

DAS INTERNATIONALISIERUNGSVERHALTEN DEUTSCHER UNTERNEHMEN

Ergebnisse einer vergleichenden Studie für Brandenburg, Berlin und das Bundesgebiet

Sławomir Smyczek, Sarah Maria Bruhs, Mario Glowik

Zusammenfassung

Im Zuge der Integration weltweiter Wertschöpfungsketten hat die Internationalisierung von Geschäftsaktivitäten für Unternehmen aller Größenklassen gleichermaßen an Bedeutung gewonnen. Chancen und Risiken von Auslandsaktivitäten werden von den beteiligten Akteuren in der Regel unterschiedlich empfunden. Im Zuge einer Feldstudie sind insgesamt 102 Firmen aus dem gesamten Bundesgebiet im Zeitraum von Mai 2010 bis Juni 2011 zu ihrem Internationalisierungsverhalten (z. B. Internationalisierungsmotive und Erfolgsfaktoren) befragt worden. Die Ergebnisse werden für Brandenburgische und Berliner Unternehmen im Vergleich zum Bundesgebiet differenziert dargestellt.

Abstract

In the course of integration of global value added activities, the internationalization of business activities has gained increasing importance. However, opportunities and risks are perceived differently by the operating management. In the course of empirical field research between May 2010 and June 2011, 102 firms located in the Federal Republic of Germany were analyzed concerning their internationalization behavior (e.g., internationalization motives and success factors). Research outcomes are accumulated and differentiated between Brandenburg and Berlin in comparison to firms located in other regions ('Bundesländer') of Germany.

» I. EINFÜHRUNG

Tendenziell sinkende tarifäre Handelshemmnisse (Kutschker et al. 2011: 45), eine effiziente Logistik und verbesserte Informations- und Kommunikationstechnologien, haben ein günstiges Umfeld für grenzüberschreitende Unternehmenstätigkeiten geschaffen (Bode 2009: 1).

Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) prägen mit einem Anteil von 99,99% am Gesamtaufkommen aller Unternehmen das wirtschaftliche Bild in Brandenburg (Amt für Statistik Berlin-Brandenburg 2011, IfM Bonn 2012). Dennoch belegen aktuelle Statistiken, dass eine internationale Orientierung unter den KMU nach wie vor relativ schwach ausgeprägt ist (Krystek et al. 1997: 45). So lag beispielsweise der Anteil der KMU am gesamten Exportumsatz 2009 in Deutschland bei 21,48%; der von Großunternehmen hingegen bei 78,52% (Statistisches Bundesamt 2009). Diese Quote entspricht bei weitem nicht der wirtschaftlichen Bedeutung, welche die KMU auf dem Heimatmarkt besitzen, wo sie in 2009 49% der Bruttowertschöpfung

erwirtschafteten (IfM Bonn 2007: 28, Statistisches Bundesamt 2009; 2012).

» II. DATENMATERIAL & METHODEN

Die Studie wurde in Form einer empirischen Feldanalyse (persönliche Gespräche mit Studienteilnehmern) konzipiert. Firmenkontaktdaten wurden von der IHK Ostbrandenburg und der IHK Potsdam zur Verfügung gestellt. Das Datenmaterial ist in einem ersten Schritt nach Unternehmen mit Engagements auf ausländischen Märkten selektiert worden. In einem zweiten Schritt wurden mit den in Frage kommenden Unternehmen Gesprächstermine für ein persönliches Interview oder ein Telefoninterview vereinbart. Als Grundlage für die Interviews diente ein standardisierter Fragebogen mit sogenannten offenen und geschlossenen Fragen. Während erstere Fragekategorie uneingeschränkte Antwortmöglichkeiten (z. B. Stimmungsbild, Erfahrungen positiver bzw. negativer Art) zulässt, erlauben geschlossene Fragen, Antwortkategorien mit einer vorgegebenen Abstufung (z. B., 'stimme

vollkommen zu'; ,stimme überhaupt nicht zu'). Im Zuge der Befragung wurde mit einer 7-wertigen Likert-Skala gearbeitet. Die Interviews variierten in ihrer Länge von minimal 20 Minuten bis maximal 50 Minuten. Als Interviewpartner wurden Unternehmensvertreter in leitender Position und sogenannte Fachentscheider (z. B. internationaler Vertrieb, Marketing) identifiziert, welche über verlässliche Kenntnisse der Auslandsaktivitäten ihres Unternehmens verfügen. Als Erhebungszeitraum wird Mai 2010 bis Juni 2011 dokumentiert. Alle Daten und Quellenangaben sind anonymisiert. Insgesamt 37 Firmen der Studie kommen aus dem Raum Brandenburg und Berlin (rund 39%). Davon haben wiederum 23 Unternehmen ihren Firmensitz im Bundesland Brandenburg und 14 in der Bundeshauptstadt Berlin. 59 Firmen aus der Befragung sind im übrigen Bundesgebiet angesiedelt (rund 61%). 6 Unternehmen wollten zu ihrer regionalen Firmenherkunft keine Angaben machen.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Berlin	14	13,7	14,6	14,6
	Brandenburg	23	22,6	24,0	38,6
	Restliches Bundesgebiet	59	57,8	61,4	100,0
	Zwischensumme	96	94,1	100,0	
	k. A.*	6	5,9		
	Gesamt	102	100,0		

* k. A. = keine Angabe (Unternehmen die keine Aussage zu Ihrer Firmenherkunft machen wollten)

Tab. 1) Regionale Verteilung der Unternehmen in der Stichprobe

Gemäß einer Empfehlung der Europäischen Kommission werden Kleinunternehmen, kleine und mittlere Unternehmen (KMU) entsprechend ihrer Mitarbeiterzahl und ihres Umsatzes bzw. der Bilanzsumme definiert. Demnach gehört ein Unternehmen zur Kategorie der KMU, wenn es weniger als 250 Mitarbeiter beschäftigt und einen Umsatz von weniger als 50 Millionen Euro im Jahr erwirtschaftet (Europäische Kommission 2003). 66 von 102 Unternehmen aus der Stichprobe, also rund zwei Drittel, gehören zur Gruppe der KMU. Aufgrund der Stichprobenzusammensetzung sind die gewonnenen Erkenntnisse zum Internationalisierungsverhalten insbesondere auf KMU reflektierbar.

» III. ZUR INTERNATIONALISIERUNG VON UNTERNEHMEN

Das Internationalisierungsverhalten von KMU wird in der einschlägigen, aktuellen Literatur in Zusammenhang mit den Terminologien ‚Entrepreneurship‘ oder ‚International New Ventures‘ diskutiert (siehe exemplarisch Oviatt et al. 1994, Jones et al. 2002, Young et al. 2003, Dimitratos et al. 2005, Jones et al. 2005). Diese proklamieren, dass der unternehmerische Erfolg von KMU insbesondere auf einer neuen und einzigartigen Geschäftsidee beruht, welche von den etablierten Wettbewerbern nur schwer oder gar nicht imitiert werden kann. KMU und Großunternehmen unterscheiden sich jedoch in ihrer Ausgangsposition für einen internationalen Markteintritt (Kruse 2009: 24). Im internationalen Wettbewerb sehen

sich KMU im Vergleich zu Großunternehmen beispielsweise mit einer begrenzten Ressourcenausstattung konfrontiert. KMU verfügen häufig nicht über die notwendigen Kapital- oder Managementressourcen um Auslandsmärkte, beispielsweise in Form von Auslandsdirektinvestitionen, zu erschließen (Hausmann et al. 2006: 1).

Andererseits kann eine innovative und einzigartige Geschäftsidee größentechnisch bedingte Ressourcennachteile eines KMU ausgleichen. In diesem Zusammenhang kommt der Person des Firmengründers bzw. Geschäftsführers, eine entscheidende Bedeutung zu (Zahra et al. 2005: 21). Diese Person treibt aktiv die Entwicklung und die grenzüberschreitende Implementierung einer konkurrenzfähigen Firmenidee voran (Mathews et al. 2007: 394). Internationale Erfahrungen und persönlichen Kontakte sind wichtige Faktoren für KMU beim Markteintritt in ausländische Märkte (Lopez et al. 2009: 1230). Der Erfolg im internationalen Wettbewerb ist darüber hinaus von der Fähigkeit des Firmengründers abhängig, die vorhandenen knappen Ressourcen effektiv zu kombinieren und den sich ändernden Marktbedingungen dynamisch anzupassen (Sharma et al. 2003: 749f.). International erfolgreiche Unternehmen haben die Fähigkeit entwickelt, durch ihre Integration in Netzwerke wertvolle externe Ressourcen, wie beispielsweise Wissen über Marktbedingungen und Marktchancen auf ausländischen Märkten, zu erlangen (Fahy 2002: 62, Mathews 2002: 208).

» IV. ERGEBNISSE DER EMPIRISCHEN STUDIE

4.1. Bewertung der Zukunftsaussichten von Auslandsmärkten

Die überwiegende Mehrheit der Brandenburgischen Unternehmen bewertet die zukünftigen Marktpotenziale in Osteuropa als positiv. 2 Firmen aus Brandenburg bescheinigen ihren Auslandsaktivitäten in osteuropäischen Staaten sogar ‚sehr gute‘ Zukunftschancen. Insgesamt 9 Firmen vergeben die Note ‚gut‘, während weitere 6 Firmen die Zukunftsaussichten in osteuropäischen Märkten für sich als ‚eher gut‘ einschätzen. 5 von 23 Brandenburgischen Unternehmen glauben, dass die Marktpotenziale in Osteuropa als ‚eher schlecht‘ bzw. ‚schlecht‘ zu werten sind. Ein Unternehmen gab ein neutrales Votum ab. Im Vergleich dazu: In der Gruppe der Berliner Firmen ist der Anteil mit neutralem Votum (8 von 14) zu den Zukunftsaussichten in Osteuropa relativ hoch. Mehr als 86% der befragten Firmen aus dem restlichen Bundesgebiet bewerten das Marktpotenzial in Osteuropa als insgesamt positiv. 5 Unternehmen bewerten die zukünftigen Marktchancen in Osteuropa als ‚sehr gut‘. 26 Unternehmen bewerten die Absatzchancen mit ‚gut‘ und 20 von 59 Unternehmen mit ‚eher gut‘. Im Verhältnis dazu denken nur 3 Unternehmen, dass die Zukunftsaussichten für Auslandsaktivitäten in Osteuropa als negativ zu bewerten sind. Hieraus folgt: Unternehmen aus dem Bundesgebiet bewerten ihre Auslandsaktivitäten in Osteuropa tendenziell positiver als Firmen aus Brandenburg und Berlin. Die Vermutung, dass Brandenburgische Unternehmen angesichts ihrer geografischen Nähe zu den osteuropäischen Nachbarländern eine besondere Affinität für Engagements in den Märkten Osteuropas haben, ist somit nicht aufrechtzuerhalten.

		Zukunftsaussichten Osteuropa						Gesamt	
		-3	-2	-1	0	+1	+2		+3
Area	Berlin	1	0	1	8	1	2	1	14
	Brandenburg	0	2	3	1	6	9	2	23
	Restliches Bundesgebiet	1	0	2	5	20	26	5	59
	Zwischensumme	2	2	6	14	27	37	8	96
	k. A.	0	0	0	2	1	3	0	6
Gesamt		2	2	6	16	28	40	8	102

Tab. 2) Zukunftsaussichten Osteuropa

Die Zukunftsperspektiven in den westeuropäischen Märkten werden von allen befragten Unternehmen allgemein positiver als für Osteuropa eingeschätzt. Dies zeigt bereits die Skalenbreite der vorliegenden Antworten, die in Bezug auf Westeuropa ausschließlich einen Bereich von -1 bis +3 (von möglichen Antwortkategorien -3 bis +3) abdecken. Einschlägig negative Bewertungen hinsichtlich Marktpotenzial und Zukunftschancen (-3 oder -2) wurden von den Interviewpartnern für Westeuropa damit nicht abgegeben. Die Mehrheit der Unternehmen aus Brandenburg (77%) beurteilt die Zukunftsperspektiven in westeuropäischen Märkten mit ‚eher gut‘ bis ‚sehr gut‘. Damit ergibt sich für Brandenburg eine ähnliche Tendenz wie für Berlin und die übrigen Bundesländer. Zu beachten ist hierbei jedoch, dass die Datenbasis mit lediglich 19 Datensätzen in dieser Fragenkategorie relativ gering ist.

		Zukunftsaussichten Westeuropa					Gesamt
		-1	0	+1	+2	+3	
Area	Berlin	0	2	0	1	1	4
	Brandenburg	2	1	3	7	0	13
	Restliches Bundesgebiet	0	0	2	0	0	2
Gesamt		2	3	5	8	1	19*

* Zu den Zukunftsaussichten in Westeuropa lagen im Rahmen der Studie 19 verwertbare Datensätze vor.

Tab. 3) Zukunftsaussichten Westeuropa

Ein ähnliches Bild wie für Westeuropa zeichnet sich in Bezug auf die Bewertungen der Zukunftsaussichten für Übersee ab. Bei einer Skalenbandbreite zwischen 0 (neutral) bis +3 (sehr gut) ist die Mehrheit der Unternehmensvertreter aus Brandenburg in Bezug auf ihre Überseemärkte eindeutig positiv. Für Berlin und das restliche Bundesgebiet ergibt sich eine ähnliche Tendenz.

		Zukunftsaussichten Übersee						Gesamt
		0	+1	+2	+3	Zwischensumme	k. A.	
Area	Berlin	1	1	1	1	4	0	4
	Brandenburg	5	2	0	3	10	3	13
	Restliches Bundesgebiet	0	0	1	0	1	1	2
Gesamt		6	3	2	4	15*	4	19

* Zu den Zukunftsaussichten in Übersee lagen im Rahmen der Studie 15 verwertbare Datensätze vor.

Tab. 4) Zukunftsaussichten Übersee

4.2. Motive der Internationalisierung

Im weiteren Verlauf der Studie wollten wir die ausschlaggebenden Faktoren für ein Auslandsengagement in Erfahrung bringen. Nachfolgend wird das Meinungsbild der Studienteilnehmerinnen und -teilnehmer in Bezug auf wesentliche Internationalisierungsmotive vorgestellt.

Attraktive Marktbedingungen

Für rund ein Drittel (8 von 23 befragte Unternehmen, entspricht 35%) aus Brandenburg sind attraktive Marktbedingungen (Nachfrage) im Ausland ein Hauptmotiv, internationale Engagements einzugehen (Berlin, 43%). Im Vergleich dazu: 38 von 59 Firmen (64%) aus den übrigen Bundesländern geben attraktive Marktbedingungen als einen bedeutenden Beweggrund für den Eintritt in ausländische Märkte an.

Einbindung in internationale Netzwerke

Die Einbindung in internationale Netzwerke beispielsweise zu Lieferanten, Abnehmern, öffentlichen Institutionen etc. stellt einen wichtigen Motivationsfaktor für den Eintritt in internationale Märkte dar. Fast die Hälfte (48 Firmen) aller befragten Unternehmen (102 Firmen) haben die Bedeutung von Netzwerken bejaht. In dieser Kategorie werden regionale Unterschiede besonders deutlich. Die Mehrheit der Brandenburgischen und Berliner Unternehmen messen Netzwerkbeziehungen tendenziell eine geringere Bedeutung bei bzw. sind sich deren Bedeutung offensichtlich nicht bewusst. Im Vergleich dazu bejaht die Mehrheit der Unternehmen aus dem Bundesgebiet die Wichtigkeit von Netzwerkbeziehungen im internationalen Geschäft.

Globale Vision und internationale Erfahrung des Firmengründers

Insbesondere in KMU wird dem Firmengründer eine tragende Rolle bei der strategischen Ausrichtung des Unternehmens auf internationalen Märkten beigemessen. Häufig sind die internationalen Kontakte und Erfahrungen des Firmengründers ausschlaggebend für einen Markteintritt im Ausland. In Brandenburg ist der Anteil der Unter-

		Attraktive Marktbedingungen		Gesamt
		ja	nein	
Area	Berlin	6	8	14
	Brandenburg	8	15	23
	Restliches Bundesgebiet	38	21	59
	Zwischensumme	52	44	96
	k. A.	2	4	6
Gesamt		54	48	102

Tab. 5) Attraktive Marktbedingungen

		Internationale Netzwerke		Gesamt
		ja	nein	
Area	Berlin	6	8	14
	Brandenburg	9	14	23
	Restliches Bundesgebiet	31	28	59
	Zwischensumme	46	50	96
	k. A.	2	4	6
Gesamt		48	54	102

Tab. 6) Internationale Netzwerke

		Eine globale Vision/Int. Erfahrung des Gründers		Gesamt
		ja	nein	
Area	Berlin	6	8	14
	Brandenburg	7	16	23
	Restliches Bundesgebiet	26	33	59
	Zwischensumme	39	57	96
	k. A.	5	1	6
Gesamt		44	58	102

Tab. 7) Eine globale Vision/Internationale Erfahrung des Gründers

		Messeauftritt		Gesamt
		ja	nein	
Area	Berlin	3	11	14
	Brandenburg	7	16	23
	Restliches Bundesgebiet	11	48	59
	Zwischensumme	21	75	96
	k. A.	1	5	6
Gesamt		22	80	102

Tab. 8) Messeauftritt

		Aktivitäten von Wettbewerbern im Ausland		Gesamt
		ja	nein	
Area	Berlin	1	13	14
	Brandenburg	4	19	23
	Restliches Bundesgebiet	14	45	59
	Zwischensumme	19	77	96
	k. A.	1	5	6
Gesamt		20	82	102

Tab. 9) Aktivitäten von Wettbewerbern im Ausland

nehmen, in denen der Firmengründer bzw. die Geschäftsführung internationale Engagements aufgrund einer globalen Vision bzw. internationaler Erfahrungen bewusst forciert, mit 30% geringer als in Berlin (43%) und dem übrigen Bundesgebiet (44%). Das lässt die Vermutung zu, dass Brandenburger Unternehmen tendenziell zurückhaltender auf potenzielle Chancen auf Auslandsmärkten reagieren, weil eine internationale Ausrichtung (mangelnde Erfahrungen) bzw. eine international ausgeprägte Unternehmenskultur zumindest in der Tendenz fehlt.

Messeauftritt

Messeauftritte zur Initiierung von internationalen Engagements nehmen nach den Ergebnissen der Studie im Vergleich zu ihrer traditionellen Bedeutung in der Vergangenheit ab. Lediglich 22% der befragten Unternehmen geben an, dass die Teilnahme an internationalen Fachmessen einen Eintritt in ausländische Märkte bewirkt. Brandenburgische Unternehmen (30%) messen dem traditionellen Instrument der Messe jedoch einen relativ höheren Stellenwert bei als Firmen aus Berlin (21%) und dem restlichen Bundesgebiet (19%).

Aktivitäten von Wettbewerbern

Lediglich 7% der Berliner Unternehmen führen an, eigene internationale Engagements von den Auslandsaktivitäten ihrer Wettbewerber abhängig zu machen. Diese Quote ist im Vergleich zu den Brandenburgischen Unternehmen (17%) und zu Firmen aus dem übrigen Bundesgebiet (24%) außerordentlich gering. Das lässt die Vermutung zu, dass in KMU im Allgemeinen, insbesondere aber in Brandenburgischen und Berliner Unternehmen, die länderübergreifende Markt- und Wettbewerberforschung, auch bzw. gerade weil es sich um ein Nischenprodukt handelt, ausgebaut werden sollte.

4.3. Erfolg der Internationalisierung

Die überwiegende Mehrheit, nämlich 88 von 102 befragten Unternehmen (86%) bewerten ihre internationalen Aktivitäten mit ‚gut‘ bis ‚sehr gut‘ (Skalenbereich +1 bis +3). 12 Interviewpartner gaben ein neutrales Urteil ab und nur zwei Unternehmen in der Stichprobe sind unzufrieden mit dem Erfolg ihrer Internationalisierungsstrategie. Die positive Bewertung der eigenen Auslandsaktivitäten ist in Brandenburg ähnlich ausgeprägt wie in Berlin bzw. im übrigen Bundesgebiet. Mit anderen Worten, Firmen, die den internationalen Markteintritt gewagt haben, haben diesen Schritt offensichtlich nicht be- reut.

» V. FAZIT

Auf Basis der Ergebnisse der empirischen Feldstudie wurden Hintergründe und kritische Erfolgsfaktoren von Internationalisierungsentscheidungen – im regionalen Vergleich Brandenburg, Berlin und das übrige Bundesgebiet – untersucht.

Im Vergleich zu Brandenburgischen und Berliner Unternehmen sind Firmen aus dem übrigen Bundesgebiet tendenziell stärker in internationale Netzwerke eingebunden und können im Zuge ihrer Auslandsaktivitäten auf diese zurückgreifen. Eine international ausgerichtete Unternehmenskultur (globale Vision) ist im übrigen Bundesgebiet – nicht unbedingt immer im Einzelfall aber in der Tendenz – stärker ausgeprägt als in Brandenburg.

Die Zukunftsaussichten für Westeuropa und Übersee werden unabhängig von der regionalen Herkunft der befragten Unternehmungen grundsätzlich positiver bewertet als für Osteuropa. Brandenburgische und Berliner Unternehmen bewerten die Zukunftsaussichten für Osteuropa tendenziell negativer als Unternehmen in den übrigen Bundesländern. Die Annahme, dass Brandenburgische Unternehmen angesichts ihrer geografischen Nähe eine besondere Affinität (Nutzung des Standortvorteils) für Engagements in den Märkten Osteuropas haben, kann nicht bestätigt werden. Das heißt aber auch, dass logistische Vorteile

		Erfolgsschätzung der Internationalen Strategie						Gesamt
		-2	-1	0	+1	+2	+3	
Area	Berlin	0	0	2	5	3	4	14
	Brandenburg	0	0	3	8	11	1	23
	Restliches Bundesgebiet	1	1	7	9	23	18	59
	Zwischensumme	1	1	12	22	37	23	96
	k. A.	0	0	0	2	3	1	6
Gesamt		1	1	12	24	40	24	102

Tab. 10) Erfolgsschätzung der Internationalen Strategie

aufgrund der geografischen Lage Brandenburgs und Berlins zu den Ländern Osteuropas bisher ungenutzt bleiben. Eine Intensivierung der Auslandsmarktforschung in den Brandenburgischen und Berliner Unternehmen könnte ein erster wichtiger Schritt sein. Unabhängig von der regionalen Herkunft, haben die Interviewpartner mehrheitlich angegeben, dass die Attraktivität des eigenen Produktes ein entscheidender Erfolgsfaktor im Wettbewerb auf den Auslandsmärkten darstellt. Die Produktattraktivität wird beispielsweise bestimmt durch eine besondere technologische Lösung, die speziell auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtet ist und von den Wettbewerbern entweder nicht bzw. schwer wahrgenommen oder gar nicht imitierbar ist. Flexibilität in der Fertigung, Kundennähe (Vertriebsmitarbeiter vor Ort), Sprach- und Landeskenntnisse und eine Produktpositionierung in einer technisch-innovativen Marktnische sind, nach den Ergebnissen der Studie, bestimmende Faktoren für Produktattraktivität. Darüber hinaus identifizieren die befragten Unternehmen attraktive Nachfragebedingungen im Ausland (Bedarf größer als im gesättigten Heimatmarkt) als einen Hauptgrund für den Erfolg der eigenen Auslandsaktivitäten. Angebotsmotivierte Erfolgsfaktoren der Internationalisierung, z. B. ein erwartetes niedriges Kostenniveau im Ausland im Vergleich zur Produktion und Verwaltung auf dem Heimatmarkt, haben nach den Ergebnissen der Befragung, so gut wie keine Bedeutung.

LITERATUR

Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2011): Unternehmen und Betriebe 2009 (Stand: Unternehmensregister 30.04.2011). Zugriff am 16.08.2012 von: <http://www.statistik-berlin-brandenburg.de>

Bode, A. (2009): Wettbewerbsvorteile durch internationale Wertschöpfung. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Dimitratos, P., Jones, M. V. (2005): Future directions for international entrepreneurship research. *International Business Review*, 14 (2): 119–128

Europäische Kommission (2003): EMPFEHLUNG DER KOMMISSION vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (2003/361/EG). Amtsblatt der Europäischen Union vom 20.5.2003. Zugriff am 20.04.2012 von: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:DE:PDF>

Fahy, J. (2002): A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. *International Business Review*, 11: 57–78

Haussmann, H., Holtbrügge, D., Rygl, D., Schillo, K. (2006): Erfolgsfaktoren mittelständischer Weltmarktführer. Working Paper 3/2006 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Internationales Management. Universität Erlangen-Nürnberg

IfM Bonn (2007): Die Bedeutung der außenwirtschaftlichen Aktivitäten für den deutschen Mittelstand (Untersuchung im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie). Bonn: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM Bonn)

IfM Bonn (2012): Kennzahlen zum Mittelstand 2009/2011 in Deutschland. Zugriff am 16.08.2012 von: <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=99>

Jones, M. V., Coviello, N. E. (2002): A time-based contingency model of entrepreneurial internationalisation behaviour. Working Paper 2002-12, Haskayne School of Business: 1–60

Jones, M. V., Coviello, N. E. (2005): Internationalisation: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. *Journal of International Business Studies*, 36: 284–303.

Kruse, P. (2009): Internationalisierung der Absatzmärkte für kleine und mittelständische Unternehmen. Wiesbaden: Gabler | GWV Fachverlage GmbH

Krystek, U., Zur, E. (1997): Internationalisierung. Eine Herausforderung für die Unternehmensführung. Berlin: Springer-Verlag

Kutschker, M., Schmid, S. (2011): Internationales Management. 7., überarbeitete und aktualisierte Auflage. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag

Lopez, L. E., Kundu, S. K., Ciravegna, L. (2009): Born global or born regional? Evidence from exploratory study in the Costa Rican software industry. *Journal of International Business Studies*, 40: 1228–1238

Mathews, J. A. (2002): Dragon multinational. A new model for global growth. New York: Oxford University Press

Mathews, J. A., Zander, I. (2007): The international entrepreneurial dynamics of accelerated internationalisation. *Journal of International Business Studies*, 38 (3): 387–403

Oviatt, B. M., Mc Dougall, P. P. (1994): Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25 (1): 45–64

Sharma, D. D., Blomstermo, A. (2003): The internationalization process of born globals: a network view. *International Business Review*, 12: 739–753

Statistisches Bundesamt (2009): Exportumsatz der Unternehmen 2000 bis 2009 in Deutschland nach Unternehmensgröße gemäß der KMU-Definition der EU-Kommission (Sonderauswertung der Umsatzsteuerstatistik im Auftrag des IfM Bonn). Wiesbaden: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM Bonn)

Statistisches Bundesamt (2012): Kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Zugriff am 14.08.2012 von: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/KleineMittlereUnternehmenMittelstand/Aktuell.html>

Young, S., Dimitratos, P., Dana, L. P. (2003): International entrepreneurship research: what scope for international business theories? *Journal of International Entrepreneurship*, 1: 31–42

Zahra, S. A., Korri, J. S., Yu, J. (2005): Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation. *International Business Review*, 14: 129–146

AUTOREN

Prof. Dr. habil. Slawomir Smyczek
University of Economics Katowice
Department of Consumption Research
40-287 Katowice, Poland
Telefon: +48 (0) 32 / 257 75 64
slawomir.smyczek@ae.katowice.de

Sarah Maria Bruhs, M.A.
TH Wildau [FH]
Department of Marketing
15745 Wildau, Germany
Telefon: +49 (0) 3375 / 508-287
sarah_maria.bruhs@th-wildau.de

Prof. Dr. habil. Mario Glowik
TH Wildau [FH]
Department of Marketing
15745 Wildau, Germany
Telefon: +49 (0) 3375 / 508-287
mario.glowik@th-wildau.de