KURZBERICHT

Eurofound

Arbeitsbedingungen und nachhaltige Arbeit

Handwerkszeug: Unterstützung von Exportunternehmen bei der Verbesserung ihrer betrieblichen Praxis

Verwenden Sie bei Verweisen auf diesen Kurzbericht bitte folgenden Wortlaut:
Eurofound (2021), *Handwerkszeug: Unterstützung von Exportunternehmen bei der Verbesserung ihrer betrieblichen Praxis*, Europäischen Unternehmenserhebung, Reihe 2019, Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Union, Luxemburg.

Verfasserin: Irene Mandl (Eurofound)

Forschungsleiterin: Irene Mandl

Forschungsprojekt: Sekundäranalysen der ECS 2019 – Betriebliche Praxis exportorientierter Unternehmen (200603)

Gutachter: Natasha Evers (Trinity College Dublin), Alessia Pisoni (Universität Insubrien) und Rubina Romanello (Universität Udine)

Beitragende: Grundlage dieses Kurzberichts sind Arbeitsunterlagen von Dragoş Adăscăliţei, Matteo Avogaro, Federica De Blasio, Stavroula Demetriades, Franz Ferdinand Eiffe, Klara Fóti und Valentina Patrini.

Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union

Dieser Kurzbericht und die zugehörigen Materialien sind online abrufbar unter http://eurofound.link/ef21003

Er ist Teil der Europäischen Unternehmenserhebung, Reihe 2019, von Eurofound. Die vollständige Reihe ist abrufbar unter http://eurofound.link/efs004

© Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, 2021

Nachdruck mit Quellenangabe gestattet.

Die Genehmigung zur Verwendung oder Vervielfältigung von Fotos oder sonstigen Materialien, die nicht dem Urheberrecht von Eurofound unterliegen, ist direkt beim Urheberrechtsinhaber einzuholen.

Titelbild: © Jacob Lund/Adobe Stock
Weitere Bilder: S. 1 © Monkey Business/Adobe Stock; S. 2 © Halfpoint/Adobe Stock; S. 5 © Blue Planet Studio/Adobe Stock; S. 15 © luckybusiness/Adobe Stock; S. 18 © Thomas Bethge/Shutterstock

Fragen zum Urheberrecht sind in Schriftform zu richten an: copyright@eurofound.europa.eu

Forschungsarbeiten, die vor dem Austritt des Vereinigten Königreichs aus der Europäischen Union am 31. Januar 2020 durchgeführt und anschließend veröffentlicht wurden, können Angaben zu den 28 EU-Mitgliedstaaten enthalten. Nach diesem Datum werden nur noch die 27 EU-Mitgliedstaaten (EU-28 ohne das Vereinigte Königreich) in den Forschungsarbeiten berücksichtigt, sofern nichts anderes angegeben ist.

Die Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (Eurofound) ist eine dreigliedrige Agentur der Europäischen Union, die 1975 gegründet wurde. Sie hat den Auftrag, Fachwissen im Bereich sozial-, beschäftigungs- und arbeitspolitischer Strategien gemäß der Verordnung (EU) 2019/127 bereitzustellen.

Druckfassung: ISBN: 978-92-897-2193-6 ISSN: 2599-8129 doi:10.2806/032788 TJ-AR-21-003-DE-C
PDF: ISBN: 978-92-897-2189-9 ISSN: 2599-8161 doi:10.2806/689580 TJ-AR-21-003-DE-N

Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen

Telefon: (+353 1) 204 31 00
E-Mail: information@eurofound.europa.eu
Internet: www.eurofound.europa.eu

Einleitung

An der Schnittstelle des Übergangs zu einer digitalen und grünen Wirtschaft gelegen, verändert sich die internationale Unternehmenstätigkeit auch infolge der COVID-19-Pandemie. Traditionell gelten internationale Unternehmen, d. h. Unternehmer, die grenzüberschreitend tätig sind, als wichtige Faktoren für Beschäftigung und Wirtschaftswachstum und Motoren für Innovation und Wettbewerbsfähigkeit. In einer Welt, in der sich institutionelle und rechtliche Rahmenbedingungen, Märkte, geschäftliche Praktiken und die Erwartungen der Verbraucher verändern, wird womöglich auch die internationale Geschäftstätigkeit schwieriger und Unternehmen müssen ihre Produkt- und Arbeitsmarktstrategien überdenken.

Die Beschäftigten gehören zu den wichtigsten Ressourcen jedes Unternehmens und unzählige Forschungsdaten beweisen einen Zusammenhang zwischen Personalführung und unternehmerischem Erfolg. Eurofound und das Europäische Zentrum für die Förderung der Berufsbildung (Cedefop) haben die im Rahmen der Europäischen Unternehmenserhebung (ECS) von 2019 erhobenen Daten analysiert und festgestellt, dass europäische Unternehmen, die ihren Beschäftigten viel Autonomie und Lernmöglichkeiten bieten, Anreizsysteme und flexible Entlohnungsmodelle nutzen und die Beschäftigten in Entscheidungsprozesse einbeziehen nicht nur beim Wohlbefinden am Arbeitsplatz, sondern auch bei den unternehmerischen Leistungskennzahlen am besten abschneiden.

Vor diesem Hintergrund sollen in diesem Kurzbericht Personalmanagement und betriebliche Praktiken exportorientierter europäischer Unternehmen untersucht sowie analysiert werden, ob sie sich von denen im eigenen Land tätiger Unternehmen unterscheiden. Außerdem soll der Bericht zeigen, wie Regierungen und Sozialpartner betriebliche Praktiken fördern können, die zu einer positiven Situation sowohl für Unternehmen als auch ihre Beschäftigten führen. Mit diesem Kurzbericht wird nicht versucht, eine umfassende Bestandsaufnahme aller Aspekte der Arbeitsorganisation und betrieblicher Praktiken zu erstellen. Vielmehr wird ein selektiver Ansatz verfolgt, der auf einige zentrale Bereiche fokussiert ist, in denen die Politik exportorientierte europäische Unternehmen noch besser dabei unterstützen könnte, das „Win-Win-Potenzial“ einer arbeitnehmerfreundlichen Personalführung zu nutzen.

Vor diesem Hintergrund wurden ferner beispielhafte Unterstützungsinstrumente der EU und der Mitgliedstaaten für die Internationalisierung von Unternehmen untersucht. Auch diese Daten flossen in die Formulierung von Empfehlungen für die Politik mit ein.

Politischer Kontext

International tätige Unternehmen schaffen Arbeitsplätze und Wirtschaftswachstum. Aus diesem Grund haben Maßnahmen, die Unternehmen bei der Internationalisierung helfen, in der EU und den Mitgliedstaaten traditionell hohe Priorität. Auf europäischer Ebene erleichtert der Binnenmarkt die internationale Geschäftstätigkeit in allen Mitgliedstaaten. Bi- und multilaterale Handelsabkommen, Verhandlungen und Partnerschaften mit anderen Regionen und internationalen Organisationen haben das Ziel, die Globalisierung europäischer Unternehmen über die Grenzen der EU hinaus zu fördern (Eurofound, 2021a). Auch die EU-Industriestrategie fördert die Internationalisierung.

Dabei liegt der Schwerpunkt der politischen Maßnahmen der EU besonders auf der Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU). Ein Beispiel hierfür ist der „Small Business Act“ für Europa, in dem die Internationalisierung auf EU- und Drittmärkten als einer von 10 Prioritätsbereichen genannt wird, in dem die Mitgliedstaaten KMU stärker unterstützen sollten.

Auf EU-Ebene und in den Mitgliedstaaten gibt es viele unterschiedliche Unterstützungsinstrumente. Die meisten davon gehören zu den in Tabelle 1 zusammengefassten unternehmerischen Kategorien.

Einige dieser Instrumente wurden jüngst als Reaktion auf die COVID-19-Pandemie überarbeitet oder erweitert, zum Beispiel durch eine Erhöhung des Budgets oder der finanziellen Mittel, einen vereinfachten Zugang oder eine Anpassung der Umsetzungsmechanismen für einen externen Zugriff.

Da auch die politischen Entscheidungsträger wissen, dass die Personalausstattung für die erfolgreiche Internationalisierung eine wichtige Rolle spielen, haben sie mehrere Programme verabschiedet, mit denen an der Internationalisierung beteiligte Arbeitnehmer unterstützt werden. Auf europäischer Ebene sind dies beispielsweise die Initiative der Europäischen Kommission, im Rahmen ihrer Binnenmarktstrategie „die grenzüberschreitende Mobilität von [...] Fachkräften zu erleichtern“ und die Einführung eines einheitlichen Verfahrens zur Anerkennung von beruflichen Qualifikationen zwischen den Mitgliedstaaten.

Zusätzlich haben die EU und die Mitgliedstaaten spezielle Instrumente zur Unterstützung der Internationalisierung geschaffen, die Arbeitnehmer in die Lage versetzen, im Ausland zu arbeiten. Dazu gehören vor allem Förderinstrumente für die berufliche Weiterbildung, bei der die Beschäftigten die kulturellen Besonderheiten und den institutionellen und rechtlichen

Tabelle 1: Die häufigsten Formen der Internationalisierungsförderung auf EU-Ebene und in den Mitgliedstaaten

Kategorie	Beschreibung	Beispiele
Beratung und Information	Schriftliche Informationen (Broschüren, Websites und Datenbanken), Workshops und Seminare und Beratungsangebote zu Themen wie: • Merkmale ausländischer Märkte (z. B. Trends bei Angebot und Nachfrage) • Investitionsmöglichkeiten • Institutionelle Rahmenbedingungen • Rechtliche Rahmenbedingungen	• Portal „Access2Markets“ (EU) • IP Helpdesks (EU) • BusinessInfo.cz, das tschechische Portal für Handel und Exporte • Enterprise Ireland Mentor Network
Zugang zu Finanzmitteln	Subventionen oder günstige Kredite für Direktinvestitionen im Ausland Gesenkte Unternehmenssteuer für Investitionen in internationale Tätigkeiten Ausfuhrgarantien zur Verringerung von Unternehmensrisiken Finanzielle Beihilfen für grenzübergreifende Normen oder Zertifizierungen Anreize für ausländische Investoren	• Programm für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und für kleine und mittlere Unternehmen – COSME (EU) • Eigenkapitalfazilität für Wachstum – EFG (EU) • Export Credit Insurance Organisation (Griechenland) • Slovak Investment and Trade Development Agency – SARIO (Slowakei) • Fonds für die Internationalisierung von Unternehmen – FIEM (Spanien)
Vernetzungs-aktivitäten	Finanzielle oder technische Unterstützung bei der Teilnahme an internationalen Messen oder Veranstaltungen zur „Partnersuche“, auf denen sich potenzielle Geschäftspartner aus unterschiedlichen Ländern kennenlernen können Dialog mit nationalen Regierungen und internationalen Institutionen über Rechte des geistigen Eigentums und andere technische Fragen	• Partnerschaftsinstrument (EU) • Enterprise Europe Network (EU) • Enterprise Estonia • Staatliche Agentur für Unternehmertum, Internationalisierung, Auslandsinvestitionen und Technologie – SPIRIT (Slowenien)

Hinweis: *Detaillierte Beschreibungen der nationalen Instrumente sind der Datenbank für Unterstützungsinstrumente des European Restructuring Monitor zu entnehmen.*
Quelle: *Eurofound, 2021b*

Rahmen im jeweils anderen Land kennenlernen oder ihre Fremdsprachenkenntnisse verbessern können. Diese Instrumente sollen nicht nur regulären Arbeitnehmer neue Kenntnisse vermitteln, sondern berücksichtigen auch die Kompetenzen von Führungskräften.

Weniger verbreitet scheinen dagegen Unterstützungsinstrumente, die auf andere Elemente der betrieblichen Praxis internationaler Unternehmen abzielen, zum Beispiel die Personalsuche oder die Arbeitsorganisation. Eines der wenigen Beispiele ist die Website „Work in Estonia“, die von der estnischen Stiftung „Enterprise Estonia“ betrieben wird und Informationen für Ausländer, die in Estland arbeiten wollen, und für estnische Arbeitgeber, die ausländische Fachkräfte suchen, bereitstellt.

Textfeld 1: Das weltweite Programm „Erasmus für junge Unternehmer“

Dieses europäische Instrument fördert den grenzüberschreitenden Austausch von Jungunternehmern. Sie bekommen die Möglichkeit, für einen Zeitraum zwischen einem und drei Monaten ein erfahrenes Unternehmen in Kanada, Israel, Singapur, Südkorea, den USA und anderen Ländern zu besuchen. Der Jungunternehmer kann lernen, wie man eine Firma gründet und leitet und der erfahrene Gastgeber profitiert im Gegenzug von einer frischen Perspektive auf seine Unternehmensführung. Beide haben die Chance, ihre interkulturellen Kompetenzen zu verbessern und eine grenzüberschreitende Geschäftsbeziehung einzugehen.

Wichtigste Erkenntnisse

- Die Hälfte aller Unternehmen in der EU-27 (mit mindestens 10 Beschäftigten) hat seit Anfang 2016 Umsätze durch Ausfuhren erzielt.
- Die COVID-19-Pandemie im Jahr 2020 hat zunächst die globalen Wertschöpfungsketten und die grenzüberschreitende Zusammenarbeit von Unternehmen erschüttert, aber auch die Chancen einer diversifizierten Marktstrategie aufgezeigt.
- Insgesamt unterscheiden sich die betrieblichen Praktiken exportorientierter Unternehmen wenig von denen in Firmen, die nur einen nationalen Markt bedienen. Konzentriert man die Untersuchung jedoch auf die Teams, die für die Identifizierung, Entwicklung und Umsetzung internationaler Geschäftsmöglichkeiten verantwortlich sind, zeigen sich einige Besonderheiten.
- Häufig bestehen die Teams, die für die internationale Geschäftstätigkeit zuständig sind, aus Beschäftigten, die aus unterschiedlichen Kulturen stammen oder über Fachwissen über die unterschiedlichen Zielmärkte verfügen. Eine gute Zusammenarbeit im Team ist wichtig, ebenso wie die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen innerhalb des Unternehmens und mit externen Geschäftspartnern.
- Exportorientierte Unternehmen brauchen noch mehr als andere hoch qualifizierte Mitarbeiter mit vielen unterschiedlichen beruflichen, technologischen und administrativen Kompetenzen. In Bezug auf die internationale Geschäftstätigkeit brauchen sie insbesondere Beschäftigte mit Fremdsprachenkenntnissen, interkulturellen Kompetenzen und mit Kenntnis der institutionellen und rechtlichen Rahmenbedingungen in anderen Ländern. Vorgesetzte müssen in der Lage sein, multikulturelle Teams zu leiten.
- Die Unternehmen decken ihren Kompetenzbedarf durch Neueinstellungen und haben in der Regel keine Probleme, neue Mitarbeiter zu finden. Wie die Daten aus Fallstudien zeigen, werden neue Mitarbeiter ad hoc gesucht, wenn der Bedarf entsteht. Das Verfahren können durch professionellere Einstellungsverfahren und eine bessere Unterstützung durch öffentliche Arbeitsvermittlungsstellen optimiert werden.
- Exportorientierte Unternehmen legen großen Wert auf die berufliche Bildung, insbesondere die innerbetriebliche Ausbildung. Externe Bildungsanbieter werden aufgrund der höheren Ausbildungskosten seltener genutzt.
- In der Regel ermutigen diese Unternehmen die Teilhabe der Beschäftigten an geschäftlichen Entscheidungsprozessen. Gleichzeitig weisen einige Daten auf die Gefahr hin, dass eine Internationalisierung die Gewerkschaften und den sozialen Dialog schwächt.
- Wie die Daten aus den Fallstudien zeigen, kommen betriebliche Praktiken, die das Arbeitsklima und den Teamgeist fördern, sowohl Arbeitnehmern als auch Arbeitgebern zugute. Betriebliche Praktiken, die die Produktivität steigern und das Markenimage des Unternehmens erhöhen, sind meist für Arbeitgeber besonders vorteilhaft, wogegen Arbeitnehmer stärker von Autonomie, Flexibilität und Möglichkeiten zur Persönlichkeitsentwicklung profitieren.

Analyse der Faktenlage

Datenquellen der Studie

Die Grundlage für diesen Kurzbericht bildet eine Analyse von Daten aus dem ECS 2019, für den 22 000 Führungskräfte in Unternehmen mit zehn oder mehr Beschäftigten in der EU-27 und dem Vereinigten Königreich befragt wurden. (Als Unternehmen gilt jeweils ein Unternehmensstandort). Die wichtigsten Ergebnisse werden hier präsentiert, die vollständigen Ergebnisse sind dem Arbeitspapier *Workplace practices in export-oriented establishments: Quantitative analysis based on the ECS 2019* zu entnehmen.

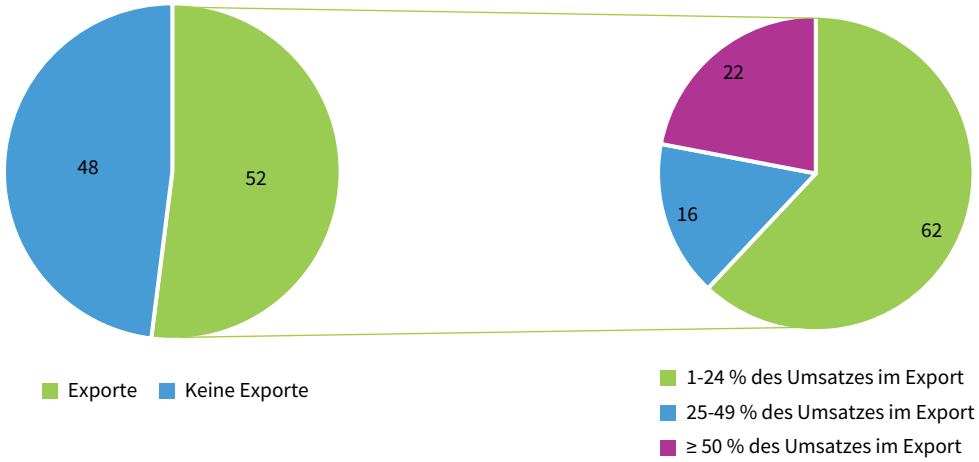
Ergänzend zur Analyse der ES-Daten wurden eine Literaturrecherche mit Schwerpunkt auf den im ECS untersuchten personalwirtschaftlichen Praktiken sowie 19 Fallstudien zu betrieblichen Praktiken in internationalen Unternehmen durchgeführt. Die Ergebnisse dieser beiden Quellen werden hier zusammengefasst, die vollständigen Berichte stehen in Form von Arbeitspapieren mit den Titeln *International businesses: Scale, policy and workplace practices – Literature review und Workplace practices in export-oriented establishments: Case studies* zur Verfügung.

Internationale Tätigkeit europäischer Unternehmen

Es liegen kaum detaillierte Daten über die Internationale Geschäftstätigkeit europäischer Unternehmen vor. Die jüngste Eurobarometer-Blitzumfrage der Europäischen Kommission zu diesem Thema wurde 2015 veröffentlicht und war auf KMU mit weniger als 250 Beschäftigten begrenzt. Deshalb ist die ESC 2019 eine wichtige Datenquelle, obwohl sich ihre Daten zum Thema Internationalisierung auf Ausfuhren beschränken. Sie zeigt, dass etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen in der EU-27 seit Anfang 2016 Umsätze durch Kunden in anderen Ländern erzielt haben (Abb. 1). Von diesen exportierenden Unternehmen erzielen 60 % weniger als ein Viertel ihrer Umsätze durch Ausfuhren, wogegen bei rund einem Fünftel mindestens die Hälfte des Umsatzes von ausländischen Kunden abhängt.

In der folgenden Analyse werden Unternehmen, bei denen Ausfuhren mindestens 25 % der Umsätze ausmachen, mit Unternehmen verglichen, die keine oder weniger Exporttätigkeiten aufweisen.

Abbildung 1: Exportorientierung von Unternehmen in der EU-27 (mit Kunden in anderen Ländern erzielte Umsätze in Prozent), 2016–2019



Hinweis: *Die Analyse berücksichtigt die Wirtschaftszweige B–N und R–S gemäß NACE Rev. 2, obwohl Ausfuhren bei manchen Wirtschaftszweigen durch die Art ihrer Geschäftstätigkeit nicht vorkommen (zum Beispiel werden personenbezogene Dienstleistungen meist vor Ort erbracht).*
Quelle: *ECS 2019, Managementfragebogen*

Sowohl die Daten der ESC 2019 als auch die Forschungsliteratur (zum Beispiel die Forschung von Eurofound zu „Born Globals“) zeigen eine positive Korrelation zwischen Exportorientierung und Unternehmensgröße. Das heißt, größere Unternehmen exportieren häufiger als kleine. Dies lässt darauf schließen, dass es bei kleinen Unternehmen noch ungenutzte Möglichkeiten zur Internationalisierung gibt. Insbesondere die Gruppe junger, und deshalb sehr kleiner, internationaler Unternehmen, der so genannten „Born Globals“ ist weiterhin ein Randphänomen, verdient jedoch mehr politische Aufmerksamkeit, da diese Gruppe nachweislich Arbeitsplätze schafft, sehr innovativ ist und in globalen Wertschöpfungsketten eine wichtige Rolle spielt.

Der am stärksten exportorientierte Sektor ist das verarbeitende Gewerbe und rund 20–25 % aller exportorientierten Unternehmen in der ESC 2019 geben an, dass sie ihre Produkte oder Dienstleistungen in Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen fertigen, konstruieren oder entwickeln, oder entsprechende Aufträge an Dritte vergeben. Diese Unternehmen könnten sich demnach potenziell an grenzüberschreitenden Wertschöpfungsketten beteiligen.

Auswirkungen von COVID-19

Um zu verstehen, wie sich die internationale Geschäftstätigkeit durch die COVID-19-Pandemie verändert hat, muss man die bestehenden grenzübergreifenden Tätigkeiten analysieren. In Kürze erscheint ein Bericht von Eurofound über die Auswirkungen der Pandemie auf den Arbeitsmarkt, der zeigt, dass die meisten verarbeitenden Branchen vom zweiten bis zum vierten Quartal 2020 als „nicht systemrelevant“ galten und aufgrund der begrenzten Möglichkeiten zur Telearbeit sehr häufig ihren Betrieb unterbrochen haben. Das heißt, die globalen Wertschöpfungsketten waren unterbrochen, wie auch Villani und Fana (2020) in einer Analyse des europäischen verarbeitenden Gewerbes und andere wirtschaftliche Analysen zeigen. So ist nach Schätzung der Welthandelsorganisation der Welthandel im Jahr 2020 um 13 bis 32 % eingebrochen und Daten der Welthandels- und Entwicklungskonferenz der Vereinten Nationen (UNCTAD) zeigen, dass die ausländischen Direktinvestitionsströme im ersten Halbjahr 2019 im Vergleich zu 2019 um 49 % zurückgegangen sind.

Die Forschungsliteratur beschreibt jedoch nicht nur die quantitativen Auswirkungen der Pandemie, sondern auch ihr Potenzial zur Neugestaltung des internationalen Handels. So prognostiziert Suborna (2020) beispielsweise eine Verschiebung bei den international

Textfeld 2: Eine diversifizierte Marktstrategie als Airbag

Der österreichische Möbelhersteller **TEAM 7** beschäftigt zwischen 600 und 700 Mitarbeiter und ist in über 30 Ländern vertreten. Seine Exportquote liegt bei 86 % der gesamten Produktion. Durch die COVID-19-Pandemie war die Nachfrage in Kanada, Russland, dem Vereinigten Königreich und den USA Mitte 2020 vollständig eingebrochen. Auf anderen Märkten, die das Unternehmen bedient, gab es dagegen kaum Störungen, weil die gesunkene Nachfrage während der staatlichen Lockdowns anschließend durch einen starken Anstieg bei den Bestellungen ausgeglichen wurde. Auf das Geschäft im ersten Quartal 2021 hatte die COVID-19-Krise keine negativen Auswirkungen und auch das Umsatzvolumen 2020 lag in etwa auf dem Niveau der Vorjahre.

ACCIONA ist ein spanisches Unternehmen, das im Bausektor und im Bereich erneuerbare Energien tätig ist. Es beschäftigt mehr als 39 000 Menschen und erzielt bis zu 70 % seines Umsatzes durch Exporte. Das Unternehmen ist weltweit in mehr als 60 Ländern aktiv. 2020 konnte das Unternehmen ein geringes Wachstum auf dem heimischen spanischen Markt und in Europa durch eine beschleunigte Geschäftsentwicklung in Ländern ausgleichen, die weniger von COVID-19 betroffen waren.

gehandelten Waren (von nicht systemrelevanten zu systemrelevanten Gütern), neue Arten von Handelshindernissen und veränderte Beziehungen zwischen einzelnen Ländern, zu denen auch eine geringere Abhängigkeit von traditionellen Herkunftsländern wie China gehört.

Andererseits schlagen einige Autoren vor, die Chancen zu analysieren, die sich durch die Pandemie eröffnen. Javorcik (2020) und das Weltwirtschaftsforum (2020) ermutigen zu mehr Diversifizierung in der internationalen Geschäftstätigkeit. Tatsächlich zeigen die Daten aus den im Rahmen des Projekts durchgeführten Fallstudien, dass eine diversifizierte Internationalisierung sich im Krisenfall auszahlt, weil sie dazu beiträgt, die sinkende Nachfrage in manchen Ländern, z. B. durch staatliche Quarantänemaßnahmen, durch die stabile oder steigende Nachfrage in anderen auszugleichen.

Was ist das Besondere an betrieblichen Praktiken in exportorientierten Unternehmen?

Bei einer Analyse der ECS 2019-Daten zeigen sich bei den betrieblichen Praktiken keine wesentlichen Unterschiede zwischen exportorientierten und auf den eigenen Markt ausgerichteten europäischen Unternehmen. Aus den Befragungsdaten, der Forschungsliteratur und auch aus den für diesen Bericht durchgeführten Fallstudien geht jedoch hervor, dass bestimmte Elemente der betrieblichen Praxis in exportorientierten Unternehmen stärker ausgeprägt sind. Dies gilt insbesondere für die Mitarbeiter, die für die Identifizierung, Entwicklung und Umsetzung internationaler Geschäftsmöglichkeiten verantwortlich sind, das heißt für Stellenprofile mit Büro- und Leitungsfunktionen.

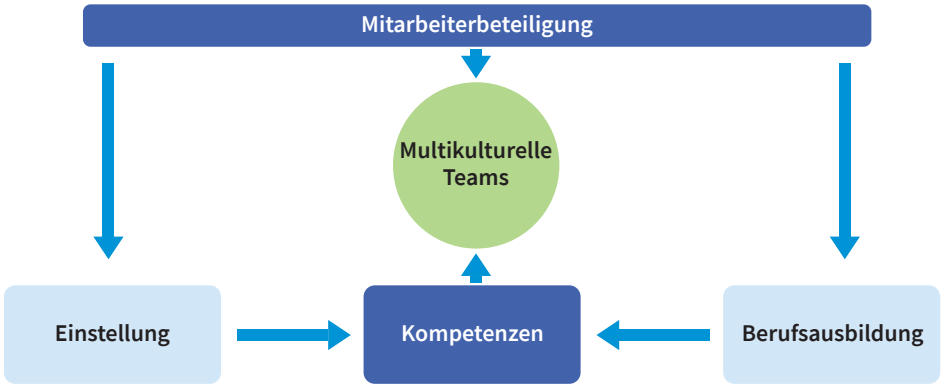
Diesen Tätigkeiten ist gemeinsam, dass sie häufig von einem Team oder Mitarbeitern mit multikulturellem Hintergrund oder Fachwissen ausgeübt werden. Daher sind für diese Teams spezielle Kompetenzen erforderlich, die durch die Personalpolitik und berufliche Bildung ins Unternehmen geholt werden. Außerdem sind die Mitarbeiter und ihre Vertreter an der Arbeitsorganisation im Team sowie an Personaleinstellungen und der beruflichen Bildung beteiligt und können diese beeinflussen.

Diese Elemente sind in Abbildung 2 schematisch dargestellt und werden in den folgenden Abschnitten ausführlicher erläutert.

Selbstgesteuerte und multikulturelle Teams

Laut der ECS 2019 arbeiten in exportorientierten Unternehmen mehr Beschäftige in einem einzigen selbstgesteuerten Team (39 % der Arbeitsplätze) als in anderen Unternehmen (35 % der Arbeitsplätze). Dafür setzen exportorientierte Unternehmen ihre Beschäftigten etwas seltener in einem einzigen vom Management geführten Team ein (27 % im Gegensatz zu 31 % in Unternehmen, die auf den heimischen Markt ausgerichtet sind). Beim

Abbildung 2: Schematische Elemente der betrieblichen Praktiken, die in exportorientierten Unternehmen womöglich besonders ausgeprägt sind



Quelle: *Verfasser*

Anteil der Arbeitnehmer, die zu mehreren Teams gehören, gibt es keinen Unterschied. In der Arbeit von Bikfalv et al (2014) wurde eine etwas stärkere Korrelation festgestellt, nämlich dass 66 % der exportierenden verarbeitenden Unternehmen auf Teamarbeit umgestellt hatten, im Gegensatz zu nur rund 62 % der nicht exportorientierten Unternehmen.

In den für diesen Bericht durchgeführten Fallstudien ist Teamarbeit die vorherrschende Form der Arbeitsorganisation. Dabei unterliegen Arbeiterteams, zum Beispiel in der Produktion, häufiger strengen Arbeitsabläufen und Überwachungsverfahren, wogegen Angestelltenteams, zum Beispiel in der Verwaltung, mehr Autonomie genießen.

Es sind diese Angestelltenteams mit hoher Autonomie, die für die Entwicklung und Umsetzung der internationalen Geschäftstätigkeit zuständig sind. Die Fallstudien zeigen mehrere Beispiele für solche Teams, die aus Mitarbeitern unterschiedlicher Nationalität oder kultureller Herkunft oder aus einheimischen Mitarbeitern bestehen, die über viel Erfahrung mit den internationalen Zielmärkten verfügen. Wenn die Teammitglieder über die nötige Flexibilität und Autonomie verfügen, um Arbeitsaufgaben bei Bedarf neu zu verteilen, werden diese Aufgaben häufig entlang der verschiedenen Zielmärkte organisiert. Es wurden mehrere Fälle gefunden, in denen die Teammitglieder nicht nur die Arbeit innerhalb des Teams selbst koordinierten, sondern auch mit der Forschung- und Entwicklung, der Produktion und anderen Abteilungen zusammenarbeiteten, um die technische Durchführbarkeit der von den internationalen Kunden gewünschten Lösungen zu gewährleisten.

Erheblicher Qualifikationsbedarf

Für die politischen Entscheidungsträger der EU und der Mitgliedstaaten hatte es schon immer eine hohe Priorität, die Kompetenzen der Erwerbsbevölkerung und der Bevölkerung insgesamt zu erhalten und weiter zu entwickeln. Im Zusammenhang mit dem digitalen und grünen Wandel ist es noch wichtiger geworden, dass Arbeitnehmern in der ersten Berufsausbildung und im Verlauf ihres Arbeitslebens durch Umschulung und Weiterbildung die Kompetenzen vermittelt werden, die sie für die sich verändernde Wirtschaft brauchen. Darüber hinaus ist der Kompetenzausbau einer der Prioritätsbereiche der Aufbau- und Resilienzfazilität, mit der Mitgliedstaaten bei der Erholung nach der COVID-19-Krise unterstützt werden.

In internationalen Unternehmen ist der Bedarf an hoch qualifizierten Mitarbeitern besonders ausgeprägt. So zeigen Daten der ECS 2019, dass von den exportorientierten Unternehmen ein höherer Anteil (32 %) stark digitalisiert ist (im Vergleich zu 28 % der anderen Unternehmen). Stark digitalisiert bedeutet, dass ein hoher Anteil aller Beschäftigten täglich einen Computer benutzt, jüngst eine kundenspezifische Software gekauft hat und Datenanalytik verwendet. Außerdem sind exportierende Unternehmen häufiger innovativ: rund ein Drittel hat in den drei Jahren vor der Befragung im eigenen Unternehmen oder auf dem Markt eine Innovation eingeführt, bei nicht exportierenden Unternehmen dagegen nur die Hälfte.

Bereits in früheren Studien wurde ein positiver Zusammenhang zwischen Exporttätigkeit und Technologieintensität festgestellt.

Dass exportorientierte Unternehmen kompetenzintensiver sind, könnte womöglich mit ihrer Marktstrategie zusammenhängen: sie setzen im Wettbewerb etwas häufiger auf die individuelle Anpassung von Produkten und Dienstleistungen oder Innovation als auf niedrige Preise.

Speziell in Bezug auf die Internationalisierung zeigen die für den Bericht durchgeführten Fallstudien, dass vor allem die folgenden Kompetenzen gefragt sind:

- Fremdsprachen – nicht nur bei den Verwaltungsmitarbeitern, die im internationalen Kunden zu tun haben, sondern auch bei technischen Angestellten
- Interkulturelle Kompetenz für die effiziente und erfolgreich Interaktion mit ausländischen Kunden
- Kenntnis der institutionellen und rechtlichen Rahmenbedingungen in anderen Ländern
- Multikulturelles Bewusstsein und Koordinationsfähigkeit bei Führungskräften, die Teams aus Mitarbeitern mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund leiten

Personaleinstellung zum Aufbau von Kompetenzen

Eine Möglichkeit für Unternehmen, die nötigen Kompetenzen aufzubauen, ist die Einstellung neuer Mitarbeiter. Sowohl die Daten der ECS 2019 als auch die Literatur zeigen, dass internationale Unternehmen relativ wenig Probleme bei der Rekrutierung von Mitarbeitern haben. Das klingt vielleicht überraschend, wenn man den oben beschriebenen hohen Qualifikationsbedarf exportorientierter Unternehmen und das Ergebnis der ECS 2019 bedenkt, nach dem exportorientierte Unternehmen häufig Mitarbeiter einstellen, die bereits über alle nötigen Kompetenzen verfügen. Hessels und Parker (2013) erklären dies jedoch damit, dass Exportunternehmen sowohl bei der Vergütung und nichtmonetären Vorteilen als auch in Bezug auf internationale Karrierechancen besonders attraktive Arbeitsbedingungen bieten. Außerdem ist die Arbeit oft interessanter, möglicherweise aufgrund der autonomen Teamarbeit und des multikulturellen Arbeitsumfelds.

Dennoch klagten Führungskräfte in mehreren der für diesen Bericht durchgeführten Fallstudien über Arbeitskräftemangel. Ihre Probleme bei der Rekrutierung erklärten sie damit, dass kaum Bewerber über die notwendige Kombination aus multikulturellen Kompetenzen und administrativen oder technischen Kenntnissen verfügen. In manchen Fällen wurde als Grund angegeben, dass der Unternehmensstandort für hoch qualifizierte Fachkräfte nicht attraktiv sei. Aus diesem Grund suchten manche Unternehmer sogar für Positionen, die nichts mit der internationalen Geschäftstätigkeit zu tun haben, neue Arbeitnehmer lieber im Ausland. Dieses Ergebnis zeigt deutlich, wie wichtig die grenzüberschreitende Mobilität von Arbeitnehmern für internationale Unternehmen ist.

Textfeld 3: Systematische grenzüberschreitende Rekrutierung

Das rumänische Speditions- und Transportunternehmen **Marvicon** beschäftigt 250 Fahrer, von denen zehn aus der Ukraine kommen. Weil es in Rumänien zu wenige Fahrer gibt, sucht Marvicon seit 2019 aktiv in anderen osteuropäischen Ländern nach neuen Mitarbeitern. In diesem Rahmen wurde auch ein neues Personalbüro in der Ukraine eröffnet, das Fahrer anwirbt, die Unterlagen für die rumänische Arbeitserlaubnis zusammenstellt und gemeinsam mit dem Hauptsitz in Rumänien Visaanträge stellt.

Die Fallstudien zeigen, dass die Personaleinstellung oft keiner strategischen Planung mit langfristigem Zeithorizont entspricht, sondern ad hoc erfolgt. Unternehmen nutzen dabei viele unterschiedliche Kanäle, wie Stellenausschreibungen in Zeitungen oder im Internet und in sozialen Medien, Personalberater und Headhunter, Branchenverbände oder die Kooperation mit Universitäten. In den wenigen Fällen, in denen sich die befragten Manager an eine öffentliche Arbeitsvermittlungsstelle gewandt hatten, waren die geschilderten Erfahrungen nicht zufriedenstellend (siehe die beiden Beispiele in Textfeld 4).

Textfeld 4: Unzufriedenheit mit öffentlichen Arbeitsvermittlungsstellen

Der rumänische Metallverarbeiter **AATEQ** hat rund 200 Beschäftigte und plant eine Vergrößerung auf rund 230. Die befragte Managerin wünscht sich eine bessere Zusammenarbeit mit der öffentlichen Arbeitsvermittlung in der Region. Die Stelle verlangt, dass das Unternehmen jeden Monat einen Bericht mit allen freien Stellen vorlegt, was jedoch nach Ansicht der Managerin in der Praxis wenig bewirkt. Außerdem merkte sie an, dass die Arbeitnehmer, die über diesen Kanal eingestellt wurden, die Erwartungen des Unternehmens nicht erfüllt haben.

Der spanische Lebensmittelhersteller **Agraz** erzielt über 90 % seines Geschäfts im Export. Aufgrund seiner saisonalen Tätigkeit schwankt die Personalstärke des Unternehmens im Jahresverlauf zwischen 70 und 220 Mitarbeitern. Agraz hat bereits mehrmals versucht, mit der öffentlichen Arbeitsvermittlung in der Region zusammenzuarbeiten, in der Hoffnung, durch den Zugang auf eine große regionale Datenbank für Arbeitssuchende seine Probleme bei der Mitarbeitersuche lösen zu können. Nach Einschätzung des Unternehmens ist die öffentliche Arbeitsvermittlungsstelle jedoch nicht schnell genug und der Verwaltungsaufwand extrem hoch.

Einige der in den Fallstudien beschriebenen Unternehmen haben einen informellen und wenig strukturierten Einstellungsprozess (und möchten ihr Verfahren professioneller gestalten), andere haben bereits eines systematischen Ansatz entwickelt. Dazu gehören beispielsweise die einheitliche Überprüfung von Bewerbern anhand vorab definierter Kriterien, systematische Bewerbungsgespräche oder Kompetenztests. Neben den speziellen beruflichen Fähigkeiten nannten viele der Befragungsteilnehmer die Persönlichkeit des Bewerbers als wichtigen Faktor, die vor allem zum bereits bestehenden Team passen muss.

Interne Aus- und Weiterbildung

Die Alternative zur Einstellung neuer Mitarbeiter mit den benötigten Kompetenzen sind Aus- und Weiterbildungsangebote für die Beschäftigten. Die ECS 2019-Daten zeigen bei den Qualifikationsstrategien keine wesentlichen Unterschiede zwischen exportorientierten und auf den eigenen Markt ausgerichteten Unternehmen. Dabei gibt ein etwas höherer Anteil der exportorientierten Unternehmen an, dass ihre wichtigste Strategie zur Entwicklung der Kompetenzen ihrer Beschäftigten die Weitergabe von Fertigkeiten von erfahrenen Kollegen (51 % im Vergleich zu 46 % in auf das Inland orientierte Unternehmen) oder aus Lernen in der Praxis besteht (20 % bzw. 18 %).

Dagegen nehmen ihre Beschäftigen etwas seltener an Aus- und Weiterbildungen teil (15 % im Vergleich zu 19 %). Das lässt sich möglicherweise damit erklären, dass exportorientierte Unternehmen häufiger umfassend qualifizierte Mitarbeiter einstellen und weniger Mitarbeiter mit Kompetenzdefiziten beschäftigen. Aufgrund dieser Faktoren werden weniger formale

Textfeld 5: Kompetenztests bei der Einstellung neuer Mitarbeiter für internationale Tätigkeiten

Agilis ist ein griechisches Beratungsunternehmen mit 13 Mitarbeitern, das Dienstleistungen im Bereich Statistik und Informationstechnologie anbietet. Es macht fast seinen gesamten Umsatz im Ausland. Bei der Einstellungspolitik legt das Unternehmen besonderen Wert auf Diversität. Wichtige Auswahlkriterien sind das Wachstumspotenzial der Bewerber und ihre Fähigkeit zur guten Zusammenarbeit mit Kollegen. Um Bewerber mit den richtigen Kompetenzen (z. B. internationale Erfahrung, gute Englischkenntnisse und berufliche Qualifikation) leichter identifizieren zu können, hat das Unternehmen einen Kompetenztest mit zwei Teilen entwickelt: einem technischen Teil (Statistik oder IKT) und einer Übung mit einem Problem aus dem „echten Leben“. Bewerber, die bei dem Test eine bestimmte Mindestpunktzahl erreichen, werden zu einem Gespräch eingeladen.

Textfeld 6: Strukturierte innerbetriebliche Ausbildung

Das belgische Unternehmen **Ardeca** Lubricants produziert und vertreibt Schmiermittel. Es hat 45 Mitarbeiter und ist in rund 70 Ländern aktiv. Das Management möchte ein Arbeitsklima schaffen, das von Kooperation und gegenseitiger Unterstützung im Team geprägt ist. Das zeigt sich auf in der Strategie des Unternehmens zur Kompetenzentwicklung. Das Management hat eine Kompetenzmatrix für neue Kollegen entwickelt, in der Neuzugänge bei jedem Punkt ihre Kompetenzstufe angeben. Allen neuen Kollegen wird ein „Buddy“ zugeteilt, d. h. ein erfahrener Kollege, der ihnen dabei hilft, sich in das Arbeitsumfeld zu integrieren. Neuzugänge, Buddies und Management entscheiden gemeinsam, welche Kompetenzen auf welche Weise weiterentwickelt werden sollen und die Fortschritte des neuen Mitarbeiters werden regelmäßig gemeinsam überprüft. Weil die Kompetenzmatrix auch die Bereiche identifiziert, in denen der neue Kollege bereits über herausragende Fähigkeiten verfügt und andere Mitarbeiter weiterbilden könnte, ist es ein effizientes Werkzeug, um Möglichkeiten für Wissensaustausch und Kompetenzausbau innerhalb des Unternehmens aufzuzeigen.

Das spanische Unternehmen **Cruzber** stellt Dachträger her, hat rund 70 Mitarbeiter und ist auf über 30 Märkten auf sämtlichen Kontinenten vertreten. Das Unternehmen will bei seinen Mitarbeitern ein Gefühl der Zugehörigkeit schaffen und bietet ihnen dazu unter anderem Möglichkeiten an, sich beruflich weiterzuentwickeln, die eigenen Kompetenzen zu stärken und zu erweitern, wobei insbesondere ein Aufstieg innerhalb des Unternehmens ermöglicht werden soll. Um die Vielseitigkeit seiner Mitarbeiter zu verbessern, bietet das Unternehmen ihnen die Möglichkeit, regelmäßig auf andere Positionen und in andere Abteilungen zu wechseln. Außerdem bietet das Unternehmen ihnen Coaching und technische und sonstige berufliche Weiterbildung (zum Beispiel in Verhandlungsführung). Die Ausbildungskurse werden sowohl von internen als auch von externen Mitarbeitern gehalten.

Oncotherm betreibt wissenschaftliche Forschung und Entwicklung in Ungarn und beschäftigt rund 50 Mitarbeiter. Neue Kollegen durchlaufen eine dreimonatige Einarbeitungsphase, zu der verschiedene Schulungskurse gehören, die von der QA-Abteilung organisiert werden. Zu den behandelten Themen gehören die Arbeitsverfahren im Unternehmen, die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO), die Firmenkultur, Aufgabensteuerung und berufliche Weiterbildung in dem Bereich, in dem der neue Kollege arbeitet. Die gesamte Ausbildung wird intern durchgeführt.

Ausbildungsangebote gebraucht, sondern vielmehr eine betriebliche Weiterbildung, die gewährleistet, dass die Beschäftigten die jeweiligen Prozesse, Kenntnisse und Werte des Unternehmens kennen und teilen. Tatsächlich betonten in den Fallstudien mehrere Unternehmen, dass sie vor allem auf eine strukturierte innerbetriebliche Ausbildung setzen, die nicht nur das Fachwissen im Unternehmen erhöht, sondern auch die Teambildung fördert und eine positive Atmosphäre und eine positive Kultur am Arbeitsplatz schafft. Dementsprechend legten die Unternehmen in mehreren Fällen besonderen Wert auf die Einarbeitung von neuen Angestellten.

Ein weiterer Grund, aus dem formale Bildungsangebote seltener in Anspruch genommen werden, sind die höheren Kosten. Mehrere der untersuchten Unternehmen haben diese als Hindernis genannt und Lösungen gefunden, dieses Problem zu umgehen, wünschen sich aber dennoch mehr staatliche Unterstützung in diesem Bereich (siehe das Beispiel in Textfeld 7).

Textfeld 7: Kreativer Ansatz zur Senkung der Weiterbildungskosten

Die griechische Tochtergesellschaft des Reiseunternehmens **WHSmith** beschäftigt rund 80 Mitarbeiter. Die Beschäftigten nehmen jedes Jahr an sechs bis acht externen Weiterbildungskursen teil. Die ganzheitliche Kompetenzstrategie des Unternehmens konzentriert sich nicht nur darauf, die Kompetenzen der bereits erfahrenen Arbeitnehmer zu erweitern, sondern unterstützt sie auch in ihrer Persönlichkeitsentwicklung. Allerdings gilt die insbesondere Weiterbildung von Führungskräften als sehr teuer (rund 50 000 bis 60 000 Euro pro Jahr). Um diese Kosten zu senken, bietet das Unternehmen Weiterbildungsträgern die Möglichkeit, als Gegenleistung für reduzierte Preise in den Filialen des Unternehmens kostenlos für sich zu werben. Nach Ansicht des Managements ist dies eine kostengünstige Möglichkeit, die Führungskompetenzen im mittleren Management und damit die Unternehmensführung zu verbessern.

Die Ergebnisse in Bezug auf die Kompetenzen, die Exportunternehmen für ihre internationalen Geschäfte brauchen, werden durch die Forschungsliteratur bestätigt. Studien heben insbesondere die folgenden Kompetenzen hervor.

- Fremdsprachen: Gute Englischkenntnisse gelten als Grundvoraussetzung, reichen für den Erfolg auf einem globalen Markt aber heute nicht mehr aus. Um Exportchancen nutzen zu können, sind Kenntnisse der jeweiligen Sprachen der Zielmärkte als Grundlage einer mehrsprachigen Geschäftsstrategie wichtig.
- Interkulturelle Kompetenzen: Interkulturelle Kompetenzen und Diversitätstraining sind wichtig, um Mitarbeiter zur Arbeit in einem multikulturellen Team, die Integration in die Arbeitsorganisation eines Arbeitsplatzes im Ausland und die kulturellen Besonderheiten der internationalen Kooperation zu befähigen und so reibungslose Abläufe und eine erfolgreiche internationale Geschäftstätigkeit zu gewährleisten. Wie die im Rahmen des Forschungsprojekts durchgeführten Fallstudien zeigen, ist dies nicht nur für die Mitarbeiter relevant, die für internationale Geschäftsbeziehungen zuständig sind, sondern auch für die Leiter interner Teams, besonders wenn zu diesen Teams Mitarbeiter mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund gehören.
- Besondere Merkmale des Zielmarkts: Insbesondere die Entscheidungsträger in den Unternehmen müssen ihr Wissen über die ausländischen Märkte verbessern (zum Beispiel über die Präferenzen der Kunden), damit das Unternehmen wachsen und neue Marktideen erfolgreich umsetzen kann.

Mitarbeiterbeteiligung

Die Mitarbeiterbeteiligung ist am Arbeitsplatz traditionell ein vermittelnder Faktor, der beeinflusst, wie die Arbeit funktioniert und entscheidend zur Entstehung einer Win-Win-Situation beiträgt, von der sowohl der Arbeitgeber als auch die Beschäftigten profitieren. In Forschungsstudien, die Eurofound allein und gemeinsam mit Cedefop durchgeführt hat, wurde festgestellt, dass ein positiver Zusammenhang zwischen einer starken Mitsprache der Arbeitnehmer an Entscheidungsprozessen im Unternehmen, dem Wohlergehen am Arbeitsplatz sowie den wirtschaftlichen Kennzahlen des Unternehmens besteht.

Ein Mittel zur besseren Mitarbeiterbeteiligung ist die Offenlegung von Informationen. Wie Daten der ECS 2019 zeigen, hält ein etwas höherer Anteil exportorientierter Unternehmen ihre Mitarbeiter über neue Entwicklungen im Unternehmen auf dem Laufenden. Dazu nutzen sie regelmäßige Treffen mit direkten Vorgesetzten (63 % im Vergleich zu 58 % der auf das Inland konzentrierten Unternehmen), Personalversammlungen (35 % bzw. 32 %) und herkömmliche Kommunikationsmittel (41 % bzw. 39 %). Auch in der Gruppe von Unternehmen, die regelmäßig alle üblichen Mittel nutzen, um mit ihren Mitarbeitern zu kommunizieren und den Beschäftigten relativ großen Einfluss auf die Entscheidungen des Managements einräumen, sind exportorientierte Unternehmen häufiger vertreten.

In einige Fallstudien betonten die befragten Führungskräfte die partizipatorischen betrieblichen Praktiken ihres Unternehmens. Die Gründe für solche Ansätze sind die Schaffung von Vertrauen, eines guten Betriebsklimas am Arbeitsplatz sowie die Etablierung als guter Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt.

Textfeld 8: Partizipatorische Maßnahmen im Bereich Personalmanagement

Das spanische Unternehmen **ACCIONA** setzt beim Umgang mit seinen 39 000 Beschäftigten auf partizipatorische Praktiken. Es definiert sich als verantwortungsbewusster Arbeitgeber, dem die Beschäftigten wichtig sind. So richtet das Unternehmen 2020 beispielsweise einen Ausschuss ein, an dem unterschiedliche Abteilungen beteiligt sind und über Inklusion, Gleichstellung, flexibles Arbeiten und andere grundsätzliche Fragen diskutieren können. Dies war eine fundamentale Neuerung und erweiterte die Definition von Personalmanagement und betrieblichen Praktiken über die Personalabteilung hinaus auf das gesamte Unternehmen.

Das Unternehmen hat auch einen Ausschuss junger Mitarbeiter, der aus Mitarbeitern unter 35 Jahren besteht. Die Struktur des Ausschusses spiegelt die Funktionen im Vorstand des Unternehmens wider, sodass seine Mitglieder ihre Ideen bereichsübergreifend einbringen können. Außerdem trifft sich der Personalchef einmal in der Woche mit der Gewerkschaft, um aktuelle Probleme zu sprechen. Nach Ansicht des Unternehmens spielt dies eine wichtige Rolle bei der Lösung von Problemen und Vermeidung von Konflikten. Der partizipatorische Ansatz und die Maßnahmen zum Aufbau von Vertrauen erhöhen die Motivation der Mitarbeiter, führen zu einem Gefühl der Zugehörigkeit und tragen dazu bei, das Unternehmen für qualifizierte Arbeitnehmer attraktiv zu machen.

Allerdings weisen einige Studien auch darauf hin, dass eine zunehmende Internationalisierung zu mehr Arbeitsteilung führt und die Unterschiede bei den Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen zwischen den einzelnen Ländern den Einfluss der Mitarbeiter durch Gewerkschaften und den sozialen Dialog schwächt. Dadurch müssen die Strategien bei der Organisation der Arbeitnehmer und die Prioritäten der Arbeitnehmervertreter angepasst werden, sodass Gewerkschaften möglicherweise gezwungen sind, sich vor allem auf den Erhalt von Arbeitsplätzen zu konzentrieren, und nicht mehr auf Löhne und andere Aspekte der Arbeitsbedingungen.

Win-Win-Situationen

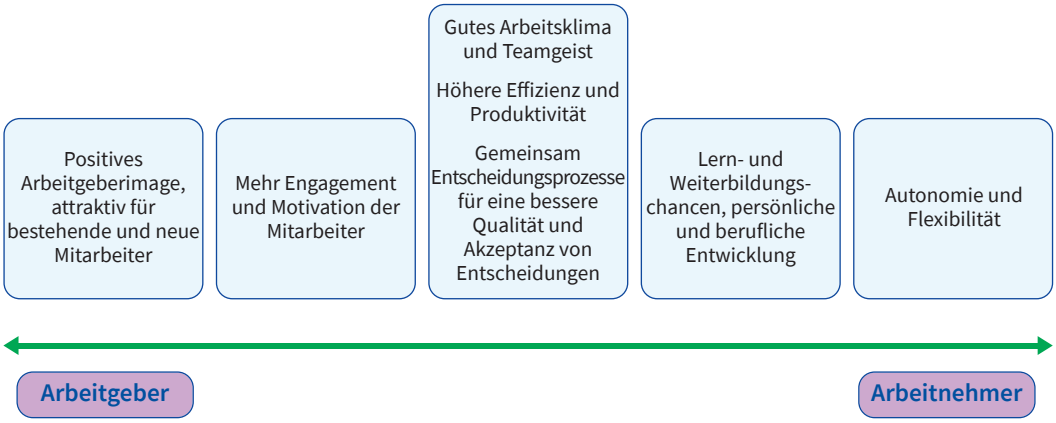
In dem Bericht zu den wichtigsten Ergebnissen der ECS 2019-Analyse wurden Unternehmen danach kategorisiert, wie stark sie in ihre Mitarbeiter investieren und diese an Entscheidungsprozessen beteiligen. Unternehmen der Kategorie „hohe Investitionen, hohe Beteiligung“ sind wesentlich häufiger exportorientiert. Diese Unternehmen sind unter anderem dadurch gekennzeichnet, dass sie ihren Mitarbeitern komplexere Arbeitsplätze mit mehr Autonomie bieten, häufiger auf finanzielle und nicht monetäre Anreize setzen, umfassende Ausbildungs- und Lernmöglichkeiten anbieten und die Mitarbeiterbeteiligung fördern. Wie die Analyse zeigt, erzielt diese Unternehmenskategorie die höchste Punktzahl beim Kriterium „Wohlergehen am Arbeitsplatz“ und bei den Leistungskennzahlen und erreicht daher am ehesten ein Win-Win-Szenario.

Die Daten aus den Fallstudien zeigen, dass die betrieblichen Praktiken, die in exportorientierten Unternehmen vorherrschen (schematisch in Abb. 3 dargestellt), die Chancen auf eine Win-Win-Situation[1] erhöhen. Eine häufige geäußerte Erklärung war, dass die betrieblichen Praktiken dieser Unternehmen einen starken Teamgeist fördern und ein gutes Arbeitsklima schaffen, was sich häufig in einer höheren Effizienz und Produktivität auswirkt, von der wiederum sowohl die Arbeitgeber als auch die Arbeitnehmer profitieren.

Wenn die Mitarbeiter engagierter und motivierter sind, kann dies auch die Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit verbessern, wovon Arbeitgeber möglicherweise noch stärker profitieren als

1 Obwohl hier nur die positiven Ergebnisse zusammengefasst werden, hat jede betriebliche Praxis potenziell auch negative Auswirkungen. Aufgrund der verwendeten Methodologie (ausschließlich Vertreter des Managements wurden befragt, mit dem Nachteil einer für qualitative Befragungen typischen positiven Verzerrung), werden diese in der Diskussion nicht berücksichtigt, verdienen aber sicher eine genauere Untersuchung, zum Beispiel durch eine Befragung der Arbeitnehmer.

Abbildung 3. Überblick der Win-Win-Ergebnisse der betrieblichen Praktiken in exportorientierten Unternehmen entlang einer Achse der Begünstigten (Arbeitgeber und Arbeitnehmer)



Quelle: *Verfasser*

Arbeitnehmer. Außerdem genießen die Unternehmen durch solche Praktiken ein besseres Image als Arbeitgeber, wodurch sie leichter kompetente Mitarbeiter gewinnen und im Unternehmen halten können.

Die Arbeitnehmer können ihrerseits die Möglichkeiten zur persönlichen und beruflichen Entwicklung nutzen, die Aus- und Weiterbildungsprogramme und ihre Teilhabe an einem multikulturellen Arbeitsumfeld bieten. Außerdem sind die Autonomie und Flexibilität der Teams, die für internationale Geschäftstätigkeiten zuständig sind, laut Studien von Eurofound mit einer höheren Arbeitsplatzqualität verbunden und damit tendenziell von Vorteil.

Empfehlungen für die Politik

Unterstützung einer internationalen Geschäftstätigkeit

- Die Beiträge internationaler Unternehmen zur Wirtschaft und zum Arbeitsmarkt sind allgemein anerkannt und es gibt auf europäischer Ebene bereits eine Vielzahl unterschiedlicher Unterstützungsinstrumente. Dennoch hat die Analyse Bereiche mit Verbesserungspotenzial identifiziert. Das Potenzial von Kleinstunternehmen, die an globalen Lieferketten beteiligt sind und zu denen auch junge internationale Unternehmen („Born Globals“) gehören, wird noch nicht genutzt. Politische Entscheidungsträger sollten noch genauer analysieren, auf welche Probleme diese Unternehmen bei ihrer internationalen Tätigkeit stoßen, und wie man sie besser unterstützen könnte. Europa befindet sich gerade im doppelten Wandel hin zu einer digitalen und grünen Wirtschaft, der sich wahrscheinlich auch auf den internationalen Handel auswirkt und für die kleinsten Unternehmen aufgrund ihrer begrenzten Ressourcen besonders schwierig zu bewältigen ist. Daher ist diese Aufgabe heute dringender denn je.
- Im Jahr 2020 hat uns die COVID-19-Pandemie gezeigt, dass die weltweiten Lieferketten krisenfester werden müssen. Exportorientierte Unternehmen brauchen Unterstützung bei der Anpassung ihrer Marktstrategie an die neue Normalität. Wie die Daten aus den durchgeführten Fallstudien zeigen, trägt eine Verteilung der Geschäftsrisiken auf unterschiedliche Zielmärkte dazu bei, den wirtschaftlichen Schock der Pandemie abzufedern. Daher ist die Marktdiversifizierung ein vielversprechender Weg. Dementsprechend sollten bestehende Instrumente, die Unternehmen bei der Identifizierung von Marktchancen im Ausland unterstützen und Informationen über ausländische Märkte sowie Möglichkeiten zum Netzwerkaufbau bieten, weiter ausgebaut werden.

Unterstützung bei der Personalsuche

- Laut den Studienergebnissen ist ein positives Image als Arbeitgeber ein wichtiger Faktor für die erfolgreiche Mitarbeitersuche. Exportorientierte Unternehmen haben in dieser Hinsicht mehrere Vorteile, weil sie meist gute Arbeitsbedingungen, interessante Arbeitsaufgaben und Chancen zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung bieten. Die Politik könnte sie dabei unterstützen, diese Vorteile im Kampf um qualifizierte Arbeitnehmer besser zu nutzen, zum Beispiel durch Beratung bei der Formulierung von Stellenausschreibungen und der optimalen Bekanntmachung freier Stellen.

- Unternehmen brauchen Unterstützung, um in anderen Ländern die besten Kanäle für die Mitarbeitersuche zu finden. Nationale Behörden und Einrichtungen der EU (zum Beispiel das EURES-Portal) könnten ihnen noch mehr Informationen über relevante Organisationen und Instrumente in anderen Ländern vermitteln und Kontakte zwischen Unternehmen und Organisationen herstellen, die sich im Ausland als Vermittler bei der Mitarbeitersuche anbieten (z. B. Universitäten und andere Träger von Hochschulbildung und Personalagenturen). Für international tätige Unternehmen wären auch leicht zugängliche Informationen über die besten Online-Plattformen oder Zeitungen für spezielle Stellenausschreibungen und andere praktische Tipps hilfreich. In diesem Zusammenhang könnte die Politik auch die grenzüberschreitende Mobilität von Arbeitnehmern stärker unterstützen, indem sie beispielsweise den Transfer innerhalb eines Unternehmens, die Verwendung der „Blue Card“ der EU oder die Schaffung länderübergreifender Kompetenzpools vereinfacht.
- Es sollte untersucht werden, wie exportorientierte Unternehmen die Zugänglichkeit, Servicequalität und den Verwaltungsaufwand bewerten, wenn sie sich an öffentliche Arbeitsvermittlungsstellen wenden und um Hilfe bei der Mitarbeitersuche bitten. Festgestellte Mängel sollten durch entsprechende Änderungen angegangen werden. Dabei könnte einer auf den Kunden zugeschnittene Unterstützung mehr Wert zugemessen werden.
- Exportorientierte Unternehmen, die ihre Einstellungsverfahren noch professioneller gestalten wollen (zum Beispiel durch ausgeklügelte Kompetenz- oder Persönlichkeitstests), könnte man durch ein Forum für den Austausch mit anderen Unternehmen und kostengünstige Beratungs- und Weiterbildungsangebote unterstützen.

Unterstützung bei der beruflichen Bildung

- Exportorientierte Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern zwar bereits einige Ausbildungsmöglichkeiten, die vorherrschende Form der Weiterbildung ist jedoch das praktische Lernen am Arbeitsplatz. Da dies in einigen Fällen nicht ausreicht, um den Qualifikationsbedarf der Arbeitgeber zu decken oder die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer zu gewährleisten, sollte die Politik den Zugang zu externen Angeboten der beruflichen Bildung verbessern. In diesem Zusammenhang sind eine bessere finanzielle Unterstützung wichtig, aber auch Hilfe bei der Suche nach relevanten Bildungskursen und deren Anpassung an die Bedürfnisse der Unternehmen (zum Beispiel in Bezug auf Zeit und Ort der Kurse).
- Was die Inhalte der Weiterbildung angeht, sollten vermehrt andere Fremdsprachen (und nicht nur Englisch) angeboten und die Kurse auf spezielle Zielgruppen (z. B. technische Mitarbeiter) zugeschnitten werden. Ebenfalls wichtig ist die gezielte Weiterbildung von Führungskräften, die multikulturelle Teams leiten. Sie sollten für kulturelle Unterschiede und Empfindlichkeiten sensibilisiert und befähigt werden, ihr Team erfolgreich zu leiten, indem sie Konflikte vorhersehen und vermeiden. Die Weiterbildung sollte über die Vermittlung von theoretischem Wissen hinausgehen und eine praktische Komponente beinhalten, wie sie zum Beispiel das weltweite Programm „Erasmus für junge Unternehmer“ bietet.

Unterstützung bei einer Arbeitsorganisation, von der alle profitieren

- Die meisten exportorientierten Unternehmen organisieren die Mitarbeiter, die für die Abwicklung internationaler Geschäfte zuständig sind, in Teams mit viel Autonomie. Die Politik sollte Instrumente schaffen, die Unternehmen bei der praktischen Umsetzung unterstützen, zum Beispiel Plattformen, auf denen Unternehmen erfolgreiche Praktiken und Erfahrungen austauschen können. Eine weitere Möglichkeit wäre ein neuer Schwerpunkt bei der Weiterbildung von Führungskräften, der sich auf die Arbeitsorganisation konzentriert und die Teilnehmer über die potenziellen Vorteile eines mitarbeiterzentrierten Führungsstils informiert und erklärt, wie wichtig eine klare Kommunikation innerhalb der Teams, zwischen den einzelnen Teams innerhalb des Unternehmens und zwischen den Teammitglieder und den internationalen Geschäftspartnern und anderen externen Akteuren ist.

- Ein weiteres wichtiges Instrument ist die Rolle der Mitarbeiterbeteiligung bei Entscheidungsprozessen im Unternehmen. Einerseits könnte der Kapazitätsaufbau für die Mitarbeiter und deren Vertreter ihnen die Kompetenzen vermitteln, die sie brauchen, um ihre Bedenken erfolgreich vorzubringen und mit der Unternehmensführung zu verhandeln. Andererseits könnten Führungskräfte verstärkt über die Vorteile der Mitarbeiterbeteiligung aufgeklärt und über erfolgreiche Verfahren informiert werden, die eine Unternehmenskultur schaffen, die von offener Kommunikation und gegenseitigem Vertrauen geprägt ist.

Ressourcen

Alle Eurofound-Veröffentlichungen sind online abrufbar unter www.eurofound.europa.eu

Webseite der Europäischen Unternehmenserhebung:
https://www.eurofound.europa.eu/surveys/2019/european-company-survey-2019

ERM-Datenbank für Unterstützungsinstrumente für Umstrukturierungen
https://www.eurofound.europa.eu/observatories/emcc/erm/support-instrument

Arbeitsunterlagen über exportorientierte Unternehmen

Eurofound (2021a), *International businesses: Scale, policy and workplace practices – Literature review*, Eurofound-Arbeitsunterlage, Dublin, abrufbar unter http://eurofound.link/ef21003

Eurofound (2021b), *Workplace practices in export-oriented establishments: Quantitative analysis based on the ECS 2019*, Eurofound-Arbeitsunterlage, Dublin, abrufbar unter http://eurofound.link/ef21003

Eurofound (2021c), *Workplace practices in export-oriented establishments: Case studies*, Eurofound-Arbeitsunterlage, Dublin, abrufbar unter http://eurofound.link/ef21003

Betriebliche Praktiken und Beschäftigungsqualität

Eurofound (2016), *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update)*, Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, Luxemburg, abrufbar unter http://eurofound.link/ef1634

Eurofound and Cedefop (2020), *Europäische Unternehmenserhebung 2019: Workplace practices unlocking employee potential*, Europäische Unternehmenserhebung, Reihe 2019, Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, Luxemburg, abrufbar unter http://eurofound.link/ef20001

Die Politik der Union

Europäische Kommission (2021), *Die Binnenmarktstrategie*, Website, abgerufen am 4. August 2021.

KMU und Born Globals

Eurofound (2013), *Born global: The potential of job creation in new international businesses*, Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, Luxemburg, abrufbar unter http://eurofound.link/ef1265

Eurofound (2017), *Job creation in SMEs: ERM-Jahresbericht 2015*, Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, Luxemburg, abrufbar unter http://eurofound.link/ef1561

Eurofound (2018), *Born globals and their value chains: Literature review*, Eurofound-Arbeitsunterlage, Dublin, abrufbar unter http://eurofound.link/fomeef18005

Auswirkungen von COVID-19

Eurofound (erscheint in Kürze), *What just happened? COVID-19 lockdowns and change in the labour market*, Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, Luxemburg, abrufbar unter http://eurofound.link/ef21040

Javorcik, B. (2020), „Global supply chains will not be the same in the post-COVID-19 world“, in Baldwin, R. und Evenett, S. (Hg.), *COVID-19 and trade policy: Why turning inward won't work*, CEPR Press, E-Book, S. 111–116.

Suborna, B. (2020), *COVID-19 pandemic and world trade: Some analytical notes*, MPRA Paper 99761, Universitätsbibliothek München, Deutschland.

UNCTAD (2020), „2020 H1 FDI down 49%. Biggest declines in Europe and the United States. Outlook negative as new project announcements drop 37%“, *Investment Trends Monitor*, Nr. 36.

Villani, D. and Fana, M. (2020), *Productive integration, economic recession and employment in Europe: An assessment based on vertically integrated sectors*, JRC Publikationsreihe „Labour, Education and Technology“ 2020/12, Europäische Kommission, Sevilla.

Weltwirtschaftsforum (2020), *The ongoing impact of COVID-19 on global supply chains*, Website, abgerufen am 4. August 2021.

Welthandelsorganisation (2020), „Trade set to plunge as COVID-19 pandemic upends global economy“, Pressemitteilung, 8 April.

Teamarbeit

Bikfalvi, A., Jäger, A. und Lay, G. (2014), „The incidence and diffusion of teamwork in manufacturing – Evidence from a pan-European survey“, *Journal of Organizational Change Management*, Bd. 27, Nr. 2, S. 206–231.

Qualifikationsbedarf

Arvanitis, S. und Loukis, E. (2015), „Employee education, information and communication technologies, workplace organization, and trade: A comparative analysis of Greek and Swiss firms“, *Industrial and Corporate Change*, Bd. 24, Nr. 6, S. 1417–1442.

Bernard, A., Jensen, J. B., Redding, S. J. und Schott, P. K. (2012), „The empirics of firm heterogeneity and international trade“, *Annual Review of Economics*, Bd. 4, S. 283–313.

Bertschek, I., Hogrefe, J. und Rasel, F. (2015), „Trade and technology: New evidence on the productivity sorting of firms“, *Review of World Economics*, Bd. 151, Nr. 1, S. 53–72.

Fortbildung und berufliche Entwicklung

Bel Habib, I. (2011), „Multilingual skills provide export benefits and better access to new emerging markets’“, *Sens Public*, Nr. 10.

Bernard, A. B., Jensen, J. B. und Lawrence, R. Z. (1995), „Exporters, jobs and wages in US manufacturing: 1976–1987“, *Brookings Papers on Economic Activity*, Microeconomics, Nr. 1, S. 67–119.

Black, J. S. und Mendenhall, M. E. (1990), „Cross-cultural training effectiveness: A review and theoretical framework“, *Academy of Management Review*, Bd. 15, Nr. 1, S. 113–136.

El Shoubaki, A., Laguir, I. und den Besten, M. (2020), „Human capital and SME growth: The mediating role of reasons to start a business“, *Small Business Economics*, Bd. 54, Nr. 3, S. 1107–1121.

Kealey, D. und Protheroe, D. (1996), „The effectiveness of cross culture training for expatriates: An assessment of the literature on the issue“, *International Journal of Intercultural Relations*, Bd. 20, Nr. 2, S. 141–165.

Tarique, I. und Caligiuri, P. (2003), „Training and development of international staff“, in Harzing, A.-W. und Van Ruyssveldt, J. (Hg.), *International human resource management*, Sage, Thousand Oaks, CA, S. 283–306.

Zanga, M. L. (2013), *La formazione per l’internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, Doktorarbeit, Universität Bergamo.

Personaleinstellungen

Hessels, J. and Parker, S. C. (2013), „Constraints, internationalization and growth: A cross-country analysis of European SMEs“, *Journal of World Business*, Bd. 48, Nr. 1, S. 137–148. Mitarbeiterbeteiligung

Personaleinstellungen

Banyuls, J. und Haipeter, T. (2010), „Against erosion of labour standards: Global reorganisation of value chains and industrial relations in European motor industry“, *Work Organisation, Labour & Globalisation*, Bd. 4, Nr. 1, S. 57–70.

Crinó, R. (2009), „Offshoring, multinationals and labour market: A review of the empirical literature“, *Journal of Economic Surveys*, Bd. 23, Nr. 2, S. 197–249.

Eurofound (2015), *Dritte europäische Unternehmenserhebung – Unmittelbare und mittelbare Arbeitnehmerbeteiligung*, Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, Luxemburg, abrufbar unter http://eurofound.link/ef1545

Refslund, B. (2012), „Offshoring Danish jobs to Germany – Regional effects and challenges to workers’ organisation in the slaughterhouse industry“, *Work Organisation, Labour & Globalisation*, Bd. 6, Nr. 2, S. 113–129.

Die eu kontaktieren

Besuch

In der Europäischen Union gibt es Hunderte von „Europe-Direct“-Informationsbüros.
Über diesen Link finden Sie ein Informationsbüro in Ihrer Nähe:
https://europa.eu/european-union/contact_de

Telefon oder E-Mail

Der Europe-Direct-Dienst beantwortet Ihre Fragen zur Europäischen Union.
Sie Europe Direct:

– über die gebührenfreie Rufnummer: 00 800 6 7 8 9 10 11 (manche Telefondienstanbieter berechnen allerdings Gebühren),

– über die Standardrufnummer: +32 22999696 oder

– per E-Mail über: https://europa.eu/european-union/contact_de

Informationen über die EU

Im Internet

Auf dem Europa-Portal finden Sie Informationen über die Europäische Union in allen Amtssprachen:
https://europa.eu/european-union/index_de

EU-Veröffentlichungen

Sie können – zum Teil kostenlos – EU-Veröffentlichungen herunterladen oder bestellen unter https://op.europa.eu/de/publications. Wünschen Sie mehrere Exemplare einer kostenlosen Veröffentlichung, wenden Sie sich an Europe Direct oder das Informationsbüro in Ihrer Nähe (siehe https://europa.eu/european-union/contact_de).

Informationen zum EU-Recht

Informationen zum EU-Recht, darunter alle EU-Rechtsvorschriften seit 1952 in sämtlichen Amtssprachen, finden Sie in EUR-Lex: http://eur-lex.europa.eu

Offene Daten der EU

Über ihr Offenes Datenportal (http://data.europa.eu/euodp/de) stellt die EU Datensätze zur Verfügung. Die Daten können zu gewerblichen und nichtgewerblichen Zwecken kostenfrei heruntergeladen werden.

Der Beitrag internationaler Unternehmen zur Wirtschaft und zum Arbeitsmarkt ist allgemein anerkannt, die Politik könnte jedoch noch mehr tun, um die Tätigkeit dieser Unternehmen zu unterstützen. In diesem Kurzbericht wird analysiert, welche betrieblichen Praktiken exportorientierter Unternehmen zu ihrem Erfolg beitragen können. Außerdem identifiziert er die Aspekte ihrer betrieblichen Praxis, die zu einer Win-Win-Situationen führen und sowohl dem Arbeitgeber als auch den Arbeitnehmern zugute kommen.

Die Analyse zeigt, dass in den meisten exportorientierten Unternehmen autonome multikulturelle Teams für die Abwicklung der internationalen Geschäfte verantwortlich sind. Es wird erläutert, welche Kompetenzen für diese Teams benötigt werden, und wie Unternehmen ihre Mitarbeiter suchen und weiterbilden. Wie die Ergebnisse zeigen, ist die Teilhabe der Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen im Unternehmen ein wichtiger Vermittlungsfaktor bei der Arbeitsorganisation.

Die Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (Eurofound) ist eine dreigliedrige Agentur der Europäischen Union, die 1975 gegründet wurde. Sie hat den Auftrag, Fachwissen im Bereich sozial-, beschäftigungs- und arbeitspolitischer Strategien gemäß der Verordnung (EU) 2019/127 bereitzustellen.

Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union

TJ-AR-21-003-DE-N

EF/21/003/DE

ISBN 978-92-897-2189-9
ISSN 2599-8161
doi:10.2806/689580