

Begleitforschung  
**InterSpiN**

# Internationalisierung von regionalen Netzwerken und Clustern

---

EINE ANALYSE DER INTERNATIONALISIERUNGSMOTIVE

15.03.2017

Nils Grashof & Henrik Dassow

- Centre for Regional and Innovation Economics -

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

**PTJ**  
Projektträger Jülich  
Forschungszentrum Jülich

## Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung .....	<b>1</b>
2. Internationalisierung von Unternehmen .....	<b>1</b>
2.1. Formen der Internationalisierung .....	<b>1</b>
2.2. Gründe, Motive und Ziele der Internationalisierung von Unternehmen .....	<b>3</b>
3. Internationalisierungsmotive von Clustern .....	<b>6</b>
4. Schlussfolgerung .....	<b>8</b>
I.    Literaturverzeichnis .....	<b>10</b>
II.   Anhang .....	<b>11</b>

## **1. Einleitung**

In Zeiten des Globalisierungsprozesses gewinnt die internationale Ausrichtung von Unternehmen immer mehr an Bedeutung. Gelingt es großen Konzernen häufig, im Ausland Fuß zu fassen, schrecken kleine und mittlere Unternehmen (KMU) nicht selten vor dem Internationalisierungsprozess zurück. Hohe Risiken, Kosten und Informationsdefizite über ausländische Märkte lassen Unternehmer auf inländischen Märkten verharren (Neumair et al., 2013). Insbesondere die Vernetzung von KMU in Clustern oder ähnlichen Netzwerken birgt die Möglichkeit, diese Hindernisse abzubauen und den Internationalisierungsprozess zu beschleunigen (Meier zu Köcker und Buhl, 2007).

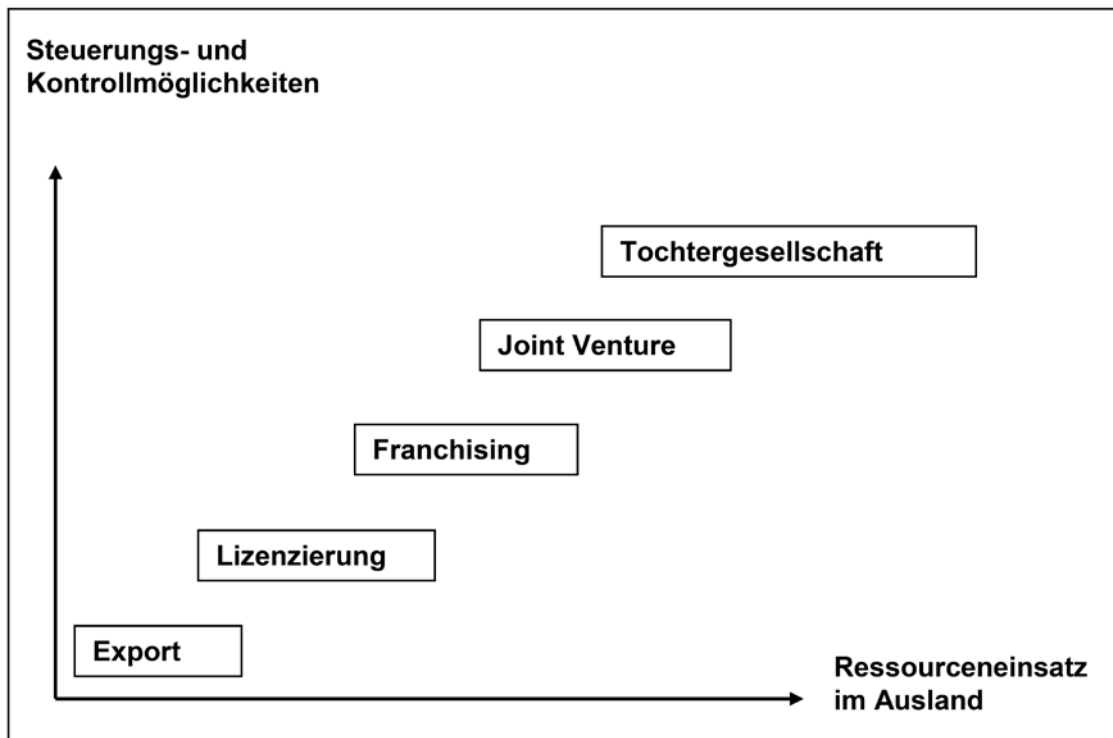
Der Globalisierungs-Trend betrifft darüber hinaus ebenfalls regionale Netzwerke bzw. Cluster. Bislang gibt es jedoch kaum wissenschaftliche Arbeiten, die sich mit dem Thema Clusterinternationalisierung befassen. Die vorliegende Arbeit möchte daher zum einen Ziele und Chancen des Internationalisierungsprozesses von Unternehmen herausarbeiten. Zum anderen werden in Kapitel 3, aufbauend auf den vorausgegangenen Erkenntnissen, konkret die Internationalisierungsmotive von Clustern bzw. Netzwerken thematisiert. Am Ende dieser wissenschaftlichen Arbeit folgt dann eine kurze Schlussfolgerung.

## **2. Internationalisierung von Unternehmen**

### **2.1. Formen der Internationalisierung**

Die Internationalisierung der unternehmerischen Tätigkeit ist kein homogener Begriff, der sich problemlos auf alle Phänomene der globalisierten Wirtschaft anwenden lässt. Vielmehr sollte beachtet werden, dass Internationalisierungsprozesse auf verschiedene Art und Weise vollzogen werden können (Terstriep, 2009).

Das folgende Schaubild ordnet den fünf genannten Internationalisierungsformen den jeweiligen Grad des Ressourceneinsatzes im Ausland (Abszisse) und die jeweilige Ausprägung der Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten (Ordinate) des internationalisierenden Unternehmens zu. Der Export zeichnet sich dadurch aus, dass dem exportierenden Unternehmen die geringsten Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten obliegen. Andererseits ist es nicht nötig, Ressourcen ins Ausland zu verlegen, sodass der Managementaufwand auch hier am geringsten ist. Dementsprechend ist die Gründung einer Tochtergesellschaft die aufwendigste Verlagerung von Ressourcen ins Ausland, bietet aber wiederum die Möglichkeit, die Auswirkungen der Internationalisierung selbst zu steuern.



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Woisetschläger, Evanschitzky (2005: 52)

**Abbildung 1:** Formen der Internationalisierung

Der Export stellt die wohl häufigste Internationalisierungsform von Unternehmen dar. Laut einer Umfrage aus dem Jahr 2008 exportieren 69% der befragten internationalisierten Unternehmen Produkte und Dienstleistungen ins Ausland (Becker und Ulrich, 2011). Bei der Lizenzierung gewähren Unternehmen ausländischen Interessenten Nutzungsrechte an Patenten, Software oder urheberrechtlich geschützten Gütern (Kutschker und Schmid, 2002). Das sogenannte Franchising überlässt ausländischen Investoren vertraglich ein Gesamtkonzept einer Unternehmung (inklusive der Güter der Lizenzierung), das im Ausland umgesetzt wird (Wolf, 2011). Abschließend stellen sowohl das Joint Venture als auch die Tochtergesellschaft eine Gründung eines neuen Unternehmens im Ausland dar, wobei ersteres eine gemeinsame Gründung durch mehrere unabhängige Unternehmen und letzteres die eigenständige Gründung eines neuen Unternehmens durch eine einzige Unternehmung meint (Kutscher und Schmid, 2002; Meckl, 2010).

## 2.2. Gründe, Motive und Ziele der Internationalisierung von Unternehmen

Die Literatur zur Begründung von Internationalisierungsbestrebungen von Unternehmen ist in ihrer Klassifizierung und Gewichtung nicht eindeutig. Beispielsweise unterteilen Backes-Gellner und Huhn (2000) sowie Terstriep (2009) die Motive bzw. Chancen der Internationalisierung in Anreize (Pull-Faktoren bzw. Proaktive Motive) und Zwänge (Push-Faktoren bzw. Reaktive Motive) und betonen neben der klassischen Verfolgung von Größenvorteilen und der Wahrnehmung von Marktpotentialen auch die individuelle Rolle des Unternehmers (Gellner und Huhn, 2000; Terstriep, 2009).

Gesättigte Inlandsmärkte würden Unternehmen dazu zwingen, den Schritt zu einer internationalen Ausrichtung zu wagen. Auch die Flucht vor zu hohem Wettbewerbsdruck lässt sich als Zwang klassifizieren. Zudem wären auch Anreize möglich, die aus einem Kostenkalkül resultieren, sodass eine Verlagerung von bestimmten operativen Tätigkeiten in das Ausland Kostenvorteile gegenüber der Konkurrenz ermöglicht. Alleinstellungsmerkmale, die im Inland zu Erfolgen geführt haben, lassen sich möglicherweise auch im Ausland vermarkten, wobei dies in erster Linie einen Anreiz darstellt. Zudem sind auch kulturelle Begebenheiten - wie beispielsweise Sprachkenntnisse - innerhalb eines Unternehmens als Antriebskräfte einer Internationalisierung denkbar. Das zentrale und somit entscheidende Motiv ist in den meisten Fällen jedoch die Sicherung vorhandener und Erschließung neuer Absatzmärkte. Alles in allem sei noch erwähnt, dass in den seltensten Fällen lediglich ein Motiv die Entscheidung zur Aufnahme von Auslandsaktivitäten beeinflusst (Backes-Gellner und Huhn 2000).

Die folgende Abbildung teilt mögliche Motive der Internationalisierung in Push- und Pull-Faktoren auf und stellt sie gegenüber.

Push-Faktoren	Pull-Faktoren
Gesättigte Inlandsmärkte/Sinkende Nachfrage im Inland	Wahrnehmen von Marktpotentialen im Ausland/Aussicht auf Gewinne im Ausland
Hoher Wettbewerbsdruck	Vorhandensein von speziellen Kompetenzen, z.B. Auslandsmarkterfahrungen, Sprachkenntnisse, Auslandskontakte
Abhängigkeit von international agierenden Abnehmern (insbesondere Zulieferer)	Die auf Auslandsmärkten nachgefragte Besonderheit oder Einzigartigkeit des Produktes
Kostendruck (z.B. steigende Lohnstückkosten)	Kostenvorteile am ausländischen Standort
Nichtselbstinitiierte Aufträge aus dem Ausland (sog. "unsolicited orders")	Positive Einstellung des Unternehmers gegenüber Auslandsaktivitäten

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Backes-Gellner, Huhn (2000: 185)

**Abbildung 2:** Push- und Pull-Faktoren

Ferner könnte auch die Identifikation von externen Standort- und internen Unternehmensvorteilen dazu führen, dass Unternehmen den Schritt in das Ausland wagen. Standortvorteile sind als länder- und regionsspezifische Bedingungen anzusehen. Beispielsweise üben die klimatischen Verhältnisse in einer Region oder bestimmte rechtliche Regelungen eines Landes Einfluss auf die Internationalisierungsentscheidung aus. Unternehmensinterne Vorteile können Reputationsvorteile, Patente oder organisatorische Fähigkeiten sein, die das Unternehmen international konkurrenzfähig machen (Woisetschläger und Evanschitzky, 2005).

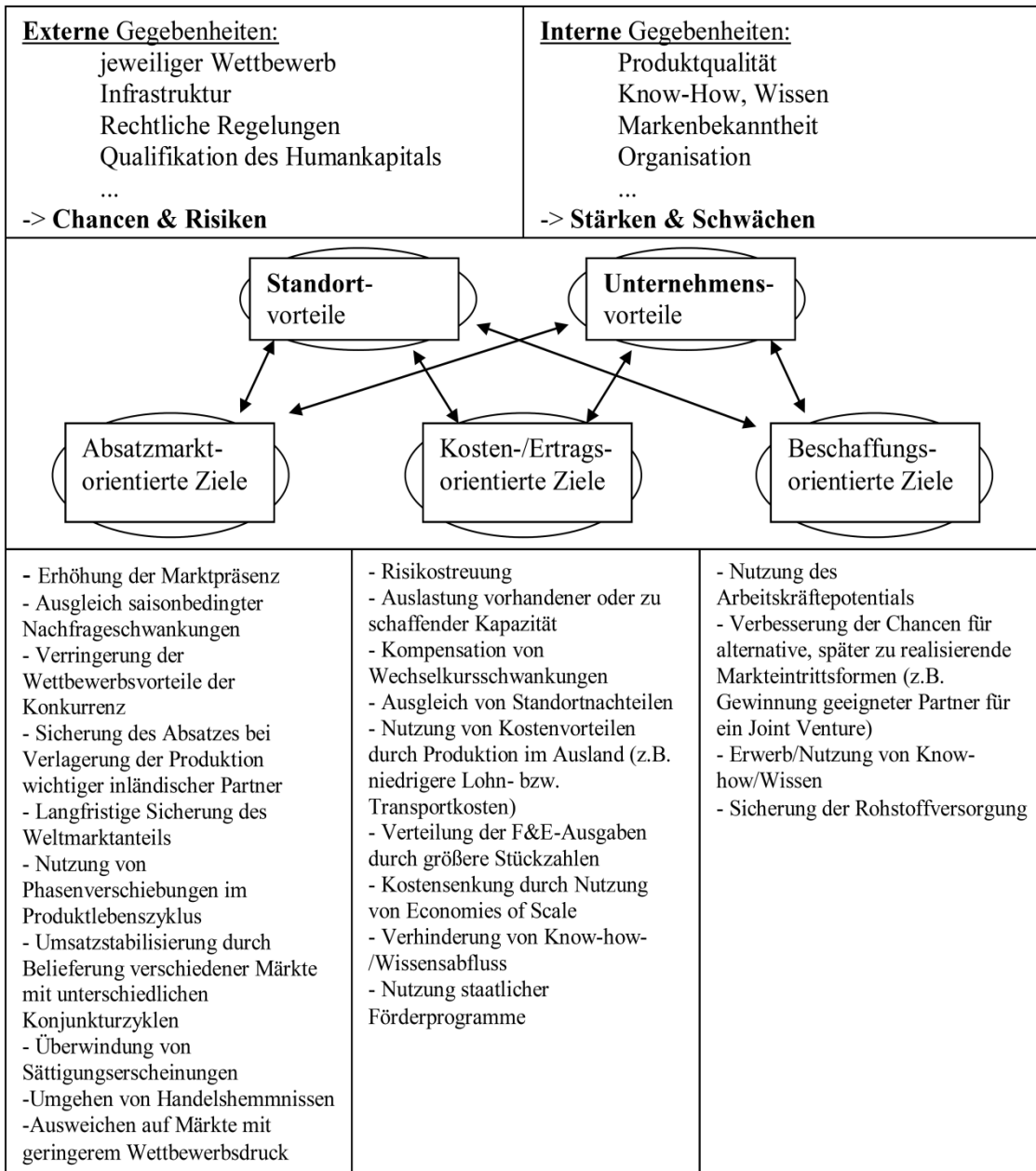
Müller und Kornmeier (2002) erwähnen explizit, dass zwischen Motiven und Zielen differenziert werden sollte. Motive für Internationalisierungsbestrebungen seien individuelle Antriebe der Unternehmensmitglieder und dürften nicht mit den Zielen des Unternehmens gleichgesetzt werden (s. auch Gelbrich und Müller, 2011). Die Ziele des Internationalisierungsprozesses von Unternehmen lassen sich in markt- und absatzorientierte Ziele, in kosten- und ertragsorientierte Ziele und in beschaffungsorientierte Ziele unterteilen.

Das vorherrschende marktorientierte Ziel ist auch an dieser Stelle die Erhöhung der Marktpräsenz; hiermit ist ähnlich wie bei Backes-Gellner und Huhn (2002) die Sicherung bestehender und die Erschließung neuer Märkte gemeint (Müller und Kornmeier, 2002).

Ein kostenorientiertes Ziel wäre beispielsweise die Verfolgung von Größenvorteilen. Unabhängig von den umsatzmaximierenden und kapazitätsauslastenden Zielen stellen Unternehmen im Rahmen des Internationalisierungsprozesses fest, dass sie zunehmende (steigende) Skalenerträge realisieren. Dies bedeutet im Endeffekt, dass die Gesamtkostenkurve einen positiv-abnehmenden Verlauf hat. Praktisch sinken somit die Stückkosten jeder einzelnen produzierten Gütereinheit, wenn die produzierte Menge erhöht wird (Krugman und Wells, 2010).

Als beschaffungsorientiertes Ziel soll an dieser Stelle der Erwerb von Wissen/Know-How erläutert werden. Häufig schrecken Unternehmen vor der Errichtung ausländischer Geschäftsstandorte zurück, da die Gefahr von Wissensverlust oft zu groß erscheint. Unabhängig davon, dass Unternehmen ihr selbstproduziertes Wissen durch Patente schützen können, kann auch der eigene Wissensstock von der Internationalisierung profitieren. Sogenannte Wissensspillover existieren dort, wo viele Unternehmen ihr Humankapital ansiedeln und es durch Agglomerationseffekte dazu führen kann, dass Unternehmen durch regionale Nähe Wissen austauschen. Beispielsweise können KMU auf diese Weise Zugang zu innovativen Technologien erhalten, die sonst aufgrund begrenzter Ressourcen im Stammland nicht entwickelt hätten werden können (vgl. Becker und Ulrich 2011).

Ahlert et al. (2006) verbinden die Ansätze von Müller, Kornmeier (2002) und Woisetschläger, Evanschitzky (2005) und verdeutlichen das Zusammenspiel von Vorteilen und Zielen. Der obere Abschnitt der folgenden Abbildung beinhaltet mögliche externe und interne Gegebenheiten, welche auch als Chancen & Risiken bzw. Stärken & Schwächen bezeichnet werden können. Je nach Ausprägung dieser Gegebenheiten ergeben sich im zweiten Abschnitt Standort- bzw. Unternehmensvorteile. Die Verbindungen zwischen den Vorteilen und den einzelnen Zielarten sollen verdeutlichen, dass die Realisierung von bestimmten Zielen in der Regel durch das Vorhandensein von Vor- und Nachteilen determiniert, folglich erleichtert bzw. erschwert werden kann. Beispielsweise wird der Erwerb von Wissen auf ausländischen Märkten durch bereits vorhandene innerbetriebliche Know-How-Kompetenzen erleichtert (Interne Gegebenheiten: Know-How -> Unternehmensvorteile -> Beschaffungsorientierte Ziele -> Erwerb/Nutzung von Know-How/Wissen).



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Ahlert, Hesse, Kruse (2006: 11) und Müller, Kornmeier (2002: 114)

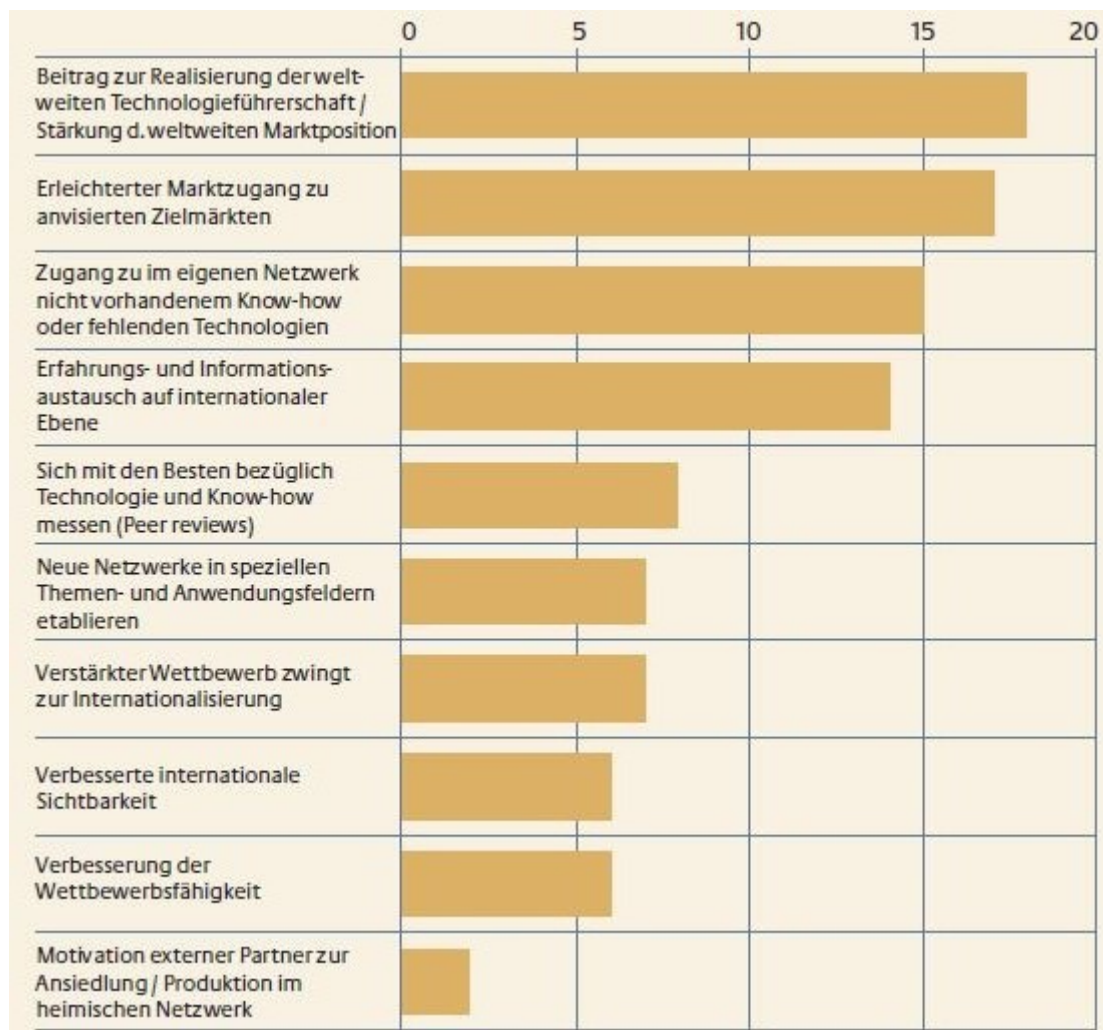
**Abbildung 3:** Zusammenspiel der Vorteile und Ziele

### 3. Internationalisierungsmotive von Clustern

Aufbauend auf den theoretischen Erkenntnissen über die Internationalisierung von Unternehmen, ist es nun möglich, sich konkret mit den Internationalisierungsmotiven von Clustern bzw. regionalen Netzwerken zu beschäftigen. Wie bereits zu Beginn dieser Arbeit beschrieben, existieren bislang kaum wissenschaftliche Arbeiten zu diesem Forschungsgegenstand.



Eine wichtige Ausnahme in diesem Zusammenhang bezieht sich jedoch auf den Artikel von Meier zu Köcker und Buhl (2007). Im Rahmen dieser wissenschaftlichen Studie wurden jeweils 91 Netzwerke aus zehn verschiedenen europäischen Staaten, zumeist vertreten durch die jeweiligen Clustermanager, nach den aktuellen oder geplanten Internationalisierungsaktivitäten befragt. Bei der Frage nach den Beweggründen für eine Internationalisierung wurden, auf Grund der zu erwartenden Komplexität, keine Standardantworten vorgegeben. Die Antworten wurden anschließend ausgewertet und entsprechend der Inhalte zusammengefasst (Meier zu Köcker und Buhl, 2007). Die Ergebnisse dieser Befragung sind in der Abbildung 4 illustriert.



**Abbildung 4:** Motive für eine Internationalisierung von Clustern bzw. Netzwerken (Meier zu Köcker und Buhl, 2007)

Bei näherer Betrachtung der Ergebnisse erkennt man, dass vier Gründe besonders häufig genannt werden. Die meisten Cluster bzw. regionalen Netzwerke finden, dass der primäre Grund für eine Internationalisierung in dessen Beitrag zur Realisierung der weltweiten Technologieführerschaft sowie zur Stärkung der weltweiten Marktposition liegt. Es geht den befragten Clustern folglich um den Erhalt bzw. den Ausbau ihrer Technologieführerschaft

sowie ihrer allgemeinen Marktposition. Ebenfalls von relativ großer Bedeutung ist die Erwartung, dass durch internationale Kooperationen die entsprechenden Zielmärkte leichter und effizienter besetzt werden können. Hierbei handelt es sich somit um ein eindeutig marktgetriebenes Argument. Darüber hinaus wird, insbesondere in den Fällen, in denen die Cluster intern nicht über alle notwendigen Ressourcen bzw. Kompetenzen verfügen, erwartet, dass durch eine Internationalisierung fehlendes Anwendungs- und/oder Technologie-Know-How erworben werden kann. In eine ähnliche Richtung geht auch die relativ häufig erwähnte Erwartung, dass eine Internationalisierung, zu einem verstärkten Erfahrungs- und Informationsaustausch auf internationaler Ebene führt (Meier zu Köcker und Buhl, 2007).

Zu vergleichbaren Ergebnissen kommt auch Islankina, die in ihrer Studie aus dem Jahr 2015 u. a. die Internationalisierungsmotive von regionalen Clustern in Russland analysiert.<sup>1</sup> 69% der befragten Cluster gaben den Zugang zu bislang nicht verfügbarem Wissen und Technologien als primäres Motiv für ihre Internationalisierung an. Auch die Stärkung der weltweiten Marktposition (63%) sowie der erleichterte Zugang zu den entsprechenden Zielmärkten (56%) wurden von vergleichsweise vielen Clustern als Grund für eine Internationalisierung erwähnt (Islankina, 2015).

Abschließend kann daher zusammenfassend festgehalten werden, dass es durchaus Gemeinsamkeiten zwischen den Internationalisierungsmotiven von Unternehmen und Clustern gibt. Bei den Clustern beziehen sich die Motive jedoch vor allem auf den Erhalt/Ausbau der Technologieführerschaft/Marktposition, einen leichteren Marktzugang, den Zugang zu bislang nicht verfügbarem Wissen sowie einem verstärkten Erfahrungs- und Informationsaustausch auf internationaler Ebene.

#### **4. Schlussfolgerung**

Die noch immer allgegenwärtige Globalisierung betrifft auch regionale Netzwerke bzw. Cluster. Während die Internationalisierung von Unternehmen jedoch bereits sehr detailliert erforscht wurde, gibt es zu der Internationalisierung von Clustern und deren Motive bislang kaum wissenschaftliche Arbeiten.

Einen ersten Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke leistet diese wissenschaftliche Arbeit. So konnte neben den Formen und Motiven einer Unternehmensinternationalisierung ebenfalls aufgezeigt werden, welche Ziele Cluster bei ihrer Internationalisierung anstreben. Der Zugang zu Wissen bzw. Technologien sowie der Erhalt und Ausbau der

---

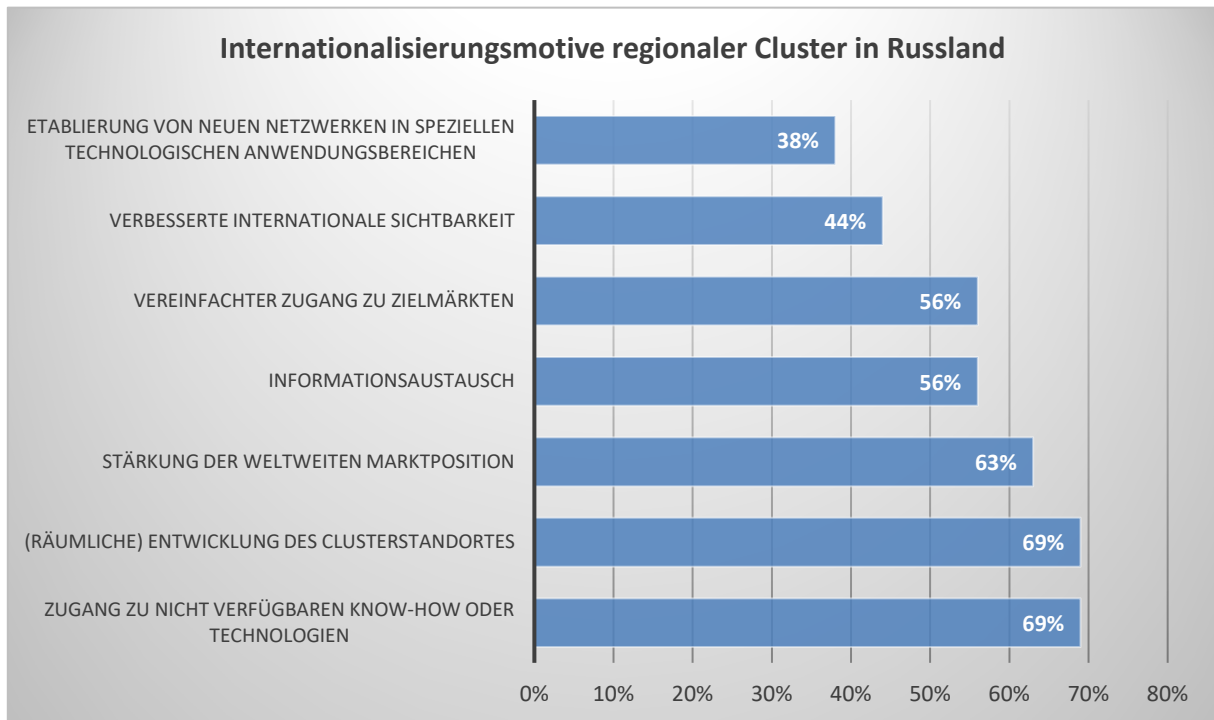
<sup>1</sup> Für eine detaillierte Übersicht der Ergebnisse vergleiche Abbildung 5 im Anhang.

Technologieführerschaft sowie Marktposition zählen dabei u. a. zu den relevantesten Internationalisierungsmotiven. Zu betonen ist in diesem Zusammenhang allerdings, dass derartige Motive letztendlich sehr unterschiedlich in ihrer jeweiligen Relevanz ausfallen dürften (Meier zu Köcker und Buhl, 2007).

## I. Literaturverzeichnis

- Ahlert, D., Hesse, J., & Kruse, P. (2006): Internationale Markenführung in Dienstleistungsnetzwerken – Internationalisierung von KMU: Bericht zum ersten Projektschritt des Teilprojektes „Schäper“, Westfälische Wilhelms-Universität Münster.
- Backes-Gellner, U., & Huhn, K. (2000): Internationalisierungsformen und ihre Bedeutung für mittelständische Unternehmen. In: Gutmann, J., & Kabst, R. (Hrsg.): Internationalisierung im Mittelstand: Chancen - Risiken - Erfolgsfaktoren. Gabler: Wiesbaden, S. 175-191.
- Becker, W., & Ulrich, P. (2011): Internationalisierung mittelständischer Familienunternehmen - Gründe, Erscheinungsformen, Fallstudien. In: Keuper, F., & Schunk, H. A. (Hrsg.): Internationalisierung deutscher Unternehmen - Strategien, Instrumente und Konzepte für den Mittelstand. 2. Aufl. Gabler: Wiesbaden, S. 51-71.
- Gelbrich, K., & Müller, S. (2011): Handbuch Internationales Management, Oldenbourg: München.
- Islankina, E. (2015): INTERNATIONALIZATION OF REGIONAL CLUSTERS: THEORETICAL AND EMPIRICAL ISSUES, *Higher School of Economics Research Paper*, No. WP BRP 41/STI/2015.
- Kutschker, M., & Schmid, S. (2002): Internationales Management, Oldenbourg: München.
- Meckl, R. (2010): Internationales Management. 2. überarb. und erw. Aufl. Vahlen: München.
- Meier zu Köcker, G., & Buhl, C. M. (2007): Internationalisation of Networks: Barriers and Enablers – Study: Empirical analysis of selected European networks, VDI/VDE Innovation + Technik GmbH.
- Müller, S., & Kornmeier, M. (2002): Motive und Unternehmensziele als Einflußfaktoren der einzelwirtschaftlichen Internationalisierung. In: Macharzina, K., & Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management - Grundlagen - Instrumente - Perspektiven. 2. Aufl. Gabler: Wiesbaden, S. 99-130.
- Neumair, S. M., Schlesinger, D. M., & Haas, H.-D. (2012): Internationale Wirtschaft - Unternehmen und Weltwirtschaftsraum im Globalisierungsprozess, Oldenbourg: München.
- Terstriep, J. (2009): Innovations- & Wettbewerbsfähigkeit von KMU sichern: Internationalisierung durch Vernetzung, In: *Forschung Aktuell 2/2009*: Gelsenkirchen.
- Woisetschläger, D., & Evanschitzky, H. (2005): Internationalisierung einer Marke - Erkenntnisse aus dem Franchising. In: Ahlert, D., Becker, B., Evanschitzky, H., Hesse, J., & Salfeld, A. (Hrsg.): Exzellenz im Markenmanagement und Vertrieb - Grundlagen und Erfahrungen. 2. Aufl. Deutscher Universitäts-Verlag: Wiesbaden, S. 49-61.
- Wolf, K. (2011): Internationalisierungsstrategien von deutschen Familienunternehmen, Josef Eul: Köln.

## II. Anhang



**Abbildung 5:** Internationalisierungsmotive regionaler Cluster in Russland (in Anlehnung an Islankina, 2015)