. Das Unternehmen hatte vor wenigen Jahren bereits den Schritt nach China versucht, sich aber noch in der Frühphase des Engagements mit hohen Verlusten wieder zurückgezogen. Der Geschäftsführer, Herr Behrenkamp, hat das Familienunternehmen von seinem Vater übernommen und führt es nun in dritter Generation. Schon bei dem ersten Versuch in China Fuß zu fassen, war er maßgeblich involviert. Vor einem Jahr hat er beschlossen, ein weiteres Mal zu versuchen, eine Niederlassung in China zu etablieren. Vor dem Hintergrund des vorherigen Scheiterns und der Tatsache, dass die Leistung, das Unternehmen zu seiner heutigen Größe gebracht zu haben, vor allem auf seinen Vater und Großvater zurückgeht, erscheint das erneute Chinaengagement daher auch als Möglichkeit für Herrn Behrenkamp, sich mit diesem als erfolgreicher Unternehmer zu beweisen.

Obwohl ihre Meinung zum Auslandsengagement von Beginn an negativ war, informierte Herr Behrenkamp die Belegschaft kaum über dieses. Insbesondere ging er nicht auf die Vorbehalte der Beschäftigten ein, weil er davon überzeugt war, dass es sich hierbei um eine unternehmerische Entscheidung handelte, für die er keine Zustimmung benötigte. Die Aussage des für das Chinaengagement neu eingestellten Fertigungsleiters in China – der sich selbst eher als Teil der Geschäftsführung begreift – über den Betriebsrat und die Belegschaft scheint daher exemplarisch für die Position der Geschäftsführung: „Was wir mit unserem Geld machen, das ist unsere Geschichte“ (Herr Lohmann, Fertigungsleiter China). Darüber hinaus gab es im China-Team um den Geschäftsführer kein Verständnis für die Position der Beschäftigten, denen unterstellt wurde, das Auslandsengagement nicht zu verstehen: „Dass die Leute das an der Werkbank hier nicht verstehen, das ist dann eben so und das kann man ja nicht ändern“ (Herr Lohmann, Fertigungsleiter China).

Zum Betriebsrat von Behrenkamp ist Herrn Behrenkamps Verhältnis äußerst konflikthaft. Dieser ist jedoch insgesamt eher vertretungsschwach und verfügt auch in der Belegschaft über kein gutes Ansehen, weshalb er vom Geschäftsführer gar nicht in das Projekt ‚Auslandsniederlassung‘ eingebunden wurde, da Herr Behrenkamp hier keinen Widerstand erwartete. Weder wurde er in Entscheidungen eingeweiht, noch über die Entwicklung der Niederlassung informiert.

Insgesamt wurde das Engagement bei Behrenkamp von Beginn an ungenügend vorbereitet. Dies lag vor allem daran, dass Herr Behrenkamp sehr stark auf seine unternehmerische Intuition vertraut und Entscheidungen vor allem auf dieser Basis trifft. Da das Unternehmen zuvor schon in China gescheitert war, wurde in der Belegschaft zunächst nur Unmut über den erneuten Anlauf in China laut. Im Gegensatz zum Unternehmen Kramer, in welchem sich der Geschäftsführer bereits am Heimatstandort den Status eines erfolgreichen Unternehmers erworben hatte, musste sich Herr Behrenkamp als ‚Junior-Chef‘ das Vertrauen seiner Belegschaft erst noch durch unternehmerischen Erfolg erwerben. Aus diesem Grund war es für ihn von Beginn an schwierig, die Belegschaft von der Notwendigkeit des Internationalisierungsschritts zu überzeugen, weil er ohne die Autorität vergangenen unternehmerischen Erfolgs seiner Entscheidung nicht die nötige Bedeutung verleihen konnte und



diese somit keine Legitimation innerhalb der Belegschaft besaß. Erschwerend kam hinzu, dass es keinen konkreten Druck von Kunden gab und die Auftragslage in Deutschland gut war, weshalb die Argumentation der Notwendigkeit zusätzlich an Gewicht verlor. So kam es, dass in der Belegschaft weder dem neu eingestellten, jungen und zudem fachfremden Geschäftsführer der Niederlassung noch dem Geschäftsführer Herrn Behrenkamp zugetraut wurde, das Auslandsengagement erfolgreich zu gestalten. Diese Wahrnehmung nahm mit fortschreitender Dauer des Engagements weiter zu.

Es entwickelte sich in der Folge ein Interessenkonflikt zwischen der Geschäftsführung auf der einen und der Belegschaft samt Betriebsrat auf der anderen Seite. Während das ‚China-Team‘, wie es im Unternehmen bezeichnet wird, bestehend aus dem Geschäftsführer, dem Vertriebsmitarbeiter für Asien sowie dem Geschäftsführer und dem Fertigungsleiter der Niederlassung, für das Engagement war, stand die Belegschaft diesem nahezu geschlossen ablehnend gegenüber. Das als unnötig angesehene Auslandsengagement nahmen die Beschäftigten vor allem als vom Geschäftsführer gewollt und somit als persönliches Projekt desselben wahr.

Der Bruch zwischen Geschäftsführer und Belegschaft führte zum Verlust der Kooperationsbereitschaft der Beschäftigten, welche für den Wissenstransfer in die Niederlassung und somit das Gelingen des Auslandsprojekts von herausragender Bedeutung waren. Zum einen mussten die Monteure zu den chinesischen Kunden, um bei Aufbau und Wartung der Maschinen zu helfen, zum anderen traten in der Niederlassung aufgrund von Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit mit einem chinesischen Unternehmen für den Vertrieb vermehrt technische Probleme auf, für deren Lösung die Hilfe der Beschäftigten in Deutschland benötigt wurde. Dies führte zu zwei Folgeproblemen: Erstens wurde den beiden deutschen Expatriates in China die Kooperation am Heimatstandort verweigert. So war der Fertigungsleiter in China, der selbst erst seit Kurzem im Unternehmen war, oftmals auf die Hilfe der Beschäftigten in der Zentrale angewiesen. Die Bereitschaft zur Hilfe für das nicht akzeptierte Auslandsprojekt war hier jedoch sehr gering, da der Fertigungsleiter, welcher für das Auslandsprojekt vom Geschäftsführer angestellt worden war, als Störer von außen wahrgenommen wurde, den die Beschäftigten nicht als Teil des eigenen Betriebs sondern der Niederlassung ansahen. Zweitens trugen insbesondere jene Mitarbeiter, die auf Dienstreisebasis in der Niederlassung waren, ihre dort gemachten negativen Eindrücke in die Belegschaft hinein und wirkten so verstärkend auf die negative Stimmung am Heimatstandort. Hierauf wiederum reagierte Herr Behrenkamp autoritär, indem er Mitarbeiter, die gegen das Projekt waren und aus seiner Sicht die Belegschaft aufwiegelten, entließ bzw. befristete Verträge anderer unzufriedener Mitarbeiter nicht verlängerte. Aufgrund des ausbleibenden wirtschaftlichen Erfolgs der Niederlassung verstärkte sich im Verlauf des Engagements die negative Stimmung am Heimatstandort weiter.

Durch die Omnipräsenz des Themas im Betrieb wurden auch betriebsinterne Vorgänge, die in keiner direkten Verbindung zu der Niederlassung standen, in Verbindung zum China-Engagement gesetzt. So wurde das Kürzen von Zusatzleistungen für die Beschäftigten wegen eines Auftragsrückgangs sogleich auf den chinesischen Standort bezogen und die Belegschaft war darüber verärgert, dass in der Niederlassung Geld „verbrannt“ würde, während man gleichzeitig am Heimatstandort Verzicht üben müsse. Dass das Auslandsengagement nie als Projekt des gesamten Unternehmens wahrgenommen wurde, zeigt sich exemplarisch auch an der Aussage des Fertigungsleiters in China, der von den Beschäftigten am Heimatstandort auf die Verluste angesprochen wurde:

*„Da bekommt man das direkt ins Gesicht gesagt, dass man das für ne bescheuerte Idee hält und [...] die Leute fragen, was so ein kleiner Lämmel wie ich da in China zu suchen habe, und das Geld der Firma verbrennt [...]“* (Herr Lohmann, Fertigungsleiter China).

Dies scheint die Situation im Unternehmen treffend zu beschreiben: Auf die finanziellen Ressourcen des Heimatstandorts haben die Mitarbeiter aus ihrer Sicht einen Anspruch, da sie an deren Erwirtschaftung mitgewirkt haben. Die Niederlassung wird hingegen Herrn Behrenkamp alleine zugeschrieben. Aus Belegschaftsperspektive stellt das Investieren des Geldes für sein persönliches Projekt einen Bruch mit der Reziprozitätsnorm der Gemeinschaft im Betrieb dar.

Letztlich scheiterte das Auslandsprojekt bei Behrenkamp. Neben den internen Problemen trug hierzu auch bei, dass sich das Unternehmen in eine hohe Abhängigkeit von einem einzigen Vertriebspartner begeben und sich anschließend mit diesem überworfen hatte. So sah man sich gezwungen, ein zweites Mal den Rückzug aus China anzutreten und musste den Standort mit hohen Verlusten schließen.

Festhalten lässt sich für diesen Fall, dass, ähnlich wie im Unternehmen Kramer, sich im Zuge des Auslandsengagements auch bei Behrenkamp der Graben zwischen der Belegschaft und dem Geschäftsführer vergrößert. Anders als beim vorherigen Fall identifiziert sich der Geschäftsführer zwar nicht sonderlich mit der Niederlassung, jedoch wird sie auch hier als sein persönliches und nicht etwa als ein gemeinsames Projekt wahrgenommen. Die Gemeinsamkeit zeigt sich hinsichtlich der von der Belegschaft erwarteten Gemeinschaft mit dem Geschäftsführer und die Folgen lassen sich vor allem mit dem Bruch der hiermit verbundenen Reziprozitätsnorm erklären.

#### 4 Druck auf das gemeinsame Projekt ‚Betrieb‘

Die Rekonstruktionen der Internationalisierungsprozesse haben gezeigt, dass die Belegschaften in einigen Betrieben wie selbstverständlich das Auslandsengagement unterstützen und in anderen verdeckten oder sogar offenen Widerstand gegen die Unternehmensinternationalisierung üben. Während in zwei der Unternehmen Belegschaft und Geschäftsführer ‚an einem Strang ziehen‘, wird das Auslandsprojekt in den anderen Unternehmen zum Konflikt zwischen ihnen.

Bei allen Geschäftsführern der Fallunternehmen bestand zu Beginn des Internationalisierungsprozesses die Überzeugung, die Niederlassung werde autonom sein und deshalb keine Rückwirkungen auf den Heimatstandort haben. Daher gab es in keinem der Unternehmen am Heimatstandort Neueinstellungen für das Internationalisierungsprojekt. Im Verlauf der Internationalisierung zeigte sich hingegen, dass es in allen Unternehmen sehr wohl zu Mehrarbeit kommt, die vor allem durch den Wissenstransfer zwischen den Unternehmensteilen entsteht. Dieser findet hochgradig asymmetrisch ausschließlich von der Zentrale in die Niederlassung statt und ist in keinem der Unternehmen fest institutionalisiert (vgl. Gupta & Govindarajan 1991). Die hinzukommende Mehrarbeit wird somit von den Beschäftigten am Heimatstandort neben deren eigentlicher Tätigkeit geleistet. Oftmals werden auch Entsendungen von Facharbeitern genutzt und es findet ein eher informeller Austausch zwischen den Beschäftigten von Niederlassung und Zentrale statt, der von den Expatriates

am chinesischen Standort zumeist proaktiv angefordert werden muss. Insofern kann man davon sprechen, dass die Facharbeiter und Facharbeiterinnen in allen Unternehmen die Säulen des Internationalisierungsprojekts bilden.

#### 4.1 Integration im konsensuellen Internationalisierungsverlauf

In den Unternehmen *Wehrich* und *Höger* besteht ein starkes Vertrauensverhältnis zwischen Belegschaft und Geschäftsführern. Die Geschäftsführer beziehen ihre Legitimation aus ihrem bisherigen Einsatz für das Unternehmen und es besteht eine übergreifende Rationalität, die Orientierung bietet. Bei Höger gewährleistet die lange Betriebszugehörigkeit und Sozialisationsgeschichte der Geschäftsführer, dass sie die informellen Normen und Werte des Unternehmens optimal repräsentieren, woraus sie eine hohe Legitimation schöpfen. Zudem haben sie aus ihrer Zeit als Angestellte eine enge Bindung zur Belegschaft. Bei Wehrich kommt die Legitimation der Geschäftsführung aus der im Betrieb herrschenden Vorstellung einer Familie, die von dem Gründer und Eigentümer wie von einem Vater behütet wird. Daher zeigt die Belegschaft kein Interesse an der Gründung eines Betriebsrats. Auf der Basis dieser hohen Legitimation wird in der Folge die von den Geschäftsführungen vorgetragene Begründung für die Notwendigkeit des Auslandsengagements von der Belegschaft akzeptiert, weil den Geschäftsführern in ihrem Handeln eine Orientierung an dem Erfolg des gemeinsamen Projekts ‚Betrieb‘ unterstellt wird.

Die mit dem Auslandsengagement aufkommende Mehrarbeit wird hier generell mit einem hohen Maß an Selbstverständlichkeit durchgeführt. Das vereinheitlichende Moment ist dabei die Überzeugung, die Mehrarbeit diene dem Betriebswohl. Bei Wehrich und Höger zeigt ein *konsensueller* Internationalisierungsverlauf deutlich die von Kotthoff und Reindl (1990) herausgearbeitete hohe Bedeutung des Bezugs zum ‚eigenen‘ Betrieb in integrativ-gemeinschaftlichen Sozialordnungen (vgl. auch Kotthoff, 2009).

#### 4.2 Instrumentalisierung im konfliktären Internationalisierungsverlauf und Abkehr vom ‚gemeinsamen Projekt‘

Im Gegensatz dazu ist der Internationalisierungsprozess in den Unternehmen *Kramer* und *Behrenkamp* deutlich stärker konfliktbehaftet. Gemeinsam ist diesen beiden Fällen, dass die Geschäftsführer zugleich die Eigentümer des Unternehmens sind, die dieses nicht selbst aufgebaut, sondern geerbt haben. Beide Geschäftsführer führen das Unternehmen mit dem Selbstverständnis, dass es sich bei diesem um ihren Privatbesitz handelt. So informieren sie die Belegschaft kaum über das Auslandsengagement und sind in keiner Weise sensibilisiert für ein Verständnis des Betriebs als soziale Welt. Generell ist ihr Führungsstil sehr autoritär und erlaubt nur wenig Partizipation der Belegschaft. Aus Sicht der Beschäftigten haften den Entscheidungen des Geschäftsführers daher immer ein Moment von Willkür an.

Diese instrumentalistischen Tendenzen werden bei Kramer im Zuge der Internationalisierung durch die symbolische Abwendung Herrn Kramers von dem Heimatstandort, welcher von der Belegschaft als gemeinsames Projekt gesehen wird, weiter verschärft. Das hochfragile Vertrauen wird hier durch das Handeln des Geschäftsführers beschädigt (vgl. Luhmann, 2000, S. 36). So werden neben konkreten Äußerungen von Herrn Kramer, wie die Aussage auf der Weihnachtsfeier, die Niederlassung sei das leistungsfähigere Unter-

nehmen, auch vermeintlich Unbedeutendes, wie das Einladen eines chinesischen Praktikanten zum Essen, während den Beschäftigten in Deutschland nicht einmal die Hände geschützt werden, als Beleg für seine Distanzierung vom heimischen Betrieb wahrgenommen.

Bei Behrenkamp führt die unternehmerische Naivität des Geschäftsführers in Kombination mit seinem autoritären Auftreten dazu, dass die Beschäftigten das Auslandsprojekt nicht als ihr Projekt verstehen. Daher wird die von ihm proklamierte Notwendigkeit für diesen Schritt von den Beschäftigten nicht akzeptiert. Umso gravierender erscheint aus Sicht der Belegschaft die Tatsache, dass die Niederlassung keinen wirtschaftlichen Erfolg hat. Der Vorwurf der Beschäftigten, es werde in China das „Geld der Firma [verbrannt]“ (s. o.), weist deutlich darauf hin, dass der Betrieb als gemeinsames Projekt sehr wohl noch immer als Bezugspunkt der Belegschaft dient, Herr Behrenkamp aber das gemeinsam Erarbeitete in China aufs Spiel setzt.

Die Sozialordnung in diesen beiden Betrieben zeigt bereits vor dem Beginn des Auslandsengagements stärker instrumentalistische Tendenzen als in den beiden Betrieben mit konsensuellem Internationalisierungsverlauf. Zwar besteht von Seiten der Beschäftigten das Bild des Betriebs als gemeinsames Projekt, weshalb dieser auch weiterhin einen wichtigen Referenzpunkt bildet. Dieses gemeinsame Projekt ist aber schon vor der Internationalisierung durch instrumentalistische Tendenzen unter Druck. Die Sozialordnung nimmt in der Folge im Internationalisierungsverlauf immer stärker instrumentalistische Züge an. In beiden Fällen zeigt sich eine von der Belegschaft wahrgenommene Abkehr des Geschäftsführers von dem gemeinsamen Projekt ‚Betrieb‘. Stattdessen wird dem jeweiligen Geschäftsführer unterstellt, er verfolge eine eigene Agenda. Dabei geht es nicht um die tatsächliche, sondern die dem Geschäftsführer zugeschriebene Motivation. Das schwindende Vertrauen in die Person des Geschäftsführers führt bei den Beschäftigten zu einer neuen Unsicherheit, vor deren Hintergrund jegliches Erbringen zusätzlicher Leistungen für die Niederlassung – insbesondere die für den Wissenstransfer notwendige Kooperation – legitimationsbedürftig wird. Für die Beschäftigten stellt sich vielmehr die Frage, ob die bisher als selbstverständlich geltenden kollektiven Normen und Werte der Gemeinsamkeit im Unternehmen auch in der Zukunft gelten (vgl. Hechter, 1987). Haben Loyalität, Dauerhaftigkeit und Reziprozität im Unternehmen, die die Grundlage der kooperativen Gemeinschaft bilden, wie es dem bisherigen Verständnis in den Betrieben entsprach, auch weiterhin Gültigkeit, oder wird die Geschäftsführung nun die wirtschaftlichen Entscheidungen des Heimatstandortes unter den Vorzeichen einer neuen Rationalität treffen?

Die Folgen hieraus sind in beiden Unternehmen Widerstandshandlungen der Belegschaft gegen die Internationalisierung. Im Zuge des Internationalisierungsprozesses entstehen neue Tätigkeiten und Aufgabenbereiche – wie z. B. der nicht-institutionalisierte Wissenstransfer in die Niederlassung –, die mit Crozier und Friedberg (1993) als relevante Ungewissheitszonen bezeichnet werden können. In diesen Ungewissheitszonen leisten die Beschäftigten im Rahmen ihrer Möglichkeiten Widerstand (vgl. Ofner, 2000). Dies ist in den untersuchten Unternehmen im Maschinen- und Anlagenbau in besonderem Maße möglich, da in diesen ein Arbeitssystem besteht, das den Beschäftigten notwendigerweise eine hohe Autonomie bei der konkreten Durchführung der Arbeit einräumt. Weil der Großteil des Produktionswissens, wie bereits oben angemerkt, inkorporiertes Wissen im Sinne von *tacit knowledge* (Polanyi) darstellt und somit an die einzelnen Beschäftigten gebunden ist, bieten sich relevante Ungewiss-

heitszonen, in denen die Beschäftigten autonom sind. Aus diesem Grund spielt die Kooperation der Beschäftigten eine vergleichsweise wichtige Rolle für das Funktionieren der Produktion. Bei Kramer nutzen die Beschäftigten diese Ungewissheitszonen, um *verdeckten* Widerstand zu üben – wenn bspw. die Arbeiten für die Niederlassung verzögert werden. Bei Behrenkamp kommt es darüber hinaus sogar zu einer *offenen* Ablehnung der Internationalisierung und einer impliziten Infragestellung der Position des Geschäftsführers. Beschäftigte in exponierter Position in der Belegschaft beziehen offen gegen das Auslandsengagement Position und wiegeln die Kollegen gegen dieses auf. Zu betonen ist hierbei, dass das verlorene Vertrauen zu diesem Zeitpunkt nicht mehr nur den Internationalisierungsprozess betrifft, sondern sich *auf weitere Bereiche* des Betriebs auswirkt. So wird das Auslandsengagement von den Beschäftigten auch für andere als negativ erachtete Entwicklungen im Betrieb verantwortlich gemacht. Das Misstrauen beruht zu diesem Zeitpunkt auf Gegenseitigkeit. So reagiert Herr Behrenkamp auf die aufständische Belegschaft mit Härte und entlässt die betreffenden Mitarbeiter.

Insgesamt weist die Internationalisierung in den Unternehmen Kramer und Behrenkamp einen *konfliktären* Verlauf auf, in dem das Bild des reziproken Bezugs zum Betrieb als gemeinschaftliches Projekt von Belegschaft und Geschäftsführung verloren geht. Allerdings scheint sich daraus nicht ein genereller Bedeutungsverlust des Projekts ‚Betrieb‘ zu ergeben. Vielmehr bleibt für die Beschäftigten die Orientierung am Betriebswohl weiterhin bestehen. Die Gemeinschaft *innerhalb* der Belegschaft weist sogar eine stärkere Integration auf. Die bereits zuvor bestehenden Brüche zwischen Belegschaft und Geschäftsführung werden durch die Form der Verarbeitung der Internationalisierung im Betrieb hingegen zusätzlich verstärkt. Der heimische Betrieb wird nun weniger als gemeinsames Projekt unter Einbeziehung des Geschäftsführers verstanden, sondern als gemeinsames Projekt der Beschäftigten, an dem unabhängig vom Geschäftsführer festgehalten wird. Daher muss der Widerstand gegen die Internationalisierung vor dem Hintergrund des für integrativ-gemeinschaftliche Sozialordnungen zentralen Faktors ‚Gemeinschaft‘ betrachtet werden: Bei Kramer ist das Ziel des Widerstands der Belegschaft die Verhinderung des Aufbaus einer Konkurrenz in China. Im Unternehmen Behrenkamp soll vor allem verhindert werden, dass die erwarteten Verluste in China sich negativ auf den Heimatstandort auswirken. Im Vordergrund steht in beiden Fällen ursächlich das Betriebswohl des Heimatstandortes.

## 5 Fazit

Wie die empirischen Fälle gezeigt haben, hat die Internationalisierung in der Form der Gründung einer ausländischen Niederlassung in mittleren Unternehmen, anders als die betrieblichen Akteurinnen und Akteure häufig erwarten, durchaus weitreichende Folgen für die Heimatstandorte, auch wenn diese nicht immer auf den ersten Blick als solche erkennbar sind. Dies gilt, wie ich in diesem Beitrag zu zeigen versucht habe, auch und vor allem für die Sozialordnung im Betrieb. Dabei lassen sich typisierend *konfliktäre* und *konsensuelle* Internationalisierungsverläufe unterscheiden.

Betriebe mit einer integrativ-gemeinschaftlichen Sozialordnung basieren auf einer Vertrauensorganisation mit hoher Autonomie von Facharbeitern und Facharbeiterinnen. Der

Betrieb ist für die Beschäftigten Identifikationsgegenstand, die ein Bewusstsein für das Unternehmen herausbilden, welches dem der Eigentümer oder Eigentümerinnen ähnelt: Aufgaben, die als notwendig wahrgenommen werden, werden daher mit einer hohen Selbstverständlichkeit von den Beschäftigten übernommen. Dies führt dazu, dass auch Mehrarbeit und zusätzliche Aufgaben in der Regel nicht von der Geschäftsführung eingefordert werden müssen, sondern wie selbstverständlich geleistet werden. Die Betriebliche Sozialordnung im Kern der sozialen Welt des Betriebs scheint nun im Internationalisierungsprozess unter Druck zu geraten. In Betrieben mit stärker instrumentalistischen Zügen kann dies einen eher *konfliktären* Internationalisierungsverlauf bedingen, der zu einer Erosion des integrativen Moments im Betrieb führt. So lässt sich als Folge des Vertrauensverlusts eine Schwächung der Reziprozität zwischen Geschäftsführung und Belegschaft feststellen, die ein zentrales Element der integrativ-gemeinschaftlichen Sozialordnung ist. Auch ist zu beobachten, dass die für integrativ-gemeinschaftliche Sozialordnungen hohe Loyalität und Kooperationsbereitschaft der Beschäftigten abnehmen. Es kommt dabei zu einem Auseinanderdriften von Geschäftsführung und Belegschaft, was die Betriebliche Sozialordnung zunehmend instrumentalistischer werden lässt. Dabei ist der Auslöser, welcher zum Wandel der Betrieblichen Sozialordnung führt, nicht im Internationalisierungsschritt selbst zu sehen, sondern im spezifischen Management des Auslandsengagements durch die Geschäftsführung, das in diesen Fällen von der Belegschaft als Abkehr von der Gemeinschaftsnorm wahrgenommen wird. Die auf Reziprozität und Vertrauen basierende integrativ-gemeinschaftliche Sozialordnung wird als einseitig aufgelöst verstanden. Demgegenüber stehen die *konsensuellen* Internationalisierungsverläufe, bei denen die gemeinsame Herausforderung sogar eine Intensivierung der Integration im Betrieb nach sich zieht.

Die eingangs aufgeworfene Frage nach den Folgen für die Betriebliche Sozialordnung aufgreifend lässt sich daher in den Fallunternehmen mit einem konfliktären Internationalisierungsverlauf ein *shift* hin zu einer stärker instrumentalistischen Sozialordnung konstatieren. Es soll jedoch noch einmal darauf hingewiesen sein, dass bei der Betrieblichen Sozialordnung von einem Kontinuum möglicher Ausgestaltungen auszugehen ist. Die hier verfolgte Argumentation meint daher nicht, dass die integrativ-gemeinschaftliche Sozialordnung durch die instrumentalistische Sozialordnung abgelöst werde. Eine Zunahme instrumenteller Eigenschaften wird in den konfliktär verlaufenden Fällen jedoch deutlich. Dabei muss betont werden, dass die Auswirkungen auf die Sozialordnung nicht etwa deterministisch als Folge des Internationalisierungsprozesses gesehen werden kann, sondern sich diese vielmehr durch die Verarbeitung der Internationalisierung im Betrieb ergeben.

Zwar handelt es sich bei den hier untersuchten Fällen um Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus, es ist allerdings zu vermuten, dass sich der hier gefundene Druck durch die Internationalisierung auf die Betriebliche Sozialordnung in Industriebetrieben unterschiedlicher Größe mit einer integrativ-gemeinschaftlichen Sozialordnung unter ähnlichen Bedingungen ebenso zeigt. An dieser Stelle wären weitere Untersuchungen nötig, um eine Typologie der Sozialordnungen im Internationalisierungsprozess herauszuarbeiten. Hier konnte zunächst nur gezeigt werden, dass Internationalisierung von mittleren Unternehmen einen deutlichen Einfluss auf die Betriebliche Sozialordnung haben und die soziale Welt des Betriebs vom Internationalisierungsverlauf nicht unberührt bleibt.

Nicht zuletzt weist dies darauf hin, dass Internationalisierungsprozesse auch ein wichtiges Aufgabenfeld für die betriebliche Interessenvertretung darstellen. Gerade bei Interessenvertretungen im Betrieb herrscht häufig die Überzeugung vor, die Internationalisierung von Unternehmen gehöre als genuine Aufgabe der Geschäftsführung nicht in das eigene Betätigungsfeld. Im Licht der hier angeführten empirischen Ergebnisse ließe sich jedoch formulieren: der Internationalisierungsprozess ist keinesfalls mit der Gründung der Auslandsniederlassung abgeschlossen, sondern setzt sich im heimischen Betrieb fort. Daher sind es vor allem die *Folgen* der Internationalisierung, welche für die betriebliche Interessenvertretung von hoher Relevanz sind und die diese deshalb nicht aus den Augen verlieren sollten. Hierbei ist besonders auf Auswirkungen auf die wirtschaftliche Situation des Betriebs durch die unintendierten Folgen konfliktärer Unternehmensinternationalisierungen hinzuweisen, welche von der Interessenvertretung reflektiert werden sollten. So können, wie die Fallstudien zeigen, die sozialen Veränderungen im Zuge konfliktärer Internationalisierungsprozesse langfristig durchaus auch wirtschaftliche Auswirkungen auf den Heimatbetrieb haben, wenn das Auslandsengagement aufgrund der internen Konflikte im Unternehmen zu Verlusten führen oder sogar scheitern sollte. Eine frühzeitige Beschäftigung mit den hier behandelten sozialen Wandlungsprozessen in Form der Veränderung der Betrieblichen Sozialordnung scheint für betriebliche Interessenvertretungen daher ratsam.

Einen weiteren Ansatzpunkt betrieblicher Interessenvertretung stellt die häufig mit dem Auslandsengagement aufkommende Mehrarbeit dar. Aufgrund der Tatsache, dass in den vorgestellten Fallunternehmen auf Seiten der Geschäftsführungen nicht von Rückwirkungen auf den Heimatstandort ausgegangen wird und vor dem Hintergrund der vergleichsweise geringen Ressourcen in mittleren Unternehmen, geht der Schritt ins Ausland hier nicht mit Neueinstellungen am Heimatstandort einher. Dies bedeutet, dass die mit dem Auslandsengagement aufkommende Mehrarbeit für die Beschäftigten am Heimatstandort zu den bereits bestehenden Aufgaben hinzukommt. Daher hat das Auslandsengagement neben den Auswirkungen auf die Betriebliche Sozialordnung, auf denen der Fokus dieses Artikels lag, vor allem Auswirkungen für die Beschäftigten, wenn diese in den Wissenstransfers zwischen Zentrale und Niederlassung eingebunden sind.

Insbesondere unter den Voraussetzungen einer wissensintensiven Produktion, in der das Produktionswissen stark personengebunden ist, sind die Beschäftigten direkt in den Internationalisierungsprozess eingebunden, um den Wissenstransfer in die Niederlassung zu gewährleisten. Die Beispiele konfliktärer Internationalisierungsverläufe zeigen, dass sich hieraus auf Beschäftigtenseite Gegenmachtpotenziale ergeben, die von diesen genutzt werden und der empirische Fall Wehrich zeigt auf, dass dies auch zu erhöhter Mehrarbeit führen kann, der sich die Beschäftigten gerade in integrativ-gemeinschaftlichen Unternehmen schwierig entziehen können, oder die möglicherweise sogar freiwillig übernommen wird. Aus der Perspektive der betrieblichen Interessenvertretung sollte hierbei zudem beobachtet werden, inwiefern die hinzukommende Mehrarbeit zu negativen Auswirkungen auf die ‚eigentlichen‘ betrieblichen Abläufe am Heimatstandort führt. So könnte eine starke Fokussierung auf den Erfolg des Auslandsengagements aus diesem Grund – und dies ist gerade bei den konsensuellen Internationalisierungsverläufen mit integrativ-gemeinschaftlicher Sozialordnung zu erwarten – sich im schlimmsten Fall sogar zu einem wirtschaftlichen Risiko für den Heimatbetrieb entwickeln.

Ungeachtet der Unterschiede in den Betrieben kann dennoch festgehalten werden, dass die konkrete Ausgestaltung der Einbindung in den Wissenstransfer zwischen Niederlassung und Zentrale als ein Feld erscheint, welches von betrieblicher Interessenvertretung bereits frühzeitig als potenzielles Betätigungsfeld in den Blick genommen werden sollte. Mit Blick auf die Gemeinsamkeiten der Internationalisierungsprozesse zwischen den untersuchten Fallunternehmen könnte es sich dabei aus Perspektive der Interessenvertretungen durchaus als sinnvoll erweisen, den Austausch mit Interessenvertretungen anderer Unternehmen zu suchen, in denen bereits Erfahrungen hinsichtlich des Umgangs mit neuen Anforderungen an die Beschäftigten und insbesondere Mehrarbeit im Prozess des Wissenstransfers bestehen.

## Literatur

- Antoldi, F., Cerrato, D., & Depperu, D. (2011). *Export Consortia in Developing Countries. Successful Management of Cooperation Among SMEs*. Berlin/Heidelberg: Springer.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-642-24879-5>
- Bass, H.-H. (2006). KMU in der deutschen Volkswirtschaft: Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft (Berichte aus dem Weltwirtschaftlichen Colloquium der Universität Bremen Nr. 101).
- Becke, G. (2008). Soziale Erwartungsstrukturen in Unternehmen. Zur psychosozialen Dynamik von Gegenseitigkeit im Organisationswandel. Berlin: Edition Sigma.  
<https://doi.org/10.5771/9783845267272>
- Becker, W., & Ulrich, P. (2011). Internationalisierung mittelständischer Familienunternehmen – Gründe, Erscheinungsformen, Fallstudien. In F. Keuper & H. A. Schunk (Hrsg.), *Internationalisierung deutscher Unternehmen. Strategien, Instrumente und Konzepte für den Mittelstand* (2. Aufl., S. 52-71). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Behr, M. von (2004). Im Sog der Internationalisierung - Startpunkte, Wege und Ziele kleiner und mittlerer Unternehmen. In M. von Behr & K. Semlinger (Hrsg.), *Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen. Neue Entwicklungen bei Arbeitsorganisation und Wissensmanagement* (S. 45-98). Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag.
- Behr, M. von, & Semlinger, K. (2004). *Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen: Neue Entwicklungen bei Arbeitsorganisation und Wissensmanagement*. Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag.
- Boes, A., & Kämpf, T. (2010). Zeitenwende im Büro: Angestelltenarbeit im Sog der Globalisierung. *WSI-Mitteilungen*, 63(12), 611-617.
- Chetty, S. K., & Stangl, L. M. (2010). Internationalization and Innovation in a Network Relationship Context. *European Journal of Marketing*, 44(11/12), 1725-1743.  
<https://doi.org/10.1108/03090561011079855>
- Contractor, F. J. (2007). Is International Business Good for Companies? The Evolutionary or Multi-Stage Theory of Internationalization vs. the Transaction Cost Perspective. *Management International Review*, 47(3), 453-475. <https://doi.org/10.1007/s11575-007-0024-2>
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1993). *Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns*. Frankfurt am Main: Verlag Anton Hain.
- ECORYS. (2012). *EU SMEs in 2012: At the Crossroads: Annual Report on Small and Medium-sized Enterprises in the EU, 2011/12*. Rotterdam: ECORYS.
- Edwards, R. (1981). *Herrschaft im modernen Produktionsprozeß*. Frankfurt am Main/New York: Campus-Verlag.
- Edwards, T. (2000). Multinationals, International Integration and Employment Practice in Domestic Plants. *Industrial Relations Journal*, 31(2), 115-129.  
<https://doi.org/10.1111/1468-2338.00151>



- Flick, U. (2007). Triangulation in der qualitativen Forschung. In U. Flick, E. von Kardorff, & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (5. Auflage, S. 309-318). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Franzpötter, R. (1997). *Organisationskultur – Begriffsverständnis und Analyse aus interpretativ-soziologischer Sicht*. Baden-Baden: Nomos Verlag.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1991). Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations. *The Academy of Management Review*, 16(4), 768-792.
- Hechter, M. (1987). *Principles of group solidarity*. Berkeley: University of California Press.
- Hilbert, J., & Sperling, H. J. (1990). *Die kleine Fabrik: Beschäftigung, Technik und Arbeitsbeziehungen* (Bd. 2). München/Mering: R. Hampf.
- Hildebrandt, E., & Seltz, R. (1989). *Wandel betrieblicher Sozialverfassung durch systemische Kontrolle? Die Einführung computergestützter Produktionsplanungs- und -steuerungssysteme im bundesdeutschen Maschinenbau*. Berlin: Edition Sigma.
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn. (2003). *Unternehmensgrößenstatistik 2001/2002*. Bonn: Institut für Mittelstandsforschung.
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn. (2012). *Unternehmensgrößenstatistik – Unternehmen, Umsatz und sozialversicherungspflichtig Beschäftigte 2004 bis 2009 in Deutschland, Ergebnisse des Unternehmensregisters (URS 95)*. Bonn: Institut für Mittelstandsforschung.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- KfW Bankengruppe. (2009). *Auslandsinvestitionen im Mittelstand: Märkte, Motive, Finanzierung* (No. 43). Frankfurt am Main: KfW Bankengruppe.
- Kinkel, S., & Maloca, S. (2009). Ausmaß und Motive von Produktionsverlagerungen und Rückverlagerungen im deutschen verarbeitenden Gewerbe. In S. Kinkel (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Standortplanung: In- und ausländische Standorte richtig bewerten* (S. 23-34). Berlin: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-88471-2\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-540-88471-2_2)
- Kotthoff, H. (1981). *Betriebsräte und betriebliche Herrschaft: eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb*. Frankfurt/Main; New York: Campus.
- Kotthoff, H. (1994). *Betriebsräte und Bürgerstatus: Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung*. München/Mering: R. Hampf.
- Kotthoff, H. (2000). Anerkennung als sozialer Austausch: die soziale Konstruktion von Betriebsbürgerschaft. In U. Holtgrewe, S. Voswinkel, & G. Wagner (Hrsg.), *Anerkennung und Arbeit* (S. 27-36). Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Kotthoff, H. (2009). „Betriebliche Sozialordnung“ als Basis ökonomischer Leistungsfähigkeit. In J. Beckert & C. Deutschmann (Hrsg.), *Wirtschaftssoziologie* (S. 428-446). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kotthoff, H., & Reindl, J. (1990). *Die soziale Welt kleiner Betriebe: Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb*. Göttingen: Schwartz.
- Lamnek, S. (2010). *Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch* (5., überarb. Aufl.). Weinheim/Basel: Beltz.
- Liebold, R., & Trinczek, R. (2009). Experteninterview. In S. Kühl, P. Strotholz, & A. Taffertshofer (Hrsg.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden* (S. 32-56). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-91570-8\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-531-91570-8_3)
- Lindstrand, A., Melén, S., & Rovira Nordman, E. (2011). Turning Social Capital Into Business: A Study of the Internationalization of Biotech SMEs. *International Business Review*, 20(2), 194-212. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.01.002>

- Luhmann, N. (2000). *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität* (4. Auflage). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Minssen, H. (1991). Soziale Muster von Rationalisierung - Umriss eines Konzeptes. In H. Minssen (Hrsg.), *Rationalisierung in der betrieblichen Arena. Akteure zwischen inneren und äußeren Anforderungen* (S. 49-61). Berlin: Edition Sigma.
- Minssen, H. (2006). *Arbeits- und Industriesoziologie: eine Einführung*. Frankfurt am Main: Campus.
- Morschett, D., & Schramm-Klein, H. (2011). The Influence of Knowledge Flows on Market Entry Strategies and Coordination in Service MNCs. In S. Schmid (Hrsg.), *Internationale Unternehmen und das Management ausländischer Tochtergesellschaften* (S. 2-25). Wiesbaden: Gabler Verlag. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6104-4\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6104-4_1)
- Ofner, F. (2000). Macht in Arbeitsbeziehungen. Auswirkungen der Internationalisierung wirtschaftlicher Aktivitäten. In H. Minssen (Hrsg.), *Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit* (S. 83-104). Berlin: Edition Sigma.
- Pohlmann, M., & Bär, S. (2009). Grenzenlose Karrieren?. – Hochqualifiziertes Personal und Top-Führungskräfte in Ökonomie und Medizin. *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, 34(4), 13-40. <https://doi.org/10.1007/s11614-009-0038-z>
- Polanyi, M. (1967). *The Tacit Dimension*. Garden City, NY: Doubleday.
- Porschen, S. (2008). *Austausch impliziten Erfahrungswissens. Neue Perspektiven für das Wissensmanagement*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schlömer-Laufen, N., & Kay, R. (2012). *Betriebsratsgründungen in kleinen und mittleren Unternehmen. Die Rolle der Belegschaften*. Berlin: Edition Sigma. <https://doi.org/10.5771/9783845270005>
- Senghaas-Knobloch, E., Nagler, B., & Dohms, A. (1996). *Zukunft der industriellen Arbeitskultur. Persönliche Sinnansprüche und Gruppenarbeit*. Münster: LIT.
- Söllner, R. (2011). Ausgewählte Ergebnisse für kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland 2009. In Statistisches Bundesamt (Hrsg.), *Wirtschaft und Statistik* (S. 1086–1096). Wiesbaden.
- Sorge, A. (Hrsg.). (2009). *Internationalisierung: Gestaltungschancen statt Globalisierungsschicksal*. Berlin: Edition Sigma.
- Sorge, A., Brand, M., & Gemser, G. (2009). Internationalisierung beginnt zu Hause und kann im Ausland enden: Wege der Internationalisierung für Klein- und Mittelbetriebe. In A. Sorge (Hrsg.), *Internationalisierung: Gestaltungschancen statt Globalisierungsschicksal* (S. 199-220). Berlin: Edition Sigma.
- Tichy, G. (2000). Die Globalisierung als Bedrohung der europäischen (Klein-)Unternehmen? Ein Plädoyer für eine europäische Wirtschafts- und Unternehmenspolitik. In D. Bögenhold (Hrsg.), *Kleine und mittlere Unternehmen im Strukturwandel - Arbeitsmarkt und Strukturpolitik* (S. 193-227). Frankfurt am Main [u. a.]: Lang.
- Vieweg, H.-G., Dreher, C., Hofmann, H., Kinkel, S., Lay, G. & Schmoch, U. (2002). *Der Maschinenbau im Zeitalter der Globalisierung und „New Economy“*. München: ifo Institut für Wirtschaftsforschung.
- Wolter, H.-J., & Hauser, H.-E. (2001). Die Bedeutung des Eigentümerunternehmens in Deutschland – Eine Auseinandersetzung mit der qualitativen und quantitativen Definition des Mittelstands. In *Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2001* (S. 25-77). Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2. Aufl.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Zhou, L., Wu, W., & Luo, X. (2007). Internationalization and the Performance of Born-Global SMEs: The Mediating Role of Social Networks. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 673-690. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400282>