



Internationalisierungs- kompetenz bei KMU

Mit einem Führungsaudit zentrale Kompetenzen messen und vergleichen

Sheron Baumann/Sylvie Oldenzil Scherrer/Ingo Stolz

Der Erfolg in internationalen Märkten ist für viele kleine und mittlere Unternehmen in der Schweiz überlebenswichtig. Was macht aber den internationalen Erfolg möglich und welche Kompetenzen benötigen Führungskräfte dafür? Der Beitrag stellt ein Führungsaudit vor, welches die erfolgreiche Internationalisierung unterstützen kann.

Hintergrund

Die schweizerische Handelsbilanz weist seit fast 20 Jahren einen durchweg positiven Saldo auf, der in dieser Zeit um knapp das Fünffache gestiegen ist.¹ Der Anteil von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) an der damit verbundenen Exportleistung ist beachtlich. So sind 90 Prozent der exportierenden schweizerischen Unternehmen KMU, die für rund 45 Prozent des schweizerischen Exportwerts verantwortlich sind.²

Neben den traditionell wichtigen Absatzmärkten (Nachbarländer der Schweiz, Resteuropa, USA) haben Asien sowie Südamerika in den letzten 30 Jahren an Bedeutung für die Schweizer Exportwirtschaft gewonnen.³ Exportierende KMU sind also zunehmend mit multinationalen und multikulturellen Arbeitskontexten zur Erfolgssicherung und -maximierung konfrontiert. Das konkrete Ob und Wie entsprechender unternehmerischer Internationalisierungsschritte stellt damit eine Herausforderung dar. Diesbezügliche Entscheidungen erfordern von KMU-Führungskräften viel Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen. Während Großunternehmen für Internationalisierungsentscheidungen oft auf Expertenabteilungen und Beratungsunternehmen zurückgreifen, stehen Entscheidungsträgerinnen und -träger in KMU den großen Herausforderungen, wie einem Mangel an Informationen sowie widersprüchlichen Anreizen und konkurrierenden Zielen, oftmals allein gegenüber.⁴ Den KMU-Führungskräften fehlen für diese Entscheidungen häufig die nötigen Erfahrungen, das Wissen, die Fähigkeiten und ein entsprechend international ausgerichtetes (soziales) Netzwerk.⁵

Schweizer KMU finden deshalb auf dem Weg ihrer fortlaufenden Internationalisierung oftmals keine geeignete Hilfe in Form von gängigen Praxismodellen oder am Beratungsmarkt. Umgekehrt scheint es aber auch den klassischen KMU-Beratungen schwerzufallen, ein fundiertes Best-Practice-Angebot für die Führung und die organisationale Gestaltung von häufig unscharfen Internationalisierungsprozessen zu definieren. Diese Beobachtungen haben die Hochschule Luzern dazu be-

wogen, zusammen mit Unternehmenspartnern ein Projekt zur Erforschung und Förderung von Führungs- und Managementkompetenzen in KMU-Internationalisierungsprozessen durchzuführen. Aufgrund seines strategischen Charakters wurde das Projekt von Innosuisse (der öffentlich-rechtlichen Agentur zur Förderung der wissenschaftsbasierten Innovation) finanziell gefördert. Ziel des Projekts war es, die Grundlagen und einen Prototyp für ein Führungsaudit zu schaffen, mit dem KMU ihre Internationalisierungskompetenz auf Führungs- und Managementebene evaluieren können. Führungskräfte von KMU sollen damit unterstützt bzw. befähigt werden, die Internationalisierung effektiver und effizienter zu organisieren. Im Fokus des Audits steht dabei die kontinuierliche Internationalisierung des Unternehmens und nicht der einzelne Internationalisierungsschritt.

Identifikation der Kompetenzen

Die Luzerner Forschungsgruppe befasste sich in einem ersten Schritt mit den Führungs- und Managementkompetenzen von KMU-Führungspersönlichkeiten, welche anerkannte Erfolge bei der Internationalisierung aufweisen konnten. In neun halbstrukturierten Interviews wurden dazu Informationen gesammelt, welche dann in einem Mixed-Methods-Design in enger Zusammenarbeit mit fünf international tätigen Unternehmenspartnern validiert und verdichtet wurden. Die Analyse der Handlungsweisen ergab dabei, dass KMU-Führungskräfte meist als Generalisten im Prozess der Internationalisierung agieren.

KMU-Führungskräfte agieren im Prozess der Internationalisierung meist als Generalisten.

Obwohl viel Verschiedenes oft gleichzeitig getan wird, konnte durch die qualitative Inhaltsanalyse der Interviewdaten erkannt werden, dass es dabei dennoch eine Systematik gibt.

Denn die generalistischen Führungs- und Managementkompetenzen, die erfolgreich internationalisierende KMU-Führungskräfte anwenden, können den folgenden sieben Kategorien zugeordnet werden:

- *Risikobewusstsein*: Die Kompetenz, eine adäquate Risikoeinschätzung vorzunehmen, um je nach Reifegrad eines Internationalisierungsprojektes entweder kleinteilige Internationalisierungsvarianten mit Fehlertoleranz zu testen oder konsequent und mutig auch größere Ressourcen zu mobilisieren.
- *Strategie*: Die Kompetenz, eine Internationalisierungsstrategie – falls nötig agil rollierend – herzuleiten, zu fokussieren und umzusetzen.
- *Lernfähige Organisation*: Die Kompetenz, die Kultur einer lernfähigen Organisation herzustellen, damit im Internationalisierungskontext im richtigen Maße Exploration, Delegation und Entwicklung stattfinden.
- *Unternehmergeist*: Die Kompetenz, kontinuierlich Elan, Durchhaltewillen, Problemlösungsorientierung, Improvisationsvermögen, Zielgerichtetheit und Resilienz zu zeigen und über Landesgrenzen hinaus vorzuleben.
- *Interkulturelle Kompetenz*: Die Kompetenz, Personen mit anderen kulturellen Hintergründen sowohl persönlich wie beruflich einschätzen zu können; sich an Gepflogenheiten und Regeln anderer Kulturen und Märkte anzupassen und etwaige Unterschiede zu überbrücken.
- *Internationale Partnerschaften*: Die Kompetenz, internationale Partnerschaften aufzubauen, zu nutzen und zu fördern, um unternehmerische Ziele voranzubringen.
- *Marktorientierung*: Die Kompetenz, Verständnis für kulturell unterschiedliche Kunden- und Marktbedürfnisse sowie Marktmechanismen zu entwickeln, um internationale Kunden und Märkte effektiv und effizient zu bedienen.

Operationalisierung der Messung und Herleitung der Benchmark

In der anschließenden Projektphase wurden vom Forschungsteam zu jeder Dimension zwischen sechs und neun Aussagen entwickelt (vgl. Abb. 1), deren Grad der Zustimmung mithilfe einer sechsstufigen und in gleichen Abständen (äquidistant) dargestellten Likert-Skala (von 1 »trifft überhaupt nicht zu« bis 6 »trifft vollkommen zu«) gemessen wird. Nach einigen Anpassungen aufgrund von Pretest-Ergebnissen wurde das Messinstrument⁶ in einen elektronischen Fragebogen integriert. Dieser wurde von 69 Führungspersonen aus schweizerischen KMU ausgefüllt. Die Ergebnisse dienen als Benchmark, wenn KMU ihre Internationalisierungskompetenz beurteilen möchten, und zwar für jeweils jede der oben beschriebenen sieben Kompetenzdimensionen. Somit erleichtert das Tool durch eine entsprechende externe Benchmark, Stärken und Schwächen systematisch zu identifizieren und Handlungsempfehlungen abzuleiten. Wiederholte Messungen lassen auch Aussagen über die Entwicklung der Kompetenzen zu, die den Dimensionen zugrunde liegen.

Risikobewusstsein
Wir setzen in einem überschaubaren Rahmen Ressourcen ein, um Internationalisierungserfahrung zu sammeln.
Wir vermeiden Vorgehensweisen, die unsere Flexibilität und Anpassungsfähigkeit reduzieren.
Wir testen mögliche Internationalisierungsvarianten mit Pilotprojekten.
Wir bewerten regelmäßig die Risiken unseres Internationalisierungsvorhabens und nehmen nötigenfalls Anpassungen vor.
Wir investieren mutig in die Umsetzung unseres Internationalisierungsvorhabens.
Wir sind bereit, Risiken zu tragen, um unser Internationalisierungsvorhaben konsequent umzusetzen.

Interkulturelle Kompetenz
Wir reisen regelmäßig in unsere Zielmärkte.
Wir entdecken oft neue Länder und Kulturen.
Wir können unsere internationalen Partner gut einschätzen.
Wir können uns an die Gepflogenheiten unserer Zielmärkte anpassen.
Wir und unsere internationalen Partner ergänzen uns gut.
Wir verstehen, was die Ansprüche unserer internationalen Kunden sind.

Abb. 1 Aussagen bezüglich der Teilkompetenzen »Risikobewusstsein« und »interkulturelle Kompetenz«

Der Fragebogen wurde von 69 Führungspersonen aus schweizerischen KMU ausgefüllt. Die Ergebnisse dienen als Benchmark.

Das Beispiel einer Einzelauswertung in Abbildung 2 zeigt ein KMU, welches in den Dimensionen »lernfähige Organisation« und »Unternehmergeist« im Vergleich zum Gesamtsample sehr gut dasteht. Es liegt hier über dem dritten Quartil und somit im besten Viertel aller in die Benchmark miteinbezogenen Messungen. Bei den Dimensionen »Risikobewusstsein« und »Strategie« liegt es knapp über dem Median, d. h., es gehört hier immerhin noch zur besseren Hälfte des Samples. Dringender Handlungsbedarf besteht bei diesem Beispiel in den Dimensionen »Marktorientierung«, »internationale Partnerschaften« und »interkulturelle Kompetenzen«, denn hier erreicht das Unternehmen Werte, die unter dem ersten Quantil liegen, d. h., es gehört hier zum schlechtesten Viertel.

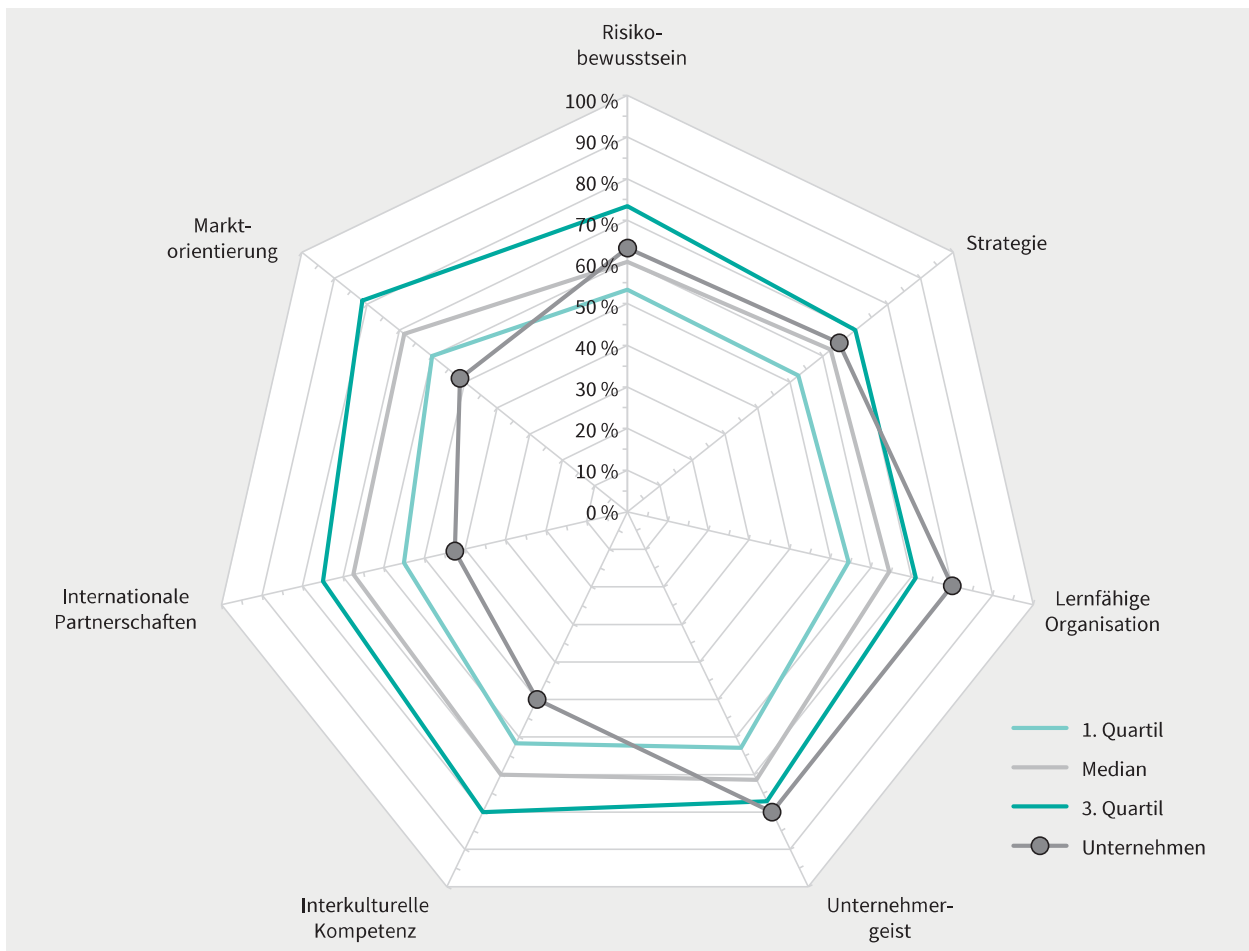


Abb. 2 Messergebnis eines Unternehmens

Nutzen für KMU

Das Luzerner Internationalisierungsaudit verlangt Führungskräften einiges an Ehrlichkeit ab. Dennoch lohnt es sich: Denn die KMU können sich dank der Auswertung des Fragebogens und der hinterlegten Benchmark einfach visuell orientieren, wo sie im Vergleich zu anderen KMU bei der Erreichung der nötigen Internationalisierungskompetenzen stehen. Dabei entfällt die oft nicht einfache Suche nach einem Benchmarking-Partner bzw. nach externen Kennzahlen für einen Vergleich und das KMU erhält Hinweise für eine etwaig nötige Kompetenzentwicklung. Das vorgestellte Tool unterstützt außerdem verschiedene Benchmarkings, d. h. ein funktionales (Vergleich mit anderen Unternehmen auch über Branchengrenzen hinweg) und ein generisches Benchmarking (Vergleich mit Unternehmen der gleichen Branche).⁷

Mit diesem Tool lässt sich ein zweistufiger Prozess unterstützen, sowohl in einem unternehmensinternen Entwicklungsprozess wie auch im Rahmen einer Beratungsdienstleistung:

1. Zuerst können durch die Bearbeitung des Fragebogens Schwächen und Stärken aufgedeckt werden. Dabei können die Aussagen von verschiedenen Funktionsträgerinnen und -trägern bewertet werden.

2. So entsteht eine erste Diagnose, die in einem zweiten Schritt durch eine gezielte externe Beratung ergänzt wird oder als Grundlage für die eigene Entwicklung und Implementierung von Maßnahmen dient.

Das Internationalisierungsaudit bietet Schweizer KMU eine Standort- und Förderanalyse bezüglich der Führungs- und Managementkompetenzen im Geschäftsfeld der Internationalisierung. Eine solche Analyse kann sich angesichts der sich stets beschleunigenden Internationalisierung rasch auszahlen.

Anmerkungen

- 1 Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung: KMU in Zahlen: Exporte aus der Schweiz, 2020, (www.kmu.admin.ch), <https://tinyurl.com/2p8w56hp> (letzter Zugriff: 25.02.2022).
- 2 Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung: Die überwältigende Mehrheit der Exportunternehmen sind KMU, 2019, (www.kmu.admin.ch), <https://tinyurl.com/2p8kry58> (letzter Zugriff: 25.02.2022).
- 3 Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung: KMU in Zahlen: Exporte aus der Schweiz, 2020, a. a. O.
- 4 Aharoni, Y./Tihanyi, L./Connelly, B. L.: Managerial Decision-Making in International Business: A Forty-Five-Year Retrospective. In: Jour-

nal of World Business, 46. Jg., 2011, H. 2, S. 135–142,
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.001>.

- 5 OECD, 2009
- 6 Die Zuverlässigkeit von Befragungsinstrumenten wird häufig mit Cronbachs Alpha gemessen. Werte ab ca. 0,7 gelten dabei als akzeptabel. Für die Dimensionen der hier erläuterten Befragung konnten Werte zwischen 0,7 und 0,9 nachgewiesen werden.
- 7 Vgl. z. B. Hofmann, A.: Benchmarking. In: Klaus, P./Krieger, W. (Hrsg.): Gabler-Lexikon Logistik. Management logistischer Netzwerke und Flüsse, Wiesbaden 2012, S. 41–46.



Sheron Baumann
 Wissenschaftlicher Mitarbeiter,
 Competence Center Management
 and Law,
 Hochschule Luzern – Wirtschaft
sheron.baumann@hslu.ch



Sylvie Oldenzil Scherrer
 Doktorandin, Center for Family Entrepreneurship & Ownership, Jönköping International Business School, Schweden
sylvie.scherrer@ju.se,
sylvie.scherrer@gmail.com



Prof. Dr. Ingo Stolz
 Co-Leiter,
 Competence Center Unternehmensentwicklung, Führung und Personal,
 Hochschule Luzern – Wirtschaft
ingo.stolz@hslu.ch

Im nächsten Heft:

- zfo-Toolkit **Emotionale Intelligenz**
 zfo-Toolkit **Szenario zur Krisennavigation**

IMPRESSUM

Herausgeber

zfo-Herausgebergesellschaft GbR, c/o Schäffer-Poeschel Verlag,
 Postfach 15 03 55, 70076 Stuttgart.

Die zfo-Herausgebergesellschaft GbR ist eine Kooperation der Gesellschaft für Organisation e. V. (gfo), der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management (SGO) und der Österreichischen Vereinigung für Organisation und Management (ÖVO).

Herausgeberbeirat

Dr. Markus Sulzberger, Ehrenpräsident der SGO (Vorsitzender des Herausgeberbeirats); Martin Bergmann, Schäffer-Poeschel Verlag; Prof. Dr. Jetta Frost, Universität Hamburg; Prof. Dr. Anja Habegger, Berner Fachhochschule; Susanne Hahn, 1886Ventures, Stuttgart; Prof. Dr. Martin Högl, Ludwig-Maximilians-Universität München; Jens Jahn, The Boston Consulting Group; Prof. Dr. Stephan Kaiser, Universität der Bundeswehr München; Dr. Stephan Leixnering, Vizepräsident der ÖVO, Wirtschaftsuniversität Wien; Dr. Rudolf Lütke Schwienhorst, Präsident der gfo, Partner im Dialog – Unternehmensberater GmbH; Dr. Gerd Nanz, covalgo consulting GmbH, Wien; Prof. Dr. Heike Nettelbeck, Hochschule Darmstadt; Prof. Dr. Thomas Russack, Vizepräsident der gfo, FOM Hochschule für Oekonomie & Management; Dr. Michael Schäffer, Siemens AG; Prof. Dr. Gerhard Schewe, Westfälische Wilhelms-Universität Münster; Dr. Heiko Wolters, Egon Zehnder International GmbH.

Schriftleitung

Univ.-Prof. Dr. Gerhard Schewe, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation, Personal & Innovation, Universitätsstraße 14–16, 48143 Münster, Telefon 02 51/83 22 831, E-Mail: zfo@wivi.uni-muenster.de

Verlag

© Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH, Reinsburgstraße 27, 70178 Stuttgart, Telefon 07 11/21 94-0, E-Mail: zfo@schaeffer-poeschel.de

Objektleitung

Dr. Frank Baumgärtner

Redaktion

Corina Alt (www.publicate.eu), Traudl Kupfer (www.traudl-kupfer.de)

Umshlaggestaltung

Sandra Schönthaler

Bildnachweis

Getty Images, AdobeStock

Satz

Claudia Wild, Konstanz

Druck und Auslieferung

Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG, Calbe (Saale)

Erscheinungsweise

6-mal jährlich (Februar, April, Juni, August, Oktober, Dezember)

Abonnementservice

Haufe Service Center GmbH, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon 08 00/72 34 250*, Telefax 08 00/50 50 446* (* kostenlos), E-Mail: service@schaeffer-poeschel.de

Bezugsbedingungen

Jahresabonnement 149,90 € (Vollabo) bzw. 119,90 € (Digitalabo), Einzelheft 29,90 € (jeweils einschließl. Mehrwertsteuer und Versandkosten). Berechnung jährlich im Voraus. Bestellungen sind unter www.zfo.de oder über die Haufe Service Center GmbH möglich. Abbestellungen sind bei der Haufe Service Center GmbH schriftlich einzureichen und jederzeit zur nächsten erreichbaren Ausgabe möglich. Keine Ersatz- oder Rückzahlungsansprüche bei Störung oder Ausbleiben durch höhere Gewalt oder Streik.

Anzeigen

Bernd Junker, Haufe Lexware Services GmbH & Co. KG, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg, Telefon 0931/2791-556, E-Mail: bernd.junker@haufellexware.com, Anlieferadresse für Anzeigen: daten@haufe.de

Urheber- und Verlagsrechte

Die Zeitschrift sowie alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Zeitschrift darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlags vervielfältigt oder verbreitet werden.

Informationen für Autoren und Autorinnen

www.zfo.de

Die Mitglieder der gfo, SGO und ÖVO erhalten diese Zeitschrift im Rahmen ihrer Mitgliedschaft.

ISSN 0722-7485
www.zfo.de