

Die Folgen der Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen für die sozialen Beziehungen im Betrieb

vorgelegt von Andre Meyer

Dissertation

zur Erlangung des Grades eines Doktors der Philosophie (Dr. phil.)

an der Fakultät für Soziologie der Universität Bielefeld

Erste Betreuerin: Prof. Dr. Ursula Mense-Petermann, Fakultät für Soziologie der Universität Bielefeld

Zweiter Betreuer: Prof. Dr. Reinhold Hedtke, Fakultät für Soziologie der Universität Bielefeld

Frankfurt am Main, 15.06.2021

Danksagung

Ich möchte an dieser Stelle denjenigen Personen meinen Dank aussprechen, ohne die diese Dissertation nicht hätte entstehen können. Mein besonderer Dank gilt Yiwen Wang, Ina Meyer, Gudrun Meyer, Heinz-Dieter Meyer und Jasmin Weege, ohne deren stetige und langjährige Unterstützung das Anfertigen der Arbeit nicht möglich gewesen wäre. Zudem möchte ich mich bei Hendrik Kühn, Mahir Gökbudak, Alexander Salle, Christoph Seidel, Thomas Müller, Bastian Bredenkötter, Franziska Wittau und Junchen Yan bedanken, die mir in ausführlichen Gesprächen mit guten Tipps und dem Gegenlesen mitunter längerer Textteile viele wertvolle Hinweise für meine Arbeit gegeben haben. Danken möchte ich auch den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der von Ursula Mense-Petermann geleiteten ‚Forschungswerkstatt‘ qualitative Sozialforschung, die mir im Verlauf des Arbeitsprozesses an meiner Dissertation in den Jahren 2013 bis 2016 mit wertvollen Anmerkungen und konstruktiver Kritik immer wieder geholfen und mich zu neuen Ideen angeregt haben sowie dem Team der BGHS und vor allem Annette Heinze und Gabi Schulte, die mir während meiner Zeit an der Universität Bielefeld stets unterstützend zur Seite standen. Insbesondere möchte ich mich außerdem bei meinen Betreuern Ursula Mense-Petermann und Reinold Hedtke bedanken, die mich mit Ihrem Feedback immer wieder auf den richtigen Weg gebracht haben und an die ich mich sowohl während meiner Zeit als Mitarbeiter an der Fakultät für Soziologie der Universität Bielefeld als auch danach stets wenden konnte.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	9
1 <i>Fragestellung und Ziel der Arbeit</i>	9
2 <i>Gliederung der Arbeit</i>	16
I Stand der Forschung und theoretischer Rahmen	18
3 <i>Stand der Forschung</i>	18
3.1 Unternehmensinternationalisierung in der Forschung	18
3.2 Besonderheiten der Internationalisierung von KMU.....	23
4 <i>Theoretischer Rahmen</i>	30
4.1 Betriebliche Sozialordnung als Makrostruktur aus Erwartungen und kritische Reflexion des Konzepts	31
4.2 Reziprozität als Basis von Kooperation – die Dimensionen betrieblicher Sozialordnung.....	48
4.3 Forschungshypothesen und Forschungsfrage	58
II Empirischer Teil	62
5 <i>Methodologisch-methodischer Teil</i>	62
5.1 Gütekriterien im qualitativen Paradigma – Die Bedeutung intersubjektiver Nachvollziehbarkeit	62
5.2 Forschungsdesign und Sampling – Der Aufbau der Studie.....	63
5.3 Erhebungsmethode – Das Erlangen des relevanten Feldwissens	69
5.4 Erhebung des empirischen Materials – Der Weg ins Feld.....	72
5.5 Auswertungsverfahren – Der Umgang mit dem empirischen Rohmaterial	75
5.6 Generalisierung und Limitationen der Studie – Aussagekraft der Forschungsergebnisse.....	77
5.7 Vorstellung der Fallunternehmen.....	78
6 <i>Auswirkungen der Unternehmensinternationalisierung auf die betriebliche Sozialordnung in den Fallunternehmen</i>	81
6.1 Grund der Internationalisierung: Betriebsmotiviert vs. eigenmotiviert	84
6.2 Einbeziehung der Beschäftigten in das Auslandsengagement	99
6.3 Identifikation der Geschäftsführung: Heimatstandort vs. Niederlassung	116
6.4 Rolle der Niederlassung im Gesamtunternehmen	135
6.5 Bezugspunkt betrieblicher Erwartungen: Personenorientierte vs. formalstrukturorientierte Ordnung	151
III Synopsis	166
7 <i>Zusammenfassung</i>	166
7.1 Ergebnisse der empirischen Fallrekonstruktionen.....	166

7.2	Konsensuelle versus konfliktäre Internationalisierung.....	174
7.3	Konzeptionelle Erweiterung der betrieblichen Sozialordnung: Personale vs. formalstrukturelle Sozialordnung	181
8	<i>Fazit und Ausblick</i>	185
Literaturverzeichnis		196
Anhang		215
1	<i>Musterleitfaden der Interviews</i>	215
1.1	Leitfaden für Interview mit Geschäftsführung des Mutterunternehmens am Hauptsitz	215
1.2	Leitfaden für Beschäftigte mit Kontakt zur Niederlassung (Schnittstellenposition)	220
2	<i>Übersicht über die Unternehmen und interviewten Personen</i>	226
2.1	Das Unternehmen Weirich GmbH	226
2.2	Das Unternehmen Kramer GmbH & Co. KG	227
2.3	Das Unternehmen Höger GmbH	228

Verzeichnis der Abbildungen und Übersichten

<i>Abbildung 1: Dimensionen betrieblicher Sozialordnung</i>	49
<i>Abbildung 2: Konzept betrieblicher Sozialordnung</i>	51
<i>Abbildung 3: Fallunternehmen des Forschungsprojekts</i>	66
<i>Abbildung 4: Anzahl durchgeführter Interviews in den Unternehmen in Zentrale (in Deutschland) und Niederlassung (in China)</i>	73
<i>Abbildung 5: Theoretischer Rahmen der Arbeit</i>	83
<i>Abbildung 6: Wandel der betrieblichen Sozialordnung durch die Internationalisierung.</i>	173
<i>Übersicht 1: Dimension ‚Grund der Internationalisierung‘98</i>	
<i>Übersicht 2: Dimension ‚Einbeziehung in das Auslandsengagement‘</i>	115
<i>Übersicht 3: Dimension ‚Identifikation des Geschäftsführers‘</i>	134
<i>Übersicht 4: Dimension ‚Rolle der Niederlassung‘</i>	150
<i>Übersicht 5: Dimension ‚Bezugspunkt betrieblicher Erwartungen‘</i>	165
<i>Übersicht 6: Internationalisierungstypen: Konsensueller vs. konfliktärer Internationalisierungsverlauf</i>	181

Einleitung

1 Fragestellung und Ziel der Arbeit

Die Globalisierung, verstanden als „zunehmende Integration von Regionen und Nationen in den Weltmarkt“ (Altvater/Mahnkopf 1996: 21), ist im vergangenen Jahrhundert mit einer verstärkten internationalen Aktivität von Unternehmen einhergegangen, wobei insbesondere großen transnationalen Unternehmen eine Rolle als treibende Kraft der Globalisierung zugeschrieben wird (vgl. ebd. 246 ff.).^{1,2} Während solche Unternehmen in den meisten Fällen bereits seit mehreren Jahrzehnten international aktiv sind, nehmen grenzüberschreitende Aktivitäten in der jüngeren Vergangenheit auch bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) immer weiter zu. Diese Entwicklung ist zum einen auf die spezifischen Charakteristika von KMU zurückzuführen. So besteht bei KMU ein verstärkter Internationalisierungsdruck, der aus der Tatsache resultiert, dass diese häufig eine Nischenstrategie verfolgen, indem sie kleine Marktsegmente bedienen und auf eine hohe Spezialisierung setzen. Diese Beschränkung auf eine geringe Zahl spezialisierter Produkte und einen entsprechend kleinen Absatzmarkt bedingt die Notwendigkeit der stetigen Erschließung neuer Märkte und wirkt daher als „*immanenter* Internationalisierungsdruck“ (Behr 2004a: 49, Hervorhebung im Original). Zum anderen sehen kleine und mittlere Unternehmen sich im Zuge der zunehmenden wirt-

¹ Die vorliegende Dissertation ist im Rahmen des von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Forschungsprojekts ‚*Going global’ oder ‚kurzfristige Abenteuer’? Interessenpolitische Bedingungen und Folgen der Globalisierung von kleinen und mittelständischen Unternehmen* entstanden, das unter der Leitung von Prof. Dr. Ursula Mense-Petermann an der Universität Bielefeld im Zeitraum von 2013 bis 2015 stattgefunden hat (Projektnummer 2012–604–1). In diesem waren Christoph Seidel, Junchen Yan und der Autor dieses Textes als wissenschaftliche Mitarbeiter beschäftigt.

² Der Text ist in genderneutraler Sprache gehalten. Auf das generische Maskulinum wurde weitestgehend verzichtet und lediglich an wenigen Stellen zurückgegriffen, an denen jegliche anderen Formen zu Satzkonstruktionen geführt hätten, die den Lesefluss stark beeinträchtigt hätten.

schaftlichen Globalisierung mit einem wachsenden internationalen Konkurrenzdruck konfrontiert, der die Notwendigkeit für eine stärker internationale Orientierung bedingt (vgl. Tichy 2000; Vieweg et al. 2002; Boes/Kämpf 2010).³

Diese vermehrten Internationalisierungsaktivitäten von KMU vor dem Hintergrund des wachsenden externen Drucks hin zu einer internationalen Orientierung reichen von dem Exportieren von Produkten und Dienstleistungen über den Aufbau von Repräsentanzen im Ausland bis hin zu ausländischen Direktinvestitionen (ADI). Der Begriff der Internationalisierung wird dabei in der wissenschaftlichen Forschung nicht einheitlich verwendet und kann sowohl ‚einfachere‘ grenzüberschreitende Aktivitäten wie den Export, mit dem die internationale Aktivität von Unternehmen in der Regel beginnt, oder Lizenzierungen im Ausland bezeichnen, als auch ‚komplexere‘ Wirtschaftsaktivitäten, wie ausländische Direktinvestitionen in Form von Beteiligungen an ausländischen Unternehmen oder Gründungen von Repräsentanzen (vgl. Becker/Ulrich 2011: 57 ff.). Die vorliegende Arbeit fokussiert auf die spezifische Form der Internationalisierung als *Gründung von Produktionsniederlassungen im Ausland*, weshalb mit dem Begriff der ‚Internationalisierung‘ im Folgenden ausschließlich dieses Phänomen bezeichnet wird.^{4, 5}

³ In der Forschungsliteratur liegt dem Begriff der kleinen und mittleren Unternehmen keine einheitliche Definition zugrunde. Diese Arbeit verwendet die Definition des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn, wonach Unternehmen mit weniger als 9 Beschäftigten als kleine Unternehmen und jene mit 9 bis 499 Beschäftigten als mittlere Unternehmen bezeichnet werden. Unternehmen mit 500 oder mehr Beschäftigten gelten als große Unternehmen (vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn 2003: 13 f.). Der in Deutschland ebenfalls häufig verwandte Begriff Mittelstand wird hier nicht für die Definition herangezogen, da er keine quantitative Abgrenzung von Unternehmen erlaubt, sondern auf eine qualitative Differenzierung abzielt. Wenngleich auch diese Definition nicht gänzlich einheitlich ist, wird damit in der Regel ein inhabergeführtes Unternehmen beschrieben, bei welchem die wirtschaftliche Existenz von Unternehmen und Inhaber miteinander verknüpft sind (vgl. ebd.: 1 ff. Wolter/Hauser 2001: 29 f.).

⁴ Das Werk am Heimatstandort wird im Folgenden auch als Stammwerk oder Zentrale bezeichnet und das neu gegründete Werk im Ausland als Niederlassung, Auslandsniederlassung oder Auslandsstandort.

⁵ Abzugrenzen ist dieser Fall von Exporten ins Ausland sowie Gründungen von Geschäftsstellen ohne Produktion. Darüber hinaus ist Internationalisierung im hier verwendeten Verständnis nicht mit Standortverlagerung gleichzusetzen, da hiermit meistens die Verlagerung von Tätigkeiten oder ganzen Abteilungen in das Ausland gemeint ist, was in der Regel den Abbau von Arbeitsplätzen zur Folge hat (vgl. Ahlers et al. 2007).

Aufgrund des erforderlichen Ressourceneinsatzes und der notwendigen hohen Koordination zwischen den organisationalen Einheiten stellt die Gründung einer eigenen Produktionsniederlassung im Ausland die komplexeste und voraussetzungsreichste Form von Internationalisierung dar (vgl. Johanson/Vahlne 1977, 2009; Gelbrich 2011: 364 ff. Wiedersheim-Paul et al. 1978; Röder 2011: 35 f.).⁶ Insbesondere kann die Gründung einer Produktionsniederlassung deshalb folgenreich für ein Unternehmen sein, da sie organisationale Anpassungsleistungen auch am Heimatstandort erforderlich macht und sich somit auf das gesamte Unternehmen auswirkt (vgl. Edwards 2000; Semlinger/Behr 2004: 87 ff.). Aus diesem Grund bedeutet die Internationalisierung eines Unternehmens unter Umständen auch für die Geschäftsführung und Belegschaft eines Unternehmens eine Herausforderung, die mit zunehmender Komplexität der Internationalisierung, etwa größerer geographischer und kultureller Distanz, weiter ansteigt (vgl. Behr 2004a: 78 ff.).⁷

Den konkreten Folgen von Internationalisierungsprozessen kleiner und mittlerer Unternehmen für die Ebene betrieblicher Akteure aus Geschäftsführung, Belegschaft und betrieblichen Interessenvertretungen wurde in der wissenschaftlichen Forschung bislang jedoch eher eine geringe Beachtung geschenkt. Der Fokus der vorliegenden Untersuchung liegt deshalb darauf, die Auswirkungen der Internationalisierung auf die etablierten Sozialbeziehungen der betrieblichen Akteure am Heimatstandort zu untersuchen. Dabei wird der Betrieb in Anlehnung an Kotthoff und Reindl (1990) als eine soziale Welt verstanden, in der interaktive Aushandlungsprozesse zwischen den betrieblichen Akteuren stattfinden, aus denen sich eine überindividuelle, informelle Ordnung, die *betriebliche Sozialordnung*, herausbildet, welche unabhängig von der organisationalen Formalstruktur des Betriebs ist.⁸ Die Folgen der Internationalisierung auf diese überindividuelle und informelle betriebliche Sozialordnung sucht

⁶ Dieses Verständnis von Internationalisierung als Wirtschaftsaktivitäten, die Ländergrenzen überschreiten, muss von der Typologie Bartletts und Ghoshals abgegrenzt werden, deren stärker normativer Ansatz der Managementforschung vier Strategietypen (international, global, multinational und transnational) grenzüberschreitender Unternehmen beschreibt (vgl. Bartlett/Ghoshal 1989; vgl. hierzu auch Wagner/Mense-Petermann 2006: 13 f.).

⁷ In einem 2016 veröffentlichten Artikel haben Christoph Seidel und ich das Argument entwickelt, dass die bestehende Sozialordnung im Betrieb die Internationalisierungswege von KMU beeinflusst und der Internationalisierungsprozess im zeitlichen Verlauf Rückwirkungen auf die betriebliche Sozialordnung am Heimatstandort hat (vgl. Seidel/Meyer 2016).

⁸ Zu den betrieblichen Akteuren zählen die Beschäftigten, die Geschäftsführung (oder der einzelne Geschäftsführer) und ggf. eine betriebliche Interessenvertretung.

die Arbeit daher mit der Forschungsfrage zu beantworten: *Wie wirkt sich die Internationalisierung von KMU auf die betriebliche Sozialordnung am Heimatstandort aus?*

Wie ich in den folgenden Kapiteln ausführen werde, deckt die Arbeit eine in der wissenschaftlichen Literatur existierende Forschungslücke ab, indem sie den Diskurs über die Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen – der sich vor allem in der International-Business- und Entrepreneurship-Forschung findet und in dem die Mikroebene der betrieblichen Akteure selten differenziert betrachtet wird –, zusammenführt mit einer theoretischen Perspektive, die dieser Mikroebene Rechnung trägt und den Betrieb als ein soziales System versteht, das durch die Interaktion der betrieblichen Akteure hergestellt wird. In letzterem Forschungsstrang wiederum hat bisher das Phänomen der Internationalisierung von Unternehmen keine Berücksichtigung gefunden und wird daher durch die vorliegende Arbeit in diesen Diskurs eingebracht.

Neben dieser *forschungsbezogenen* besitzt die Studie eine *gesellschaftspraktische* Relevanz, da sie vor dem Hintergrund der Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen ein in der Bundesrepublik Deutschland wirtschaftlich hochrelevantes Thema adressiert. KMU machen mit einem Anteil von über 99% den Großteil der Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland aus und erwirtschaften über ein Drittel des Gesamtumsatzes aller Unternehmen. Darüber hinaus arbeiten in ihnen mehr als die Hälfte aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten (vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn 2012: 3). KMU besitzen nicht nur eine quantitative, sondern, darüber hinaus, eine besondere qualitative Bedeutung als Innovationstreiber für die Wirtschaft, die sich aus ihren spezifischen Eigenschaften ergibt. So verfügen sie aufgrund ihrer geringen Größe über eine einfache organisationale Struktur, sind besonders flexibel und können Marktanforderungen schnell aufnehmen (vgl. Bass 2006; ECORYS 2012: 46). Ein Blick auf die Internationalisierungsaktivitäten kleiner und mittlerer Unternehmen zeigt, dass dies in besonderem Maße für jene Unternehmen zutrifft, die grenzüberschreitend tätig sind. Diese weisen sowohl ein höheres Beschäftigtenwachstum als auch eine höhere Innovationsrate auf (vgl. European Commission 2014: 61). Es muss daher hinsichtlich der Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen konstatiert werden, dass diese „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: 1096), der sich jedoch nicht in ihrer wissenschaftlichen Betrachtung in demselben Maße widerspiegelt. Insbesondere die Internationalisierung von KMU ist ein bislang zu gering erforschtes Phänomen, zu dessen besserem Verständnis

die vorliegende Arbeit beizutragen sucht.

Für individuelle Unternehmen ergibt sich zudem die Relevanz der Fragestellung aus den potenziellen wirtschaftlichen Auswirkungen der Folgen der Internationalisierung für die betriebliche Sozialordnung. Die Internationalisierung eines Unternehmens birgt stets auch ein wirtschaftliches Risiko für das Gesamtunternehmen. So kommt es im Kontext der Internationalisierung häufig zu Kosten, die vor Beginn eines Auslandsengagements unterschätzt oder übersehen werden, wie Transaktionskosten, schnell steigende Löhne in Schwellenländern, kulturelle Kosten (zum Beispiel für Übersetzungen oder bei Übersetzungsproblemen) oder Kosten für den zusätzlichen Einsatz von Fachkräften des Heimatstandorts für den Wissenstransfer in die Niederlassung (vgl. Scheitor 2005). Entsprechend zeigt sich, dass Gründungen von Auslandsniederlassungen kleiner und mittlerer Unternehmen in einem Viertel bis Sechstel aller Fälle mit einem Rückzug des Unternehmens aus dem Ausland enden (vgl. Kinkel/Maloca 2009).

Wie Hermann Kotthoff und Josef Reindl aufgezeigt haben, übt die Sozialordnung im Betrieb einen maßgeblichen Einfluss auf die Bereitschaft der Beschäftigten zur Mitarbeit im Betrieb aus (Kotthoff 2009; vgl. Kotthoff/Reindl 1990). Insbesondere zu Beginn eines Engagements im Ausland kann die Notwendigkeit bestehen, das am Heimatstandort existierende Erfahrungs-, Produktions- und Organisationswissen in die Niederlassung zu übertragen. Gerade wenn dieses Wissen nicht explizit in Form von, zum Beispiel, Maschinen oder Konstruktionszeichnungen vorhanden ist, sondern als *implizites Wissen* individueller Beschäftigter personengebunden ist, haben die Beschäftigten durch ihre Arbeit einen maßgeblichen Einfluss auf die Form der Kooperation zwischen Niederlassung und Zentrale (vgl. Polanyi 1966). Die Bedeutung dieser Kooperation zwischen den organisationalen Einheiten Zentrale und Niederlassung wird nicht zuletzt daran deutlich, dass die Dezentralisierung des Wissens immer auch die Gefahr des Verlusts von Fertigungswissen, mit negativen Auswirkungen auf die Innovationsfähigkeit des Unternehmens, birgt (Behr 2004b: 190). So führt etwa der Wissenstransfer von der Zentrale in die Niederlassung zu einer höheren Leistung der Niederlassung und stellt somit einen Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen dar, indem die Ressourcen, die dem Werk zur Verfügung stehen, erhöht werden (vgl. Ciabuschi et al. 2011; Li/Lee 2015). Es ist deshalb davon auszugehen, dass der Wissenstransfer zwischen Zentrale und Niederlassung eine zentrale Voraussetzung des wirtschaftlichen Erfolgs der Internationalisierung ist und daher Schwierigkeiten des Wissenstransfers negative Auswirkungen auf diesen bis hin zu einem Scheitern der Internationalisierung zur Folge haben könnten.

Für die Beantwortung der Forschungsfrage wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt. Anhand des empirischen Materials aus drei Unternehmen der Maschinen- und Anlagenbaubranche erfolgte eine Rekonstruktion ihrer Internationalisierungsverläufe, bei der aufgezeigt wurde, *wie* sich die Internationalisierung von Unternehmen auf die betriebliche Sozialordnung am Heimatstandort auswirkt. Der Fokus auf den Maschinen- und Anlagenbau erfolgte, da dieser eine Kernbranche der produzierenden Industrie in Deutschland darstellt. Zudem ist für Unternehmen dieser Branche ein hoher Anteil an Facharbeitern charakteristisch, die in der Fertigung über ein hohes Maß an Autonomie verfügen. Die Fertigung findet dabei zumeist in Einzelfertigung oder in Kleinserien statt und basiert stark auf dem Wissen individueller Beschäftigter, womit diese eine zentrale Rolle im Produktionsprozess einnehmen – was dem Gegenteil des Archetypen fordistisch-tayloristischer Massenproduktion entspricht. Darüber hinaus haben im Maschinen- und Anlagenbau – insbesondere im Vergleich mit der Automobilindustrie – die Wertschöpfungsketten einen geringeren Internationalisierungsgrad (vgl. Marrs 2010: 338; Voskamp/Wittke 2012: 13). Durch die Kombination aus hoher Relevanz individueller Beschäftigter für die Produktion und geringer internationaler Ausrichtung der Unternehmen zeigten sich die Auswirkungen des Internationalisierungsprozesses auf die betriebliche Sozialordnung – wie beispielsweise Konflikte zwischen Beschäftigten und Belegschaft über etablierte Erwartungen im Betrieb – bei den untersuchten Unternehmen besonders deutlich.

In Bezug auf die Zielregion der Unternehmensinternationalisierungen konzentrierte sich die Studie auf deutsche KMU mit Niederlassungen in der Volksrepublik China. Für diesen Fokus sprachen vor allem zwei Gründe: Zum einen kann das Zielland China aufgrund seines hohen Wachstums und der enormen Größe des chinesischen Marktes in seiner Bedeutung für die deutsche Wirtschaft kaum überschätzt werden. So ist die Volksrepublik China als Land mit dem größten Maschinenbausektor der Welt insbesondere für die deutsche Maschinenbaubranche der wichtigste internationale Absatzmarkt (vgl. Euro Asia Consulting 2014). Während Hersteller aus Deutschland häufig für das High-Tech-Segment produzieren, bedienen Unternehmen aus China aktuell vor allem das Low- und Mid-Tech-Segment, weshalb die Produkte deutscher Unternehmen auf dem chinesischen Markt häufig einen Wettbewerbsvorteil in den von ihnen besetzten Segmenten gegenüber der lokalen Konkurrenz besitzen (vgl. ebd.). Für die meisten der in China tätigen deutschen Unternehmen ist daher der chinesische Absatzmarkt aufgrund seiner hohen Wachstumsdynamik und enormen Größe zentraler Beweggrund eines Engagements in der VR China, dahinter folgen als Treiber die

niedrigeren Produktionskosten und Optimierungen im Sourcing (vgl. German Chamber of Commerce in China/Euro Asia Consulting 2008: 16 ff.). Aus forschungspraktischer Perspektive hatte dies den Vorteil, eine große Zahl potenzieller Fälle für die Durchführung der Studie zur Verfügung zu haben.

Zum anderen stellt die Gründung einer Produktionsniederlassung in China aufgrund der sich stark unterscheidenden institutionellen und kulturellen Bedingungen eine besondere Herausforderung für deutsche KMU dar (ten Brink 2010; vgl. Ehrhardt/Klossek 2004; Holtbrügge/Puck 2008; Klemm/Mense-Petermann 2009). Aus diesem Grund konnten die Charakteristika der Internationalisierung von KMU hier in besonders ausgeprägter Form beobachtet werden und waren in der wissenschaftlichen Analyse besser herauszustellen.

Bevor im ersten Teil der Arbeit der Stand der Forschung und der theoretische Rahmen dargelegt werden, gebe ich zunächst einen Überblick über die Gliederung der Arbeit.

2 Gliederung der Arbeit

Ich stelle im kommenden Abschnitt zuerst den Forschungsstand zur Internationalisierung von Unternehmen generell vor (Kapitel 3.1) und gehe daraufhin auf die Charakteristika kleiner und mittlerer Unternehmen und die Besonderheiten von deren Internationalisierung ein (Kapitel 3.2).

In Kapitel 4, welches den theoretischen Rahmen der Arbeit bildet, arbeite ich zunächst die Bedeutung des Wissenstransfers zwischen Zentrale und Niederlassung in der Internationalisierung von Unternehmen heraus und zeige dabei die Relevanz der Beschäftigten für den Wissenstransfer von der Zentrale in die Niederlassung auf. Aus dieser Bedeutung der Beschäftigten für die Internationalisierung des Unternehmens folgt die Notwendigkeit, die Rolle dieser in der Internationalisierung in den Blick zu nehmen und einen theoretischen Rahmen zu wählen, mit dem dies gewährleistet werden kann. Daher wird im Folgenden der Ansatz der betrieblichen Sozialordnung dargestellt, der in der späteren empirischen Analyse als Heuristik dient (Kapitel 4.1). Im Anschluss werden die theoretischen Beobachtungskategorien herausgearbeitet, die den Kern des theoretischen Rahmens der Arbeit bilden (Kapitel 4.2) und sodann Hypothesen formuliert, welche die empirische Analyse anleiten (Kapitel 4.3).

Im darauffolgenden empirischen Teil werden die methodologischen und methodischen Grundlagen der Arbeit dargelegt (Kapitel 5). Dabei nehme ich erst eine methodologische Einordnung vor (Kapitel 5.1). Im Anschluss erläutere ich das Forschungsdesign und Sampling (Kapitel 5.2) sowie die Erhebungsmethode (Kapitel 5.3), zeichne den Weg ins Feld nach (Kapitel 5.4) und stelle die Auswertungsverfahren (Kapitel 5.5) und Limitationen der Studie vor (Kapitel 5.6). Abschließend gebe ich eine kurze Übersicht der Fallstudien (Kapitel 5.7), die im folgenden Kapitel im Detail präsentiert werden.

Kapitel 6 bildet den Kern des empirischen Teils der Arbeit. In diesem werden die Internationalisierungsverläufe der drei Fallunternehmen rekonstruiert. Dabei werden in den in der Empirie aufgefundenen empirisch-analytischen Erwartungsdimensionen der Unternehmensinternationalisierung – dem Grund der Internationalisierung (Kapitel 6.1), der Einbeziehung der Beschäftigten (Kapitel 6.2), der Identifikation der Geschäftsführung (Kapitel 6.3), der Rolle der Niederlassung (Kapitel 6.4) und dem Bezugspunkt betrieblicher Erwartungen (Kapitel 6.5) – jeweils zwei Fälle im Sinne eines *most-different*-Designs gegenübergestellt.

Danach werden in Kapitel 7 die im empirischen Teil gewonnenen Erkenntnisse zusammengefasst und analysiert. Hierbei arbeite ich zuerst die zentralen Ergebnisse des empirischen Teils heraus (Kapitel 7.1) und stelle dann die grundlegende Unterscheidung zweier idealtypischer Internationalisierungstypen, der konsensuellen und der konfliktären Internationalisierung, vor (Kapitel 7.2). Anschließend wird eine konzeptionelle Erweiterung des Konzepts der betrieblichen Sozialordnung um die Achse des Bezugspunkts der betrieblichen Erwartungen vorgeschlagen, welche in der Empirie aufgefundenen wurde (Kapitel 7.3).

Im finalen Kapitel 8, dem Fazit, wird zunächst die eingangs aufgestellte Forschungsfrage beantwortet und in die bestehende Forschungsliteratur eingeordnet. Die Arbeit schließt ab mit einem Ausblick, der die Limitationen der hier vorliegenden Studie diskutiert und zugleich Möglichkeiten für anschließende Forschungen vorstellt.

I Stand der Forschung und theoretischer Rahmen

3 Stand der Forschung

Empirisch fanden Gründungen von Auslandsniederlassungen vor allem in der zweiten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts in Großunternehmen statt. In den vergangenen zwanzig Jahren sind solche Internationalisierungen jedoch längst kein Alleinstellungsmerkmal von Großunternehmen mehr, sondern betreffen zunehmend auch kleine und mittlere Unternehmen (vgl. KfW Bankengruppe 2009; Schulz 2005). So lässt sich konstatieren, dass „aus zahlreichen KMU [...] inzwischen Multinationale Unternehmen (MNU) geworden [sind]“ (Sorge et al. 2009: 199).⁹ Diese empirische Realität spiegelt sich in der wissenschaftlichen Forschung zu Unternehmensinternationalisierungen jedoch erst in der jüngeren Vergangenheit vermehrt wider. Im Folgenden gebe ich einen Überblick über die zentralen Diskurse der Forschung zur Internationalisierung von Unternehmen (Kapitel 3.1) und lege sodann die Forschung zu den Besonderheiten der Internationalisierung von KMU dar (Kapitel 3.2).

3.1 Unternehmensinternationalisierung in der Forschung

In diesem Unterkapitel werden die relevanten Diskurse der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der Internationalisierung von Unternehmen skizziert. Wie bereits oben angemerkt, hat sich die wissenschaftliche Forschung über die Internationalisierung von Unterneh-

⁹ Multinational sind diese insofern, als organisationale Einheiten eines Unternehmens in unterschiedlichen Ländern bestehen (vgl. Wagner/Mense-Petermann 2006: 19 f.). Darüber hinaus hat sich mit dem Begriff des transnationalen Konzerns (TNK) eine Bezeichnung für jene Unternehmen durchgesetzt, welche einen qualitativen „Wandel in den Internationalisierungsstrategien grenzüberschreitend tätiger Unternehmen“ (Mense-Petermann 2006a: 64) beschreibt. Dieser besteht in einer „Restrukturierung von Organisationsgrenzen“ (ebd.). Aus einer „segmentären Grenzziehung zwischen der Konzernzentrale und den einzelnen Standortorganisationen als funktional vollständige und eigenständige Organisationen werden funktionale Grenzziehungen. Diese laufen nicht mehr [...] entlang der geographischen und rechtsförmigen Außengrenze der Standortorganisationen, sondern entlang von funktionalen Spezifizierungen“ (ebd.; vgl. hierzu auch: Holzer 2008).

men zu einem großen Teil mit Großunternehmen befasst und den innerbetrieblichen Sozialbeziehungen nur eine beiläufige Beachtung geschenkt. Die Erforschung der Internationalisierung von Unternehmen, verstanden als Gründung von Niederlassungen im Ausland, hat sich in den späten sechziger und siebziger Jahren als sozialwissenschaftliches Forschungsfeld etabliert. Hier wurden zunächst Internationalisierungen aus der Perspektive der Internalisierungstheorie als Resultat des Strebens nach spezifischen Marktvorteilen gesehen. Der wichtigste Vertreter dieses Ansatzes, Stephen Hymer, kann daher als einer der Begründer der International-Business-Forschung angesehen werden. Hymer ging davon aus, dass die neu in einen Markt eintretenden Unternehmen unter gleichen Voraussetzungen einen Nachteil gegenüber jenen Unternehmen aufweisen, die bereits länger in einem Markt etabliert sind (vgl. Hymer 1977: 34). Dieses Phänomen wurde später als *liability of foreignness* in der Literatur bekannt (vgl. Forsgren 2008: 16). Damit jedoch für ein Unternehmen eine Internationalisierung in der Form einer ausländischen Direktinvestition überhaupt erfolgreich sein kann, müsse dieses demnach einen Marktvorteil gegenüber den bereits etablierten Unternehmen vorweisen können. Dieser Vorteil bestehe in der zentralen Koordination der Unternehmenseinheiten, die sich in verschiedenen Ländern befinden. Die Frage, weshalb es überhaupt zu ausländischen Direktinvestitionen von Unternehmen kommt, lässt sich aus dieser Perspektive deshalb damit beantworten, dass Unternehmen, die grenzübergreifend aktiv sind, aufgrund ihrer Möglichkeit zur zentralen Koordination mehrerer organisationaler Einheiten in verschiedenen Ländern einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Unternehmen haben, die ausschließlich in einem Land aktiv sind (vgl. hierzu auch Röder 2011: 35). So können multinationale Unternehmen landesspezifische Vorteile unterschiedlicher Länder gleichzeitig ausnutzen, was ihnen einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Unternehmen einräumt, die in lediglich einem Land aktiv sind.

In der Folge kam zusätzlich zur Frage, warum es überhaupt zur Gründung von Auslandsniederlassungen kommt, ein zunehmendes Forschungsinteresse an der internen Struktur des Unternehmens in der Internationalisierung auf. In dieser Zeit entwickelte sich das Verständnis von *Internationalisierung als eines wissensbasierten Prozesses zunehmenden internationalen Engagements* (vgl. Becker/Ulrich 2011: 59 f.).¹⁰ In diesen Phasenmodellen der Internationalisierung werden nicht Internationalisierungsentscheidungen betrachtet, sondern

¹⁰ Eine gute Übersicht solcher ‚Phasenmodelle‘ der Internationalisierung findet sich bei Gelbrich 2011: 357 ff.

der Prozess der Internationalisierung selbst, der aus einzelnen Internationalisierungsphasen besteht (vgl. Gelbrich 2011: 357 ff.). Die einflussreichste theoretische Konzeptualisierung dieser Ansätze stellt das in den siebziger Jahren entwickelte Uppsala-Modell der Internationalisierung von Johanson & Vahlne 1977 dar. Internationalisierung wird in diesem verstanden als ein Prozess zunehmend intensiven internationalen Engagements eines Unternehmens, der sich aus dem Wissen über das Zielland und dem bereits bestehenden Commitment speist. So gehen Johanson und Vahlne zum einen davon aus, dass mit zunehmender internationaler Integration das Commitment ebenfalls zunimmt und weitere Internationalisierungsschritte möglich und wahrscheinlich macht. Zum anderen wird mit jedem Internationalisierungsschritt neues Wissen über den ausländischen Markt erworben. Dieses Wissen bildet die Grundlage dafür, dass das Unternehmen sich weiter internationalisieren kann. Dabei beginnt Internationalisierung mit dem grenzüberschreitenden Export und endet mit einem Produktionswerk im Ausland, das sich im vollständigen Besitz des Mutterunternehmens befindet (ebd.).

Die Kritik an diesem Konzept richtete sich vor allem gegen dessen Determinismus, da es impliziert, dass der Grad der Internationalisierung ausschließlich vom bestehenden Wissen über den ausländischen Markt abhängt und sich zwangsläufig von geringer zu starker Internationalisierung entwickelt (vgl. Holtbrügge 2005: 19 ff.).¹¹ Vor allem Vertreter des *born-global*-Ansatzes kritisierten die phasenweise Internationalisierung des Uppsala-Modells und zeigten auf, dass Unternehmen durchaus Phasen des Modells überspringen können. Während die Internationalisierung bei Unternehmen, welche bereits seit Langem bestehen und an einem Standort fest etabliert sind und die somit als *traditional SMEs* (*small and medium-sized enterprises*) beschrieben werden können, kein vorab definiertes Ziel ist, sondern erst im Verlauf des Bestehens zu einer möglichen Option wird, wird bei *born globals* bereits zum Zeitpunkt ihrer Gründung eine schnelle Internationalisierung als Ziel forciert (vgl. Knight/Cavusgil 2004; McDougall/Oviatt 2000; Olejnik/Swoboda 2012).

In den nachfolgenden Jahren entwickelte sich mit der kontingenztheoretischen Literatur ein weiterer Forschungsstrang, der im Diskurs über die Internationalisierung von Unternehmen ebenfalls bis heute eine zentrale Rolle einnimmt. Diese in den achtziger Jahren aufgekommenen Ansätze postulieren eine universelle Geltung von Effizienz in Unternehmen

¹¹ Bei Holtbrügge (2005) findet sich zudem eine systematische Zusammenfassung der unterschiedlichen Kritikpunkte an der Lerntheorie der Internationalisierung von Johanson und Vahlne.

aufgrund von Umweltanpassungen. Dies führe, so die Annahme, zwangsläufig zur Angleichung der Unternehmensstrukturen grenzüberschreitend tätiger Unternehmen (vgl. Wächter 2008: 301 ff.). Die Annahme einer universellen Effizienz führt daher zu der Schlussfolgerung, es gebe einen *one-best-way*, also eine bestmögliche Form, der Unternehmensinternationalisierung.

Den wichtigsten Beitrag dieses Forschungsstrangs liefert der Ansatz des Internationalen Unternehmens von Christopher Bartlett und Sumantra Ghoshal (1989), der neben seiner Bedeutung im Bereich der Management-Literatur auch insofern interessant ist, als er eine andere Dimension von Internationalisierung betrachtet, beziehungsweise ihm ein anderes Verständnis von Internationalisierung zugrunde liegt: So betrachten Bartlett und Ghoshal Internationalisierungsstrategien von Unternehmen und gehen von der Existenz von vier Typen solcher Strategien der Internationalisierung aus, die jeweils eigene Formen organisationaler Strukturen ausbilden und spezifische Kompetenzen besitzen (vgl. ebd.). Anders als bei den oben angeführten Ansätzen geht es hier nicht um Internationalisierung als Prozess, sondern den *Zustand* multinationaler Unternehmen im Rahmen von Internationalisierung, bei dem sich der Grad der Internationalisierung aus der organisationalen Struktur des Unternehmens ergibt (vgl. ebd.; Becker/Ulrich 2011: 58 f.). Bartlett und Ghoshal gehen gemäß der Annahme universell geltender Effizienz davon aus, dass Unternehmen sich zwangsläufig in Richtung des von ihnen als „transnationaler Konzern“ bezeichneten Organisationstyps entwickeln, der keinen „Heimatstandort“ besitzt und die Vorteile einer hohen globalen Standardisierung mit einer gleichzeitig hohen lokalen Einbettung kombiniert (vgl. Bartlett/Ghoshal 1989).

Neben dem stark normativen Charakter des Ansatzes führt jedoch, indem eine globale Marktumwelt angenommen wird, insbesondere die fehlende Differenzierung der organisationalen Umwelt zu einem unterkomplexen Verständnis der empirischen Wirklichkeit. Vor allem in der Organisationsforschung seit den achtziger Jahren wurde in institutionalistischen Ansätzen in deutlichem Gegensatz zu Bartlett und Ghoshal die organisationale Umwelt in den Fokus gerückt und die Folgen einer differenziert verstandenen Umwelt für die Organisationsstrukturen aufgezeigt: Internationalisierung wird in diesen Ansätzen als durch institutionelle Arrangements im Heimat- und Zielland beeinflusst verstanden – beispielsweise in Form von Business Systems bei Richard Whitley (1999) oder als Industrielle Komplexe bei Ruigrok und van Tulder (1995). So fokussiert der Ansatz der Business Systems von Richard Whitley (1999, 2007) etwa auf die „dominant patterns of economic coordination and control in political economies, that develop and become established in different ways in different

sets of macro-institutional environments“ (Whitley/Zhang 2016: 3). Organisationen sind in diese Arrangements eingebettet, sodass die Umweltarrangements prägend für die Organisationsstrukturen und -prozesse sind (vgl. Geppert/Matten 2006).

Diese institutionalistischen Ansätze haben einen wichtigen Beitrag zur Internationalisierungsforschung geliefert, indem sie aufgezeigt haben, dass Unternehmensstrukturen sich in Abhängigkeit von einer differenzierten institutionellen Umwelt des Unternehmens entwickeln und somit nicht von einer transnational gültigen, universellen Effizienz von Unternehmen ausgegangen werden kann. Internationalisierung von Unternehmen kann daher nicht verstanden werden als Entwicklung in Richtung eines *footlose enterprise*, einem grenzüberschreitend tätigen Unternehmen, bei welchem lokale Bindungen gänzlich verschwinden. Vielmehr sind multinationale Unternehmen vielfältigen Einflüssen durch lokale Umwelten ausgesetzt, die Anpassungen an lokale institutionelle Kontexte bedingen, welche intern ausgehandelt werden müssen und somit immer auch organisationale Herausforderungen für das Unternehmen darstellen (ff. Dörre 1996: 16; Geppert et al. 2004: 380; Geppert/Matten 2006).

In den neunziger Jahren hat schließlich die zunehmende Bedeutung netzwerktheoretischer Ansätze neue Perspektiven in der Internationalisierungsforschung eröffnet (vgl. zum Beispiel Coviello & Munro 1995). Im Gegensatz zu den Phasenmodellen der Internationalisierung (s. o.) wird in diesen Internationalisierung als Einbettung von Unternehmen und Geschäftsführern in Netzwerke betrachtet, welche einen Einfluss auf die Internationalisierung des Unternehmens ausüben. Aus dieser theoretischen Perspektive hängen etwa sowohl die Entscheidung für einen bestimmten ausländischen Markt als auch die Form des Markteintritts von den gegebenen Möglichkeiten ab, die sich aus unternehmensbezogenen und auch privaten Netzwerkkontakten ergeben (vgl. ebd.: 58). Der Bedeutung von Netzwerken für die Unternehmensinternationalisierung wurde in späteren Arbeiten auch von Johanson und Vahlne Rechnung getragen, indem diese als ein Faktor in das oben skizzierte Uppsala-Modell der Internationalisierung aufgenommen wurden (vgl. Johanson/Vahlne 2009).

Gemeinsam ist diesen Ansätzen der Internationalisierung von Unternehmen, dass insbesondere die Makroebene des Gesamtunternehmens fokussiert wird und die Bedingungen und Folgen der Internationalisierung auf der Mikroebene innerbetrieblicher sozialer Beziehungen eine untergeordnete Rolle spielen. Eine stärkere Berücksichtigung findet die Mikroebene schließlich in dem nach der Jahrtausendwende aufgekommenen Diskurs zur Transnationalisierung von Konzernen (vgl. Wagner/Mense-Petermann 2006). Dieser Forschungsstrang befasst sich mit dem qualitativen Wandel grenzüberschreitend tätiger Unternehmen

hin zu neuen transnationalen Organisationstypen, bei dem die Anforderungen lokaler und konzernglobaler Ordnungen zur Herausbildung einer neuen Ordnungsform im Unternehmen führen, die das innerorganisationale Handeln anleitet (vgl. Mense-Petermann 2006a). Die Akteure in den Unternehmen werden in diesem Diskurs somit stärker in den Blick genommen, indem die Frage gestellt wird, welche Auswirkungen die Internationalisierung auf konkrete Handlungspraktiken haben und wie diese in der konkreten Handlungspraxis übersetzt werden (vgl. Klemm 2013). Hierbei kommen zum Beispiel die Herausforderungen des Aufbaus von Vertrauen über innerorganisationale Grenzen hinweg in den Blick (vgl. Kotthoff 2006) oder der Wandel des Wissen im Prozess von Wissenstransfer und -integration zwischen organisationalen Einheiten, welcher sich in Abhängigkeit von der Positionierung und der strukturellen Einbindung von Akteuren in den Subsystemen im Unternehmen sowie deren Machtressourcen und Interessen verändert (vgl. Becker-Ritterspach 2006). Ist aus diesem Forschungsstrang die Mikroebene als ein wichtiger Fokus hervorgegangen, wird die Beziehung zwischen Geschäftsführung und Belegschaft hier jedoch nicht näher behandelt. Darüber hinaus spielen KMU in der Debatte um die Transnationalisierung von Unternehmen als Beobachtungsgegenstand keine Rolle – diese unterscheiden sich jedoch, wie im Folgenden dargelegt wird, hinsichtlich ihrer spezifischen Charakteristika deutlich von Großkonzernen.

Für die Frage, welche *Besonderheiten die Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen* aufweist, eignet sich eine ressourcenbasierte Perspektive des Unternehmens, wie ich im Folgenden darlegen werde. Dieser Ansatz, der auf die Arbeit von Penrose (1959) zurückgeht und in den späten Achtzigern und frühen Neunzigern durch Wernerfelt (1984) und Barney (1991) stärker systematisiert wurde, geht davon aus, dass Unternehmen sich in Abhängigkeit von den ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen entwickeln (vgl. ebd.; Grant 1997; Penrose 1959; Wernerfelt 1984). Er ermöglicht so eine Differenzierung von Großunternehmen und KMU anhand der diesen zur Verfügung stehenden Ressourcen. Im nächsten Abschnitt werde ich deshalb auf Basis der ressourcenbasierten Sicht des Unternehmens die Charakteristika kleiner und mittlerer Unternehmen herausarbeiten und diese in den Kontext der Internationalisierung von KMU stellen.

3.2 Besonderheiten der Internationalisierung von KMU

Während die Internationalisierung von Großunternehmen seit Langem im wissenschaftlichen

Fokus steht, ist die Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen bislang vergleichsweise wenig erforscht worden (vgl. Schmierl 2011: 33). Diese geringe wissenschaftliche Aufmerksamkeit steht in einem deutlichen Kontrast zur hohen wirtschaftlichen Relevanz kleiner und mittlerer Unternehmen (siehe Seite 12). Festgehalten werden muss zudem im Lichte der bestehenden Forschung – wie ich im Folgenden ausführen werde –, dass die Erkenntnisse über die Internationalisierung von Großunternehmen nicht direkt auf KMU übertragen werden können.

Um die Besonderheiten der Internationalisierung von KMU näher zu beleuchten, bietet sich eine ressourcenbasierte Sicht des Unternehmens an, da Internationalisierungsstrategien und -wege spezifische Ressourcen im Unternehmen voraussetzen und Unternehmen sich in Abhängigkeit von diesen Ressourcen entwickeln (vgl. Sorge et al. 2009: 204; Andries/Czarnitzki 2014: 22; Swoboda et al. 2011: 154). Für die Betrachtung von KMU eignet sich dies vor allem deshalb, da sich dieser Typus von Unternehmen hinsichtlich der Verfügung über Ressourcen deutlich von Großunternehmen abgrenzen lässt.

Insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen ist, so lässt sich aus ressourcenbasierter Perspektive formulieren, Internationalisierung mit hohen Zugangsbeschränkungen behaftet, die bereits mit dem Export beginnen. Zurückzuführen ist dies vor allem auf deren geringe finanzielle, managerielle, personelle und Marketingressourcen. Darüber hinaus existieren Wissensbarrieren in der Internationalisierung, die auf geringen Wissensressourcen basieren; wie das fehlende Wissen über Märkte und die damit einhergehenden fehlenden Möglichkeiten, Chancen für das Unternehmen zu erkennen, fehlende Kenntnisse über die Sprache des Ziellandes oder kulturelle Unterschiede. Das Überwinden dieser Wissenshürden wiederum kostet weitere knappe Ressourcen (vgl. Antoldi et al. 2011: 4 ff. Lindstrand et al. 2011). Diese Bedingungen führen dazu, dass KMU verlustreiche Phasen im Internationalisierungsverlauf weniger gut verkraften und auf kostspielige Risikovermeidungsmechanismen, wie Marktanalysen, nicht zurückgreifen können. Hinzu kommt, dass notwendige Anpassungen an die Anforderungen ausländischer Märkte (zum Beispiel hinsichtlich Produkt oder Preis) den Marktzugang erschweren können und sich in KMU häufig nur wenige Personen mit den erforderlichen Qualifikationen für Internationalisierungsbemühungen finden (vgl. Antoldi et al. 2011; Winch/Bianchi 2006). Insbesondere die Frühphase der Internationalisierung stellt demnach eine Herausforderung für Unternehmen dar, die daraus resultiert, dass im Unternehmen nur wenig Erfahrungswissen über den Kontext des Ziellandes besteht – beispielsweise über Marktbedingungen sowie institutionelle und kulturelle Bedingungen (vgl.

Contractor 2007: 455 f. Zaheer 1995).

Andererseits besitzen KMU spezifische Eigenschaften, die Vorteile im Wettbewerb mit Großunternehmen ermöglichen. Hierzu zählt insbesondere eine hohe Flexibilität, die sich aus kurzen Informationswegen, einer geringen Anzahl hierarchischer Ebenen und der damit verbundenen Fähigkeit ergibt, Entscheidungen schnell umsetzen zu können (vgl. Semlinger/Behr 2004: 20). Dies resultiert vor allem aus der höheren Informalität in KMU. In Großunternehmen ist der Grad der Informalität niedriger, weil mit zunehmender Größe der Grad der fachlichen Ausdifferenzierung zunimmt und, damit verbunden, eine Notwendigkeit zur stärkeren Formalisierung und Hierarchisierung von Entscheidungswegen einhergeht (vgl. Hilbert/Sperling 1990: 162 ff. Mintzberg 1979: 230 ff. Child 1973). Die geringere Bedeutung formaler Strukturen zeigt sich in KMU etwa daran, dass in diesen häufig keine formale Interessenvertretung besteht (vgl. Artus et al. 2001; Ellguth 2005, 2009; Ellguth/Kohaut 2013; Hauser-Ditz et al. 2008; Schlömer-Laufen 2012; Schlömer-Laufen/Kay 2012). Vielmehr sind in KMU oftmals informale Formen der Interessenvertretung zwischen Belegschaft und Geschäftsführung etabliert (vgl. Hauser-Ditz et al. 2009; Lücking 2009). Dies findet sich zudem häufig gepaart mit einem paternalistischen Entscheidungsstil, der mit einer geringen Transparenz der Geschäftsführungsentscheidungen gegenüber den Beschäftigten einhergeht und eine insgesamt hohe Informalität bedingt (Böhm/Lücking 2006), weshalb in KMU die Beschäftigten oft erst nach der bereits getroffenen Entscheidung für eine Investition im Ausland durch die Geschäftsführung informiert werden (vgl. Fichter 2008: 253).

Aus diesen Charakteristika von KMU ergeben sich spezifische Internationalisierungswege. So führen die begrenzten Ressourcen von KMU dazu, dass die Internationalisierung in diesen insgesamt deutlich weniger strategisch als in Großunternehmen verläuft, weil Herausforderungen im Internationalisierungsverlauf nur mit den im Unternehmen vorhandenen Ressourcen gelöst werden können, was sich in einer stärker opportunistischen Gestaltung des Internationalisierungsprozesses widerspiegelt.¹² Internationalisierungswege von KMU sind somit stark zufallsgeprägt und idiosynkratisch (vgl. Sorge et al. 2009: 217; Fel/Griette 2012).

¹² Dies kann zum Beispiel bedeuten, dass vor der Gründung der Niederlassung keine ausführliche Standortanalyse durchgeführt wird, sondern die Entscheidung für den Standort der Niederlassung allein auf Basis der Empfehlung einer Vertrauensperson – etwa eines befreundeten Geschäftsführers oder eines Kunden – getroffen wird (vgl. Sorge et al. 2009: 212).

Häufig werden in KMU daher inkrementelle Strategien der Internationalisierung verfolgt, die vor allem die Vermeidung von Risiken zum Ziel haben. Die Internationalisierung beginnt deshalb in der Regel zunächst mit Exportaktivitäten und führt erst später zur Gründung von Auslandsniederlassungen. Die Vermeidung der mit der Internationalisierung verbundenen Unsicherheit wird daher vor allem durch kooperative Internationalisierungsstrategien zu erreichen versucht, indem etwa auf Basis persönlicher Beziehungen strategische Kooperationen mit anderen Unternehmen eingegangen werden (vgl. Cope et al. 2007; Gemser et al. 2004; Swoboda et al. 2009; Westlund/Bolton 2003; Zhou et al. 2007). So zeigt sich, dass Unternehmen, die lediglich in ein kleines Unterstützernetzwerk eingebunden sind, eher inkrementelle, risikoaverse Internationalisierungsstrategien aufweisen, während Unternehmen, die auf ein großes Netzwerk von Unterstützern zurückgreifen können, aufgrund der Sicherheit, welche sie durch ihr Unterstützernetzwerk erhalten, tendenziell riskantere Internationalisierungsstrategien wählen (vgl. Chetty/Blankenburg Holm 2000; Chetty/Stangl 2010).

Diese inkrementellen Internationalisierungswege haben Auswirkungen auf die Form der Arbeit innerhalb der Unternehmen. So führt zum Beispiel die geringe Planung der Internationalisierung zu einer Internationalisierungsstrategie, die stark auf Ad-Hoc-Entscheidungen basiert und daher von den einzelnen Beschäftigten eine stärkere Selbstorganisation verlangt (vgl. Schmierl 2011). Zugleich bedingt dies eine hohe Relevanz individueller Personen für Internationalisierungsverlauf und -wege, da die Ressourcen in den Unternehmen aufgrund „der geringen Größe der Unternehmen und der geringen Ausdifferenzierung ihrer Organisation [...] noch stärker an Personen gebunden [sind], als dies in der Regel ohnehin der Fall ist. Kleine MNU werden deshalb Internationalisierung in erster Linie über Gewährsleute bewerkstelligen“ (Sorge 2009: 205).¹³ Entsprechend ist in KMU die Internationalisierung von Unternehmen in besonderem Maße von einzelnen Akteuren im Unternehmen, deren Fähigkeiten und Qualifikationen abhängig (vgl. Cerrato/Piva 2012; Rauch et al. 2005).

Insgesamt steht zu konstatieren, dass die geringere Ausstattung hinsichtlich Ressourcen einerseits und die höhere Flexibilität und schnellere Umsetzung von Entscheidungen andererseits zusammengenommen zu spezifischen Internationalisierungswegen von KMU füh-

¹³ Das dabei zum Tragen kommende personale Vertrauen muss dann später in der Regel in formalisierte Strukturen übertragen werden (vgl. Kotthoff 2006; Luhmann 2000: 60 ff.).

ren, die sich von denen in Großunternehmen unterscheiden und daher einen Untersuchungsgegenstand darstellen, der einer eigenständigen Betrachtung bedarf. In der wissenschaftlichen Forschung zur *Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen* wurde, wie gerade skizziert, das Unternehmen bisher jedoch vor allem aus der Makroperspektive betrachtet und der Mikroebene von Beschäftigten und Geschäftsführung nur wenig Beachtung geschenkt.

Explizit in den Mittelpunkt gestellt wird die Mikroebene betrieblicher Akteure hingegen in dem in den vergangenen zwei Jahrzehnten aufgekommenen Diskurs über International Entrepreneurship. Dieser fokussiert jedoch vor allem auf das Handeln der Geschäftsführer. Internationalisierungsstrategien von Unternehmen sowie deren Internationalisierungsverläufe (vgl. Kontinen/Ojala 2012) werden dabei etwa auf das Handeln der Geschäftsführung oder des einzelnen Geschäftsführers zurückgeführt (vgl. Manolova et al. 2002; Amal/Rocha Freitag Filho 2010; Ng/Keasey 2010). So sind beispielsweise die Entscheidungen, die zur Gründung einer Auslandsniederlassung führen, häufig nicht auf rationales Abwägen zurückzuführen, sondern auch auf eine Orientierung der Entscheider an einem diskursiven Mythos der Vorteile von Verlagerungen (vgl. Piotti 2009, 2011). Die Internationalisierung wird aus dieser theoretischen Perspektive dann zum Beispiel als Resultat der Einstellungen und Erfahrungen (Sommer 2010) oder des sozialen Kapitals (Westlund/Bolton 2003) der Geschäftsführer verstanden.¹⁴

Unzweifelhaft wird in diesem Forschungsstrang deutlich, dass die Geschäftsführung eine bedeutende Rolle für die Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen einnimmt. So zeigt sich, dass die Eigentümerstruktur und der Bezug der Geschäftsführung zum Unternehmen zentrale Faktoren für den Internationalisierungsweg eines Unternehmens sind: Während ein enger emotionaler Bezug des Geschäftsführers zum Unternehmen eher in einer graduellen, inkrementellen Internationalisierung resultiert (s. o.: *traditional small and medium-sized enterprises*), führt eine emotionale Distanz des Geschäftsführers zu einer stärker globalen Ausrichtung des Unternehmens (s. o.: *born globals*) von Beginn an (vgl. Kontinen/Ojala 2012; Cerrato/Piva 2012).

¹⁴ Treffend hierzu zeigt sich auch, dass Internationalisierungshürden nicht lediglich durch die tatsächlich vorhandenen Ressourcen im Unternehmen, sondern auch durch wahrgenommene Schwierigkeiten der Internationalisierung entstehen (vgl. Baum et al. 2011).

In kritischer Betrachtung muss jedoch festgehalten werden, dass in diesem Forschungsdiskurs die Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen zwar zentral ist, jedoch die betrieblichen Akteure, mit Ausnahme der Geschäftsführung, in diesem Diskurs unterbeleuchtet bleiben und auch das Verhältnis von Belegschaft und Geschäftsführung nicht berücksichtigt wird. Insbesondere findet die Frage nach den Folgen der Internationalisierung von KMU für die sozialen Beziehungen der Akteure im Betrieb keine Beachtung. Liefert diese Forschungstradition relevante Erkenntnisse für die Internationalisierung von KMU, so liegt dieser aufgrund der Reduktion auf die Geschäftsführung jedoch ein unterkomplexes Verständnis des Betriebs zugrunde. So stellen neben der Geschäftsführung sowohl die Beschäftigten als auch die Interessenvertretung relevante betriebliche Akteure dar, deren Rolle bezogen auf die Bedingungen sowie auch die Folgen von Unternehmensinternationalisierungen reflektiert werden muss. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn traditionelle Formen der Kommunikation zwischen Interessenvertretungen und Beschäftigten im Betrieb durch eine aufkommende Standortkonkurrenz und einen innerbetrieblichen Wandel aufgrund von Anpassungen an internationale Wertschöpfungsketten unter Druck geraten (vgl. Schmierl 2004; Kratzmeier 2004).

Zusammenfassend kann in Bezug auf die wissenschaftliche Forschung zur Internationalisierung von Unternehmen konstatiert werden, dass der Schwerpunkt des bisherigen Forschungsinteresses entweder auf Großunternehmen lag, oder – wenn KMU untersucht wurden – die Mikroebene innerbetrieblicher Akteure nur ungenügend berücksichtigt wurde. Wie ich deutlich gemacht habe, bedarf es aufgrund der Besonderheiten von KMU einer Betrachtung ihrer Internationalisierung, welche die Mikroebene des Unternehmens fokussiert und dabei *sowohl* Geschäftsführung *als auch* Beschäftigte als betriebliche Akteure einbezieht. Diese sozialen Beziehungen zwischen den unterschiedlichen Akteuren *innerhalb* von KMU wurden in der bisherigen Forschung zur Internationalisierung von KMU jedoch gänzlich ausgeblendet. Während die bestehende Forschung die institutionellen Bedingungen von Internationalisierung betrachtet, Großunternehmen oder Konzerne in den Blick nimmt, oder das Handeln des Geschäftsführers zum alleinigen Untersuchungsgegenstand macht, werden in der vorliegenden Arbeit daher die Folgen der Internationalisierung von KMU auf die innerbetrieblichen sozialen Beziehungen in den Fokus gerückt. Eine solche Schwerpunktsetzung erscheint vor dem Hintergrund der dargelegten spezifischen Charakteristika von KMU hochrelevant, da die existierende Forschung darauf hindeutet, dass Unternehmensinternationali-

sierungen stärkere Folgen für die sozialen Beziehungen in KMU haben als dies in Großunternehmen der Fall ist. Im nächsten Abschnitt werde ich den theoretischen Rahmen der Arbeit entwickeln und darlegen, wie das Konzept der betrieblichen Sozialordnung für die Analyse von Unternehmensinternationalisierungen verwendet werden kann.

4 Theoretischer Rahmen

Nachdem im vorangegangenen Kapitel der Stand der Forschung zur Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen vorgestellt und aufgezeigt wurde, dass in der bestehenden wissenschaftlichen Forschung insbesondere eine Betrachtung der Folgen von Internationalisierungsprozessen von KMU auf der Mikroebene der innerbetrieblichen Sozialbeziehungen fehlt, wird in diesem Kapitel der theoretische Rahmen der vorliegenden Arbeit dargelegt.

Hierzu stelle ich den Ansatz der betrieblichen Sozialordnung von Hermann Kotthoff und Josef Reindl vor, mit welchem der Betrieb als ein soziales System verstanden werden kann. Zuerst entwickle ich mit Verweisen auf die bestehende Forschung die theoretisch begründete Argumentation, dass die Beschäftigten im Betrieb aufgrund ihres impliziten Wissens eine essenzielle Bedeutung für den Wissenstransfer von der Zentrale in die Niederlassung haben und daher bei der Betrachtung der Folgen der Unternehmensinternationalisierung für den heimischen Betrieb berücksichtigt werden müssen. Aus diesem Grund argumentiere ich, dass die Betrachtung der Ebene der betrieblichen Sozialordnung als Makrostruktur aus Erwartungen eine Berücksichtigung der Mikroebene der Beschäftigten verlangt, weil die Ausgestaltung der Sozialordnung im Betrieb Auswirkungen auf die Bereitschaft der Beschäftigten zur ‚freiwilligen‘ Mitarbeit hat. Diese ‚freiwillige‘ Mitarbeit der Beschäftigten kommt in der Unternehmensinternationalisierung in Form des Wissenstransfers von der Zentrale in die Niederlassung vor und kann Folgen für das wirtschaftliche Gelingen der Internationalisierung des Unternehmens haben. Erst dieser theoretische Blick auf die Mikroebene macht deutlich, weshalb die Beschäftigten im Betrieb und auch das Verhältnis von Beschäftigten und Geschäftsführung betrachtet werden müssen, weshalb sich aus der Analyse der Auswirkungen der Unternehmensinternationalisierung auf die betriebliche Sozialordnung ein bedeutender wissenschaftlicher Erkenntnisgewinn ergibt und warum es für eine holistische Analyse der Folgen der Internationalisierung für den Betrieb notwendig ist, diesen als soziales System zu verstehen (Kapitel 4.1).

Daran anschließend zeige ich, welche Perspektive dies für die Analyse des Internationalisierungsprozesses eröffnet. Hierbei beziehe ich mich auf den Ansatz der betrieblichen Sozialordnung, aus welchem ich die theoretischen Dimensionen für die nachfolgende Analyse des empirischen Materials herausarbeiten werde (Kapitel 4.2). Der Begriff des Betriebs bezeichnet dabei den „Ort der Güter- und Leistungsproduktion“ (Minssen2013: 129), der

sich vom Begriff des Unternehmens unterscheidet, welcher eine „rechtliche und organisatorische Einheit“ (ebd.) beschreibt. Somit handelt es sich bei jedem Produktionswerk um einen Betrieb, wobei ein Unternehmen aus mehreren Betrieben bestehen kann. Bezogen auf die Unternehmensinternationalisierung heißt dies, dass mit der Gründung einer Produktionsniederlassung im Ausland ein neuer Betrieb zum Unternehmen hinzukommt.

Abschließend wird in Kapitel 4.3 die Forschungsfrage der Arbeit aufgegriffen und es werden die Forschungshypothesen vorgestellt, welche die empirische Analyse angeleitet haben.

4.1 Betriebliche Sozialordnung als Makrostruktur aus Erwartungen und kritische Reflexion des Konzepts

In diesem Abschnitt wird gezeigt, dass die ‚freiwillige‘ Mitarbeit der Beschäftigten von zentraler Bedeutung für den Wissenstransfer zwischen Zentrale und Niederlassung ist. Dieser muss vor dem Hintergrund des theoretischen Konzepts der betrieblichen Sozialordnung daher zwingend berücksichtigt werden, damit sich die Relevanz der Ausgestaltung der Sozialordnung im Betrieb erschließt.

4.1.1 Rolle der Beschäftigten im Betrieb und ‚freiwillige‘ Mitarbeit

Aufgrund der spezifischen Charakteristika von KMU, wie eine hohe Informalität und eine hohe Bedeutung einzelner Wissensträger (s. o.), ist die Internationalisierung vor allem in diesen Unternehmenstypen in hohem Maße von dem individuellen Engagement der beteiligten Beschäftigten abhängig. Bleibt diese Leistung aus, so ist dies folgenreich für die Kooperation zwischen den organisationalen Einheiten. Resultieren kann dies auf Ebene der einzelnen Beschäftigten etwa in Wissenshortung, das heißt, der fehlenden Bereitschaft, Wissen mit anderen zu teilen, als auch in Wissenszurückweisung, der fehlenden Bereitschaft, das Wissen anderer anzunehmen (vgl. Husted/Michailova 2002: 64 ff. Gammelgaard et al. 2003).

Die Gründung einer Produktionsniederlassung im Ausland ist für Unternehmen mit unterschiedlichen Herausforderungen verbunden, die sich zum einen auf die ‚Außenseite‘ und zum anderen auf die ‚Innenseite‘ des Unternehmens beziehen (vgl. Behr 2004a: 46). ‚Außen‘ muss sich das Unternehmen vor allem auf die institutionellen Bedingungen im Ziel-land einstellen (vgl. Whitley 1999: 31 ff. Wächter 2008: 303 ff. Hall/Gingerich 2004). Aus

diesem Grund hängen sowohl die Internationalisierungsstrategie als auch der tatsächliche Internationalisierungsweg unter anderem von den institutionellen Bedingungen im Ziel- und im Heimatland ab, die zugleich Beschränkungen darstellen sowie auch Möglichkeiten eröffnen (vgl. Whitley 2007: 271 ff. Teipen 2009; Andersson 2004). Daneben müssen „von innen“ die Arbeitsorganisation und das Wissensmanagement passfähig [gemacht werden]“ (Behr 2004a: 46). Dies gilt zum einen für die kulturellen Unterschiede zwischen Heimatstandort und Auslandsniederlassung (vgl. Mense-Petermann 2006b; Albach 2011; Behr 2006; Göhlich et al. 2013; Hofstede 2011; Klemm/Mense-Petermann 2009). Zum anderen zeigt die Forschung, dass aufgrund der Koordination und Kooperation zwischen den Standorten auch Veränderungen an den Heimatstandorten notwendig werden können, welche die Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten und deren Arbeitstätigkeiten betreffen (Edwards 2000). Darüber hinaus stellen Internationalisierungen von Unternehmen auch neue Anforderungen an den Teil der Beschäftigten, der in Schnittstellenpositionen zwischen den organisationalen Einheiten Zentrale und Niederlassung tätig sind, da für diese Interkulturalität als neue Komponente der Arbeit hinzukommt (vgl. Behr 2004a: 88 ff.). Nicht zuletzt bedeutet dies für das Unternehmen auch, dass neue Qualifikationsanforderungen, wie zum Beispiel Fremdsprachenkenntnisse oder interkulturelle Kompetenzen, bei der Auswahl von Beschäftigten in Betracht gezogen werden müssen (vgl. Wordelmann 2004). Gerade kleine und mittlere Unternehmen kann die Suche nach Beschäftigten, die diesem neuen Anpassungsprofil entsprechen, vor große Herausforderungen stellen (vgl. Kranzusch/Kay 2004).

Implizites Wissen der Beschäftigten und Wissenstransfer

Eine Unternehmensinternationalisierung bedingt steigende Anforderungen an die Organisation von Arbeitsprozessen und Wissensmanagement im Unternehmen bezüglich der internen Koordination, Kooperation und Kommunikation, die sich vor allem auf den Ausgleich vorhandener Qualifikationsdefizite, die effiziente Gestaltung der internationalen Prozesse und die Bewältigung der Logistik richten. Diese Prozesse interner Koordination, Kooperation und Kommunikation, an welchen die Beschäftigten des Betriebs direkt beteiligt sind, möchte ich im Folgenden unter dem Begriff des Wissenstransfers subsumieren. Dieser ist elementar für das Verhältnis von Zentrale und Niederlassung.

Mit Becker-Ritterspach verstehe ich Wissenstransfer als ein Übersetzen von Wissen in einen neuen Kontext, weshalb sich sowohl die Anwendung als auch die Bedeutung des Wissens kontextabhängig verändern können. Dieses konstruktivistische Verständnis grenzt

sich damit deutlich ab von einem Verständnis, das von einem ‚objektiv‘ vorhandenen Wissen ausgeht. Wissenstransfer stellt demnach keine reine Übertragung ‚objektiven‘ Wissens dar, sondern eine Weitergabe von Wissen, das in einem anderen Kontext aufgenommen wird und dabei Transformationen unterliegt (vgl. Becker-Ritterspach 2006; Bendt 2000: 18 f.). Der Umgang mit Wissen ist dabei ebenso kontextabhängig wie das Wissen selbst und der Transfer des Wissens geht immer auch mit Translationsleistungen einher, die abhängig sind von sozialer Distanz, kulturellen Unterschieden oder Machtasymmetrien. Oftmals kommt hier zusätzlich die Notwendigkeit des Übersetzens in eine andere Sprache hinzu (vgl. ebd.; Klemm/Mense-Petermann 2009). Wenn im Folgenden der Begriff des Wissenstransfers verwendet wird, ist genau eine solche Translation des Wissens in einen neuen Kontext impliziert.

Charakteristisch für Wissen ist somit eine „social, organizational, and relational embeddedness“ (Kostova 1999: 308). Dieses Wissensverständnis hebt zugleich die Bedeutung der Mikroebene hervor, indem Wissen auch das Resultat der Positionierung der Akteure im Unternehmen und deren unterschiedlichen Möglichkeiten ist, auf Regeln und Ressourcen zurückzugreifen und den Wissenstransfer durch eigene Interessen zu beeinflussen. Bezogen auf die Unternehmensinternationalisierung bedeutet dies, dass das an einem Standort vorhandene Wissen an den anderen Standort ‚überliefert‘ und in Abhängigkeit des Zielkontextes aufgenommen wird. So kann sich beispielsweise das Wissen in der Niederlassung nach einem ‚Transfer‘ in Bedeutung oder Inhalt von jenem Ursprungswissen in der Zentrale unterscheiden.

Hinsichtlich Richtung und Stärke des Wissenstransfers können mit Gupta und Govindarajan (1991) in den Dimensionen Wissensinput und Wissensoutput vier Typen von Niederlassungen unterschieden werden: Standorte mit einem hohen Output und niedrigem Input von Wissen (*global innovator*), Standorte mit einem hohen Output und hohem Input von Wissen (*integrated player*), Standorte mit einem niedrigen Output und niedrigem Input von Wissen (*local innovator*) und Standorte mit einem niedrigen Output und hohem Input von Wissen (*implementor*). In der Frühphase eines Engagements im Ausland vorherrschend ist für die Niederlassung der Typ *implementor*. Es besteht in der Regel ein hoher Zufluss von Wissen in die Niederlassung und ein geringer Wissenstransfer aus der Niederlassung zurück in die Zentrale (vgl. Gupta/Govindarajan 1991: 773 f.).

Da der Wissenstransfer von der Zentrale in die Niederlassung eine essenzielle Funktion für den Aufbau des ausländischen Produktionswerks besitzt, tritt der Typ des *implementors* vor allem in der Frühphase eines Auslandsengagements auf (vgl. Behr 2004b: 185 ff.).

Gupta/Govindarajan 1991; Morschett/Schramm-Klein 2011: 8). Das heißt, es findet ein Transfer der etablierten *best practices* – bewährter organisationaler Routinen – von der Zentrale in die Niederlassung statt (vgl. Szulanski 1996: 28).¹⁵

Dies zeigt sich auch in den nachfolgenden empirischen Fällen, wo der asymmetrische Transfer nahezu ausschließlich von der Zentrale in die Niederlassung in der Frühphase der Internationalisierung auftrat, wenn die am Heimatstandort etablierten Produktions-, Management-, Organisationsprozesse sowie die Produktinformationen zunächst in die neu gegründete Niederlassung transferiert werden sollten und organisationale und Produktionsprozesse aus Stammwerk und Niederlassung koordiniert werden musste. Die Notwendigkeit zum Transfer von Wissen endet jedoch nicht mit dem Beginn der Produktion in der Niederlassung, sondern es bedarf auch nach der Etablierung der Niederlassung eines dauerhaften Wissenstransfers zwischen Stammwerk und Auslandsstandort (vgl. Behr 2004b: 195). So fördert ein verstärkter Wissenstransfer zwischen Zentrale und Niederlassung organisationales Lernen, was zu einer höheren wirtschaftlichen Leistung der Niederlassung beitragen kann (vgl. Venaik et al. 2005).

Bei der Fragestellung der vorliegenden Arbeit wird die Niederlassung als Betrachtungsgegenstand ausgeblendet, also die Frage, wie Wissen in der Niederlassung bereitgestellt oder aufgenommen wird. Der Begriff des Wissenstransfers wird im Folgenden zudem breiter verwendet, insofern ich auch jene Unterstützungsleistungen der Beschäftigten, die zum Transfer von Wissen beitragen, als Wissenstransfer bezeichne – also das Mitwirken der Beschäftigten am ‚Transfer‘ von Wissen. Dies kann im Kontext von Internationalisierung in unterschiedlichen Formen stattfinden: So kann das direkte Anlernen der Belegschaft in der Niederlassung durch Beschäftigte, die aus dem Stammwerk auf Dienstreisebasis oder langfristig in die Niederlassung reisen, ebenso darunter verstanden werden, wie Hilfestellungen bei Problemen in der Niederlassung durch Beschäftigte am Heimatstandort telefonisch oder per E-Mail.

Besonders voraussetzungsreich ist der Wissenstransfer *zwischen* den organisationalen Einheiten des Unternehmens deshalb, da dieser immer auch auf *tacit knowledge* (implizitem

¹⁵ Dabei muss berücksichtigt werden, dass der Wissenstransfer zwischen den organisationalen Einheiten in Großunternehmen mit einer Vielzahl an Niederlassungen anders verlaufen kann als in kleinen und mittleren Unternehmen mit wenigen Niederlassungen und einer starken Zentralisierung der Ressourcen am Heimatstandort.

Wissen) der Akteure basiert.¹⁶ Dieser Begriff geht auf Michael Polanyi (1966) zurück und beschreibt ein Wissen, welches personengebunden, daher nur seinem Träger direkt zugänglich ist und nicht direkt expliziert werden kann: „I shall reconsider human knowledge by starting from the fact that *we can know more than we can tell.*“ (ebd.: 4; Hervorhebung im Original). Dieses Wissen ist den Wissensträgern nicht immer reflexiv zugänglich und kann möglicherweise kaum oder gar nicht verbalisiert oder kodifiziert werden (vgl. Porschen 2008: 64 ff.). So ist implizites Wissen bei jeglichen Tätigkeiten im Arbeitskontext als Wissen darüber beteiligt, *wie* eine konkrete Tätigkeit durchzuführen ist. Dies kann bedeuten, dass die Pläne aus der Konstruktion in der Produktion von den dortigen Beschäftigten aufgrund deren Erfahrung angepasst werden müssen, es zählt hierzu auch etwa das Wissen darum, wer im Betrieb als Ansprechpartner für ein konkretes Problem infrage kommt – insbesondere dann, wenn die Zuständigkeiten hierfür nicht explizit zugeteilt wurden, sondern sich in der täglichen Arbeit herausgebildet haben. Aufgrund der besonderen Eigenschaften impliziten Wissens, bildet dieses für Unternehmen eine wichtige Ressource im Wettbewerb mit anderen Unternehmen. So ist seine Erlangung sehr aufwendig, da es durch Erfahrung aufgebaut wird, personengebunden ist und nicht direkt transferiert werden kann (vgl. Ambrosini/Bowman 2001).

Die Besonderheit von Personen als Wissensträger liegt darin begründet, dass der Grad ihrer Aktivität oder Passivität von ihrer Intentionalität abhängt, so dass „Können und Wollen [...] bei Personen [...] nicht selten auseinander[fallen]“ (Semlinger/Behr 2004: 31). Der Transfer impliziten Wissens hat folglich eine besondere Qualität, weil dieses nicht direkt übertragen werden kann. Für KMU gilt dies zudem in einem höheren Maße, da hier aufgrund der schwächer ausgeprägten formalen Strukturen (s. o.) das Wissen seltener dokumentiert und somit nicht explizit, sondern häufiger in impliziter, personengebundener Form vorhanden ist, weshalb die Produktion umso mehr von *einzelnen* Beschäftigten abhängig ist. Aus diesem Grund kann vor allem in KMU die Bedeutung der Beschäftigten als Ressource für das Generieren von Innovation kaum unterschätzt werden (vgl. Andries/Czarnitzki 2014).

Charakteristisch für Wissenstransfer, wie er hier verstanden wird, ist demnach, dass dieser aufgrund seiner Personengebundenheit immer die wissensbasierte Beteiligung einzel-

¹⁶ In der deutschsprachigen Literatur hat sich für diesen Begriff der Terminus des impliziten Wissens durchgesetzt (vgl. Katenkamp 2011: 27).

ner Beschäftigter erfordert und somit auch der Bereitschaft zur Mitarbeit durch die Wissensträger bedarf. Auch wenn zur Produktion notwendige Informationen über technische Medien (wie zum Beispiel eine Computersoftware) für die Niederlassung bereitgestellt werden, muss dies zunächst von den Beschäftigten am Heimatstandort vorbereitet werden, wenn hierfür beispielsweise eine vorherige Dokumentation dieses Wissens notwendig ist. Die häufig vorzufindende Unterscheidung zwischen Erfahrungswissen – wie etwas funktioniert – und Sachwissen – was etwas bedeutet – ist deshalb in diesem Kontext weniger relevant, weil selbst der Transfer von Sachwissen auf das Erfahrungswissen der beteiligten Akteure angewiesen ist (vgl. Katenkamp 2011: 28; Kogut/Zander 1992: 386 f.).

Abhängig ist die Form des Wissenstransfers daher von dem bestehenden Produktionsmodell. So ist davon auszugehen, dass die Relevanz impliziten Wissens umso höher ist in Produktionsmodellen, bei denen Formen direkter Kontrolle der Arbeit nicht oder nur eingeschränkt möglich sind. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn die Produktion nicht etwa durch Konstruktionszeichnungen oder Maschinen (also explizites Wissen) kleinteilig vorgegeben ist – also zum Beispiel, wenn eine Einzelfertigung spezialisierter Produkte in Werkstattfertigung stattfindet, bei welcher qualifizierte Facharbeiter eine hohe Eigenverantwortung und Autonomie in der Umsetzung der einzelnen Produktionsschritte haben. Voraussetzung hierfür ist ein hohes Wissen der Beschäftigten über die Produktion und die zu fertigenden Produkte, das auf einer qualifizierten Ausbildung und langjährigen Berufserfahrung der Beschäftigten fußt (vgl. Kotthoff 2009: 435). Gerade die direkte interaktive Kooperation der Beschäftigten miteinander, wie sie in der Werkstattfertigung vorkommt, kann zur Generierung neuen Erfahrungswissens (impliziten Wissens) führen (Bolte/Porschen 2006: 43). Das Produkt- und Produktionswissen wird hier in der betrieblichen Sozialisation im Arbeitsalltag erlernt und die Produktion ist aufgrund der Personengebundenheit des Wissens stark von einzelnen Akteuren im Betrieb abhängig.

Folglich ist auch der Wissenstransfer zwischen dem Stammsitz und der Niederlassung in demselben Maße von dem Wissen einzelner Beschäftigter abhängig, wie dies die Produktion am Heimatstandort ist. Wie beschrieben, trifft dies umso mehr zu, je höher die Autonomie der Beschäftigten im jeweiligen Produktionsprozess ist. Insbesondere im Prozess der Internationalisierung handelt es sich bei dem benötigten Wissen häufig um im Betrieb nur bei wenigen Personen vorhandenes Spezialwissen – wie das Wissen über institutionelle Gegebenheiten des Ziellands oder notwendige Sprachkenntnisse –, weshalb hier bereits ein pas-

siver Widerstand einzelner Beschäftigter, wie das Zurückhalten von Informationen, folgenreich sein kann (vgl. Roßteutscher et al. 2011: 181).

Kontrolle im Betrieb und Verständnis des Betriebs als soziales System

Weshalb der Wissenstransfer in einem Produktionsmodell, das auf hoher Autonomie der Beschäftigten aufbaut, besondere Eigenschaften aufweist, führe ich im Folgenden unter Rückgriff auf das arbeitssoziologisch zentrale *Transformationsproblem* von Arbeitskraft in tatsächlich geleistete Arbeit aus, das sich aus der Unvollständigkeit von Arbeitsverträgen ergibt.^{17, 18}

Arbeitsverträge sind zum einen unvollständig, als es im betrieblichen Alltag immer wieder zu Situationen kommt, die vorab nicht vertraglich festgehalten werden können (vgl. March/Simon 1993: 110 f.). Zum anderen sind sie auch insofern unvollständig, als nicht exakt festgelegt werden kann, *wie* die Arbeit geleistet werden soll. So beschreibt gerade der „Dienst nach Vorschrift“, also das exakte Ausführen arbeitsvertraglich festgehaltener Tätigkeiten, eine minimale Leistungsbereitschaft der Beschäftigten (vgl. Berger 1995: 411;

¹⁷ Da die Ware Arbeitskraft im Gegensatz zu anderen Waren an den jeweiligen Träger der Arbeitskraft gebunden ist, können Quantität und Qualität von tatsächlich verausgabter Arbeit nicht in einem vorher festgelegten Ausmaß erkaufte werden (vgl. Marrs 2010: 331). Zudem kann Arbeitskraft nicht wie eine physische Ware gegen die Zahlung von Geld weitergegeben werden, sondern stellt zunächst nur einen Verfügungsanspruch dar, dessen konkrete Einlösung noch geleistet werden muss (vgl. Deutschmann 2002: 70). Der Kauf von Arbeitskraft bleibt somit immer mit einer Unsicherheit behaftet, die mit dem Abschluss formaler Arbeitsverträge allein nicht verschwindet, weshalb Arbeitskraft als „ein Versprechen [bezeichnet werden kann], dessen Realisierung durchaus ungewiss ist“ (vgl. Minssen 2012: 31). Während hierbei davon ausgegangen werden kann, dass die Arbeitskraft aus Perspektive des Unternehmens „in möglichst viel, möglichst engagierte und optimal an den betrieblichen Zielen ausgerichtete Arbeit“ (ebd.) umgesetzt werden soll, hat der Inhaber der Arbeitskraft ein grundlegendes Interesse daran, diese möglichst zurückzuhalten und zu erhalten, da sie seine einzige Erwerbsressource darstellt.

¹⁸ Auf die Implikationen der Personengebundenheit von Arbeit hat bereits Karl Polanyi hingewiesen und diese als „fiktive Ware“ bezeichnet, da sie nicht zum Zweck des Verkaufs *produziert* wird. Er betrachtet daher die Dekommodifizierung von Arbeit als Notwendigkeit, da ihre Ausbeutung zur Ausbeutung der arbeitenden Person und darüber zum körperlichen Verlust der Arbeitskraft führen würde (vgl. Polanyi 2013: 107 f.).

Deutschmann 2002: 97). Vielmehr stellt der Arbeitsvertrag die Erwartung des Geschäftsführers an eine „sachlich und zeitlich flexible Einsatzbereitschaft“ (ebd.: 97) der Beschäftigten dar.

Da sich also die tatsächlich geleistete Arbeit nicht vorab formal festhalten lässt, ergibt sich aus Perspektive des Unternehmens, in dessen Interesse es ist, so viel tatsächlich geleistete Arbeit wie möglich zu erhalten, die Notwendigkeit der Kontrolle der Erbringungen von Arbeit (vgl. ebd.). Die ‚Lösung‘ des Transformationsproblems ist somit auf die Ebene der konkreten betrieblichen Praxis verlagert. Dabei lassen sich zwei grundlegende Formen von Kontrolle unterscheiden: eine *direkte Kontrolle* und eine *verantwortliche Autonomie* (vgl. Marrs 2010: 335 f.).

Eine direkte Kontrolle beschreibt das Kontrollieren des konkreten Arbeitshandelns der Beschäftigten. Hierunter fallen zum Beispiel technische Formen von Kontrolle, wie Fließbänder oder hierarchische Kontrolle in Form direkter Anweisungen durch Vorgesetzte. Solche direkten Formen der Kontrolle von Arbeit wurden insbesondere in der sogenannten *Labour-Process-Debate*, die maßgeblich auf dem Marx’schen Interessengegensatz von Kapital und Arbeit beruhte, als Notwendigkeit von Unternehmen hervorgehoben. Der Betrieb wurde hier als Herrschaftsraum verstanden, welcher vor allem der Durchsetzung der Interessen des Managements dient.¹⁹ So sehen zum Beispiel Braverman (1998) und Edwards (1981) den Betrieb als durch den Kampf zwischen Geschäftsführung und Beschäftigten bestimmt, bei dem die Geschäftsführungsseite das Interesse verfolgt, so viel Leistung wie möglich von den Beschäftigten zu erhalten und die Beschäftigten so viel ihrer Arbeitskraft vorzuenthalten wie möglich. Der Arbeitsprozess wird in dieser Sichtweise allein durch das Management vorgegeben und von den Beschäftigten ausgeführt (vgl. Braverman 1998: 39 f.). Edwards beschreibt dementsprechend die „geleistete Menge an Arbeit [...] [als] Ergebnis des Kampfes zwischen Arbeitern und Kapitalisten“ (Edwards 1981: 25). Kontrolle als Koordinationsmechanismus nimmt in diesem Betriebsverständnis zwangsläufig eine zentrale Rolle ein. Durch die Möglichkeiten des informellen Unterlaufens der „Kontrollsysteme“ (R. Edwards) von Arbeit durch die Beschäftigten und die Notwendigkeit einer Reaktion der Geschäftsführung darauf, ergeben sich für die Beschäftigten Machtpotenziale innerhalb der betrieblichen

¹⁹ Siehe hierzu auch Hildebrandt & Seltz (1989: 28) sowie Minssen (2006: 70).

Herrschaft (vgl. Deutschmann 2002: 117).^{20, 21}

Mikropolitische Ansätze haben dagegen in der Folge dieses Herrschaftsverständnis verworfen und in scharfer Abgrenzung dazu darauf hingewiesen, dass Beschäftigte keineswegs lediglich machtlos die Vorgaben der Geschäftsführung erfüllen, sondern ebenfalls über ein Machtpotenzial im betrieblichen Arbeitsalltag verfügen, welches sie zum eigenen Vorteil einsetzen können. Als wichtigste Vertreter dieser Theorierichtung sehen Crozier und Friedberg (1979) dieses Potenzial darin, dass Beschäftigte Ressourcen im Betrieb kontrollieren, die für andere betriebliche Akteure relevant sind, wodurch Abhängigkeiten auf der einen und Macht auf der anderen Seite entstehen.²² Ausgehend von der Annahme, dass „[k]eine *Situation in einer gegebenen Organisation [...] einen Akteur völlig unter Zwang*“ (ebd.: 56, *Hervorhebung im Original*) stellt, bietet der „Spielraum“ (ebd.) der individuellen Freiheit in Organisationen eine Machtressource. In dem Maße, in dem ein Akteur die Ungewissheit anderer Akteure über diesen Spielraum kontrollieren kann, kann er Macht über diese ausüben. Organisational bedeutet dies, dass Macht nicht lediglich in Richtung der formalen Hierarchie von oben nach unten verläuft, sondern dass Beschäftigte gegenüber ihren Vorgesetzten auch dann Macht besitzen, wenn sie zum Beispiel den Zugang zu Wissen kontrollieren können, welches dem Vorgesetzten nicht zugänglich ist. Zudem wird in der unmittelbaren Arbeitsausführung ständig neues Erfahrungswissen produziert, was dazu führt, dass die Beschäftigten einen immer wieder neu hergestellten, systematischen Wissensvorsprung besitzen, der Ungewissheitszonen ermöglicht (vgl. Manske 1987: 168).

²⁰ Nach Max Weber bedeutet Herrschaft „die Chance, für einen Befehl bestimmten Inhalts bei angebaren Personen Gehorsam zu finden“ (Weber 1964: 38).

²¹ Der Betrieb stellt in diesem Verständnis einen Raum einer ständig „neu auszuhandelnde[n] Balance von Macht und Gegenmacht“ (ebd.) zwischen Beschäftigten auf der einen und Geschäftsführung auf der anderen Seite dar. In der Perspektive des Betriebs als Herrschaftsraum spielt jedoch die informelle Seite betrieblicher Strukturen nur eine untergeordnete Rolle, da die Ordnung im Betrieb vor allem als Resultat der betrieblichen Formalstruktur als Herrschaft aufgefasst wird. Die Frage der geleisteten Arbeit wird vor allem unter dem Gesichtspunkt der Kontrolle von Arbeit gesehen. Die *Bedingungen der Leistungsbereitschaft* betrieblicher Akteure werden somit ausgeblendet. Darüber hinaus spielt Konsens durch den Fokus auf den Konflikt von Geschäftsführung und Belegschaft als Mechanismus der Handlungskoordination betrieblicher Akteure keine Rolle.

²² Macht im Sinne Croziers und Friedbergs wird verstanden als „die bestimmten Individuen oder Gruppen verfügbare Möglichkeit, auf andere Individuen oder Gruppen einzuwirken“ (Crozier/Friedberg 1979: 39).

Konkret ergibt sich das Machtpotenzial der Beschäftigten daher aus 1) der Vorstrukturierbarkeit des Produktionsprozesses, also der Frage, wie detailliert Arbeitsaufträge vorgegeben werden können, 2) der Kontrolle und Messbarkeit der Leistung der Beschäftigten durch die Geschäftsführung und 3) dem Aufwand des Unternehmens für Rekrutierung, Ausbildung und Weiterbildung des Personals (vgl. Ofner 2000: 96 ff.).

Dieses *Machtpotenzial der Beschäftigten wächst in der Internationalisierung an*. Erstens ergeben sich durch die Internationalisierung neue Aufgaben, für die kein Erfahrungswissen besteht und die somit nicht vorab strukturiert werden können, sondern von den Beschäftigten in der Praxis innovativ und flexibel gelöst werden müssen. So können Expatriates in der Niederlassung mit plötzlich auftretenden Problemen konfrontiert werden, die am Heimatstandort nicht existieren. Zweitens sind die Möglichkeiten zur Kontrolle der Leistungen der Beschäftigten bei den neu hinzukommenden Aufgaben stark begrenzt – zum Beispiel wenn es keine vorherigen Erfahrungen darüber gibt, wie das Anlernen der Beschäftigten in der Niederlassung abläuft und welche Dauer dies in Anspruch nehmen darf (vgl. ebd.: 98). In der Terminologie Croziers und Friedbergs (1979) beschreiben diese beiden Punkte also das Hinzukommen neuer *Ungewissheitszonen*, die von Beschäftigten kontrolliert werden. Drittens erhöht zudem die Bedeutung des Expertenwissens der Beschäftigten für die Kooperation zwischen Zentrale und Niederlassung das Machtpotenzial dieser gegenüber der Geschäftsführung (vgl. ebd.). In der Frühphase des Engagements ist dies in noch stärkerem Maße der Fall, da Strukturen und Prozesse der Koordination und Kooperation zwischen Zentrale und Niederlassung erst eingerichtet und etabliert werden müssen. Dabei führen die unterschiedlichen Internationalisierungshürden für KMU, die sich aus dem fehlenden Wissen über den Markt und den damit verbundenen Chancen, Sprach- und kulturellen Unterschieden sowie den geringen Ressourcen ergeben, dazu, dass dem Internationalisierungsverlauf ein inhärentes Moment der Unplanbarkeit anhaftet (vgl. Antoldi et al. 2011: 8; Zaheer 1995).

Zusammenfassend kann unter Berücksichtigung der Grenzen direkter Kontrolle von Arbeit, auf welche mikropolitische Ansätze hinweisen, konstatiert werden, dass eine direkte Kontrolle von Arbeit umso weniger möglich ist, je mehr das Arbeitshandeln Kreativität und Eigeninitiative der Beschäftigten erfordert, weshalb „um so mehr [...] auf die zweckdienliche, letztlich konsensuelle Gestaltung der dadurch entstehenden Handlungsspielräume durch die Arbeitenden vertraut werden [muss]“ (Minssen 1991: 53). Entsprechend zielt die Kontrollform der verantwortlichen Autonomie (s. o.) weniger auf Arbeitshandeln und Arbeitsleistung

der Beschäftigten ab, sondern stärker auf deren Leistungsbereitschaft. Während hier die konkrete Ausübung des Arbeitshandelns den Beschäftigten obliegt, liegt das Ziel der Kontrollform darin, die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten so zu fördern, dass diese produktiv zum Unternehmensziel beitragen (vgl. Marrs 2010: 335 f.).

Für den Wissenstransfer zwischen Niederlassung und Zentrale bedeutet das, dass dieser in demselben Maße kontrolliert werden kann wie die Arbeit der Beschäftigten und entsprechend schwieriger zu kontrollieren ist, je höher die Autonomie der Beschäftigten in einer Arbeitsform ist. Zudem bedarf es für den Transfer von Wissen *immer auch* des impliziten Wissens der Beschäftigten, sodass die Qualität – das *Wie* (s. o.) – des Wissenstransfers *auch* von den individuellen Beschäftigten als Beteiligten am Wissenstransfer abhängig ist. So zeigt die Forschung, dass der Bezug, den einzelne Beschäftigte einer Niederlassung zur Unternehmenszentrale haben, direkte Auswirkungen auf die Bereitschaft dieser Beschäftigten hat, sich für die Unternehmenszentrale aktiv einzusetzen – im Sinne eines über die im Arbeitsvertrag festgelegten Leistungen hinausgehenden zusätzlichen Einsatzes – und mit einem hohen Commitment zum Heimatstandort die Wahrscheinlichkeit einer hohen Bereitschaft zur Unterstützung des Heimatstandortes ansteigt – zum Beispiel in der Form der bereitwilligen Unterstützung des Wissenstransfers (vgl. Kostova 1999: 318).

Diese Erkenntnis ergibt sich aus dem Konzept des *organizational commitment*, in dem individuelle Beschäftigte im Fokus stehen (vgl. Mowday et al. 1979: 225 ff.). Die *Bedingungen* für die Leistungsbereitschaft zum Wissenstransfer entwickeln sich jedoch, wie im Folgenden weiter ausgeführt wird, kontextuell innerhalb des Betriebs. Die auf den ersten Blick triviale Frage „Warum arbeiten die Arbeiter?“ aus dem gleichlautenden Aufsatz von Johannes Berger (1995), die auf die Bedingungen der Leistungsbereitschaft der Beschäftigten verweist, lässt sich somit mit Hermann Kotthoff präzisieren als: „Unter welchen Voraussetzungen *wollen* sie freiwillig mitdenkend, produktiv und gewinnbringend arbeiten?“ (vgl. Kotthoff 2009: 429; Hervorhebung im Original).²³

²³ Gemeint ist hier selbstverständlich eine Freiwilligkeit im Rahmen der kapitalistischen Wirtschaftsordnung (vgl. Deutschmann 2009: 45; Polanyi 2013: 104). Das heißt, sie bezieht sich nicht auf die Frage der ökonomischen Notwendigkeit zur Arbeit an sich, sondern die Frage nach einer freiwilligen Mitarbeit innerhalb des Betriebs, die über die formalen Anforderungen des Arbeitsvertrages hinausgeht. In diesem grundlegenden Sinne handelt es sich daher bei Arbeitsbeziehungen mit wenigen Aus-

Im nächsten Abschnitt werde ich mit dem Konzept der betrieblichen Sozialordnung ein Verständnis des Betriebs als *soziales System* darlegen und mit der bisherigen Argumentation verknüpfen und dabei zeigen, dass die freiwillige Mitarbeit der Beschäftigten abhängig von dem *sozialen System* des Betriebs ist.²⁴

4.1.2 Das Konzept der betrieblichen Sozialordnung

Im Folgenden wird der Blick auf die betriebliche Sozialordnung als das soziale System der Bereitschaft der Beschäftigten zur freiwilligen Mitarbeit gerichtet, wobei diese Bereitschaft als Resultat sozialer Prozesse unabhängig davon ist, ob die Fähigkeiten zum Transfer von Wissen überhaupt bei den Beschäftigten in Zentrale und Niederlassung vorhanden sind und ebenfalls unabhängig von anderen potenziellen Barrieren des Wissenstransfers, wie zum Beispiel Sprachprobleme oder persönliche Probleme zwischen einzelnen Beschäftigten, sind (Bendt 2000: 52 ff.). Dieses Verständnis des Betriebs als Sozialraum trägt der „soziale[n] Konstitution des Akteurshandelns“ (Becker-Ritterspach 2006: 160) Rechnung, indem es die aus „informellen, impliziten Vereinbarungen und Regeln“ (Minssen 2006: 85) bestehende soziale Struktur im Betrieb berücksichtigt, an der sich Handeln im Betrieb orientiert und die zur „Herausbildung, Reproduktion und Veränderung sozio-emotionaler Beziehungsqualitäten zwischen betrieblichen Akteuren bzw. Akteursgruppen“ (Becke 2008: 116) führen.

In der wissenschaftlichen Forschung finden sich unterschiedliche Ansätze, die eine solche Perspektive des Betriebs als Sozialraum einnehmen und die seit Ende der Achtzigerjahre verstärkt im arbeits- und industriesoziologischen Diskurs entwickelt wurden. So beschreiben Senghaas-Knobloch et al. mit ihrem Konzept der industriellen Arbeitskultur die „lebensweltliche Seite“ (Senghaas-Knobloch et al. 1996: 12) formaler Organisation, die durch die „subjektiven Ansprüche“ geprägt wird, die „Menschen [...] in eine Situation mitbringen“ (ebd.). Diese Arbeitskultur bildet sich heraus, „weil Menschen in wechselseitigen Beziehungen ihre vorgegebenen formalen Anforderungen erfüllen“ (ebd.). Ähnlich beschreiben Hildebrandt und Seltz (1989) mit ihrem Konzept der betrieblichen Sozialverfassung „das

nahmen immer um instrumentelle Beziehungen dergestalt, dass Arbeit geleistet wird, „um als Gegenleistung Geld zu erhalten [und Arbeitskräfte beschäftigt werden,] um ein Produkt oder eine Dienstleistung [...] erstellen zu lassen, um damit Gewinn zu erzielen“ (Voswinkel 2005: 237 f.).

²⁴ Es soll an dieser Stelle darauf hingewiesen sein, dass dem Begriff des *sozialen Systems* in dieser Arbeit kein systemtheoretisches Verständnis Luhmann'scher Provenienz zugrunde liegt.

Gesamtensemble der wichtigsten, betrieblich gestalteten oder im Betrieb wirksamen Normen und Regeln, die die Arbeitseinstellung und das Arbeitsverhalten der Beschäftigten beeinflussen“ (Hildebrandt & Seltz 1989: 34). Einen stärkeren Fokus auf die innerbetrieblichen industriellen Beziehungen nehmen Bosch et al. (1999) sowie Artus et al. (2001) mit ihrem Ansatz der politischen Kultur innerbetrieblicher Austauschbeziehungen ein. Diese entwickeln eine Typologie von Interaktionsmustern innerbetrieblicher Austauschbeziehungen in KMU. Dabei zielt dieser Ansatz auf die Interessengegensätze im Betrieb ab. Dieser stellt den institutionalisierten Interessenausgleich zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung in das Zentrum, indem davon ausgegangen wird, dass im Betrieb „jeweils betriebsspezifische[n] Organisations- und Verhandlungskulturen mit einem Nebeneinander von Machtbeziehungen und Konsens- bzw. Verständigungshandeln auf Basis individueller und kollektiver Interessen“ existieren (vgl. Bosch et al. 1999: 29). Einen vergleichbaren Fokus hat das sozialpsychologische Konzept der sozialen Erwartungsstrukturen von Becke (2008), welches „jenes Gefüge expliziter wie impliziter wechselseitiger Verhaltenserwartungen zwischen interdependenten betrieblichen Akteuren [betrachtet], das in relativ dauerhaften sozialen Interaktionsprozessen hervorgebracht und verändert wird“ (Becke 2008: 13). Diese werden als im Betrieb situativ und vom jeweiligen organisationalen Kontext abhängig verstanden, sodass eine Vielzahl von Erwartungsstrukturen im Betrieb nebeneinander existiert (vgl. ebd.: 77 ff.). Dieser Ansatz abstrahiert jedoch von den Beziehungen zwischen den betrieblichen Akteuren selbst und deren emotionalem Bezug zum Betrieb und rückt die Makrostrukturen von Erwartungen in das Blickfeld und ermöglicht somit die Erklärung der Folgen organisationalen Wandels für diese Erwartungsstrukturen.

Der analytische Begriff der betrieblichen Sozialordnung von Hermann Kotthoff und Josef Reindl (1990) weist Ähnlichkeiten zu den soeben skizzierten Ansätzen auf, die den Betrieb als einen Sozialraum konzeptualisieren, legt aber im Gegensatz zu diesen den Fokus auf die Bedingungen der Bereitschaft zur ‚freiwilligen‘ Mitarbeit der betrieblichen Akteure und ist deshalb besonders geeignet, ein theoretisches Verständnis der Rolle der Beschäftigten im Internationalisierungsprozess von KMU entwickeln. Aufgrund dieser spezifischen Perspektive bildet das Konzept die theoretische Grundlage dieser Arbeit und wird im Folgenden ausführlich vorgestellt. Ich werde dabei herausarbeiten, welche Möglichkeiten das Konzept für die empirische Analyse der Internationalisierung von Unternehmen bietet und dabei auch auf seine Limitationen eingehen.

Unter der *betrieblichen Sozialordnung* verstehe ich in Anlehnung an Kotthoff und

Reindl ein *innerbetriebliches*, „*überindividuelles System einer stabilen Erwartungskoordination, eine Makrostruktur von Vorstellungen, Konzepten, Regeln und Routinen richtigen und angemessenen Arbeitshandelns, die das zukünftige Verhalten der Akteure füreinander vorausschaubar macht*“ (Kotthoff 2009: 429, Hervorhebung A. M.).

Diese Sozialordnung ist das Resultat der interaktiven Aushandlungsprozesse der Akteure im Betrieb untereinander, zu denen sowohl die Beschäftigten und die betriebliche Interessenvertretung als auch die Geschäftsführung zählen (vgl. Kotthoff 2009). Der Begriff der Aushandlung der sozialen Ordnung beschreibt dabei nicht etwa ein intentionales Verhandeln unterschiedlicher Interessen der verschiedenen Akteure im Betrieb, sondern die Herausbildung und Etablierung der sozialen Ordnung im Verlauf der alltäglichen praktischen Interaktion, in welcher sich die „vielschichtige[n] soziale[n] Beziehungen [der betrieblichen Akteure] und deren lebensweltliche Bezüge“ ausdrücken (Minssen 2006: 84).

Das Konzept nimmt somit Abstand von einem einseitigen Fokus auf das Managementhandeln – wie es insbesondere in dem oben vorgestellten Diskurs zu Entrepreneurship der Fall ist –, es trägt vielmehr der innerbetrieblichen Komplexität Rechnung, indem der Betrieb als *sozial konstituierte Einheit wechselseitiger Beziehungen* von Geschäftsführung, Belegschaft und Interessenvertretung betrachtet wird. So wird, anknüpfend an Granovetters (1985) für die Neue Wirtschaftssoziologie wegweisendes Konzept der *embeddedness*, die Sozialordnung im Betrieb als sozial, institutionell und kulturell eingebettet und somit offen für lebensweltliche, außerbetriebliche Einflüsse, verstanden.²⁵ Handeln in wirtschaftlichen Kontexten ist nicht losgelöst von anderem sozialen Handeln, sondern vielmehr eine Form sozialen Handelns, das von außerwirtschaftlichen Kontexten beeinflusst wird. Überträgt man Granovetters Konzept der *embeddedness* auf die betriebliche Sozialordnung als System einer stabilen Erwartungskoordination, bedeutet dies, dass diese Koordination von Erwartungen nicht isoliert innerhalb des Betriebs stattfindet, sondern immer auch durch lebensweltliche, außerbetriebliche Einflüsse geprägt ist. Erwartungen, die von den betrieblichen Akteuren außerhalb des Betriebs gebildet werden, kommen im betrieblichen Kontext zur Geltung, weil sie einen Einfluss auf die Akteure und deren Handeln im Betriebsalltag haben (Kotthoff 2000:

²⁵ Ansätze, die Handeln im Betrieb als sozial eingebettet begreifen, umgehen dabei jene „theoretische[n] Engführungen“ (Becke 2008: 313), die in übersozialisierten (struktur deterministischen) oder untersozialisierten (voluntaristischen) Ansätzen auftreten (vgl. ebd.).

28; vgl. auch Kotthoff/Reindl 1990: 364; Kotthoff 2009: 429 f.). So entstehen etwa Erwartungen darüber, welcher Lohn oder welches Verhalten im persönlichen Umgang gerecht ist, nicht allein aus dem Betriebsalltag heraus, sondern sind vielmehr abhängig davon, was in der Lebenswelt der Akteure als gerecht akzeptiert ist.

Verstanden als „Regeln und kohäsive[n] Kräfte[n] des Zusammenlebens in einer sozialen Einheit von relativ großer Dauer“ (Kotthoff/Reindl 1990: 13) ist der Begriff der Ordnung vom „Begriffsumfang her“ (ebd.) gleichbedeutend mit dem Begriff der Herrschaft, zielt jedoch weniger stark auf die Techniken und Legitimationsgrundlagen von Herrschaft ab, sondern betont stärker Konsens, Kooperation, Konflikt, Widerstand sowie Integrations- und Desintegrationskräfte unter den Bedingungen von Macht (vgl. ebd.). Ordnung orientiert sich somit am Herrschaftsbegriff Webers, dessen bedeutender soziologischer Wert darin liegt, Herrschaft nicht auf die Position des Herrschers zu reduzieren, sondern als Verhältnis von Herrschenden und Beherrschten zu verstehen, indem dieses darauf hinweist, dass Herrschaft nur dann bestehen kann, wenn das Herrschaftsverhältnis auch von der Seite der Beherrschten als legitim anerkannt ist (vgl. Weber 1964: 157). Das Konzept der betrieblichen Sozialordnung fokussiert deshalb nicht allein auf den Herrscher, sondern auf das Verhältnis von Herrscher und Beherrschten (vgl. Kotthoff/Reindl 1990: 13; Kotthoff 2009).

Im betrieblichen Kontext bedeutet dies, dass das Handeln von Geschäftsführung und Beschäftigten nicht ausschließlich als Machthandeln aufgefasst wird, vielmehr kann die soziale Struktur im Betrieb nur dann verstanden werden, wenn auch das Konsenshandeln der Akteure einbezogen wird (vgl. Kotthoff 1994: 22, 2009: 429). Neben Machthandeln stellt auch Einverständnishandeln „eine eigenständige Kategorie mit eigenem Konstitutionsprozess [dar]“ (Kotthoff/Reindl 1990: 12). Das auf Weber zurückgehende Konzept des Einverständnishandelns bezeichnet „ein an den Erwartungen des Verhaltens Anderer orientiertes Handeln“, welches „um deswillen eine empirisch ‚geltende‘ Chance hat, diese Erwartungen erfüllt zu sehen, weil die Wahrscheinlichkeit objektiv besteht: daß diese anderen jene Erwartungen trotz des Fehlens einer Vereinbarung als sinnhaft ‚gültig‘ für ihr Verhalten praktisch behandeln werden“ (Weber 1982: 456). Mit Rückgriff auf Gert Schmidt (1986), der das Konzept des Einverständnishandelns in Anlehnung an Weber zur Untersuchung betrieblicher Entscheidungsprozesse in die arbeitssoziologische Debatte eingeführt hat, kann daher festgehalten werden, dass Einverständnishandeln „nicht identisch mit Konsensus im Sinne von inhaltlicher Übereinstimmung oder gar Interessengleichheit etc.“ (ebd.: 61) ist, sondern bedeutet, dass die Makrostruktur von Erwartungen zwischen den betrieblichen Akteuren im

Betrieb ausgehandelt wird, indem das Handeln der Akteure de facto als legitim akzeptiert wird (ebd.: 59 f.).

Zugrunde liegt der Sozialordnung im Betrieb dennoch eine Machtasymmetrie zugunsten der Geschäftsführung, die sich aus dem Direktionsrecht der Geschäftsführung ergibt, weil diese „hierarchisch übergeordnet und formal weisungsbefugt“ (Pohlmann 2013: 318) zum Treffen von Entscheidungen legitimiert ist. Im Mittelpunkt des Konzepts steht sodann „die Frage nach der Handlungskoordination und der sozialen Integration, also nach den Regelungsmechanismen, die die Handlungen von Geschäftsführung und Beschäftigten koordinieren; nach der wechselseitigen Beziehung sowohl im Arbeitsprozess und Arbeitshandeln als auch im gesamten Sozialverhalten im Betrieb; nach dem strukturellen Gerüst, der [...] ‚Gestimmtheit‘ und der [...] ‚Kultur‘ [...] des Sozialgebildes Klein- und Mittelbetrieb“ (Kotthoff/Reindl 1990: 9). Der ‚Betrieb‘ ist entsprechend aus Perspektive des Ansatzes weder gleichbedeutend mit der organisationalen Formalstruktur, noch der räumlich-physikalischen Beschaffenheit des Unternehmens, sondern stellt den „Inhalt der Kognitionen und des Erlebens“ (ebd.: 355) der betrieblichen Akteure dar, der von jedem Akteur mit einem subjektiven Sinn versehen wird (vgl. ebd.). Der *Betrieb* stellt somit einen gemeinsamen Bezugspunkt der Akteure dar. So beziehen sich Beschäftigte und Geschäftsführung nicht nur gegenseitig aufeinander, sondern zugleich auf den Betrieb als soziale Einheit. Die Formalstruktur des Betriebs spielt dabei nur insofern eine Rolle, als diese eine „subjektiv erlebte Korrespondenz“ (ebd.: 9) erzeugt. Aus Sicht der betrieblichen Sozialordnung ist somit nicht die Formalstruktur relevant, sondern lediglich ihre Zuschreibung durch die betrieblichen Akteure und deren Umgang mit dieser. Auch Interessenvertretungsstrukturen etwa bilden daher nur einen Teil der Ordnung zwischen Geschäftsführung und Belegschaft im Betrieb, die mit dem Konzept der betrieblichen Sozialordnung operationalisiert werden soll (vgl. Kotthoff 1994: 21 f.).

Die existierende betriebliche Sozialordnung ist unabhängig von der Formalstruktur im Betrieb, bildet jedoch eine Handlungsorientierung für die Akteure im Betrieb: So ist der Rahmen akzeptierter Handlungen im Betrieb durch die etablierte Sozialordnung vorgegeben, das Handeln im Betrieb ist jedoch nicht durch sie determiniert. Dies entspricht einem interaktiven Verständnis sozialer Ordnung im Sinne einer *negotiated order* nach Strauss (1978), die vor allem auf implizit ausgehandelten Regeln beruht und einen Bezugspunkt für das Handeln der Akteure darstellt (vgl. Strauss 1978: 224 ff. Maines/Charlton 1985). Mit Bezug auf

Giddens Strukturationstheorie stellt diese Ordnung eine Struktur dar, die immer wieder reproduziert wird, denn „in ihrem Alltagshandeln beziehen sich die Akteure immer und notwendig auf die strukturellen Momente übergreifender sozialer Systeme, welche strukturellen Momente sie so zugleich reproduzieren“ (Giddens 1992: 76). Die betriebliche Sozialordnung als Makrostruktur überindividueller Erwartungen besteht aus etablierten Regeln, für oder gegen deren Befolgen sich die Akteure situativ entscheiden können. Während die Struktur durch ihre Befolgung reproduziert wird, kann die Verletzung dieser Regeln sanktioniert werden und zu einem Wandel der Erwartungsstruktur führen (vgl. ebd.: 73 ff.). Der Begriff der Sozialordnung beschreibt daher kein ‚Instrument‘ der Geschäftsführung, welches zur Kontrolle der Beschäftigten ‚angewendet‘ werden könnte, da die soziale Ordnung interaktiv ausgehandelt wird und nicht intentional in eine intendierte Form verändert werden kann. Beispielsweise kann eine versuchte Einflussnahme auf die im Betrieb etablierten Erwartungen durch die Geschäftsführung unintendierte Folgen in Form verstärkten Widerstands auf Seiten der Beschäftigten nach sich ziehen.

Da die im Betrieb etablierten Erwartungen in der Interaktion der Akteure stetig neu ausgehandelt werden, folgt hieraus zudem, dass die innerbetriebliche Ordnung eine historisch gewachsene Struktur darstellt. So sind die Ergebnisse der Aushandlungen hochgradig von den beteiligten Akteuren und idiosynkratischen Kontextbedingungen abhängig (vgl. Minssen 2006: 84). Vergleichbare wirtschaftliche und formalstrukturelle Bedingungen in unterschiedlichen Betrieben führen daher nicht notwendigerweise zu identischen betrieblichen Sozialordnungen. Vielmehr entwickeln sich diese interaktiv auf der Basis der jeweils eigenen Betriebshistorie und verfügen über eine relative Dauerhaftigkeit und Stabilität.

Insgesamt zeigt sich, dass das Konzept der betrieblichen Sozialordnung eine theoretische Offenheit aufweist und Raum zur weiteren Differenzierung und Präzisierung seiner einzelnen Elemente bietet. Dies ist einer Verwendung zur empirischen Analyse insofern zuträglich, als das Konzept generelle Kategorien für die Beobachtung des Betriebs als Sozialraum liefert, die sich anknüpfungsfähig zeigen für weitere theoretische Konzepte. Exemplarisch erwähnt werden kann hier der Begriff des Vertrauens, den ich weiter unten unter Rückgriff auf den Luhmann’schen Vertrauensbegriff präzisieren werde. Im folgenden Kapitel 4.2 werde ich daher die für die empirische Analyse in dieser Arbeit relevanten Dimensionen des Konzepts herausarbeiten und diese theoretisch fundieren.

Eine zentrale Limitation des Konzepts liegt darin begründet, dass die betriebliche Sozialordnung das Verhältnis potenziell aller Beschäftigten zur Geschäftsführung (oder einem

einzelnen Geschäftsführer) beschreibt. Die betrieblichen Akteure werden als intern homogene Gruppen konzeptualisiert.²⁶ Die empirische Analyse begrenzt dies insofern, als unterschiedliche und differenzierte Erwartungen innerhalb dieser Gruppe nicht in ihrer empirischen Komplexität abgebildet werden können. Die vorliegende Fragestellung wird dadurch jedoch nicht beeinflusst: Zum einen steht das Aufzeigen der grundlegenden Erwartungen im Betrieb im Zentrum des Forschungsinteresses, wofür sich das Konzept trotz des Fokus auf Gruppen von Akteuren als sehr instruktiv erweist. Dabei darf das Konzept als heuristisches Analysewerkzeug nicht als grobe analytische Schablone verstanden werden, sondern es bietet dennoch die Möglichkeit, Besonderheiten einzelner Sozialordnungen herauszuarbeiten. Zum anderen gilt es auch, die Praxis der Erhebung des empirischen Materials zu berücksichtigen. So würde eine Untersuchung aller möglichen Erwartungen eines Betriebs Interviews mit allen Akteuren innerhalb des Betriebs notwendig machen. Aufgrund des Umfangs einer solchen Erhebung ließe sich diese kaum als vergleichende Analyse zwischen mehreren Unternehmen realisieren.

In diesem Abschnitt wurde das Konzept der betrieblichen Sozialordnung, das den theoretischen Rahmen für den empirischen Teil der Arbeit bildet, grundlegend vorgestellt. In den folgenden Abschnitten werde ich darlegen, welche Elemente des Konzepts ich für die Analyse der Internationalisierung von KMU verwendet habe und wie dies durchgeführt wurde.

4.2 Reziprozität als Basis von Kooperation – die Dimensionen betrieblicher Sozialordnung

Die betriebliche Sozialordnung besteht aus zwei „Achsen von Beziehungsqualitäten“ (Kotthoff 2009: 433): 1) die Dimension der Handlungskoordination und 2) die Dimension der Herrschaft im Betrieb. Die jeweils konkrete Form der Handlungskoordination bewegt sich auf einem Kontinuum von gemeinschaftlich bis instrumentalistisch und die jeweils konkrete Form der Herrschaft auf einem Kontinuum von autokratisch bis liberal/konstitutionell (vgl. ebd.).

²⁶ Dies wird auch von Becke adressiert (vgl. ebd.: 187).

Dimension der Handlungskoordination	<u>integrativ-gemeinschaftlich</u>		<u>instrumentalistisch</u>	
Dimension der Herrschaft	<i>autoritär</i>	<i>liberal</i>	<i>autoritär</i>	<i>liberal</i>

Abbildung 1: Dimensionen betrieblicher Sozialordnung

Idealtypisch ergeben sich zwei grundlegende Typen von Sozialordnungen (Abbildung 1): eine *integrativ-gemeinschaftliche* und eine *instrumentalistische* Form, die jeweils sowohl in autoritären als auch liberalen Herrschaftsformen existieren und in der empirischen Wirklichkeit in verschieden starker Ausprägung vorzufinden sind, also in Misch- oder Zwischenformen auftreten (vgl. ebd. f.).²⁷

Im Kern bezieht sich die Unterscheidung von integrativ-gemeinschaftlicher und instrumentalistischer Sozialordnung auf den *Grad der Reziprozität* der Erwartungen, der sich in der *zugeschriebenen Zusammengehörigkeit* der betrieblichen Akteure widerspiegelt (vgl. Kotthoff/Reindl 1990: 354 ff. Voswinkel 2005: 245).²⁸ So beschreibt die Dimension der Handlungskoordination, *wie* im Betrieb zusammengearbeitet wird – nämlich, ob die betrieblichen Akteure dem Betrieb den Status eines ‚gemeinsamen Projekts‘ zuschreiben (*integrativ-gemeinschaftlich*), oder diesen vornehmlich als Vehikel zur eigenen Nutzenmaximierung verstehen (*instrumentalistisch*). Während für integrativ-gemeinschaftliche Sozialordnungen ein starker Bezug der betrieblichen Akteure zueinander mit hohem Vertrauen und hoher Reziprozität und ein starker Bezug zum Betrieb als gemeinsamer Einheit, zu dem eine positive emotionale Qualität besteht, charakteristisch ist, ist in instrumentalistischen Sozialordnungen das Gegenteil der Fall. Hier besteht von Seiten der betrieblichen Akteure keine zugeschriebene persönliche Beziehung zum Betrieb, dem auch nicht der Status eines gemeinsamen Pro-

²⁷ Dabei handelt es sich um *Idealtypen* im Weber’schen Sinne. Sie stellen also eine „Steigerung eines oder einiger Gesichtspunkte [...] zu einem Gedankengebilde“ (Weber 1982: 191) dar, welches in derselben Form in der empirischen Welt nicht auftritt. Insofern sind sie theoretische Überspitzungen empirischer Phänomene.

²⁸ Die Unterscheidung zwischen integrativ-gemeinschaftlicher und instrumentalistischer Sozialordnung geht zurück auf jene in Max Webers Werk zentrale Unterscheidung von *Vergemeinschaftung* als derjenigen Sozialform, bei welcher die Zugehörigkeit zu einer sozialen Einheit auf „gefühlter [...] *Zusammengehörigkeit*“ (Weber 1964: 29, Hervorhebung im Original) beruht und *Vergesellschaftung* als einer sozialen Einheit auf Basis zweckrationaler Motive (vgl. ebd.).

jekts aller betrieblichen Akteure zugeschrieben wird. Vielmehr besteht hier ein geringes Vertrauensverhältnis gepaart mit einer niedrigen Reziprozität. Geschäftsführung und Belegschaft begegnen sich in diesem Typus mit einem generellen Misstrauen und orientieren Leistungen gegenüber anderen Akteuren im Betrieb vorrangig an einem zweckrationalen Nutzenkalkül.

Die Dimension der Herrschaftsform liegt quer zur Dimension der Handlungskoordination. In Bezug auf diese zweite Dimension können *liberale* von *autoritären* Sozialordnungen abgegrenzt werden. Diese unterscheiden sich darin, „wieviel Individualismus (Freiheit) bzw. Zwang sich mit dem Gemeinschaftlichen oder Instrumentalistischen verbinden“ (Kotthoff/Reindl 1990: 360) – dies ist unabhängig vom Formalisierungsgrad oder der Frage, ob diese innerbetrieblichen Erwartungen explizit oder implizit bestehen (vgl. Kotthoff 2009: 434). Die Handlungskoordination beschreibt demnach die Makrostruktur der etablierten Erwartungen im Betrieb (s. o.) und die Herrschaftsform beschreibt, wie zwingend diese Erwartungen auf die Beschäftigten im Betrieb wirken.

Das Forschungsinteresses der vorliegenden Untersuchung richtet sich, wie im Folgenden ausgeführt wird, allein auf die Dimension der *Handlungskoordination* im Betrieb, die von Kotthoff und Reindl als übergeordnete Unterscheidungskategorie der betrieblichen Sozialordnung verstanden wird. Diese wirkt sich direkt auf die Bereitschaft zur Kooperation der Beschäftigten im Betrieb aus.

Die Reziprozität der betrieblichen Akteure zueinander, anhand welcher sich die beiden Formen der Sozialordnung auf der zentralen Achse der Handlungskoordination unterscheiden, basiert auf der außerbetrieblichen Reziprozitätsnorm, die mit Gouldner in ihrer allgemeinen Form als durch zwei Minimalanforderungen charakterisiert beschrieben werden kann: „(1) Man sollte denjenigen helfen, die einem geholfen haben, und (2) man sollte jene nicht kränken, die einem geholfen haben“ (Gouldner 1984: 98). Reziprozität geht als gesellschaftliche Norm über einen rein wirtschaftlichen Austausch hinaus und kann deshalb erst dann zum Tragen kommen, wenn Leistungen ausgetauscht werden, die über den Austausch von Geld gegen Arbeit hinausgehen und als besonders und nicht-üblich zugeschrieben werden. Im betrieblichen Kontext bedeutet dies, dass solche, über den Arbeitsvertrag hinausgehenden Leistungen aufgrund der Machtasymmetrie im Betrieb von Seiten der Geschäftsführung angeboten und von den Beschäftigten als unübliche Leistungen zugeschrieben werden (vgl. Voswinkel 2005: 239). Solche Leistungen „implizieren die moralisch empfundene Verpflichtung, sich in der Folge zu revanchieren“ (ebd.) und führen dazu, dass die Beschäftigten

ebenfalls Leistungen erbringen, die über den marktvermittelten Tausch von Arbeit hinausgehen (vgl. ebd.: 240).

Ursächlich für den Reziprozitätsgrad zwischen den betrieblichen Akteuren und der zugeschriebenen Zusammengehörigkeit der betrieblichen Akteure sind 1) die *Anerkennung außerbetrieblicher Erwartungen*, 2) das darauf basierende *Vertrauen zwischen den betrieblichen Akteuren* und 3) die hieraus resultierende *Bereitschaft zur ‚freiwilligen‘ Mitarbeit im Betrieb* (Abbildung 2). Ich werde an dieser Stelle diese grundlegenden Elemente des Konzepts der betrieblichen Sozialordnung theoretisch begründen und damit zugleich das theoretische Fundament der folgenden empirischen Analyse vorstellen.

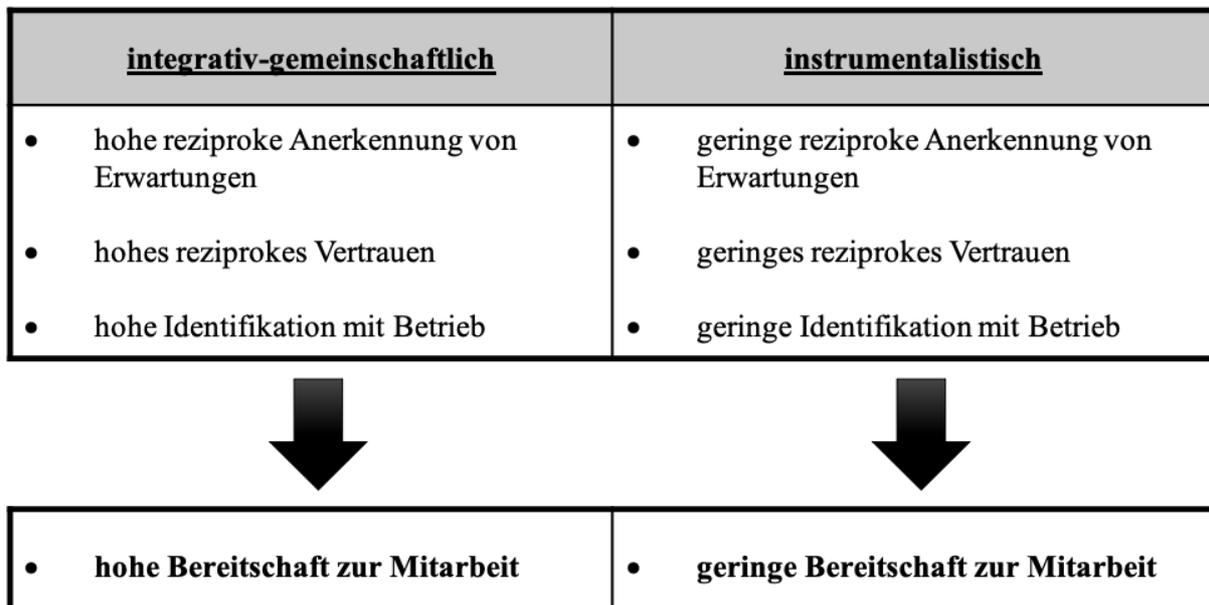


Abbildung 2: Konzept betrieblicher Sozialordnung

1) Herrschaft im Betrieb kann mit Hilfe des Ansatzes der betrieblichen Sozialordnung anererkennungstheoretisch verstanden werden als ein „sozial moralisches Verhältnis wechselseitiger Anerkennung“ (Kotthoff 2009: 431). Anerkennung meint in diesem Kontext die Anerkennung *außerbetrieblich geltender Normen* im Betrieb, die im betrieblichen Kontext als Erwartungen auftreten (vgl. Kotthoff 2000: 27). Diese „verweist [...] auf die Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft, die ihre Moral hat“ (ebd.: 29). Bei diesen Erwartungen handelt es sich demnach nicht um rein arbeitsbezogene Erwartungen, die in Arbeitsverträgen festgehalten werden können, sondern um jene Erwartungen, die über diesen Arbeitsvertrag hinausgehen. Solche Erwartungen werden in einem betrieblichen Kontext eingefordert, fußen jedoch auf außerbetrieblichen Normen. Konkret bedeutet dies „Toleranz und Großzügigkeit gegen-

über den aus Familie, Nachbarschaft und Gemeinde herrührenden lebensweltlichen Gerechtigkeits- und Fairnessgefühlen der Arbeitnehmer, Akzeptanz der Zugehörigkeit des Arbeitnehmers zu einer außerbetrieblichen *moral community* mit einer eigenen kollektiven Identität“ (ebd.: 34).

Eine grundlegende Erwartung stellt die personale Anerkennung dar, die sich auf die persönlichen Leistungen der betrieblichen Akteure bezieht. Diese kann sich etwa im Lob eines Beschäftigten durch den Geschäftsführer zeigen, dem Respekt eines Beschäftigten gegenüber der unternehmerischen Leistung des Geschäftsführers, oder einer Bonuszahlung für Beschäftigte, die einen besonderen Einsatz für den Betrieb gezeigt haben.

Darüber hinaus kann jeglichem Handeln im Betrieb durch die Akteure immer auch ein Anerkennungsbezug zugeschrieben werden. So kann etwa auf Seiten der Beschäftigten die Erwartung bestehen, dass der Geschäftsführer sich um die Sicherung der Arbeitsplätze kümmert, indem er sich für den ökonomischen Erfolg des Unternehmens einsetzt – zum Beispiel durch die Akquise von Aufträgen –, oder dass die Beschäftigten eine gute Vereinbarkeit von Arbeit und Leben, einen angemessenen Lohn und eine menschenwürdige Behandlung verlangen. Auf diese Weise kann etwa auch die Renovierung eines Pausenraums zu einer Frage der Anerkennung außerbetrieblicher Erwartungen werden, wenn die Beschäftigten erwarten, dass die Qualität der Einrichtung ein bestimmtes Niveau nicht unterschreiten solle. Die Geschäftsführung kann von den Beschäftigten eine Anerkennung ihres Herrschafts- und Autoritätsanspruchs sowie Loyalität erwarten und zudem, dass diese Eigeninitiative und Leistungsbereitschaft in ihre Arbeit einbringen (vgl. Kotthoff 2009: 432; Kotthoff/Reindl 1990: 373). Die Nicht-Erfüllung dieser Erwartungen kann hingegen immer auch als Nicht-Anerkennung von Erwartungen zugeschrieben werden. Während die Anerkennung außerbetrieblicher Erwartungen in integrativ-gemeinschaftlichen Sozialordnungen im Betrieb etabliert ist, so ist beim instrumentalistischen Typus der Sozialordnungen hingegen die Nicht-Anerkennung dieser Erwartungen charakteristisch.

Ihre elementare Bedeutung erhält Anerkennung aus ihrer emotionalen Qualität – nämlich dadurch, dass sie sich auf die Identität von Individuen bezieht (vgl. Honneth 2012: 114 ff. Voswinkel 2001: 66 ff.).²⁹ So streben Akteure nach Anerkennung, da die „Anerkennung

²⁹ Das Konzept der betrieblichen Sozialordnung baut auf der Anerkennungstypologie Axl Honneths auf, welches zwischen Liebe, Recht und Solidarität als Typen von Anerkennung unterscheidet und erweitert diese um ein Verständnis von betrieblicher Anerkennung (vgl. Honneth 2012 [1994]). Ste-

Anderer [...] eine wesentliche Voraussetzung für die Entwicklung von Identität und Selbstwertschätzung“ ist (Voswinkel 2011: 47). Aus diesem Grund bleibt auch Nicht-Anerkennung nicht ohne Folgen. Mit Voswinkel lässt sich die Anerkennung außerbetrieblicher Erwartungen im Betrieb als *Achtung* bezeichnen, Nicht-Anerkennung von Achtung wird dagegen als Respektlosigkeit, Verachtung oder Entwürdigung wahrgenommen. Die Anerkennung persönlicher Leistung lässt sich als *Wertschätzung* bezeichnen, deren Nicht-Anerkennung sich als Gleichgültigkeit, Geringschätzung und Stigmatisierung zeigt (vgl. Voswinkel 2001: 18). Die Reaktion ist im Fall eines passiven Nicht-Anerkennens Enttäuschung, während ein aktives Nicht-Anerkennen eine Missachtung darstellt, die als Abwertung der eigenen Identität zu Reaktionen wie Scham, Wut oder Empörung führt (vgl. ebd.: 42 ff.). Das Nicht-Einhalten von Anerkennungserwartungen kann daher Unzufriedenheit und Sanktionen hervorrufen und zugleich auch als ein Symbol von Missachtung gesehen werden (vgl. Kotthoff 2000: 27 f.). Ein Reziprozitätsverhältnis zwischen den Akteursgruppen Belegschaft und Geschäftsführung im Betrieb entsteht deshalb erst auf Basis dieser Anerkennung und Erfüllung der „fundamentale[n] Erwartungen und Bedürfnisse der Machtunterlegenen“ (Kotthoff 2009: 431), also der Beschäftigten.

2) Aufbauend auf einer bestehenden Reziprozitätsbeziehung kann sich Vertrauen zwischen (betrieblichen) Akteuren herausbilden, wie ich mit Rückgriff auf Blaus Austauschtheorie zeigen werde. Soziale Interaktion kann mit diesem Ansatz als Austauschprozess verstanden werden, in welchem Menschen Beziehungen initiieren und aufrechterhalten, weil sie einen Nutzen aus diesen ziehen (Blau 2005: 125). Zieht man einen Nutzen aus einem Kontakt, so folgt daraus die Verpflichtung, sich zu revanchieren. Wird dieser Verpflichtung nicht nachgekommen, so besteht für den anderen kein Anreiz, die Beziehung weiterzuführen. Auf diese Weise entsteht ein wechselseitiger Austausch zum Vorteil beider, der auf der Gewährung von Gegenleistungen beruht (vgl. ebd.: 126 f.). Durch Reziprozität wird so eine ökonomische in eine soziale Transaktion umgewandelt. Sozialer Austausch gleicht demnach ökonomischem Austausch insofern, als bei beiden auf das Erbringen einer Leistung die Erwartung nach einer Gegenleistung besteht. Ökonomischer und sozialer Austausch unterscheiden

phan Voswinkel nimmt zudem in Anlehnung an Honneth eine stärkere Differenzierung der Anerkennungsformen und -modi vor und stellt damit eine Typologie der Anerkennung bereit, die sich hier als fruchtbar erweist (vgl. Voswinkel 2001).

sich jedoch darin, dass die Konditionen des sozialen Austauschs nicht vorab festgelegt werden können, sondern der Tausch unspezifisch ist (vgl. ebd.: 129). Sobald der Austausch konkretisiert wird, stellt dieser nicht ein freiwilliges Handeln und somit einen Gefallen, sondern als wirtschaftliche Transaktion ein Geschäft dar, womit „die soziale Bedeutung der Transaktion [zerstört]“ (vgl. ebd.: 130) wird. Hierin liegt begründet, dass die Reziprozität zwischen Geschäftsführung und Beschäftigten erst durch die Unvollständigkeit des Arbeitsvertrags ermöglicht wird. Da der Arbeitsvertrag zwangsläufig unspezifisch ist, bieten sich für Beschäftigte und Geschäftsführung eben jene Möglichkeiten der Vergabe von Leistungen, die über den formalen Arbeitsvertrag hinausgehen (vgl. Voswinkel 2005: 241 ff., s. o.).

Eine Folge dieses sozialen Austauschs der langfristigen, wechselseitigen Vergabe von Leistung und Gegenleistung ist der Aufbau von Vertrauen zwischen den Beteiligten (vgl. Blau 2005: 131). Vertrauen kann dabei mit Luhmann verstanden werden als „Zutrauen in Erwartungen“ (Luhmann 2000: 1), das sich an zukünftigem Handeln orientiert (vgl. ebd.: 9). Auf den betrieblichen Kontext bezogen, bedeutet dies, dass sich durch die wechselseitige, beständige Vergabe von Leistungen und Gegenleistungen zwischen Beschäftigten und Geschäftsführung bei den Akteuren ein Zutrauen darin entwickelt, dass die im Betrieb etablierten Erwartungen auch in Zukunft Gültigkeit besitzen. Vertrauen bildet sich somit nur vor dem Hintergrund langfristig bestehender Beziehungen heraus (vgl. Kotthoff/Reindl 1990: 355; Kotthoff 2009: 434).

Instrumentalistische und integrativ-gemeinschaftliche Sozialordnungen unterscheiden sich daher in Bezug auf die im Betrieb etablierte Erwartung von Vertrauen. Während in integrativ-gemeinschaftlichen Sozialordnung ein hohes Vertrauen (*High-Trust-Beziehung*) zwischen den betrieblichen Akteuren besteht, kommt dies in der instrumentalistischen Sozialordnung (*Low-Trust-Beziehung*) nicht vor (vgl. Kotthoff 2009).

3) Eine zentrale Erkenntnis aus den Arbeiten Kotthoffs und Reindls (1990) ist, dass sich die Form der *Handlungskoordination* der Sozialordnung, also der Grad der vertrauensbasierten reziproken Anerkennung zwischen Belegschaft und Geschäftsführung, auf die *Bereitschaft zur freiwilligen Mitarbeit der Akteure im Betrieb auswirkt*.

Als Bereitschaft zur Mitarbeit verstehe ich die Bereitschaft zur Erbringung ‚freiwilliger‘ Leistungen, das heißt, das „darüber hinaus“, [...] [das] ‚Extra‘, das spontan, freiwillig und großzügig hinzukommt“ (ebd.: 434) und durch die formalen Arbeitsanweisungen nicht

abgedeckt wird und über diese hinausgeht.³⁰ Diese Bereitschaft zur Mitarbeit kann differenziert werden in die Dimensionen *Gewährleistung*, *Kooperation* und *Innovation*. Gewährleistung meint dabei, dass die Beschäftigten Tätigkeiten nicht lediglich nach deren formaler Definition erfüllen, sondern der jeweiligen Situation entsprechend Aufgaben so ausführen, dass im Sinne des Unternehmens das Funktionieren der Arbeitsprozesse sichergestellt wird.³¹ Kooperation beschreibt das loyale Ausführen von Anweisungen, was zugleich die Einschränkung individueller Interessen impliziert und Innovation bezieht sich auf Produkte individueller Kreativität.³² Diese drei Dimensionen der Bereitschaft zur Mitarbeit sind insofern ‚freiwillig‘, als sie ungeachtet der Sanktionsmöglichkeiten, die sich aus dem formalen Vertrag ergeben, nicht angeordnet oder eingefordert werden können. Das jeweilige Ausmaß von Gewährleistung, Kooperation und Innovation ist vielmehr *immer von den individuellen Beschäftigten* abhängig (vgl. Deutschmann 2002: 98).

Die Verbindung der betrieblichen Sozialordnung als Makrostruktur von Erwartungen mit dieser individuellen Bereitschaft zur freiwilligen Mitarbeit der Beschäftigten im Betrieb lässt sich theoretisch mit Hilfe des Konzepts des psychologischen Vertrags fassen, welches auf „die wechselseitigen Erwartungen und Verpflichtungen von Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden“ (Raeder/Grote 2001: 353) abstellt, die neben dem formalen Arbeitsvertrag existieren.³³ Dieser theoretische Ansatz erlaubt es, die Makroebene betrieblicher Erwartungen

³⁰ Während Kotthoff diesen Sachverhalt als Kooperationsbereitschaft bezeichnet, spricht Deutschmann von Leistungsbereitschaft. Ich werde im Folgenden die Begriffe Leistungsbereitschaft, Kooperation und Kooperationsbereitschaft für die Bereitschaft zur ‚freiwilligen‘ Mitarbeit bzw. Leistung analog verwenden.

³¹ Die bewusste ausschließliche Orientierung an formalen Anweisungen – der ‚Dienst nach Vorschrift‘ – wird vielmehr als Mittel zum Obstruktionismus eingesetzt.

³² Zwar kann in formalen Anweisungen generell Innovation gefordert werden, jedoch ist es nicht möglich, den kreativen Prozess selbst zu formalisieren, der zu einer konkreten Innovation führt (vgl. Deutschmann 2002: 98).

³³ Becke klassifiziert diesen Typus theoretischer Ansätze daher als jene, die den Betrieb nicht als Sozial- sondern als Kontraktraum verstehen. Diese Ansätze kommen vor allem aus der sozialpsychologischen Forschung und stellen das Verhältnis von Unternehmen und einzelnen Beschäftigten als Individuen in den Fokus. Im Gegensatz zu dem Konzept der betrieblichen Sozialordnung wird nicht die soziale Genese der Erwartungen als Makrostruktur durch das wechselseitige Verhältnis der Akteure im Betrieb betrachtet, sondern der Ansatz fokussiert die individuellen Erwartungen betrieblicher Akteure, die sich im betrieblichen Kontext ausbilden (vgl. Becke 2008: 231).

mit der Mikroebene der Akteure zu verbinden, indem er beschreibt, wie die betrieblichen Erwartungen direkte Auswirkungen für die einzelnen Beschäftigten haben. Der *psychologische Vertrag* bezeichnet dabei das mentale Modell, durch welches die Akteure die Arbeitsbeziehungen im Betrieb betrachten. Als solches stellt er das Verständnis der betrieblichen Akteure darüber dar, was diese im betrieblichen Kontext erwarten können. An diesen Erwartungen orientieren die Akteure ihr Handeln im Betrieb (vgl. Rousseau 2004: 121). Die Enttäuschung der betrieblichen Erwartungen hingegen „erodes trust. It undermines the employment relationship, yielding both lower employee contributions (e. g., performance and attendance) and lower employer investments (e. g., retention and promotion)“ (Rousseau 1995: 140). Werden die betriebsbezogenen Erwartungen der Beschäftigten also enttäuscht, so reagieren diese mit einer Rücknahme ihres Engagements im betrieblichen Kontext, welcher sich etwa in einer verminderten freiwilligen Mitarbeit in den Dimensionen Gewährleistung, Kooperation und Innovation im Betrieb zeigt.

In integrativ-gemeinschaftlichen Sozialordnungen, in denen die Akteure ein Verständnis des Betriebs als gemeinsamer Einheit aller Akteure haben, ist deren Bereitschaft zur freiwilligen Mitarbeit höher als in instrumentalistischen Sozialordnungen (vgl. Kotthoff/Reindl 1990: 354 ff. Kotthoff 2009). Unter den Bedingungen des Bestehens der zugeschriebenen Zusammengehörigkeit stellt der Betrieb für die betrieblichen Akteure einen positiv besetzten Bezugspunkt dar, weshalb diese eine hohe Eigeninitiative und Leistungsbereitschaft aufweisen und sich für den ‚eigenen‘ Betrieb über das vertraglich festgelegte Maß einsetzen. Die Antwort auf die oben formulierte Frage danach, warum die Arbeiter ‚freiwillig‘ arbeiten und weshalb sie Leistungen erbringen, *die über die formalen Regeln des Arbeitsvertrags hinausgehen*, ist demnach in der positiven Zuschreibung des Betriebs als Einheit – und somit in der betrieblichen Sozialordnung – zu finden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, die Bereitschaft zur ‚freiwilligen‘ Mitarbeit der Beschäftigten im Betrieb basiert auf zwischen den betrieblichen Akteuren existierenden Reziprozitätsnormen in Form unterschiedlicher im Betrieb etablierter reziproker Erwartungen und die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten nimmt dann ab, wenn diese Erwartungen enttäuscht werden.

Reziproke Anerkennung und hohes Vertrauen in integrativ-gemeinschaftlichen Sozialordnungen bilden die Basis für die Herausbildung einer hohen Identifikation der Beschäftigten mit dem Betrieb, was ein hohes persönliches Engagement für den ‚eigenen‘ Betrieb

zur Folge hat. So handeln Akteure bei der konkreten Arbeitstätigkeit nicht ausschließlich eigennutzenorientiert, sondern orientieren ihr Handeln daran, ob dieses von Vorteil für den Betrieb ist. Hiermit einher geht die an die anderen betrieblichen Akteure gerichtete Erwartung, sich ebenfalls mit dem Betrieb zu identifizieren und für diesen einzusetzen. Dies meint jenes freiwillige, eigeninitiierte Arbeiten, welches über den formalen Arbeitsvertrag hinausgeht. Hierzu zählen etwa auch die Übernahme von Mehrarbeit oder das Leisten unbezahlter Überstunden. Für instrumentalistische Sozialordnungen ist hingegen charakteristisch, dass Leistungen dann erbracht werden, wenn ihre Ausführung kontrolliert oder diese finanziell honoriert werden.

Bei kleinen und mittleren Unternehmen ist aufgrund seiner zentrale Position im Betrieb insbesondere die Person des Geschäftsführers und deren Bezug zum Betrieb ausschlaggebend dafür, *ob* sich eine integrativ-gemeinschaftliche oder eine instrumentalistische Form der betrieblichen Sozialordnung herausbildet (vgl. Kotthoff/Reindl 1990: 384 ff.). Die Tendenz eines langfristigen Wandels integrativ-gemeinschaftlicher zu instrumentalistischen Sozialordnungen machen Kotthoff und Reindl in ihrer Studie demzufolge auch an der Position des Geschäftsführers fest. So argumentieren sie, dass ein solcher Wandel durch den Wechsel von Gründern zu ihren Nachfolgern in der Geschäftsführung auftreten kann, da die Nachfolgenerationen häufig einen schwächeren Bezug zum Betrieb und den einzelnen Beschäftigten haben (vgl. ebd.: 393).³⁴ Ist die soziale Beziehung zwischen den betrieblichen Akteuren auf Dauer angelegt, begünstigt dies hingegen die Herausbildung einer Identifikation mit dem Betrieb. Diese zeigt sich dann beispielsweise in einem spezifischen Produzentenstolz der Beschäftigten, der sich sowohl aus der Zugehörigkeit zum Betrieb als auch aus der Beteiligung an der Herstellung eines spezifischen Produkts ergeben kann. Die Beschäftigten identifizieren sich dann etwa stark mit dem Produkt und verstehen ihre Tätigkeit als Anteil an diesem (vgl. ebd.: 365).

Im kommenden Abschnitt werde ich auf Grundlage des bisherigen Forschungsstands Forschungshypothesen bilden, welche dann im empirischen Teil der Arbeit als Orientierung für die Analyse des empirischen Materials dienen.

³⁴ Dabei muss jedoch berücksichtigt werden, dass der Sozialcharakter keine „unveränderliche Verhaltensdispositionen“ (ebd.: 185) darstellt, sondern die Akteure lern- und entwicklungsfähig sind. Das heißt, es kann nicht generell davon ausgegangen werden, dass der Bezug der Akteure zum Betrieb in der Nachfolgeneration generell niedriger ist (vgl. ebd.).

4.3 Forschungshypothesen und Forschungsfrage

In diesem Kapitel wurde bis hierher die Notwendigkeit des Transfers von Wissen bei der Internationalisierung in Form der Gründung einer Produktionsniederlassung im Ausland begründet, wobei die Spezifika der Internationalisierung von KMU und deren damit einhergehenden Besonderheiten für den Wissenstransfer aufgezeigt wurden. Im Anschluss habe ich dargelegt, dass die Beschäftigten am Heimatstandort eine zentrale Rolle im Wissenstransfer von der Zentrale in die Niederlassung und somit eine essenzielle Rolle in der Internationalisierung des Unternehmens einnehmen. Ich habe deshalb argumentiert, dass es wichtig ist, die Folgen der Internationalisierung aus einer theoretischen Perspektive zu verstehen, welche die Ebene des Betriebs als ein soziales System betrachtet. Aus diesem Grund wurde das Konzept der betrieblichen Sozialordnung als theoretischer Rahmen gewählt.

Nachdem in diesem Kapitel die bestehende Literatur zur Internationalisierung rekapituliert und im Anschluss das Konzept der betrieblichen Sozialordnung vorgestellt wurde, führt der folgende Abschnitt den Inhalt des Kapitels mit Blick auf den nachfolgenden Empirieteil zusammen, indem auf Basis der Forschungsliteratur Hypothesen über die Internationalisierung von KMU entwickelt werden. Diese Hypothesen dienen *nicht* dem Zweck einer Überprüfung in der Empirie im Sinne eines quantitativen Forschungsparadigmas, sondern dazu, die Beobachtungsperspektive für das empirische Kapitel anzuleiten. Der analytische Blick ist dementsprechend nicht auf die Hypothesen beschränkt, vielmehr werden die Hypothesen – im Sinne des Blumer'schen Verständnisses von *sensitizing concepts* – als Ausgangspunkt für die Analyse herangezogen, wobei eine im explorativen Forschungsprozess notwendige Offenheit für neue Erkenntnisse aus dem empirischen Material bewahrt wird (vgl. Blumer 1954).

Auswirkungen auf den Heimatstandort und sich wandelnde Erwartungen: Die Gründung einer Niederlassung als Investition in eine ungewisse Zukunft stellt ein Risiko für das Unternehmen dar, das wegen der Erwartung eines späteren Gewinns eingegangen wird. Eine Investition im Ausland ist zudem besonders risikoreich, da es sich sowohl um einen neuen Standort als auch einen fremden Kontext handelt. Insofern besitzt die Internationalisierung das Potenzial, den Fortbestand des Unternehmens als Ganzes zu gefährden. Schließlich kann ein Scheitern eines Auslandsengagements gerade in KMU mit ihrer im Vergleich zu Großunternehmen geringeren Ressourcenausstattung stark negative Auswirkungen haben.

Es ist davon auszugehen, dass von Seiten der Beschäftigten die Erwartung an die Geschäftsführung gerichtet wird, die Internationalisierung im Sinne des Fortbestehens des Betriebs durchzuführen und somit langfristig die Arbeitsplätze der Beschäftigten zu sichern. Daher stellt sich die Frage, ob dem Auslandsengagement eine *Notwendigkeit* von den Beschäftigten zugeschrieben wird. Die Begründung der Geschäftsführung für die Internationalisierung, so ist zu erwarten, wird sich auf das Verhältnis von Beschäftigten und Geschäftsführung auswirken. So wird die Akzeptanz der Beschäftigten für die Internationalisierung voraussichtlich dann höher sein, wenn diese davon ausgehen, die Gründung der Niederlassung trage zum langfristigen Ziel des Fortbestehens des Betriebs bei.

Internationalisierung birgt die Gefahr eines zukünftigen Unter-Druck-Setzens der Beschäftigten und der betrieblichen Interessenvertretung durch die neu hinzugekommene Möglichkeit des Androhens von Produktionsverlagerungen (vgl. Schmierl 2004; Kratzmeier 2004). Es kann deshalb davon ausgegangen werden, dass in Folge der Ankündigung der Gründung einer Auslandsniederlassung bei den Beschäftigten auch die Angst vor einer möglichen Verlagerung von Arbeitsplätzen auftritt. Aus diesem Grund ist zu erwarten, dass die von den Beschäftigten *zugeschriebene Einbindung des Geschäftsführers in das Auslandsengagement* und *die Transparenz des Auslandsengagements* eine Rolle spielen.

Neuaushandlung von Identität: Während die Forschung von Kotthoff und Reindl sich mit Einzelbetrieben befasst, ergibt sich mit der Erweiterung des Unternehmens um einen Betrieb im Ausland eine neue Konstellation. Durch das Hinzukommen der Niederlassung zum Unternehmen wird die Frage der Identifikation mit dem Betrieb zur Frage nach der (Selbst-)Positionierung der betrieblichen Akteure gegenüber der neuen organisationalen Einheit und somit zu einer Frage nach der Identität der betrieblichen Akteure.

Die Bedeutung von Identität als Kategorie in Internationalisierungsprozessen zeigt sich nicht zuletzt daran, dass Identität in Kombination mit der Integration von Arbeitsprozessen die beste Voraussetzung für Synergieeffekte zwischen den organisationalen Einheiten bietet (vgl. Birkinshaw et al. 2000). Es handelt sich bei der Frage nach der Identität um die von den betrieblichen Akteuren zugeschriebene und *interaktiv hergestellte organisationale Grenze* des ‚eigenen‘ Betriebs, welche nicht mit einer formalen Definition des Betriebs übereinstimmen muss.

Die Gründung der Niederlassung kann zu einer Konkurrenz zwischen den organisationalen Einheiten um Produktion, Märkte oder Aufträge in der Zukunft führen (vgl. Becker-

Ritterspach/Dörrenbächer 2009, 2011). Es ist deshalb davon auszugehen, dass im Kontext der Internationalisierung relevant wird, welche *Rolle der Niederlassung* durch die Beschäftigten am Heimatstandort zugeschrieben wird. Aus Beschäftigtensicht kann die Gründung der Niederlassung sowohl als eine Erweiterung und somit Hilfe für den eigenen Betrieb gesehen, mit dem sie sich identifizieren, aber auch als Konkurrenz zum eigenen Betrieb verstanden werden, welche potenziell die eigenen Arbeitsplätze am Heimatstandort bedroht. Es ist daher zu erwarten, dass sich die Sorge vor dem Verlust von Arbeitsplätzen bei der Belegschaft und die Frage der Identität der Beschäftigten in Abhängigkeit von der Zuschreibung der Rolle des Auslandsstandortes entwickelt.

Zentrale Rolle des Geschäftsführers: Als unternehmerische Entscheidung ist die Gründung einer Auslandsniederlassung nicht mitbestimmungspflichtig (vgl. Müller-Jentsch 2007: 55 ff.). Es ist deshalb zu erwarten, dass die Machtasymmetrie zwischen Beschäftigten und Geschäftsführung dergestalt für die Internationalisierung relevant ist, dass die Beschäftigten eine reaktive Rolle in Bezug auf die Entscheidung zur Internationalisierung einnehmen.³⁵ Das heißt, die Entscheidung zur Gründung der Auslandsniederlassung wird von der Geschäftsführung getroffen und vor dem Hintergrund dieser Entscheidung findet im Anschluss eine Aushandlung darüber zwischen den Akteuren im Betrieb statt. Somit ist davon auszugehen, dass vor allem die Position des Geschäftsführers und dessen Handeln im betrieblichen Kontext Auswirkungen auf die Form der betrieblichen Sozialordnung im Internationalisierungsverlauf hat. Durch das Hinzukommen der Niederlassung wird daher die Frage relevant, wie sich die Geschäftsführung zum neuen Auslandsbetrieb verhält. Zu erwarten ist hierbei, dass Identitäten im Betrieb zwischen Geschäftsführung und Belegschaft neu ausgehandelt werden und davon ausgegangen werden muss, dass dieses vor allem von der zugeschriebenen *Identifikation des Geschäftsführers* mit den Standorten abhängt.

Zunächst werden im folgenden empirischen Teil die Methodologie und die Forschungsmethode der Studie dargelegt, auf deren Basis die Erhebung des empirischen Materials stattgefunden hat. Die oben formulierten Hypothesen haben dabei den Blick auf das

³⁵ Darüber hinaus besteht eine zusätzliche Asymmetrie in der auf Karl Marx zurückgehenden, klassisch arbeitssoziologischen Erkenntnis, dass es für das Unternehmen vergleichsweise leicht ist, auf die Arbeitsleistung eines einzelnen Beschäftigten zu verzichten, während der einzelne Arbeiter unter Angebotszwang steht, da der Verzicht des durch den Verkauf seiner Arbeitskraft erhaltenen Lohns für ihn ungleich schwerer ist (vgl. Marx 1991: 152 ff.; Müller-Jentsch 2007: 16).

empirische Material angeleitet, welches die Grundlage der im Anschluss vorgestellten Rekonstruktionen der Internationalisierungsverläufe der untersuchten Unternehmen bildet und anhand derer gezeigt wird, wie die Internationalisierung zu einem Wandel der betrieblichen Sozialordnung führt. Diese Frage lässt sich, ausgehend von der hier eingenommenen theoretischen Perspektive, konkretisieren als Frage danach, wie die Internationalisierung von den betrieblichen Akteuren interaktiv im Betrieb ausgehandelt wird und wie sich dies auf die Makrostruktur stabiler Erwartungen im Verlauf der Internationalisierung auswirkt.

II Empirischer Teil

5 Methodologisch-methodischer Teil

Wie oben dargelegt, besteht das Ziel der empirischen Erhebung in der Beantwortung der Frage, *wie* sich die Unternehmensinternationalisierung von KMU auf die in diesen bestehende betriebliche Sozialordnung *auswirkt*. Das folgende Kapitel dient dem Zweck, den Forschungsprozess ausführlich darzustellen, darzulegen, weshalb ein qualitatives methodisches Vorgehen anhand von Fallstudien gewählt wurde und dazu, die in diesem Prozess getroffenen Entscheidungen nachvollziehbar zu plausibilisieren. Ich gehe in diesem Kapitel zuerst auf die Relevanz von intersubjektiver Nachvollziehbarkeit und Transparenz im Forschungsprozess ein (Kapitel 5.1). Danach erläutere ich, weshalb es für die Beantwortung der Forschungsfrage der Arbeit eines qualitativen Fallstudiendesigns bedarf, welche Samplingstrategie zur Auswahl der Fallunternehmen geführt hat und weshalb diese Auswahl getroffen wurde (Kapitel 5.2). Anschließend lege ich dar, aus welchem Grund das Experteninterview als primäre Erhebungsmethode für das empirische Material gewählt wurde (Kapitel 5.3). Danach stelle ich den Weg ins Feld vor und zeige auf, wie das empirische Material erhoben wurde (Kapitel 5.4). Im Anschluss erläutere ich den Umgang mit dem erhobenen Material und die verwendeten Analysemethoden (Kapitel 5.5) und daraufhin präsentiere ich die Möglichkeiten zur Verallgemeinerung der aus dem empirischen Material gewonnenen Erkenntnisse (Kapitel 5.6). Der methodologisch-methodische Teil schließt ab mit einer kurzen Vorstellung der Fallunternehmen (Kapitel 5.7).

5.1 Gütekriterien im qualitativen Paradigma – Die Bedeutung intersubjektiver Nachvollziehbarkeit

Die Besonderheit im qualitativen Paradigma liegt darin begründet, dass aufgrund der geringen Formalisierbarkeit und Standardisierbarkeit der Methoden „an die Stelle der exakten Überprüfung“ von Hypothesen in der quantitativen Sozialforschung „ein bewusst flexibel gehaltenes System von Kriterien“ tritt (vgl. Kühl et al. 2009: 19; vgl. Steinke 2007: 324 ff.).

Dabei wird ein interpretatives Verständnis des Datenmaterials entwickelt, indem die „Bedeutungen [...] durch Interpretation erschlossen“ werden (Mayring 2002: 22). Dies bedeutet zugleich, dass in der Forschung immer ein subjektives Moment enthalten ist, weshalb eine *objektive Überprüfbarkeit* des Forschungsprozesses und der gewonnenen Ergebnisse nicht möglich ist. Als wichtigstes Gütekriterium qualitativer Forschung gilt daher die *intersubjektive Nachvollziehbarkeit* des Forschungsprozesses (vgl. Helfferich 2011: 156 f. Kühl et al. 2009: 19; Steinke 2007: 324 ff.). Diese intersubjektive Nachvollziehbarkeit kann ausschließlich durch eine *detaillierte Dokumentation des gesamten Forschungsprozesses* gewährleistet werden (vgl. Lamnek 2010: 319). Um diesem Anspruch gerecht zu werden, werden daher in diesem Kapitel der gesamte Forschungsprozess sowie die im Verlauf dieses Prozesses getroffenen Entscheidungen plausibel nachvollziehbar dargelegt.

5.2 Forschungsdesign und Sampling – Der Aufbau der Studie

Wie im vorangegangenen Kapitel ausgeführt, richtet sich das Erkenntnisinteresse der Arbeit auf die explanative Frage nach dem *Wie* und *Warum* der Folgen der Internationalisierung von KMU für deren betriebliche Sozialordnung. Die Beantwortung dieser Forschungsfrage kann ausschließlich mit einem qualitativen Forschungsdesign erreicht werden, weshalb mit der *exemplarisch vertiefenden Fallstudie* ein Vorgehen gewählt wurde, das eine holistische Betrachtung des Untersuchungsgegenstands ermöglicht (vgl. Pflüger et al. 2010: 47 ff. ; Yin 1994: 17 f.).

Die Fallstudie stellt „eine *Forschungsstrategie* [dar], welche durch die Kombination verschiedener sozialwissenschaftlicher Erhebungs- und Auswertungsverfahren bei der Analyse eines sozialen Prozesses (des Falls als Untersuchungsgegenstand) dessen Kontext systematisch zu berücksichtigen in der Lage ist“ (Pflüger et al. 2010: 30). Hierbei wird eine geringe Zahl von Untersuchungsfällen analysiert mit dem Ziel „der Komplexität sozialer Prozesse durch analytische Durchdringung markanter Einzelfälle gerecht zu werden“ (ebd.: 47). Theoriekonzepte können dadurch sowohl die Fragestellung als auch die Analyse und Interpretation der Ergebnisse anleiten (vgl. ebd.: 48). „Sie erlauben die theoretisch begründete Fokussierung einzelner Untersuchungsdimensionen“ (ebd.) und ermöglichen darüber hinaus die „konzeptionelle Erschließung bestimmter Themenfelder“ (ebd.: 49). So wird ein Fall als „eine soziale Einheit [verstanden] [...], die eine eigene Strukturiertheit ausgebildet

hat“ (Hildenbrand 1995: 257). Die Analyse besteht deshalb in der holistischen Rekonstruktion dieser Fallstruktur, weshalb Kontextbedingungen des Falls ebenfalls einbezogen werden (vgl. Mayring 2002: 42). Diese wird dadurch erreicht, dass „die Perspektiven mehrerer relevanter Akteure systematisch“ (Pflüger et al. 2010: 30) erfasst werden. In der vorliegenden Arbeit bedeutet dies, der Internationalisierungsprozess eines Unternehmens stellt jeweils einen Fall dar, der aus seinem Kontext heraus erklärt wird, nämlich den interaktiven Aushandlungsprozessen der Akteure im Betrieb, die wiederum eingebettet in organisationale Strukturen sind (vgl. Wetzl 2010: 243).

Das Sampling bildet die Auswahl relevanter Fälle für die spätere Analyse. Anders als im deduktiv-nomologischen Paradigma, bei dem das Ziel darin besteht, eine statistisch repräsentative Aussage über eine bestimmte Grundgesamtheit zu tätigen, strebte das hier gewählte qualitative Vorgehen keine statistische Repräsentativität an, sondern zielte darauf ab, „die *Typik* des untersuchten Genstandes zu bestimmen und dadurch die *Übertragbarkeit* auf andere, ähnliche Gegenstände zu gewährleisten“ (Merkens 2007: 291, Hervorhebung A. M.). Das bedeutet: 1) *typische* Handlungsmuster aufzudecken, 2) Kausalzusammenhänge zu identifizieren und 3) Aussagen über die relative Relevanz von Kausalfaktoren zu treffen (vgl. Lamnek 2010: 285).

Die Stichprobenziehung erfolgte aus diesem Grund nicht in Form einer Zufallsstichprobe – wie dies der Fall ist, wenn statistische Repräsentativität angestrebt wird – sondern als ein *purposful sampling*. Bei dieser Form des Samplings werden bewusst jene Fälle ausgewählt, die den größten Informationsgewinn in Bezug auf die Beantwortung der Forschungsfrage versprechen. Es wird mit einer kleinen Stichprobe weniger Fälle gearbeitet, welche einer tiefgehenden qualitativen Analyse unterzogen werden (vgl. Patton 2002: 230 f.). Das Samplingverfahren entspricht somit einer *kriteriengesteuerten Fallauswahl* (Kelle/Kluge 2010: 43), da hierbei die Unternehmen nach vorab festgelegten Kriterien differenziert wurden, welche aufgrund theoretischer Vorüberlegungen relevant waren (ebd.: 50).³⁶ Die untersuchten Fallunternehmen besitzen somit eine *theoretische Relevanz* (ebd.: 40). Der

³⁶ Diese Samplingstrategie, die ein theoretisch angeleitetes Sampling oder ein Sampling auf Basis theoretischer Vorannahmen meint, sollte nicht verwechselt werden mit einem *theoretical sampling* wie es in der Grounded Theory der Fall ist, bei welchem zirkulär zwischen Datenerhebung und Analyse gewechselt wird, so dass die in der Analyse entwickelten Kategorien in die weitere Fallauswahl für die Datenerhebung einfließen und iterativ eine Theoriegenerierung erfolgt (vgl. Kelle/Kluge 2010: 47 ff.).

Strategie eines *most-different-Designs* folgend, wurden die Fälle so ausgewählt, dass sie einen größtmöglichen Unterschied in Bezug auf die vorab als relevant identifizierten Merkmale aufwiesen. Durch diesen Aufbau wurde ein möglichst starker Kontrast für den Vergleich der rekonstruierten Fälle erzeugt, um den Einfluss der relevanten Merkmale deutlicher herausarbeiten zu können (vgl. Merrens 2007: 295 ff. Patton 2002: 234 f. Przeworski/Teune 1970: 34ff.; Tiemann 2003).

Das Sampling anhand theoretischer Vorüberlegungen bedeutet dabei keinesfalls den Verzicht auf eine für ein qualitativ-explanatives Vorgehen notwendige theoretische Unvoreingenommenheit und Offenheit für das Material (vgl. Yin 1994: 25). Das Ziel der Untersuchung besteht hier nicht, wie dies im hypothetiko-deduktiven Modell quantitativer Methoden der Fall ist, in der Prüfung und Verifizierung oder Falsifizierung vorab festgelegter Hypothesen. Vielmehr übernehmen die theoretischen Vorüberlegungen, die aus der bisherigen Forschungsliteratur zum Feld abgeleitet sind, ausschließlich eine die Feldforschung vorstrukturierende Funktion.³⁷ Das heißt, der Blick durch die „Linsen“ bereits vorhandener Konzepte“ (Kelle/Kluge 2010: 28) ermöglicht erst das Sehen der im Feld relevanten Informationen. Es wird somit an einer entdeckenden Forschungslogik festgehalten. Aus diesem Grund stand während des gesamten Forschungsprozesses die „Gegenstandsangemessenheit“ (Brüsemister 2008: 28), das Sich-Einlassen auf den Forschungsgegenstand, im Vordergrund, wodurch gewährleistet wurde, dass „vom Gegenstand ausgehend neue theoretische Konzepte“ (ebd.) entwickelt werden konnten.

Auf Basis dieser theoretischen Vorannahmen wurde für das Sampling deshalb ein *qualitativer Stichprobenplan* (vgl. Kelle/Kluge 2010: 50) erstellt. Dieser beinhaltete sieben Unternehmen, die anhand deskriptiver Samplingkriterien ausgewählt wurden, deren Relevanz durch die Forschungsliteratur begründet war: 1) die Größe der Unternehmen, 2) die Branche und 3) das ‚Alter‘ der jeweiligen Auslandsniederlassung (Abbildung 3).³⁸

³⁷ Dies ist nicht gleichzusetzen mit einem Vorgehen, bei dem keine Informationen über das zu erforschende Feld verfügbar sind und deshalb nicht auf Vorwissen zurückgegriffen werden kann, wie es bei der Grounded Theory der Fall ist (vgl. ebd. ff.).

³⁸ Die Namen der Unternehmen wurden für die Verwendung in der Arbeit anonymisiert.

	Niederlassung in China jünger als 5 Jahre	Niederlassung in China älter als 5 Jahre
Maschinenbaubranche bis 499 Beschäftigte	Behrenkamp GmbH & Co. KG Höger GmbH	Kramer GmbH & Co. KG
Maschinenbauer von 500 bis max. 1999 Beschäftigte		Gehring AG
Automobilzuliefererbranche bis 499 Beschäftigte	Wehrich GmbH	
Automobilzuliefererbranche von 500 bis max. 1999 Beschäftigte		Poschner GmbH KernTec GmbH & Co. KG

Abbildung 3: Fallunternehmen des Forschungsprojekts

In der bestehenden Forschung zeigt sich ein Zusammenhang von *Unternehmensgröße* und der Form der Interessenvertretung. Während 80% der Unternehmen mit über 200 Beschäftigten einen Betriebsrat oder eine Mitarbeitervertretung besitzen – die Existenz einer gesetzlichen Interessenvertretung also den Normalfall darstellt –, besitzen 73% der Unternehmen mit 10-20 Beschäftigten überhaupt keine Form formaler Interessenvertretung (vgl. Hauser-Ditz et al. 2008: 106). Hinzu kommt, dass auch die formale Interessenvertretung in kleinen Betrieben eine stärkere informale Prägung und häufig eine Nähe zur Geschäftsführung aufweist (vgl. Kotthoff/Reindl 1990: 350 ff.). Um diese Unterschiede bezüglich der Form der Interessenvertretung abzudecken, war das Sampling unserer Studie daher so aufgebaut, dass zwei Kategorien der Unternehmensgröße unterschieden wurden: Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten und Unternehmen mit 500 bis 2.000 Beschäftigten.

Die Unterscheidung nach *Branche* basierte auf der theoretisch begründeten Annahme, dass die Auslandsengagements in der Automobilzuliefererbranche eher ‚abhängiger‘ Natur sind, da sie zumeist ein Glied in einer längeren Wertschöpfungskette darstellen und somit ein stärkerer externer Druck besteht, den Abnehmern in das Ausland zu folgen, während in der

Maschinenbaubranche davon ausgegangen werden kann, dass Unternehmen bei ihrer Entscheidung zur Gründung einer Auslandsproduktionsstätte autonomer agieren (vgl. Antoldi et al. 2011: 16). Wenngleich das Unternehmen Wehrich hinsichtlich seiner Produktpalette eher dem Maschinenbau zuzuordnen ist, wurde dieses aufgrund des von seinem Kunden auferlegten Drucks zur Internationalisierung daher hier in der Kategorie Automobilzulieferer aufgeführt.

Hinsichtlich des *Alters der Auslandsniederlassung* wurde in unserer Studie zwischen Unternehmen unterschieden, die erst seit Kurzem mit einer eigenen Niederlassung in China vertreten waren, und Unternehmen, deren chinesische Niederlassung bereits seit über fünf Jahren bestand. Diese Unterscheidung folgte der aus der Forschungsliteratur begründeten Annahme, dass Rückverlagerungen der ausländischen Tochterunternehmen insbesondere in den ersten fünf Jahren eines Auslandsengagements vorkommen. Aus diesem Grund konnte davon ausgegangen werden, dass die Dauer des Auslandsengagements ein relevantes Merkmal für die Betrachtung des Internationalisierungsprozesses darstellt, welches daher im Sampling berücksichtigt werden sollte. So zeigen Kinkel und Maloca (2009) auf, dass die Internationalisierung eines Unternehmens als ein dreistufiger Prozess, bestehend aus einer Abenteuer- (<3 Jahre), einer Reflexions- (3-5 Jahre) und einer Etablierungsphase (>5 Jahre), verstanden werden kann, bei welchem der zentrale Grund für Rückverlagerungen vor allem im kurzfristigen Korrigieren unternehmerischer Fehlentscheidungen zu finden ist (vgl. Kinkel/Maloca 2009: 26 f.). Differenziert wurde daher zwischen ‚riskanter‘ Anfangsphase und ‚sicherer‘ Etablierungsphase.³⁹

Berücksichtigt wurden für das Sampling ausschließlich Unternehmen mit Niederlassungen in der Volksrepublik China. Diese Eingrenzung wurde aus mehreren Gründen vorgenommen. Zum einen wurde durch die Fokussierung von Unternehmen mit Niederlassungen

³⁹ Die Unterschiede bezüglich des ‚Alters‘ der Auslandstätigkeit der Unternehmen werden nicht verstanden als verschiedene Zeitpunkte ein und desselben Prozesses eines Unternehmens. Vielmehr bestehen in den Unternehmen voneinander unabhängige, kontingente Internationalisierungsverläufe, die analytisch miteinander verglichen werden. So ist die betriebliche Sozialordnung nicht deterministisch in dem Sinne, dass identische Ausgangsbedingungen zu identischen Sozialordnungen führen, sondern die Sozialordnung wird im Betrieb, von der jeweiligen Betriebshistorie und außerbetrieblichen Lebenswelt gerahmt, interaktiv hervorgebracht (vgl. Kotthoff 2009).

in demselben Zielland ein möglicher *Einflussfaktor auf die Internationalisierung ausgeblendet*. Da zu erwarten war, dass sich der kulturelle und institutionelle Kontext des Ziellandes in ähnlicher Form in allen Fallunternehmen wiederfindet, vereinfachte dies eine Zuschreibung der Differenzen in den Internationalisierungsverläufen der Unternehmen auf unternehmensinterne Faktoren. Zum anderen war die Wahl für China als Fokus des Forschungsprojekts auf die *Relevanz des Landes als wichtiger Investitionsstandort* für deutsche Unternehmen zurückzuführen, welcher zunehmend an Bedeutung gewinnt. So ist China außerhalb der Europäischen Union das wichtigste Zielland für die Verlagerungen deutscher Unternehmen insgesamt (vgl. Kinkel et al. 2009: 18).

Aus forschungspraktischer Sicht konnte deshalb erwartet werden, dass eine ausreichende Anzahl von Unternehmen mit den benötigten Samplingkriterien für die Teilnahme an der Studie gewonnen werden konnte. Darüber hinaus war davon auszugehen, dass der *chinesische Markt eine besondere Herausforderung* für deutsche Unternehmen darstellt. Dies ist aus Perspektive der Unternehmen in den kulturellen und institutionellen Besonderheiten Chinas begründet (vgl. Pohlmann 2002), die sich zum Beispiel an einer hohen Bedeutung informeller Kontakte in Wirtschaftsbeziehungen (vgl. Chen 2001: 45 ff. ; Holtbrügge/Puck 2008: 281), oder auch in Form von Rechtsunsicherheiten zeigen, weil zum Beispiel die lokale Rechtsauslegung von der nationalen Gesetzgebung abweicht (ten Brink 2010: 14 ff. vgl. Holtbrügge/Puck 2008: 279; Keuper et al. 2011: 272; PriceWaterHouseCoopers AG 2009). So war zu erwarten, dass wenn die Herausforderungen der Internationalisierung im Unternehmen dem chinesischen Kontext zugeschrieben würden, dies auch Auswirkungen auf die Internationalisierungsstrategie des Unternehmens und die betriebliche Aushandlung der Internationalisierung gehabt hätte (vgl. Baum et al. 2011; Evans et al. 2000; Sousa/Filipe Lages 2011; Tsui-Auch/Möllering 2010).

Die vorliegende Arbeit beruht auf diesem Sampling des übergeordneten Forschungsprojekts. Auf der Basis des erhobenen Datenmaterials wurden in einem ersten Schritt analytische Fallvignetten der sieben Fälle erstellt. Aus der Gesamtauswahl von sieben Fallstudien wurden anschließend drei Fälle ausgewählt, an denen besonders gut die typischen Auswirkungen der *Unternehmensinternationalisierung* auf die betriebliche Sozialordnung dargestellt werden konnten. Dies sind die Unternehmen Wehrich, Höger und Kramer. Die ausgewählten Unternehmen zählen mit circa 100-350 Beschäftigten alle zur Gruppe der mittleren

Unternehmen und gehören der Anlagen- und Maschinenbaubranche an.⁴⁰ In allen Fallunternehmen besteht ein hoher Facharbeiteranteil und in den Unternehmen werden sowohl Serienprodukte als auch Sonderanfertigungen hergestellt. Die Produktion findet zudem bei den drei Unternehmen als Werkstattfertigung statt. Die in dieser Arbeit nicht berücksichtigten Unternehmen sind zum einen mit einer Größe von weit über 1.000 Beschäftigten deutlich größer als die hier behandelten Unternehmen oder sind zugleich der Automobilzuliefererbranche zugehörig.

5.3 Erhebungsmethode – Das Erlangen des relevanten Feldwissens

Als primäre Erhebungsmethode der Studie wurde das leitfadengestützte, nicht standardisierte Experteninterview gewählt, welches als problemzentriertes Interview konzipiert wurde. Das Ziel dieser Methode ist es, „den Befragten möglichst frei zu Wort kommen [zu lassen], um einem offenen Gespräch nahe zu kommen“ (Mayring 2002: 67), dabei aber auf eine bestimmte Problemstellung zu fokussieren, „die der Interviewer einführt [und] auf welche er immer wieder zurückkommt“ (ebd.).

Unter dem Begriff *Experten* werden dabei Personen verstanden, welche „über einen privilegierten Zugang zu Informationen hinsichtlich Personengruppen und Entscheidungsprozesse[n] verfügen“ (Liebold/Trinczek 2009: 34). Hierzu zählten in den untersuchten Unternehmen die Geschäftsführer, leitende Angestellte, Betriebsratsmitglieder sowie Beschäftigte mit und ohne direkten Bezug zu der chinesischen Niederlassung. In den chinesischen Niederlassungen wurde jeweils eine vergleichbare Auswahl von Personen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen interviewt mit dem Zweck des Aufdeckens und Rekonstruierens „komplexer Wissensbestände“ (ebd.: 35).⁴¹ Gegenüber anderen Interviewformen, wie

⁴⁰ Das Unternehmen Wehrich ist im ursprünglichen Sampling der Automobilbranche zugeordnet, da das Unternehmen Maschinen für die Automobilbranche produziert und von seinem Kunden zum Engagement in China gedrängt wurde. Dies entsprach auch den theoretischen Vorüberlegungen für das Sampling insofern, als eine Internationalisierung durch Druck eines Kunden in der Automobilbranche zu erwarten war (s. o.). Aus arbeits- und industriesoziologischer Sicht ist jedoch festzuhalten, dass die hochqualifizierte Werkstattfertigung im Unternehmen dem Modell entspricht, welches für die Maschinen- und Anlagenbaubranche charakteristisch ist.

⁴¹ Eine ausführliche Vorstellung der interviewten Personen in den einzelnen Unternehmen findet sich im Anhang dieser Arbeit.

zum Beispiel biographischen oder narrativen Interviews, liegt das Erkenntnisinteresse beim Experteninterview daher nicht auf der interviewten Person selber, sondern der „Problemsicht des Experten innerhalb ‚seines‘ organisatorischen und institutionellen Zusammenhangs“ (ebd.: 34). Die „Experten interessieren [demnach] nicht als Personen, sondern als *Träger von Wissen*“ (ebd.: 37, Hervorhebung A. M.). Hierbei kann es sich sowohl um Wissen über Strukturzusammenhänge oder Entscheidungsstrukturen handeln als auch über Problemlösungen oder Erfahrungsregeln sozialer Systeme (ebd.). Generell ermöglicht diese Interviewform somit die Rekonstruktion des Wissens der befragten Personen bei einem hohen Maß an Offenheit und lässt den Interviewenden dennoch die Möglichkeit, für die Fragestellung relevante Themen im Gespräch einzuführen (vgl. Helfferich 2011: 179). Dieses Einbringen relevanter Themen sowie die thematische Strukturierung der Interviews wurden im Feld durch zuvor angefertigte Leitfäden sichergestellt.

Bereits bei der Konzeption der Leitfäden wurde das theoretische Vorwissen aus der bestehenden wissenschaftlichen Literatur in die Struktur der Interviewleitfäden einbezogen. Dieses leitete die Forschung an, indem es dazu verwendet wurde, zu erkennen, *was* beobachtet werden sollte (vgl. Kelle/Kluge 2010: 28 ff.). Ziel war es, das empirische Material durch die Verwendung dieser analytischen Kategorien so zu strukturieren, „dass sich die daraus gewonnenen Aussagen wieder auf den theoretischen Ansatz zurück beziehen lassen“ (Nies/Sauer 2010: 129). Diese „entspringen einerseits theoretischen Ansätzen und Vorstellungen, andererseits aber werden sie auch aus einer ersten Kenntnis des Feldes, des empirischen Gegenstands entwickelt“ (ebd.: 131). Mit Blumer können diese auch als *sensitizing concepts* bezeichnet werden: „Whereas definitive concepts provide prescriptions of what to see, sensitizing concepts merely suggest directions along which to look“ (Blumer 1954: 7). Hierdurch wurde gewährleistet, dass das in den Interviews erhobene empirische Expertenwissen eine möglichst hohe Relevanz für die Studie aufwies, diese aber dennoch einem explanativen Forschungsdesign gerecht wurde (vgl. Liebold/Trinczek 2009: 53).

Die Grundlage für den Aufbau des Leitfadens bildeten die folgenden Beobachtungsdimensionen. Diese wurden entwickelt auf Basis der Literatur zu Internationalisierungen von Unternehmen und dem Konzept der betrieblichen Sozialordnung. So wurden aus der Internationalisierungsliteratur die Motivation zur Internationalisierung, die Entscheidungsfindung, die vorhandene Expertise, die Internationalisierungsstrategie, der Wissenstransfer und die innerbetrieblichen industriellen Beziehungen als relevante Punkte des Internationalisierungs-

prozesses ausgemacht. Dem Konzept der betrieblichen Sozialordnung wurde zudem das Verständnis der wechselseitigen Bezogenheit der betrieblichen Akteure entnommen und die im Betrieb interaktiv ausgehandelte soziale Ordnung.⁴² Dies wurde beispielsweise adressiert, indem die Fragen immer auch darauf gerichtet waren, welche Eigenschaften dem Betrieb und welche Handlungen den anderen Akteuren im Betrieb zugeschrieben wurden. So konnte beispielsweise an die Frage „*Wie kam es eigentlich überhaupt zu dem Engagement in China?*“ weiterführend aufgebaut werden mit Fragen zur Einbindung der Beschäftigten in das Engagement und deren Erwartungen zu diesem. Ähnlich eignete sich die Frage nach der täglichen Kommunikation mit der Tochtergesellschaft als Einstieg dazu, um etwas über die Erwartungen der Belegschaft bezüglich der Rolle der Niederlassung zu erfahren.

Der Interviewleitfaden wurde in acht Fragenblöcke unterteilt, wobei die konkreten Fragen in Abhängigkeit von der Gruppenzugehörigkeit (Geschäftsführung, Beschäftigte mit und ohne Kontakt zur Niederlassung) der befragten Person modifiziert wurden. Zudem wurden, da die Interviews in allen Unternehmen an mehreren Terminen stattfanden, nach dem jeweils ersten Interviewtermin, wenn dies notwendig war, Fragen an die Situation des jeweiligen Unternehmens angepasst. Da die Relevanzsetzung im Gespräch den Interviewten überlassen wurde, entsprach die Reihenfolge der Themen in den einzelnen Gesprächen nicht immer dem zuvor entwickelten Leitfaden, sondern dieser diente in den Interviews lediglich als Orientierungsgrundlage. Die im Leitfaden formulierten Fragen wurde somit nicht im Sinne einer Abfrage einer vorher festgelegten Reihenfolge und im exakt formulierten Wortlaut gestellt, sondern im Verlauf des Gesprächs dann eingebracht, wenn die Interviewten von sich aus thematisch auf die relevanten Themen zu sprechen kamen. Zentral war hierbei immer, dass die Relevanzsetzung im Gespräch durch die Interviewten selbst kam, um die Offenheit der Erhebung zu gewährleisten.

Bei der Fragestellung durch die Interviewer wurde stets darauf geachtet, die Fragen so zu formulieren, dass die interviewten Personen diese mit einer Erfahrung oder Erinnerung verknüpften, sodass die Fragen eine narrationsgenerierende Wirkung hatten und die Interviewten möglichst in ein freies Erzählen gerieten. Dies diente der Erzeugung möglichst konsistenter Angaben, da die einmal begonnene Narration die Interviewten in den Zwang versetzt, Erzähltes für die Interviewer weiter zu explizieren und zu plausibilisieren, sodass unter diesen Bedingungen etwa eine bewusst falsche Darstellung nur schwer aufrechtzuerhalten ist

⁴² Ein Musterleitfaden befindet sich im Anhang dieser Arbeit.

(vgl. Schütze 1977: 52). Diese Form der Interviewführung trug somit dazu bei, ein möglichst präzises Abbild des empirischen Felds zu erhalten.

5.4 Erhebung des empirischen Materials – Der Weg ins Feld

5.4.1 Vorbereitung des Feldzugangs

Die Interviews, die die Grundlage der Fallstudien bilden, fanden im Zeitraum von Juli 2013 bis Dezember 2014 statt. Hierzu wurden in den Räumen der Fallunternehmen zwischen 7 und 17 Interviews pro Unternehmen mit einer Dauer von – in der Regel – 60 bis 90 Minuten durchgeführt.

Mit Ausnahme des Unternehmens Höger kam der Zugang zu den Unternehmen über die Geschäftsführer am deutschen Heimatstandort zustande. Die Kontaktaufnahme zu den Unternehmen Kramer und Weihrich fand über einen *gatekeeper* statt, der aufgrund seiner leitenden Position in einem Industrieverband sowohl die entsprechende Expertise als auch die notwendigen Verbindungen zu den Geschäftsführern aus der Region besaß, um einen Erstkontakt herzustellen. Das Unternehmen Höger konnte schließlich über seine chinesische Niederlassung kontaktiert werden, zu der über den chinesischen Geschäftsführer des Unternehmens Kramer ein Kontakt hergestellt wurde.

Da das Ziel des Forschungsprojekts, wie oben erläutert, in der Rekonstruktion der Internationalisierungsprozesse der Fallunternehmen lag, war es notwendig, Personen unterschiedlicher hierarchischer Ebenen und funktionaler Bereiche in den Unternehmen zu interviewen, um zu einem möglichst detaillierten Verständnis des Internationalisierungsprozesses zu gelangen. Durch eine möglichst heterogene Abbildung der Akteure im Unternehmen konnte eine multiperspektivische Rekonstruktion des Internationalisierungsprozesses der Unternehmen gewährleistet und die Komplexität der innerbetrieblichen Sozialbeziehungen zwischen Belegschaft, Interessenvertretung und Geschäftsführung genau präzise werden.

Das Vorgehen stellte insofern eine Triangulation der im Feld gewonnenen Erkenntnisse dar, indem durch das Interviewen *verschiedener* Personen aus *unterschiedlichen* Bereichen der Unternehmen ein multiperspektivischer Blick auf die Internationalisierung der Unternehmen entwickelt wurde (vgl. Flick 2007: 311; Lamnek 2010: 142; Pflüger 2012: 163 f.). Dieses diente dazu, „Erkenntnisse durch die Gewinnung weiterer Erkenntnisse zu begründen und abzusichern“ (Flick 2007: 311). Im späteren Auswertungsprozess wurde dies zudem, wie

unten näher beschrieben, durch eine Forschertriangulation ergänzt, indem das empirische Material innerhalb des Projektteams immer wieder diskutiert wurde (vgl. ebd.; Lamnek 2010).

	Zentrale (davon im Betriebsrat)	Niederlassung
Wehrich	4 (nicht vorhanden)	4
Kramer	4 (1)	6
Höger	7 (1)	10

Abbildung 4: Anzahl durchgeführter Interviews in den Unternehmen in Zentrale (in Deutschland) und Niederlassung (in China)

In allen drei Unternehmen konnte jeweils mindestens eine Person aus den für das Projekt relevanten Personengruppen interviewt werden (Abbildung 4). Die Untersuchungen in den Niederlassungen der Unternehmen fanden während zwei zweiwöchigen Forschungsaufenthalten in China statt. Diese Interviews in den Niederlassungen wurden in chinesischer, deutscher und englischer Sprache geführt, wobei die Interviews in chinesischer Sprache von einem chinesischen Muttersprachler aus dem Projektteam durchgeführt wurden.

5.4.2 Ablauf der Interviews

Zu Beginn der Interviews wurde den Befragten das Projekt kurz vorgestellt und im Anschluss die Anonymisierung des Datenmaterials zugesichert. Für die Anonymisierung waren zum einen forschungsethische und datenschutzrechtliche Gründe entscheidend. So wird durch die Anonymisierung gewährleistet, dass interviewte Personen sich keinen negativen persönlichen Konsequenzen ausgesetzt sehen – beispielsweise dann, wenn Beschäftigte sich kritisch zu Vorgesetzten oder anderen Beschäftigten äußern. Zum anderen diente dies zugleich einem forschungspraktischen Zweck, da ohne die Garantie der Anonymisierung manche Interviewten einem Interview nicht zugestimmt hätten. Darüber hinaus war durch die Zusicherung der

Anonymisierung und eines vertraulichen Umgangs mit den persönlichen Daten der Interviewten zu erwarten, dass dies von den Interviewten als Vertrauen schaffend wahrgenommen wurde und bei diesen somit die Bereitschaft und Offenheit für die Interviewsituation erhöhte (vgl. Helfferich 2011: 190 ff.).

Mit Blick auf das Offenheitsprinzip qualitativer Sozialforschung war in den Interviews der Einsatz narrationsgenerierender Fragen essenziell, um die jeweils interviewte Person möglichst nicht zu beeinflussen und ihr die thematische Relevanzsetzung zu überlassen (vgl. Liebold/Trinczek 2009: 53). Dies wurde direkt zu Beginn der Interviews dadurch erreicht, dass nach einer kurzen Vorstellung zunächst die Frage nach einem typischen Arbeitsalltag der befragten Person gestellt wurde (vgl. Stigler/Felbinger 2005: 31). Diese Frage wirkte in nahezu allen Gesprächen erzählgenerierend, da sie so gestellt war, dass sie den Befragten reflexiv leicht zugänglich war und darüber hinaus, wie die Gespräche gezeigt haben, viele der Befragten die seltene Möglichkeit gerne annahmen, Außenstehenden ihre tägliche Arbeit näherzubringen.⁴³ Im Sinne einer möglichst offenen Interviewführung durch eine Relevanzsetzung durch die Befragten selbst wurde diesen gegen Ende des Interviews noch einmal die Möglichkeit gegeben, Themen anzusprechen, die aus ihrer Sicht wichtig waren und Nachfragen zu stellen (vgl. Helfferich 2011: 181). Diese Rückmeldung diente wiederum der Vorbereitung weiterer Interviews und somit der stetigen Optimierung von Leitfaden und Interviewführung.

5.4.3 *Im Anschluss an die Interviews*

Im Anschluss an die Interviewtermine bei den Unternehmen wurden jeweils Interview- und

⁴³ Hieran knüpfte ein Fragenblock an, dessen Ziel darin bestand, die informale Unternehmensstruktur offenzulegen. Dieser wurde in der Regel mit einer Frage nach der interessenpolitischen Situation im Unternehmen eingeleitet und führte dann auf das Verhältnis zwischen Belegschaft und Geschäftsführung hin. Danach wurde das für uns im Kern relevante Thema des Auslandsengagements angesprochen. Hier wurde zunächst die Frage danach gestellt, wie die befragte Person von dem Engagement erfahren hat. Danach wurden die Interviewten zu den von ihnen wahrgenommenen Folgen des Auslandsengagements für ihren Arbeitsalltag befragt. Anschließend wurden die Folgen des Auslandsengagements für die Interessenvertretung und die sozialen Beziehungen im Unternehmen thematisiert und die Interviewten nach ihren Erfahrungen mit der Niederlassung und den Beschäftigten sowie ihrer Meinung über die Niederlassung als Produktionsstandort befragt. Waren zu diesem Zeitpunkt für das Projekt relevante Themen noch nicht adressiert, so wurden diese durch direkte Nachfragen von den Interviewern angesprochen.

Beobachtungsprotokolle angefertigt, in welchen die Interviewsituation, die Interviewatmosphäre sowie die interviewte Person von den Interviewenden detailliert beschrieben wurden. Diese Protokolle wurden später ebenfalls transkribiert und stellten ebenfalls relevantes Kontextwissen für die Auswertung dar (vgl. ebd.: 193).

Innerhalb der Unternehmen nahmen die Geschäftsführer jeweils eine Gatekeeperfunktion insofern ein, als sie in allen Fällen die ersten Interviewpartner waren und in diesem ersten Treffen mit ihnen jeweils die Nachfrage nach Interviews mit weiteren Personen aus dem jeweiligen Unternehmen gestellt wurde. Dadurch war immer auch die Möglichkeit eines inhaltlichen Einflusses der Geschäftsführer auf die Auswahl der Gesprächspartner gegeben, beispielsweise wenn diese ausschließlich Beschäftigte ausgewählt hätten, von denen eine besonders positive Darstellung des Unternehmens oder des Führungsstils des Geschäftsführers zu erwarten gewesen wäre. Dieser mögliche Einfluss der Geschäftsführer auf die Auswahl der Interviewpartner wurde minimiert, indem die Selektionsmöglichkeiten für die Geschäftsführer durch konkrete Anforderungen bezüglich Positionen und Tätigkeiten für benötigte Interviewpartner vorgegeben wurden. Im nächsten Schritt wurden die interviewten Personen dann im Sinne eines ‚Schneeballsystems‘ um Kontakte zu weiteren möglichen Interviewpartnern im Unternehmen gebeten (vgl. ebd.: 175 f.). Dabei handelte es sich um Personen, die in den meisten Fällen in den Schilderungen der Interviewpartner eine Rolle spielten und somit weder von diesen noch der Geschäftsführung bewusst ausgewählt werden konnten sowie um Personen, die ebenfalls durch das Forscherteam aufgrund deren konkreter Tätigkeits- oder Positionsbeschreibung angefragt wurden.

5.5 Auswertungsverfahren – Der Umgang mit dem empirischen Rohmaterial

Im Anschluss an die Datenerhebung wurden die Tonaufnahmen der Interviews von studentischen Hilfskräften transkribiert.⁴⁴ Diese Transkriptionen bildeten schließlich den Kern des empirischen Materials und wurden für die Fallstudien durch die Protokolle ethnographischer Beobachtungen ergänzt, die während der Feldforschung gemacht wurden. Dabei gilt für

⁴⁴ Die Transkription und Übersetzung der chinesischsprachigen Interviews in deutsche Interviewprotokolle wurde ebenfalls unter Mitarbeit des chinesischen Muttersprachlers aus dem Projektteam, Junchen Yan, durchgeführt.

Transkriptionen, dass bei diesen immer ein „Trade-off zwischen Genauigkeit und Lesbarkeit“ besteht (Holtgrewe 2009: 62). Da das Forschungsprojekt nicht die Frage nach den Deutungsmustern der befragten Personen, sondern nach den formalen und informalen Unternehmensstrukturen stellte, war hierfür eine einfache Transkription des Gesprochenen in *normales Schriftdeutsch* ausreichend (vgl. Brüsemeister 2008: 40 f. Mayring 2002: 91). Das heißt, es wurden keine Füllwörter in das Transkript übernommen und Dialekt sowie Soziolekt wurden nicht erfasst, sondern lediglich in den Interviewprotokollen vermerkt. Darüber hinaus wurde der Text nicht ‚geglättet‘ – Satzbaufehler etwa wurden nicht korrigiert.

Die zuvor transkribierten Interviews wurden anschließend durch Kodieren in ATLAS.ti ausgewertet. Das Kodieren erfolgte anhand der *thematischen Indizierung* und anschließenden *synoptischen Analyse* der Textstellen (vgl. Kelle/Kluge 2010: 57). Die Codes wurden also so vergeben, dass sie jeweils Passagen im Transkript kennzeichneten, in denen in den Interviews Aussagen zu bestimmten Themen getroffen wurden. Im Anschluss wurden diese Passagen dann miteinander verglichen (vgl. ebd.).

Diese Vorgehensweise hat nicht die Gewinnung standardisierter, quantifizierter Daten zum Ziel, die in der Folge statistisch ausgewertet werden könnten, sondern zielt stattdessen darauf ab, „dass alle relevanten Fundstellen zu einem bestimmten Sachverhalt zusammengetragen werden“ (ebd.: 58), um diese im Anschluss einer *interpretativen Analyse* zu unterziehen (vgl. ebd.). Dabei wurde nach einer „subsumptiven Kodierung anhand eines zuvor entwickelten Kategorienschemas“ (ebd.: 62) vorgegangen. Hierfür wurde unter Einbeziehung der Forschungsfragen vorab ein Kategorienschema auf Basis des theoretischen Vorwissens entwickelt, aus dem konkrete Codes generiert wurden (vgl. ebd.: 62). Als *Kategorie* gilt dabei jeder „Begriff, der zu einer Klassifizierung von beliebigen Objekten dienen [...] und damit zur Erschließung, Beschreibung und Erklärung der Daten genutzt werden kann“ (ebd.: 60). Im Sinne eines offenen, explanativen Vorgehens war während des gesamten Analyseprozesses zudem immer auch die Generierung von *ad-hoc*-Codes direkt aus dem empirischen Material vorgesehen (vgl. ebd.: 70).

Eine wichtige Funktion im Prozess der Auswertung des empirischen Materials erfüllte zudem die gemeinsame Diskussion der gewonnenen Interpretationen im Projektteam. Dies ist vor allem „bei der Verdichtung und Kontrolle der Interpretation“ (Pflüger et al. 2010: 57) zentral, um zu einer intersubjektiven Lesart des Materials zu gelangen. Diese gemeinsame Arbeit im Forscherteam ermöglicht es, „Verfahrensfragen [zu] klären, Deutungen [zu]

konsolidieren und generell methodische Erfahrungen [zu] bilden“ (ebd.). Im Verlauf der Datenerhebung und -auswertung wurden daher die vorläufigen Ergebnisse im Rahmen des Projektkontextes immer wieder innerhalb des Projektteams vorgestellt und untereinander diskutiert. Auf diese Weise konnte eine multiperspektivische Betrachtung des Materials und somit intersubjektive Interpretation der Ergebnisse entwickelt werden.

5.6 Generalisierung und Limitationen der Studie – Aussagekraft der Forschungsergebnisse

Sowohl die qualitative als auch die quantitative Sozialforschung hat das Treffen allgemeingültiger Aussagen zum Ziel. Während dies im deduktiv-nomologischen Paradigma über die Erzeugung statistischer Repräsentativität durch die Einhaltung standardisierter Verfahren erfolgt, geschieht dies im qualitativen Paradigma durch inhaltliche Abstraktion, nämlich die interpretative Rekonstruktion des empirischen Materials unter der Verwendung von Erfahrung, Wissen und Kompetenz der Forschenden (vgl. Kudera 1992: 196). Dies folgt der Forschungslogik, dass jeder Fall immer auch idiosynkratische Eigenschaften hat, also „davon ausgegangen werden [kann], daß jeder Fall [...] nicht ausschließlich allgemeinen Regelmäßigkeiten folgt, sondern in einer Auseinandersetzung mit diesen eine Eigenständigkeit herausbildet“ (Hildenbrand 1995: 257). Die interpretative Rekonstruktion erfolgt daher durch die Unterscheidung des Relevanten vom Irrelevanten: Das empirische Material wird im Forschungsprozess von den Forschenden auf das Wesentliche reduziert und auf diese Weise die *Typik* des Falls herausgearbeitet (vgl. ebd.: 197). Dieses Verfahren lässt sich mit Przyborski und Wohlrab-Sahr (2009) auch als *theoretische* oder *analytische Generalisierung* beschreiben (vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr 2009: 320). Aufgabe der Forschenden ist es daher, das empirische Material „zu einem sinnvollen Ganzen [zusammenzufügen] [...] ohne Unstimmigkeiten oder Widersprüche im Datenmaterial auszublenken“ (Pflüger et al. 2010: 56).

Die Möglichkeiten zur Generalisierbarkeit der Ergebnisse werden darüber hinaus auch durch den empirischen Zugang und das Ausmaß sowie die Möglichkeiten der empirischen Erhebung eingegrenzt. So konnte etwa aus forschungspraktischen Gründen in den Unternehmen nur jeweils eine begrenzte Zahl an Personen interviewt werden. Dies war in der vorliegenden Arbeit deshalb ein geringes Problem, da der Fokus der Betrachtung auf dem Aufdecken der Auswirkungen der Unternehmensinternationalisierung auf die betriebliche

Sozialordnung kleiner und mittlerer Unternehmen lag und die Studie somit von einzelnen Personen im Betrieb abstrahiert.

Die Stärke des Fallstudienansatzes liegt in der „*Generierung* von Konzepten und Hypothesen“ (Hauptmanns/Rogalski 1992: 215; Hervorhebung A. M.). In dieser Arbeit wurde daher ein „Verständnis des *Funktionierens*“ (Weltz 2010: 237; Hervorhebung A. M.) der Auswirkungen der Unternehmensinternationalisierung auf die betriebliche Sozialordnung in den Fallunternehmen „auf der Grundlage einer möglichst umfassenden Rekonstruktion“ (ebd.) der sozialen Beziehungen in den Unternehmen entwickelt. Dabei ging es nicht darum, „einen linearen *Zusammenhang* zwischen A und B nachzuweisen, sondern zu zeigen, *wie* bestimmte Elemente ineinandergreifen und so zu einem spezifischen Resultat führen“ (Przyborski/Wohlrab-Sahr 2009: 318; Hervorhebung A. M.). Zu diesem Zweck wurden schließlich allgemeine Muster identifiziert.

Im Anschluss an die Erhebung wurden zunächst aus dem im Feld gewonnenen empirischen Datenmaterial Fallstudien angefertigt, in denen einzeln die Internationalisierungsverläufe der Unternehmen rekonstruiert wurden mit einem Fokus auf die Folgen der Unternehmensinternationalisierung auf die Sozialordnung im Betrieb. Somit stellt jede Fallstudie eine detaillierte Rekonstruktion der Internationalisierung eines einzelnen Unternehmens dar, weshalb eine solche Durchführung *multipler* Fallstudien forschungslogisch als äquivalent zu der Replikation in Laborexperimenten verstanden werden kann (vgl. Yin 1994: 45 ff.).

In Kapitel 5.7 werden zunächst die Fallstudien in Kurzform dargestellt. Im nachfolgenden Kapitel 6 werden dann die Topoi aus den empirischen Fallstudien herausgearbeitet, die als *typische Strukturmuster* im Internationalisierungsprozess in der Analyse des empirischen Materials identifiziert wurden (vgl. Kelle/Kluge 2010; Kühl et al. 2009; Lamnek 2010; Liebold/Trinczek 2009; Patton 2002: 234; Stake 2000; Yin 1994).

5.7 Vorstellung der Fallunternehmen

Ziel des folgenden empirischen Teils ist es, darzulegen, *wie* sich die Unternehmensinternationalisierung auf die betriebliche Sozialordnung der Unternehmen auswirkt und zu erklären, weshalb in manchen Betrieben die Internationalisierung insofern problemlos abläuft, als Belegschaft und Geschäftsführung ‚an einem Strang ziehen‘ und sich gemeinsam für die Niederlassung engagieren, während in anderen Betrieben die Internationalisierung zu einem

Bruch zwischen der Belegschaft und der Geschäftsführung führt. In der empirischen Darstellung greife ich hierzu auf die Fälle der Unternehmen Wehrich, Höger und Kramer zurück, an denen sich typisch das Verhältnis von Unternehmensinternationalisierung und betrieblicher Sozialordnung aufzeigen lässt. Die verwendeten Fallstudien wurden ausgewählt, da sie *information-rich cases* in dem Sinne darstellen, dass in ihnen die hier relevanten Aspekte der Internationalisierung von KMU besonders deutlich werden (vgl. Patton 2002: 230 f.). Die Fälle werden an dieser Stelle kurz und im folgenden Kapitel in der Darstellung des empirischen Materials ausführlicher vorgestellt.

5.7.1 *Wehrich GmbH*

Die betriebliche Sozialordnung der Wehrich GmbH hat eine deutlich integrativ-gemeinschaftliche Ausprägung, in welcher die Beschäftigten und Geschäftsführer ein hohes Vertrauen zueinander besitzen und ein hohes Engagement für den Betrieb aufweisen, der als ‚gemeinsames Projekt‘ verstanden wird. Die Sozialordnung weist dabei eine starke Orientierung an der Person des Geschäftsführers auf. Die Belegschaft wird durch die Geschäftsführung aktiv in die Entscheidungsprozesse im Zuge der Internationalisierung des Unternehmens einbezogen. Unbestritten ist die Priorisierung des Heimatstandorts in Deutschland vor der chinesischen Niederlassung. Die Internationalisierung im Unternehmen Wehrich zeigt exemplarisch, wie eine Internationalisierung aus betrieblichen Gründen, welche für die Beschäftigten nachvollziehbar sind, die Einbindung der Belegschaft in die Internationalisierung, eine hohe Identifikation der Geschäftsführer mit dem Heimatstandort und eine Priorisierung des Heimatstandortes eine integrativ-gemeinschaftliche Sozialordnung bestärken.

5.7.2 *Kramer GmbH & Co. KG*

Die betriebliche Sozialordnung am deutschen Standort des Unternehmens Kramer besitzt stärkere Züge einer instrumentalistischen Sozialordnung als dies im Betrieb von Wehrich der Fall ist. Diese betriebliche Sozialordnung des Unternehmens orientiert sich – wie auch im Fall Wehrich – stark an der Person des charismatischen und autoritären Geschäftsführers. Vor der Internationalisierung des Unternehmens bestand im Betrieb eine Sozialordnung mit einer deutlich integrativ-gemeinschaftlicheren Ausprägung. Jedoch hat sich die vorher bestehende Sozialordnung im Verlauf der Internationalisierung aufgrund von enttäuschten Erwar-

tungen auf Seiten der Beschäftigten gewandelt hin zu einer stärker instrumentalistischen Sozialordnung mit einem niedrigeren Vertrauen zwischen den betrieblichen Akteuren, was zu einer Zunahme der Bedeutung von persönlicher Nutzenmaximierung geführt hat. Konträr zum Unternehmen Wehrich steht die Internationalisierung bei Kramer exemplarisch dafür, wie eine Internationalisierung aus persönlichen Gründen des Geschäftsführers, eine nicht vorhandene Einbindung der Belegschaft in die Internationalisierung, eine hohe Identifikation des Geschäftsführers mit der Niederlassung sowie die Priorisierung der Niederlassung gegenüber der Zentrale eine instrumentalistische Form der Sozialordnung bestärken.

5.7.3 Höger GmbH

Die Sozialordnung im Unternehmen Höger entspricht dem integrativ-gemeinschaftlichen Typus betrieblicher Sozialordnungen mit einem hohen bestehenden Vertrauen zwischen Geschäftsführung und Belegschaft sowie einer starken Identifikation aller betrieblichen Akteure mit dem ‚eigenen‘ Betrieb und einem damit einhergehenden hohen Engagement für diesen. Im Unterschied zu den Sozialordnungen in den Fällen Wehrich und Kramer, in denen die jeweiligen Geschäftsführer eine essenzielle Funktion für die Ausgestaltung der Sozialordnung erfüllen, indem die betrieblichen Erwartungen sich vor allem auf die Geschäftsführer als Person richten, orientiert sich die betriebliche Sozialordnung im Fall Höger an der im Betrieb bestehenden Formalstruktur. Die Sozialordnung im Unternehmen Höger weist somit eine größere Unabhängigkeit von dem Geschäftsführer auf. Aufgrund des Beziehens der Erwartungen auf die betriebliche Formalstruktur, zeigen sich die bestehenden Erwartungen stabiler und daher resistenter gegenüber Neuaushandlungen und kurzfristigem Wandel.

6 Auswirkungen der Unternehmensinternationalisierung auf die betriebliche Sozialordnung in den Fallunternehmen

In diesem Kapitel wird in der Rekonstruktion der empirischen Fälle dargelegt, *wie* sich die Internationalisierung in den untersuchten Unternehmen auf die am Heimatstandort bestehende betriebliche Sozialordnung ausgewirkt hat. In der Analyse des empirischen Materials haben sich dabei vier Faktoren als zentral für die Aushandlung der betrieblichen Sozialordnung auf der Achse integrativ-gemeinschaftlich versus instrumentalistisch gezeigt, anhand derer das Kapitel strukturiert ist und welche ich als *Erwartungsdimensionen der Internationalisierung* bezeichne. Hierbei handelt es sich um den Grund für die Internationalisierung (Kapitel 6.1), die Form der Einbeziehung der Beschäftigten in die Internationalisierung (Kapitel 6.2), die persönliche Identifikation des Geschäftsführers mit den Standorten (Kapitel 6.3) sowie die Rolle der Niederlassung im Unternehmen (Kapitel 6.4). Darüber hinaus hat sich in der Empirie als eine weitere relevante Erwartungsdimension der Bezugspunkt betrieblicher Erwartungen (Kapitel 6.5) gezeigt. Diese liegt quer zu den anderen vier Erwartungsdimensionen, insofern sie nicht den Grad der *Integration* der Akteure im Betrieb beschreibt, sondern den Grad der *Personenbezogenheit* der betrieblichen Erwartungen.

Im Sinne des *most-different*-Vorgehens werden jeweils zwei in Bezug auf diese Dimensionen gegensätzliche Fallunternehmen einander gegenübergestellt, um auf diese Weise herauszuarbeiten, *wie* die Differenzen zwischen den Unternehmen ursächlich zu erklären sind.⁴⁵ Daraufhin folgt zu jeder Dimension jeweils ein Teil, in welchem diese zusammengefasst und analytisch beschrieben wird. Zunächst wird in diesem Analyseteil die *Erwartungsdimension der Internationalisierung* vorgestellt. Daraufhin werden die *Bedingungen* erläutert, die direkt ursächlich für die Ausprägung der Erwartungsdimension sind. Als *Einflussfaktoren* bezeichne ich jene Faktoren, die indirekte Auswirkungen auf die Erwartungsdimensionen haben, insofern ihre konkrete Ausprägung die Kategorie der *Bedingungen* Erwartungsdimension beeinflusst. Unter dem Begriff der *Erwartungsinhalte* fasse ich Inhalte der im Betrieb ausgehandelten Makroerwartungen in der Internationalisierung zusammen. Abgeschlossen wird der jeweilige zusammenfassende Abschnitt mit einer Analyse über die *Folgen für die*

⁴⁵ In den empirischen Fallbeschreibungen werden die darin vorkommenden Personen knapp beschrieben. Eine detaillierte Beschreibung der jeweils interviewten Personen befindet sich im Anhang der Arbeit.

betriebliche Sozialordnung, die sich aus der Aushandlung innerhalb der jeweiligen Erwartungsdimensionen der Internationalisierung ergibt. In Abbildung 5 wird dargestellt, wie der theoretische Rahmen des Konzepts der betrieblichen Sozialordnung die empirische Beobachtung angeleitet hat.

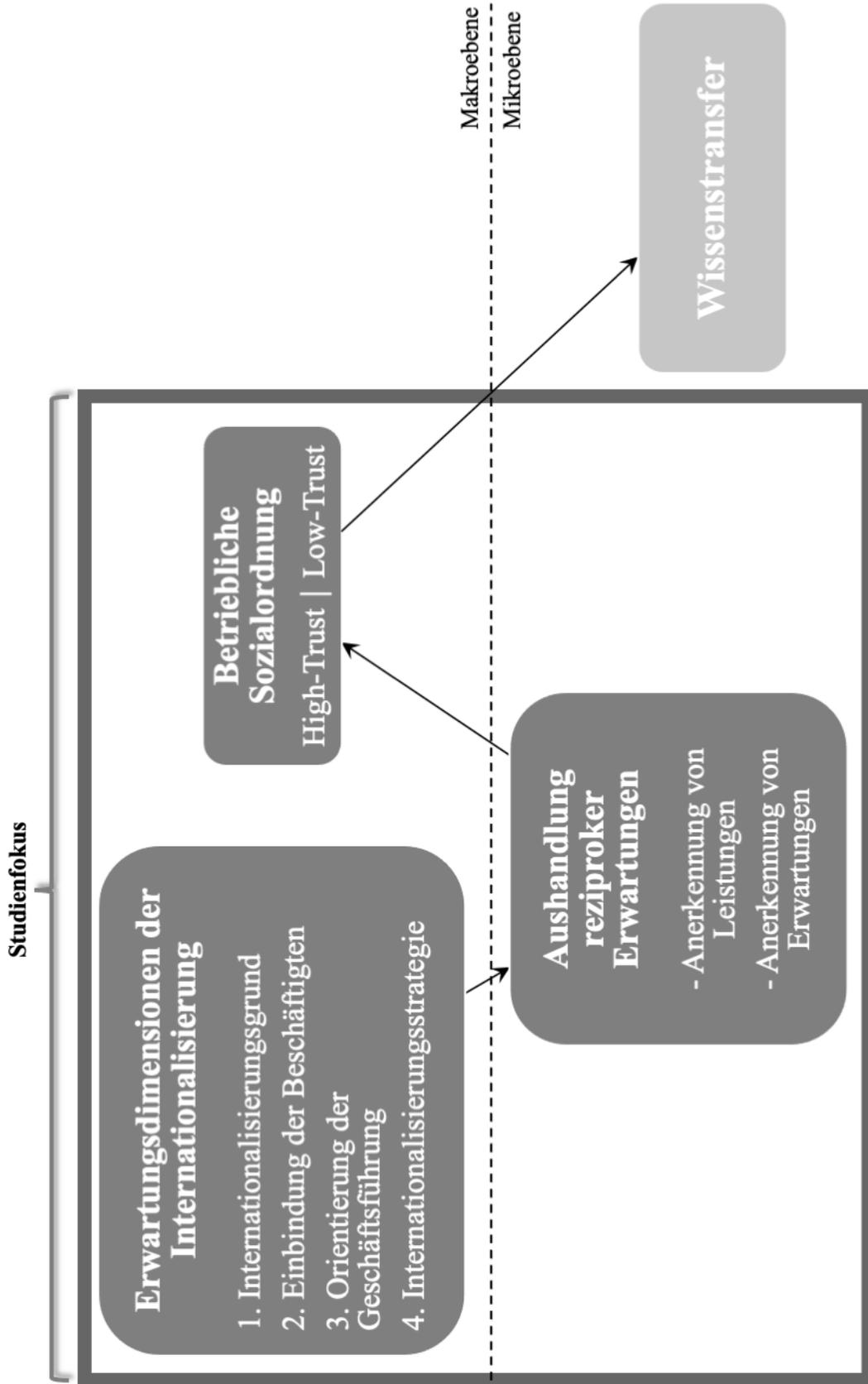


Abbildung 5: Theoretischer Rahmen der Arbeit

6.1 Grund der Internationalisierung: Betriebsmotiviert vs. eigenmotiviert

Die Motivation für Internationalisierungen von KMU sind in der Forschungsliteratur extensiv behandelt worden. Haben sich die Motivationen empirisch gesehen in der Vergangenheit immer wieder gewandelt, stellt die wichtigste Motivation von Unternehmen in Deutschland nach wie vor das Interesse an Kostensenkungen dar, gefolgt von einem Interesse am Marktzugang, einer Erweiterung von Produktionskapazitäten und einer Nähe zu den Kunden (vgl. Kinkel/Maloca 2009: 159). Diese Internationalisierungsgründe sind jedoch oftmals nicht rationalitätsgetrieben, also auf einem betrieblichem Kosten-Nutzen-Kalkül basierend, entschieden, sondern entstammen häufig Diskursen, an denen Unternehmen, Wirtschaftsexperten und Berater beteiligt sind (vgl. Piotti 2009). Insbesondere lässt sich für KMU feststellen, dass diese sich in ihren Internationalisierungsbemühungen stärker als Großunternehmen an anderen Unternehmen orientieren und diese imitieren, was auf die geringeren Wissensressourcen von KMU zurückzuführen ist, die eine Limitierung der Internationalisierungsfähigkeiten dieser Unternehmen darstellen (vgl. Fel/Griette 2012).

Wie sich in den empirischen Fällen zeigt, ist für die Sozialordnung im Betrieb – und somit für das Verhältnis von Geschäftsführung und Belegschaft – jedoch weniger der ‚tatsächliche‘ Grund für die Internationalisierung relevant, sondern vielmehr die von der Belegschaft zugeschriebene Motivation für die Internationalisierung und somit die Frage, ob die Internationalisierung von den Beschäftigten vor allem der persönlichen Motivation des Geschäftsführers zugeschrieben, oder als betriebsmotiviert im Sinne einer Notwendigkeit für den Betrieb verstanden wird.

6.1.1 *Der Fall Wehrich: Internationalisierung aus Notwendigkeit für das Unternehmen*

Bei dem Unternehmen Wehrich handelt es sich um einen Produzenten von Sondermaschinen, die hauptsächlich in der Automotive-Branche zum Einsatz kommen. Die Produktion findet in Kleinserien in einer Werkstattfertigung statt mit einer entsprechend hohen Autonomie der Beschäftigten. Entsprechend besteht die Belegschaft überwiegend aus qualifizierten Facharbeitern. Die Wehrich GmbH wurde vor 25 Jahren vom Eigentümer und Geschäftsführer Herrn Wehrich gegründet und hatte zum Zeitpunkt der Untersuchung 100 Beschäftigte am Heimatstandort. Seit drei Jahren gab es im Unternehmen einen zweiten, angestellten Geschäftsführer, Herrn Schmälder, der seinerseits schon seit über zehn Jahren im Unternehmen

– zuvor als leitender Angestellter – arbeitete. Im Gegensatz zu den anderen drei Unternehmen im Sampling hatte die Wehrich GmbH keinen Betriebsrat.

Vor zwei Jahren erhielt die Wehrich GmbH von ihrem wichtigsten Kunden die Anfrage, eine Produktionsniederlassung in China zu eröffnen, um dessen chinesische Niederlassung schneller beliefern zu können. Dies setzte die Geschäftsführung unter Druck, da der Kunde deutlich machte, nur dann weiterhin Aufträge an die Wehrich GmbH zu vergeben, sollte diese tatsächlich eine Niederlassung in China gründen. Mit der Gefahr konfrontiert, ihren bedeutendsten Abnehmer zu verlieren und damit einen Auftragsverlust zu erleiden, der eine potenziell existenzielle Bedrohung für das Unternehmen bedeutet hätte, sahen sich die Geschäftsführer gezwungen, ein eigenes Produktionswerk in China aufzubauen.

Zur Zeit der Untersuchung befand sich das Unternehmen in der Aufbauphase des Produktionsstandorts in China. Das Produktions- und Managementwissen existierte zu diesem Zeitpunkt ausschließlich am Heimatstandort. Der Wissenstransfer zwischen den Standorten bei Wehrich fand somit ausschließlich asymmetrisch von der Zentrale in die Niederlassung statt. Zwar war es das erklärte langfristige Ziel der Geschäftsführung, in China einen gänzlich autonom operierenden Betrieb aufzubauen, zum Zeitpunkt der Untersuchung war dies jedoch noch nicht der Fall. Durchgeführt wurde der Wissenstransfer zum einen über Entsendungen und zum anderen über informelle Unterstützungsleistungen (per Telefon, E-Mail oder Kommunikationssoftware).

Präsent war die Internationalisierung somit im Heimatbetrieb hauptsächlich bei den Beschäftigten an Schnittstellen, welche eine direkte Unterstützung für die Niederlassung leisteten, während sie für die anderen Beschäftigten zunächst lediglich ein Thema im innerbetrieblichen Diskurs war. Da am Heimatstandort keine Neueinstellungen im Zuge der Internationalisierung vorgenommen wurden, wurden die neuen Aufgaben, die sich aus der Kooperation von Zentrale und Niederlassung ergaben, von den Beschäftigten neben ihren bestehenden Aufgaben übernommen. Zwar versuchte Herr Schmälzer nach eigenem Bekunden, das Auslandsgeschäft aus den Abläufen der Zentrale herauszuhalten, als problematisch erwies sich dies aber dort, wo Mehrarbeiten anfielen, die im direkten Zusammenhang mit der Neugründung in China standen. So kümmerte sich etwa der IT-Mitarbeiter im Unternehmen, Herr Wisskamp, neben seinen Aufgaben in der Zentrale auch um die IT in der Niederlassung, weil keiner der dortigen Beschäftigten über diese Kenntnisse verfügte, und Frau Rothendorf, die Bürokauffrau für den Vertriebsinnendienst, übernahm den Kundenkontakt mit dem Ab-

nehmer aus China über dessen deutsche Standorte. Da im Unternehmen keine neuen Formalstrukturen geschaffen wurden, sodass keine formale Zuteilung der durch die Gründung der Niederlassung neu hinzugekommenen Aufgaben erfolgte, sondern diese wie selbstverständlich neben der eigentlichen Arbeit erledigt wurden, stellte sich für die betroffenen Beschäftigten das Problem der Priorisierung ihrer Aufgaben. Diese ad hoc anfallende Priorisierung der Aufgaben zwischen Niederlassung und Zentrale tritt insbesondere in KMU häufig auf, da in diesen oftmals die „Unterstützung keinen definierten Platz im Aufgabenspektrum der Fachkräfte am Stammwerk hat“ (Schmierl 2011: 40 f.). Hiervon sind dann insbesondere Grenzgänger betroffen, die sich in Form von Dienstreisen oder längerfristigen Auslandsaufenthalten im ausländischen Produktionswerk befinden, jedoch für die Durchführung ihrer Arbeitstätigkeit auf die Unterstützung der Beschäftigten am Heimatstandort angewiesen sind (vgl. ebd.).

Die Gründung der Auslandsniederlassung war somit für einige der Beschäftigten mit deutlicher Mehrarbeit verbunden, die sich in Überstunden manifestierten und teilweise sogar – wie im Falle von Herrn Wisskamp – am Wochenende erledigt wurden, sodass die Grenze von Beruflichem und Privatem mit Dauer des Engagements an Trennschärfe verlor. Insgesamt zeigte sich dabei ein hohes Maß an Selbstverständlichkeit bei der gestiegenen Arbeit im Zuge der Internationalisierung dergestalt, dass die Mehrarbeit zunächst weder von der Geschäftsführung noch von den Beschäftigten kritisch gesehen oder hinterfragt wurde. Vielmehr machten die Beschäftigten deutlich, dass sie die Übernahme der Aufgaben als selbstverständlich ansahen, da diese im Sinne des Betriebs seien und gemacht werden müssten. So erforderte die Lösung auftretender Probleme in der Praxis ein hohes Maß an Eigenverantwortung der Beschäftigten, das aber bereitwillig erbracht wurde. Unter den Beschäftigten im Heimatbetrieb bekundete man deshalb vor allem seinen Stolz auf den Entwicklungsstatus der Auslandsniederlassung.

Aufgrund des deutlich erhöhten Zeitdrucks für das Unternehmen in allen Phasen der Internationalisierung birgt eine Unternehmensinternationalisierung in der Form eines *following customer* zusätzliche Herausforderungen für ein Unternehmen (vgl. Gerlach/Brussig 2004).⁴⁶ Dies umfasst sowohl die Entscheidungsfindung, die Kalkulation und Planung sowie

⁴⁶ Diese hohe Abhängigkeit des Unternehmens von seinem Kunden ist insbesondere bezeichnend für kleine und mittlere Unternehmen, da hier einzelne Großkunden einen überproportional großen Anteil des Umsatzes ausmachen können. So überrascht es nicht, dass Internationalisierungen von KMU häufiger auf den Druck von Kunden hin geschehen, als Internationalisierungen von Großunternehmen,

auch den Aufbau der Niederlassung (vgl. ebd.: 108 ff.). Wegen der geringeren finanziellen Ressourcen sind daher vor allem in KMU Erfahrungswerte der betrieblichen Akteure besonders wichtig (vgl. ebd.: 112). Dies war auch im Fall Wehrich zu beobachten, wo sich die Kombination aus hohem Zeitdruck und geringem Erfahrungswissen als problematisch erwies. Zum Zeitpunkt der Anfrage durch den Kunden verfügten weder die Geschäftsführer über Wissen zum Zielland China oder die Gründung von Niederlassungen, noch gab es innerhalb der Belegschaft Personen, welche die Geschäftsführung mit Expertise hätten unterstützen können. Da im Unternehmen kein Erfahrungswissen über China bestand, hat sich das Bild des Ziellands vor allem aus den lebensweltlichen Bezügen der betrieblichen Akteure gespeist. Dieses China-Bild im Betrieb setzte sich aus dem Hörensagen der Akteure und – zu einem großen Teil – Medienberichten über den chinesischen Kontext zusammen. Exemplarisch steht hierfür die Aussage Herrn Binges, der bereits seit über sieben Jahren als Monteur in der Produktion tätig war:

„Man hat einfach so Vorstellungen. Auch wie da gearbeitet wird. Man kennt das aus dem Fernsehen, aus Zeitungen und irgendwie geht da mehr als dieses Gefühl, was man da vermittelt bekommt. Man macht sich einfach ein Bild davon, aber letztendlich kann man sich kein Bild davon machen, wenn man das vor Ort nicht selber einmal gesehen hat. [...] Wir machen unsere Vorstellungen und letztendlich ist das vor Ort da ganz anders, als man sich das vorgestellt hat.“ (Herr Binge, P7:98:99)

Die Möglichkeit, umfangreich auf externe Expertise zurückzugreifen, bestand war im Fall der Wehrich GmbH wegen der begrenzten finanziellen Ressourcen nur eingeschränkt. So informierte Herr Schmäzler sich zum einen informell bei ihm bekannten Geschäftsführern darüber, worauf bei der Gründung einer Niederlassung in China geachtet werden sollte und engagierte zum anderen einen externen Berater, der umfassende Aufgaben für das Unternehmen übernahm. Er begleitete zunächst die Planungs- und Aufbauphase, inklusive Standortsuche und Einstellung der ersten Beschäftigten, und wurde seit dem Bestehen der Niederlassung immer wieder für Übersetzungen eingebunden und bei Problemen – zum Beispiel mit den Behörden vor Ort – kontaktiert. Die starke Einbindung des Beraters und die daraus resultierende Abhängigkeit von diesem macht die hohe Unsicherheit im Unternehmen in Bezug

bei denen eine meist höhere Unabhängigkeit gegenüber einzelnen Kunden besteht (vgl. Fel/Griette 2012).

auf den chinesischen Kontext deutlich.

Dem chinesischen Kontext wurde innerhalb des gesamten Unternehmens eine starke Fremdheit zugeschrieben, was mit dem Konzept der *psychic distance* treffend beschrieben werden kann. Die *psychic distance*, also die zugeschriebene Fremdheit des Ziellands, ist bei Internationalisierungen ein zentraler Faktor für Internationalisierungswege und -erfolg, da sie einen Einfluss auf die unternehmerischen Entscheidungen ausübt (siehe zum Beispiel Evans et al. 2000). Dies war bei Weihrich insofern der Fall, als von Beginn an eine große Unsicherheit in Bezug auf das Auslandsengagement bestand.

„Also, man kann so viel vorbereiten und planen, wie man möchte. China ist nicht planbar. Das steht außer Frage. Und ich glaube, das wird auch keinem Großen anders gehen als uns Kleinem. Und ich glaube, da kann ich noch fünf Berater ins Boot holen, es wird trotzdem so passieren. Es gibt einfach Dinge, die kann ich nicht kalkulieren. Also ist aus meiner Sicht die Strategie, die größten, die gefährlichsten Stellen müssen wirklich gut vorbereitet sein, die müssen klappen. Und ansonsten muss man auch ein bisschen improvisieren.“ (Herr Schmälzer, P5:213:217)

So waren die Beschäftigten, als diese über die Entscheidung zur Gründung der Niederlassung von der Geschäftsführung informiert wurden, gegenüber der Internationalisierung zunächst kritisch eingestellt, da sie negative Auswirkungen für den Heimatbetrieb befürchteten. Diese waren vor allem auf die Selbstzuschreibung der Belegschaft vom eigenen Betrieb zurückzuführen. Am Heimatstandort bestand in der Zuschreibung der Beschäftigten das Bild einer sehr unsicheren Zukunft des eigenen Betriebs, da dieser sich auf dem Weltmarkt gegen nahezu ausschließlich größere Wettbewerber behaupten müsse.

Die Sorgen der Belegschaft hinsichtlich des Auslandsengagements richteten sich daher weniger auf eine mögliche Verlagerung von Arbeitsplätzen nach China, sondern vielmehr darauf, das Unternehmen könne durch die Niederlassung, sollte diese nicht erfolgreich sein, schmerzhaft finanzielle Verluste erleiden. Dieses Narrativ wurde auch innerhalb der Geschäftsführung geteilt. So wurde von Akteuren im Betrieb dem Unternehmen eine Nischenposition auf dem Weltmarkt zugeschrieben, weshalb es sich als vergleichsweise kleines Unternehmen in einer hohen Abhängigkeit von seinen Kunden befände. Anders als im Unternehmen Kramer existierte deshalb bei Weihrich im gesamten Betrieb die Überzeugung, das Unternehmen müsse sich stetig verbessern, um in einem hochkompetitiven Umfeld weiterhin

zu bestehen.

Innerhalb der Geschäftsführung war die Tatsache, dass in den Reihen der Belegschaft Vorbehalte gegenüber der Gründung der Niederlassung existierten, bekannt – auch wenn diese Sorgen gegenüber der Geschäftsführung nicht offen geäußert wurden. Die Geschäftsführer entschieden sich deshalb, auf die Beschäftigten zuzugehen, indem sie versuchten, diese möglichst vollständig über die Pläne für die und die Entwicklung der Niederlassung aufzuklären. Die Argumentation, das Unternehmen müsse die Niederlassung in China gründen, um seinen wichtigsten Kunden nicht zu verlieren und weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben, wurde von der Geschäftsführung auch gegenüber den Beschäftigten vertreten. Diese Begründung für die Investition in China wurde zu keinem Zeitpunkt von den Beschäftigten angezweifelt. Aufgrund der stark integrativ-gemeinschaftlichen Sozialordnung im Betrieb und des engen, personalen Vertrauensverhältnisses zwischen Geschäftsführern und Belegschaft wurde den Aussagen der Geschäftsführer generell Glauben geschenkt. Die Entscheidung der Geschäftsführung, in China zu investieren, galt somit im Heimatbetrieb als alternativlos.

Zwar existierte auch nach der Gründung der Niederlassung das Narrativ im Betrieb, das Projekt ‚Auslandsniederlassung‘ sei mit hoher Unsicherheit behaftet und stelle ein potenzielles Risiko für den Betrieb dar, für die Beschäftigten gab es jedoch zu keinem Zeitpunkt einen Anlass, die Motivation des Inhabers, die Gründung der Niederlassung diene der Existenzsicherung des Heimatbetriebs, in Frage zu stellen. Vielmehr wurde die Gründung der Niederlassung als absolute Notwendigkeit gesehen wird, die sich nicht hätte verhindern lassen, da das Unternehmen schließlich von größeren Unternehmen abhängig sei. Exemplarisch für die vorherrschende Meinung im Betrieb steht hier die Aussage der Bürokauffrau für den Vertriebsinnendienst, Frau Rothendorf:

„Also der Grund, dass wir das überhaupt machen, ist ja, dass unser größter Kunde gesagt hat: ‚So, wir gehen jetzt nach China. Ihr müsst nicht mitkommen, aber es ist wesentlich besser für euch, wenn ihr es tut.‘ Deshalb haben wir es ja überhaupt gemacht.“ (Frau Rothendorf, P49:243:249)

6.1.2 *Der Fall Kramer: Internationalisierung aus Eigenmotivation des Geschäftsführers*

Das Unternehmen Kramer GmbH & Co. KG ist ein inhabergeführtes Familienunternehmen in der Maschinen- und Anlagenbaubranche mit 350 Beschäftigten. Von diesen arbeiten 250

am Stammsitz. Geschäftsführer der Kramer GmbH & Co. KG ist Herr Kramer, der das Unternehmen in dritter Generation der Eigentümerfamilie führt. Die Produktionsniederlassung in China war die erste und einzige Niederlassung der Kramer GmbH & Co. und ging vor allem auf das persönliche Engagement des Inhabers zurück. Anders als im Unternehmen Weirich wurde im Fall Kramer kein Druck von Kunden auf das Unternehmen ausgeübt, eine Niederlassung in China zu gründen.

Die Wirtschaftskrise in den Jahren 2008 und 2009 führte im Unternehmen zu einem starken Einbruch des Absatzes, in dessen Folge betriebsbedingte Kündigungen nicht zu vermeiden waren. In den darauffolgenden Jahren hatte sich das Unternehmen jedoch wirtschaftlich gut entwickelt und war zum Weltmarktführer im Maschinen- und Anlagenbau in einer Nische für spezifische Industrieanlagen geworden, womit auch eine Stabilisierung der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens einherging. Zur Zeit der Untersuchung befand sich das Unternehmen daher in einer wirtschaftlich so guten Position, dass die Produktion der Maschinen und Anlagen den eingehenden Aufträgen kaum nachkam. Überwiegend arbeiteten bei Kramer sehr gut ausgebildete Facharbeiter. Die Produktion im Unternehmen fand in einer Werkstattfertigung statt mit einer hohen Autonomie der Beschäftigten. Das Unternehmen besaß am Heimatstandort zudem einen Betriebsrat, der jedoch nicht sehr vertretungsstark gegenüber der Geschäftsführung und nur schwach professionalisiert war.

Die Gründung und der Aufbau der Niederlassung stellten für Herrn Kramer eine persönliche Bewährungsprobe dar. Zwar hatte sich unter seiner Führung der Heimatbetrieb in der Vergangenheit erfolgreich entwickelt, dieser Erfolg baute jedoch zu großen Teilen auf den Leistungen seines Vaters und Großvaters auf. Während der Großvater das Unternehmen gegründet hatte, hatte es unter der Führung des Vaters einen in der Branche international respektierten Namen erworben. Das Auslandsprojekt gab nun Herrn Kramer die Möglichkeit, sich selbst und anderen zu beweisen, dass auch er sich nahtlos in die Erfolgsgeschichte seiner Familie einfügen konnte. So berichtete er rückblickend voller Stolz darüber, dass das Unternehmen in China zunächst weder Kunden noch Zulieferer hatte und er sich mit der Entscheidung für das Engagement in China gegen seinen Vater gestellt hatte. Die gute wirtschaftliche Entwicklung der Niederlassung, die Herr Kramer vor allem als seine eigene Leistung darstellte, war für ihn folglich eine Bestätigung seiner Entscheidung.

Wie auch im Unternehmen Weirich erfolgte der Wissenstransfer bei Kramer ausschließlich von der Zentrale in die Niederlassung. Zum einen wurden während der Aufbauphase der Niederlassung mehrmals Beschäftigte des Heimatstandorts in die Niederlassung

entsandt – ein Beschäftigter wechselte sogar für über zwei Jahre in den chinesischen Standort. Zum anderen kamen häufiger Gruppen aus der Niederlassung auf Dienstreisebasis für einige Wochen in die Zentrale, um von den Beschäftigten des Heimatstandorts angelernt zu werden. Im Alltag gab es zudem einen regelmäßigen Kontakt zwischen Beschäftigten beider Standorte dergestalt, dass Beschäftigte der Niederlassung regelmäßig Unterstützung aus dem Heimatstandort benötigten und diese per E-Mail oder direkt telefonisch anforderten. Zur Gewährleistung dieses stetigen Wissenstransfers von der Zentrale in die Niederlassung wurden jedoch keine formalen Strukturen eingerichtet, weshalb die jeweilige Entscheidung über das Übernehmen der damit verbundenen Aufgaben sowie die Bewertung deren Dringlichkeit stets den einzelnen Beschäftigten überlassen blieb.

Aufgrund seines bisherigen unternehmerischen Erfolgs war sich Herr Kramer sicher, er könne die Gründung und die Entwicklung des Produktionswerks in China erfolgreich bewerkstelligen. Diese Selbstsicherheit war nicht lediglich eine retrospektiv geschönte Selbstdarstellung, sondern zeigte sich auch in den Berichten der Beschäftigten. Im Gegensatz zum Unternehmen Wehrich, wo China als sehr fremd und dementsprechend unsicher gesehen wurde, war bei Kramer der Geschäftsführer von Beginn an davon überzeugt, sich gut mit dem chinesischen Kontext auszukennen und ging davon aus, ein Engagement in China unterscheide sich nahezu kaum von einem Engagement in Deutschland. So nahm er etwa keine Expertise durch ein externes Beratungsunternehmen in Anspruch und vertraute allein den Informationen eines persönlichen Kontakts nach China. Generell spiegelte sich Herrn Kramers Überzeugung, es handele sich bei China nicht um einen fremden Kontext auch darin wider, dass er Aussagen, die als negativ in Bezug auf China verstanden werden könnten, auch in der Interviewsituation immer direkt relativierte. Dieses *undoing nationality*, das aktive diskursive Ausblenden zugeschriebener Unterschiede der Belegschaft in China, vertrat Herr Kramer auch gegenüber seinen Beschäftigten am Heimatstandort beständig.⁴⁷ So war er der Überzeugung, dass es in China eine komplexe, die Geschäftstätigkeit hindernde Bürokratie gäbe, dies aber in Deutschland aus seiner Sicht ein ebenso großes Problem sei und gab an, chinesische Beschäftigte seien entgegen mancher Vorurteile nicht weniger bereit, Fehler zuzugeben als deutsche Beschäftigte.

⁴⁷ Ein solches aktives *undoing nationality* ist beispielsweise auch zu beobachten bei multinationalen Konzernen, in denen die Beschäftigten unterschiedlicher Länder sich an einer gemeinsamen Unternehmenskultur orientieren und ihre „(national-)kulturellen Zugehörigkeiten“ ausblenden lassen sollen (Wagner 2006: 226; vgl. auch Hörning/Reuter 2004).

*„Also, ich habe eher das Gefühl, dass wir von den Fehlern lernen und dass wir, dass wir eigentlich immer besser geworden sind. Also ich habe nicht das Gefühl, aber wer gibt schon gerne Fehler zu? Glauben Sie, **hier** würde einer einen Fehler zugeben? Also, alle diese Dinge, die man so – sage ich mal – nur in China: ‚Hast du keine Angst, dass du kopiert wirst?‘ Diese berüchtigte Frage. Jeder kopiert jeden, jeder geht doch auf die Messe, also, wenn ich auf die Messe nach Köln gehe, dann gucke ich als erstes, was macht unser Wettbewerb. Und da schicke ich auch meine Leute hin, die Konstrukteure, und sage: ‚Guckt euch mal an, was die wieder Neues gemacht haben.‘, oder: ‚Haben die irgendwas Neues gemacht?‘, oder: ‚Ist jetzt nur eine neue Haube drauf, oder was?‘. Ist doch logisch – kann ich doch nicht sagen, machen nur die Chinesen.“ (Herr Kramer, P18:265:267)*

Die Entscheidung zur Gründung der Auslandsniederlassung fiel laut Herrn Kramer als Reaktion auf den zunehmenden Rückgang verkaufter Maschinen und Anlagen, was dieser vor allem auf die steigende Konkurrenz aus Ostasien – und im Speziellen aus China – zurückführte. Darüber hinaus maß er dem wachsenden chinesischen Markt eine zunehmende internationale Relevanz bei und war deshalb davon überzeugt, dass das Unternehmen in diesem vertreten sein müsse, um auch in der Zukunft weiterhin erfolgreich zu bleiben. Für den Inhaber stellte die Internationalisierung einen notwendigen Schritt zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und damit auch von dessen Position als Weltmarktführer dar, die man sich, so die Überzeugung, in den vergangenen Jahren erarbeitet hätte.

„Wie gesagt, nach China kamen wir ja eben, weil wir merkten, dieser wichtige Markt existiert nicht mehr für uns, wir verkaufen nichts mehr. Unsere Leute fahren da zwar immer noch hin, hatten mir aber auch nicht gesagt, dass sich da inzwischen – ja, das konnte man sofort sehen – man musste nur auf eine Messe fahren, dann sah man eben, dass es da chinesische Maschinen gab, die so ähnlich aussahen, sicherlich auch nicht so gut waren. Aber Chinesen in der Zeit brauchten eben günstige Maschinen und nicht Maschinen, die eine hohe Leistung hatten, sondern die brauchten Maschinen, die sie sich erlauben konnten. Gut, und dann ist mir relativ schnell klar geworden, es gibt zwei Möglichkeiten: entweder du verzichtest auf diesen Markt, oder du machst mit. Und ich habe mich damals Gott sei Dank

dafür entschlossen, mitzumachen, denn wenn wir das nicht getan hätten, dann wäre vieles an uns vorbei gegangen.“ (Herr Kramer, P18:111:111)

Dabei führte Herr Kramer immer auch das Argument an, durch diesen Schritt langfristig auch die deutsche Zentrale und die dortigen Arbeitsplätze zu sichern. Dieses hatte er auch gegenüber den Beschäftigten als Motivation für die Gründung der Niederlassung in China vertreten. Innerhalb der Belegschaft in Deutschland wurde diese Argumentation jedoch nicht vollständig geglaubt, da in dieser die Ansicht vertreten wurde, Herrn Kramer ginge es vor allem darum, mit der Niederlassung persönlichen Gewinn zu erzielen und weniger darum, den Heimatstandort abzusichern.

Dies war vor allem darauf zurückzuführen, dass Herrn Kramer von den Beschäftigten zugeschrieben wurde, dieser verhalte sich zwar nicht unfair gegenüber der Belegschaft, handle jedoch immer rational kalkulierend in Verhandlungen und wisse, seine Wünsche bestimmt durchzusetzen. So galt der Inhaber aufgrund seines bisherigen Handelns bei den Beschäftigten als jemand, dessen Entscheidungen immer auch in seinem persönlichen Vorteil begründet waren. In der Belegschaft bestand daher die Überzeugung, es wäre nicht zur Gründung der Niederlassung gekommen, würde Herr Kramer aus dieser nicht einen hohen persönlichen Gewinn ziehen können. Dieses bestehende Bild innerhalb der Belegschaft brachte der Fertigungsleiter Herr Müller, der bereits seit über 25 Jahren im Unternehmen Kramer beschäftigt war und den Geschäftsführer bei der Planung der Werkshalle in China unterstützt hatte, treffend zum Ausdruck:

„Klar, die [Beschäftigten, A. M.] denken ja etwas anders [über das Auslandsengagement, A. M.]. Die Mitarbeiter da unten – Herr Kramer da. Die sehen nur, dass Herr Kramer schwärmt nach innen – will Geld verdienen. Wir kriegen nicht mehr dafür.“ (Herr Müller, P21:200:204).

Die Zuschreibung durch die Beschäftigten, der Geschäftsführer wolle durch die Gründung der Niederlassung in China vor allem einen persönlichen Gewinn erzielen, entsprang zum einen dem zugeschriebenen Bild des Geschäftsführers im Betrieb. Darüber hinaus spielte jedoch auch die Zuschreibung der wirtschaftlichen Position des Unternehmens eine Rolle für die Beschäftigten. So bestand bei diesen die Überzeugung, das Unternehmen befinde sich bereits in der Rolle des Weltmarktführers. Man stelle bereits die besten Maschinen weltweit her und habe volle Auftragsbücher. Für das Argument, die Internationalisierung sei aus unternehmerischen Gründen notwendig, gab es daher aus Perspektive der Belegschaft keinen

objektiven Grund, weshalb sie die Gründung der Niederlassung allein auf Herrn Kramers persönliche Motivation zurückführten. Exemplarisch wurde diese Einstellung in der Belegschaft etwa durch Herrn Karls Aussage – der seit Beginn seiner Ausbildung vor 34 Jahren bei Kramer beschäftigt und seit 20 Jahren Betriebsratsvorsitzender war – zu der Motivation für die Gründung der Niederlassung in China deutlich:

„Gut, man muss auch sagen, viele sagen ja: ‚Ach, Werk in China? Das ist – ich sage es mal grob – das ist scheiße. Warum hat **der** das gemacht?‘ Und: ‚Das kostet nur Geld.‘ Und, und, und. Dann sage ich immer: ‚**Der hat das Werk aufgebaut** und dass er jetzt nicht sagt, ich stampfe das ein, ist doch wohl klar.‘ Ich sage mal, das ist irgendwo **sein Baby** und das läuft da und warum soll er das dicht machen? **Der hat da Geld investiert** und **der will auch mal Geld rauskriegen**. So. Also muss das weiterlaufen.“ (Herr Karl, P20:161:161, Hervorhebungen A. M.)

6.1.3 Analyse und Zwischenfazit: Betriebsmotivierte vs. geschäftsführermotivierte Internationalisierung

Dimension: Die Gegenüberstellung der Fälle in ihrem jeweiligen historischen Kontext zeigt deren Unterscheidung hinsichtlich der der *Geschäftsführung zugeschriebenen Motivation* der Internationalisierung. Während die Beschäftigten im Unternehmen Wehrich davon ausgehen, die Entscheidung der Geschäftsführung für die Internationalisierung sei durch *betriebliche Gründe* motiviert, sind die Beschäftigten bei Kramer davon überzeugt, die Internationalisierung erfolge aus einer *persönlichen Motivation* des Geschäftsführers heraus.

Bedingungen: Ursächlich zeigt sich in dieser Dimension zum einen die zugeschriebene *Notwendigkeit der Internationalisierung* für den Betrieb. So wird die Internationalisierung bei Wehrich von den Beschäftigten als für den Betrieb notwendig angesehen. Im Unternehmen Kramer hingegen gehen die Beschäftigten davon aus, dass die Internationalisierung aus wirtschaftlicher Sicht für das Unternehmen unnötig ist. Das Argument, die Internationalisierung habe betriebswirtschaftliche Vorteile für das Unternehmen, können die Beschäftigten hier nicht nachvollziehen, da sie dem Heimatbetrieb bereits vor dem Auslandsengagement zuschreiben, wirtschaftlich sehr erfolgreich zu sein, was sich vor allem in dem Narrativ der

Marktführerschaft zeigt, auf das von den Beschäftigten und dem Geschäftsführer immer wieder Bezug genommen wird. Zum anderen wird die der Geschäftsführung zugeschriebene Motivation zur Internationalisierung auch darin begründet, *wem zugeschrieben wird, von der Internationalisierung zu profitieren*. Während sich bei Kramer unter den Beschäftigten die Überzeugung durchgesetzt hat, die Gründung der Niederlassung sei vor allem auf Herrn Kramers Wunsch nach einer persönlichen Gewinnsteigerung zurückzuführen und würde daher vor allem dem Geschäftsführer nutzen, ist dieses Narrativ bei Wehrich im gesamten Verlauf der Internationalisierung zu keinem Zeitpunkt aufgekommen. Vielmehr bestand hier von Beginn an innerhalb des Betriebs das Narrativ, das gesamte Unternehmen profitiere von der chinesischen Produktionsniederlassung

Einflussfaktoren: Einen relevanten Faktor stellt die *bestehende betriebliche Sozialordnung* im Betrieb dar, die sich im Vertrauen der Beschäftigten gegenüber der Geschäftsführung zeigt. So argumentiert die Geschäftsführung bei Wehrich, die Internationalisierung sei notwendig, um das Bestehen des Unternehmens zu sichern, was von den Beschäftigten als Argumentation akzeptiert wird. Für die Beschäftigten gibt es keinen Grund an der Argumentation der Geschäftsführung zu zweifeln. Zugleich schenkt die Belegschaft bei Kramer der Argumentation ihres Geschäftsführers keinen Glauben, wonach die Präsenz auf dem chinesischen Markt notwendig für die Sicherung zukünftiger Aufträge sei. So ist es die integrativ-gemeinschaftliche Sozialordnung mit hohem Vertrauen, auf deren Basis die Begründung der Geschäftsführung für das Auslandsengagement akzeptiert wird, während eine instrumentalistische Sozialordnung mit einem niedrigeren Vertrauen zwischen Belegschaft und Geschäftsführung ursächlich dafür ist, dass der Begründung der Geschäftsführung für das Auslandsengagement unter Umständen nicht geglaubt wird.

Den zweiten Einflussfaktor bildet die ‚*Unternehmergeneration*‘ des *Inhabers*. Dies wurde bereits in der Studie Kotthoffs und Reindls erkannt, die eine Tendenz zur Entwicklung einer zunehmend instrumentalistischen Sozialordnung im Zeitverlauf durch den Wechsel in der Geschäftsführung beobachteten, was sie darauf zurückführten, dass bei der Gründergeneration ein höherer emotionaler Bezug zum Unternehmen besteht, da die Gründer den Betrieb selbst aufgebaut haben (vgl. Kotthoff/Reindl 1990: 393). Die hier vorgestellten empirischen Fallstudien sind darüber hinaus aufschlussreich über den Generationenwechsel im Betrieb im Internationalisierungsprozess. So ist Herr Wehrich selbst Gründer des Unternehmens Wehrich und besitzt eine starke emotionale Bindung zu dem von ihm aufgebauten

Heimatbetrieb. Der Aufbau einer neuen Niederlassung kann jedoch für die Generation der Nicht-Gründer auch eine ‚Neugründung‘ darstellen, wie sich im Fall Kramer zeigt, in welchem der Geschäftsführer, der sein Unternehmen bereits in dritter Generation führt, neben den wirtschaftlichen Vorteilen vor allem ein persönliches Projekt sieht, mit dem er sich als erfolgreicher Unternehmer beweisen und in die Familienhistorie einfügen kann.

Ein dritter Faktor findet sich in der *Person des Geschäftsführers*. So wird im Fall Kramer dem Geschäftsführer im Betrieb zugeschrieben, sehr gewinnorientiert seine Interessen durchzusetzen, was schließlich zu der Zuschreibung innerhalb der Belegschaft führt, Herr Kramer handele bei der Gründung der Niederlassung vor allem im eigenen Interesse.

Als vierter Faktor kommt die zugeschriebene *wirtschaftliche Situation des Betriebs* hinzu. Im Unternehmen Wehrich wird das eigene Unternehmen von allen betrieblichen Akteuren als stark abhängig (*perceived vulnerability*) von unkontrollierbaren, externen Markteinflüssen gesehen (vgl. Tsui-Auch/Möllering 2010: 3 f.). Hierzu trägt auch die Unsicherheit des Auslandsprojekts für Beschäftigte und Geschäftsführung bei, welche aus dem als fremd wahrgenommenen chinesischen Kontext resultiert. Anders ist dies im Unternehmen Kramer, das bei Geschäftsführung und Belegschaft als Weltmarktführer in seiner Branche gilt. Die Beschäftigten sehen daher das Unternehmen in einer wirtschaftlich äußerst starken Position, das sich nicht äußeren Markteinflüssen beugen müsse, weshalb es für sie keine wirtschaftliche Notwendigkeit für die Gründung der chinesischen Produktionsniederlassung gibt.

Erwartungsinhalte: Zum einen verbinden die Beschäftigten mit der zugeschriebenen Motivation des Geschäftsführers für die Gründung der Niederlassung die Erwartung eines *Engagements der Geschäftsführung* für den gemeinsamen Betrieb. Demnach sollte die Internationalisierung nicht aus persönlichen Gründen des Geschäftsführers erfolgen, sondern aus betrieblichen Gründen. Im Unternehmen Kramer werden diese Erwartungen der Beschäftigten durch die Geschäftsführung bestätigt. Bei Kramer hingegen steht das Handeln des Geschäftsführers im Widerspruch zu den bisher etablierten Erwartungen im Betrieb, sodass diese enttäuscht werden, da die Beschäftigten dem Geschäftsführer unterstellen, er setze sich vor allem für sich selbst ein. Hiermit einher geht die Erwartung der Beschäftigten sich für den langfristigen *Fortbestand des Betriebs* einzusetzen und damit die Sicherung von Arbeitsplätzen zu gewährleisten.

Folgen für die betriebliche Sozialordnung: Die Form des zugeschriebenen Grunds für die

Internationalisierung hat eine direkte Auswirkung auf die zugeschriebenen Interessen im Betrieb, die in der Herausbildung unterschiedlicher Gruppenidentitäten resultieren. Im Fall Wehrich schreiben die Beschäftigten die Internationalisierung *betrieblichen Gründen* zu, was ihren persönlichen Erwartungen insofern entspricht, als dies eine Orientierung an einem langfristigen Fortbestand des Unternehmens impliziert. Indem die Geschäftsführung im Unternehmen Wehrich die als notwendig verstandene Internationalisierung forciert, handelt sie im Interesse mit den ökonomischen Zielen des Betriebs. Versteht man Vertrauen als Zutrauen in zukünftige Erwartungen (s. o. Luhmann 2000: 48), so erlaubt der empirische Fall Wehrich den Schluss, die Beschäftigten sehen ihre Erwartungen des Einsatzes der Geschäftsführung für die Sicherung der Zukunft des Betriebs bestätigt und vertrauen der Geschäftsführung, da es für sie keinen Grund gibt, daran zu zweifeln, dass diese Erwartungen auch in der Zukunft gelten. Darüber hinaus sind diese zugeschriebenen konvergierenden Interessen und daraus resultierende Gruppenidentitäten wiederum die Basis für solidarisches Handeln, also Handeln, das auf eine generalisierte Reziprozität abzielt und keine direkte Gegenleistung verlangt (vgl. Hechter 1987; Stegbauer 2011: 78).

Im Fall Kramer schreiben die Beschäftigten die Internationalisierung der *persönlichen Motivation* des Geschäftsführers zu. Auf Seiten der Beschäftigten zeigt sich hier vor allem die enttäuschte Erwartung eines Engagements für den eigenen Betrieb und einer Orientierung am Fortbestand des Betriebs durch den Inhaber. So wurde auch in den Interviews mit den Beschäftigten deutlich, dass das Auslandsengagement eine höhere Akzeptanz in der Belegschaft gefunden hätte, wäre von der Belegschaft die Sicherung von Arbeitsplätzen oder die Erhöhung des Arbeitslohns als Motivation für die Internationalisierung zugeschrieben worden. Dies war jedoch bei Kramer nicht der Fall. Die Enttäuschung der Beschäftigten erfolgte demnach nicht aufgrund der Gründung der Auslandsniederlassung an sich, sondern aufgrund wegen der zugeschriebenen Motivation einer persönlichen Gewinnmaximierung des Inhabers. Aus der Perspektive der Beschäftigten bedeutete die zugeschriebene persönliche Motivation des Geschäftsführers für die Internationalisierung, dass das Interesse des Geschäftsführers in Bezug auf das Auslandsprojekt nicht mit dem Interesse der Belegschaft oder dem Interesse des Betriebs identisch war. Dies stellt aus Perspektive der Beschäftigten eine Absage an eine gemeinsame Solidarität (ebd.) durch den Geschäftsführer dar und somit eine Absage an bis dahin etablierte Reziprozitätserwartungen im Betrieb. Für die betriebliche Sozialordnung bedeutet dies, dass der zugeschriebene Grund für die Internationalisierung zu

einer Neuaushandlung der betrieblichen Sozialordnung in Richtung einer stärker instrumentalistischen Ordnung geführt hat.

	Betriebsmotivierte Internationalisierung	Eigenmotivierte Internationalisierung
Bedingungen	<ul style="list-style-type: none"> • Internationalisierung notwendig • Gesamter Betrieb profitiert vom Auslandsengagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Internationalisierung nicht notwendig • Nur Geschäftsführer profitiert vom Auslandsengagement
Einflussfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Bestehende Sozialordnung (Vertrauen zum Geschäftsführer) • ‚Unternehmergeneration‘ des Geschäftsführers • Persönlichkeit des Geschäftsführers • Wirtschaftliche Situation des Betriebs 	
Erwartungsinhalte	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement der Geschäftsführung für den Betrieb • Fortbestand des Betriebs ist Entscheidungsgrundlage für die Geschäftsführung 	
Folgen für die betriebliche Sozialordnung	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung integrativ-gemeinschaftlicher Sozialordnung 	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung instrumentalistischer Sozialordnung

Übersicht 1: Dimension ‚Grund der Internationalisierung‘

6.2 Einbeziehung der Beschäftigten in das Auslandsengagement

Wie im theoretischen Teil der Arbeit bereits dargelegt, kommt den Beschäftigten eine wichtige Rolle für die Kooperation zwischen beiden Standorten zu. Insbesondere betrifft dies den Wissenstransfer von der Zentrale in die Niederlassung, wie sich auch in den Fallunternehmen der Studie zeigt. So ist für die Unternehmensinternationalisierung in allen untersuchten Fällen das implizite Wissen der Beschäftigten am Heimatstandort und somit deren Einbeziehung in die Internationalisierung essenziell. In den empirischen Fällen treten dabei verschiedene *Formen* der Einbeziehung der Beschäftigten auf, die sich vor allem darin unterscheiden, ob die Beschäftigten durch die Geschäftsführung *generell* in das Auslandsengagement integriert werden, oder ob ihre Einbeziehung rein *punktuell* dann erfolgt, wenn konkrete Tätigkeiten des Wissenstransfers in die Niederlassung erbracht werden müssen.

6.2.1 *Der Fall Wehrich: Integrative Einbeziehung der Beschäftigten in die Internationalisierung*

Die Internationalisierungsstrategie im Unternehmen Wehrich konnte zu Beginn des Engagements als eher intransparent für die Beschäftigten charakterisiert werden. Dies war vor allem darauf zurückzuführen, dass die Entscheidung zur Gründung der Auslandsniederlassung im Unternehmen sehr kurzfristig vor dem Hintergrund des äußeren Drucks des Kunden getroffen wurde, weshalb dieser Schritt für die Beschäftigten äußerst überraschend kam. Innerhalb der Belegschaft bestand daher zu Beginn eine große Unsicherheit hinsichtlich der möglichen Auswirkungen auf den Heimatstandort. Exemplarisch hierfür ist die Situation Frau Rothendorfs, die sich überrascht über die Entscheidung zeigte, eine Niederlassung in China zu gründen und etwa nicht wusste, „warum sich jetzt für den einen und nicht für den anderen Standort entschieden worden ist“ (Frau Rothendorf, P49:259:273). Dabei war Frau Rothendorf als Bürokauffrau für den Vertriebsinnendienst als Angestellte in den Büroräumen des Unternehmens im Vergleich mit der restlichen Belegschaft gut informiert, weil sie in ihrem Arbeitsalltag generell einen engeren Kontakt zu den Geschäftsführern hatte und deren Entscheidungen häufiger bereits vor der Verkündung im Betrieb in informellen Gesprächen mitbekam. Dass die Entscheidung für die Gründung der Auslandsniederlassung für die Belegschaft eher unerwartet kam und dies bei den Beschäftigten gleichzeitig zu einer Verunsicherung führte, machte auch der Monteur Herr Binge deutlich:

„Oh. Ich glaube, das war letztes Jahr. Das ging alles ziemlich plötzlich. Das war für uns in dem Moment auch nicht so richtig greifbar. Der Chef erzählt ja öfter mal gerne etwas und so. Aber dann ging das doch ziemlich plötzlich und man – ja wie man so ist, man ist doch sehr skeptisch. Weil man ja doch nicht alles weiß.“ (Herr Binge, P7:76:77)

Die Sorge der Beschäftigten richtete sich dabei vor allem darauf, das Engagement in China könne scheitern und zu hohen Verlusten für das Unternehmen führen, die sich schließlich auf das gesamte Unternehmen ausgewirkt hätten.

„Das Geld muss ja irgendwo wegkommen. Dann haben die auch so Auf's und Abs. Und dann macht man sich halt so seinen Kopf. Letztendlich arbeitet man hier doch, ich denke mal die meisten Leute, relativ gerne und möchten hier auch gerne noch länger bleiben. Ist halt doch ein bisschen Zukunftsangst.“ (Herr Binge, P7:106:109)

Bestand zunächst bei der Belegschaft eine große Verunsicherung in Bezug auf das Auslandsengagement, wurde diese durch das Vorgehen der Geschäftsführung sukzessive reduziert. So setzte die Geschäftsführung im Verlauf der Internationalisierung auf eine hohe Transparenz des Auslandsengagements gegenüber den Beschäftigten durch ein regelmäßiges Informieren über den Fortschritt des Projekts.

Ein Grund für die Form der aktiven Einbeziehung der Beschäftigten in die Internationalisierung findet sich in der auch vor der Internationalisierung bestehenden Sozialordnung bei Wehrich. Diese wies bereits vor dem Engagement in China einen stark integrativ-gemeinschaftlichen Charakter auf. Dem vorherrschenden Verständnis bei Beschäftigten und Geschäftsführung nach handelte es sich bei dem Betrieb um eine Familie, die sowohl die Beschäftigten als auch die Geschäftsführung umfasste. Dies zeigt sich sowohl in der fehlenden institutionalisierten Interessenvertretung, die von der Geschäftsführung als überflüssig bewertet wurde, da man selbst die Bedürfnisse der Belegschaft kenne, wie auch Herrn Binges Äußerung, wonach es einen starken Mann an der Spitze eines Unternehmens brauche, der notwendige Entscheidungen umsetzen könne.

Entsprechend diesem Verständnis des Betriebs als Familie sahen es die Geschäftsführer als Familienoberhäupter als ihre Aufgabe an, die Beschäftigten über das Auslandsengagement proaktiv über alle Schritte zu informieren. Da es keine formalisierte Interessenver-

tretung im Unternehmen gab, stellte das regelmäßige gemeinsame Mittagessen aller Personen im Betrieb ein Forum dar, in dem sowohl von der Geschäftsführung als auch den Beschäftigten Themen gemeinsam betriebsintern diskutiert wurden. Dieses Mittagessen wurde von der Geschäftsführung organisiert und die Kosten wurden durch das Unternehmen übernommen. Insgesamt fügte sich das gemeinsame Mittagessens als einzige (teil-)institutionalisierte Form eines betriebsinternen Interessenaustauschs treffend in das Bild von Belegschaft und Geschäftsführung als einer gemeinsamen Familie, das von den interviewten Akteuren immer wieder angeführt wurde – mit dem Inhaber als wohlmeinendem Vater, der sich um seine Beschäftigten kümmert.

Der Entschluss zur Gründung der Auslandsniederlassung wurde schließlich bei einem gemeinsamen Mittagessen erstmalig ‚offiziell‘ verkündet, nachdem der Großteil der Belegschaft bereits informell durch Kollegen von dem Vorhaben erfahren hatte.

Waren zunächst nicht alle Beschäftigten in die *Einzelheiten* des geplanten Vorgehens eingeweiht, wurde die Belegschaft auf diese Weise im weiteren Verlauf durch die Geschäftsführung mit Präsentationen unter der Einbeziehung von Fotos aus der Niederlassung über den Fortschritt des Projekts stetig informiert. Diese Form der Informationspolitik der Geschäftsführung wurde innerhalb der Belegschaft äußerst positiv aufgenommen und trug dazu bei, dass dem Auslandsengagement und der Geschäftsführung aus Belegschaftsperspektive eine hohe Transparenz zugeschrieben wurde. Hervorzuheben ist hierbei, dass Herr Schmälzer mit diesen Präsentationen bereits zum Zeitpunkt der Standortwahl begann. Die Aussage von Frau Rothendorf steht exemplarisch für den Wandel der ursprünglich vorhandenen Sorgen, die vor allem aus der Unsicherheit bezüglich des Engagements resultierten, zu einer wachsenden Zuversicht mit zunehmender Kenntnis über das Projekt:

„Also was ich ganz klasse fand hier im Unternehmen. Also, als ich das das erste Mal gehört habe, habe ich gedacht: ‚Huch‘ und ‚naja‘, das machen wir wahrscheinlich nicht. Und dann hieß es: doch, wir wollen das schon machen. Und dann wurde aber auch Schritt für Schritt informiert, welche Schritte dann gegangen worden sind, also dass der Herr Schmälzer runtergefliegen ist, dass er sich verschiedene Standorte angeguckt hat.“ (Frau Rothendorf, P49:159:173)

Insgesamt entsprach im Unternehmen Wehrich die Transparenz bezüglich der Internationa-

lisierung den etablierten Erwartungen an einen transparenten Umgang zwischen Geschäftsführung und Belegschaft im Betrieb. Da die diesbezüglichen etablierten Erwartungen stets erfüllt wurden, kam es zu keinem Zeitpunkt zu einer Erwartungsenttäuschung mit einem daraus resultierenden Verlust an Vertrauen. So wurde in der Folge zu keinem Zeitpunkt der Wahrheitsgehalt der Äußerungen der Geschäftsführung durch die Beschäftigten in Frage gestellt, sondern innerhalb der Belegschaft bestand während des gesamten Internationalisierungsverlaufs die Überzeugung, den Aussagen der Geschäftsführung vertrauen zu können.

„Also es geht ja,- Hier wird schon relativ offen damit umgegangen. Im Großen und Ganzen. Und unsere Geschäftsführung, das finde ich eigentlich ganz gut, die probieren uns eigentlich in relativ regelmäßigen Abfolgen zu informieren. Also, hier wird schon viel gemacht im Betrieb, dass erst mal keine Gerüchteküche entsteht. Und das ist im Großen und Ganzen schon sehr positiv. Das kenne ich von meinen vorangegangenen Betrieben also ganz anders. Also, da gibt es Mundpropaganda und das ist immer schlecht. Und das ist hier eigentlich eher weniger der Fall. Und das finde ich eigentlich sehr positiv an diesem Betrieb. Und das macht ihn hier auch so ein bisschen aus. Kann ich jetzt Werbung für Wehrich machen.“ (Herr Binge, P7:85:85)

Neben der transparenten Informationsstrategie fand im Unternehmen Wehrich zudem eine aktive Integration der Beschäftigten in die Unternehmensentscheidungen bezüglich des Internationalisierungsprojekts statt. Bereits vor der Internationalisierung oblag die Entscheidungsfindung bezüglich der strategischen Ausrichtung des Unternehmens nicht ausschließlich den beiden Geschäftsführern, sondern diese wurde in einem Managementkreis der Führungspersonen besprochen, wobei Herr Wehrich als Gründer letztlich stets die Entscheidungen für das Unternehmen traf.

„Gut, die letztendliche Entscheidung trifft die Geschäftsführung oder beziehungsweise in dem Fall der Inhaber sogar, weil – der muss das Geld freisetzen. In der Entscheidung an sich, in der Entscheidungsfindung an sich, ist unser, wir nennen das immer unser ‚Managementkreis‘, drin, der besteht halt aus den Abteilungsleitern jedes Bereiches, also Betriebsleitung, IT ist bei uns mit drin, Einkaufsleitung ist mit drin und zwei Geschäftsfüh-

rer, diese fünf Köpfe, die sich regelmäßig treffen und sich hier über strategische Ausrichtung unterhalten. Und in dem Kreis ist es natürlich diskutiert worden.“ (Herr Schmälzer; P5:137:137)

Stellte der bestehende Managementkreis noch kein Organ dar, in welches die Beschäftigten eingebunden waren, änderte sich dieses etablierte Muster der Entscheidungsfindung im Unternehmen jedoch mit der Planung der Gründung der Auslandsniederlassung in China insofern, als die Belegschaft nun stärker einbezogen wurde. Ursächlich für die Entscheidung, die Beschäftigten einzubinden, war die Tatsache, dass im Unternehmen weder Erfahrungswissen über Internationalisierungsprozesse noch über das Zielland China bestand. Da der Inhaber Herr Wehrich sich weiterhin ausschließlich auf den Heimatstandort konzentrieren wollte, übergab er die operative Durchführung des Auslandsengagements dem angestellten Geschäftsführer Herrn Schmälzer. Der noch unerfahrene Herr Schmälzer entschied in der Folge, ein „Projektteam China“ (Herr Schmälzer) ins Leben zu rufen, um das Auslandsprojekt nicht allein bewältigen zu müssen.

Das Projektteam unter seiner Führung stellte bereits in der Planungsphase das zentrale Entscheidungsgremium für das Auslandsengagement dar. Dabei legte Herr Schmälzer Wert darauf, dass Beschäftigte aus allen Unternehmensbereichen im Projektteam vertreten waren und verzichtete darauf, ausschließlich Führungskräfte einzubeziehen. Bereits die Gründung des Teams erfolgte exemplarisch sehr inklusiv, indem Herr Schmälzer durch den gesamten Betrieb ging und direkt bei den Beschäftigten nachfragte, wer von ihnen sich eine Beteiligung an diesem Team vorstellen konnte. So wurden die Mitglieder des China-Teams nicht aufgrund ihrer fachlichen Qualifikationen ausgewählt, sondern ausschließlich nach ihrem intrinsischen Interesse an diesem Projekt. Dieses Vorgehen spiegelte auch den eher geringen Professionalisierungsgrad im Unternehmen wider. Aus Perspektive der Beschäftigten bedeutete dieses nahezu demokratische Vorgehen jedoch vor allem, dass sich das Angebot der Einbeziehung in das Internationalisierungsprojekt an die gesamte Belegschaft richtete, da es sich nicht ausschließlich auf die Geschäftsführung sowie wenige von der Geschäftsführung ausgewählte Beschäftigte beschränkte, sondern eine Beteiligung allen Interessierten im Betrieb offenstand.

Die Zusammenarbeit im Projektteam China wies eine fließende Grenze von Privatem und Beruflichem auf und stand exemplarisch dafür, dass die Beschäftigten über ihre direkten Arbeitstätigkeiten in das Auslandsengagement eingebunden wurden. Dies zeigte sich bei-

spielsweise daran, dass die Beteiligten des Projektteams nach der Arbeit gemeinsam überlegten, einen chinesischen Sprachkurs zu belegen – auch um die Verständigung mit der chinesischesprachigen Belegschaft zu verbessern. Zwar war die Internationalisierung im Betrieb weiterhin mit einer großen Unsicherheit behaftet, dem Auslandsengagement wurde jedoch dennoch der Status eines Projekts des gesamten Betriebs zugeschrieben.

„Also, das ist schon, glaube ich eine Frage, die den ein oder anderen mal bewegt. Hoffentlich kriegen wir das gewuppt. Hoffentlich kriegen wir uns da aufgestellt. Und ansonsten denke ich ist es einfach noch zu frisch. Es ist noch ein sehr weiter Weg, bis das jetzt wirklich sich da etabliert und auch wirklich eine gewisse Routine kommt. Also, von daher glaube ich, dass da die Gedanken eher positiv sind.“ (Frau Rothendorf, P49:584:586)

Die Beschäftigten bei Wehrich hoben dabei vornehmlich nicht die eigene Leistung in Bezug auf das Internationalisierungsprojekt hervor, sondern stellten das Erreichte immer auch als Leistung des gesamten Betriebs dar. Nicht nur zeigten sie sich stolz, die persönlichen Herausforderungen – wie die Mehrarbeit – gemeistert zu haben, sondern auch, dass das Unternehmen den Schritt ins Ausland erfolgreich gegangen sei.

Neben der Möglichkeit zur persönlichen Weiterentwicklung wurde daher bei Wehrich die Internationalisierung immer auch als Chance für den *Betrieb* zur Erschließung neuer Absatzmärkte gesehen, da dies ohne die Niederlassung in China nicht möglich gewesen wäre. Dabei wurde von den Akteuren im Betrieb immer wieder Bezug genommen auf den Betrieb als gemeinsame Einheit. Dies wurde etwa deutlich, wenn Frau Rothendorf davon sprach, sie habe nicht damit „gerechnet, dass wir es [die Gründung der Auslandsniederlassung] wirklich machen“ (P49:253:253) und dass „wir uns“ durch den Schritt nach China „Vorteile im Sourcing“ (P49:221:227) erhofften, oder wenn Herr Binge sagte: „wir haben [am Heimatstandort] ja unsere eigene Fertigung. Das haben wir da oben [in der Niederlassung] natürlich nicht“ (P7:182:182). Ähnlich äußerte sich auch der IT-Mitarbeiter Herr Wisskamp, der die Gründung der Auslandsniederlassung als gemeinsame Herausforderung für den gesamten Betrieb darstellte:

„Es ist ja so, dass wir, wir haben ja aktuell noch keine neuen Kunden in China, wir sind ja auf Grund unserer Kundensituation da runter gegangen. Wir haben da einige Produkte, die wir bei größeren Kunden platziert haben. Die sollen jetzt in China halt gefertigt werden und dann, ja, hieß es, sage

*ich mal ganz salopp: Entweder ihr kommt mit oder wir suchen uns einen neuen. So ist halt dieses, also vielleicht kam dieses China Thema für uns auch ein paar Jahre zu früh, aber gut, jetzt mussten **wir uns damit beschäftigen und es ist eine Herausforderung, die wir annehmen** und dann müssen wir schauen.“ (Herr Wisskamp, P6:284:284, Hervorhebung A. M.)*

Die Gründung der Niederlassung wurde im Fall Wehrich als gemeinsame Aufgabe von Belegschaft und Geschäftsführung verstanden und von den einzelnen Beschäftigten auch als persönliches Projekt wahrgenommen. Selbst bei jenen Beschäftigten, die nicht direkt in die Entscheidungsprozesse eingebunden waren, galt das Auslandsengagement nicht als Projekt der Geschäftsführung, sondern vielmehr als gemeinsames Projekt des gesamten, ‚eigenen‘ Unternehmens. Dies zeigt sich in einem direkten, emotionalen Bezug zu dem Internationalisierungsprojekt, der sowohl bei den Beschäftigten als auch der Geschäftsführung zu beobachten war. Der Betrieb sowie das Auslandsengagement leisteten hier die Funktion einer kollektiven, identitätsstiftenden Einheit, was sich nicht zuletzt in der Semantik widerspiegelte, wenn auf die Internationalisierung Bezug genommen wurde. Generell wurde im Fall Wehrich von den betrieblichen Akteuren nicht zwischen dem Heimatbetrieb, der Niederlassung und dem Unternehmen differenziert, sondern ausschließlich von einem ‚Wir‘ als einer kollektiven Personifizierung des ‚gemeinsamen Projekts Betrieb‘ gesprochen. Dabei wurde bei der Beschreibung der Internationalisierung bei allen betrieblichen Akteuren immer auch ein persönlicher Stolz für das bisher Erreichte bemerkbar, der jeweils mit einer persönlichen Verantwortung für die Internationalisierung als Projekt sowie die Auslandsniederlassung verbunden war. Dies kam etwa dann zum Ausdruck, wenn der Monteur Herr Binge darauf verwies, dass „**wir** schon ganz schön weit [sind]“ (Herr Binge, P7:181:182).

6.2.2 Der Fall Kramer: Instrumentalistische Einbeziehung der Beschäftigten in die Internationalisierung

Anders als im Fall Wehrich fand die Einbeziehung der Beschäftigten in das Auslandsengagement bei Kramer in einer rein instrumentalistischen Form statt, was sich in einer passiven Informationspolitik des Geschäftsführers gegenüber den Beschäftigten und einer Nicht-Einbeziehung der Beschäftigten in die strategischen Entscheidungen zum Auslandsengagement zeigte. Diese Form der Einbeziehung der Beschäftigten war vor allem auf die Person des Geschäftsführers zurückzuführen.

Im Unternehmen Kramer bestand bereits vor dem Auslandsengagement eine stark autoritäre Form der betrieblichen Sozialordnung, die im Betrieb etabliert und von den Beschäftigten akzeptiert war und in welcher der Geschäftsführer Herr Kramer eine zentrale Rolle einnahm. Dieser erwartete von den Beschäftigten im Betrieb generell kaum Widerstand gegen seine Entscheidungen, was sich etwa bei den Vertragsverhandlungen zeigte, die der Betriebsratsvorsitzende selbst führen musste, da Herr Kramer sich weigerte, mit einer Gewerkschaft zu verhandeln:

„Das ist – ja, ich sage mal, die Gewerkschaft geht härter vor. So und bei unserer Geschäftsleitung mit Härte vorzugehen, da kommt es knüppeldick zurück. Und das muss man wissen. Und letztendlich, sage ich mal, müssen wir hier arbeiten. Und ich jetzt als Vertreter der Belegschaft, weiß ich nicht, kann ich nicht zumuten, wenn es irgendwie ein Ärger gibt, sage ich mal. Er sagt dann ganz klar, wenn die Gewerkschaft kommt, wenn die meint, dass die hier verhandeln müssen, dann kriegen die Tariflöhne, dann zahle ich Tariflöhne. Alles was über Tarif ist, rechne ich an. Wenn sie das haben wollen, können sie das gerne machen. Das ist ja wieder eine gewisse Unter-Druck-Setzung. Und was machen wir dann?“ (Herr Karl, P20:261:262)

Ein wichtiger Akteur innerhalb dieser stark autoritären betrieblichen Sozialordnung im Unternehmen Kramer war der vergleichsweise vertretungsschwache Betriebsratsvorsitzende Herr Karl, der gegenüber Herrn Kramer nur selten Widerspruch leistete. Vielmehr sah dieser seine Aufgabe vorrangig darin, die Interessen von Geschäftsführung und Belegschaft gegeneinander abzuwägen, um „einen guten Mittelweg [zu] finden“ (Herr Karl, P20:248:254). Dieses Muster zeigte sich auch in der Verhandlung der Geschäftsführung über die Einführung von Schichtarbeit zwischen Herrn Karl und Herrn Kramer, in denen der Geschäftsführer seinem Betriebsratsvorsitzenden zu verstehen gab, er werde Leiharbeiter über Werkverträge einstellen, wenn der Betriebsrat die Einführung der Schichtarbeit nicht mittrage. Herr Karl vertrat als Betriebsratsvorsitzender den Standpunkt, man könne schließlich nichts gegen den Geschäftsführer ausrichten, wenn dieser etwas durchsetzen wolle.

Die autoritäre, herausgehobene Position des Geschäftsführers resultierte in einer großen Distanz zwischen der Belegschaft und dem Inhaber, was zum einen auf die Größe des Unternehmens und den hohen Grad der Ausdifferenzierung zurückzuführen war. So küm-

merte sich Herr Kramer nur wenig um die tägliche Arbeit im Betrieb und hatte dementsprechend auch nur einen eingeschränkten Einblick in den Produktionsalltag. Zwar ging er gelegentlich durch die Produktionshallen und unterhielt sich dort auch mit seinem Betriebsrat und seinem Fertigungsleiter, kannte viele der Beschäftigten jedoch nicht persönlich. Als er auf der Suche nach einem Vorarbeiter war, den er in die chinesische Niederlassung schicken konnte, sei ihm jemand von den Beschäftigten aus der Produktion *gegeben worden*, den diese in Deutschland loswerden wollten, was er schließlich erst nach anderthalb Jahren bemerkt habe.

Zum anderen resultierte die Distanz zwischen Geschäftsführer und Beschäftigten auch aus den als unterschiedlich zugeschriebenen Lebensstilen und spiegelt sich exemplarisch auch räumlich im Betrieb wider: So befand sich Herrn Kramers Büro im oberen Geschoss am Ende des Flures des dreistöckigen Firmengebäudes, in dem sich auf der anderen Seite auch die Büros der Angestellten befanden und somit in jenem Teil des Gebäudes, der von der Produktionshalle am weitesten entfernt war. Herr Kramer besuchte regelmäßig Restaurants, die von den Beschäftigten als unerschwinglich angesehen wurden und ihm wurde generell von Beschäftigten nicht zugeschrieben, er teile eine gemeinsame Lebenswelt mit seiner Belegschaft. Zwar stand das Büro von Herrn Kramer durchgehend offen und war laut eigenem Bekunden stets allen zugänglich, die mit ihm über Probleme im Betrieb sprechen wollten, dies wurde allerdings von den Beschäftigten faktisch nicht wahrgenommen, da dem Inhaber zugeschrieben wurde, unnahbar zu sein. So berichtete der Konstrukteur Herr Simon, der selbst vier Jahre in der Niederlassung gearbeitet hatte, um den Aufbau dieser voranzubringen, auf die Frage, ob er mit dem Inhaber schon einmal über seine Ideen zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Zentrale und Niederlassung gesprochen habe:

„... dafür kommunizieren wir hier [im Stammwerk] zu wenig. Das sind die Unterschiede im Leben. Das ist einfach so.“ (Herr Simon, P17: 344:353)

Deutlich wurde bei der Internationalisierung des Unternehmens Herrn Kramers persönliche Überzeugung, stets eine möglichst enge Kontrolle über das von ihm geführte Unternehmen ausüben zu wollen und diese nicht mit anderen zu teilen, da er das Unternehmen vor allem als sein *persönliches Eigentum* betrachtete. So gefiel ihm unter anderem an dem Investitionsstandort China besonders, dass er dort über sein Unternehmen selbst verfügen könne, während es Hindernisse vor allem in Deutschland gebe, da die Behörden sich stärker in die wirtschaftlichen Belange seines Unternehmens einmischten. Insbesondere machte er dies an

den Steuern in Deutschland aus, welche zu hoch seien. Mit Ausnahme des zweiten angestellten Geschäftsführers wurden daher bei unternehmerischen Entscheidungen keine weiteren Personen konsultiert oder sogar einbezogen.

Aus Herrn Kramers Verständnis des gesamten Unternehmens als Privateigentum ergab sich für ihn die Legitimation, über den Betrieb und – zu einem gewissen Grad – die Beschäftigten verfügen zu können. Diese Sicht auf sein Unternehmen vertrat Herr Kramer stets auch innerhalb des Betriebs offensiv und das Narrativ des Unternehmens als Privatbesitz des Inhabers war bereits innerhalb des Betriebs von den Beschäftigten akzeptiert. So berichtet der Betriebsratsvorsitzende Herr Karl, dass die Vertragsverhandlungen mit der Geschäftsführung zum Thema ‚Schichtarbeit‘ deshalb hart geführt würden, weil es bei der Verhandlung schließlich vor allem um das Geld des Geschäftsführers gehe:

„[...] Und das ist halt immer ein Problem von jemandem oder an das Geld fremder Leute zu kommen.“ (Herr Karl; P20: 29:29)

Da Herr Kramer das Unternehmen als privates Eigentum verstand, stellte die Gründung der Niederlassung in China für ihn nicht einen Teil eines Internationalisierungsprozesses des Gesamtunternehmens dar, sondern den Aufbau eines eigenständigen Unternehmens in seinem Privatbesitz. Für die Beschäftigten der Zentrale gab es aus seiner Sicht somit keinen Grund, sich verstärkt für sein Chinaprojekt zu interessieren, da dies nichts mit ihnen zu tun hatte. Im Gegensatz zum Unternehmen Wehrich, in welchem die Beschäftigten sogar direkt in die Entscheidungsfindung hinsichtlich des Auslandsprojekts involviert wurden, traf der Geschäftsführer Herr Kramer jegliche Unternehmensentscheidungen ohne vorherige Konsultation mit den Beschäftigten. Da es sich bei der Gründung einer Auslandsniederlassung um eine rein wirtschaftliche Entscheidung handelt, die nicht mitbestimmungspflichtig durch den Betriebsrat ist, zog Herr Kramer auch ein frühzeitiges Einbeziehen des Betriebsrats in den Entscheidungsprozess, welcher der Gründung der Auslandsniederlassung vorausging, überhaupt nicht in Betracht.

Dieses Muster der Einbeziehung der Beschäftigten wiederholte sich dort, wo konkrete Tätigkeiten zum Aufbau der Niederlassung durch Beschäftigte aus der Zentrale erbracht werden mussten. So war es keine eine aktive Einbeziehung der Beschäftigten, als vielmehr ein instrumentalistisches, auf die konkrete Durchführung der Tätigkeit beschränktes Verfügen über die Arbeitskraft dieser durch den Geschäftsführer. So wurde etwa der Fertigungsleiter Herr Müller von Herrn Kramer in die Niederlassung geschickt, um am Aufbau des Werkes

mitzuwirken und den Beschäftigten vor Ort konkrete Arbeitsschritte beizubringen. Dieser beschrieb das Muster der Einbindung in die Internationalisierung im Fall Kramer treffend, wenn er über auftretende Probleme mit dem Auslandsengagement sagt: „Wenn es brennt, dann bin ich wieder dran.“ (Herr Müller, P21: 64:65).

Herrn Kramers Verständnis, es handele sich bei dem Unternehmen um seinen privaten Besitz, spiegelte sich auch in seiner Informationspolitik im Betrieb wider. So wurden die Beschäftigten nicht proaktiv über das Auslandsengagement informiert, sondern stets mit zeitlichem Abstand im Nachhinein über die Entwicklung informiert. Dies erfolgte zudem nicht durch den Geschäftsführer persönlich.

Bei Kramer fand das Informieren der Beschäftigten über das Auslandsengagement daher in einer *passiven* Form statt. Nachdem Herr Kramer den Entschluss gefasst hatte, eine Niederlassung in China aufzubauen, weihte er zunächst nur informell jene Beschäftigten ein, deren Fachwissen für den Aufbau der Niederlassung benötigt wurde und zu denen er ein persönliches Verhältnis hatte: den Fertigungsleiter Herrn Müller und den Betriebsratsvorsitzenden Herrn Karl. Zwar gab der Geschäftsführer bei Fragen der Beschäftigten zum Auslandsengagement Auskunft, die Beschäftigten mussten sich diese Informationen bei ihm jedoch immer selbst einholen – was sie aufgrund der bestehenden hohen zugeschriebenen Distanz zum Geschäftsführer kaum taten. Ein *systematisches*, persönliches Informieren der Belegschaft durch die Geschäftsführung über den Plan der Gründung einer Niederlassung und deren Entwicklung gab es nicht. Für die Beschäftigten blieben die Internationalisierungspläne des Geschäftsführers somit weitestgehend unbekannt. Insbesondere gab es nach einer ersten Bekanntmachung am schwarzen Brett keine weiteren regelmäßigen Informationen über die Entwicklung der Niederlassung.

Ja gut, es gab ja so eine Planung, wie die Halle aussehen – die sieht ähnlich aus, wie hier. Also, fast eins zu eins, kann man also sagen. Das wurde ausgehangen, wie es mal aussehen soll. Also, informiert wurden die Leute schon. Dass man mal am schwarzen Brett gucken konnte, wie es nachher aussieht. (Herr Karl, P20:102:110).

Insbesondere den Betriebsratsvorsitzenden erreichten häufig Nachfragen aus der Belegschaft zu der Entwicklung der Niederlassung. Dieser zeigte sich dem Thema gegenüber jedoch indifferent und gab lediglich die Aussagen Herrn Kramers an die anderen Beschäftigten weiter. Er setzte sich selbst in seiner Funktion als Betriebsratsvorsitzender jedoch nicht mit dem

Thema auseinander.

„Gut, dass wir dann,- dass die Leute dann auch wieder kommen und fragen: ‚Was passiert jetzt? Wie läuft das?‘ Man klärt die Leute schon auf. Ich sage mal so, wie er [Herr Kramer] das sagt, dass er das Werk hier, das Stammwerk bleibt, und dass da nicht dran gerüttelt wird. Und gut, das kannst du nur weitergeben. Was die Leute letztendlich denken, ja gut, das ist eine andere Sache. Aber ich bin ja auch nicht derjenige, der jetzt sagen muss: ‚Ach, du brauchst dir keine Gedanken machen. Das läuft alles.‘ Das weiß ich ja auch nicht. Nur wie ich das sehe und jetzt so in Erfahrung gebracht habe, brauchen wir eigentlich keine Angst haben.“ (Herr Karl, P20:74:82)

Während unter den Beschäftigten ein großes Interesse an der Entwicklung des neuen Werks in China bestand, gab es hingegen von Seiten der Geschäftsführung nur wenige Informationen über die Niederlassung. Als Informationsquelle dienten den Beschäftigten daher nicht der Geschäftsführer, sondern hauptsächlich jene Beschäftigten, die bereits persönlich in der Niederlassung waren oder im direkten Kontakt mit dem Geschäftsführer standen. So machte der Betriebsratsvorsitzende Herr Karl beispielsweise bei seinen Besuchen im chinesischen Werk Fotos, die er den Kollegen am Heimatstandort nach seiner Rückkehr zeigte.

„Ja sicherlich. Die [Kollegen] wollten auch vieles wissen. Wie es läuft da? Was machen die da? Das Interesse darüber war immer sehr hoch.“ (Herr Müller, P21:233:236)

Diesem in der Belegschaft bestehenden Interesse an den Entwicklungen in der Niederlassung wurde jedoch von der Geschäftsführung – und insbesondere dem Inhaber – keine Berechtigung zugeschrieben, da es sich nach seiner eigenen Auffassung bei der Niederlassung um sein persönliches Projekt handelte. Aufgrund der geringen Transparenz und der wenigen verfügbaren Informationen über das Auslandsengagement kamen in der Belegschaft im Heimatbetrieb verschiedene Gerüchte über die Niederlassung und deren zukünftige Entwicklung auf. Auch die unter den Beschäftigten weit verbreitete Sorge, es könne durch die Gründung des chinesischen Werks zu einer Verlagerung von Arbeitsplätzen kommen, wurde durch die Geschäftsführung zu keinem Zeitpunkt adressiert.

„Jeder macht sich ja seine Gedanken. Wenn die Uni [als Arbeitgeberin der Interviewführenden] jetzt dicht macht, was machen wir dann, ne? Oder

eine Zweigstelle. Kann ich in der Stadt bleiben, oder muss ich nach München? Solche Sachen halt. Klar machen sich die Leute Gedanken. Das ist auch – Junge Leute vielleicht nicht unbedingt, aber Ältere, die, sage ich mal, nicht mehr allzu lange haben: Mensch, wenn mein Platz hier weg ist. Ich kriege ja nie wieder Arbeit in dem Alter“ (Herr Karl, P20:74:82).

Innerhalb der Belegschaft am Heimatstandort bestand zudem im Fall Kramer seit der Gründung der Produktionsniederlassung in China die Sorge eines Wissensabflusses aus der Zentrale an den chinesischen Standort. Die Verantwortung hierfür sahen die Beschäftigten jedoch ausschließlich bei dem Geschäftsführer Herrn Kramer, wie Herr Karl exemplarisch deutlich machte:

„Man muss da schon ein bisschen aufpassen. Ich meine, die können ja gut abkupfern. Und ich sage mal, für Maschinen, die sind dann eins zu eins, wie unsere hier. Gut, da sind Zeichnungen rübergegangen und so etwas. Das ist ja Herrn Kramers Entscheidung dann.“ (Herr Karl, P20:114:114)

6.2.3 Analyse und Zwischenfazit: Aktive vs. passive Einbeziehung der Beschäftigten

Dimension: Die Internationalisierungsverläufe in den Fallunternehmen zeigen, dass die Internationalisierung sich in diesen in der *Form der Einbeziehung* der Beschäftigten unterscheidet. Im Unternehmen Wehrich findet eine aktive Einbeziehung der Belegschaft in den Entscheidungsprozess im Zuge der Gründung der Niederlassung statt, die über rein zweckmäßige, arbeitsbezogene Einbeziehung hinausgeht. Hier steht die Teilnahme an dem Projektteam China den Beschäftigten aus allen Bereichen des Betriebs ungeachtet der konkreten Arbeitstätigkeit offen. Bei Kramer beschränkt sich hingegen die Einbeziehung der Beschäftigten ausschließlich auf deren direkte Arbeitstätigkeit. Die Beschäftigten werden hier nur so weit in das Auslandsengagement involviert, wie es für die Durchführung konkreter Arbeitsaufgaben notwendig ist.

Bedingungen: In den empirischen Fällen zeigt sich, dass die Form der Einbeziehung zum einen von der *Einbeziehung in die unternehmerischen Entscheidungen* zu Internationalisierung abhängt und zum anderen von der *Transparenz der Internationalisierung* für die Beschäftigten. Gemeinsam ist diesen beiden Faktoren, dass sie sich auf die dem Auslandsengagement zugeschriebene Unsicherheit durch die Beschäftigten beziehen. Verstehen lässt sich

dies unter Berücksichtigung des Verhältnisses von Unsicherheit, Vertrauen und Kontrolle, wie Das & Teng (2001) herausgearbeitet haben: Unsicherheit kann reduziert werden durch die Vergabe von Vertrauen oder die Einführung von Kontrolle (vgl. Das/Teng 2001: 266 ff.).

So führt die proaktive Informationspolitik und der direkte Einbezug der Beschäftigten gegenüber den Beschäftigten im Unternehmen Wehrich dazu, dass diese von einer persönlichen Kontrolle über das Auslandsengagement ausgehen und es von der Belegschaft als sehr transparent wahrgenommen wird, sodass die anfängliche Skepsis gegenüber dem Projekt kontinuierlich abnimmt. Dies wird verstärkt durch eine proaktive Informationspolitik durch die Geschäftsführung, welche innerhalb des Betriebs kontinuierlich über die Entwicklung des Projekts informiert. Bei Kramer hingegen werden die Beschäftigten nur dann in das Internationalisierungsprojekt eingebunden, wenn sie für konkrete Tätigkeiten zum Aufbau der Niederlassung benötigt werden. Über die Pläne zum Aufbau der Niederlassung werden die Beschäftigten zudem zunächst auch nicht informiert und im Verlauf des Projekts vor allem dann, wenn der Geschäftsführer Führungskräften im Betrieb über den Fortschritt berichtet und diese die Informationen in der Belegschaft verbreiten. Bei Kramer zeigt sich schließlich, dass die Zuschreibung niedriger Kontrolle über das Projekt mit einer hohen Unsicherheit einhergeht, weshalb in der Folge im Betrieb unterschiedliche Gerüchte über die Niederlassung aufkommen.

Einflussfaktoren: Die Ursache für die Form der Einbeziehung der Beschäftigten in die Internationalisierung findet sich in den vorliegenden empirischen Fällen vor allem in dem *Besitznarrativ des Geschäftsführers über das Unternehmen*. Im Unternehmen Wehrich fassen die Geschäftsführer den Betrieb als gemeinsames Projekt aller Akteure auf – hierfür wird mehrfach das Bild der Familie bemüht, in welcher der Inhaber Sorge für das Wohlergehen aller zu tragen habe. Dies beinhaltet ein proaktives Informieren der Belegschaft über das Auslandsengagement und resultiert schließlich sogar in einem aktiven Einbeziehen der Beschäftigten in die Internationalisierung. Im Unternehmen Kramer besteht die Überzeugung des Geschäftsführers, über den Betrieb und die Beschäftigten in einem tayloristischen, instrumentalistischen Sinne frei verfügen zu können. Die Interessen der Belegschaft bezüglich des Auslandsengagements spielen für Herrn Kramer daher nur eine untergeordnete Rolle, weshalb eine Einbeziehung der Beschäftigten für ihn nicht in Frage kommt. Unternehmerische Entscheidungen werden hier ausschließlich durch den Inhaber allein getroffen, der die Einbeziehung der Beschäftigten als überflüssig betrachtet. Dabei steht zu erwarten, dass dieser

Faktor mit der tatsächlichen Eigentümerschaft über das Unternehmen im Zusammenhang steht. So bezieht der Geschäftsführer Kramer gerade aus seiner persönlichen Eigentümerschaft über das Unternehmen die Legitimität für seinen Anspruch, über dieses frei verfügen zu können. Ein zentraler Faktor für dieses Narrativ findet sich bei Kramer auch in dem im Unternehmen *bestehenden Herrschaftsverhältnis* von Belegschaft und Geschäftsführung. So ist die etablierte stark autoritäre Herrschaft im Unternehmen, in welchem der Inhaber Meinungen, die seiner eigenen widersprechen, nicht zulässt und bei Entscheidungen wenig kompromissbereit gegenüber den Beschäftigten ist, Basis für die Überzeugung des Geschäftsführers, ohne die Einbeziehung der Beschäftigten über ‚sein‘ Unternehmen entscheiden zu können (vgl. Kotthoff 2009; Kotthoff/Reindl 1990). Vielmehr geht Herr Kramer davon aus, die Beschäftigten besäßen über den ihnen vertraglich zustehenden Arbeitslohn keinen Anteil an seinem Unternehmen.

In beiden vorgestellten Fällen resultierte die Form der Einbindung der Beschäftigten zudem aus dem selbst zugeschriebenen *Wissen über den chinesischen Markt* der Geschäftsführung. So entschied sich der junge Geschäftsführer Herr Schmäzler im Unternehmen Wehrich zu einer möglichst umfangreichen Einbindung der Belegschaft in das Auslandsengagement, da er und Herr Wehrich selbst kein Wissen über den Standort China hatten. Demgegenüber war Herr Kramer von Beginn an der Überzeugung, den chinesischen Markt sehr gut zu verstehen, weshalb er davon überzeugt war, die Hilfe der Beschäftigten nicht zu benötigen.

Erwartungsinhalte: Vor dem Hintergrund der im vorangegangenen Kapitel beschriebenen Erwartung, wonach sich unternehmerische Entscheidungen stets daran orientieren sollten, ob sie zweckdienlich für das Bestehen des Betriebs und die Sicherung von Arbeitsplätzen sind, besteht bei den Beschäftigten die *Erwartung der Transparenz* des Auslandsengagements. Die Transparenz der Internationalisierung stellt hier ein funktionales Äquivalent zur Kontrolle des Handelns der Geschäftsführung, insofern Kontrolle sowie Transparenz dazu beitragen, dass den Entscheidungen der Geschäftsführung im Zusammenhang mit der Internationalisierung keine Willkür zugeschrieben und somit Unsicherheit reduziert wird. Analog hierzu wird durch die Einbindung der Beschäftigten in die Internationalisierung die Erwartung eines transparenten Handelns der Geschäftsführung sichergestellt.

Folgen für die betriebliche Sozialordnung: Die generelle und direkte Einbeziehung der Beschäftigten in das Auslandsprojekt, so zeigt die Gegenüberstellung der beiden Fälle, bedeutet zugleich eine Vertrauensvergabe der Geschäftsführung an die Belegschaft, die sich in einer abnehmenden Sorge der Beschäftigten bezüglich des Auslandsengagements widerspiegelt. Schließlich kann die Entscheidung der Einbeziehung der Belegschaft als eine von der Geschäftsführung getroffene Entscheidung dieser zugeschrieben werden. Die Bestätigung der etablierten Erwartungen der Beschäftigten führt daher im Unternehmen Wehrich zu einer Stärkung der bestehenden betrieblichen Sozialordnung.

Die rein punktuelle, auf die Ausführung einer konkreten Tätigkeit bezogene Einbeziehung der Beschäftigten in das Auslandsengagement, wie sie im Fall Kramer auftritt, wird hingegen von den Beschäftigten als Absage des Geschäftsführers an eine gemeinsame Zusammenarbeit und somit als Vertrauensentzug zugeschrieben. Dabei ist hervorzuheben, dass diese Zuschreibung losgelöst von der betriebswirtschaftlichen Situation des Unternehmens stattfindet. So besteht im Betrieb einhellig die Überzeugung, die Gründung der Niederlassung habe nicht zu einem Auftragsrückgang in der Zentrale geführt, die Auftragsbücher seien weiterhin gefüllt und niemand am Heimatstandort habe seinen Arbeitsplatz durch das Auslandsengagement verloren. Die Enttäuschung der etablierten Erwartungen im Betrieb werden hier dem Geschäftsführer zugeschrieben, was in der Folge einen Vertrauensverlust bedingt und dazu führt, dass die Sozialordnung einen stärker instrumentalistischen Charakter annimmt.

	Aktive Einbeziehung in Auslandsengagement	Passive Einbeziehung in Auslandsengagement
Bedingungen	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Transparenz des Auslandsprojekts • Generelle Einbindung in Internationalisierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Transparenz des Auslandsprojekts • Punktuelle Einbindung in Internationalisierung
Einflussfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Besitznarrativ des Unternehmers • Wissen über chinesischen Markt 	
Erwartungsinhalte	<ul style="list-style-type: none"> • Einbeziehung in das Auslandsengagement • Transparenz des Handelns der Geschäftsführung 	
Folgen für die betriebliche Sozialordnung	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung integrativ-gemeinschaftlicher Sozialordnung 	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung instrumentalistischer Sozialordnung

Übersicht 2: Dimension ‚Einbeziehung in das Auslandsengagement‘

6.3 Identifikation der Geschäftsführung: Heimatstandort vs. Niederlassung

Mit der Gründung der Auslandsniederlassung wird das Unternehmen um einen Betrieb erweitert. Diese Erweiterung des Unternehmens durch eine weitere organisationale Einheit im Ausland bedingt Folgen für das Gesamtunternehmen. So wird mit dem Hinzukommen des neuen Betriebs eine Koordination der organisationalen Einheiten notwendig, die auf personaler Ebene etwa die Frage der Aushandlung von Vertrauen zwischen einzelnen Beschäftigten des Unternehmens in unterschiedlichen Betrieben verlangt (s. o. Kotthoff 2006). Zudem ist die organisationsinterne Grenze zwischen den unterschiedlichen Einheiten des Unternehmens, wie Mense-Petermann (Mense-Petermann 2006a) zeigt, nicht von vornherein gegeben, sondern ist als Sinn- und Erwartungsgrenze wandelbar und jeweils in die gesellschaftliche Umwelt eingebettet. Mit der Gründung der Auslandsniederlassung entsteht daher auch die Frage der Positionierung der betrieblichen Akteure gegenüber der neuen organisationalen Einheit, so dass die Identifikation mit Zentrale und Niederlassung sowie der gemeinsamen Identität der Akteure im Heimatstandort zum Gegenstand kommunikativer Aushandlung werden, was deshalb zugleich eine zentrale Frage grenzüberschreitender Unternehmen darstellt (vgl. Duschek et al. 2001).

6.3.1 *Der Fall Wehrich: Identifikation des Geschäftsführers mit der Zentrale*

Das Unternehmen Wehrich wurde vom Inhaber Herrn Wehrich gegründet und seitdem durch diesen äußerst erfolgreich geführt, weshalb ihm innerhalb des Betriebs aufgrund seines langen Einsatzes für das Unternehmen von den anderen betrieblichen Akteuren die Rolle als zentrale Autorität zugeschrieben wurde. Dies machte sich auch im Verhältnis der Beschäftigten zum Inhaber deutlich. So fand sich innerhalb des Unternehmens nicht nur kein Betriebsrat als Form einer institutionalisierten Interessenvertretung der Beschäftigten gegenüber der Geschäftsführung, sondern die Entscheidungen der Geschäftsführung wurden von den Beschäftigten generell nicht in Frage gestellt. Offene Kritik an der Geschäftsführung kam im Betrieb in der Regel nicht vor. Dies war vor allem darauf zurückzuführen, dass die Sozialordnung im Unternehmen einen stark integrativ-gemeinschaftlichen Charakter aufwies und innerhalb der Belegschaft ein hohes Vertrauen gegenüber der Geschäftsführung bestand. Der gelegentlich autoritäre Führungsstil des Inhabers wurde von den Beschäftigten daher nicht als Problem gesehen. Der Erfolg des Unternehmens gäbe Herrn Wehrich schließlich

Recht. Insgesamt, so das Narrativ innerhalb der Belegschaft, handele es sich bei Herrn Weihrich jedoch um einen Geschäftsführer, der eine große Rücksicht auf die Interessen der Beschäftigten nehme. Exemplarisch hierfür steht die Aussage Herrn Binges auf die Frage, ob Beschäftigte ihre Sorgen über das Auslandsprojekt direkt an die Geschäftsführung herantragen:

„Es wird uns halt immer angeboten, dass wir auch darüber sprechen. Generell über alles – also jetzt nicht nur speziell China – wenn man halt Probleme hat. Doch, also, das kann man ansprechen. Einen Betriebsleiter haben wir jetzt nicht.“ (Herr Binge, P7:175:180)

Dem Geschäftsführer Herrn Weihrich kam aufgrund der ihm zugeschriebenen bisherigen Leistung für das Unternehmen eine hohe Anerkennung als wichtigste Person im Unternehmen zu, weshalb die Bezeichnung des Unternehmens als „Familie“ – wie sie zum Beispiel von Herrn Schmälzer und Herrn Binge gebraucht wurde – eine zutreffende Beschreibung der Herrschaftsform im Unternehmen darzustellen scheint. Diese dem Geschäftsführer entgegengebrachte Anerkennung für überdurchschnittliche Leistungen stellt soziologisch eine Form von *Bewunderung dar*, die ihrem Empfänger einen besonderen, erhobenen Status zuweist (vgl. Voswinkel 2005). Mit Max Webers Herrschaftstypologie trug die Herrschaft im Unternehmen Weihrich daher deutliche Züge einer *charismatische Herrschaft* (vgl. Weber 1964: 140 f.).⁴⁸ Herr Weihrich erhielt die Anerkennung der Beschäftigten aufgrund der Tatsache, dass er das Unternehmen selbst gegründet und aufgebaut hatte, sich bisher sehr für dieses eingesetzt und dieses auch erfolgreich führte. Dies wurde in den Interviews auch in den Worten Herrn Binges deutlich, wenn dieser die unternehmerischen Fähigkeiten des Inhabers hervorhob und ihm sein Vertrauen aussprach, die richtigen Entscheidungen für das Unternehmen zu treffen.

„Letztendlich muss man ja auch sehen, wie diese Firma entstanden ist. Das war auch, sage ich mal, ein ganz kleiner Betrieb und hat durch den Willen vom Chef zum Beispiel. Der hat ja nun schon ganz schön viel erreicht und

⁴⁸ Die Herrschaftsform stellt keine ‚reine‘ charismatische Herrschaft dar. Berücksichtigt man, dass es sich bei der Weber’schen Typologie um Idealtypen der Herrschaft handelt, ist davon auszugehen, dass in der empirischen Wirklichkeit in der Regel Mischformen dieser Herrschaftstypen auftreten (vgl. Weber 1964: 124). So besitzt die Herrschaft im Unternehmen aufgrund von Herrn Weihrichs Position als formal Vorgesetzter auch Eigenschaften einer rationalen Herrschaft.

sehr viel Erfolg mit dieser Firma, ne. Das muss man dazu sehen. Dann hat man natürlich auch im Hinterkopf: Warum nicht [nach China gehen]? Ganz einfach. Also wenn man den Werdegang dieser Firma so ein bisschen verfolgt...“ (Herr Binge, P 7:110:115)

Herr Wehrich nahm in dieser als eine Art Familie verstandenen Gemeinschaft im Betrieb die Rolle des Familienoberhaupts ein, bei dem die Beschäftigten davon ausgingen, dass dieser in der Lage war, die Geschicke des Unternehmens erfolgreich zu lenken. Dem familiären Charakter im Unternehmen entsprach auch der enge Kontakt zwischen Geschäftsführern und Beschäftigten im Arbeitsalltag, was durch die räumliche Aufteilung der Büros unterstrichen wurde. Die Büros beider Geschäftsführer befanden sich direkt neben den Beschäftigtenbüros und waren nur wenige Meter von der Produktionshalle entfernt und auch hinsichtlich ihrer Inneneinrichtung von den anderen Büros im Gebäude kaum zu unterscheiden. Insgesamt fügten sich die beiden Geschäftsführer räumlich nahtlos in die Belegschaft ein und tauschten sich auch regelmäßig informell mit den Beschäftigten aus. Zudem erfüllten die Geschäftsführer nicht ausschließlich die Managementfunktion, sondern übernahmen auch gemeinsam mit den Beschäftigten Aufgaben in der Kundenbetreuung.

Also ich habe es vom Wehrich, also vom Geschäftsführer erfahren, dadurch, dass, dass er praktisch Kundenberater für die zwei großen ist und ich der Innendienst, tauschen wir uns da natürlich auch regelmäßig aus und als dann die Termine hier in Deutschland bei den Kunden waren und das, das Gespräch aufkam, habe ich das dann im Nachgang erfahren. (Frau Rothendorf, P49:251:253)

Passend zum Bild einer Familie, in welcher das Familienoberhaupt am besten zu wissen glaubt, welche Entscheidung für seine Kinder korrekt sind, existierte kein Betriebsrat im Unternehmen. Herr Schmälzer äußerte diesbezüglich, dass die Beschäftigten selbstverständlich die Möglichkeit hätten, einen Betriebsrat zu gründen und sah das Ausbleiben der Gründung eines solchen als Beleg dafür, dass die Beschäftigten im Unternehmen sehr zufrieden seien und keinen Bedarf an einer formalisierten Interessenvertretung hätten. Zudem war er davon überzeugt, die Geschäftsführung kenne die Belegschaft sehr gut und reagiere ausreichend auf deren Interessen. Das einzige Forum des innerbetrieblichen Interessenaustausches und somit zentraler Bestandteil des betrieblichen Soziallebens stellte das acht- bis zwölfwöchentliche

gemeinsame Mittagessen dar, das vom Unternehmen finanziert wird. Ähnlich einer Betriebsversammlung wurden hier unternehmensrelevante Themen präsentiert und diskutiert.

Mit Stefan Lücking (2009), der unterschiedliche Typen von Interaktionsmustern zwischen Geschäftsführung und Belegschaft in Betrieben ohne Betriebsrat herausgearbeitet hat, lässt sich dieses bestehende Interaktionsmuster im Heimatbetrieb von Weihrich als *Anerkennung und Loyalität in spezialisierten Industrieunternehmen* beschreiben. Für dieses ist charakteristisch, dass zwischen Belegschaft und Geschäftsführung eine hohe Anerkennung und Loyalität besteht, was einer integrativ-gemeinschaftlichen betrieblichen Sozialordnung entspricht. Die Gründung eines Betriebsrats bleibt in diesem Interaktionsmuster deshalb aus, weil zum einen die Austauschbeziehungen im Unternehmen informell bereits stattfinden, wodurch eine formalisierte Interessenvertretung aus Sicht der Akteure überflüssig ist. Zum anderen kann in einer Interaktionsordnung, die auf hohem Vertrauen basiert, die Gründung eines Betriebsrats einen Vertrauensbruch gegenüber der Geschäftsführung darstellen und wird daher häufig nur bei großen Konflikten als Option in Erwägung gezogen (vgl. Lücking 2009: 65 ff.).⁴⁹

Anders als Herr Weihrich wurde Herr Schmälzer von den Beschäftigten nicht als Unternehmenspatriarch und Oberhaupt der ‚Familie‘ Weihrich gesehen. Zudem verfügt er nicht über die hohe Anerkennung und die damit verbundene Autorität im Unternehmen wie Herr Weihrich. Im direkten Umgang mit den Beschäftigten am Heimatstandort kam seine Rolle als Geschäftsführer deshalb kaum zum Tragen, da er aufgrund seines noch jungen Alters mit vielen Beschäftigten ein nahezu freundschaftliches Verhältnis pflegte, das durch ein hohes Vertrauen und eine äußerst flache Hierarchie gekennzeichnet war. Dies kam zum Beispiel darin zum Ausdruck, dass er sich mit den meisten Beschäftigten duzte. Ein ähnlich freundschaftliches Verhältnis hatte der Geschäftsführer Herr Schmälzer auch mit dem gleichaltrigen Geschäftsführer der Niederlassung, Herrn Bernhardt, zu welchem der Kontakt ebenfalls über das zur Verrichtung der Arbeit notwendige Maß hinausging.

Das enge freundschaftliche Verhältnis des angestellten Geschäftsführers zu vielen der Beschäftigten führte dazu, dass eine klare Abgrenzung von beruflichem und privatem Kontext im Unternehmen nicht immer klar zu treffen war. So äußerte der IT-Mitarbeiter Herr

⁴⁹ Wie Schlömer-Laufen und Kay (2012) zeigen, sind Betriebsratsgründungen als Reaktion auf Konflikte zwischen Belegschaft und Geschäftsführung die Regel (vgl. Schlömer-Laufen/Kay 2012: 45 ff.).

Wisskamp beispielsweise über die Mehrarbeit, die er im Zuge der Internationalisierung auf sich genommen hatte, dass er die damit verbundene persönliche Belastung bislang nicht gegenüber Herrn Schmäler angesprochen habe, da sie nicht nur Kollegen, sondern auch außerhalb des Unternehmens miteinander befreundet waren. Die gemachten Überstunden waren für Herrn Wisskamp nicht ausschließlich eine berufliche Aufgabe, sondern stellten darüber hinaus eine Art persönlichen Freundschaftsdienst für Herrn Schmäler dar. So bestand innerhalb der Belegschaft kein Zweifel daran, dass Herr Wehrich und Herr Schmäler ein integraler Bestandteil des Heimatstandortes waren und sich vollkommen mit diesem identifizierten. Während sich dieses Narrativ bei Herrn Wehrich vor allem aus seinen bisherigen Leistungen und seinem Engagement für das Unternehmen speiste, war es bei Herrn Schmäler vor allem auf die engen persönlichen Beziehungen zu den Beschäftigten zurückzuführen, mit welchen ihn teilweise jahrelange enge Freundschaften verbanden. So entstand im Betrieb zu keinem Zeitpunkt das Narrativ, die Geschäftsführer identifizierten sich stärker mit der neu gegründeten Niederlassung als mit dem Heimatstandort.

In Bezug auf die Internationalisierung waren im Unternehmen die Aufgaben innerhalb der Geschäftsführung zwischen dem Inhaber Herrn Wehrich und dem zweiten Geschäftsführer Herrn Schmäler klar verteilt. Herr Wehrich hatte bereits zu Beginn der Diskussionen um die Gründung einer Auslandsniederlassung in China entschieden, sich nicht mit der Internationalisierung zu befassen und aus diesem Grund das gesamte Projekt Herrn Schmäler übertragen. Weder übernahm der Inhaber Herr Wehrich eine Position in der Niederlassung, noch beteiligte er sich an dem operativen Geschäft des chinesischen Standorts. So beschäftigte sich Herr Wehrich trotz der Gründung der Niederlassung weiterhin ausschließlich mit dem Heimatstandort und stand weder in regelmäßigem Kontakt mit dem Produktionswerk in China, noch besuchte er die Niederlassung. Nominell wurde die Geschäftsführung in China von Herrn Schmäler übernommen, der das Auslandsprojekt von Deutschland aus koordinierte. Sowohl gegenüber Außenstehenden als auch innerhalb des Betriebs wurde das Auslandsprojekt deshalb ausschließlich von Herrn Schmäler vertreten und von den Beschäftigten vor allem mit diesem assoziiert.

Der angestellte Geschäftsführer, der von den Beschäftigten als einziger der beiden Geschäftsführer mit der Niederlassung in Verbindung gebracht wurde, zeigte innerhalb der Zentrale regelmäßig Praktiken eines *Othering* des chinesischen Standorts. So berichtete er den Beschäftigten etwa immer wieder über die Niederlassung und den von ihm als eher fremd und kurios beschriebenen chinesischen Kontext – etwa wenn er von der dortigen vermeintlich

überbordenden und unsinnigen Bürokratie oder das vermeintlich absurde Verhalten einzelner Personen in China erzählt. Othering beschreibt einen „process whereby a dominant group defines into existence an inferior group“ (Schwalbe et al. 2000: 422). Dabei können nach Schwalbe et al. (2000) drei Formen des Othering unterschieden werden. Das Definieren einer anderen Gruppe als der eigenen Gruppen unterlegen (*oppressive othering*), das Überhöhen der eigenen Gruppe gegenüber anderen Gruppen (*creating powerful virtual selves*) und das Abgrenzen gegenüber der niedriger gestellten Gruppe (*defensive othering*) als Mitglied dieser Gruppe (vgl. ebd.: 423 ff.).

Othering trägt somit zur Konstruktion von Gruppenidentitäten bei, indem Gruppen Eigenschaften zugeschrieben werden und auf dieser Basis als Differenzierungsmerkmale zur Unterscheidung von Gruppen verwendet werden (vgl. ebd.: 422). Dies zeigte sich etwa in einer Generalisierung des Chinesischen, die auch in Herrn Schmälzers eigenem Bild von China dominant war. Unter anderem wurde dies in seinem Sprachgebrauch deutlich, in dem er häufig generalisierende Sprachformen wie „der Chinese“ verwendete und auf sprachliche Differenzierungen über China verzichtete.

„Der Chinese ist, und das haben mir Chinesen selbst so gesagt, der Chinese ist von Grund auf erstmal misstrauisch, der misstraut alles und jedem, egal was der bekommt.“ (Herr Schmälzer, Geschäftsführer, P5: 349:349)

Da der Inhaber Herr Weihrich sich dem Auslandsengagement größtenteils entzog, kamen zu keinem Zeitpunkt im Internationalisierungsverlauf bei der Belegschaft Zweifel an Herrn Weihrichs Identifikation mit dem Heimatbetrieb auf. So kam zum Beispiel Herrn Binge überhaupt nicht in den Sinn, der Inhaber könne sich mehr um die Niederlassung kümmern als um den Heimatstandort. Vielmehr setze dieser sich voll und ganz für den heimischen Betrieb ein, weshalb bei Weihrich zu keinem Zeitpunkt der Eindruck entstand, einer der Geschäftsführer identifiziere sich mehr mit der Niederlassung als der Zentrale oder priorisiere diese dem heimischen Standort gegenüber. Dies wurde auch darin deutlich, dass der Monteur Herr Binge über Herrn Weihrich sagte, „so ein Typ, wie unser Chef“ (Herr Binge, P7:124:127) fehle derzeit noch in der Niederlassung, damit diese ebenso erfolgreich werden könne, wie die Zentrale es bereits sei.

Wurde dem Inhaber des Unternehmens eine hohe Anerkennung entgegengebracht, so wurden im Gegenzug auch die Erwartungen der Beschäftigten durch die Geschäftsführung

anerkannt. Das persönliche Engagement der Geschäftsführer im Betrieb war im Fall Weihrich bereits vor der Gründung der Niederlassung als Erwartung etabliert und wurde im Verlauf der Internationalisierung nicht von den Beschäftigten in Frage gestellt. Vielmehr wurde das Engagement des Geschäftsführers von den Beschäftigten nicht lediglich erwünscht, sondern konnte auch erwartet werden.

„Also man kann sich auch an den Chef wenden, mit Problemen. Das ist überhaupt kein Problem. Dann kann man auch sicher sein, der kümmert sich auch darum. Und das ist auch sehr positiv.“ (Herr Binge, P7:175:180)

6.3.2 *Der Fall Kramer: Identifikation des Geschäftsführers mit der Niederlassung*

Ähnlich wie im Unternehmen Weihrich wurde im Fall Kramer der Unternehmensinhaber, Herr Kramer, von den Beschäftigten als die wichtigste Person im Betrieb angesehen. Zwar war dieser bereits über sechzig Jahre alt und bereitete seit wenigen Jahren seinen altersbedingten Rückzug aus dem Unternehmen vor – so hat er sich langsam aus dem operativen Geschäft zurückgezogen und hierfür einen zweiten Geschäftsführer eingestellt, der einige Jahre zuvor bereits im Unternehmen beschäftigt und nach einem zwischenzeitlichen Engagement bei einem Großunternehmen für die Stelle als Geschäftsführer zu Kramer zurückgekehrt war – von der Belegschaft wird Herrn Kramer jedoch noch immer die Rolle als ‚eigentlicher‘ Geschäftsführer zugeschrieben.

Das Unternehmen hatte sich in der Zeit der Geschäftsführung von Herrn Kramer wirtschaftlich sehr gut entwickelt, sodass die Kramer GmbH & Co. KG in dieser Zeit zum Weltmarktführer ihrer Branche aufgestiegen war. Der wirtschaftliche Erfolg des heimischen Betriebs, und seit einigen Jahren auch der Niederlassung in China, brachten dem Inhaber daher einen Ruf als fähiger Unternehmer ein, der sowohl innerhalb des Betriebs als auch darüber hinaus bestand. So war die Kramer GmbH & Co. KG regional als positives Beispiel der Internationalisierung bekannt und wurde auch in den Unternehmen Weihrich und Höger als Beispiel für eine besonders erfolgreiche Internationalisierung herangezogen – dies sowohl von den dortigen Geschäftsführern als auch Beschäftigten.

Wie auch bei Weihrich kann das Verhältnis zwischen Herrn Kramer und der Belegschaft mit Rückgriff auf die Herrschaftstypologie Max Webers als *charismatische Herrschaft* bezeichnet werden, wengleich in einer etwas stärkeren Ausprägung als bei Weihrich (vgl.

Weber 1964: 140).⁵⁰ Diese fußte auf der dem Geschäftsführer entgegengebrachten Anerkennung von Seiten der Beschäftigten, die auf dessen als herausragend wahrgenommene Leistung bei der Führung des Unternehmens zurückgingen. So wurde der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens von den Beschäftigten Herrn Kramer als dessen persönliche Leistung anerkannt. Nicht zuletzt betraf dies auch die wirtschaftliche Entwicklung der chinesischen Niederlassung, die seit ihrer Gründung beständig wuchs. Zudem wurde Herrn Kramer von allen Beschäftigten ein besonderes Talent bei der Unternehmensführung attestiert.

Die Form der Herrn Kramer entgegengebrachten Anerkennung lässt sich mit Stephan Voswinkel als *Bewunderung* beschreiben. Diese ist dadurch charakterisiert, dass sie für „überdurchschnittliche Leistungen [...] zugewiesen wird“ (Voswinkel 2001: 56; Hervorhebung im Original). Zugleich bedeutet sie „die Heraushebung, die Höherstellung von Akteuren“ (ebd.) und erzeugt auf diese Weise Distanz zwischen Bewunderern und Bewunderten (ebd.: 57). Dieser hierarchische Unterschied zwischen Herrn Kramer und seinen Beschäftigten wurde von dem Konstrukteur Herrn Simon treffend beschrieben:

„*Es ist nun einmal so, meine Welt und Herrn Kramers Welt ist eine andere. Allein preistechnisch. Er geht in andere Restaurants, als wo ich hingehe.*“ (Herr Simon, P17: 163:163, Hervorhebung A. M.)

Diese eigene ‚Welt‘ und der herausgehobene Status, der die Sonderstellung des Geschäftsführers begründete, zeigte sich auch in der Ausstattung seines Büros. Der große Raum verfügte über eine moderne und äußerst hochwertige Einrichtung und war durch zwei von der Decke bis zum Boden reichende Fensterfronten mit Tageslicht versorgt. Das Büro stellte somit auch ein Statussymbol dar, welches als solches zum Schöpfen zusätzlicher Anerkennung beitrug, indem es symbolisierte „wie sehr der Reiche und Mächtige geschätzt ist“ (vgl. ebd.: 57). In Herrn Kramers Büro wurde deutlich, dass dieses dem Empfang von Geschäftsgästen diene und daher einen repräsentativen Zweck erfüllen musste. Darüber war dieses beinahe doppelt so groß wie das Büro des angestellten Geschäftsführers.

⁵⁰ Auch bei der Herrschaft im Unternehmen Kramer handelt es sich nicht um eine „reine“ charismatische Herrschaft (s. o.). So trägt auch die Herrschaft Herrn Kramers aufgrund seiner Position als formal Vorgesetzter Züge einer rationalen Herrschaft. Zum anderen ist seine Herrschaft insofern eine traditionale, als er das Unternehmen von seinem Vater übernommen hat und nicht aufgrund seiner Qualifikation, sondern wegen seiner familiären Herkunft die Position des Geschäftsführers übernommen hat. Allerdings handelt es sich bei der Herrschaft in der Kramer GmbH & Co. KG um eine vorrangig charismatische Herrschaft.

Die stark charismatische Form der Herrschaft lässt sich nur vor dem Hintergrund des dem Geschäftsführer von der Belegschaft zugewiesenen hohen Status in Kombination mit der sozialen Distanz zwischen diesem und den Beschäftigten und dessen hoher Autorität verstehen, welche auf der ihm entgegengebrachten Anerkennung basierte (vgl. Popitz 1992: 29). Die Beschäftigten im Betrieb wiederum strebten nach der Anerkennung des Geschäftsführers, weshalb dessen Verhalten im Internationalisierungsverlauf für sie eine hohe Relevanz besaß.

Anders als der Inhaber im Fall Weihrich, war Herr Kramer beim Aufbau und der Etablierung der Niederlassung stark in das Auslandsengagement involviert. So unternahm dieser im Prozess des Aufbaus der Niederlassung mehrere Reisen nach China, um verschiedene Standorte zu begutachten, sich mit offiziellen politischen Vertretern der potenziellen Standorte zu treffen und später den Bauverlauf der Werkshalle zu verfolgen, obwohl er zum damaligen Zeitpunkt alleiniger Geschäftsführer des Unternehmens und somit in das tägliche operative Geschäft voll eingebunden war. Die Planung und gesamte Durchführung des Auslandsprojekts bewerkstelligte er daher neben seiner operativen Arbeit als Geschäftsführer. Insgesamt wurde die Internationalisierung des Unternehmens hauptsächlich von ihm selbst vorangetrieben und wäre ohne seinen persönlichen Einsatz nicht zustande gekommen.

Durch seine enge Einbindung in das Auslandsprojekt hatte Herr Kramer einen starken emotionalen Bezug zu dem chinesischen Standort. Dieser entstand vor allem aus dessen Gefühl, es handele sich bei der Niederlassung um ein von ihm vollkommen selbstständig aufgebautes Unternehmen. Im Gegensatz zu dem Betrieb in Deutschland, welchen er von seinem Vater übernommen hatte, wurden Gründung und Aufbau der Niederlassung maßgeblich von ihm vorangetrieben, sodass er dies gänzlich als sein Verdienst ansah, während er den heimatischen Betrieb ‚lediglich‘ von seinem Vater geerbt hatte. In der erfolgreichen Etablierung der Niederlassung in China sah Herr Kramer daher auch symbolisch einen Beleg für seine Fähigkeiten als Unternehmer.

„Das liegt sicherlich natürlich auch daran, dass das Thema China mich besonders interessiert und ich besonders gerne und häufig da bin und das eben von Anfang an selber betrieben habe. In dieses Unternehmen bin ich irgendwann reingewachsen und das Unternehmen in China habe ich auf einer grünen Wiese ganz alleine aufgebaut. Da hat man natürlich nochmal eine andere Beziehung dazu, als wenn man in ein Familienunternehmen reinwächst.“ (Herr Kramer, P18:31:35)

Aufgrund seiner starken emotionalen Bindung zu der Niederlassung war es Herrn Kramer sehr wichtig, das Auslandsprojekt als Erfolg darzustellen. So betonte er etwa, das Engagement in China sei zu keinem Zeitpunkt problematisch gewesen, sondern bislang viel besser verlaufen, als dies zu Beginn vorstellbar gewesen wäre. Insbesondere war es Herrn Kramer dabei wichtig, auf die Herausforderungen eines solchen Auslandsengagements hinzuweisen und somit zugleich seine persönlichen Fähigkeiten als erfolgreicher Unternehmer hervorzuheben.

Herrn Kramers emotionaler Bezug zur Niederlassung zeigte sich ebenfalls in seiner Begeisterung für den chinesischen Geschäftsführer und die dortige Belegschaft. So schienen diese aus seiner Sicht mehr noch als die Beschäftigten am Heimatstandort seinem Ideal von größtenteils selbstständig und in Eigeninitiative arbeitenden Beschäftigten zu entsprechen. Seine persönliche Überzeugung, es bedürfe zum Bestehen im internationalen Wettbewerb eines stetigen Sich-Hinterfragens und einer permanenten (Selbst-)Optimierung, schien er vor allem in der Person des chinesischen Geschäftsführers zu erkennen, welcher Herrn Kramer beispielsweise mit der Einführung moderner Produktionsmanagementtechniken überzeugte.

„Das hat bisher sehr gut funktioniert. Die Firma macht mir wirklich viel Spaß, weil sie auch Geld verdient – mehr als hier. Die meisten sagen ja, haben sich das anders vorgestellt, und es ist wirklich – wenn man das Unternehmen sieht – es ist auch schöner als das hier. Nicht, weil es neuer ist, nicht weil es neuer ist. Es ist einfach auch insgesamt, von der Architektur, von, so wie das aufgestellt ist. Und mein Geschäftsführer, dieser junge Mann, der ist jetzt ein bisschen über 30, schätze ich. Der ist noch ehrgeizig, der beschäftigt sich mit [neuen] Methoden [...] und das ist nicht selbstverständlich.“ (Herr Kramer, P18:159:159, Hervorhebungen A. M.)

Diese Aspiration zur stetigen Optimierung schrieb Herr Kramer hingegen den Beschäftigten am deutschen Heimatstandort nicht zu. Hier war die Belegschaft eher kritisch gegenüber Veränderungen der Produktion eingestellt und vertrat mit Verweis auf die eigene Weltmarktführerschaft den Standpunkt, der Heimatstandort sei bereits äußerst erfolgreich, weshalb die Unternehmensstrukturen keiner Änderungen bedürften. Herrn Kramers Wunsch, die Zentrale solle das neue Produktionsmanagementsystem aus der Niederlassung übernehmen, wurde von den Beschäftigten am Heimatstandort aus eben diesem Grund als nicht gerechtfertigte Kritik an den etablierten Produktionsroutinen im Betrieb empfunden, da man schließlich

Weltmarktführer sei, weil man die besten Maschinen- und Anlagen baute.

Diese große Verbundenheit zum neuen Werk zeigte der Geschäftsführer Herr Kramer offen gegenüber sämtlichen Beschäftigten im heimatlichen Betrieb. So waren sowohl sein Interesse an China als auch seine sehr positive Meinung zur chinesischen Niederlassung in der Zentrale kein Geheimnis. Weder hielt sich Herr Kramer gegenüber den beiden Geschäftsführern in China und Deutschland noch gegenüber den beiden Belegschaften mit Meinungsäußerungen über ‚sein Unternehmen‘ – die Niederlassung – zurück, wie der Betriebsrat Herr Karl über Herrn Kramers Begeisterung für die Niederlassung zu zitieren wusste:

„Herr Karl, da müssen Sie hinfliegen. Das ist besser wie hier und die bauen bessere Maschinen.“ (Herr Karl, P20:15:155)

Seine persönliche Begeisterung für die Niederlassung zeigte Herr Kramer den Beschäftigten in der Zentrale regelmäßig. So machte er sogar auf einer Betriebsfeier im deutschen Werk seine Zuneigung zur Niederlassung öffentlich, indem er der versammelten Belegschaft mitteilte, die Produkte aus der chinesischen Niederlassung seien besser als die in der Zentrale gefertigten.

Insgesamt entwickelte sich so im Verlauf des Engagements innerhalb der Belegschaft die Zuschreibung, das Verhalten des Geschäftsführers stelle eine Ungleichbehandlung beider Standorte und Bevorzugung der Niederlassung dar. Dies ging sogar so weit, dass Herrn Kramer zugeschrieben wurde, für die Beschäftigten der Zentrale unnahbarer zu sein als für jene in der Niederlassung. Die große soziale Distanz, welche am Heimatstandort zwischen Geschäftsführer und Beschäftigten bestand, schien Herr Kramer im Umgang mit den Beschäftigten der Niederlassung aus Sicht der deutschen Belegschaft aktiv zu verringern. So beschrieb der Konstrukteur Herr Simon, während seiner Zeit am chinesischen Standort habe sich Herr Kramer des Öfteren mit ihm über die dortige Entwicklung und seine Arbeit im Werk unterhalten, was er jedoch in der Heimat nie getan hätte. Seit er wieder in der Zentrale arbeitete, sei das Verhältnis zu Herrn Kramer jedoch wieder deutlich abgekühlt. Ein weiteres Ereignis wurde innerhalb der Belegschaft in China berichtet, wonach sich ein deutscher Beschäftigter sich bei einem chinesischen Kollegen beschwert habe, Herr Kramer hätte ihm während seiner acht Jahre im Unternehmen nicht einmal die Hand geschüttelt, während er einen chinesischen Praktikanten, der erst seit Kurzem im Unternehmen war, bereits zum Essen eingeladen habe.

Anders als am Heimatstandort, wo Herr Kramer penibel auch kleineren Fehlern nachging, zeigte er sich aus Sicht der Beschäftigten besonders großzügig, wenn es um den chinesischen Standort ging. So schaute er zum Beispiel in der heimischen Werkhalle abends regelmäßig nach, ob der Druckluftgenerator und das Licht ausgeschaltet waren, und wies seine Beschäftigten darauf hin, wenn dies vergessen worden war. Im Kontrast hierzu beschrieb Herr Müller einen gemeinsamen Besuch mit Herrn Kramer in der Niederlassung, bei dem er gesehen habe, dass neue Maschinen in der Fabrik durch Unachtsamkeit der Beschäftigten beschädigt worden waren. Während dies Herrn Kramer in der Niederlassung nicht gestört hätte, könnte man sich ein solches Verhalten am Heimatstandort hingegen nicht erlauben.

„Aber das akzeptiert er ja, weil – das sind ja Chinesen.“ (Herr Müller, P21:265:269)

Der unterschiedlich zugeschriebene Umgang des Geschäftsführers mit den beiden Werken wurde von den Beschäftigten am Heimatstandort als Beleg für dessen starke Identifikation mit dem neuen Werk in China verstanden. Insgesamt wurde das Verhalten des Geschäftsführers von den Beschäftigten zudem als eine Form der Nichtanerkennung ihrer Leistung für den Betrieb beschrieben. Aus einer anerkennungstheoretischen Perspektive kann dabei mit Stephan Voswinkel (2001) eine aktive und eine passive Form der Nichtanerkennung unterschieden werden. Während die passive Nichtanerkennung einem Nichtbeachten gleichkommt und sich demzufolge ignorieren lässt, bedeutet die aktive Nichtanerkennung Missachtung, die neben der Enttäuschung der Missachteten einen Reaktionszwang zur Folge hat (vgl. Voswinkel 2001: 42 f.). Dies wurde im Fall Kramer in der Enttäuschung in Form einer persönlichen Kränkung der Beschäftigten am Heimatstandort ersichtlich, für die das Verhalten des Geschäftsführers gegenüber der neuen Niederlassung zur Referenz wurde. Während Herr Kramer die Niederlassung und die dortige Belegschaft *bewunderte*, stellte sein Verhalten gegenüber den Beschäftigten am Heimatstandort aus deren Sicht eine Missachtung dar. So sprach eine solche persönliche Kränkung aus den Worten des Fertigungsleiters Herrn Müller, wenn er sagte:

„Für ihn sind die Chinesen eben – im Augenblick sieht er das so – die besseren Menschen.“ (Herr Müller, Fertigungsleitung Deutschland, über Herrn Kramer; P21:181:190)

Zugleich stieß das positive Bild der Niederlassung, welches beim Inhaber bestand, bei der Belegschaft am Heimatstandort auf Unverständnis – vielmehr trüge dieser in Bezug auf

China eine „rosarote Brille“ (Herr Müller, P21:117:119). Insgesamt bestand daher im Betrieb insbesondere bei den Beschäftigten der Produktion die Überzeugung, Herr Kramer schätze die Niederlassung zu positiv ein und ignoriere mögliche Probleme.

„Also, es wäre vielleicht besser, wenn er manche Sachen vielleicht kritischer sehen würde.“ (Herr Simon, P17:344:353)

Das dem Geschäftsführer zugeschriebene Verhalten führte somit zu Enttäuschung innerhalb der Belegschaft. So zeigte sich etwa der Betriebsrats Herr Karl verletzt über die häufig vorkommenden Kommentare des Geschäftsführers hinsichtlich der vermeintlich besseren Produktion und Organisation in der Niederlassung:

„Eine Sache, aber das tut mir immer weh, dass die [Beschäftigten in der Niederlassung] alle besser sind und so – und deshalb war das vielleicht auch ganz gut, dass ich da hingeflogen bin und mir das angeguckt habe... Dass ich den Leuten auch sagen kann: Mensch es ist so und hier ist es so.“ (Herr Karl, P20:140:145)

Auf Dauer resultierte die von den Beschäftigten zugeschriebene Missachtung durch den Geschäftsführer in einem verstärkten Streben der Beschäftigten nach einer Anerkennung ihres Engagements und ihrer Loyalität gegenüber dem Heimatbetrieb durch den Geschäftsführer, was sich in den Verhandlungen mit der Geschäftsführung über die Einführung von Schichtarbeit im Betrieb widerspiegelte. So wurden die Gehaltsforderungen der Beschäftigten durch den Betriebsratsvorsitzenden Herrn Karl nicht unter dem Gesichtspunkt ihrer Höhe thematisiert, sondern vor allem als symbolische Anerkennung durch die Geschäftsführung beschrieben:

*„Wie ich grade schon sage, wenn ihr keine Schicht machen wollt, dann hole ich eine fremde Firma rein, mit einem Werksvertrag. Und das ist aber auch mitbestimmungspflichtig vom Betriebsrat aus. Und dann machen die die zweite Schicht. Die Leute hier machen dann gar keine Überstunden mehr, in der Fertigung. Dann machen die die zweite Schicht. Wenn ihr das wollt, könnt ihr das auch haben. Da kannst du ja nur sagen, wenn Sie meinen, dann müssen Sie es machen. Und das ist halt immer ein Problem von jemanden oder an das Geld fremder Leute zu kommen. **Es ist ja nicht viel, was wir da verlangen für die Mitarbeiter, sondern es ist eine Kleinigkeit, es soll ja auch eine kleine Anerkennung sein, dass sie es machen.**“ (Herr*

Karl, P20:28:29, Hervorhebung A. M.)

Das Ergebnis der im Verlauf der Internationalisierung entstandenen Missachtung der Belegschaft durch den Geschäftsführer war schließlich, dass die Beschäftigten die ausbleibende Anerkennung durch Anerkennungsbekundungen untereinander zu kompensieren versuchten. Dies ging einher mit einem stärkeren Zusammenrücken der Beschäftigten bei gleichzeitiger Abgrenzung von dem Inhaber Herrn Kramer, was sich darin zeigte, dass die Vorgesetzten im Kreise der Beschäftigten der Zentrale „eben so ein Team aufgebaut haben, die dann eben von uns das Lob kriegen und nicht unbedingt vom Chef“ (Herr Müller; P21:191:204). Auf diese Weise versicherten sich die Beschäftigten, ausgehend vom Fertigungsleiter und den Meistern, gegenseitig ihrer Bedeutung für den gemeinsamen Betrieb.

„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, P21: 194:196)

6.3.3 *Analyse und Zwischenfazit: Identifikation des Geschäftsführers*

Dimension: Die zugeschriebene *Identifikation des Geschäftsführers* bezieht sich direkt auf die Identität von Geschäftsführung und Belegschaft im Heimatbetrieb. So zeigt sich in den empirischen Fällen, dass die zugeschriebene Identifikation des Geschäftsführers Kramer mit der chinesischen Niederlassung dazu führt, dass diesem am Heimatstandort unterstellt wird, er gehöre nicht mehr zum ‚Projekt Betrieb‘. Ein gegensätzliches Bild liefert der Fall Wehrich, in welchem der Geschäftsführung im Internationalisierungsprozess zugeschrieben wird, sich vorrangig mit dem heimischen Standort zu identifizieren und dieser von den Beschäftigten auch im Verlauf der Internationalisierung weiterhin als integraler Teil des heimischen Standorts betrachtet wird.

Bedingungen: Basis für die Zuschreibung der Identifikation des Geschäftsführers sind unterschiedliche *Praktiken der Abgrenzung* (Othering) im Betrieb. Zum einen zeigen sich diese in aktiven Abgrenzungspraktiken. So hebt etwa Herr Schmäzler selbst seine Verbundenheit mit

dem Heimatstandort hervor, indem er den chinesischen Kontext stark exotisiert und am Heimatstandort vermeintlich absurde Anekdoten aus China und von den chinesischen Beschäftigten berichtet. Dieses stellt ein Othering in Form eines *creating powerful virtual selves* dar (vgl. Schwalbe et al. 2000: 424). Es wird hier die eigene Gruppe durch das Herausstellen eines spezifisch ‚Deutschen‘, das auf Ordnung, nachvollziehbaren Regeln und Rationalität basiert, gegenüber dem als irrational und nicht nachvollziehbar beschriebenen Chinesischen als überlegen dargestellt. Begründet liegt dies vor allem darin, dass dem Geschäftsführer selbst der chinesische Kontext fremd ist und dieser für ihn eine hohe Unsicherheit bedeutet. Dieser Verzicht auf eine Differenzierung der anderen Gruppe ist Bestandteil des Othering und erhöht die eigene Gruppe durch ihre vermeintlich hohe Individualität gegenüber einer als gleich beschriebenen Fremdgruppe (Duschek et al. 2001). Dies führt zur Hervorhebung der Gemeinsamkeit und trägt zur Stärkung der eigenen Gruppenidentität als Angehörige des Heimatstandorts bei. Durch die gemeinsame Abgrenzung von dem vermeintlich andersartigen Chinesischen wird von den Beschäftigten und dem Geschäftsführer das ihnen Gemeinsame hervorgehoben. Obwohl Herr Schmäler selbst sogar formal der Geschäftsführer der Niederlassung ist, führt dies dazu, dass er von den Beschäftigten in der Zentrale ausschließlich als Teil des Heimatstandortes wahrgenommen wird.

Im Fall Kramer findet hingegen ein Othering in anderer Form statt, welches auf unterschiedliche Weise zu einer Identitätsbildung im Heimatbetrieb beiträgt. Hier ist es die Belegschaft am deutschen Heimatstandort, die durch den Geschäftsführer als Gruppe ausgegrenzt wird. So praktiziert Herr Kramer eine Form des *oppressive othering*, also der Herabsetzung einer Gruppe (vgl. Schwalbe et al. 2000: 423). Diese herabgesetzte Gruppe stellt bei Kramer die Belegschaft am deutschen Heimatstandort dar, welche sein Verhalten als Herabsetzung gegenüber der Belegschaft der Niederlassung versteht. Diese Herabsetzung findet sowohl symbolisch statt, wenn Herr Kramer beispielsweise einen deutlich freundlicheren und zugänglicheren Umgang mit den Beschäftigten aus der Niederlassung pflegt, als auch explizit verbal, wenn er gegenüber den Beschäftigten am Heimatstandort äußert, der chinesische Standort fertige bessere Produkte und der Heimatbetrieb solle sich stärker an der Niederlassung orientieren. Zugleich bezieht sich dies auf die *Anerkennung der Leistung* der Beschäftigten am Heimatstandort. So zeigt sich im Fall Kramer, dass das ostentative Hervorheben der vermeintlichen Leistungen der Niederlassung von den Beschäftigten am Heimatstandort gleichzeitig als Missachtung der eigenen Leistung aufgefasst wird und sich aus dieser kommunikativen Abgrenzung in der Folge unterschiedliche Identitäten und eine ausgeprägte

Konkurrenz beider Standorte entwickeln.

Darüber hinaus basiert die Zuschreibung der Identifikation des Geschäftsführers auch auf passiven Abgrenzungspraktiken. So wird dem *Engagement des Geschäftsführers für die Standorte* eine symbolische Anerkennung des gemeinsamen Projekts Betrieb zugeschrieben. Der Inhaber Herr Wehrich entscheidet sich von Beginn an gegen eine Beteiligung an dem Auslandsengagement und engagiert sich daher weder in der Führung der Niederlassung, noch pflegt er Kontakt mit dem chinesischen Werk. Von den Beschäftigten des Heimatstandortes wird dies als ein ausschließliches Engagement für den Heimatstandort und als Identifikation mit diesem wahrgenommen. Herr Kramer hingegen engagiert sich stärker für die Niederlassung als für den Heimatstandort und kommuniziert dies bei jeder sich bietenden Gelegenheit im Betrieb. Aus Perspektive der betrieblichen Sozialordnung ist der Fokus des Geschäftsführers auf den heimischen Betrieb eine symbolische Anerkennung der Bedeutung des heimischen Betriebs und stellt somit ein Bekenntnis zum ‚gemeinsamen Projekt Betrieb‘ dar, während der verstärkte Fokus des Geschäftsführers auf die Niederlassung den Beschäftigten eine symbolische Missachtung einer gemeinsamen Identität am Heimatstandort vermittelt.

Einflussfaktoren: Die Herrschaftsform in beiden Betrieben kann mit Max Weber daher als charismatische Herrschaft bezeichnet werden. In beiden Fallunternehmen führt diese starke *Autorität des Geschäftsführers* dazu, dass die Beschäftigten nach der Anerkennung des Geschäftsführers streben. Charisma beschreibt hierbei „eine als außeralltäglich [...] geltende Qualität einer Persönlichkeit [...], um derentwillen sie als mit übernatürlichen oder übermenschlichen oder mindestens spezifisch außeralltäglichen, nicht jedem anderen zugänglichen Kräften oder Eigenschaften [begabt] oder als gottgesandt oder als vorbildlich und deshalb als ‚Führer‘ gewertet wird“ (Weber 1964: 140). Die Akteure im Betrieb bilden demnach einen charismatischen Herrschaftsverband. Auf den charismatischen Herrscher bezogen besteht so eine *emotionale Vergesellschaftung* der Akteure (vgl. ebd.: 141). Charakteristisch ist hierfür die hohe, dem charismatischen Herrscher entgegengebrachte Anerkennung der Beherrschten im Betrieb. Die emotionale Vergesellschaftung stellt demnach nicht lediglich ein einseitiges Zuweisen von Anerkennung dar, sondern umfasst darüber hinaus das Streben der Untertanen nach der Anerkennung des Herrschers, das mit der Stärke der Bewunderung des Herrschenden anwächst. Aus der dem Geschäftsführer entgegengebrachten Anerkennung bezieht dieser daher seine *Autorität* (vgl. Voswinkel 2001: 62). Diese Autorität wiederum führt dazu, dass die Beschäftigten nach der Anerkennung ihres Geschäftsführers streben (vgl.

Popitz 1992: 29). Die bestehende Autorität des Geschäftsführers und das Bestreben der Beschäftigten, die Anerkennung des Geschäftsführers zu erlangen, bilden schließlich den Hintergrund, vor dem die Ausgrenzungspraktiken verstanden werden müssen. So streben die Beschäftigten im Betrieb nach der Anerkennung Herrn Kramers und fühlen sich gerade aus diesem Grund durch die wahrgenommene Herabsetzung durch ihn gekränkt.

Die *Distanz zwischen Beschäftigten und Geschäftsführung* ist zudem relevant in Bezug auf die bestehenden Vertrauensbeziehungen im Betrieb. So zeigt der Fall Weihrich, dass gerade aufgrund der stärker integrativ gemeinschaftlichen Sozialordnung, die auch auf der engen freundschaftlichen Beziehung des zweiten Geschäftsführers zu den Beschäftigten basiert, zwischen dem zweiten Geschäftsführer und den Beschäftigten zu keinem Zeitpunkt ein Zweifel darüber besteht, dieser könne sich stärker mit der Niederlassung als mit dem Heimatstandort identifizieren. Der unnahbare Inhaber im Fall Kramer hat zu den Beschäftigten hingegen eine stärker arbeitsbezogene, instrumentalistische Beziehung, wie bereits weiter oben dargelegt. Unter dieser Bedingung eines niedrigeren Vertrauens wird dem Inhaber daher unterstellt, er identifiziere sich stärker mit der neu gegründeten Niederlassung.

Hierbei macht sich in der Praxis auch die persönliche *Distanz zum Zielland* des Geschäftsführers bemerkbar, die bei Kramer dazu führt, dass dieser sich zum einen besonders für das Internationalisierungsprojekt engagiert. Zum anderen bildet die Zuschreibung einer nationalspezifischen Kultur die Basis, auf welcher das Othing in den Betrieben aufbaut. So wird das Chinesisch-Sein vom Geschäftsführer als auch den Beschäftigten als Kategorie zur Differenzierung von Zentrale und Niederlassung herangezogen. Der Unterschied besteht hier lediglich darin, dass der Geschäftsführer die Beschäftigten in der Niederlassung als besonders positiv hervorhebt, während die Beschäftigten am Heimatstandort die eigene Überlegenheit betonen.

Der letzte Einflussfaktor, der in den empirischen Fällen ausgemacht werden konnte, ist die *emotionale Bindung des Geschäftsführers zur Niederlassung*. So zeigt sich im Fall Kramer, dass dem Geschäftsführer die Niederlassung gerade deshalb besonders am Herzen liegt, weil dieser sie selbst aufgebaut hat, während er den Heimatbetrieb von seinem Vater übernommen hat. Im Fall Weihrich, wo der Geschäftsführer zugleich der Gründer des Unternehmens ist, entfällt diese Motivation des Geschäftsführers in Bezug auf das Auslandsengagement.

Erwartungsinhalte: Der Vergleich der Unternehmen zeigt, dass in beiden Heimatbetrieben

die Erwartung der Beschäftigten an eine *Identifikation mit dem eigenen Betrieb* besteht. Das Verhalten des Geschäftsführers bei Weihrich wird als den etablierten Erwartungen im Unternehmen entsprechend wahrgenommen. Dem im Unternehmen gepflegten Bild der Familie entspricht, dass der Geschäftsführer sich vollständig mit dem Heimatstandort identifiziert. Diese zeigen sich deshalb nicht verärgert oder enttäuscht über die Geschäftsführer, weil die im Betrieb etablierte Erwartung einer Identifikation mit dem Heimatbetrieb im Verlauf der Internationalisierung von der Geschäftsführung weiterhin erfüllt wird. Im Unternehmen Kramer hingegen wird deutlich, dass auch eine Erwartung einer Identifikation mit dem heimischen Betrieb und den dortigen Beschäftigten besteht, diese aber durch den Geschäftsführer missachtet wird.

Folgen für die betriebliche Sozialordnung: Im Unternehmen Weihrich schreiben die Beschäftigten dem Geschäftsführer ein hohes Engagement für den Heimatstandort zu. Hervorgehoben wird hier dessen Einsatz für das Unternehmen seit der Gründung als seine ‚Lebensleistung‘ für das Unternehmen. Das zugeschriebene hohe Engagement für den Heimatstandort wird zudem dadurch bekräftigt, dass der Geschäftsführer selbst nicht direkt in das Auslandsengagement involviert ist. So wird das Management des neuen chinesischen Werks bereits zu Beginn dem zweiten Geschäftsführer zugeteilt, während der Gründer und Geschäftsführer, Herr Weihrich, sich ausschließlich um den heimischen Betrieb kümmert. Zudem wird auch dem angestellten Geschäftsführer Herrn Schmäler von der Belegschaft eine hohe Identifikation mit dem Heimatstandort zugeschrieben. Für die Beschäftigten stellt dies eine Erfüllung ihrer an die Geschäftsführung gerichteten etablierten Erwartungen im Betrieb dar, sich mit dem Heimatstandort zu identifizieren. Die Erwartungserfüllung im Zuge der Internationalisierung des Unternehmens trägt schließlich zu einer Stabilisierung der integrativ-gemeinschaftlichen Sozialordnung im Betrieb bei.

Aufgrund seines hohen persönlichen Engagements für die Niederlassung und seinem ostentativen Erhöhen der Niederlassung gegenüber der Zentrale schreiben die Beschäftigten dem Geschäftsführer Herrn Kramer hingegen eine hohe Identifikation mit der Niederlassung zu. Zugleich wird dies als Missachtung der Identifikationserwartungen der Beschäftigten interpretiert, die darin bestehen, der Geschäftsführer möge sich vor allem mit dem Heimatbetrieb identifizieren. Dabei wird deutlich, dass innerhalb der Belegschaft vor Beginn der Internationalisierung die Erwartung einer Identifikation mit dem Heimatbetrieb etabliert war. Diese wurde zuvor von den Beschäftigten als selbstverständlich vorausgesetzt. Nach der

Gründung der Auslandsniederlassung wird jedoch aus Perspektive der Beschäftigten diese als Selbstverständlichkeit betrachtete Erwartung einer Identifikation mit dem Heimatbetrieb durch das Verhalten des Geschäftsführers immer stärker in Frage gestellt. Diese Missachtung von Erwartungen führt schließlich zu einem Verlust von Vertrauen in den Geschäftsführer und somit zu einem Wandel der betrieblichen Sozialordnung hin zu einer stärker instrumentalistischen Form.

	Identifikation mit dem Heimatstandort	Identifikation mit der Niederlassung
Bedingungen	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement des Geschäftsführers für Heimatstandort • Abgrenzung gegenüber Niederlassung • Anerkennung der Leistung des Heimatstandorts 	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement des Geschäftsführers für Niederlassung • Abgrenzung gegenüber Heimatstandort • Anerkennung der Leistung der Niederlassung
Einflussfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Autorität des Geschäftsführers • Distanz zwischen Geschäftsführer und Beschäftigten • Distanz des Geschäftsführers zum Zielland • Emotionale Bindung des Geschäftsführers zur Niederlassung 	
Erwartungsinhalte	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikation mit dem eigenen Betrieb 	
Folgen für die betriebliche Sozialordnung	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung integrativ-gemeinschaftlicher Sozialordnung 	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung instrumentalistischer Sozialordnung

Übersicht 3: Dimension ‚Identifikation des Geschäftsführers‘

6.4 Rolle der Niederlassung im Gesamtunternehmen

Die Beziehung, in welcher Zentrale und Niederlassung zueinander stehen, muss zum einen aus betriebswirtschaftlich-organisationaler Perspektive definiert werden. Mit Voskamp und Wittke (2012) können dabei zwei Formen von „Produktionsstrukturen“ (ebd.) unterschieden werden. Die traditionelle Form der Internationalisierung stellt das Konzept der *verlängerten Werkbank* dar. Dieses basiert auf einer „von der Lohnkostendifferenz getriebene[n] Nutzung von peripheren Standorten für einfache, anspruchslose Produktionsaktivitäten“ (vgl. ebd.: 7). Die Niederlassung wird also mit dem Zweck gegründet, durch niedrigere Arbeitskosten im Zielland die Produktionskosten insgesamt zu senken. Dabei muss dieses Modell nicht zwangsläufig den Verlust von Arbeitsplätzen am Heimatstandort bedeuten. Möglich ist auch eine qualitative Aufwertung der Produktion am Heimatstandort bei gleichzeitiger Auslagerung einfacher Tätigkeiten. Aufgrund der zunehmenden wirtschaftlichen Globalisierung stößt das Produktionsmodell der verlängerten Werkbank jedoch zunehmend an seine Grenzen. Vor diesem Hintergrund lässt sich ein Wandel hin zu einer *globalen Qualitätsproduktion* beobachten. Dies beschreibt das Produzieren des gesamten Produkts in der ausländischen Niederlassung, was auch weitere Unternehmensbereiche wie zum Beispiel Konstruktion sowie Forschung und Entwicklung einbeziehen kann (vgl. ebd.: 5 ff.). Dieses Muster gewinnt insbesondere aufgrund des dynamischen Marktes für China an Relevanz, weil dieser besser mit einer Produktion vor Ort bedient werden kann als über Exporte von Deutschland aus (vgl. ebd.: 64).

Neben dieser auf die formale Organisationsstruktur abzielenden Dimension der Beziehung von Zentrale und Niederlassung, wird diese, sowie die zwischen ihnen verlaufende organisationale Grenze, jedoch auch kommunikativ unter den betrieblichen Akteuren ausgehandelt, wie im Folgenden deutlich wird.

6.4.1 Der Fall Wehrich: Priorisierung der Zentrale

Wie oben dargelegt, erfolgte die Gründung der Niederlassung im Fall Wehrich auf den Druck des wichtigsten Kunden des Unternehmens, der selbst zuvor Niederlassungen in China aufgebaut hatten und Wehrich als Zulieferer direkt vor Ort wissen wollten, weshalb sich die Geschäftsführung gezwungen sah, ebenfalls einen Standort in China zu eröffnen. Vor der Gründung der Niederlassung in China besaß das Unternehmen weder Niederlassungen im

Ausland noch weitere Standorte in Deutschland.

Da innerhalb der Geschäftsführung und des von Herrn Schmälzer eingerichteten China-Teams kein Erfahrungswissen bezüglich des chinesischen Kontexts bestand, wurde diesem chinesischen Kontext ein hoher Grad an Unsicherheit zugeschrieben. Vor dem Hintergrund der limitierten finanziellen, manageriellen und organisationalen Ressourcen im Betrieb und der hohen Unsicherheit bezüglich des chinesischen Kontextes bestand die Internationalisierungsstrategie vor allem in einer Unsicherheitsreduktion, deren Ziel es war, das Risiko eines potenziellen Verlustes durch plötzliche Überraschungen stets möglichst gering zu halten. Insbesondere wurde dies dadurch beeinflusst, dass sowohl die Beschäftigten als auch die Geschäftsführung der Meinung waren, der chinesische Kontext sei nur sehr schwer verständlich, weshalb das Engagement in China für das Unternehmen als Risiko gesehen wurde. Diese Unsicherheit gegenüber dem chinesischen Kontext im Unternehmen Wehrich lässt sich treffend mit dem Begriff der *perceived vulnerability* bezeichnen, der beschreibt, dass unternehmerische Entscheidungen sich nicht an ‚objektiven‘ Risiken orientieren, sondern vielmehr an von den Entscheidern zugeschriebenen Risiken, die bei Internationalisierungen etwa stark von dem bestehenden Bild des Ziellandes abhängen können (vgl. Tsui-Auch/Möllerling 2010). Diese *perceived vulnerability* prägte die Internationalisierung im Fall Wehrich deutlich, insofern sie dazu führte, dass Vertrauen in China nur langsam aufgebaut und im Gegenzug vor allem auf eine möglichst enge Kontrolle der Niederlassung geachtet wurde.

Wirtschaftliche Solidität und Unsicherheitsvermeidung bildeten demnach den betriebswirtschaftlichen Rahmen des Internationalisierungsprozesses, weshalb zunächst zur Erreichung dieses Ziels ein strenger Finanzierungsplan aufgestellt wurde, um zu gewährleisten, dass selbst bei einem Scheitern des Engagements der Heimatstandort nicht in eine finanzielle Schiefelage geraten würde. Diese Strategie der Unsicherheitsvermeidung hatte zum einen Auswirkungen auf die Investitionen in das chinesische Werk, die so niedrig wie möglich gehalten wurden, und zum anderen auf das Verhältnis von Zentrale und Niederlassung, bei dem eine hohe Kontrolle der Niederlassung von Deutschland aus angestrebt wurde.

Die Geschäftsführer entschieden zunächst, eine möglichst kleine Niederlassung zu gründen und anschließend zu expandieren, sobald sich diese etabliert hatte, weshalb kein eigenes *green-field-investment* getätigt, sondern eine kleine Produktionshalle mit angeschlossenen Büros in einem Industriekomplex außerhalb der Stadt angemietet wurde. Zudem handelte es sich bei dem Investitionsstandort um eine Großstadt, die am deutschen Standort

eher unbekannt war. Diese wurde von den Geschäftsführern gewählt, da sie klare Kostenvorteile gegenüber den deutlich teureren Küstenstädten versprach. Der auf Ressourceneinsparungen und die Vermeidung von Unsicherheit abzielenden Internationalisierungsstrategie entsprechend, handelte es sich bei der Produktionshalle um ein eher marodes Gebäude, das nach dem Einzug zunächst renoviert werden musste. Auch Herr Binge, der Monteur aus der Zentrale, der zum Anlernen des chinesischen Monteurs nach China gereist war, hatte vor Ort den Eindruck, dass die niedrigen Kosten bei der Standortwahl ausschlaggebend gewesen sein mussten. Eingestellt wurden für die Niederlassung zunächst lediglich drei chinesische Beschäftigte sowie ein deutscher Beschäftigter: ein Monteur für die Produktion, eine Mitarbeiterin für die Buchhaltung, ein Mitarbeiter für den Einkauf und ein deutscher Mitarbeiter mit chinesischen Sprachkenntnissen für den Vertrieb.

Mit Blick auf die Produktion nahm die Niederlassung die Rolle einer verlängerten Werkbank für die Zentrale ein. Zur Zeit der Untersuchung wurden in der Niederlassung lediglich zwei unterschiedliche Produkte für den deutschen Kunden in China montiert, der das Unternehmen zu dem Schritt ins Ausland gedrängt hatte. Diese wurden zunächst in Deutschland geplant und hergestellt und dann in Einzelteilen nach China verschickt und dort montiert, bevor sie an den Kunden ausgeliefert wurden. Zwischen den Standorten bestanden deshalb keine Überschneidungen hinsichtlich der Absatzmärkte. Während vom deutschen Heimatstandort aus für den Weltmarkt produziert wurde, wurde aus der Niederlassung lediglich der chinesische Standort des Hauptkunden Weihrichs beliefert. Insgesamt war die Niederlassung somit in nahezu allen Unternehmensbereichen komplett von der Zentrale abhängig. Lediglich der Einkauf und der Vertrieb existierten in eingeschränkter Form in der Niederlassung. Der Konstruktions- und Entwicklungsprozess fand nach wie vor ausschließlich in der Zentrale statt. Als kurz- bis mittelfristiges Ziel für die Niederlassung sollte es laut der Geschäftsführung daher bei der Belieferung des Bestandskunden bleiben.

Neben dem Fokus auf eine möglichst geringe finanzielle Investition bestand die Strategie der Unsicherheitsreduktion vor allem in einer engen personalen und inhaltlichen Kontrolle der Niederlassung und ihrer Entwicklung durch die Geschäftsführung der Zentrale. Der deutsche Beschäftigte in der Niederlassung, Herr Bernhardt, sollte hierfür zunächst die Schnittstelle zwischen Niederlassung und Zentrale darstellen. Dieser wurde von Herrn Schmälzer auch als seine „rechte Hand“ (Herr Schmälzer, P5:101:101) in der Niederlassung beschrieben, dessen Aufgabe perspektivisch die Übernahme der Geschäftsführung der Niederlassung sein sollte. Zum Untersuchungszeitpunkt oblag die Geschäftsführung formal noch

Herrn Schmäler selbst, der aufgrund seiner engen persönlichen Beziehungen zu den Beschäftigten am Heimatstandort von der heimischen Belegschaft – dem Bild der Familie entsprechend – als stark in der Zentrale verankert wahrgenommen wurde (s. o.). Trotz seiner formalen Zugehörigkeit zum chinesischen Betrieb Wehrichs, wurde auch Herr Bernhardt von den Beschäftigten in Deutschland der Status als Angehöriger des Heimatstandorts zugeschrieben. So wurde er zuvor am deutschen Standort ein halbes Jahr eingearbeitet und hatte seitdem ein freundschaftliches, von Vertrauen geprägtes Verhältnis zu vielen Beschäftigten.

Herr Bernhardt und Herr Schmäler standen per Videotelefonie in täglichem, engem Kontakt miteinander. So konsultierte der vergleichsweise unerfahrene Herr Bernhardt bei einem großen Teil der von ihm zu treffenden Entscheidungen zunächst Herrn Schmäler. Letzterer war daher von der Kontrolle und der Neueinstellung von Beschäftigten in China bis hin zu Detailfragen, wie die Wahl der Wandfarbe für die Renovierung der Büroräume, stark in das operative Geschäft der Niederlassung eingebunden. Die Kontrolle ging sogar so weit, dass auf den Arbeitsrechnern in der Niederlassung von Herrn Wisskamp und Herrn Schmäler eine Software installiert wurde, welche die Kontrolle der Anwesenheit am Arbeitsplatz in Echtzeit ermöglichte. In der Niederlassung wurde diese Kontrolle aus Deutschland als sehr hoch wahrgenommen und von den Beschäftigten dort als Bevormundung durch die deutsche Seite gesehen. Das Beispiel der Kontrolle der Anwesenheit am Arbeitsplatz stand jedoch exemplarisch für die sehr enge Kontrolle des chinesischen Betriebs, der insgesamt nur eine geringe Autonomie besaß, sondern eng an die Zentrale angebunden war, was auch von der Belegschaft am Heimatstandort so gesehen wurde.

Die enge personelle Verflechtung beider Standorte war ebenfalls charakteristisch für das Verhältnis von Niederlassung und Zentrale im Unternehmen Wehrich. Die persönlichen Kontakte der Beschäftigten in Deutschland nach China zeigten dabei eine positive Auswirkung auf die Solidarität mit den Beschäftigten in China. Mit dem chinesischen Monteur, Herrn Ling, und Herr Bernhardt hatten bereits zwei Beschäftigte der Niederlassung ein halbes Jahr am Standort in Deutschland gearbeitet. Während dieser Zeit hatten sie private, freundschaftliche Kontakte zu Beschäftigten im Betrieb in Deutschland geknüpft. Auch hier verschwammen die Grenzen zwischen Beruflichem und Privatem. So wurde Herr Ling von seinen deutschen Kollegen etwa auch nach der Arbeit und an den Wochenenden zu privaten Ausflügen mitgenommen und hatte sich mit diesen angefreundet. Ähnlich eng war Herr Bernhardts Kontakt zu den Kollegen. Die in dieser Zeit geknüpften Kontakte zu den Beschäftigten des Heimatstandortes nutzte er auch später regelmäßig, wenn in der Niederlassung auf

Wissen, das in der Zentrale verfügbar war, zurückgegriffen werden musste. Insbesondere dieser persönliche Kontakt von Herrn Bernhardt und Herrn Ling zu ihren deutschen Kollegen in der Zeit, die sie zum Anlernen in der Zentrale verbrachten, hatte, geprägt von gemeinsam Erlebtem, dazu beigetragen, die Niederlassung in der Wahrnehmung näher an die Zentrale zu führen. Dabei wird zudem deutlich, dass innerhalb der Zentrale die Erwartung an die chinesische Belegschaft bestand, die Niederlassung werde in den Heimatbetrieb integriert und die Beschäftigten müssten sich folglich den Vorgaben aus Deutschland anpassen.

Die bei den Beschäftigten vorhandenen Sorgen bezüglich der Auslandsniederlassung richteten sich vor Beginn der Gründung der Produktionsniederlassung weniger auf eine mögliche Verlagerung von Arbeitsplätzen, sondern vor allem auf potenziell negative Auswirkungen bei einem Scheitern des Engagements. Die Sorge der Beschäftigten wurde dabei nicht ausschließlich mit dem möglichen Verlust des eigenen Arbeitsplatzes begründet. Vielmehr wurde hierin auch immer der emotionale Bezug der Beschäftigten zum Betrieb deutlich, der von ihnen auch als eigenes Projekt aufgefasst wurde.

Eine Verlagerung von Arbeitsplätzen wurde von der Geschäftsführung bereits zu Beginn der Internationalisierung gegenüber den Beschäftigten ausgeschlossen. So wurde im Betrieb durch die Geschäftsführung deutlich kommuniziert, dass die Niederlassung zunächst vor allem dem Zweck dienen solle, den wichtigsten Kunden von China aus beliefern zu können, um diesen nicht zu verlieren. Diese Argumentation wurde von der Belegschaft nicht in Frage gestellt, was vor dem Hintergrund der stark auf Vertrauen basierenden Beziehung zwischen den Beschäftigten und der Geschäftsführung verstanden werden muss, die im Fall von Herrn Schmälzer und einigen Beschäftigten zusätzlich auf einer persönlichen Freundschaft basierte. Die Aussagen der Geschäftsführung, dass eine Verlagerung der Produktion von Deutschland nach China nicht geplant sei, sondern die Niederlassung ausschließlich zur Sicherung von Aufträgen diene, die ohne die Präsenz in China verloren gingen, wurden deshalb auch von den Beschäftigten in der Zentrale übernommen.

Mit der Umsetzung des Auslandsengagements zeigten sich die Beschäftigten schließlich sehr zufrieden, da sie vor allem auf die Vermeidung von Unsicherheit abzielte und so die Sorge des möglichen Scheiterns im Ausland abschwächte. So äußerte sich etwa auch der Monteur Herr Binge dahingehend, dass er die Internationalisierungsstrategie der Geschäftsführung mit Blick auf die geringe Größe des Unternehmens als richtig erachtete und hierin sogar eine Chance für das Unternehmen ausmachte, da dieses in China ähnlich dem Agieren auf dem deutschen Markt eine Nische besetzen und seine wirtschaftliche Situation auf diese

Weise stärken könne.

Insgesamt wurde die von der Geschäftsführung gewählte Internationalisierungsstrategie von den Beschäftigten als deutliches Zeichen für die Priorisierung des Heimatstandortes gegenüber der neu gegründeten Niederlassung gesehen, die für sie eine untergeordnete Rolle in der Unternehmenshierarchie einnahm. Dies wurde auch in den Aussagen der Beschäftigten immer wieder deutlich, die sich vor allem auf die Situation am Heimatstandort fokussierten.

Nahezu das gesamte Auslandsengagement wurde im Fall Wehrich von Deutschland aus geplant und durchgeführt und das Produktions- und Managementwissen blieb auch im Verlauf des Engagements nahezu gänzlich am deutschen Heimatstandort. Der Wissenstransfer fand daher ausschließlich in Richtung von Deutschland nach China statt. Diese Abhängigkeit führte dazu, dass dem chinesischen Standort nicht der Status eines Konkurrenzbetriebs zum Heimatstandort zugeschrieben wurde. So fürchtete beispielsweise Herr Binge nicht, dass es zu einer Verlagerung von Arbeitsplätzen aus dem Heimatstandort nach China komme, da dieser momentan noch viel zu klein sei und ohne die Zuarbeit aus der Zentrale nicht allein bestehen könnte. Die Zentrale blieb auf diese Weise der unbestrittene Kern des Unternehmens, während die Niederlassung den Status eines weniger bedeutenden Unternehmensteils einnahm. Dementsprechend wurde in der Folge die kleinere, von der Zentrale abhängige Niederlassung von den Beschäftigten am Heimatstandort als verlängerte Werkbank des Betriebs in Deutschland, als eine Art Außenposten, gesehen, was nicht zuletzt in der Semantik im Betrieb bemerkbar wurde, wo Niederlassung und Zentrale nahezu ausschließlich als ‚dort unten‘ und ‚hier oben‘ unterschieden werden. Zudem gingen sowohl die Beschäftigten als auch die Geschäftsführung am Heimatstandort wie selbstverständlich davon aus, die Beschäftigten der Niederlassung hätten sich in ihrer täglichen Arbeit an den Vorgaben aus der Zentrale zu orientieren. Aufgrund der zugeschriebenen hierarchischen Differenz zwischen Zentrale und Niederlassung wurde so auch die Unterstützung für den chinesischen Standort am deutschen Standort als Aufbauhilfe für einen geografisch entfernten Teil des eigenen Betriebs angesehen.

6.4.2 *Der Fall Kramer: Priorisierung der Niederlassung*

Fünf Jahre vor Durchführung der Studie wurde nach fast dreijähriger Planungs- und Bau-phase die Niederlassung in China in einer mittelgroßen chinesischen Stadt in der Nähe einer bedeutenden Metropole im wirtschaftsstarken Osten Chinas. Wie das Stammwerk befand

sich auch die Niederlassung zum Zeitpunkt der Untersuchung in einer wirtschaftlich äußerst guten Position, da diese seit ihrer Gründung eine sehr erfolgreiche Entwicklung genommen hatte. So musste die Produktionshalle bereits mehrfach erweitert werden, um die wachsende Nachfrage weiterhin bedienen zu können. Zudem wurde die Belegschaft von anfänglich 30 auf später etwa 100 Beschäftigte vergrößert und ein Ende dieses Wachstumsprozesses war zum Zeitpunkt der Erhebung nicht absehbar. Im Gegensatz zur Zentrale hatten daher die Beschäftigten und der Geschäftsführer der Niederlassung nicht die Erfahrung wirtschaftlicher Krisen gemacht, sondern lediglich den weiteren Ausbau der Werkhalle und die Expansion des Betriebs erlebt.

Wie oben dargelegt, war die Internationalisierungsstrategie des Unternehmens Kramer, anders als im Unternehmen Weihrich, kaum von Unsicherheit geprägt, insbesondere, da Herr Kramer persönlich davon überzeugt war, den chinesischen Kontext gut zu verstehen. So stellte das Anmieten einer Werkhalle für Herrn Kramer keine Option da, weshalb er direkt zu Beginn des Auslandsengagements ein neues Produktionswerk (*green-field-investment*) bauen ließ. Hierfür beauftragte er einen Architekten, der für das hochwertige neue Gebäude deutsche und chinesische Stilelemente verband.

Die Niederlassung befand sich in einer wirtschaftlich aufstrebenden Stadt im Osten Chinas und somit in einer Region, in der sich viele Niederlassungen anderer deutscher und europäischer Unternehmen befanden. Mehrere internationale Großunternehmen fanden sich zudem in unmittelbarer Umgebung im selben Gewerbegebiet wie die Niederlassung Kramers. Insgesamt waren so der Standort und die bauliche Qualität des Produktionswerks ein Ausdruck der Höhe der finanziellen Investition in die Niederlassung durch Herrn Kramer. Der Aufbau der Niederlassung machte somit auch aus Perspektive der Beschäftigten in der Zentrale deutlich, dass die Niederlassung der Zentrale als gleichwertig betrachtet werden konnte, was der Betriebsratsvorsitzende Herr Karl exemplarisch klar zum Ausdruck brachte:

„Das ist eine schöne Firma, muss man sagen. [...] Aber ich bin positiv überrascht, muss ich sagen. Schöne Büros haben sie. Und die Werkhallen sind schön. Ähnlich wie bei uns.“ (Herr Karl, P20:114:114)

„... ich sage das, das muss man ganz ehrlich sagen, die haben einen wunderschönen Park. Die haben auch einen sehr schönen Teich da. Sehr schön.“ (Herr Karl, P20:304:306)

Die Internationalisierungsstrategie bestand darin, die Niederlassung möglichst schnell so

weit aufzubauen, dass sie als komplett eigenständiges Unternehmen bestehen konnte. Dieses sollte möglichst unabhängig von der Zentrale sein. Der Wissenstransfer zwischen Zentrale und Niederlassung wurde entsprechend darauf ausgerichtet, die Niederlassung in die Lage zu versetzen, autonom arbeiten zu können. Hierzu sollten Produktion, Einkauf, Verkauf, Konstruktion und Qualitätskontrolle in der Niederlassung erfolgen. Das chinesische Produktionswerk von Kramer stellte daher bereits zu Beginn der Internationalisierung keine verlängerte Werkbank für den Heimatstandort dar, sondern entsprach dem Modell der globalen Qualitätsproduktion (vgl. Voskamp/Wittke 2012).

Um diese Internationalisierungsstrategie zu gewährleisten, wurden mehrfach deutsche Beschäftigte in die Niederlassung geschickt, um mit ihrem Wissen bei dem Aufbau des chinesischen Standorts zu helfen. So reiste etwa der Fertigungsleiter Herr Müller mehrfach in Herrn Kramers Auftrag in die Niederlassung, um dort den Aufbau der Produktion zu organisieren. Zum Zeitpunkt der Untersuchung gab es nur noch selten personelle Überschneidungen zwischen der Niederlassung und dem Heimatstandort. Dies lag auch daran, dass Herr Kramer von Beginn an die Strategie verfolgte, ausschließlich chinesische Beschäftigte in der Niederlassung einzustellen und ein möglichst stark lokal verwurzelt Werk aufzubauen. So wurde gar nicht erst ein deutscher, sondern direkt ein chinesischer Geschäftsführer eingestellt. Dieser wurde zunächst für ein halbes Jahr am Heimatstandort angeleitet, wo er alle Unternehmensbereiche kennenlernte, bevor er schließlich in die Niederlassung wechselte. Nachdem die Niederlassung sich in China als eigenständiger Betrieb etabliert hatte, kamen Beschäftigte aus der Zentrale lediglich noch in Form kurzer Dienstreisen in die Niederlassung, um den dortigen Beschäftigten das in der Zentrale vorhandene Wissen zu vermitteln. Ebenso kamen Beschäftigte aus der Niederlassung gelegentlich in die Zentrale, um dort angeleitet zu werden, weshalb der Wissenstransfer auch nach Etablierung der Niederlassung auf dem chinesischen Markt ausschließlich von der Zentrale in die Niederlassung stattfand.

Sollte von dem chinesischen Produktionsstandort zunächst ausschließlich der chinesische Markt beliefert werden, war es geplant, mittelfristig weltweit Produkte aus dem chinesischen Werk zu vertreiben. Bei der ersten in der Niederlassung produzierten Maschine handelte es sich um ein wenig komplexes Standardmodell, das bereits seit Langem zum Sortiment des Heimatstandorts gehörte. Ein großer Teil der Elemente dieser in der Zentrale konstruierten Maschine wurde in die Niederlassung geliefert, um dort montiert zu werden. Als dann die Produktion einer komplexeren Anlage begann, wurde auf Herrn Kramers Wunsch ein Beschäftigter gesucht, der über einen längeren Zeitraum in der Niederlassung arbeiten

sollte. Herr Simon aus der deutschen Konstruktionsabteilung wechselte daraufhin in die Niederlassung, um dort die Professionalisierung des chinesischen Werks voranzutreiben. Seine tatsächliche Aufgabe bestand dort jedoch nicht ausschließlich in einer Konstruktionstätigkeit, sondern er übernahm in der Niederlassung eher eine Generalistenrolle. So brachte er sowohl in der Konstruktion als auch der Materialbeschaffung und Fertigung sein Wissen aus seiner Arbeitserfahrung in der Zentrale ein.

Zwar wurden die Produkte der Niederlassung zum Zeitpunkt der Untersuchung vorrangig in Asien nachgefragt, es war jedoch mehrfach bereits die Situation aufgetreten, dass ein Auftrag an die Niederlassung ging, um den sich auch die Zentrale bemüht hatte. So bestand bereits eine direkte Konkurrenz der beiden Betriebe auf dem Markt. Diese Konkurrenz zwischen dem deutschen und dem chinesischen Betrieb, die aus der nicht vorhandenen strategischen Aufteilung des Marktes resultierte, forcierte Herr Kramer nach eigenem Bekunden ausdrücklich, indem er eine Aufteilung des Marktes bewusst unterließ, da der Wettbewerb zwischen beiden Unternehmensteilen für ihn die Basis für ökonomische Leistungsfähigkeit darstellte. Zudem versuchte er die Konkurrenz zwischen den Geschäftsführern und Belegschaften in Zentrale und Niederlassung in Deutschland und China als Motivation zu nutzen, indem er diese weiter schürte.

*„Die [Geschäftsführer] **kämpfen** jetzt beide für ihre Firmen, da **schenkt keiner dem anderen was**. Ich hätte jetzt großzügig mal hier und da gesagt: ‚Naja, ist ja egal‘. Die beiden denken da an ihren Anteil und das ist ja perfekt. Super. **Da denkt jeder an sich** und im Sinne seines Unternehmens und das lässt mich entspannter das beobachten. Also, was Besseres kann im Grunde nicht passieren.“ (Herr Kramer, P18 983:983, Hervorhebung A. M.)*

Die bestehende Konkurrenz zwischen beiden Unternehmensteilen führte dazu, dass sich das Narrativ, es handle sich bei dem chinesischen Werk nicht um eine Niederlassung, sondern um ein eigenständiges Unternehmen, am Heimatstandort innerhalb der Belegschaft entwickelte. Dieses wurde auch von Herrn Kramer immer wieder in den Betrieb hineingetragen. Die vorherrschende Meinung innerhalb der Belegschaft über die Niederlassung war daher, dass es sich bei dieser um ein Konkurrenzunternehmen handele, gegen welches man sich behaupten müsse. So lag es nach Meinung der deutschen Beschäftigten vor allem an Herrn

Kramer und der Belegschaft in China, den wirtschaftlichen Erfolg der chinesischen Niederlassung zu gewährleisten. Diese Interpretation des Verhältnisses von Zentrale und Niederlassung fand sich exemplarisch etwa bei Herrn Karl, der für die Niederlassung keine Verantwortung verspürte und dementsprechend kein Interesse zeigte, sich für den chinesischen Standort zu engagieren.

Das ist ein autarker Betrieb. Im Prinzip hat er nichts mit uns zu tun... Im Prinzip. Nein. Gut – dass dann vielleicht auch mal Geld fließt, so etwas weiß ich nicht, das ist klar. Unterstützung kriegen durch – Herr Simon kommt ja nachher hoch. Der war glaube ich vier Jahre in China, für die Konstruktion da und der wird Ihnen da wahrscheinlich schon eigentlich Einiges zu sagen können. Aber es hat alles Vor- und Nachteile. Ich sage mal, dass einer – Als ich, muss ich ganz ehrlich sagen – als wir nach China hingeflogen sind, Herr Müller und ich, man hatte ja schon so seine, ich sage mal, vielleicht Vorurteile. Wie das da aussieht und, und, und. Also ich muss sagen, ich war positiv überrascht. [...] Man muss da schon ein bisschen aufpassen. Ich meine, die können ja gut abkupfern. Und ich sage mal, für Maschine, die sind dann eins zu eins, wie unsere hier. Gut, da sind Zeichnungen rüber gegangen und so etwas. Das ist ja Herr Kramers Entscheidung dann, aber ich war positiv überrascht, dass die doch schon doch Einiges können. Das muss man wirklich sagen. Das ist nicht, sage ich mal, vom Dorf kommen und die können nicht einen Hammer halten, das ist nicht der Fall. (Herr Karl, P20:114:114)

Insgesamt wurde unter den Beschäftigten am Heimatstandort den Beschäftigten der Niederlassung der Status von Konkurrenten und nicht von Kollegen des eigenen Betriebs zugeschrieben. Dies zeigte sich bereits sprachlich, wenn über die Niederlassung gesagt wurde, „**wir** haben da ja keinen mehr, der da unten sitzt.“ (Herr Müller, P21:212:212). Gegenüber der als Konkurrenz wahrgenommenen Belegschaft in der chinesischen Niederlassung fand daher unter den Beschäftigten des Heimatstandortes eine deutliche Abgrenzung statt. So zeigte sich im Heimatbetrieb von Kramer eine Überhöhung der ‚eigenen‘ Gruppe – der Beschäftigten des deutschen Standorts –, das ein Othering in Form eines *creating powerful virtual selves* darstellt und die Funktion der Distinktion von der als nicht zur eigenen Gruppe

zugehörigen chinesischen Belegschaft und zugleich des gegenseitigen Versicherns der eigenen Stärken erfüllte (vgl. Schwalbe et al. 2000: 422). Dies trug dazu bei, dass eine Gruppenbildung am Heimatstandort einsetzte: Auf der einen Seite befand sich nahezu die gesamte Belegschaft, während auf der anderen Seite einige wenige Beschäftigte als Unterstützer des Auslandsengagements gesehen wurden. So zeigte sich diese Form des Othing im Fall des Konstrukteurs Herrn Simon, der nach seinem vierjährigen Aufenthalt in der Niederlassung von verschiedenen Kollegen im Betrieb als „Verräter“ bezeichnet wurde. Innerhalb der Belegschaft entwickelte sich in diesem Zuge auch die Erwartung, dass auch der Betriebsratsvorsitzende Herr Karl sich mit der heimischen Belegschaft solidarisieren möge, da selbst eine Beratung der Niederlassung durch ihn als eine Unterstützung eines Konkurrenzunternehmens auf Kosten des eigenen Betriebs angesehen wurde.

*„Ja ich soll mir das Werk [auf Wunsch von Herrn Kramer] noch einmal angucken, wie schön das ist. Und, ja gut, es geht wahrscheinlich um auch – wenn ich nicht gesagt hätte, dass es da gewisse Mankos gibt, wie die etwa zusammengebaut haben, dann hätte sich das vielleicht erledigt. Und das hat Herr Jing [der Geschäftsführer der Niederlassung], wir haben ja offen darüber gesprochen auch, was nicht so gut ist und er möchte eigentlich ganz gerne, dass das Wissen, was wir haben, dass wir das da weitergeben. So, und wenn man das weitergeben kann, ist das für ihn natürlich sehr positiv. **Hier sagen die Leute, du bist doch bescheuert, wenn du das machst. Warum gibst du das weiter. Dann nehmen die uns die Arbeit weg. Das denke ich mal ist nicht so.**“ (Herr Karl, P20:229:229, Hervorhebung A. M.)*

Als Distinktionskriterien dienten den Beschäftigten dabei Nationalität, Qualität der Arbeit sowie Engagement und Loyalität gegenüber dem Betrieb. Zusammenfassen lässt sich dies in dem Verständnis einer als überlegen und spezifisch deutsch verstandenen Facharbeiterschaft, die sich gegenüber der chinesischen Belegschaft abgrenzte, welcher eine niedrigere Qualifikation zugeschrieben wurde. Dies basierte zudem zumeist auch auf einer kulturell sowie ethnisch begründeten Unterscheidung von ‚deutsch‘ und ‚chinesisch‘. Hierbei wurde die Argumentation verfolgt, die chinesischen Beschäftigten seien aufgrund ihrer ‚Kultur‘ nicht in der Lage, Maschinen und Anlagen zu produzieren, die qualitativ mit der deutschen Zentrale konkurrieren könnten. Zugleich zielte dieses Argumentationsmuster auch darauf ab, die eigenen Qualitäten zu bestärken. So wurde die chinesische Belegschaft als weniger individualistisch,

sondern vielmehr homogene Gruppe dargestellt, wobei vor allem eine Zuschreibung als ‚fremd‘ häufig stattfand, wonach die Beschäftigten in China weniger eigeninitiativ und selbstbestimmt arbeiteten als die Beschäftigten in Deutschland, sondern vor allem Anweisungen ausführten. Der Belegschaft in der chinesischen Niederlassung wurde dabei auch die Loyalität zum Unternehmen abgesprochen, während die eigene Loyalität zum Unternehmen entsprechend betont wurde. Dieses am deutschen Standort vorherrschende Narrativ kam in dem folgenden Zitat des Fertigungsleiters Herrn Müller deutlich zum Vorschein:

„Ja, ganz einfach. Auf den Konsens zu bringen, die – wenn man Maschinen produzieren möchte, dann ist es zu einer minderwertigen – minderwertig will ich jetzt nicht sagen – zu einer anderen Qualität, wie hier. Du hast keine ausgebildeten Leute da. Das sind nur alles angelernte Leute, die man von der Straße oder irgendwo wegholt, oder von anderen Firmen. Bei einem, der mehr gibt, dann wechseln die die Straßenseite zu einem anderen Hersteller. Die sind also nicht, sagen wir mal, in der Lage eigenständig zu arbeiten, in dem Sinne, sondern die brauchen eine Anleitung. Weil es eben Ungelernte sind. Die haben eben kein duales Ausbildungssystem. Das ist das Problem. Die haben nicht irgendwo, wie wir hier, die mit Treue und Seele und mit handwerklichem Geschick hier an der Maschine arbeiten. Die arbeiten, um zu überleben. Und dazu machen sie einem Job, in dem Sinne. Wenn hier einer einen Job machen würde, der würde auch bei mir hier rausfliegen. [...] Die lächeln dich gerne an und wenn du dich umdrehst, dann machen die es sowieso anders. Deswegen will ich die ja nicht tadeln, das ist in deren Mentalität ist das in Ordnung. Die machen auch ihre Sachen. Nicht, dass sie es nicht machen. Die brauchen auch wesentlich länger als wir.“ (Herr Müller, P21:39:41)

Zu betonen ist dabei im Fall des Unternehmens Kramer, dass von dem überwiegenden Teil der heimischen Belegschaft, der dem Auslandsengagement sehr kritisch gegenüberstand, Erwartungen adressiert wurden, die für den Typus der integrativ-gemeinschaftlichen Sozialordnung charakteristisch sind – beispielsweise die betonte Loyalität gegenüber dem Unternehmen, das Wertschätzen des Produktes, der Fokus auf eine hohe Qualität desselben sowie das Engagement für den eigenen Betrieb. Indem sich die Enttäuschung der Beschäftigten auf eben diese Erwartungen richtete, zeigte sich deutlich deren Bezug zu dem ‚gemeinsamen

Projekt‘ des Betriebs. Von Seiten der Beschäftigten stellte dies ein Ideal dar, an dem sie auch dann noch festhielten, als diese Erwartungen enttäuscht wurden durch die von ihnen zugeschriebene Priorisierung des Auslandsstandortes gegenüber dem eigenen Standort.

6.4.3 *Analyse und Zwischenfazit: Rollen von Niederlassung und Heimatbetrieb*

Dimension: Die empirischen Fälle zeigen, dass die *Rolle* im Gesamtunternehmen, die der *Niederlassung* von den Beschäftigten zugeschrieben wird, also die Frage, welcher Standort dem anderen hierarchisch übergeordnet ist, darauf auswirkt, ob die Beschäftigten am Heimatstandort von einer gemeinsamen Identität mit der Belegschaft der Niederlassung ausgehen oder nicht. Im Fall Wehrich wird dem Heimatstandort eine priorisierte Rolle gegenüber der Niederlassung zugeschrieben, während im Fall Kramer der Niederlassung eine Priorisierung gegenüber dem Heimatstandort zugeschrieben wird.

Bedingungen: Die empirischen Fälle zeigen auf, dass sich das Verhältnis von Zentrale und Niederlassung zum einen aus der strategischen *Rolle der Niederlassung* im Betrieb ergibt, die auf der *Marktaufteilung* unter den beiden Unternehmenseinheiten basiert. Im Unternehmen Wehrich entspricht das Verhältnis von Zentrale und Niederlassung dem Modell der verlängerten Werkbank, bei dem die Niederlassung ausschließlich für die Unterstützung der Produktion am Heimatstandort bestimmt ist (vgl. Voskamp/Wittke 2012). Beliefert werden sollen aus der Niederlassung zunächst wenige Kunden des chinesischen Marktes, der von Deutschland aufgrund der höheren Produktionskosten nicht zugänglich gewesen wäre. Der Fall Kramer entspricht hingegen eher dem Modell einer globalen Qualitätsproduktion (vgl. ebd.). Die chinesische Niederlassung produziert hier Maschinen und Anlagen, die in ähnlicher Form auch am deutschen Standort gefertigt werden, sodass beide Standorte auf dem internationalen Markt in eine direkte Konkurrenz treten.

Darüber hinaus ist die Höhe der *Investition in die Niederlassung* relevant, insofern sich hieran für die Beschäftigten am Heimatstandort der Status der Niederlassung bemisst. Bei Wehrich ist für die Beschäftigten aufgrund des geringen Ressourceneinsatzes für die Niederlassung klar, dass diese eine der Zentrale untergeordnete Position einnimmt. Symbolisch wird dies vor allem deutlich an dem eher schlichten Gebäude, in dem sich das Werk befindet. Bei Kramer tätigt der Geschäftsführer gleich zu Beginn des Engagements hohe Investitionen in das Auslandsengagement. Die Niederlassung wird hier in China auf der grünen

Wiese gebaut. Das chinesische Werk ist aus architektonischer Sicht dem deutschen absolut gleichwertig, was auch von der deutschen Belegschaft so aufgefasst wird. Niederlassung und Zentrale wird aus Sicht der Belegschaft daher keine offensichtliche Statusdifferenz zugeschrieben.

Zudem zeigt sich in den empirischen Fällen ein Unterschied in der *Autonomie* der Niederlassung. Im Unternehmen Weirich wird die Niederlassung als vom Heimatstandort kontrollierter Unternehmensteil verstanden. Dies ist zum einen darauf zurückzuführen, dass der Geschäftsführer der Zentrale zugleich Geschäftsführer der Niederlassung ist. Zum anderen wird der neben dem Geschäftsführer wichtigste Entscheidungsträger der Niederlassung aufgrund der Tatsache, dass er Deutscher ist, als verlängerter Arm des heimischen Betriebs angesehen. Bei Kramer ist die Niederlassung hingegen unabhängig vom Heimatstandort und deutlich autonomer. Nicht nur ist der heimische Geschäftsführer hier nicht in das operative Geschäft der Niederlassung involviert, die Niederlassung wird darüber hinaus von einem chinesischen Geschäftsführer geleitet. Zwar hat dieser auch einige Monate am Heimatstandort gearbeitet, ihm wird von der heimischen Belegschaft aber zugeschrieben, vor allem chinesischer Geschäftsführer des chinesischen Unternehmensteils zu sein.

Einflussfaktoren: Die Rolle der Niederlassung in den Fallunternehmen wird von dem *wirtschaftlichen Umfeld* des Unternehmens beeinflusst. So ist zum einen die besonders risikoaverse Internationalisierungsstrategie des Unternehmens Weirich darauf zurückzuführen, dass die Geschäftsführung vorrangig die Sicherung der geringen Ressourcen des Unternehmens im Blick hat. Zum anderen besteht die Aufgabenteilung von komplexen und qualitativ hochwertigen Produkten in der Zentrale und simplen, preiswerten Produkten in der Niederlassung aufgrund des existierenden Kunden in China, der genau dieses fordert.

Darüber hinaus zeigt sich im Unternehmen Kramer die *persönliche Überzeugung des Geschäftsführers* als relevante Kategorie. So geht Herr Kramer davon aus, dass eine direkte Konkurrenz beider Betriebe diesen Wettbewerb als Haupttreiber stetiger Innovationen sieht, weshalb er die Konkurrenz zwischen den Betrieben aktiv fördert. So macht er die Vorgabe, dass die chinesische Niederlassung sich nicht lediglich auf den chinesischen oder ostasiatischen Markt beschränken, sondern den Heimatstandort auch international herausfordern solle.

Eine zusätzliche Statuserhöhung erfährt der chinesische Standort bei Kramer zudem durch die hohe *Vergabe von Anerkennung* gegenüber dem Werk durch den Geschäftsführer Herrn Kramer bei gleichzeitiger Missachtung der Leistungen am Heimatstandort.

Erwartungsinhalte: Die Fallstudien in beiden Unternehmen zeigen bei den Beschäftigten bestehende Erwartungen an eine *Priorisierung des Heimatstandorts* vor der neugegründeten Niederlassung. Während sich diese Erwartung bei Wehrich bestätigt, wird diese im Unternehmen Kramer durch die Rolle der Niederlassung enttäuscht. Zugleich zeigt sich hierin die Erwartung, wonach die Geschäftsführung sich dem Ziel der *Sicherung von Arbeitsplätzen* im Betrieb zu verschreiben und das *langfristige Bestehen des Betriebs* zu sichern habe.

Folgen für die betriebliche Sozialordnung: Durch die Priorisierung des Heimatstandorts gehen bei Wehrich die Beschäftigten davon aus, dass die Erwartung an dessen langfristiges Bestehen von der Geschäftsführung geteilt wird. Bei Kramer hingegen bedeutet die Priorisierung der Niederlassung eine Enttäuschung dieser Erwartung der Beschäftigten, da das langfristige Bestehen des Heimatstandorts nun als unsicher erscheint. In beiden empirischen Fällen weist die betriebliche Sozialordnung vergleichbare etablierte Erwartungen in Bezug auf die Rolle der Niederlassung auf, die in beiden Fällen eine stärker integrativ-gemeinschaftliche Sozialordnung aufzeigen. Dies ist auch im Fall Kramer insbesondere an der Tatsache zu erkennen, dass die Beschäftigten mit Enttäuschung auf die seit der Gründung der Niederlassung bestehenden, unerfüllten Erwartungen reagieren und diese nicht etwa einfach akzeptieren. Während bei Wehrich die betriebliche Sozialordnung in der Aushandlung durch die Akteure im Betrieb reproduziert wird, führt die Rolle der Niederlassung im Gesamtunternehmen bei Kramer dazu, dass die betriebliche Sozialordnung einen stärker instrumentalistischen Charakter einnimmt.

	Priorisierung des Heimatstandorts	Priorisierung der Niederlassung
Bedingungen	<ul style="list-style-type: none"> • Niederlassung dient der Zuarbeit für den Heimatstandort • Keine Konkurrenz auf Absatzmärkten • Enge Kontrolle der Niederlassung • Geringe Investitionen in Niederlassung 	<ul style="list-style-type: none"> • Niederlassung produziert eigenständig • Konkurrenz auf Absatzmärkten • Hohe Autonomie der Niederlassung • Hohe Investitionen in Niederlassung
Einflussfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftliches Umfeld des Unternehmens • Persönliche Überzeugung des Geschäftsführers • Vergabe von Anerkennung durch Geschäftsführer 	
Erwartungsinhalte	<ul style="list-style-type: none"> • Priorisierung des eigenen Standorts • Arbeitsplatzsicherung • Sicherung des langfristigen Bestehens des Betriebs 	
Folgen für die betriebliche Sozialordnung	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung integrativ-gemeinschaftlicher Sozialordnung 	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung instrumentalistischer Sozialordnung

Übersicht 4: Dimension ‚Rolle der Niederlassung‘

6.5 Bezugspunkt betrieblicher Erwartungen: Personenorientierte vs. formalstrukturorientierte Ordnung

Im empirischen Material wird ein grundlegender Unterschied in der Frage des Bezugspunkts der Erwartungen für die bestehende Sozialordnung im Betrieb deutlich. Während die Erwartungen in den Unternehmen Wehrich und Kramer eine starke Orientierung an der jeweiligen Person des Geschäftsführers aufweisen, kann diesbezüglich im Unternehmen Höger eine starke Orientierung an Unternehmensstrukturen beobachtet werden. Wie ich im Folgenden zeige, ergibt sich als Folge hieraus ein unterschiedlich starker Einfluss der Handlungen des Geschäftsführers auf die betriebliche Sozialordnung im Internationalisierungsverlauf.

Anders als die bis hierher vorgestellten Kategorien bezieht sich diese Kategorie weder auf die Achse der Handlungskoordination (*gemeinschaftlich-instrumentalistisch*) noch jene der Herrschaft (*autokratisch – liberal/konstitutionell*) der betrieblichen Sozialordnung und liegt somit quer zu diesen. Mit Blick auf den Ansatz der betrieblichen Sozialordnung greife ich deshalb die im Folgenden vorgestellte Unterscheidung in Kapitel 7.3 auf und präsentiere diese als konzeptionelle Erweiterung des Ansatzes.

6.5.1 Der Fall Kramer: Personaler Bezug zum Geschäftsführer im Betrieb

In den bisherigen Fallrekonstruktionen wurde die besondere Rolle des Geschäftsführers für die betriebliche Sozialordnung im Unternehmen Kramer deutlich. Das Verhältnis von Geschäftsführer und Beschäftigten war hier geprägt durch die Autorität des Geschäftsführers und es bestand eine starke Orientierung der Erwartungen der Beschäftigten an der *Person des Geschäftsführers*. Die Autorität des Geschäftsführers speiste sich hier vor allem aus der Anerkennung, welche diesem aufgrund seines Status als sehr erfolgreicher Unternehmer entgegengebracht wurde. Autorität als Machtressource (vgl. Voswinkel 2001: 64) bildete daher bei Kramer eine wichtige Basis des Herrschaftsverhältnisses im Betrieb.

Einhergehend mit dieser stark autokratischen Herrschaft mit einer starken Orientierung an der Person des Geschäftsführers Herr Kramer war eine hohe Bedeutung *informaler Strukturen* der innerbetrieblichen industriellen Beziehungen, was sich insbesondere an dem Betriebsrat im Unternehmen zeigte. Das Verhältnis des Geschäftsführers zum Betriebsrat war dadurch gekennzeichnet, dass letzterer eher vertretungsschwach war und gegenüber Herrn Kramer im Betrieb nur wenig interessenpolitischen Widerstand leistete.

Generell war der Betriebsrat im Fall Kramer wenig professionalisiert. Obwohl es die Betriebsgröße erlauben würde, war der Betriebsratsvorsitzende nicht freigestellt, da er es vorzog, mit seinen Kollegen als Meister in der Produktion zu arbeiten. Zudem hatte dieser keine Räume, die ausschließlich für die Betriebsratsarbeit bereitstanden, was Herr Karl jedoch nicht als problematisch betrachtete. Der Betriebsratsvorsitzende Herr Karl war bereits seit über 20 Jahren in dieser Position und folgte meistens der Meinung des Geschäftsführers Herrn Kramer. Zwar beschrieb Herr Karl die Vertretung der Interessen der Belegschaft als seine wichtigste Funktion und gab an, für die Beschäftigten im Betrieb immer ansprechbar zu sein, jedoch hatte er gegenüber dem autoritär auftretenden Herrn Kramer Schwierigkeiten, seine Forderungen durchzusetzen – auch wenn er gelegentliche Erfolge aufweisen konnte. Vielmehr fungierte er häufig als eine Art verlängerter Arm des Geschäftsführers in den Betrieb hinein. So musste der Geschäftsführer nicht ‚fürchten‘, dass der Betriebsrat eine Gegenmacht zu ihm im Betrieb aufbaute, weshalb dieser Typus des Betriebsrats mit Kotthoff als „Betriebsrat als Organ der Geschäftsleitung“ beschrieben werden kann (Kotthoff 1994: 64).

Im Verlauf der Internationalisierung zeigte sich dies in der Informationspolitik der Geschäftsführung im Betrieb. So informierte Herr Kramer, was charakteristisch für das Verhältnis zwischen Inhaber und Betriebsratsvorsitzendem war, zunächst informell Herrn Karl über das Vorhaben, eine Niederlassung in China zu gründen, welcher die Informationen den anderen Beschäftigten im Betrieb mitteilen sollte. Diesen informellen Kontakt zum Betriebsrat nutzte Herr Kramer auch im weiteren Verlauf des Engagements in China. Wollte die Geschäftsführung der Belegschaft eine vermeintlich kontroverse Entscheidung mitteilen, wurde diese zunächst informell an den Betriebsrat mit der Erwartung lanciert, dass dieser die Belegschaft ebenso informell darüber informierte. Bei der Entscheidung über die Einführung von Schichtarbeit, über welche der Betriebsratsvorsitzende mit der Geschäftsführung verhandelte, wurde der Unmut des Betriebsrats deutlich, wenn er davon sprach, die Geschäftsführung solle die Belegschaft selbst darüber informieren.

„Dass man Schicht machen will ist das Eine. Aber man sollte schon die Leute informieren, die Schicht machen sollen. Das kann ja nicht sein. Sie arbeiten und dann heißt es: Ihr beide macht ab morgen – fliegt nach Jena. Bleibt da drei Wochen, oder sieben Wochen, ohne vorher euch zu informieren.“ (Herr Karl, P20:36:37)

Hinsichtlich des Auslandsengagements versuchte Herr Karl daher gar nicht, in seiner Rolle als Betriebsratsvorsitzender aktiv zu werden. Zum einen begründete er dies damit, dass ihm bei unternehmerischen Entscheidungen als Betriebsrat gesetzlich kein Mitspracherecht zustünde, zum anderen war er von der Begründung Herrn Kramers für die Notwendigkeit des Auslandsengagements überzeugt. Aus Sicht des Geschäftsführers war daher der Betriebsrat einer der wenigen im Betrieb, denen er attestierte, das Auslandsengagement verstanden zu haben. So wurde Herr Karl von Herrn Kramer auch in die chinesische Niederlassung geschickt, um sich vom Potenzial des Werks überzeugen zu können. Aus Sicht der Beschäftigten vervollständigte dies das Bild eines eher vertretungsschwachen Betriebsrats, der sich nicht gegen den Inhaber stellte, sondern unter Umständen sogar als dessen verlängerte Hand in den Betrieb hineinreichte.

Insgesamt zeigten die industriellen Beziehungen bei Kramer trotz des Vorhandenseins eines Betriebsrats Charakteristika des Typus *Patronage und Pragmatismus in mittelständischen Unternehmen*, wie Lücking (2009) ihn für Unternehmen ohne Betriebsrat beschreibt. Diese Gemeinsamkeiten bestanden insofern, als hier eine „patriarchal geprägte Firmmentradition“ (Lücking 2009: 66) vorlag und der Geschäftsführer „die Rolle einer unbestrittenen Autorität im Unternehmen [beanspruchte]“ (ebd.). Zwar existierten formale Regeln, diese wurden jedoch flexibel gehandhabt und waren weniger handlungsrelevant als persönliche Kontakte. Die Beschäftigten konnten sich hier weniger an Formalstrukturen orientieren, sondern waren stärker von der Patronage (oder Gunst) des Geschäftsführers abhängig (vgl. ebd.). Diese Abhängigkeit der Beschäftigten von der Person des Geschäftsführers Herrn Kramer und die Möglichkeit zur flexiblen Handhabung formaler Regeln konnte von den Beschäftigten dem Geschäftsführer auch als Willkür zugeschrieben werden.

Die in den vorherigen Kapiteln vorgestellten, mit dem Auslandsengagement verbundenen Erwartungen der Belegschaft – etwa, dass dieses dem Betrieb dienen, Arbeitsplätze sichern und das langfristige Bestehen des Betriebs garantieren sollte – richteten sich im Fall Kramer daher vor allem an die Person des Geschäftsführers Kramer als dem zentralen Herrscher im Betrieb (s. o.). Aus diesem Grund wurde das Verhalten des Geschäftsführers von den Beschäftigten immer auch in seiner symbolischen Dimension bewertet – etwa, wenn bei den Gehaltsverhandlungen bekundet wurde, die Forderungen der Beschäftigten stellten vor allem eine Form der Anerkennung dar (siehe Seite 128). So wurde im Unternehmen Kramer gerade aufgrund der hohen Autorität des Geschäftsführers dessen Verhalten von den Be-

schäftigten genau verfolgt und die Abweichungen von den etablierten Erwartungen im Betrieb durch den Geschäftsführer mit Enttäuschung aufgenommen.

6.5.2 *Der Fall Höger: Erwartungssicherheit durch etablierte Strukturen*

Die Höger GmbH ist ein Hersteller von Sonderanlagen, die hauptsächlich von Unternehmen aus der Automobilindustrie nachgefragt werden. Im Unternehmen waren zum Zeitpunkt der Untersuchung insgesamt 300 Beschäftigte tätig, von denen etwa 270 am Heimatstandort arbeiteten. Bis vor wenigen Jahren gehörte das Unternehmen einer Unternehmensgruppe an, in der es die kleinste Konzerntochter war. Da sich die Eigentümerfamilie entschlossen hatte, den Konzern strategisch neu auszurichten, wurde die Höger GmbH an eine andere Unternehmensgruppe verkauft. Innerhalb dieser war Höger das größte Unternehmen und das einzige, welches in der Maschinenbaubranche tätig war. Mit Ausnahme des Vorstandsvorsitzenden der Mutterkonzern-AG, der als Gesellschafter Teil der Geschäftsführung von Höger war, gab es keine Verbindungen zwischen den Unternehmen der Gruppe. Der Vorstandsvorsitzende war jedoch in das operative Geschäft des Unternehmens nicht eingebunden, sondern die operative Leitung der Höger GmbH oblag weiterhin der bisherigen Geschäftsführung, die aus einem Ingenieur und einem Betriebswirt bestand. Im Zuge des Eigentümerwechsels wurde auch der Name des Unternehmens geändert und an die neue Unternehmensgruppe angepasst. Die Belegschaft am Heimatstandort bestand zu einem großen Teil aus Facharbeitern mit im Durchschnitt langer Betriebszugehörigkeit und wies eine geringe Fluktuation auf. Der Betriebsrat im Unternehmen arbeitete sehr professionell und war äußerst vertretungsstark.

Nachdem die Geschäftsführer bereits seit Längerem die Gründung eines Produktionswerks in China geplant hatten, was jedoch von der vormaligen Eigentümerfamilie verhindert wurde, zeigte sich der neue Eigentümer offen gegenüber diesem Vorschlag. Nur etwa ein Jahr nach dem Kauf durch den neuen Eigentümer wurde schließlich die chinesische Niederlassung eröffnet, welche die bisher erste und einzige Niederlassung der Höger GmbH darstellte. Zuvor besaß das Unternehmen außerhalb des Heimatstandorts weder Vertriebsbüros noch Produktionsstätten.

Den Schritt nach China begründeten die Geschäftsführer mit dem aus ihrer Sicht hochdynamischen chinesischen Markt, auf welchem die Geschäftsführer mit einem eigenen Produktionswerk bessere Absatzmöglichkeiten erwarteten – zum einen durch die physische

Präsenz vor Ort und zum anderen durch Kosteneinsparungen aufgrund der niedrigeren Lohnstruktur in China. Die Geschäftsführung der Niederlassung bestand aus einem chinesischen Chief Executive Officer (CEO), von dem sich die deutsche Geschäftsführung vor allem erhoffte, Netzwerkkontakte in China zu knüpfen und den Vertrieb auf dem chinesischen Markt zu organisieren, sowie einem deutschen Chief Technology Officer (CTO), der vor allem für den Aufbau der Produktion und den Kontakt in die deutsche Zentrale zuständig sein sollte. Auf deutscher Seite wurde das Auslandsprojekt von Beginn an von dem Ingenieur in der Geschäftsführung, Herrn Winkelmann, organisiert.

Insgesamt wurden vier Beschäftigte des Heimatstandorts für Aufenthalte von mehreren Monaten bis zu einigen Jahren in die Niederlassung entsandt. Formale Strukturen für die Durchführung des Wissenstransfers von der Zentrale in die Niederlassung wurden im Unternehmen nicht eingeführt. So wurden etwa für die Internationalisierung keine Beschäftigten am Heimatstandort eingestellt. Da die Priorisierung der anfallenden Unterstützungsleistungen in der Zentrale keinen formalen Regeln folgte, an die sich die Beschäftigten halten konnten, spielten sich für den Wissenstransfer von der Zentrale in die Niederlassung, wie auch in den Fällen Wehrich und Kramer, informelle Routinen ein. So wurde auch bei Höger der Wissenstransfer in hohem Maße von einzelnen Personen ‚getragen‘ und war in demselben Maße von diesen Personen abhängig. Die informelle Unterstützung bei anfallenden Problemen im Arbeitsalltag fand, wie der gesamte Wissenstransfer, asymmetrisch ausschließlich von der Zentrale in die Niederlassung statt. In der Niederlassung bestand dabei die Überzeugung, die deutschen Beschäftigten zeigten eine hohe Bereitschaft zur Unterstützung des chinesischen Standorts.

Das System der industriellen Beziehungen im Heimatbetrieb von Höger unterschied sich jedoch deutlich von jenem im Fall Kramer. Anders als bei Kramer war das Unternehmen Höger nicht eigentümergeführt, sondern hatte zwei angestellte Geschäftsführer, die beide schon seit langer Zeit im Unternehmen beschäftigt waren und sich im Unternehmen hochgearbeitet hatten. So hatte Herr Winkelmann, der für das Auslandsengagement verantwortlich war, zuvor selbst vor vielen Jahren als Konstrukteur bei Höger begonnen, später als Projektleiter gearbeitet und war anschließend in die Geschäftsführung gewechselt. Die meisten Beschäftigten im Unternehmen kannte er mit Namen und diejenigen, mit denen er zuvor zusammengearbeitet hatte, duzten ihn auch weiterhin, nachdem er Geschäftsführer geworden war. Unter anderem schloss dies auch den Betriebsratsvorsitzenden Herrn Sperlich ein.

Im Gegensatz zum Betriebsratsvorsitzenden im Unternehmen Kramer war Herr Sperlich ein sehr engagierter Betriebsratsvorsitzender, der eine starke Identifikation mit seiner Rolle als Zugehöriger zum Betriebsrat aufwies. Bereits in seiner Zeit als Stellvertreter des Betriebsratsvorsitzenden, als er noch nicht freigestellt war, investierte Herr Sperlich so viel Zeit in die Betriebsratsarbeit, dass er diese mit seiner eigentlichen Arbeit kaum noch vereinbaren konnte. Vor etwa neun Jahren wurde Herr Sperlich dann mit vier anderen Personen neu in den Betriebsrat gewählt. Den vorherigen Betriebsrat sah Herr Sperlich selbst als wenig vertretungswirksam an, was auch von den Beschäftigten so gesehen wurde und was ihn schließlich bewog, sich selbst im Betriebsrat zu engagieren.

„Der alte Betriebsrat vor meiner Zeit damals, [...] die waren da in vielen Sachen ein bisschen anders aufgestellt. Das waren wirklich die Leute, die sich hingeworfen haben, die haben alles über sich ergehen lassen, die haben dann Kaffee getrunken, wie immer die typischen Bilder sind, und dann haben die Belegschaft oder die Mitarbeiter überhaupt keine Lust gehabt, da mal hinzugehen, weil – der Betriebsrat hat sich das angehört, aber nichts gemacht“ (Herr Sperlich; P95/95:10/128:138)

Unter dem Vorsitz von Herrn Sperlich entwickelte sich der Betriebsrat in den vergangenen Jahren zu einer sehr aktiven Vertretung der Belegschaftsinteressen, so dass sich das Ansehen und damit das Vertrauen gegenüber dem Betriebsrat in der Belegschaft und das Interesse an seiner Arbeit deutlich erhöhte. So ging Herr Sperlich etwa regelmäßig proaktiv auf seine Kollegen zu und wies diese auf die Einhaltung von Arbeitsstandards hin, kontrollierte über das Arbeitszeitsystem die Arbeitszeiten der Beschäftigten und achtet darauf, dass die Arbeitszeitgesetze eingehalten wurden. Die Beschreibung des Gruppenmeisters im Sondermaschinenbau, Herrn Nienstedt, auf die Frage, ob sich der Betriebsrat zum Auslandsengagement positioniert hatte, stand dabei exemplarisch für den Tatendrang des Betriebsrates im Betrieb:

„Ehm, klar – war für den wahrscheinlich ganz bestimmt 'nen Thema. Ich meine, der hat ja kaum 'nen Thema, wo der sich nicht mit beschäftigt“ (Herr Nienstedt; P82/82:14/131:148).

Insgesamt war auch das Interesse der Belegschaft an der Betriebsratsarbeit im Unternehmen als hoch einzustufen, was nicht zuletzt darauf zurückzuführen war, dass der Betriebsrat eine äußerst starke Gegenmacht gegen die Geschäftsführung im Betrieb aufgebaut hatte und sich in vielen Unternehmensbereichen betätigte. Dabei wurde der Betriebsfrieden aus Perspektive

des Betriebsrats zwar als relevant erachtet, dieser hielt sich jedoch nicht gegenüber Geschäftsführung zurück, wenn es um das Einsetzen der ihm nach dem Betriebsverfassungsgesetz zustehenden Rechte ging.

Dies zeigte sich beispielsweise beim Verkauf des Unternehmens. So wollte die vor-malige Geschäftsführung den Verkauf des Unternehmens vor der Belegschaft geheim halten. Als Betriebsratsvorsitzender sprach Herr Sperlich den damaligen Geschäftsführer auf das häufige Erscheinen externer Personen in Anzügen an. Dieser teilte ihm daraufhin mit, dass das Unternehmen verkauft werden solle, woraufhin Herr Sperlich die Einbeziehung des Betriebsrats verlangte. Da die Geschäftsführung sich darauf berief, dass ein Verkauf nicht mitbestimmungspflichtig sei, übte der Betriebsrat Druck auf die Geschäftsführung aus, wodurch schließlich Konzessionen von der Geschäftsführung gegenüber der Belegschaft erwirkt werden konnten.

„Dann haben wir gesagt: ‚Ok, dann stehen wir hier mal eben mit dreihundert Mitarbeitern beim Mutterkonzern vorm Werkstor‘ und ich sag, gerade wegen der Außenwirkung, weil – der Mutterkonzern hat ein Saubermanimage. Ich sag: ‚Das kommt nicht so gut‘. Ja und dann haben sie sich bereit erklärt, mit uns hinzusetzen und dann haben die aber auch vernünftig mit uns Dinge ausgehandelt, ausgearbeitet und das lief wirklich dann alles sauber.“ (Herr Sperlich; P95/95:33/379:400)

Ähnlich aktiv zeigte sich der Betriebsrat – insbesondere sein Vorsitzender – nachdem er über den Plan erfuhr, eine Niederlassung in China zu gründen. Zwar gingen die Beschäftigten im Betriebsrat zum damaligen Zeitpunkt nicht davon aus, die Gründung der Niederlassung könne eine große Auswirkung auf den Heimatstandort haben, im Unterschied zum Betriebsrat bei Kramer wurden die Betriebsratsmitglieder jedoch aktiv, indem sie sich über mögliche Implikationen für den Heimatstandort und darüber informierten, inwieweit die Internationalisierung ein Thema für die Arbeit der betrieblichen Interessenvertretung sein konnte.

Insgesamt zeigte sich in der Rekonstruktion der Internationalisierung im Unternehmen Höger das Bild eines sehr professionellen Betriebsrats. Dieser wies eine hohe interne Ausdifferenzierung auf. Es existierten Ausschüsse in verschiedenen Bereichen (Personal, Wirtschaft, Betrieb etc.) und die Betriebsratssitzungen fanden regelmäßig statt. Das Betriebsratsbüro, in dem Herr Sperlich meistens anzutreffen war, lag zentral im Unternehmen zwischen Werkshalle und Bürogebäude. Dabei legte der Betriebsratsvorsitzende besonderen

Wert darauf, dass das Betriebsratsbüro weit genug von den Räumen der Geschäftsführung entfernt war, sodass Beschäftigte sich ungestört und ohne mögliche Beeinflussung der Geschäftsführung an ihn wenden konnten. Bei Bedarf konnte der Betriebsrat auch die Besprechungsräume des Unternehmens nutzen.

Die starke Professionalisierung des Betriebsrats zeichnete sich auch im Verhältnis zur Geschäftsführung insofern ab, als dieses nicht durch die individuellen Personen von Geschäftsführern und Betriebsratsangehörigen, sondern vor allem durch den Fokus auf die formalen Rechte und Pflichten von Betriebsrat und Geschäftsführung geprägt war. Die neuen Geschäftsführer, die selbst einen technischen beziehungsweise kaufmännischen Hintergrund aufwiesen, hatten „was jetzt so Betriebsratstätigkeiten, Gesetze, Verordnungen, Richtlinien relativ wenig Ahnung“ (Herr Sperlich; P95/95:40/454:472). So war es dem Betriebsrat sehr daran gelegen, die Geschäftsführung darauf hinzuweisen, wenn von ihnen geplante Änderungen mit den bestehenden Gesetzen nicht zu vereinbaren waren.

„Und dann passiert das schon mal oft, dann kommen die auf irgendeine Idee wollen das Umsetzen und dann kommen wir mit erhobenem Zeigefinger und sagen: ‚Ne, ne also das könnt ihr so nicht machen, dann brauchen wir erst eine Betriebsvereinbarung.‘ Oder es verstößt gegen irgendein Gesetz oder einen Tarifvertrag und dann setzt man sich aber auch relativ fix zusammen und versucht eine Lösung zu finden. Also, es ist viel aus Unwissenheit, dass da viel durcheinandergerät, manchmal. (Herr Sperlich; P95/95:40/454:472)

Charakteristisch für das Verhältnis zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat im Betrieb Höger war zudem, dass der Betriebsrat der Geschäftsführung rechtliche Grenzen nicht lediglich deutlich aufzeigte, sondern die rechtlich begründeten Positionen des Betriebsrats von der Geschäftsführung ebenso akzeptiert wurden – so war es beispielsweise eine Selbstverständlichkeit für den Betriebsrat und die Geschäftsführung gleichermaßen, dass der Betriebsrat bei Problemen auch auf die Hilfe der Gewerkschaft zurückgreifen konnte. Bezeichnend für die Beziehung von Betriebsrat und Geschäftsführung schien daher das sprachliche Bild zu sein, welches Herr Sperlich bemühte, wenn er davon sprach, dass der Betriebsrat die Geschäftsführung mit dem erhobenem Zeigefinger auf ihre Fehler hinweise. Geprägt war dieses Verhältnis von einer professionellen, auf *gegenseitigem* Ausgleich beruhenden, gemeinsamen Kooperation, bei der auf beiden Seiten Einigkeit darüber bestand, dass Kompromisse und

Verständnis für die Gegenseite für das Unternehmen wichtig sind. Dies ging so weit, dass die Geschäftsführung sich häufig sogar bei Themen, die nicht mitbestimmungspflichtig waren, den Rat des Betriebsrats einholte. Betriebsrat und Geschäftsführung hatten regelmäßige, feste Termine, zu denen sie sich trafen und darüber hinaus tauschten sich einzelne Betriebsratsmitglieder mit den Geschäftsführern auch regelmäßig auf dem kurzen Dienstweg informell aus.

Eine professionelle Distanz des Betriebsrates bestand ebenso auch zur Belegschaft, auf deren Seite der Betriebsratsvorsitzende sich selber jedoch klar verortete. So verwies Herr Sperlich bei der Frage nach der Einbindung der Belegschaft in die Interessenvertretung auf die formalen Strukturen des Betriebsrates.

„Formulieren wir als Betriebsrat 'ne Betriebsvereinbarung, die wird dann untereinander abgestimmt und dann im Gremium hinterher beschlossen. So läuft das und dann wird die auch kommuniziert. Wir machen das in der Regel immer so auf der Betriebsversammlung, die vierteljährlich stattfindet, eh, werden wir da immer ein paar Sätze zu sagen, erklären auch die Inhalte so etwas, damit die Leute schon mal so grob im Bilde sind und dann wird die auch sowieso nochmal ausgehängt, dann irgendwie für sechs, acht Wochen, zwei Monate. Je nachdem, worum es sich da handelt, dann haben die Mitarbeiter auch noch die Möglichkeit, am schwarzen Brett zu gucken, oder wir haben auch noch da Intranet, also jeder der hier 'nen Rechner hat, kann auch auf das Intranet zugreifen und kann die da auch nochmal nachlesen. Da stehen die aber dann permanent drin.“ (Herr Sperlich; P95/95:9/120:126)

Dabei sah es der Betriebsratsvorsitzende nicht als seine Aufgabe an, die Meinung eines jeden Beschäftigten einzuholen, vielmehr verstand er den Betriebsrat als Gremium, das im Namen der Belegschaft gemeinsam für diese entscheiden sollte. Hierbei stellte er Ergebnisse und Entscheidungen zur Verfügung. Jedoch mussten die Beschäftigten sich proaktiv bemühen, diese zu erfahren, schließlich bestehe der Betriebsrat „ja aus Mitarbeitern aus allen Bereichen kann man sagen bei uns, sowohl Angestellte wie auch Gewerbliche und die vertreten ja im Grunde genommen die Interessen und die Meinung der Belegschaft“ (Herr Sperlich P95/95:9/120:126).

Die stark auf formalen Strukturen basierenden industriellen Beziehungen im Betrieb

bei Höger standen exemplarisch für die insgesamt hohe Bedeutung formaler Strukturen im Betrieb, auf die sich sowohl Geschäftsführung als auch Belegschaft bezogen. So wurde etwa den Geschäftsführern von den Beschäftigten nicht unterstellt, dass diese mit dem Auslandsprojekt eine persönliche Agenda verbänden, sondern ihnen wurde zugeschrieben, professionell fachlich zu handeln und am Wohl des Unternehmens orientiert zu sein. Diese Zuschreibung gründete ursächlich in der Tatsache, dass die Geschäftsführer eine langjährige Sozialisation im Betrieb durchlaufen hatten und somit für alle Beschäftigten selbstverständlich war, dass diese die im Betrieb etablierten Erwartungen selbst internalisiert hatten. Dies zeigte sich beispielsweise darin, dass Herrn Winkelmanns eigene langjährige Karriere im Unternehmen von den Beschäftigten positiv erwähnt wurde und diese auch seinen Führungsstil prägte – zum Beispiel, wenn er die Entscheidungen, die er als Geschäftsführer traf, immer auch aus der Beschäftigtenperspektive reflektierte und überlegte, wie diese von den Beschäftigten gesehen werden könnten. Zusätzlich bildete der vertretungsstarke Betriebsrat mit dem Vorsitzenden Herrn Sperlich ein Korrektiv, welches eine Kontrolle der Geschäftsführung leistete, die in der Belegschaft als effektiv angesehen wurde. Insgesamt führten diese etablierten festen Strukturen im Betrieb dazu, dass den Entscheidungen der Geschäftsführung eine höhere Erwartbarkeit durch die Beschäftigten zugeschrieben wurde und das Handeln der Geschäftsführung eine geringere Auswirkung auf die Ausprägung der Sozialordnung im Betrieb hatte.

In der Internationalisierung des Unternehmens wurde dem konkreten Handeln der Geschäftsführer von der Belegschaft eine geringe Relevanz zugeschrieben. Da die Beschäftigten vor allem auf die betriebsinternen Strukturen vertrauten und weniger auf die Personen der Geschäftsführer, wurde die Argumentation der Geschäftsführung, wonach die Internationalisierung eine Notwendigkeit für den langfristigen Erfolg des Unternehmens darstellte, von der Belegschaft akzeptiert. Schließlich konnte aufgrund des Bestehens stabiler formaler Strukturen im Betrieb, an denen sich auch die Geschäftsführung orientierte, davon ausgegangen werden, dass die Geschäftsführung diesen Schritt nicht gegangen wäre, hätte dieser keinen Vorteil für den Betrieb versprochen. Abgesehen von den direkt in das Auslandsengagement involvierten Beschäftigten spielte deshalb die chinesische Niederlassung innerhalb der Zentrale kaum eine Rolle im Arbeitsalltag der Belegschaft, vielmehr lag der Fokus der Beschäftigten während des gesamten Internationalisierungsverlaufs auf dem eigenen Betrieb. Entsprechend gab es zu konkreten Entscheidungen, die das Auslandsengagement betrafen, innerhalb der Zentrale lediglich Vermutungen. Die Beschäftigten wussten nur wenig über die

Niederlassung zu berichten und interessieren sich kaum für diese, da sie darauf vertrauten, dass die Gründung der Niederlassung im Sinne des Betriebs sein müsse. So führte die Tatsache, dass das Auslandsengagement kaum präsent am Heimatstandort war, nicht etwa zu Gerüchten über die Niederlassung oder zu der Überzeugung, es handele sich bei dieser um ein Konkurrenzunternehmen, sondern die Niederlassung wurde von den deutschen Beschäftigten als entfernter Teil des Unternehmens erachtet.

6.5.3 *Analyse und Zwischenfazit: Bezugspunkt der betrieblichen Erwartungen*

Dimension: Die empirischen Fälle zeigen einen Unterschied in dem Bezugspunkt für die betriebliche Sozialordnung und die damit verbundenen Erwartungen in den jeweiligen Betrieben. Während im Unternehmen Kramer eine starke Orientierung der innerbetrieblichen Erwartungen an der Person des Geschäftsführers besteht, findet sich in dem Unternehmen Höger eine Orientierung der innerbetrieblichen Erwartungen an den betrieblichen Formalstrukturen. In Anlehnung an die Terminologie Max Webers lässt sich diese Differenz treffend mit den Idealtypen charismatischer Herrschaft (personenorientiert) und legal-rationaler Herrschaft (strukturorientiert) beschreiben (vgl. Weber 1964: 159 ff.).

Wie bereits oben ausgeführt, ist für die charismatische Herrschaft nach Weber charakteristisch, dass diese auf der Person des Geschäftsführers zugeschriebenen, nicht-alltäglichen Eigenschaften basiert. Die betrieblichen Akteure bilden hier einen charismatischen Herrschaftsverband, welcher auf die Person des Geschäftsführers bezogen ist und woraus dieser seine Autorität bezieht – wie dies im Unternehmen Kramer der Fall ist (siehe Kapitel 6.3.2). Die legale Herrschaft rationalen Charakters hingegen beschreibt eine Herrschaft, die „auf dem Glauben an die Legalität gesetzter Ordnungen und des Anweisungsrechts der durch sie zur Ausübung der Herrschaft Berufenen ruhen“ (vgl. ebd.). Die individuelle Person des Geschäftsführers hat in diesem Herrschaftstypus eine geringe Relevanz. So ist die Herrschaft im Fall Höger legitimiert durch ein System etablierter und von allen Akteuren anerkannter Regeln. Dies bedeutet zugleich ein hohes Maß an „Berechenbarkeit“ für die Akteure im Betrieb (vgl. ebd.: 164).

Bedingungen: Ursächlich für die Unterscheidung zwischen der personenorientierten und der strukturorientierten betrieblichen Sozialordnung ist die *Form der innerbetrieblichen industriellen Beziehungen*. Charakteristisch für die Orientierung am Geschäftsführer als Person

zeigt sich eine stark personale Herrschaft des Geschäftsführers, wie sie exemplarisch in den Weber'schen Herrschaftsformen der charismatischen Herrschaft auftritt und auch im Typus der traditionellen Herrschaft auftreten kann (s. o.). Die Geschäftsführung wird in ihrem Handeln und der Durchsetzung ihrer Entscheidungen innerhalb des Betriebs kaum oder gar nicht durch den Betriebsrat oder andere betriebliche Akteure eingeschränkt. Der Betriebsrat kann in dieser Konstellation als vertretungsschwach beschrieben werden. Mit Weber lässt sich dies als Machtvorsprung beschreiben, bei dem der Geschäftsführer die Chance hat „den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen“ (ebd.: 28). So besteht auf Belegschaftsseite kein Zweifel daran, dass der Geschäftsführer seinen Ankündigungen auch Taten folgen lassen kann und diese in der Regel umgesetzt werden. Im Unternehmen Kramer wird dies dann auch darin deutlich, dass der Inhaber unternehmerische Entscheidungen stets mit einem hohen Maß an Selbstverständlichkeit trifft und von Beschäftigten und Betriebsrat keinen Widerstand erwarten muss.

Gegenteilig ist dies im Fall Höger, der exemplarisch für eine an der Formalstruktur orientierten betrieblichen Sozialordnung steht, die dem Weber'schen Typus einer rational-legalen Herrschaft entspricht (s. o.). Hierbei ist die betriebliche Interessenvertretung durch den starken Betriebsrat zentral, welcher die Macht des Geschäftsführers einhegt. Anders als bei der personalen betrieblichen Sozialordnung besteht hier auf Seiten der Beschäftigten eine relative Gewissheit darüber, welche Entscheidungen die Geschäftsführung treffen kann, da nicht erwartet wird, diese könne sich über die etablierten Regeln im Betrieb problemlos hinwegsetzen. Der Betriebsrat stimmt den Entscheidungen nicht unhinterfragt zu, sondern es ist etablierte Praxis, dass dieser seine Interessen auch häufig gegen die Geschäftsführung durchsetzen kann. So ist es etwa dem Geschäftsführer Herrn Winkelmann von Höger wichtig, dass das Forscherteam im Interview bei dem Betriebsratsvorsitzenden keine zusätzlichen Begehrlichkeiten hinsichtlich einer aktiven Auseinandersetzung mit dem Auslandsengagement weckt. Nicht zuletzt die Sorge des Geschäftsführers, dieser könne sich des Auslandsprojekts im Rahmen seiner Betriebsratstätigkeit annehmen, weist darauf hin, dass es sich bei dem Betriebsrat um einen sehr „vertretungswirksamen“ (Kotthoff/Reindl 1990) Betriebsrat handelt, der einen starken institutionalisierten Gegenpol zur Geschäftsführung im Betrieb bildet.

Einflussfaktoren: Als ein Einflussfaktor für die den Bezugspunkt der Erwartungen im Betrieb zeigt sich aus den rekonstruierten Fällen die *Inhaberschaft des Geschäftsführers*. So wird deutlich, dass bei Kramer der Status des Geschäftsführers als Inhaber die Legitimität des

Besitzanspruchs des Geschäftsführers über das Unternehmen begründet und dies auch innerhalb der Belegschaft akzeptiert wird. Im Gegensatz hierzu ist der Geschäftsführer bei Höger selbst im Unternehmen angestellt und betrachtet das Unternehmen nicht als persönliches Besitztum, über das er nach Belieben verfügen kann. Dieser hat zudem durch die lange Sozialisation im Betrieb die bestehenden Erwartungen innerhalb des Betriebs internalisiert. Von den Beschäftigten wird deshalb erwartet, dass die Entscheidungen des Geschäftsführers auf der Grundlage dieser internalisierten Erwartungen und somit im Sinne des Betriebs getroffen werden.

Ein weiterer Einflussfaktor ist das *Charisma des Geschäftsführers* im Sinne Webers, das als „außeralltäglich geltende Qualität einer Persönlichkeit“ (vgl. Weber 1964: 179) verstanden werden kann und auch das im Betrieb existierende Narrativ über die Person des Geschäftsführers einschließt. Die Form dieses Charismas macht den charismatischen Typus der Herrschaft im Betrieb erst möglich. In der Praxis zeigt sich dies beispielsweise darin, dass die Beschäftigten dem Geschäftsführer zuschreiben, dessen bisheriges Engagement für das Unternehmen stelle eine außerordentliche Leistung dar, die von jemand anderem nicht in vergleichbarer Weise zu erwarten gewesen wäre und daher höchste Anerkennung verdiene.

Zudem zeigt sich als Einflussfaktor auf die Ausgestaltung des Bezugspunkts der betrieblichen Erwartungen in den empirischen Fällen die *Vertretungsstärke des Betriebsrats*. Ist dieser in der Lage, ein innerbetriebliches Gegengewicht zur Geschäftsführung zu etablieren, indem ihm von den Beschäftigten zugeschrieben wird, die Interessen der Belegschaft gegenüber der Geschäftsführung zu vertreten und er sich diesbezüglich als durchsetzungsfähig erweist, so wird den formalen Strukturen im Betrieb von den Beschäftigten eine hohe Stabilität zugeschrieben, durch die auch die persönliche Macht des Geschäftsführers eingehegt wird. Dies zeigt sich im Unternehmen Höger, wo dem Betriebsrat von den Beschäftigten zugeschrieben wird, es gäbe kaum eine innerbetriebliche Angelegenheit, bei denen dieser sich nicht für die Belange der Belegschaft gegenüber der Geschäftsführung einsetze.

Folgen für die betriebliche Sozialordnung: Bei der Orientierung an der Person des Geschäftsführers bezieht sich die Erfüllung der betriebsbezogenen Erwartungen der Beschäftigten auf den Geschäftsführer als konkrete Person. Folglich basiert das Vertrauen oder Misstrauen durch die Erfüllung im Betrieb auf der Person des Geschäftsführers. Die Erfüllung hängt hier stark von dem individuellen Handeln des Geschäftsführers ab. Das Vertrauen in die betrieblichen Erwartungen ist daher mit einem hohen Maß an Unsicherheit

behaftet, insofern individuelle Entscheidungen des Geschäftsführers für die Beschäftigten schwer vorherzusehen sind, da diese intransparent sind und häufig ad-hoc getroffen werden. Aus diesem Grund haftet den Entscheidungen der Geschäftsführer ein strukturelles Moment von Willkür an. Bezogen auf die betriebliche Sozialordnung ergibt sich daher eine *geringere Erwartungssicherheit* für die Beschäftigten. Besteht hier ein hohes Vertrauen zum Geschäftsführer, wie im Unternehmen Wehrich, wird den Erwartungen der Beschäftigten zwar zugeschrieben, dass diese verlässlich auch in der Zukunft gelten werden, sie bleiben jedoch immer insofern fragil, als sie allein durch die individuelle Person des Geschäftsführers gesichert und somit idiosynkratisch sind. Besteht zwischen Geschäftsführung und Belegschaft ein geringeres Vertrauen, wie im Fall Kramer, ist die Unsicherheit der Beschäftigten in Bezug auf die Erwartungserfüllung noch höher, da der Geschäftsführer sich weniger an etablierten Erwartungen im Betrieb orientiert. Die Fälle Kramer und Wehrich eint jedoch, dass bei der Orientierung der betrieblichen Sozialordnung an der Person des Geschäftsführers die Möglichkeit der Neuaushandlung der etablierten betrieblichen Sozialordnung durch die Geschäftsführung ständig präsent ist und jederzeit erfolgen kann.

Anders ist dies bei der strukturorientierten betrieblichen Sozialordnung, wie exemplarisch am Fall Höger deutlich wird, in welchem das *persönliche, reziproke* Vertrauen in die Erwartungserfüllung von Geschäftsführung und Belegschaft eine untergeordnete Relevanz besitzt. Dieses tritt hier in den Hintergrund hinter einem starken Systemvertrauen in die etablierten Erwartungsstrukturen im Betrieb (vgl. Luhmann 2000). Beziehen sich die betrieblichen Erwartungen auf die Formalstruktur des Betriebs, besitzen diese eine vergleichsweise *hohe Erwartungssicherheit*. Im selben Maße verliert personales Vertrauen an Bedeutung, weil dieses sich nur herausbilden kann, wenn „das Handeln, auf dessen Erfahrung sich das Vertrauen stützt, [...] als Ausdruck der Persönlichkeit [erscheint]“ (vgl. ebd.: 51). Personales Vertrauen kann nur dann aufgebaut werden, wenn der Vertrauensempfänger sich ‚frei‘ – also auch anders – entscheiden kann (vgl. ebd.). Systemvertrauen hingegen ist unabhängig von persönlicher Motivation (vgl. ebd. 76). Im Fall Höger wird das Handeln der Geschäftsführung nicht als ‚frei‘ gesehen, sondern als durch die institutionalisierten Strukturen im Betrieb vorgegeben. Das konkrete Handeln des Geschäftsführers wird von den Beschäftigten als weniger relevant erachtet, da ein generelles Vertrauen darin besteht, dass die im Betrieb etablierten Mechanismen der Machteinhegung der Geschäftsführer funktionieren, was der Sozialordnung im Betrieb eine relative Stabilität verleiht (vgl. ebd.: 74).

	Orientierung an Personen	Orientierung an Strukturen
Bedingungen	<ul style="list-style-type: none"> • Personale und stark asymmetrische Herrschaft zugunsten der Macht der Geschäftsführung im Betrieb 	<ul style="list-style-type: none"> • Institutionell eingetragene Herrschaft der Geschäftsführung
Einflussfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Verhältnis des Geschäftsführers zum Betrieb (angestellter Geschäftsführer vs. Inhaberschaft) • Charisma des Geschäftsführers und Narrative über diesen im Betrieb • Vertretungsstärke des Betriebsrats 	
Folgen für die betriebliche Sozialordnung	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Bedeutung formaler Strukturen • Betriebliche Sozialordnung schwach institutionalisiert und dadurch instabiler • Geringe Erwartungssicherheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Bedeutung formaler Strukturen • Betriebliche Sozialordnung stark institutionalisiert und dadurch stabiler • Hohe Erwartungssicherheit

Übersicht 5: Dimension ‚Bezugspunkt betrieblicher Erwartungen‘

III Synopse

7 Zusammenfassung

Im folgenden Kapitel werden die empirischen Erkenntnisse des vorangegangenen Teils zusammengefasst. Zu diesem Zweck wird zunächst mit Blick auf die Forschungsfrage aufgezeigt, welche *zentralen Ergebnisse* sich aus dem empirischen Material ergeben (Kapitel 7.1). In idealtypischer Zuspitzung können schließlich zwei grundlegende Typen von Internationalisierungsverläufen, ein konsensueller und ein konfliktärer Verlauf, unterschieden werden, die ich in Kapitel 7.2 vorstellen werde. Im Anschluss daran stelle ich eine konzeptionelle Erweiterung des Ansatzes der betrieblichen Sozialordnung vor, die auf der Unterscheidung von formalstrukturellem und personenbezogenem Erwartungsbezug basiert, welche sich in der Empirie deutlich gezeigt hat (Kapitel 7.3).

7.1 Ergebnisse der empirischen Fallrekonstruktionen

Die empirischen Fallbeispiele haben gezeigt, dass den Reziprozitätserwartungen zwischen der Belegschaft und Geschäftsführung eine zentrale Bedeutung in der Internationalisierung von KMU zukommt. Im folgenden Abschnitt wird diese Reziprozität zwischen Belegschaft und Geschäftsführung in der Internationalisierung analysiert und rekonstruiert, wie die Erwartungen im Internationalisierungsprozess zur Herausbildung von Identitäten im Unternehmen führen und sich auf die betriebliche Sozialordnung auswirken.

7.1.1 Innerbetriebliche Reziprozitätserwartungen in der Internationalisierung

Die empirischen Fälle zeigen, dass im Verlauf der Internationalisierung durch das Handeln der betrieblichen Akteure Erwartungen im Betrieb erfüllt sowie auch enttäuscht werden. Die der Geschäftsführung durch die Belegschaft zugeschriebenen Erwartungserfüllungen und -enttäuschungen im Internationalisierungsverlauf sind dabei zentral für die Aushandlung der Sozialordnung im Betrieb.

Für die Beschäftigten steht dabei die Erwartung nach Reziprozität durch die Geschäftsführung im Vordergrund, die sich in allen untersuchten Betrieben in der Belegschaft findet.⁵¹ So gehen in den untersuchten Betrieben die Beschäftigten davon aus, sich lange Zeit für den Betrieb eingesetzt zu haben und erwarten daher die Erfüllung der Reziprozitätsnorm – nämlich einen entsprechenden Einsatz der Geschäftsführung für ‚ihren‘ Betrieb.⁵² Wird dieses Engagement für den Betrieb durch die Geschäftsführung in der Internationalisierung nicht erbracht, stellt dies aus Sicht der Beschäftigten eine Missachtung der Reziprozitätsnorm dar, auf die mit Enttäuschung reagiert wird. Diese Enttäuschung erklärt sich aus der Missachtung eines kollektiven Gutes durch den Geschäftsführer: der vorher etablierten Erwartung von Reziprozität (vgl. Kotthoff 2000).

Die reziproke Anerkennung von Erwartungen ist, so zeigt sich, auf Zuschreibungen zurückzuführen, die sich auf die in der Empirie aufgedeckten Erwartungsdimensionen der Internationalisierung beziehen. In den Dimensionen *Rolle der Niederlassung*, *Grund der Internationalisierung*, *Einbeziehung der Beschäftigten in die Internationalisierung* sowie *Identifikation der Geschäftsführung* findet somit die Erfüllung oder Missachtung innerbetrieblicher Erwartungen statt, die der Geschäftsführung durch die Belegschaft zugeschrieben wird. Dabei wird deutlich, dass dies nicht zwangsläufig – wie etwa durch den Geschäftsführer im Fall Kramer auf der Weihnachtsfeier geschehen – explizit gemacht oder verbalisiert werden muss, sondern vielmehr eine unintendierte Folge von Entscheidungen in der Internationalisierung sein und auch auf vordergründig belanglosen Bagatellhandlungen basieren kann, auf deren Einhaltung kein arbeitsvertragliches Recht besteht und die keine direkte Verbindung zur Arbeit im Unternehmen haben (vgl. ebd.).

Entscheidend hierbei ist, dass dem Handeln des Geschäftsführers immer auch eine symbolische Dimension innewohnt und dieses Handeln innerhalb der Belegschaft in seiner Symbolik interpretiert und zugeschrieben wird (vgl. Franzpötter 1997: 97). Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn die Beschäftigten entgegen der bisher im Betrieb etablierten Erwartung, dass das wirtschaftliche Wohl und der Fortbestand der Zentrale im Sinne aller be-

⁵¹ Dies bekräftigt das Ergebnis der Studie Kotthoffs und Reindls, die auf Seiten der Beschäftigten generell ein Streben nach einer integrativ-gemeinschaftlichen Sozialordnung ausmachen konnten (vgl. Kotthoff/Reindl 1990: 391 f.).

⁵² In der grundlegenden Definition der Reziprozitätsnorm durch Gouldner besagt diese, dass demjenigen Hilfe zu leisten ist, der einem geholfen hat (s. o.).

trieblichen Akteure sei, nach der Gründung der Niederlassung dies nicht mehr als gemeinsames Ziel von Belegschaft und Geschäftsführung zuschreiben. So kann, wie im Fall Kramer geschehen, der Geschäftsführer die Entscheidung für ein architektonisch anspruchsvolles Produktionswerk in China etwa mit seinem eigenen hohen ästhetischen Anspruch begründen. Aus Perspektive der Beschäftigten kann dies jedoch als unnötig hohe Investition in die Niederlassung und somit als Verschiebung der Relevanz zugunsten der Niederlassung gegenüber der Zentrale interpretiert werden. Ähnlich kann etwa die Tatsache, dass die Niederlassung im direkten Wettbewerb mit der Zentrale steht, als Symbol der Missachtung der Erwartungen der Beschäftigten durch den Geschäftsführer zugeschrieben werden, oder die hierarchische Unterordnung der Niederlassung als verlängerte Werkbank des Heimatstandorts eine symbolische Bestätigung der Reziprozitätserwartungen der Beschäftigten an die Geschäftsführung darstellen.

7.1.2 *Identitäts- und Gruppenbildung auf Basis innerbetrieblicher Erwartungen*

Die Erfüllung oder Missachtung der Reziprozitätserwartung in den vier Erwartungsdimensionen der Internationalisierung der Beschäftigten durch die Geschäftsführung in der Internationalisierung besitzt eine direkte Auswirkung auf die Bildung von Gruppenidentitäten im Betrieb, die mit der Abgrenzung der Gruppenmitglieder gegenüber den Nicht-Zugehörigen der Gruppe einhergehen.

Die Fallrekonstruktionen zeigen, dass durch die Erfüllung und Missachtung betrieblich etablierter Reziprozitätserwartungen ein Prozess der Gruppen- und Identitätsbildung innerhalb des Betriebs einsetzt. Wie im theoretischen Rahmen vorgestellt, liegt eine zentrale Erkenntnis Kotthoffs und Reindls (1990) darin, dass die Akteure im Betrieb nicht lediglich einen Bezug *zueinander* haben, sondern ebenfalls einen *Bezug zum Betrieb* als gemeinsames Projekt. Dieser gemeinsame Bezug basiert auf der geteilten Reziprozitätsnorm einer *moral community*, welche auf die „Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft, die ihre Moral hat“ (Kotthoff 2000: 34) verweist. Dies findet sich in den empirischen Fällen bei Beschäftigten in allen drei Unternehmen wieder und zeigt sich etwa in der Überzeugung der Beschäftigten, einen persönlichen Anteil an den Produkten und dem Erfolg des Unternehmens zu haben.

Über die soziale Konstituierung von Gruppen durch Praktiken der Abgrenzung, die mit unter dem Begriff des Othring als eine „form of collective identity work“ (Schwalbe et al. 2000: 423) bezeichnet werden können, findet im Betrieb eine Aushandlung darüber statt,

welchen betrieblichen Akteuren eine Zugehörigkeit des gemeinsamen Projekts ‚Betrieb‘ zugeschrieben wird (vgl. ebd.: 423 ff.). So werden durch die Internationalisierung die vormalig existierenden Identitäten, die im Betrieb bestehenden *moral communities*, durch Erfüllung und Missachtung von Reziprozitätserwartungen in den vier empirischen Erwartungsdimensionen der Internationalisierung – Rolle der Niederlassung, Grund der Internationalisierung, Einbeziehung der Beschäftigten und Identifikation der Geschäftsführung – unter Druck gesetzt, insofern die Internationalisierung eine Aushandlung über diese Identitäten forciert.

Dies kann dazu führen, dass der Niederlassung der Status einer zum Heimatbetrieb zugehörigen Einheit zugeschrieben wird und die dortigen Beschäftigten als zum eigenen Betrieb zugehörig angesehen werden. Eine solche kommunikative Konstituierung einer Gruppe des gemeinsamen Projekts ‚Betrieb‘ findet etwa im Betrieb Wehrich durch den Bezug auf das Sprachbild der ‚Familie‘ von Beschäftigten und Geschäftsführung statt. Die *moral community* umfasst hier aus Perspektive der Beschäftigten am Heimatstandort sowohl alle betrieblichen Akteure des Heimatstandorts und auch der Niederlassung. Die Belegschaft des deutschen Standorts und auch diejenige des chinesischen Standorts sind somit Teil derselben Gruppe zum Betrieb Zugehöriger. Dabei wird die Gruppengrenze durch die Gruppenmitglieder mit der Außengrenze des Unternehmens gleichgesetzt. So positionieren sich die betrieblichen Akteure gemeinsam gegenüber einer Umwelt, der sie zuschreiben, eine Herausforderung für das Gesamtunternehmen zu sein. Hierbei kann es sich sowohl um konkurrierende Unternehmen auf dem Markt als auch Zulieferer und Kunden handeln. Jedoch kann sich in der Konstitution der Gruppe auch, wie im Fall Wehrich, auf die Besonderheiten des chinesischen Kontexts als externe Herausforderung bezogen werden, die nur unter Mithilfe aller betrieblichen Akteure in Zentrale und Niederlassung bewältigt werden könne.

Ebenso kann die Aushandlung der *moral communities* im Betrieb jedoch darin resultieren, dass der ausländischen Niederlassung der Status eines eigenständigen Unternehmens zugeschrieben wird, welches keine Einheit mit dem Heimatbetrieb bildet. Wird den organisationalen Einheiten Zentrale und Niederlassung auf diese Weise kommunikativ eine Unabhängigkeit voneinander zugeschrieben, so wird diese binäre Unterscheidung auch auf die betrieblichen Akteure innerhalb des Unternehmens übertragen. Dies kann darin resultieren, dass dem Geschäftsführer zugeschrieben wird, nicht dem ‚eigenen Betrieb‘, sondern der ausländischen Niederlassung anzugehören. Entsprechend werden jene Beschäftigten, denen zugeschrieben wird, der ausländischen Niederlassung anzugehören, innerhalb des deutschen Heimatbetriebs kommunikativ ausgegrenzt – wenn sie etwa, wie im Unternehmen Kramer

geschehen, als Verräter bezeichnet werden. Die explizit gemachte Kritik an jenen Kollegen, welche hier die Position des Geschäftsführers hinsichtlich des Internationalisierungsprojekts übernehmen, stellt neben der Selbstzuschreibung als Mechanismus der Distinktion zugleich einen Sanktionsmechanismus dar, welcher die abweichenden Beschäftigten zu einer gemeinsamen Gruppenzugehörigkeit verpflichten soll (vgl. Horne 2001).

Die Gruppenzugehörigkeit innerhalb des Betriebs stabilisiert sich weiter durch die gemeinsame Selbstzuschreibung und Abgrenzung gegenüber der Niederlassung, der zugeschrieben wird, nicht zum Unternehmen zugehörig zu sein. Diese Abgrenzung der Beschäftigten am Heimatstandort gegenüber der Niederlassung findet etwa darüber statt, dass die Beschäftigten hervorheben, eine stärkere Loyalität zum Unternehmen zu haben und qualitativ bessere Arbeit zu leisten als jene Beschäftigten der Niederlassung. Darüber hinaus wird der interne Gruppenzusammenhalt dadurch gestärkt, dass Funktionen der vormals als gemeinsame Einheit aufgefassten gesamtbetrieblichen Gruppe kompensiert werden. So zeigt sich etwa im Fall Kramer, dass die fehlende Anerkennung des Geschäftsführers schließlich durch die Vergabe von Anerkennung der Meister an die anderen Beschäftigten im Betrieb substituiert wird. Die Loyalität der Gruppe bezieht sich entsprechend ausschließlich auf den eigenen Betrieb. So wird etwa die Verantwortung für die Niederlassung und die Folgen der Internationalisierung allein dem Geschäftsführer zugeschrieben, während die Beschäftigten ausschließlich eine Verantwortung gegenüber dem Heimatbetrieb beschreiben.

7.1.3 Gewährung von Solidarität

Die innerbetriebliche, kommunikativ ausgehandelte Gruppenzugehörigkeit wirkt als ursächlicher Faktor für die Gewährung von Solidarität im Betrieb – also für Handeln, das nicht auf eine konkrete Gegenleistung, sondern auf eine generalisierte Reziprozität abzielt (vgl. Hechter 1987: 59 ff.). Hierunter fällt die ‚freiwillige‘, über den Arbeitsvertrag hinausgehende Mitarbeit im Betrieb, wie sie in Anlehnung an Kotthoff und Reindl im theoretischen Teil beschrieben wurde. Das freiwillige ‚Mehr‘ der Mitarbeit, welches dem gemeinsamen Projekt ‚Betrieb‘ zukommt, stellt eine solidarische Leistung ohne direkte Gegenleistung dar, deren Grenze definiert ist durch die gemeinsame Zugehörigkeit zum Projekt ‚Betrieb‘ (vgl. Stegbauer 2011: 78).

Der Gruppe derjenigen, denen zugeschrieben wird, dem gemeinsamen ‚Be-

trieb‘ anzugehören, wird aufgrund dieses reziproken Vertrauensverhältnisses Solidarität gewährt, also der Einsatz ‚freiwilliger‘ Mitarbeit. Zugleich bedeutet dies, dass es dort, wo die Gruppengrenze des ‚eigenen‘ Betriebs überschritten wird, für die ‚freiwillige‘ Mitarbeit einer Alternative zur Solidarität bedarf, da hier kein auf Vertrauen basierendes Reziprozitätsverhältnis etabliert ist.

Dies zeigt sich in der Internationalisierung beim Wissenstransfer zwischen der Zentrale und der Niederlassung. Dieser findet in der empirischen Praxis in unterschiedlichen Formen statt, die immer jeweils implizites Wissen der Beschäftigten voraussetzen. Insbesondere da das Produktionswissen in den untersuchten Betrieben nur teilweise expliziert ist, geht es hier vor allem um das implizite Erfahrungswissen der Produktionsbeschäftigten, bei dem es sich häufig um Spezialwissen handelt, über das nur wenige Beschäftigte verfügen. Der Wissenstransfer kann etwa in Form einer direkten Unterstützung stattfinden, die bei Problemen von den Beschäftigten des chinesischen Standorts in der Zentrale angefragt werden, oder auch als Anlernen der Beschäftigten der Niederlassung durch die Beschäftigten der Zentrale. Hierzu werden dann Beschäftigte der Niederlassung an den deutschen Standort geschickt, um sich das vorhandene Erfahrungswissen anzueignen, oder Beschäftigte des deutschen Standortes nach China gesandt, um die dortigen Beschäftigten einzuarbeiten.

Da die konkrete Ausführung dieser Tätigkeiten auf Seiten der Beschäftigten immer auch Autonomie ermöglicht und Eigeninitiative verlangt, bietet sich diesen die Möglichkeit, den Grad an Eigeninitiative selbst zu bestimmen. In den empirischen Fällen resultiert dies darin, dass eine freiwillige, proaktive Unterstützung beim Wissenstransfer zwischen Zentrale und Niederlassung den eigenen Gruppenmitgliedern gewährt wird, wie etwa bei Wehrich oder Höger gut zu beobachten, während diese, wie im Fall Kramer, bei Nicht-Gruppenmitgliedern vorenthalten oder der Wissenstransfer auf anderem Wege aktiv obstruiert wird.

Dies macht deutlich, dass die Bereitschaft zur Mitarbeit der Beschäftigten am Heimatstandort nicht lediglich als individuelles, rationales Handeln der Beschäftigten im Heimatbetrieb verstanden werden kann. So ist diese Bereitschaft, wie sich in der Empirie zeigt, davon unabhängig, ob von den chinesischen Beschäftigten eine direkte Gegenleistung zu erwarten ist. Vielmehr resultiert sie daraus, ob den Beschäftigten in China zugeschrieben wird, Teil einer gemeinsamen Einheit des gemeinsamen Projekts ‚Betrieb‘ zu sein, die auf der reziproken – also potenziellen und unspezifischen – Gewährung von Leistung und Gegenleistung basiert. So fand in allen Unternehmensfällen der Wissenstransfer zum Zeitpunkt der

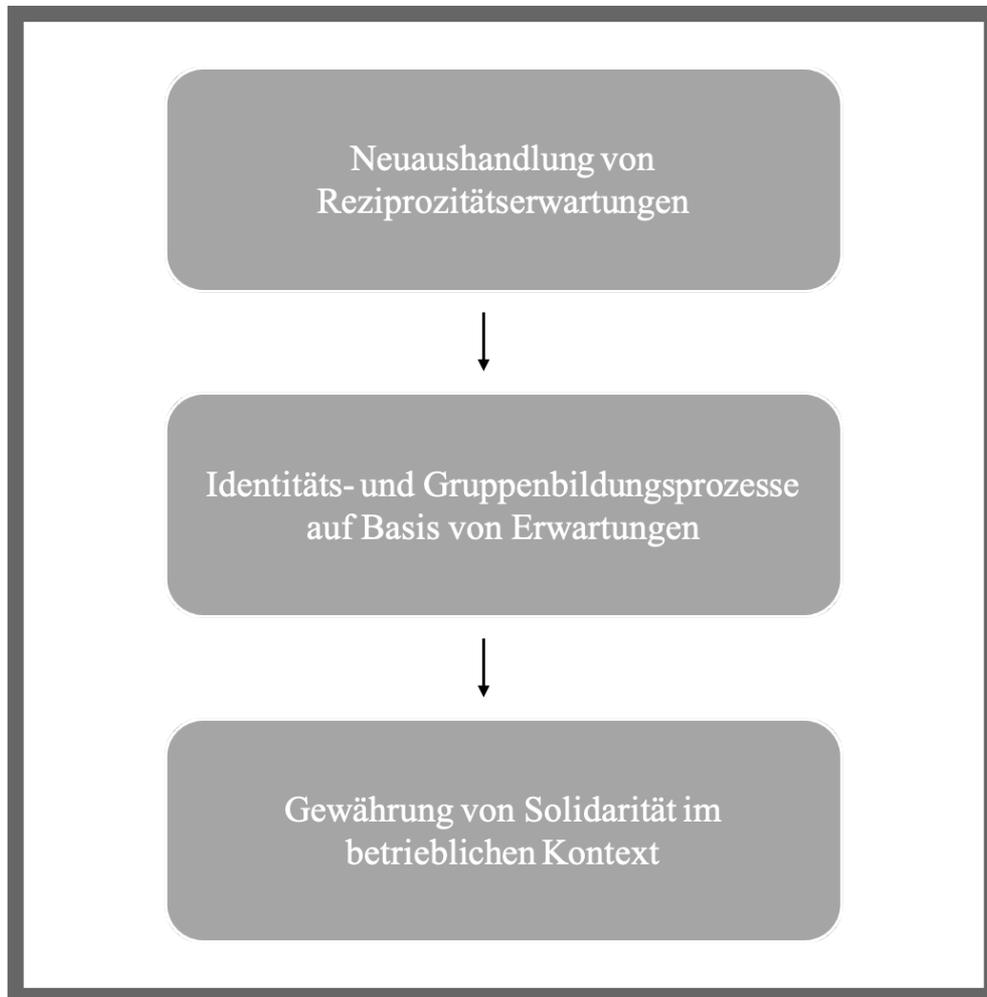
Untersuchung ausschließlich von der Zentrale in die Niederlassung statt, sodass die Beschäftigten am Heimatstandort für ihre Unterstützungsleistungen keine direkte ‚Gegenleistung‘ von den Beschäftigten der Niederlassung erwarten konnten. Auch ist eine fehlende Bereitschaft zur Mitarbeit der Beschäftigten nicht darauf zurückzuführen, dass die Gründung der Niederlassung eine Gefahr für die individuellen Arbeitsplätze einzelner Beschäftigter darstellen konnte, was begründen würde, weshalb die Beschäftigten aus rationalem Eigeninteresse zum Schutz der eigenen Arbeitsplätze gegen die Internationalisierung des Unternehmens opponieren. So zeigt sich etwa gerade im Fall Kramer, in dem die Auftragslage äußerst positiv und der Heimatstandort absolut ausgelastet war, dass die fehlende Bereitschaft zur freiwilligen Mitarbeit für die ausländische Niederlassung gänzlich unabhängig von der ökonomischen Situation des Betriebs ist, sondern auf die *emotionale Qualität der Zugehörigkeit zum Betrieb* zurückgeführt werden kann (vgl. Kotthoff 2009: 433).⁵³

7.1.4 Wandel der betrieblichen Sozialordnung

Insgesamt zeigen die empirischen Fälle, dass das Hinzukommen der ausländischen Niederlassung eine Neuaushandlung der anerkannten Erwartungen im Betrieb bedingt, die zu einer Verschiebung der Sozialordnung führen kann, insofern die vor der Internationalisierung im Betrieb etablierten Erwartungen durch die Internationalisierung des Unternehmens zur Disposition stehen (siehe Abbildung 6). Dieses Aushandeln ist, wie in Kapitel 4.1.2 dargelegt, nicht im Sinne einer expliziten Verhandlung zu verstehen, sondern als Herausbildung einer

⁵³ Ungleich prekärer war die ökonomische Situation des Unternehmens Weirich, welches in viel höherem Maße von seinem Hauptkunden abhängig war und darüber hinaus eine weniger starke Marktposition einnahm. So bestand hier zum Zeitpunkt des Bekanntwerdens der geplanten Internationalisierung innerhalb der Belegschaft eine große Sorge vor dem Verlust des eigenen Arbeitsplatzes. Einerseits gründete diese darauf, ein mögliches Scheitern in China könne dem Betrieb einen schweren finanziellen Schaden zufügen und bis hin zu einer möglichen Insolvenz führen. Andererseits sahen die Beschäftigten die Gefahr, dass ein zu großer Erfolg des Auslandsprojekts in der Zukunft zu einer Verlagerung von Arbeitsplätzen nach China führen könnte. Dieses Narrativ, das insbesondere bei den Beschäftigten in der Produktion vorherrschte, stützte sich vor allem auf das vorherrschende China-Bild im Betrieb, in welchem China zum einen als unsicherer Investitionsstandort und zum anderen als Niedriglohnland und Zielland von Arbeitsplatzverlagerungen und Outsourcing gesehen wurde. Anders als im Fall Kramer ist hier jedoch der starke Bezug der betrieblichen Akteure zum ‚gemeinsamen Projekt Betrieb‘, der besonders deutlich immer wieder in dem Sprachbild der Familie im gesamten Unternehmen zum Ausdruck kommt.

Ordnung aus der fortwährenden Interaktion zwischen den betrieblichen Akteuren durch die Erwartungserfüllung und -enttäuschung. Als Resultat dieser Neuaushandlung ist sowohl ein Wandel der betrieblichen Sozialordnung stärker in Richtung einer integrativ-gemeinschaftlichen als auch einer instrumentalistischen Sozialordnung möglich.



Werden die im Betrieb etablierten Erwartungen der Beschäftigten im Internationalisierungsverlauf erfüllt, hat dies eine stabilisierende Wirkung auf die vor der Internationalisierung bestehende Sozialordnung, wie der Fall Wehrich exemplarisch zeigt. Existiert hingegen zu Beginn der Internationalisierung keine absolut instrumentalistische Sozialordnung, sondern noch die Erwartung der Einhaltung der Reziprozitätsnorm innerhalb der Belegschaft und werden diese bestehenden Reziprozitätserwartungen durch die Geschäftsführung ent-

Abbildung 6: Wandel der betrieblichen Sozialordnung durch die Internationalisierung

werden diese bestehenden Reziprozitätserwartungen durch die Geschäftsführung ent-

täuscht, so macht dies aus Perspektive der Beschäftigten deutlich, dass die Erfüllung der Reziprozitätserwartungen auch in der Zukunft nicht mehr mit Gewissheit erwartet werden kann, was einen Vertrauensverlust gegenüber der Geschäftsführung zur Folge hat.^{54, 55} Da die Vergabe vorab unbestimmter Leistungen (die „freiwillige Mitarbeit“ im Betrieb) auf dem Bestehen reziproken Vertrauens basiert, werden diese Leistungen für die Beschäftigten durch den Vertrauensentzug schließlich legitimationsbedürftig. Die Reaktion der Beschäftigten unter Bedingung einer Sozialordnung mit niedrigem Vertrauen ist daher eine stärkere Orientierung an einem individuellen, instrumentalistischen Handlungsantrieb. Hieraus erklärt sich, weshalb – wie etwa im Fall Kramer geschehen – einzelne Beschäftigte ihr Handeln bei Bestehen einer stärker instrumentalistischen Sozialordnung stärker an den eigenen Interessen orientieren. Die Gewährung ‚freiwilliger Mitarbeit‘, die in einer integrativ-gemeinschaftlichen Sozialordnung auf Basis von Solidarität erfolgen kann, setzt unter dieser Bedingung dann voraus, dass die Mitarbeit mit direkten Gegenleistungen – etwa in Form eines höheren Gehalts – vergütet wird.

7.2 Konsensuelle versus konfliktäre Internationalisierung

Wie ich in diesem Abschnitt argumentiere, ergeben sich in idealtypischer Zuspitzung aus den empirischen Fällen für die Internationalisierung von KMU zwei grundlegende Internationalisierungstypen: ein konsensueller Internationalisierungstypus und ein konfliktärer Internationalisierungstypus, die sich in den vier hier explorativ aufgedeckten empirisch-analytischen Erwartungsdimensionen der Internationalisierung *Grund der Internationalisierung*, *Einbeziehung der Beschäftigten*, *Identifikation der Geschäftsführung* und *Rolle der Niederlassung* grundlegend unterscheiden. Diese vier Dimensionen sind die im empirischen Material vor-

⁵⁴ Dies ist im Fall Kramer zu beobachten.

⁵⁵ Wie die Fälle der untersuchten Unternehmen zeigen, finden sich die betrieblichen Sozialordnungen in der Empirie in unterschiedlicher Ausprägung. Zwar ist aufgrund der methodischen Limitierung, den Charakter der sozialen Beziehungen im Betrieb über viele Jahre rückwirkend nachzuzeichnen, eine retrospektive Rekonstruktion der Sozialordnungen nur in Annäherung möglich, es können jedoch aus den Interviews Rückschlüsse auf die Sozialordnungen vor Beginn der Internationalisierung gezogen werden.

gefundenen *zentralen* Dimensionen, in denen im Zuge der Internationalisierung die Aushandlung der betrieblichen Sozialordnung verläuft. Zwar treten diese Erwartungsdimensionen in der empirischen Wirklichkeit in unterschiedlichen Mischformen auf, sie lassen sich jedoch idealtypisch den zwei Typen konsensuell und konfliktär subsumieren.⁵⁶

Die Frage der Bestätigung oder Enttäuschung der Reziprozitätserwartungen der Beschäftigten in den oben dargestellten vier Erwartungsdimensionen durch die Geschäftsführung hat direkte Auswirkungen auf die reziproke Vergabe von Vertrauen im Betrieb. Beim Typus der konsensuellen Internationalisierung werden im Internationalisierungsprozess die Erwartungen der Belegschaft erfüllt und die bestehende Sozialordnung stabilisiert. Die Affirmation der Reziprozitätserwartungen bestärkt hier bestehendes Vertrauen innerhalb der Belegschaft gegenüber der Geschäftsführung. Beim Typus der konfliktären Internationalisierung führen die Erwartungsenttäuschungen im Internationalisierungsprozess zum Erodieren von Vertrauen und dazu, dass die betriebliche Sozialordnung eine stärker instrumentalistische Ausprägung annimmt.

7.2.1 *Konsensueller Internationalisierungstypus*

Charakteristisch für den konsensuellen Internationalisierungstypus ist, dass in diesem die betrieblich etablierte Erwartung einer Zusammengehörigkeit aller Akteure durch die Einhaltung der Reziprozitätsnorm im Verlauf der Internationalisierung besteht. Dies bedeutet keinesfalls, dass es in der konsensuellen Form der Internationalisierung nicht zu Konflikten zwischen Belegschaft und Geschäftsführung innerhalb des Betriebs kommen kann. Bei diesen handelt es sich jedoch nicht um Konflikte, welche grundlegend die Reziprozitätserwartungen der Akteure im Betrieb verändern und die somit zu einer Neuaushandlung der betrieblichen Sozialordnung führen. Vielmehr werden im Verlauf der Internationalisierung die Reziprozitätserwartungen der Belegschaft durch die Geschäftsführung in den vier empirischen Dimensionen erfüllt. Wie oben erläutert, geht es in diesen Dimensionen jeweils um eine *Zuschreibung* durch die Beschäftigten im Betrieb.

1) Die Internationalisierung ist dadurch motiviert, im Sinne des gesamten Betriebs zu erfolgen: Dem Geschäftsführer wird in diesem Fall zugeschrieben, die Entscheidung für die

⁵⁶ Die zwei Typen der konsensuellen und konfliktären Internationalisierung als Resultat der Gründung der Auslandsniederlassung und deren Folgen für die betriebliche Sozialordnung habe ich in einem 2017 erschienen Artikel bereits grundlegend skizziert (vgl. Meyer 2017).

Gründung der Niederlassung mit dem Ziel getroffen zu haben, den heimischen Betrieb zu unterstützen – dies kann das Ziel des langfristigen wirtschaftlichen Fortbestands des Betriebs sein oder auch der Sicherung von Arbeitsplätzen. So kann etwa der Druck von Kunden des Unternehmens, eine Produktionsniederlassung im Ausland zu gründen, von der Belegschaft als legitimer Internationalisierungsgrund akzeptiert werden.

2) Die Beschäftigten werden aktiv in die Internationalisierung als Projekt einbezogen: Ursächlich zeigt sich hier in der Empirie, dass die Beschäftigten in die Internationalisierung als gemeinsames Projekt einbezogen wurden. Dies war etwa im Unternehmen Wehrich der Fall, indem der Geschäftsführer ein Beratergremium aus einer Gruppe von Beschäftigten gegründet hatte, deren Rat über die Internationalisierung er regelmäßig einholte. Darüber hinaus stellt eine hohe Transparenz des Internationalisierungsprojekts einen Faktor für eine aktive Einbeziehung der Beschäftigten dar, welche etwa durch das frühe und regelmäßige Informieren der Beschäftigten durch die Geschäftsführung hergestellt wird.

3) Der Geschäftsführung wird zugeschrieben, sich stärker mit dem Heimatbetrieb als der Niederlassung zu identifizieren: Ursächlich ist hier zum einen das zugeschriebene Engagement des Geschäftsführers für den Heimatbetrieb. Empirisch kann dies etwa darin begründet sein, dass der Geschäftsführer sich ausschließlich auf das operative Geschäft am Heimatstandort konzentriert und das Management der Niederlassung delegiert. Zum anderen zeigt sich die Abgrenzung gegenüber der Niederlassung als ein relevanter Faktor. Diese kann sowohl explizit erfolgen, etwa wenn die Geschäftsführung den Beschäftigten zu verstehen gibt, dass die Zentrale für das Unternehmen wichtiger sei als die Niederlassung. Sie kann jedoch auch implizit erfolgen, beispielsweise wenn der Geschäftsführer die Gemeinsamkeiten mit den Beschäftigten am Heimatstandort und die Unterschiede zur Niederlassung über Anekdoten, die auf kulturelle Charakteristika abzielen, reifiziert und dadurch eine gemeinsame Gruppenidentität mit den Beschäftigten am Heimatstandort verstärkt. Darüber hinaus bestärkt auch die Vergabe der Anerkennung von Leistungen der Beschäftigten am Heimatstandort durch die Geschäftsführung die Zuschreibung einer starken Identifikation der Geschäftsführung mit dem Heimatstandort, wenn zum Beispiel die Geschäftsführung die Qualität der Produktion am Heimatstandort besonders hervorhebt.

4) Es besteht eine zugeschriebene Priorität der Zentrale gegenüber der Niederlassung: Ursächlich ist zum einen die Zuschreibung der Funktion der Niederlassung im Gesamtunternehmen, bei dem die Funktion der Niederlassung dem Modell der „verlängerten Werk-

bank“ (s. o.) entsprechend in der Zuarbeit für die Zentrale besteht. Zum anderen stehen Niederlassung und Zentrale nicht in einer direkten Marktkonkurrenz zueinander. Des Weiteren ist die Autonomie der Niederlassung insofern eingeschränkt, als eine möglichst *direkte* Kontrolle (s. o. Kapitel 4.1.1) der Niederlassung durch Beschäftigte aus der Zentrale ausgeübt wird. Dies kann sowohl über eine hierarchische Kontrolle gewährleistet werden, etwa indem Geschäftsführung und den Beschäftigten in der Niederlassung enge Vorgaben zur Durchführung ihrer Arbeit gemacht werden, als auch über eine technische Kontrolle, wenn etwa, wie im Unternehmen Wehrich, eine Software auf den Arbeitscomputern eingerichtet wird, um die Anwesenheit und Aktivität der Beschäftigten von der Zentrale aus zu überprüfen. Hinzu kommt als letzter Faktor, dass die Höhe der Investitionen in die Niederlassung kleiner ist als die Investitionen in die Zentrale. Sichtbar werden diese für die Belegschaft zum Beispiel, wie in allen Unternehmensfällen zu beobachten war, an dem Fabrikgebäude und der innenarchitektonischen Ausstattung der Niederlassung.

Der Internationalisierung wird im Typus der konsensuellen Internationalisierung durch die Akteure im Betrieb der Status eines gemeinsamen Projekts zugeschrieben, was zu einer hohen Solidarität unter den betrieblichen Akteuren führt. Dies führt dazu, dass die wirtschaftlichen, institutionellen und kulturellen Herausforderungen, die für das Unternehmen als Organisation im Verlauf der Internationalisierung auftreten, etwa der Umgang mit dem von Kunden ausgeübten Druck oder der durch den unbekanntem chinesischen Kontext bestehenden Unsicherheit, von den Akteuren im Betrieb auch als persönliche Herausforderungen definiert werden. Insgesamt findet sich daher im konsensuellen Internationalisierungstypus unter den Beschäftigten eine hohe Bereitschaft für die Verrichtung von ‚freiwilliger‘, nicht arbeitsvertraglich festgeschriebener Mitarbeit für die Niederlassung. Aufgaben für die Niederlassung, wie der Wissenstransfer von der Zentrale in die Niederlassung, werden von den Beschäftigten am Heimatstandort in dem Typus der konsensuellen Internationalisierung mit einer hohen Selbstverständlichkeit und auf eigene Initiative übernommen.

7.2.2 *Konfliktärer Internationalisierungstypus*

Stärkere Auswirkungen für den heimischen Betrieb und das gesamte Unternehmen besitzt der konfliktäre Internationalisierungstypus. Dieser beschreibt eine Internationalisierung, in deren Verlauf die Reziprozitätserwartungen der Belegschaft in den vier Erwartungsdimensi-

onen der Internationalisierung durch die Geschäftsführung enttäuscht werden, was zu Konflikten zwischen Belegschaft und Geschäftsführung führt, die in einer Verschiebung der betrieblichen Sozialordnung in Richtung einer stärker instrumentalistischen Form resultieren.

1) Der Internationalisierung wird zugeschrieben, durch eine persönliche Motivation des Geschäftsführers zu erfolgen: Dies kann, wie im Fall Kramer, ein dem Geschäftsführer zugeschriebenes persönliches Gewinnmotiv sein, welches zusätzlich dadurch bestärkt wird, dass dieser die Internationalisierung als persönliches Projekt versteht und dies auch innerhalb des Betriebs kommuniziert. Von Relevanz für diese Zuschreibung ist dabei auch die wirtschaftliche Position des Unternehmens. So gewinnt die Zuschreibung einer fehlenden Notwendigkeit zur Internationalisierung insbesondere dann an Plausibilität, wenn im eigenen Betrieb das Narrativ existiert, das Unternehmen befinde sich in einer ökonomisch stabilen Situation oder befinde sich in marktführender Position.

2) Die Beschäftigten werden nicht oder nur passiv in die Internationalisierung einbezogen: Ursächlich ist hier zum einen die Transparenz des Internationalisierungsprojekts innerhalb des Heimatbetriebs, insbesondere wenn, wie es in den untersuchten empirischen Fällen zu beobachten war, unter den Beschäftigten die Erwartung besteht, über die zukünftige Entwicklung des Unternehmens durch die Geschäftsführung informiert zu werden. Eine für die Beschäftigten intransparente Internationalisierung hingegen führt zu der Zuschreibung, das Internationalisierungsprojekt habe keinen Bezug zur Belegschaft. In dem Typus der konfliktären Internationalisierung erfolgt zudem eine ‚instrumentalistische‘ Einbeziehung der Beschäftigten in das Auslandsengagement dergestalt, dass diese durch die Geschäftsführung ausschließlich dann in das Internationalisierungsprojekt einbezogen werden, wenn es um die Ausführung konkreter, arbeitsbezogener Tätigkeiten geht.

3) Der Geschäftsführung wird zugeschrieben, sich stärker mit der Niederlassung als der Zentrale des Unternehmens zu identifizieren: Ursächlich hierfür ist vor allem ein hohes Engagement des Geschäftsführers für die Niederlassung, welches sich in einem hohen finanziellen oder zeitlichen Ressourceneinsatz für die Niederlassung zeigen kann. Darüber hinaus kann diese Zuschreibung aufgrund einer kommunikativen Abgrenzung des Geschäftsführers gegenüber dem Heimatstandort bei gleichzeitiger Überhöhung der Niederlassung erfolgen. Wie im Fall Kramer kann dies beispielsweise bedeuten, dass der Geschäftsführer gegenüber den Beschäftigten im Betrieb verkündet, die Niederlassung fertige Produkte höherer Qualität oder die Produktion dort sei zuverlässiger. Die dritte Ursache findet sich in der Missachtung

der bestehenden Erwartungen der Beschäftigten in der Zentrale bei gleichzeitiger Anerkennung derselben Erwartungen in der Niederlassung. Auch dies wird in der Unzufriedenheit der Beschäftigten im Fall Kramer über die Tatsache deutlich, dass der Geschäftsführer Beschäftigte der Niederlassung persönlich zum Essen einlädt, was er in mehreren Jahrzehnten betrieblicher Zusammenarbeit in der Zentrale nicht getan hatte.

4) Es besteht eine zugeschriebene Priorität der ausländischen Niederlassung gegenüber der Zentrale: So nimmt die Niederlassung keine hierarchisch untergeordnete Stellung unter dem eigenen Standort ein, sondern ist autonom von der Zentrale bei gleichzeitiger Abhängigkeit von dieser, indem sie etwa, dem Modell der globalen Qualitätsproduktion entsprechend, eigene Produkte herstellt oder auf bestimmten Märkten in direkter Marktkonkurrenz zur Zentrale steht. Verstärkt wird die Zuschreibung einer autonomen Niederlassung in Konkurrenz zur Zentrale zudem, wenn, wie im Fall Kramer, der Geschäftsführer dieses Narrativ kommunikativ immer wieder bekräftigt und die autonome Stellung der Niederlassung somit legitimiert. Darüber hinaus kann die Zuschreibung einer Priorisierung der Niederlassung gegenüber der Zentrale auch darauf basieren, dass höhere finanzielle Investitionen in die Niederlassung als in die Zentrale getätigt werden.

Die Enttäuschung der Reziprozitätserwartung ist ursächlich für den Wandel der betrieblichen Sozialordnung hin zu einer stärker instrumentalistischen Ausprägung. Gehen die Beschäftigten zum Zeitpunkt der Internationalisierung möglicherweise davon aus, dass die im Betrieb bestehenden Erwartungen auch in Zukunft erwartet werden können (s. o. Luhmann 2000), so ist diese in die Zukunft gerichtete Erwartung nach der Enttäuschung der Reziprozitätserwartungen nicht mehr gesichert. Ein gemeinsames Projekt ‚Betrieb‘ bildet nicht die Grundlage für die ‚freiwillige‘ Mitarbeit der Beschäftigten, womit diese ‚freiwillige‘ Mitarbeit legitimationsbedürftig wird. Für die Beschäftigten gewinnt aus diesem Grund die instrumentalistische Verfolgung eigener Interessen an Relevanz (vgl. hierzu auch Hechter 1987). Erodieren auf diese Weise die integrativ-gemeinschaftliche Basis der betrieblichen Sozialordnung, so nimmt diese einen stärker instrumentalistischen Charakter an und die Bereitschaft zur freiwilligen Gewährung von Mehrarbeit unter den Beschäftigten sinkt entsprechend.

Eine stark integrativ-gemeinschaftliche Sozialordnung ist mit einer Produktion kompatibel, die zu einem hohen Grad auf die Autonomie von Facharbeitern angewiesen ist. Zwar kann in einem solchen Fertigungstyp keine direkte Kontrolle erfolgen, die betrieblichen Akteure übernehmen aber hier mit einer hohen Selbstverständlichkeit (Mehr-)Arbeit, weil dieser

eine Notwendigkeit für den gesamten Betrieb zugeschrieben wird. Je geringer das etablierte Vertrauen zwischen Beschäftigten und Geschäftsführung jedoch ist – je stärker also eine Sozialordnung dem instrumentalistischen Idealtypus entspricht – umso höher ist die Notwendigkeit für eine direkte Kontrolle.

Insbesondere unter der Bedingung einer instrumentalistischen Sozialordnung mit niedrigem Vertrauen wird es deshalb in einem Fertigungstyp, der eine direkte Kontrolle der Arbeit nicht zulässt, wahrscheinlich, dass die Beschäftigten Ungewissheitszonen im Sinne Croziers und Friedbergs (1993) nutzen (s. o.). Eine besondere Relevanz erhält dieser Wandel im Internationalisierungsprozess aufgrund der Notwendigkeit für neue Tätigkeiten und Aufgaben im Zuge der Internationalisierung. Auf diese Weise entstehen durch die Internationalisierung neue Unsicherheitszonen, die im betrieblichen Alltag zuvor nicht existierten – etwa Hilfstätigkeiten für die Niederlassung, das Anlernen neuer Beschäftigter aus der Niederlassung, die Suche neuer Zulieferer und Kunden oder das Explizieren internalisierten Produktionswissens für die Weitergabe in die Niederlassung (s. o. Behr 2004a, 2006; Schmierl 2011). Den Beschäftigten bieten sich im Zuge der Internationalisierung neue Möglichkeiten zur Verfügung über Ungewissheitszonen und somit auch zur Obstruktion des Internationalisierungsengagements (s. o. Ofner 2000). Dies war etwa im Fall Kramer zu beobachten, wo die Beschäftigten ihr eigenes Machtpotenzial in der Abhängigkeit der Geschäftsführung von ihren Unterstützungsleistungen für die Niederlassung erkannten. Dieses nutzen sie in unterschiedlicher Form dort, wo ihre Kooperation für den Wissenstransfer im Internationalisierungsprozess notwendig wurde. So wurden etwa Hilfesuche aus der Niederlassung in der Zentrale nicht oder nur verspätet beantwortet.

Wie die empirischen Fälle zeigen, beschränken sich der Wandel der betrieblichen Sozialordnung und die damit einhergehende Erosion von Vertrauen zwischen Belegschaft und Geschäftsführung allerdings nicht auf die Internationalisierung des Unternehmens, sondern haben Auswirkungen für andere Bereiche innerbetrieblicher Erwartungen. So ist dem konfliktären Internationalisierungstypus ein selbstverstärkender Effekt des Wandels der Sozialordnung im Betrieb in Form einer Spirale von Erwartungsenttäuschungen und dem Verlust von Vertrauen inhärent, die das Verhältnis von Belegschaft und Geschäftsführung auf elementarer Ebene betreffen. Die enttäuschten Erwartungen der Beschäftigten führen hier dazu, dass diese eine geringe Bereitschaft zur ‚freiwilligen‘ Mitarbeit im Betrieb aufweisen und zu einer fehlenden Bereitschaft zur ‚freiwilligen‘ Mitarbeit für die Niederlassung. Fordert der Geschäftsführer diese Unterstützung erfolglos ein, wie es im Fall Kramer zu beobachten war

– wo die Erwartung des Inhabers nach einem stärkeren Engagement für die Niederlassung im Widerspruch zu den Erwartungen der Beschäftigten nach einem stärkeren Engagement des Inhabers für den Heimatstandort stand – kann dies dazu führen, dass die Reziprozitätserwartungen des Geschäftsführers wiederum enttäuscht werden und dieser seinerseits die Leistungsvergabe gegenüber den Beschäftigten reduziert, was einem weiteren Vertrauensverlust auf Seiten der Belegschaft Vorschub leisten kann.

	Konsensueller Internationalisierungstypus	Konfliktärer Internationalisierungstypus
Grund der Internationalisierung	Notwendigkeit für das Unternehmen	Persönliche Motivation des Geschäftsführers ohne Notwendigkeit für das Unternehmen
Einbeziehung der Beschäftigten	Hohe Einbeziehung; Einbeziehung proaktiv frühzeitig	Geringe Einbeziehung; Einbeziehung „passiv“, bei Bedarf
Identifikation der Geschäftsführung	Identifikation mit der Zentrale	Identifikation mit der Niederlassung
Rolle der Niederlassung	Hierarchisch, der Zentrale untergeordnet; Keine Konkurrenz; Modell „verlängerte Werkbank“	Heterarchisch, mit Zentrale gleichgestellt; Bestehende Konkurrenz; Modell „globale Qualitätsproduktion“

Übersicht 6: Internationalisierungstypen: Konsensueller vs. konfliktärer Internationalisierungsverlauf

7.3 Konzeptionelle Erweiterung der betrieblichen Sozialordnung: Personale vs. formalstrukturelle Sozialordnung

Das folgende Unterkapitel ist aus der Betrachtung des empirischen Materials durch die Brille des theoretischen Konzepts der betrieblichen Sozialordnung entstanden und liegt darin begründet, dass sich im Material eine Kategorie aufgezeigt hat, die eine Erweiterung des Konzepts der betrieblichen Sozialordnung notwendig erscheinen lässt. Diese neue Kategorie liegt quer zu den bestehenden Kategorien des Konzepts der betrieblichen Sozialordnung und ist in der ursprünglichen Konzeption des Ansatzes der betrieblichen Sozialordnung nicht berücksichtigt. Im folgenden Abschnitt werde ich diese in der Empirie aufgefundene (siehe

Kapitel 6.5) Kategorie zusammenfassen und sie als konzeptionelle Erweiterung des Ansatzes der betrieblichen Sozialordnung vorstellen.

Wie im theoretischen Rahmen der Arbeit bereits ausführlich dargelegt, besteht die betriebliche Sozialordnung nach Kotthoff und Reindl aus zwei Achsen von Beziehungsqualitäten (siehe Kapitel 4.1.2). Dies ist zum einen die Dimension der Handlungskoordination, die sich auf den *Grad der Zusammengehörigkeit* im Betrieb bezieht und zum anderen die Dimension der Herrschaft, welche den *Grad der Durchsetzung der Erwartungen* im Betrieb beschreibt (vgl. Kotthoff/Reindl 1990; Kotthoff 2009).

In den hier untersuchten empirischen Fällen trat *der Bezugspunkt der im Betrieb bestehenden Erwartungen* als ein relevanter Faktor und somit dritte Achse der betrieblichen Sozialordnung hervor. Diese bewegt sich auf dem Kontinuum von *Person des Geschäftsführers* auf der einen und *formalen Strukturen im Betrieb* auf der anderen Seite, die jeweils einen Bezugspunkt für die betrieblichen Erwartungen darstellen können. Dies bedeutet, dass sich die Erwartungen im Betrieb entweder stärker an der Person des Geschäftsführers oder an betrieblichen Formalstrukturen orientieren können. Die konkrete Ausprägung der Achse steht dabei im direkten Zusammenhang mit dem Formalisierungsgrad der Strukturen im Betrieb. So findet der Bezug der Erwartungen auf die Person des Geschäftsführers in Betrieben statt, in denen eine betriebliche Herrschaft besteht, welche sich auf den Geschäftsführer als Person gründet. Dies ist in den Fällen Kramer und Wehrich der Fall, in denen, in der Terminologie Max Webers, eine charismatische Herrschaft existiert, die auf den dem Geschäftsführer zugeschriebenen Leistungen basiert und die über keine oder eine lediglich vertretungsschwache Interessenvertretung verfügen. Ein stärkerer Bezug der betrieblichen Erwartungen auf die bestehenden Formalstrukturen im Betrieb findet sich hingegen dort, wo eine vertretungswirksame Interessenvertretung und, mit Max Weber, eine rationale Herrschaft im Betrieb existiert. Hierbei ist die Möglichkeit zur Ausübung persönlicher Macht des Geschäftsführers durch die bestehende starke Interessenvertretung eingehegt, wie dies etwa im Fall Höger zu beobachten ist (vgl. auch Lücking 2009).

Theoretisch präziser fassen lässt sich die Kategorie mit Hilfe des Vertrauensbegriffs Niklas Luhmanns: Kotthoff und Reindl haben gezeigt, dass die Sozialordnungen im Betrieb sich grundlegend in integrativ-gemeinschaftliche High-Trust-Sozialordnungen und instrumentalistische Low-Trust-Sozialordnungen unterscheiden lassen (vgl. Kotthoff 2009; Kotthoff/Reindl 1990). Vertrauen als Zutrauen in zukünftige Erwartungen kann mit Luhmann differenziert werden in persönliches Vertrauen und Systemvertrauen. Als personales

Vertrauen wird demnach Vertrauen in bestimmte Personen bezeichnet, welches darauf abzielt, „daß der andere seine Freiheit, das unheimliche Potential seiner Handlungsmöglichkeiten im Sinne seiner Persönlichkeit handhaben wird“ (Luhmann 2000: 48). Systemvertrauen hingegen beschreibt ein Vertrauen in soziale Strukturen, das unabhängig von einzelnen Personen existiert. Auf der Makroebene kann dies beispielsweise bedeuten, dass erwartet werden kann, dass Geld als Zahlungsmittel im Wirtschaftssystem akzeptiert wird, während sich dies auf der Mikroebene darin zeigen kann, dass eine hohe Qualität eines konkreten Produkts erwartet wird, weil der Name des herstellenden Unternehmens für eine hohe Qualität steht (vgl. ebd.: 60 ff.).

Basierend auf diesem Verständnis von Vertrauen zeigt sich analog hierzu, dass die Ausprägung dieser Kategorie *des Bezugspunkts der Erwartungen* Folgen für die Stabilität der betrieblichen Sozialordnung hat. Beziehen sich die Erwartungen der Beschäftigten auf die Person des Geschäftsführers, steht die Erfüllung und Enttäuschung dieser Erwartungen im direkten Zusammenhang zum Handeln des Geschäftsführers (persönliches Vertrauen). Entsprechend sind die betrieblichen Erwartungen fragil, insofern sie jederzeit durch das Handeln des Geschäftsführers enttäuscht werden können. Die Beschäftigten müssen demnach stets davon ausgehen, ihre im Betrieb etablierten Erwartungen kurzfristig anpassen zu müssen. Exemplarisch zeigt sich dies im Fall Kramer, wo der Geschäftsführer durch sein Handeln im Kontext der Internationalisierung des Unternehmens die Erwartungen der Belegschaft enttäuscht und deren Vertrauen verliert. Im Gegensatz hierzu sind Erwartungen, die sich auf die im Betrieb bestehende Formalstruktur beziehen stabiler, insofern sie unabhängiger vom Handeln des Geschäftsführers sind. Beziehen sich die Erwartungen auf die Formalstruktur im Betrieb, so wird davon ausgegangen, dass diese eine relative Stabilität aufweisen und in Zukunft weiterhin gelten, was etwa darauf beruhen kann, dass der betrieblichen Interessenvertretung von den Beschäftigten zugeschrieben wird, die Handlungsmöglichkeiten der Geschäftsführung im Sinne der Belegschaft zu restriktieren.

In diesem Kapitel wurden die Erkenntnisse aus dem empirischen Material zusammengefasst und theoretisch abstrahiert. Wie sich im empirischen Material zeigt, werden durch die Internationalisierung in den empirisch-analytisch aufgedeckten Erwartungsdimensionen der Internationalisierung Reziprozitätserwartungen im Unternehmen neu ausgehandelt, was Identitäts- und Gruppenbildungsprozesse im Betrieb zur Folge hat und zu einem Wandel der be-

trieblichen Sozialordnung führen kann. Die Erwartungsdimensionen der Internationalisierung können in ihren Ausprägungen idealtypisch in einen konsensuellen und einen konfliktären Internationalisierungstypus zusammengefasst werden. Während im konsensuellen Internationalisierungstypus die betrieblichen Akteure innerhalb des Betriebs eine erfolgreiche Internationalisierung als gemeinsames Ziel verstehen, verfolgen Belegschaft und Geschäftsführung im konfliktären Internationalisierungstypus unterschiedliche Interessen, indem die Belegschaft gegen das Internationalisierungsvorhaben der Geschäftsführung opponiert. Im Anschluss habe ich gezeigt, dass das Konzept der betrieblichen Sozialordnung für eine präzisere Beschreibung von Internationalisierungsprozessen erweitert werden sollte um die in der empirischen Realität auftretende Achse, die auf der Unterscheidung von personaler und formalstruktureller Erwartungsorientierung basiert.

8 Fazit und Ausblick

Im abschließenden Kapitel beantworte ich zunächst die Forschungsfrage der Arbeit und ordne die gewonnenen Erkenntnisse in die existierende Forschungsliteratur ein. Daran anschließend lege ich die Limitationen der Studie dar und zeige Anschlussmöglichkeiten für die weitere Forschung auf.

In den empirischen Fällen ist auffallend, dass die Internationalisierung in keinem der untersuchten Unternehmen mit Neueinstellungen am Heimatstandort einherging – etwa um einen erwarteten Mehraufwand durch die Koordination beider Unternehmensteile aufzufangen. Auf den ersten Blick scheinen die limitierten Ressourcen von KMU hierfür eine plausible Erklärung zu liefern (siehe Kapitel 3.2): So ließe sich vermuten, dass die Geschäftsführungen vor allem die Kosten von Neueinstellungen gescheut hätten. Deutlich wurde jedoch in den Interviews, dass die Entscheidungen der Geschäftsführungen in den Fallunternehmen weniger auf dem Ziel einer Kostenreduktion beruhten, sondern vielmehr grundlegend die Überzeugung bestand, die Internationalisierung werde *keine Auswirkungen* auf den Heimatstandort haben und der Wissenstransfer von der Zentrale in die Niederlassung könne *neben* den bereits anfallenden Tätigkeiten durch die Beschäftigten geleistet werden, weshalb Veränderungen im Heimatbetrieb nicht notwendig seien.⁵⁷ Entgegen dieser Überzeugung der Geschäftsführer kam es jedoch in Folge des Auslandsengagements nicht nur in allen drei Fallunternehmen zu Mehrarbeit am Heimatstandort, die vorliegende Untersuchung hat auch gezeigt, dass die Internationalisierung tiefgreifende Auswirkungen auch auf den Heimatbetrieb haben kann. Die Arbeit bekräftigt somit grundlegend die Erkenntnis, dass die Internationalisierung von Unternehmen weitreichende Folgen für die soziale Welt der jeweiligen Heimatbetriebe hat und dies anhand konkreter Dimensionen der Internationalisierung auftritt.

Zwar fanden sich in allen drei Fallunternehmen mit dem Aufkommen der ersten Informationen zum geplanten Internationalisierungsprojekt Stimmen innerhalb der Belegschaften an den Heimatstandorten, die die Internationalisierung mit Sorge betrachteten oder diese kritisierten – insbesondere das Zielland China wurde von vielen Beschäftigten mit günstigen

⁵⁷ Wie die empirischen Fälle und auch die bisherige Forschung zeigen, werden die durch die Internationalisierung hinzugekommenen neuen Aufgaben häufig neben der eigentlichen Arbeit durch die Beschäftigten durchgeführt, was mit einer erhöhten Arbeitsbelastung einhergeht (vgl. Schmierl 2011: 41).

Produktionskosten und der Verlagerung von Arbeitsplätzen in Zusammenhang gebracht – in ihren Folgen für die betriebliche Sozialordnung zeigten sich jedoch deutliche Unterschiede zwischen den Fallunternehmen. Während sich die Beschäftigten bei Wehrich persönlich verantwortlich für die Gewährleistung des Wissenstransfer von der Zentrale in die Niederlassung fühlten, nutzten die Beschäftigten bei Kramer die ihnen zur Verfügung stehenden Möglichkeiten, diesen Wissenstransfer von Zentrale und Niederlassung zu unterminieren – hier waren es dann die Beschäftigten in der Niederlassung, die ihre persönlichen Kontakte zu denen in die Zentrale nutzen mussten, um bei auftretenden Problemen Unterstützung durch die heimische Belegschaft zu erhalten.

Beantwortung der Forschungsfrage und Einordnung in die bestehende Forschung

Im einleitenden Kapitel der Arbeit wurde als anleitende Forschungsfrage formuliert, anhand der Rekonstruktion der empirischen Internationalisierungsfälle in den Fallunternehmen zu untersuchen, *wie sich die Internationalisierung von KMU auf die betriebliche Sozialordnung am Heimatstandort auswirkt?*

Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass die Gründung einer Auslandsniederlassung eine Zäsur für die innerbetriebliche Sozialordnung darstellt, die nicht aus dem wirtschaftlichen Erfolg oder Misserfolg des Auslandsengagements resultiert. Die empirischen Fälle haben vielmehr gezeigt, dass die Gründung der Niederlassung im Ausland ein disruptives Potenzial für die bestehende Sozialordnung hat und durch die Internationalisierung ein Prozess einer interaktiven Neuaushandlung der etablierten Sozialordnung im Betrieb zwischen Geschäftsführung und den Beschäftigten in Gang gesetzt werden kann. Diese Reziprozitätserwartungen der betrieblichen Akteure werden in den empirisch-analytischen Erwartungsdimensionen des Internationalisierungsgrunds, der Einbeziehung der Beschäftigten in die Internationalisierung, der Identifikation der Geschäftsführung mit einem der Standorte und der Rolle der Niederlassung ausgehandelt. Die Aushandlung der betrieblichen Sozialordnung führt dabei nicht zu einer absolut instrumentalistischen oder integrativ-gemeinschaftlichen Sozialordnung, sondern sie kann einen graduellen Wandel der betrieblichen Sozialordnung bedingen. Während enttäuschte Erwartungen der Beschäftigten in den Erwartungsdimensionen der Internationalisierung dazu beitragen, dass die betrieblichen Akteure ein stärker instrumentalistisches Verhältnis zueinander entwickeln, tragen erfüllte Erwartungen dazu bei, dass die Akteure im Betrieb eine stärkere Orientierung an dem ‚Betrieb‘ als gemeinsamer Einheit aufbauen und sich eine stärkere Solidarität zwischen diesen etabliert.

Die Aushandlung der Sozialordnung findet dabei auf zwei Ebenen statt: Zum einen zwingt das Auslandsengagement die betrieblichen Akteure dazu, auszuhandeln, *welche Erwartungen* innerhalb des Betriebs bestehen. Zum anderen verlangt dies gleichzeitig eine Neuaushandlung darüber, für *welche Gruppe* diese Erwartungen gelten, wer also zum ‚Projekt‘ *Betrieb* gehört. Die ‚freiwillige‘ Mitarbeit der Beschäftigten als eine Form der Solidarität, so zeigt sich, wird dann legitimationsbedürftig, wenn diese für Nicht-Gruppenmitglieder erfolgen soll. So kommt es dazu, dass die ‚freiwillige‘ Mitarbeit in Form von Unterstützungsleistungen innerhalb der Zentrale für die Niederlassung dann verringert wird, wenn diese in der Zuschreibung der Beschäftigten am Heimatstandort ein von der Zentrale unabhängiges konkurrierendes Unternehmen darstellt. Ähnlich opponieren die Beschäftigten dann gegen die Anweisungen des Geschäftsführers, wenn diesem zugeschrieben wird, kein Bestandteil der gemeinsamen Einheit ‚Heimatbetrieb‘ zu sein.

Wie im Theorieteil dargelegt wurde, hat sich die bisherige Forschung zur Internationalisierung von Unternehmen in unterschiedlichen Diskurssträngen hauptsächlich mit Großunternehmen befasst. In der Forschung in den International Business Studies und dem Entrepreneurship-Diskurs, in denen die Betrachtung von KMU im Zentrum steht, wurden bislang zumeist die sozialen Beziehungen innerhalb der Unternehmen ausgeblendet (siehe Kapitel 3.2). Die vorliegende Studie fügt somit der bestehenden Forschungsliteratur einen wichtigen Mosaikstein hinzu, indem sie die Internationalisierung von KMU beleuchtet und dabei die sozialen Beziehungen zwischen den Akteuren innerhalb der Unternehmen in den Fokus rückt. So zeigt die hier durchgeführte Studie, entgegen dem reduktionistischen Blick auf die Geschäftsführung in der Entrepreneurshipforschung, auch die Relevanz der Beschäftigten-seite für die Internationalisierung von Unternehmen auf.

In der wissenschaftlichen Forschung hingegen, in welcher der Betrieb als Sozialraum verstanden wird und in dem so Wandlungsprozesse im Spannungsfeld Betrieb mit seinen unterschiedlichen Akteuren beleuchtet werden, spielte das Phänomen der Internationalisierung bislang keine Rolle. Diese Forschungslücke wird mit der vorliegenden Studie besetzt. Hierunter fallen der Ansatz der *betrieblichen Sozialordnung* selbst ebenso wie die oben skizzierten Ansätze der *industriellen Arbeitskultur*, der *betrieblichen Sozialverfassung*, der *politischen Kultur innerbetrieblicher Austauschbeziehungen* und der *sozialen Erwartungsstrukturen* (siehe Kapitel 4.1.2). Kotthoff und Reindl konzentrieren sich etwa vor allem auf den Wandel betrieblicher Sozialordnungen durch personelle Veränderungen in der Geschäftsfüh-

nung. So machen sie eine generelle Entwicklung hin zu instrumentalistischen Sozialordnungen durch Wechsel in der Geschäftsführung aus aufgrund eines schwächeren Bezugs zum Betrieb bei Nachfolgenerationen und angestellten Geschäftsführern. Diesen Wandel führen sie darauf zurück, dass bei der Gründergeneration der Bezug zum Unternehmen stärker ausgeprägt ist, da diese den Betrieb selbst aufgebaut hat (vgl. Kotthoff/Reindl 1990: 393). Die vorliegende Arbeit zeigt nun, dass Internationalisierung in Form der Gründung einer Auslandsniederlassung ebenso einen Wandel von einer integrativ-gemeinschaftlichen hin zu einer stärker instrumentalistischen Sozialordnung bedingen kann.

Darüber hinaus haben sich aus den empirischen Fällen neue Erkenntnisse ergeben, welche eine Erweiterung des Konzepts der betrieblichen Sozialordnung – das hier als theoretischer Rahmen diene – um den Bezugspunkt innerbetrieblicher Erwartungen notwendig machen. Bestand das ursprüngliche Konzept der betrieblichen Sozialordnung aus zwei Achsen von Beziehungsqualitäten, wurde in dieser Studie eine dritte Achse hinzugefügt, die im empirischen Material aufgefunden wurde.

Die Achse des Bezugspunkts innerbetrieblicher Erwartungen, die sich auf dem Kontinuum von Formalstrukturorientierung und Personenorientierung bewegt, verleiht dem Ansatz der betrieblichen Sozialordnung eine zusätzliche Erklärungskraft, die insbesondere dem Vergleich schwach und stark formalisierter Unternehmen dienen kann – beispielsweise indem verschiedene organisationale Einheiten eines Unternehmens im Hinblick auf ihren Formalisierungsgrad verglichen werden. Die Achse eröffnet auch die Möglichkeit, das stark auf persönlichem Vertrauen basierende Verhältnis zwischen Belegschaft und Geschäftsführern, welches in einigen Unternehmen vorzufinden war, theoretisch greifbar zu machen. Inhaltlich liefert diese Differenzierung eine Erklärung dafür, dass jene Sozialordnungen stabiler sind, in denen die betrieblichen Erwartungen auf die Formalstruktur im Betrieb bezogen sind – was ich als *formalstrukturelle Sozialordnungen* bezeichne, während *personale Sozialordnungen* insofern instabiler sind, als sie von der jeweiligen Person des Geschäftsführers abhängen und dessen Handeln einen direkten Einfluss auf sie hat.

Die im empirischen Material aufgedeckte Dimension des Bezugspunkts der Erwartungen der betrieblichen Sozialordnung verläuft entlang der Differenz von schwach und stark ausgeprägter Formalstruktur im Betrieb. Im theoretischen Teil der Arbeit habe ich mit einer ressourcenbasierten Sicht des Unternehmens die Differenz von KMU und Großunternehmen dargelegt, dass eine schwächer ausgeprägte Formalstruktur ein Charakteristikum gerade klei-

ner und mittlerer Unternehmen ist, weshalb diese Unterscheidung ein relevantes Differenzierungsmerkmal zwischen KMU und Großunternehmen darstellt: So sind schwach ausgeprägte Formalstrukturen charakteristisch für KMU, während Großunternehmen aufgrund ihrer stärkeren internen Ausdifferenzierung in der Regel über stärker ausgeprägte Formalstrukturen verfügen (siehe Kapitel 3.2). Die hier gewonnenen Forschungsergebnisse geben daher im Lichte der existierenden Forschungsliteratur begründete Hinweise darauf, dass der Bezugspunkt der Erwartungen der betrieblichen Sozialordnung eine zentrale Differenz zwischen KMU und Großunternehmen darstellt und die Folgen einer personalen Erwartungsorientierung insbesondere für die Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen charakteristisch sind und diese somit aufgrund ihres häufig niedrigen Formalisierungsgrads mit instabilen Erwartungsorientierungen konfrontiert sind.

Es kann deshalb begründet davon ausgegangen werden, dass der Druck einer Neuaushandlung der betrieblichen Sozialordnung im Zuge der Internationalisierung in demselben Maße abnimmt, in dem formale Organisationsstrukturen im Betrieb etabliert werden. Zu beobachten ist dies im Fall Höger, in dem eine solche hohe Relevanz formaler betrieblicher Strukturen besteht, an denen sich die Erwartungen der betrieblichen Akteure orientieren und die sich somit stabiler gegenüber kurzfristigen Veränderungen zeigen. Auf Basis der bisherigen wissenschaftlichen Erkenntnisse, die die theoretischen Annahmen der Arbeit bilden, ist daher auch zu erwarten, dass dieser Wandel einen direkten Einfluss auf den Wissenstransfer von der Zentrale in die Niederlassung besitzt, welcher unter den Bedingungen einer integrativ-gemeinschaftlichen Sozialordnung stabiler stattfindet als unter der Bedingung einer instrumentalistischen Sozialordnung.⁵⁸ Dies macht deutlich, dass die in den empirischen Fällen dargelegten Folgen der Internationalisierung für die Sozialordnung im Betrieb durch ihre Auswirkungen auf den Wissenstransfer auch in wirtschaftlich negativen Folgen für ein Unternehmen resultieren können.

Limitationen der Studie und Anschlussmöglichkeiten für die weitere Forschung

Abschließend möchte ich auf die Limitationen der vorliegenden Studie eingehen und zugleich Anschlussmöglichkeiten für die weitere Forschung aufzeigen. Hierzu führe ich acht

⁵⁸ Siehe Kapitel 4.1 für eine Auseinandersetzung mit dem Begriff des Wissenstransfers, der im hier verwendeten Sinne nicht das ‚mechanische‘ Übertragen von Wissen meint, sondern vielmehr einen konstruktivistischen Prozess des Übersetzens in einen neuen Kontext.

Punkte an, die einen Bezug zur vorliegenden Studie haben, in dieser aber nicht behandelt wurden. Um das Phänomen der Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen besser zu beleuchten, bedürfen diese einer weiteren wissenschaftlichen Betrachtung.

1) In dieser Arbeit wurde herausgearbeitet, dass die Internationalisierung des Unternehmens Auswirkungen auf die Sozialordnung im Betrieb hat und es wurde gezeigt, auf welche Weise dies erfolgt. In einem nächsten Forschungsschritt wäre es wichtig, die *Zusammenhänge* der hier aufgedeckten Eigenschaften der Internationalisierung von KMU systematisch und differenziert zu erschließen. Konkret bedeutet dies, ein Forschungsdesign auf Basis dieser hier aus der Empirie gewonnenen Kategorien mit einer größeren Zahl empirischer Fälle zu entwickeln und eine Typologie verschiedener, in der Empirie vorhandener Typen der Internationalisierung von KMU auf Basis der ausgemachten Kategorien zu entwickeln. Hieran anschließen sollte eine quantitative Untersuchung zur empirischen Verteilung unterschiedlicher Internationalisierungstypen von Sozialordnungen.

2) Die betrieblichen Akteure wurden in dieser Arbeit als Gruppen von Akteuren betrachtet. Für eine anschließende Forschung würde es sich als instruktiv erweisen, weitere Differenzierungen der Akteursgruppen im Betrieb vorzunehmen. Ein solches Forschungsdesign würde zu einem vollständigeren Bild der sozialen Bedingungen der Internationalisierung von KMU beitragen und somit sowohl einen Beitrag zum Diskurs über die Internationalisierung von KMU und darüber hinaus einen Beitrag zur arbeitssoziologischen Forschung leisten.

3) In einem weiteren Schritt wäre eine Ausweitung des empirischen Fokus dergestalt wichtig, neben der Zentrale auch die Niederlassung in die Betrachtung einzubeziehen. Wie bereits im theoretischen Teil angeführt, wurde dieser Perspektive in der existierenden Forschung kaum Beachtung geschenkt. Vor dem Hintergrund dieser Studie müssen jedoch insbesondere mögliche Verbindungen und Wechselwirkungen der Sozialordnungen in Zentrale und Niederlassung berücksichtigt werden und die Frage, wie diese sich im Verlauf der Internationalisierung entwickeln und gegenseitig bedingen. Hinweise auf Wechselwirkungen im Verhältnis von Niederlassung und Zentrale finden sich, wie oben bereits adressiert, in den hier untersuchten empirischen Fällen. So stellt beispielsweise der Kampf um die Anerkennung des Geschäftsführers eine solche Wechselwirkung zwischen beiden organisationalen Einheiten dar und führt zu der Frage, wie und unter welchen Bedingungen sich gemeinsame oder unterschiedliche Identitäten zwischen Zentrale und Niederlassung herausbilden.

4) Die Frage nach der Bedeutung des Ziellands der Internationalisierung auf die betriebliche Sozialordnung des Heimatstandorts wurde in dieser Studie nicht explizit behandelt.

Es steht daher offen, welche Unterschiede sich diesbezüglich zwischen Internationalisierungsaktivitäten mit unterschiedlichen Zielländern sowie in der Gründung von Auslandsniederlassungen und der Gründung von Produktionswerken im Inland ergeben. In den empirischen Fällen sind zu diesen Fragen lediglich Tendenzen erkennbar. In Bezug auf die betriebliche Sozialordnung lässt sich festhalten, dass sich die Auswirkungen der Gründung der Auslandsniederlassung auf den Heimatbetrieb aus der interaktiven Aushandlung über diese im Heimatbetrieb ergeben. Vor diesem theoretischen Hintergrund ist zu erwarten, dass vergleichbare Aushandlungsprozesse auch dann auftreten, wenn es sich um die Gründung einer weiteren Niederlassung eines Unternehmens im selben Land handelt.

Wie bereits im Methodenteil dargelegt, war die Auswahl von Unternehmen mit dem Zielland China, neben der erwarteten empirischen Häufigkeit der Fälle, vor allem durch die Annahme begründet, dass Effekte von Internationalisierungen aufgrund des unterschiedlichen kulturellen und institutionellen Umfelds besonders hervortreten würden. Die Besonderheiten des Ziellands China scheinen dabei insbesondere auf zwei Faktoren zurückzuführen zu sein. Erstens ist dies eine mit dem Auslandsengagement verbundene erhöhte Unsicherheit, die in den untersuchten Fällen auf der Exotisierung des Ziellands und der ausländischen Niederlassung, der Zuschreibung als fremd, beruht. Zweitens ist dies das als besonders hoch zugeschriebene Potenzial für die Verlagerung von Arbeitsplätzen. Insbesondere das Zielland China ruft bei den Beschäftigten Assoziationen mit der Verlagerung von Arbeitsplätzen hervor. Wie auch in mehreren Interviews deutlich wird, beruht dies zumeist auf einem auf die mediale Berichterstattung zurückgehenden Bild des Ziellands, das zudem durch Hörensagen unter den Beschäftigten genährt wird. Ein Vergleich von Internationalisierungen unterschiedlicher Zielländer wäre daher angebracht, um die Auswirkungen des konkreten Ziellands auf die Belegschaft und Sozialordnung der Heimatbetriebe weiter zu untersuchen.

5) Die Ergebnisse der Studie weisen darauf hin, dass die dem Geschäftsführer durch die Beschäftigten zugeschriebene Identifikation in einem grundlegenden Spannungsverhältnis steht. Fokussiert sich der Geschäftsführer auf die Niederlassung, nehmen die Beschäftigten am Heimatstandort dies als Ablehnung und Reziprozitätsbruch wahr. Im Gegenzug wird das Verhalten des Geschäftsführers in der Niederlassung als Ablehnung von Reziprozität zugeschrieben, wenn dieser als Teil der Zentrale verstanden wird. Insbesondere der Fall Kramer zeigt, wie es so zu einer Konkurrenz zwischen den Standorten um die Anerkennung des Geschäftsführers kommt.

Dies ist beim Typus der formalstrukturellen Sozialordnung nicht der Fall, da dem

Handeln des Geschäftsführers an den unterschiedlichen Standorten eine geringere Relevanz zugeschrieben wird. Das empirische Material weist daher darauf hin, dass diese Anerkennungs- oder Identifikationsprobleme bei einer stärkeren Formalisierung und Ausdifferenzierung der organisationalen Einheiten nicht auftreten. Es erscheint daher sinnvoll, die in Kapitel 7.3 vorgeschlagene konzeptionelle Erweiterung des Ansatzes der betrieblichen Sozialordnung um die Differenz von personaler und formalstruktureller Sozialordnung in weiteren Studien aufzugreifen und eine systematische Analyse der Auswirkungen dieser Achse der betrieblichen Sozialordnung vorzunehmen.

6) Bei den in dieser Studie untersuchten Fallunternehmen handelt es sich um Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus, deren Produktion durch eine hohe Autonomie qualifizierter Beschäftigter geprägt ist. Ein „Transferieren“ explizierten Wissens – beispielsweise in der Form ganzer Produktionsstraßen – trat in den untersuchten Unternehmen nicht auf, was vor allem darauf zurückzuführen ist, dass die hohe Komplexität der Produkte es unmöglich macht, die Fertigung so weit zu standardisieren, dass sich das Wissen am neuen Standort einfach reproduzieren ließe. Zudem ist davon auszugehen, dass das Wissen in den hier untersuchten kleinen und mittleren Betrieben generell eher schwach dokumentiert und explizit ist.

Es wäre daher aus einer industriesoziologischen Perspektive unbedingt ratsam, zu untersuchen, inwiefern die hier gemachten Befunde in Unternehmen anderer Branchen aufzufinden sind und ob sich die Internationalisierungsverläufe in anderen Branchen von denen im Maschinen- und Anlagenbau unterscheiden. Hierzu zählt vor allem die Frage, wie die Internationalisierung sich auf die betriebliche Sozialordnung in Unternehmen auswirkt, die andere Fertigungstypen aufweisen. Es erscheint sehr wahrscheinlich, dass die hier beobachteten Auswirkungen von Unternehmensinternationalisierungen auf die Sozialordnungen in den Betrieben auch in anderen Fertigungstypen, etwa in tayloristisch-fordistischer Massenfertigung, in ähnlicher Form auftreten. Schließlich wird die Relevanz impliziten Wissens in der Produktion auch bei einem hohen Technisierungsgrad nicht obsolet, sondern tritt hierbei in der Form des Wissens über die Bedienung von Maschinen auf (vgl. Schimank 1986: 79 ff.). Insbesondere könnten durch den Vergleich von Betrieben in Werkstattfertigung und tayloristisch-fordistischer Massenfertigung neue Erkenntnisse über die Rolle von Facharbeiterinnen und Facharbeitern in der Internationalisierung gewonnen werden.

7) Die Erkenntnisse aus dem empirischen Material, und auch jene aus der Studie Kott-

hoffs und Reindls, lassen jedoch die Vermutung zu, dass die vor dem Beginn der Internationalisierung etablierte Sozialordnung im Betrieb auch Auswirkungen auf die Form der Internationalisierung haben werden. Die Frage nach den Auswirkungen der zum Zeitpunkt des Beginns der Internationalisierung bestehenden betrieblichen Sozialordnung auf den Internationalisierungsverlauf wurde in dieser Arbeit nicht gestellt. Es wäre daher wichtig, in einem nächsten Schritt systematisch zu untersuchen, inwiefern sich die Internationalisierungsverläufe in Betrieben mit unterschiedlichen Sozialordnungen unterscheiden und worauf mögliche Unterscheidungen konkret zurückzuführen sind.

8) Während diese Arbeit sich auf kleine und mittlere Unternehmen konzentriert hat, sollte es Ziel weiterer Forschung sein, die Auswirkungen von Unternehmensinternationalisierungen auf die betriebliche Sozialordnung in Abhängigkeit unterschiedlicher Unternehmensgrößen zu untersuchen. Insbesondere die Fragen, wie sich die Sozialordnungen in Großunternehmen von jenen in kleineren Unternehmen unterscheiden, auf welche Bedingungen dies zurückzuführen ist und welche Auswirkungen dies für die Internationalisierung hat, müssten dabei beleuchtet werden. Bei einer solchen Untersuchung wäre es wichtig, die in dieser Arbeit aufgezeigte Erwartungsdimension von personaler und formalstruktureller Sozialordnung aufzugreifen. Schließlich muss davon ausgegangen werden, dass die höhere Bedeutung formaler Strukturen in Großunternehmen eine stärker formalstrukturelle betriebliche Sozialordnung zur Folge hat.

Die hier vorgestellten Anschlussmöglichkeiten für die Forschung, die an dieser Stelle nur in Kurzform angesprochen werden können, betreffen die aus dieser Arbeit hervorgegangenen relevantesten Forschungsfragen. Es wird aber bereits an dieser Auflistung deutlich, dass sich mit den Ergebnissen der Arbeit neue Forschungsfragen in den Diskursen über die Internationalisierung von KMU eröffnen und dieses Feld noch lange nicht ausreichend erschlossen ist.

Abschließend muss darauf hingewiesen werden, dass bei der vorgenommenen Fokussierung auf die soziale Dimension die wirtschaftlich-technische Dimension des Betriebs ausgeblendet geblieben ist. So waren betriebswirtschaftliche Aspekte wie die Gewinnmarge, die Qualität der Produkte, die Nachfrage nach den Produkten und die Marktposition des Unternehmens kein Bestandteil der vorliegenden Studie. Dabei ist es wichtig, zu betonen, dass die Sozialordnung nicht die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit oder den wirtschaftlichen Erfolg

eines Betriebs determiniert. Der *wirtschaftliche Erfolg* eines Unternehmens kann sowohl unter den Bedingungen integrativ-gemeinschaftlicher als auch instrumentalistischer Sozialordnungen existieren.

Eine Neuaushandlung der Sozialordnung in einem Betrieb im Zuge der Internationalisierung des Unternehmens schlägt sich daher nicht zwangsläufig in betriebswirtschaftlichen Kennzahlen nieder. Selbst wenn somit davon ausgegangen werden kann, dass eine höhere Bereitschaft zur Mitarbeit der Beschäftigten zu einer effizienteren Produktion führt, ist es möglich, dass ein Betrieb mit einer instrumentalistischen Sozialordnung, in welchem eine geringe Bereitschaft zur ‚freiwilligen Mitarbeit‘ besteht, am Markt erfolgreich ist. Dies kann beispielsweise darauf zurückzuführen sein, dass die Marktkonkurrenz ebenso nicht ihr gesamtes ‚Effizienzpotenzial‘ ausgeschöpft hat. Gleichfalls ist es möglich, dass der Marktvorsprung eines Unternehmens auf einem überlegenen Produkt beruht und ein Betrieb ausschließlich aufgrund dieses Produkts dauerhaft erfolgreich ist – wie etwa beim Unternehmen Kramer, dessen Produkte auch bei der Konkurrenz für ihre hohe Qualität bekannt sind. Auch ein Scheitern der Internationalisierung kann zudem auf betriebsexterne Gründe, wie zum Beispiel die misslungene Kooperation mit einem Vertriebspartner, zurückzuführen sein. In der vorliegenden Studie finden sich jedoch Hinweise für eine Bestätigung der Erkenntnisse Kotthoffs und Reindls, wonach integrativ-gemeinschaftliche Sozialordnungen in Arbeitssystemen vorteilhaft sind, die in hohem Maße auf eine freiwillige, eigenverantwortliche Mitarbeit der Beschäftigten angewiesen sind (vgl. Kotthoff 2009).

Vor dem Hintergrund der hohen *gesellschaftlichen* Relevanz des Phänomens Unternehmensinternationalisierung ist zu bedauern, dass dem Thema der innerbetrieblichen Folgen von Unternehmensinternationalisierungen in KMU bislang keine größere Aufmerksamkeit gewidmet wurde. Gerade in den Betrieben selbst, und dies bestätigt sich in den Ergebnissen dieser Studie, werden die Folgen von Internationalisierungen selten als solche wahrgenommen und thematisiert. Während die Geschäftsführungen in den Fallunternehmen davon überzeugt waren, die Internationalisierung werde keinen Einfluss auf den Heimatstandort haben, gingen Belegschaften und Interessenvertretungen davon aus, es handle sich um ein Thema, das ausschließlich die Geschäftsführung betreffe. Potenzielle Folgen für den Heimatbetrieb rückten somit gar nicht erst in das Blickfeld eines möglichen interessenpolitischen Engagements.

Entgegen der sowohl in Empirie und als auch Forschung häufig vorzufindenden Fo-

kussierung auf organisationale und wirtschaftliche Aspekte von Internationalisierung in unterschiedlichen Diskurssträngen hat die vorliegende Studie gezeigt, dass Internationalisierung als Phänomen nicht ausschließlich die Geschäftsführung beziehungsweise das Management in Unternehmen betrifft. Vielmehr setzt die Internationalisierung von Unternehmen auch Prozesse des innerbetrieblichen Wandels in Gang, welche Auswirkungen auf den gesamten Heimatbetrieb inklusive Beschäftigten und innerbetrieblichen Interessenvertretungen haben, weshalb sie mitsamt ihren *sozialen* Bedingungen und Folgen betrachtet werden muss.

Es ist dabei deutlich geworden, dass Internationalisierung einen tiefgehenden Wandel der ‚sozialen Welt‘ Betrieb bedingt, der zunächst unbemerkt verlaufen und sich längerfristig auf andere Bereiche des Betriebs auswirken kann. Paradoxe Weise können diese Folgen der Internationalisierung Auswirkungen auf die Sozialordnung im Betrieb haben, die wiederum die Zusammenarbeit von Beschäftigten und Geschäftsführungen als eine zentrale Bedingung erfolgreicher Unternehmensinternationalisierungen unterminieren. Schließlich sind es die Beschäftigten im Heimatbetrieb, die zu Beginn der Internationalisierung den Transfer des bestehenden Wissens von der Zentrale in die Niederlassung in Form von Dienstreisen, dem Anlernen der chinesischen Beschäftigten oder auch direkten und indirekten Hilfsleistungen für die Niederlassung durchführen und im weiteren Verlauf die Kooperation zwischen Heimatstandort und neuer Niederlassung gewährleisten.

Literaturverzeichnis

- Ahlers, Elke/Öz, Fikret/Ziegler, Astrid (2007): Standortverlagerung in Deutschland: einige empirische und politische Befunde. Edition der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Albach, Horst (2011): Der Interkulturelle Dialog: Ein zentrales Element des Internationalen Managements. In: Schmid, Stefan (Hrsg.): Internationale Unternehmungen und das Management ausländischer Tochtergesellschaften. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 354–376.
- Altvater, Elmar/Mahnkopf, Birgit (1996): Grenzen der Globalisierung. Ökonomie, Ökologie und Politik in der Weltgesellschaft. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Amal, Mohamad/Rocha Freitag Filho, Alexandre (2010): Internationalization of Small- and Medium-sized Enterprises: A Multi Case Study. In: European Business Review, Jg. 22/6, S. 608–623.
- Ambrosini, Véronique/Bowman, Cliff (2001): Tacit Knowledge: Some Suggestions for Operationalization. In: Journal of Management Studies, Jg. 38/6, S. 811–829.
- Andersson, Svante (2004): Internationalization in Different Industrial Contexts. In: Journal of Business Venturing, Jg. 19, S. 851–875.
- Andries, Petra/Czarnitzki, Dirk (2014): Small Firm Innovation Performance and Employee Involvement. In: Small Business Economics, Jg. 43/1, S. 21–38.
- Antoldi, Fabio/Cerrato, Daniele/Depperu, Donatella (2011): Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises. In: Antoldi, Fabio/Cerrato, Daniele/Depperu, Donatella (Hrsg.): Export Consortia in Developing Countries. Successful Management of Cooperation Among SMEs. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 1–22.
- Artus, Ingrid/Liebold, Renate/Lohr, Karin/Schmidt, Evelyn/Schmidt, Rudi/Strohwal, Uwe (2001): Betriebliches Interessenhandeln. Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der ostdeutschen Industrie. Opladen: Leske & Budrich.
- Barney, Jay (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: Journal of Management, Jg. 17/1, S. 99–120.
- Bartlett, Christopher A./Ghoshal, Sumantra (1989): Managing Across Borders: The Transnational Solution. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bass, Hans-Heinrich (2006): KMU in der deutschen Volkswirtschaft: Vergangenheit, Ge-

genwart, Zukunft. Berichte aus dem Weltwirtschaftlichen Colloquium der Universität Bremen Nr. 101.

- Baum, Matthias/Schwens, Christian/Kabst, Ruediger (2011): International as Opposed to Domestic New Venturing: The Moderating Role of Perceived Barriers to Internationalization. In: *International Small Business Journal*, Jg. 31/5, S. 536–562.
- Becke, Guido (2008): *Soziale Erwartungsstrukturen in Unternehmen. Zur psychosozialen Dynamik von Gegenseitigkeit im Organisationswandel*. Berlin: Edition Sigma.
- Becker, Wolfgang/Ulrich, Patrick (2011): Internationalisierung mittelständischer Familienunternehmen - Gründe, Erscheinungsformen, Fallstudien. In: Keuper, Frank/Schunk, Henrik A. (Hrsg.): *Internationalisierung deutscher Unternehmen. Strategien, Instrumente und Konzepte für den Mittelstand*. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 52–71.
- Becker-Ritterspach, Florian (2006): Wissenstransfer und -integration im Transnationalen Konzern: Eine soziologische Perspektive. In: Mense-Petermann, Ursula/Wagner, Gabriele (Hrsg.): *Transnationale Konzerne. Ein neuer Organisationstyp?* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 153–187.
- Becker-Ritterspach, Florian/Dörrenbächer, Christoph (2009): Intrafirm Competition in Multinational Corporations. Towards a Political Framework. In: *Competition & Change*, Jg. 13/3, S. 199–213.
- Becker-Ritterspach, Florian/Dörrenbächer, Christoph (2011): An Organizational Politics Perspective on Intra-firm Competition in Multinational Corporations. In: *Management International Review*, Jg. 51/4, S. 533–559.
- Behr, Marhild von (2004a): Im Sog der Internationalisierung - Startpunkte, Wege und Ziele kleiner und mittlerer Unternehmen. In: Behr, Marhild von/Semlinger, Klaus (Hrsg.): *Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen. Neue Entwicklungen bei Arbeitsorganisation und Wissensmanagement*. Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag, S. 45–98.
- Behr, Marhild von (2004b): Länder übergreifender Wissenstransfer und die Rolle der internationalen Grenzgänger. In: Behr, Marhild von/Semlinger, Klaus (Hrsg.): *Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen. Neue Entwicklungen bei Arbeitsorganisation und Wissensmanagement*. Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag, S. 185–223.
- Behr, Marhild von (2006): Industriearbeit in interkulturellen Kontexten. Anforderungen und Belastungen an internationalisierten Arbeitsplätzen. In: Dunkel, Wolfgang/Sauer, Dieter (Hrsg.): *Von der Allgegenwart der verschwindenden Arbeit. Neue Herausforderungen für die Arbeitsforschung*. Berlin: Edition Sigma, S. 111–136.

- Bendt, Antje (2000): Wissenstransfer in multinationalen Unternehmen. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Berger, Johannes (1995): Warum arbeiten die Arbeiter? Neomarxistische und Neodurkheimianische Erklärungen. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 24/6, S. 407–421.
- Birkinshaw, Julian/Bresman, Henrik/Håkanson, Lars (2000): Managing the Post-Acquisition Integration Process: How The Human Integration and Task Integration Processes Interact to Foster Value Creation. In: Journal of Management Studies, Jg. 37/3, S. 395–425.
- Blau, Peter (2005): Sozialer Austausch. In: Adloff, Frank/Mau, Steffen (Hrsg.): Vom Geben und Nehmen: zur Soziologie der Reziprozität, Theorie und Gesellschaft. Frankfurt: Campus Verlag.
- Blumer, Herbert (1954): What is Wrong With Social Theory? In: American Sociological Review, Jg. 19/1, S. 3–10.
- Boes, Andreas/Kämpf, Tobias (2010): Zeitenwende im Büro: Angestelltenarbeit im Sog der Globalisierung. In: WSI-Mitteilungen, Jg. 63/12, S. 611–617.
- Böhm, Sabine/Lücking, Stefan (2006): Orientierungsmuster des Managements in betriebsratslosen Betrieben – Zwischen Willkürherrschaft und Human Resource Management. In: Artus, Ingrid/Böhm, Sabine/Lücking, Stefan/Trinczek, Rainer (Hrsg.): Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen. Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag, S. 107–139.
- Bolte, Annegret/Porschen, Stephanie (2006): Die Organisation des Informellen. Modelle zur Organisation von Kooperation im Arbeitsalltag. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bosch, Aida/Ellguth, Peter/Schmidt, Rudi/Trinczek, Rainer (Hrsg.) (1999): Betriebliches Interessenhandeln. Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie. Opladen: Leske & Budrich.
- Braverman, Harry (1998): Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century. New York: Monthly Review Press.
- Brink, Tobias ten (2010): Strukturmerkmale des chinesischen Kapitalismus. In: MPIfG Discussion Paper, Jg. /1.
- Brüsemeister, Thomas (2008): Qualitative Forschung: ein Überblick. Hagener Studententexte zur Soziologie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Cerrato, Daniele/Piva, Mariacristina (2012): The Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises: the Effect of Family Management, Human Capital and Foreign Ownership. In: Journal of Management and Governance, Jg. 16/4, S. 617–644.

- Chen, Ming-Jer (2001): *Inside Chinese business: a guide for managers worldwide*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Chetty, Sylvie K./Stangl, Loren M. (2010): Internationalization and Innovation in a Network Relationship Context. In: *European Journal of Marketing*, Jg. 44/11, S. 1725–1743.
- Chetty, Sylvie/Blankenburg Holm, Desiree (2000): Internationalisation of Small to Medium-sized Manufacturing Firms: A Network Approach. In: *International Business Review*, Jg. 9, S. 77–93.
- Child, John (1973): Predicting and Understanding Organization Structure. In: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 18/2, S. 168–185.
- Ciabuschi, Francesco/Dellestrand, Henrik/Kappen, Philip (2011): Exploring the Effects of Vertical and Lateral Mechanisms in International Knowledge Transfer Projects. In: *Management International Review*, Jg. 51/2, S. 129–155.
- Contractor, Farok J. (2007): Is International Business Good for Companies? The Evolutionary or Multi-Stage Theory of Internationalization vs. the Transaction Cost Perspective. In: *Management International Review*, Jg. 47/3, S. 453–475.
- Cope, Jason/Jack, Sarah/Rose, Mary B. (2007): Social Capital and Entrepreneurship: An Introduction. *Jg. 25/3*, S. 213–219.
- Coviello, Nicole E./Munro, Hugh J. (1995): Growing the Entrepreneurial Firm: Networking for International Market Development. In: *European Journal of Marketing*, Jg. 29/7, S. 49–61.
- Crozier, Michel/Friedberg, Erhard (1979): *Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns*. Königstein/Taunus: Athenäum Verlag.
- Das, T.K./Teng, Bing-Sheng (2001): Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. In: *Organization Studies*, Jg. 22/2, S. 251–283.
- Deutschmann, Christoph (2002): *Postindustrielle Industriesoziologie. Theoretische Grundlagen, Arbeitsverhältnisse und soziale Identitäten*. Weinheim/München: Juventa.
- Deutschmann, Christoph (2009): Konstitution und Wandel von Märkten. Soziologische Erklärungen Kapitalistischer Dynamik. In: Beckert, Jens/Deutschmann, Christoph (Hrsg.): *Wirtschaftssoziologie, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie Sonderheft*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 43–66.
- Dörre, Klaus (1996): Globalstrategien von Unternehmen - ein Desintegrationsphänomen?: Zu den Auswirkungen grenzüberschreitender Unternehmensaktivitäten auf die industriellen Beziehungen. In: *SOFI-Mitteilungen*, Jg. /24, S. 15–27.

- Duschek, Stephan/Ortmann, Günther/Sydow, Jörg (2001): Grenzmanagement in Unternehmensnetzwerken: Theoretische Zugänge und der Fall eines strategischen Dienstleistungsnetzwerks. In: Ortmann, Günther/Sydow, Jörg (Hrsg.): Strategie und Struktur: strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen. Wiesbaden: Gabler, S. 191–233.
- 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, Richard (1981): Herrschaft im modernen Produktionsprozeß. Frankfurt am Main/New York: Campus-Verlag.
- Edwards, Tony (2000): Multinationals, International Integration and Employment Practice in Domestic Plants. In: Industrial Relations Journal, Jg. 31/2, S. 115–129.
- Ehrhardt, Andreas/Klossek, Andreas (2004): Die Relevanz kultureller Unterschiede in der deutsch-chinesischen Zusammenarbeit. In: Nippa, Michael (Hrsg.): Markterfolg in China: Erfahrungsberichte und Rahmenbedingungen. Heidelberg: Physica-Verlag, S. 51–68.
- Ellguth, Peter (2005): Betriebe ohne Betriebsrat – welche Rolle spielen betriebsspezifische Formen der Mitarbeitervertretung? In: Industrielle Beziehungen, Jg. 12/2, S. 149–176.
- Ellguth, Peter (2009): Betriebsspezifische Formen der Mitarbeitervertretung - welche Betriebe, welche personalpolitischen Wirkungen? In: Industrielle Beziehungen, Jg. 16/2, S. 109–135.
- Ellguth, Peter/Kohaut, Susanne (2013): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung. Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2012. In: WSI Mitteilungen, Jg. /4, S. 281–288.
- Euro Asia Consulting (2014): Implications of Chinese Competitor Strategies for German Machinery Manufacturers. Shanghai/München: Impuls-Stiftung des VDMA.
- European Commission (2014): Annual Report on European SMEs 2013/2014 – A Partial and Fragile Recovery.
- Evans, Jody/Treadgold, Alan/Mavondo, Felix T. (2000): Psychic Distance and the Performance of International Retailers – A Suggested Theoretical Framework. In: International Marketing Review, Jg. 17/4/5, S. 373–391.
- Fel, Fabienne/Griette, Eric (2012): An Analysis of the Offshoring Decision Process: The Influence of the Company's Size. In: Procedia - Social and Behavioral Sciences, Jg. 58, S. 596–605.
- Fichter, Michael (2008): Unravelling Regulation: How Production Relocation to the East

- Impacts the German Model of Labour Relations at the Workplace. In: Bluhm, Katharina/Schmidt, Rudi (Hrsg.): *Change in SMEs*. London: Palgrave Macmillan UK, S. 243–257.
- Flick, Uwe (2007): *Triangulation in der qualitativen Forschung*. In: Flick, Uwe/Kardorff, Ernst von/Steinke, Ines (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, S. 309–318.
- Forsgren, Mats (2008): *Theories of the Multinational Firm: A Multidimensional Creature in the Global Economy*. Cheltenham/Northampton: Edward Elgar.
- Franzpötter, Reiner (1997): *Organisationskultur - Begriffsverständnis und Analyse aus interpretativ-soziologischer Sicht*. Baden-Baden: Nomos Verlag.
- Gammelgaard, Jens/Husted, Kenneth/Michailova, Snejina (2003): *Probleme des Wissenstransfers nach Akquisitionen: Wissenshortung und Wissenszurückweisung*. In: Dörrenbächer, Christoph (Hrsg.): *Modelltransfer in multinationalen Unternehmen. Strategien und Probleme grenzüberschreitender Konzernintegration*. Berlin: Edition Sigma, S. 13–27.
- Gelbrich, Katja (2011): *Entwicklungspfade der Internationalisierung*. In: Keuper, Frank/Schunk, Henrik A. (Hrsg.): *Internationalisierung deutscher Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 355–368.
- Gemser, Gerda/Brand, Maryse J./Sorge, Arndt (2004): *Exploring the Internationalisation Process of Small Businesses: A Study of Dutch Old and New Economy Firms*. In: *Management International Review*, Jg. 44/2, S. 127–150.
- Geppert, Mike/Matten, Dirk (2006): *Institutional Influences on Manufacturing Organization in Multinational Corporations. The „Cherrypicking“ Approach*. In: *Organization Studies*, Jg. 27/4, S. 491–515.
- Geppert, Mike/Matten, Dirk/Schmidt, Peggy (2004): *Die Bedeutung institutionalistischer Ansätze für das Verständnis von Organisations- und Managementprozessen in multinationalen Unternehmen*. In: *Berliner Journal für Soziologie*, Jg. 14/3, S. 379–397.
- Gerlach, Lutz/Brussig, Martin (2004): *Wenn der Kunde ins Ausland geht - Option einer Globalisierungsstrategie für Zulieferer*. In: Behr, Marhild von/Semlinger, Klaus (Hrsg.): *Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen. Neue Entwicklungen bei Arbeitsorganisation und Wissensmanagement*. Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag, S. 99–138.
- German Chamber of Commerce in China/Euro Asia Consulting (Hrsg.) (2008): *German Business Expansion in China: 2008-2010*. In: *Business Forum China Special Issue*.
- Giddens, Anthony (1992): *Die Konstitution der Gesellschaft: Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Theorie und Gesellschaft*. Frankfurt am Main/New York: Campus-

Verlag.

- Göhlich, Michael/Weber, Susanne Maria/Öztürk, Halit/Engel, Nicolas (Hrsg.) (2013): Organisation und kulturelle Differenz: Diversity, Interkulturelle Öffnung, Internationalisierung. Organisation und Pädagogik. Wiesbaden: Springer VS.
- Gouldner, Alvin W. (1984): Reziprozität und Autonomie. Ausgewählte Aufsätze. Suhrkamp Taschenbuch. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Grant, Robert M. (1997): The Knowledge-based View of the Firm: Implications for Management Practice. In: Long Range Planning, Jg. 30/3, S. 450–454.
- Gupta, Anil K./Govindarajan, Vijay (1991): Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations. In: The Academy of Management Review, Jg. 16/4, S. 768–792.
- Hall, Peter A./Gingerich, Daniel W. (2004): „Spielarten des Kapitalismus“ und institutionelle Komplementaritäten in der Makroökonomie. In: Berliner Journal für Soziologie, Jg. 14/1, S. 5–32.
- Hauptmanns, Peter/Rogalski, Wolfgang (1992): Fallstudien in der Industriesoziologie - Zur Kritik der vorherrschenden Methode sozialwissenschaftlicher Technikforschung. In: Lehner, Franz/Schmid, Josef (Hrsg.): Technik - Arbeit - Betrieb - Gesellschaft. Beiträge der Industriesoziologie und Organisationsforschung. Opladen: Leske & Budrich, S. 205–223.
- Hauser-Ditz, Axel/Hertwig, Markus/Pries, Ludger (2008): Betriebliche Interessenregulierung in Deutschland: Arbeitnehmervertretung zwischen demokratischer Teilhabe und ökonomischer Effizienz. Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag.
- Hauser-Ditz, Axel/Hertwig Markus/Pries, Ludger (2009): Kollektive Interessenregulierung in der ‚betriebsratsfreien Zone‘. Typische Formen ‚Anderer Vertretungsorgane‘. In: Industrielle Beziehungen, Jg. 16/2, S. 136–153.
- Hechter, Michael (1987): Principles of group solidarity. California series on social choice and political economy. Berkeley: University of California Press.
- Helfferich, Cornelia (2011): Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. Lehrbuch. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hilbert, Josef/Sperling, Hans Joachim (1990): Die kleine Fabrik: Beschäftigung, Technik und Arbeitsbeziehungen. Beschäftigung, Technik und Arbeitsbeziehungen. München/Mering: R. Hampp.
- Hildebrandt, Eckart/Seltz, Rüdiger (1989): Wandel betrieblicher Sozialverfassung durch systemische Kontrolle? Die Einführung computergestützter Produktionsplanungs- und -steuerungssysteme im bundesdeutschen Maschinenbau. Berlin: Edition Sigma.

- Hildenbrand, Bruno (1995): Fallrekonstruktive Forschung. In: Flick, Uwe/Kardorff, Ernst von/Keupp, Heiner/Rosenstiel, Lutz von/Wolff, Stephan (Hrsg.): Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. Weinheim: Psychologie Verlags Union, S. 256–260.
- Hofstede, Geert (2011): Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. München: Deutscher Taschenbuch Verlag, Verlag C. H. Beck.
- Holtbrügge, Dirk (2005): Die Lerntheorie der Internationalisierung von Johanson/Vahlne: Grundzüge, empirische Relevanz und Kritik. In: Working Paper, Jg. 3.
- Holtbrügge, Dirk/Puck, Jonas F. (2008): Geschäftserfolg in China: Strategien für den größten Markt der Welt. Berlin: Springer.
- Holtgrewe, Ursula (2009): Narratives Interview. In: Kühl, Stefan/Strodtholz, Petra/Taffertshofer, Andreas (Hrsg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 57–77.
- Holzer, Boris (2008): Organisierte Globalität: Entgrenzung, Vernetzung und Industrialisierung transnationaler Unternehmen. In: Maurer, Andrea/Schimank, Uwe (Hrsg.): Die Gesellschaft der Unternehmen, die Unternehmen der Gesellschaft: Gesellschaftstheoretische Zugänge zum Wirtschaftsgeschehen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 265–276.
- Honneth, Axel (2012): Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte. Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Horne, Christine (2001): The Enforcement of Norms: Group Cohesion and Meta-Norms. In: Social Psychology Quarterly, Jg. 64/3, S. 253.
- Hörning, Karl H./Reuter, Julia (2004): Doing Culture: Kultur als Praxis. In: Hörning, Karl H./Reuter, Julia (Hrsg.): Doing Culture. Neue Positionen zum Verhältnis von Kultur und sozialer Praxis. Bielefeld: Transcript Verlag, S. 9–15.
- Husted, Kenneth/Michailova, Snezhina (2002): Diagnosing and Fighting Knowledge-Sharing Hostility. In: Organizational Dynamics, Jg. 31/1, S. 60–73.
- Hymer, Stephen (1977): The International Operations of National Firms. A Study of Direct Foreign Investment. Cambridge/London: MIT Press.
- 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, Jan/Vahlne, Jan-Erik (1977): The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. In: Journal of International Business Studies, Jg. 8/1, S. 23–32.
- Johanson, Jan/Vahlne, Jan-Erik (2009): The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. In: Journal of International Business Studies, Jg. 40/9, S. 1411–1431.
- Katenkamp, Olaf (2011): Implizites Wissen in Organisationen: Konzepte, Methoden und Ansätze im Wissensmanagement. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kelle, Udo/Kluge, Susann (2010): Vom Einzelfall Zum Typus: Fallvergleich Und Fallkontrastierung in Der Qualitativen Sozialforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Keuper, Frank/Schunk, Henrik A./Luu, Nha Thi (2011): Internationalisierung deutscher kleiner und mittlerer Unternehmen in der VR China vor dem Hintergrund strategischer Erfolgsfaktoren und strategischer Erfolgspotenziale. In: Keuper, Frank/Schunk, Henrik A. (Hrsg.): Internationalisierung deutscher Unternehmen. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 268–307.
- KfW Bankengruppe (2009): Auslandsinvestitionen im Mittelstand: Märkte, Motive, Finanzierung (Nr. 43). Frankfurt am Main: KfW Bankengruppe.
- Kinkel, Steffen/Maloca, Spomenka (2009): Ausmaß und Motive von Produktionsverlagerungen und Rückverlagerungen im deutschen verarbeitenden Gewerbe. In: Kinkel, Steffen (Hrsg.): Erfolgsfaktor Standortplanung: In- und ausländische Standorte richtig bewerten. Berlin: Springer, S. 23–34.
- Kinkel, Steffen/Maloca, Spomenka/Jäger, Angela (2009): Produktions- und FuE-Verlagerungen ins Ausland: Verbreitung, Motive und strategische Implikationen für das deutsche verarbeitende Gewerbe. ISI-Schriftenreihe „Innovationspotenziale“. Stuttgart: Fraunhofer IRB Verl.
- Klemm, Matthias (2013): Welchen Stellenwert hat transnationales biografisches Erfahrungswissen in grenzüberschreitend tätigen Organisationen? In: Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, Jg. 22/4, S. 302–315.
- Klemm, Matthias/Mense-Petermann, Ursula (2009): „Knowledge Transfer“ and Cross-Cultural Learning - Problems and Chances of Cultural Difference in Learning and Knowledge Processes. In: Langer, Josef/Pavičić, Jurica/Alfirević, Nikša (Hrsg.): Knowledge Region: Alps-Adriatic Challenges: Volume I - General Perspective. Frankfurt am Main: Peter Lang, S. 161–170.

- Knight, Gary A./Cavusgil, Tamar S. (2004): Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm. In: *Journal of International Business Studies*, Jg. 35/2, S. 124–141.
- Kogut, Bruce/Zander, Udo (1992): Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. In: *Organization Science*, Jg. 3/3, S. 383–397.
- Kontinen, Tanja/Ojala, Arto (2012): Internationalization Pathways Among Family-owned SMEs. In: *International Marketing Review*, Jg. 29/5, S. 496–518.
- Kostova, Tatiana (1999): Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective. In: *Academy of Management Review*, Jg. 24/2, S. 308–324.
- Kotthoff, Hermann (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus: Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München/Mering: R. Hampp.
- Kotthoff, Hermann (2000): Anerkennung als sozialer Austausch: die soziale Konstruktion von Betriebsbürgerschaft. In: Holtgrewe, Ursula/Voswinkel, Stephan/Wagner, Gabriele (Hrsg.): *Anerkennung und Arbeit*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft, S. 27–36.
- Kotthoff, Hermann (2006): Wer bekommt den Kassenschlüssel hinter der Grenze? Vertrauensbeziehungen im globalisierten Konzern. In: Mense-Petermann, Ursula/Wagner, Gabriele (Hrsg.): *Transnationale Konzerne - Ein neuer Organisationstyp?* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 279–299.
- Kotthoff, Hermann (2009): „Betriebliche Sozialordnung“ als Basis ökonomischer Leistungsfähigkeit. In: Beckert, Jens/Deutschmann, Christoph (Hrsg.): *Wirtschaftssoziologie, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie Sonderheft*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 428–446.
- Kotthoff, Hermann/Reindl, Josef (1990): *Die soziale Welt kleiner Betriebe: Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb*. Göttingen: Schwartz.
- Kranzusch, Peter/Kay, Rosemarie (2004): Im Sog der Internationalisierung - Startpunkte, Wege und Ziele kleiner und mittlerer Unternehmen. In: Behr, Marhild von/Semlinger, Klaus (Hrsg.): *Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen. Neue Entwicklungen bei Arbeitsorganisation und Wissensmanagement*. Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag, S. 249–272.
- Kratzmeier, Ute (2004): *Die Praxis der betrieblichen Interessenvertretung unter den Bedingungen der Globalisierung*. Frankfurt am Main, New York: Peter Lang.
- Kudera, Werner (1992): Die Crux mit den kleinen Zahlen - zum Generalisierungsproblem bei qualitativer Sozialforschung. In: Lehner, Franz/Schmid, Josef (Hrsg.): *Technik - Arbeit - Betrieb - Gesellschaft. Beiträge der Industriesoziologie und Organisationsforschung*. Opladen: Leske & Budrich, S. 191–203.
- Kühl, Stefan/Strodtholz, Petra/Taffertshofer, Andreas (2009): *Qualitative und quantitative*

- Methoden der Organisationsforschung – ein Überblick. In: Kühl, Stefan/Strodtholz, Petra/Taffertshofer, Andreas (Hrsg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung - Quantitative und Qualitative Methoden. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 13–27.
- Lamnek, Siegfried (2010): Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch. Weinheim/Basel: Beltz.
- Li, Jingxun/Lee, Ruby P. (2015): Can knowledge Transfer Within MNCs Hurt Subsidiary Performance? The Role of Subsidiary Entrepreneurial Culture and Capabilities. In: Journal of World Business, Jg. 50/4, S. 663–673.
- Liebold, Renate/Trinczek, Rainer (2009): Experteninterview. In: Kühl, Stefan/Strodtholz, Petra/Taffertshofer, Andreas (Hrsg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 32–56.
- Lindstrand, Angelika/Melén, Sara/Rovira Nordman, Emilia (2011): Turning Social Capital Into Business: A Study of the Internationalization of Biotech SMEs. In: International Business Review, Jg. 20/2, S. 194–212.
- Lücking, Stefan (2009): Zwischen Neopaternalismus und Repression. In: WSI Mitteilungen, Jg. 62/2, S. 63–69.
- Luhmann, Niklas (2000): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Maines, David R./Charlton, Joy C. (1985): The Negotiated Order Approach to the Analysis of Social Organization. In: Farberman, Harvey A./Perinbanayagam, R.S. (Hrsg.): Foundations of Interpretive Sociology: Original Essays in Symbolic Interaction, Studies in symbolic interaction. Greenwich, Conn: JAI Press, S. 271–308.
- Manolova, Tatiana S./Brush, Candida G./Edelman, Linda F./Greene, Patricia G. (2002): Internationalization of Small Firms: Personal Factors Revisited. In: International Small Business Journal, Jg. 20/9, S. 9–29.
- Manske, Fred (1987): Ende oder Wandel des Taylorismus? Von der punktuellen zur systemischen Kontrolle des Produktionsprozesses. In: Soziale Welt, Jg. 38/2, S. 166–180.
- March, James G./Simon, Herbert A. (1993): Organizations. Cambridge MA: Blackwell Publishers.
- Marrs, Kira (2010): Herrschaft und Kontrolle in der Arbeit. In: Böhle, Fritz/Voß, G. Günther/Wachtler, Günther (Hrsg.): Handbuch Arbeitssoziologie. VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 331–356.
- Marx, Karl (1991): Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie. Erster Band Hamburg 1890. Berlin: Dietz Verlag.

- Mayring, Philipp (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. Weinheim [u. a.]: Beltz Studium.
- McDougall, Patricia Phillips/Oviatt, Benjamin M. (2000): International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths. In: The Academy of Management Journal, Jg. 43/5, S. 902–906.
- Mense-Petermann, Ursula (2006a): Transnationalisierung als globale Restrukturierung von Organisationsgrenzen. In: Mense-Petermann, Ursula/Wagner, Gabriele (Hrsg.): Transnationale Konzerne - ein neuer Organisationstyp? Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 63–83.
- Mense-Petermann, Ursula (2006b): Transnationalisierung, Organisation und Kultur. Organisationswissenschaftliche Kulturbegriffe auf dem Prüfstand. In: Berliner Journal für Soziologie, Jg. 16/3, S. 393–411.
- Merkens, Hans (2007): Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktionen. In: Flick, Uwe/Kardorff, Ernst von/Steinke, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, S. 286–299.
- Meyer, Andre (2017): Die Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und ihre Folgen für die Betriebliche Sozialordnung. In: Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management, Jg. 24/3, S. 347–371.
- Minssen, Heiner (1991): Soziale Muster von Rationalisierung - Umriss eines Konzeptes. In: Minssen, Heiner (Hrsg.): Rationalisierung in der betrieblichen Arena. Akteure zwischen inneren und äußeren Anforderungen. Berlin: Edition Sigma, S. 49–61.
- Minssen, Heiner (2006): Arbeits- und Industriesoziologie: eine Einführung. Frankfurt am Main: Campus.
- Minssen, Heiner (2012): Arbeit in der modernen Gesellschaft. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mintzberg, Henry (1979): The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Morschett, Dirk/Schramm-Klein, Hanna (2011): The Influence of Knowledge Flows on Market Entry Strategies and Coordination in Service MNCs. In: Schmid, Stefan (Hrsg.): Internationale Unternehmungen und das Management ausländischer Tochtergesellschaften. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 2–25.
- Mowday, Richard T./Steers, Richard M./Porter, Lyman W. (1979): The Measurement of Organizational Commitment. In: Journal of Vocational Behavior, Jg. 14/2, S. 224–247.
- Müller-Jentsch, Walther (2007): Strukturwandel der industriellen Beziehungen: „Industrial Citizenship“ zwischen Markt und Regulierung. „Industrial Citizenship“ zwischen

Markt und Regulierung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Ng, Wilson/Keasey, Kevin (2010): Growing Beyond Smallness: How do Small, Closely Controlled Firms Survive? In: *International Small Business Journal*, Jg. 28/6, S. 620–630.
- Nies, Sarah/Sauer, Dieter (2010): Theoriegeleitete Fallstudienforschung. Forschungsstrategien am ISF München. In: Pongratz, Hans J./Trinczek, Rainer (Hrsg.): *Industriesoziologische Fallstudien. Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie*. Berlin: Edition Sigma, S. 119–162.
- Ofner, Franz (2000): Macht in Arbeitsbeziehungen. Auswirkungen der Internationalisierung wirtschaftlicher Aktivitäten. In: Minssen, Heiner (Hrsg.): *Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit*. Berlin: Edition Sigma, S. 83–104.
- Olejnik, Edith/Swoboda, Bernhard (2012): SMEs' Internationalisation Patterns: Descriptives, Dynamics and Determinants. In: *International Marketing Review*, Jg. 29/5, S. 466–495.
- Patton, Michael Quinn (2002): *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Penrose, Edith (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Wiley.
- Pflüger, Jessica (2012): Triangulation in der arbeits- und industriesoziologischen Fallstudienforschung. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 64/1, S. 155–173.
- Pflüger, Jessica/Pongratz, Hans J./Trinczek, Rainer (2010): Fallstudien in der deutschen Arbeits- und Industriesoziologie. Eine Bestandsaufnahme. In: Pongratz, Hans J./Trinczek, Rainer (Hrsg.): *Industriesoziologische Fallstudien. Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie*. Berlin: Edition Sigma, S. 23–70.
- Piotti, Geny (2009): Cost Reduction through Relocation, or the Construction of Myths in Discourse. In: *Competition & Change*, Jg. 13/3, S. 305–326.
- Piotti, Geny (2011): Deutsche Unternehmen im Reich der Mitte: Entscheidungsprozesse in den Headquarters und ihre Konsequenzen für die Beziehung zu den Tochtergesellschaften. In: Schmid, Stefan (Hrsg.): *Internationale Unternehmungen und das Management ausländischer Tochtergesellschaften*. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 86–113.
- Pohlmann, Markus (2002): *Der Kapitalismus in Ostasien: Südkoreas und Taiwans Wege ins Zentrum der Weltwirtschaft*. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Pohlmann, Markus (2013): Management. In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Minssen, Heiner (Hrsg.): *Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie*. Berlin: Edition Sigma, S. 318–324.

- Polanyi, Karl (2013): *The Great Transformation: Politische und ökonomische Ursprünge von Gesellschaften und Wirtschaftssystemen*. Berlin: Suhrkamp.
- Polanyi, Michael (1966): *The Tacit Dimension*. Garden City, NY: Doubleday & Company Inc.
- Popitz, Heinrich (1992): *Phänomene der Macht* [2. Auflage]. Tübingen: J.C.B. Mohr (P. Siebeck).
- Porschen, Stephanie (2008): *Austausch impliziten Erfahrungswissens. Neue Perspektiven für das Wissensmanagement*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- PriceWaterHouseCoopers AG (2009): *PWC: China Compass* (Nr. Sommer 2009). Hamburg: PriceWaterHouseCoopers AG.
- Przeworski, Adam/Teune, Henry (1970): *The Logic of Comparative Social Inquiry*. New York: John Wiley & Sons.
- Przyborski, Aglaja/Wohlrab-Sahr, Monika (2009): *Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch*. München: Oldenburg Verlag.
- Raeder, Sabine/Grote, Gudela (2001): *Flexibilität ersetzt Kontinuität. Veränderte Psychologische Kontrakte und neue Formen persönlicher Identität*. In: *Arbeit*, Jg. 10/3, S. 352–364.
- Rauch, Andreas/Frese, Michael/Utsch, Andreas (2005): *Effects of Human Capital and Long-Term Human Resources Development and Utilization on Employment Growth of Small-Scale Businesses: A Causal Analysis*. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Jg. 29/6, S. 681–698.
- Röder, Stefan (2011): *Zur Förderung der Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) in Deutschland durch Landesförderinstitute (LFI)*. In: Keuper, Frank/Schunk, Henrik A. (Hrsg.): *Internationalisierung deutscher Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 33–50.
- Roßteutscher, Tobias/Gunkel, Marjaana/Schlägel, Christopher/Wolff, Birgitta (2011): *Der Einfluss von Kultur und individuellen Charakteristika auf das Widerstandsverhalten von Mitarbeitern bei internationalen Akquisitionen: Eine empirische Studie*. In: Schmid, Stefan (Hrsg.): *Internationale Unternehmungen und das Management ausländischer Tochtergesellschaften*. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 178–207.
- Rousseau, Denise M. (1995): *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Rousseau, Denise M. (2004): *Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate*. In: *The Academy of Management Executive*, Jg. 18/1, S. 120–127.

- Ruigrok, Winfried/Tulder, Rob van (1995): *The Logic of International Restructuring*. London ; New York: Routledge.
- Scheitor, Dieter (2005): *Eingepart oder schön gerechnet?: Ist Offshoring wirklich billiger?*
In: Boes, Andreas/Schwemmler, Michael (Hrsg.): *Bangalore statt Böblingen?: Offshoring und Internationalisierung im IT-Sektor*. Hamburg: VSA-Verl, S. 110–117.
- Schimank, Uwe (1986): *Technik, Subjektivität und Kontrolle in formalen Organisationen - Eine Theorieperspektive*. In: Seltz, Rüdiger/Mill, Ulrich/Hildebrandt, Eckart (Hrsg.): *Organisation als soziales System: Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen*. Berlin: Edition Sigma, S. 71–91.
- Schlömer-Laufen, Nadine (2012): *Die Entstehung von Betriebsräten in kleinen und mittleren Familienunternehmen eine theoretische und empirische Analyse der Determinanten von Betriebsratsgründungen durch Arbeitnehmer*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schlömer-Laufen, Nadine/Kay, Rosemarie (2012): *Betriebsratsgründungen in kleinen und mittleren Unternehmen. Die Rolle der Belegschaften*. Berlin: Edition Sigma.
- Schmidt, Gert (1986): *Einverständnishandeln – ein Konzept zur „handlungsnahen“ Untersuchung betrieblicher Entscheidungsprozesse*. In: Seltz, Rüdiger/Mill, Ulrich/Hildebrandt, Eckart (Hrsg.): *Organisation als soziales System: Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen*. Berlin: Edition Sigma, S. 57–68.
- Schmierl, Klaus (2004): *Mitbestimmungsdilemmata in internationalisierenden kleinen und mittleren Unternehmen*. Frankfurt am Main, New York: Campus Verlag, S. 273–307.
- Schmierl, Klaus (2011): *Internationaler Personaleinsatz im Mittelstand: Wandel der Arbeit jenseits von Arbeitsregulierung und Normierung*. In: *Arbeits- und Industriesoziologische Studien*, Jg. 4/1, S. 33–47.
- Schulz, Anja (2005): *Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen: Spezielle Risiken erkennen und Chancen im Ausland richtig einschätzen*. Eschborn: RKW.
- Schütze, Fritz (1977): *Die Technik des narrativen Interviews in Interaktionsfeldstudien - dargestellt an einem Projekt zur Erforschung von kommunalen Machtstrukturen*. Arbeitsberichte und Forschungsmaterialien, Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie, Nr. 1.
- Schwalbe, Michael/Godwin, Sandra/Holden, Daphne/Schrock, Douglas/Thompson, Shealy/Wolkomir, Michele (2000): *Generic Processes in the Reproduction of Inequality: An Interactionist Analysis*. In: *Social Forces*, Jg. 79/2, S. 419–452.

- Seidel, Christoph/Meyer, Andre (2016): Unsicherheitsvermeidend oder opportunistisch: Internationalisierungsverläufe von Klein- und Mittelbetrieben. In: WSI Mitteilungen, Jg. 69/6, S. 426–435.
- Semlinger, Klaus/Behr, Marhild von (2004): Editorial: Die Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen als Wissensproblem. In: Behr, Marhild von/Semlinger, Klaus (Hrsg.): Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen. Neue Entwicklungen bei Arbeitsorganisation und Wissensmanagement. Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag, S. 15–42.
- Söllner, René (2011): Ausgewählte Ergebnisse für kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland 2009. In: Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Wirtschaft und Statistik. Wiesbaden, S. 1086–1096.
- Sommer, Lutz (2010): Internationalization Processes of Small- and Medium-sized Enterprises - A Matter of Attitude? In: Journal of International Entrepreneurship, Jg. 8/3, S. 288–317.
- Sorge, Arndt/Brand, Maryse/Gemser, Gerda (2009): Internationalisierung beginnt zu Hause und kann im Ausland enden: Wege der Internationalisierung für Klein- und Mittelbetriebe. In: Sorge, Arndt (Hrsg.): Internationalisierung: Gestaltungschancen statt Globalisierungsschicksal. Berlin: Edition Sigma, S. 199–220.
- Sousa, Carlos M.P./Filipe Lages, Luis (2011): The PD Scale: A Measure of Psychic Distance and Its Impact on International Marketing Strategy. In: International Marketing Review, Jg. 28/2, S. 201–222.
- Stake, Robert E. (2000): The case Study Method in Social Inquiry. In: Gomm, Roger/Hammersley, Martin/Foster, Peter (Hrsg.): Case Study Method. Los Angeles: Sage Publications, S. 19–26.
- Stegbauer, Christian (2011): Reziprozität: Einführung in soziale Formen der Gegenseitigkeit. Wiesbaden: VS Verlag.
- Steinke, Ines (2007): Gütekriterien qualitativer Forschung. In: Flick, Uwe/Kardorff, Ernst von/Steinke, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, S. 319–331.
- Stigler, Hubert/Felbinger, Günter (2005): Der Interviewleitfaden im qualitativen Interview. In: Stigler, Hubert/Reicher, Hannelore (Hrsg.): Praxisbuch empirische Sozialforschung in den Erziehungs- und Bildungswissenschaften. Innsbruck: Studien-Verlag, S. 129–134.
- Strauss, Anselm L. (1978): Negotiations: Varieties, Contexts, Processes, and Social Order. San Francisco: Jossey-Bass.

- Swoboda, Bernhard/Jäger, Martin/Dabija, Dan Christian (2009): Schritt für Schritt: Erfolgreiche Internationalisierungsstufen von KMU. In: *Marketing Review* St. Gallen, Jg. 26/3, S. 10–15.
- Swoboda, Bernhard/Jäger, Martin/Olejnik, Edith (2011): Wandel von Organisationsstrukturen, -systemen und -kultur in Relation zu Entwicklungsstufen in Ländern und Betätigungsformen: Eine empirische Studie. In: Schmid, Stefan (Hrsg.): *Internationale Unternehmungen und das Management ausländischer Tochtergesellschaften*. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 149–176.
- Szulanski, Gabriel (1996): Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 17/Special Issue, S. 27–43.
- Teipen, Christina (2009): Die Großbanken und die Internationalisierung des deutschen Finanzsystems. In: Sorge, Arndt (Hrsg.): *Internationalisierung: Gestaltungschancen statt Globalisierungsschicksal*. Berlin: Edition Sigma, S. 135–153.
- Tichy, Gunther (2000): Die Globalisierung als Bedrohung der europäischen (Klein-)Unternehmen? Ein Plädoyer für eine europäische Wirtschafts- und Unternehmenspolitik. In: Bögenhold, Dieter (Hrsg.): *Kleine und mittlere Unternehmen im Strukturwandel - Arbeitsmarkt und Strukturpolitik*. Frankfurt am Main [u. a.]: Lang, S. 193–227.
- Tiemann, Guido (2003): Das „most different systems design“ als Instrument zum Umgang mit multipler Kausalität. In: Pickel, Susanne/Pickel, Gert/Lauth, Hans-Joachim/Jahn, Detlef (Hrsg.): *Vergleichende Politikwissenschaftliche Methoden. Neue Entwicklungen und Diskussionen*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 265–285.
- Tsui-Auch, Lai Si/Möllering, Guido (2010): Wary Managers: Unfavorable Environment, Perceived Vulnerability, and the Development of Trust in Foreign Enterprises in China. In: *Journal of International Business Studies*, Jg. 41/6, S. 1016–1035.
- Venaik, Sunil/Midgley, David F./Devinney, Timothy M. (2005): Dual Paths to Performance: The Impact of Global Pressures on MNC Subsidiary Conduct and Performance. In: *Journal of International Business Studies*, Jg. 36/6, S. 655–675.
- Vieweg, Hans-Günther/Dreher, Carsten/Hofmann, Herbert/Kinkel, Steffen/Schmoch, Ulrich/Lay, Gunter (2002): *Der mittelständische Maschinenbau am Standort Deutschland - Chancen und Risiken im Zeitalter der Globalisierung und „New Economy“*. München: ifo Institut für Wirtschaftsforschung.
- Voskamp, Ulrich/Wittke, Volker (2012): *Globale Qualitätsproduktion. Eine Studie zu neuen Strategien transnationaler Produktion bei Zulieferern der Automobilindustrie und im Maschinenbau (Nr. 7)*. SOFI Arbeitspapier. Göttingen: Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (SOFI).

- Voswinkel, Stephan (2001): Anerkennung und Reputation: die Dramaturgie industrieller Beziehungen: mit einer Fallstudie zum „Bündnis für Arbeit“. Analyse und Forschung. Konstanz: UVK.
- Voswinkel, Stephan (2005): Reziprozität und Anerkennung in Arbeitsbeziehungen. In: Adloff, Frank/Mau, Steffen (Hrsg.): Vom Geben und Nehmen. Zur Soziologie der Reziprozität. Frankfurt am Main [u.a]: Campus, S. 237–256.
- Voswinkel, Stephan (2011): Zum konzeptionellen Verhältnis von „Anerkennung“ und „Interesse“. In: Arbeits- und Industriesoziologische Studien, Jg. 4/2, S. 45–58.
- Wächter, Hartmut (2008): „Global Players“: Personalpolitik amerikanischer Multis zwischen Machtausübung und institutionellem Zwang. In: Maurer, Andrea/Schimank, Uwe (Hrsg.): Die Gesellschaft der Unternehmen, die Unternehmen der Gesellschaft: Gesellschaftstheoretische Zugänge zum Wirtschaftsgeschehen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Wagner, Gabriele (2006): Expatriates als Netzwerkarchitekten. In: Mense-Petermann, Ursula/Wagner, Gabriele (Hrsg.): Transnationale Konzerne - Ein neuer Organisationstyp? Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 225–247.
- Wagner, Gabriele/Mense-Petermann, Ursula (2006): Transnationale Konzerne als neuer Organisationstyp? Glokalität als Organisationsproblem. In: Mense-Petermann, Ursula/Wagner, Gabriele (Hrsg.): Transnationale Konzerne - Ein neuer Organisationstyp? Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 9–31.
- Weber, Max (1964): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. Köln/ Berlin: Kiepenheuer & Witsch.
- Weber, Max (1982): Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre. Tübingen: J.C.B. Mohr.
- Weltz, Friedrich (2010): Arbeit mit Fallstudien. In: Pongratz, Hans J./Trinczek, Rainer (Hrsg.): Industriesoziologische Fallstudien. Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie. Berlin: Edition Sigma, S. 233–256.
- Wernerfelt, Birger (1984): A Resource-Based View of the Firm. In: Strategic Management Journal, Jg. 5/2, S. 171–180.
- Westlund, Hans/Bolton, Roger (2003): Local Social Capital and Entrepreneurship. In: Small Business Economics, Jg. 21/2, S. 77–113.
- Whitley, Richard (1999): Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems. Oxford/New York: Oxford University Press.
- Whitley, Richard (2007): Business Systems and Organizational Capabilities: The Institutional Structuring of Competitive Competences. Oxford/New York: Oxford University Press.

- Whitley, Richard/Zhang, Xiaoke (Hrsg.) (2016): *Changing Asian Business Systems: Globalization, Socio-political Change, and Economic Organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Wiedersheim-Paul, Finn/Olson, Hans C./Welch, Lawrence S. (1978): *Pre-Export Activity: The First Step in Internationalization*. In: *Journal of International Business Studies*, Jg. 9/1, S. 47–58.
- Winch, Graham W./Bianchi, Carmine (2006): *Drivers and Dynamic Processes for SMEs Going Global*. In: *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Jg. 13/1, S. 73–88.
- Wolter, Hans-Jürgen/Hauser, Hans-Eduard (2001): *Die Bedeutung des Eigentümerunternehmens in Deutschland - Eine Auseinandersetzung mit der qualitativen und quantitativen Definition des Mittelstands*. In: *Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2001, Schriften zur Mittelstandsforschung*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, S. 25–77.
- Wordelmann, Peter (2004): *Qualifikationsanforderungen und Kompetenzentwicklung im Prozess der Internationalisierung*. In: Behr, Marhild von/Semlinger, Klaus (Hrsg.): *Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen. Neue Entwicklungen bei Arbeitsorganisation und Wissensmanagement*. Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag, S. 227–247.
- Yin, Robert K. (1994): *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Zaheer, Srilata (1995): *Overcoming the Liability of Foreignness*. In: *The Academy of Management Journal*, Jg. 38/2, S. 341–363.
- Zhou, Lianxi/Wu, Wei-ping/Luo, Xueming (2007): *Internationalization and the Performance of Born-Global SMEs: The Mediating Role of Social Networks*. In: *Journal of International Business Studies*, Jg. 38/4, S. 673–690.

Anhang

1 Musterleitfaden der Interviews

Es wurden zwei grundlegend unterschiedliche Leitfäden konstruiert. Ein Leitfaden für die Geschäftsführung und einer für die Beschäftigten. Je nach Position der Befragten wurden diese dann minimal modifiziert – zum Beispiel indem sie durch Fragen zu der konkreten Tätigkeit ergänzt wurden. Exemplarisch werden hier daher zwei Leitfäden vorgestellt, in denen alle Kernfragen enthalten sind. Da es sich bei der Erhebungsmethode um nicht standardisierte, leitfadengestützte Interviews handelte, wurden die Fragen nicht in derselben Reihenfolge, wie sie im Leitfaden vorkommen, oder mit derselben Formulierung in die Interviews eingebracht. Alle Interviews begannen zunächst mit einer Vorstellung der interviewenden Person und des Forschungsprojekts.

1.1 Leitfaden für Interview mit Geschäftsführung des Mutterunternehmens am Hauptsitz

Leitfragen	Fragehorizont
I. Wie Sie ja bereits wissen, sind wir in unserer Forschung an den langfristigen Internationalisierungsprozessen von KMU interessiert. Wir würden Sie zu Beginn zunächst darum bitten, uns einen allgemeinen Überblick über das Unternehmen und seine Auslandsaktivitäten zu verschaffen.	<ul style="list-style-type: none">• Wie würden Sie das Unternehmen beschreiben von seinem strukturellen Aufbau, seinen Entscheidungsstrukturen und seiner Kultur her?• Wie ist das Unternehmen international aufgestellt? Seit wann ist es im Ausland aktiv? Wo ist es in welcher Form aktiv?• Inwiefern sind Sie in diese Auslandsaktivitäten involviert?

<p>II. In unserer Forschung interessieren wir uns im Besonderen für Investitionen deutscher KMU in China. Wie sind Ihre allgemeinen Erfahrungen mit einem Engagement in China? Was fällt Ihnen zum Stichwort KMU und Eintritt in den chinesischen Markt ein?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Was sind Ihrer Meinung nach die Besonderheiten einer Investition in China? • Inwiefern unterscheidet sich China von anderen Standorten?
<p>III. Wenn Sie sich noch einmal zurückerrinnern würden an den Beginn Ihres Engagements in China. Wie kam es eigentlich überhaupt zu dem Engagement in China? Warum hat man sich damals für eine Investition in China entschieden und wie lief dieser Entscheidungsprozess konkret ab?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • War das Unternehmen bereits vorher international tätig? • Wie ist man auf China als Investitionsziel gekommen? • Was wusste man vorher über den chinesischen Markt? Gab es hier Ansprechpartner oder externe Hilfe oder Kooperationspartner? • Welche Motive und Ziele verbanden sich mit dem Markteintritt? • Wer war in den Entscheidungsprozess involviert? Welche Rolle spielten Sie persönlich in diesem Prozess? • Wie und wann wurde die Entscheidung den restlichen Mitarbeitern mitgeteilt? • Wie hat sich der Betriebsrat in dieser Situation verhalten?
<p>IV. Was sind Ihrer Meinung nach die besonderen Herausforderungen Ihres Unternehmens bei der Etablie-</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wie war die strukturelle Form des Eintritts? Gab es hier Wechsel? Ab wann hat man begonnen zu produzieren?

<p>rung der chinesischen Tochtergesellschaft gewesen und wie ist das Unternehmen dieses Vorhaben strategisch angegangen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wie ist man mit den Besonderheiten des chinesischen Marktes umgegangen? • Verfolgen Sie mit Ihrem Unternehmen eine allgemeine Internationalisierungsstrategie? Wie sieht diese aus?
<p>V. Wie kann man sich eigentlich die alltägliche Kommunikation mit der Tochtergesellschaft so vorstellen? In welcher Form läuft hier die Koordination ab und was sind Herausforderungen oder Besonderheiten?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Funktion hat die Tochtergesellschaft im Unternehmen? • Auf welchen Entscheidungsebenen befinden sich Schnittstellen zwischen der Tochtergesellschaft und der Muttergesellschaft? In welchem Bereich ist die Zusammenarbeit besonders anspruchsvoll? • Wie läuft die Kommunikation zwischen Tochtergesellschaft und Unternehmenszentrale konkret ab (E-Mail, Telefonkonferenzen, Reisen)? • Welche Rolle spielen Sie persönlich in der Kommunikation und Koordination zur Tochtergesellschaft? • Welche Entscheidungen kann die Tochtergesellschaft autonom treffen, bei welchen Entscheidungen muss diese sich mit der Zentrale koordinieren? • Inwiefern sind die Arbeitsabläufe zwischen Mutter und Tochter standardisiert? Sind solche Standards

	<p>ausformuliert und schriftlich festgehalten?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inwiefern ähneln sich die Organisations- und Managementstrukturen von Unternehmenszentrale und Tochtergesellschaft (Aufbauorganisation; Entscheidungsprozesse)? • Kommt es auch ab und zu zu Interessengegensätzen zwischen Tochter- und Muttergesellschaft? Wie sehen diese aus und wie werden sie gelöst?
<p>VI. Wenn Sie aus heutiger Sicht noch einmal das China-Engagement rekapitulieren: Was würden Sie sagen, welches sind die entscheidenden Schritte gewesen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Was würden Sie sagen, ist für die langfristige Etablierung auf dem chinesischen Markt und den Aufbau der Tochtergesellschaft entscheidend gewesen? • Was waren dabei die Herausforderungen und wie hat Ihr Unternehmen diese bewältigt? • Welche Erwartungen, die man vor dem Engagement hatte, wurden erfüllt und was hat sich als Trugschluss erwiesen? • Wie würden Sie Stärken und Schwächen Ihres Vorgehens bewerten? Was würden Sie im Nachhinein anders und was nochmal genauso machen?

<p>VII. Inwiefern hat sich auch der Heimatstandort in Deutschland durch das Auslandsengagement verändert?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Welchen Einfluss hatte das Engagement auf Strukturen, organisationale Abläufe, Zusammensetzung der Belegschaft und den Kontakt zu regionalen Partnern am Heimatstandort? • Inwiefern haben sich auch die an Sie persönlich gerichteten Anforderungen verändert? • Würden Sie sagen, dass das Unternehmen heute ein anderes ist als vor dem Engagement in China? Wenn ja, inwiefern? • Was hat Ihr Unternehmen durch Ihr Engagement in China gelernt?
<p>V.III. Zum Abschluss des Interviews würden wir Sie gerne noch mit ein paar typischen Annahmen aus der Forschung über MNU konfrontieren und Ihre Einschätzung dazu erbitten.</p>	
<p><i>1. In der Forschung wird die Internationalisierung von KMU häufig mit einem „riskanten Abenteuer“ verglichen, da die Unternehmen über eine geringere finanzielle Ausstattung verfügen, als es die großen Global Player tun. Wie würden Sie diese Situation einschätzen?</i></p>	
<p><i>2. Die Forschung geht davon aus, dass KMU ihre finanziellen Schwächen durch die Kooperation mit anderen Unternehmen, die Unterstützung von Institutionen wie zum Beispiel der IHK und/oder durch die enge Zusammenarbeit mit einzelnen externen Personen diese Schwächen ausgleichen. Wie würden Sie dieses im Hinblick auf die Internationalisierung Ihres Unternehmens bewerten?</i></p>	

<p>3. <i>In der Forschung wird davon berichtet, dass die internationale Koordination und Zusammenarbeit häufig durch die unterschiedlichen kulturellen Kontexte der verschiedenen Personen und Organisationseinheiten erschwert wird. Wie würden Sie dieses in Bezug auf Ihr Engagement in China beschreiben?</i></p>
<p>4. <i>In der Forschung wird sehr viel über den internationalen Transfer von Wissen in MNU diskutiert. Dieser ist laut Forschung ganz entscheidend für das Gelingen eines Internationalisierungsprozesses. Zugleich wird aber gerade im Fall China auch immer wieder von den Gefahren des Wissensdiebstahls und des Kopierens von Produkten berichtet. Wie schätzen Sie diese Situation ein? Wie ist es Ihrem Unternehmen gelungen hier eine Balance zu erreichen?</i></p>
<p>5. <i>Die Forschung geht zumeist davon aus, dass eine erfolgreiche Internationalisierung von KMU nur durch eine aktive Einbindung der Belegschaft gelingen kann. Zugleich wird aber auch davon berichtet, dass ein Auslandsengagement im Besonderen nach China auch häufig mit Ängsten und Herausforderungen für die Mitarbeiter einhergeht. Wie haben Sie das in Ihrem Unternehmen erlebt?</i></p>

1.2 Leitfaden für Beschäftigte mit Kontakt zur Niederlassung (Schnittstellenposition)

Leitfragen	Horizont
<p><i>1. Wir beginnen unsere Interviews immer damit, dass wir Sie darum bitten würden, sich erst einmal vorzustellen. Wie ist Ihr beruflicher Werdegang? Welche Position haben Sie im Unternehmen?</i></p>	<p>Überblick über die Person.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wer ist der/die Interviewte? • Welche Position hat sie/er im Unternehmen? • Welche Funktion hat sie/er im Unternehmen?

	<ul style="list-style-type: none"> • Wie lange ist er/sie bereits im Unternehmen tätig? • Wie lange arbeitet er/sie schon in der derzeitigen Position?
<p>2. Kommen wir zu Ihrer Arbeit. Das ist für uns von außen oft gar nicht so leicht, das genau nachzuvollziehen. Vielleicht können Sie einfach mal beschreiben, wie ihr Arbeitsalltag konkret aussieht.</p> <p>(Wo gibt es Herausforderungen?)</p>	<p>Arbeitsalltag der Person</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Aufgaben hat die Person? • Welche Probleme treten im Alltag auf? • Mit wem steht die Person im Kontakt? • Welche Rolle spielt das Tochterunternehmen im Alltag (falls die Person darauf schon zu sprechen kommt)
<p>3. Wenn es bei Ihnen im Arbeitsalltag Probleme gibt, wie gehen Sie damit um? Gibt es da jemanden, an den Sie sich mit so etwas wenden können?</p> <p>(Welche Rolle spielt denn eigentlich der Betriebsrat in Ihrem Betrieb?)</p>	<p>Rolle von Betriebsrat und Interessenvertretung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie wichtig ist der Betriebsrat für die Schnittstellenmitarbeiter? • Welche (neuen) Aufgaben besitzt der Betriebsrat? • Wie ist das Verhältnis von Betriebsrat zu Belegschaft? • Welche Stellung besitzt der Betriebsrat? • Wie wichtig ist die Interessenvertretung? • Wie ist die Interessenvertretung der Belegschaft im Unternehmen organisiert? • An wen wenden sich die Schnittstellenmitarbeiter, wenn Sie Wünsche oder Probleme bezüglich Ihrer Arbeit haben?

	<ul style="list-style-type: none"> • Wie (gut) funktioniert die Interessenvertretung?
<p>4. Kommen wir nun zum Engagement Ihres Unternehmens in China. Wie haben Sie eigentlich davon erfahren, dass die Auslandsniederlassung aufgebaut werden sollte.</p>	<p>Einstieg in das Thema ‚Auslandsengagement‘ (vielleicht Informationen über Einbindung der Belegschaft)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inwiefern wurde die Belegschaft einbezogen? • Wann und in welchem Rahmen wurde die Belegschaft informiert? • Welche Möglichkeiten der Mitbestimmung oder Interessenvertretung wurde den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gegeben? • Welche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen hatten die Möglichkeit, ihre Interessen einzubringen und wie?
<p>5. Hat sich die Gründung der Auslandsniederlassung in Ihrem persönlichen Arbeitsalltag bemerkbar gemacht?</p> <p>(Konnten Sie dann einfach loslegen, oder gab es da noch spezielle Schulungen oder so etwas?)</p>	<p>Auswirkungen auf den Arbeitsalltag</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche neuen Anforderungen wurden an die Belegschaft gerichtet? • Welche neuen Aufgaben hat es gegeben? • Inwiefern mussten neue Qualifikationen erworben werden (zum Beispiel Chinesisch)? • Welche Unterstützung gab es vom Unternehmen? • Welche Veränderungen gab es für bestimmte Gruppen innerhalb der Belegschaft? • Inwiefern hatte die Gründung der Auslandsniederlassung unterschiedliche Folgen

<p><i>Oder etwas wie: Gab es denn dann noch eine Schulung oder Weiterbildung, weil das für Sie ja auch eine neue Situation war.</i></p> <p><i>Oder: Haben Sie sich dann noch irgendwie weitergebildet/speziell darauf vorbereitet?)</i></p>	<p>für die verschiedenen Gruppen von Beschäftigten?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie hat sich das Verhältnis zu den Kollegen entwickelt? (Sind in der Folge Spannungen innerhalb der Belegschaft aufgetreten? Hat sich das Verhältnis von Arbeitern zu Angestellten verändert? Ist die Belegschaft ‚näher zusammengerückt‘?)
<p>6. Haben sich Ihrer Meinung nach mit dem Auslandsengagement neue Herausforderungen ergeben?</p>	<p>Auswirkungen auf Interessenvertretung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inwieweit gab es Probleme für die Belegschaft? • Wann traten Probleme auf? • Wie hat er/sie versucht diese zu lösen? • Welche Rolle spielten Interessenvertretung und Betriebsrat? • Wie (gut) funktionierte die Interessenvertretung? • Wie hat sich das Verhältnis der Belegschaft zur Geschäftsführung verändert?
<p>7. Welche Erfahrungen haben Sie mit den chinesischen Mitarbeitern gemacht? Wie würden Sie das Arbeiten mit ihnen beschreiben.</p> <p><i>(Gibt es da irgendwelche vielleicht Besonderheiten? Also, ist das Arbeiten anders als mit den deutschen Kollegen?)</i></p>	<p>Interkulturelle Unterschiede</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inwiefern hat sie/er mit den chinesischen Mitarbeitern Kontakt? • Mit welchen Mitarbeitern hat sie/er in der chinesischen Niederlassung einen beruflichen Kontakt?

	<ul style="list-style-type: none"> • Wie hat sich dieser Kontakt mit fortschreitender Internationalisierung des Unternehmens entwickelt? • Seit wann besteht dieser Kontakt? • Inwiefern sieht sie/er in Bezug auf die Arbeit Unterschiede bei Mitarbeitern in Deutschland und in China? • Inwiefern werden ‚kulturelle Unterschiede‘ als Problem gesehen?
<p><i>8. In der Forschung gibt es eine Diskussion darüber, ob durch die Gründung neuer Niederlassungen eine Konkurrenzsituation zwischen den Mitarbeitern der verschiedenen Standorte entsteht. Wie würden Sie dies aus Ihrer Erfahrung beurteilen?</i></p>	<p>Konkurrenzsituation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inwiefern haben Sie das Verhältnis der Belegschaften in China und Deutschland als Konkurrenz wahrgenommen? • Welche Auswirkungen hat dies für die Belegschaft und deren Interessenvertretung gehabt? • Inwiefern ist es schwieriger geworden, die Interessen der Arbeitnehmer gegenüber der Geschäftsführung durchzusetzen? • Welche Probleme, Sorgen und Hoffnungen hat er/sie in der Belegschaft wahrgenommen? • Wie ist er/sie mit diesen Problemen umgegangen? • Hat sich dieses Verhältnis im Verlauf des Auslandsengagements gewandelt? • Hat sich eine stärkere Konkurrenz zwischen beiden Standorten entwickelt oder

	<p>sind die Standorte interessenpolitisch eher näher zusammengerückt?</p> <ul style="list-style-type: none">• Worauf ist die Standortkonkurrenz zurückzuführen?• Spielt der Standort China eine Rolle?• Wie geht er/sie mit dieser Situation um?• (Wie) Hat er/sie versucht, die Situation zu verändern?• Ist Ihnen dies gelungen?• Wie hat die Konkurrenz mit der Auslandsniederlassung ihre/seine Arbeit beeinflusst?
--	--

2 Übersicht über die Unternehmen und interviewten Personen

2.1 Das Unternehmen Wehrich GmbH

2.1.1 Ablauf der Feldforschung

Zunächst kam über einen Kontakt ein Gespräch mit dem angestellten Geschäftsführer Herrn Schmälzer zustande, dem das Projekt vorgestellt wurde. Daraufhin wurde für die Gespräche mit den Beschäftigten des Heimatstandorts ein weiterer Termin anberaumt. Zu einem späteren Zeitpunkt ergab sich die Möglichkeit, Herrn Binge, der gerade die Niederlassung besucht hatte und Herrn Bernhardt, der sich gerade in der Zentrale befand, zu interviewen. Etwa zwei Monate danach wurden die Interviews in der chinesischen Niederlassung durchgeführt, die dort ebenfalls in den Räumlichkeiten des Unternehmens stattfanden.

2.1.2 Interviewte Personen im Unternehmen

Zentrale

- Herr Binge, Monteur
- Frau Rothendorf, Bürokauffrau
- Herr Schmälzer, Angestellter Geschäftsführer
- Herr Wehrich, Gründer und Eigentümer des Unternehmens
- Herr Wisskamp, Leitung IT

Niederlassung

- Herr Bernhardt, Vertriebsleiter
- Herr Ling, Monteur
- Frau Liu, Finanzen und Administration
- Herr Zheng, Einkäufer

2.2 Das Unternehmen Kramer GmbH & Co. KG

2.2.1 *Ablauf der Feldforschung*

Alle Gespräche fanden in den Räumen des Unternehmens statt. Interviewt wurden am Heimatstandort zuerst der Geschäftsführer, Herr Kramer, der sehr bereitwillig und ausführlich über das Unternehmen und insbesondere die chinesische Niederlassung berichtete. Dieser gewährte alle weiteren Interviews am Heimatstandort und empfahl einen Besuch der Niederlassung. Die Interviews in der Zentrale fanden wenige Wochen nach diesem ersten Gespräch statt. Wenige Monate später wurden die Interviews in der Niederlassung während des ersten Forschungsaufenthalts in China durchgeführt.

2.2.2 *Interviewte Personen im Unternehmen*

Zentrale

- Herr Karl, Betriebsratsvorsitzender
- Herr Kramer, Geschäftsführer und Inhaber
- Herr Müller, Fertigungsleiter
- Herr Simon, Konstrukteur

Niederlassung

- Herr Bo, Konstrukteur
- Herr Cheng, Vertriebler
- Herr Ding, Leiter Montage
- Frau Fang, Leiterin Qualitätsmanagement
- Herr Jing, Geschäftsführer
- Herr Peng, Vertriebler

2.3 Das Unternehmen Höger GmbH

2.3.1 *Ablauf der Feldforschung*

Alle Interviews in der Zentrale fanden am Heimatstandort im Verlauf eines Tages statt. Die Interviews in der Niederlassung fanden in den dortigen Räumen während eines Forschungsaufenthalts in China statt.

2.3.2 *Interviewte Personen im Unternehmen*

Zentrale

- Herr Dinkel, Konstrukteur
- Herr Nienstedt, Gruppenmeister Montage
- Herr Potthoff, Vertriebler
- Herr Reinacker, Projektleiter
- Herr Sperlich, Betriebsratsvorsitzender
- Herr Wetzel, Vertriebler
- Herr Winkelmann, Geschäftsführer

Niederlassung

- Frau Ben, Finanzen und Administration
- Herr Bing, Konstrukteur
- Frau Ling, Produktionsleiterin
- Herr Roland, Technischer Direktor
- Herr Schwan, Vorarbeiter Produktion
- Herr Spiecher, Maschinenbauingenieur Konstruktion
- Herr Zhang, Teamleiter Konstruktion
- Herr Zong, Geschäftsführer
- Herr Xiao, Monteur