

Cross-border Business Development

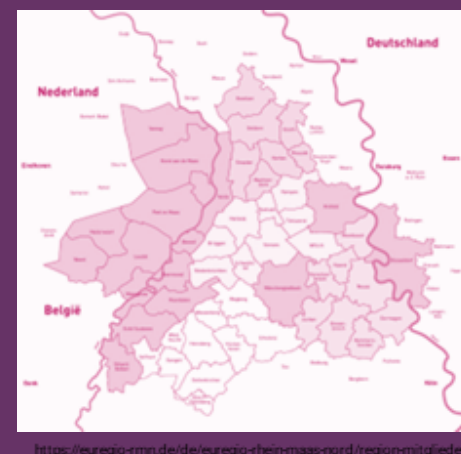
Grenzüberschreitende Innovation = lernende, innovative Organisation?
Wie lernen und entwickeln sich KMU im deutsch-niederländischen Grenzgebiet?

Forschende:

Oskar Bronsgeest, M.Sc.
Adisa Kamberi, B.Sc.
Henderijn Heldens, PhD
Sofie Moresi, PhD
Maïke Koschke, PhD

CBBB,
Fontys International Business
Studies

Contact:
Cross-Border Business Development
(CBBB)
Tegelseweg 255
5912 BG Venlo
The Netherlands
+ 31 (0) 8850 72408
fibs-crossingborders@fontys.nl
www.fontys.nl/cbbd



EINLEITUNG

Unternehmen, die über national Grenzen hinweg tätig sind, stoßen auf zusätzliche Herausforderungen – etwa kulturelle, sprachliche, rechtliche oder infrastrukturelle Unterschiede. „Lernende Organisationen“ können mit solchen Hürden flexibler umgehen, entwickeln schneller innovative Lösungen und sichern langfristig die Kompetenz und Motivation ihrer Mitarbeitenden. (Marsick & Watkins, 1999). Führungskräfte, HR-Manager und Mittler, sogenannte Brokers, spielen dabei eine zentrale Rolle: Sie ermöglichen und fördern das Lernen und Entwicklung innerhalb einer Organisation.

Bislang ist jedoch kaum erforscht, wie sich KMU im grenzüberschreitenden Kontext zu lernenden Organisationen entwickeln. Ziel dieser Studie ist es, zu untersuchen, wie Führungskräfte und Brokers in KMU dazu beitragen, das Unternehmen zu einer lernenden Organisation zu entwickeln – und in welchem Maße dies den Ausbau grenzüberschreitender Aktivitäten fördert oder hemmt.

FORSCHUNGSDESIGN:

- Sektoren-übergreifende qualitative Studie
- 18 qualitative Interviews in niederländischen und deutschen Unternehmen (NL 9 / DE 9) aus **KMU** mit Erfahrung im grenzüberschreitenden Business (im deutsch-Niederländischen Grenzgebiet) (*Definition nach Smallbone & Welter, 2012, S. 96**).

Organization NL	Interviewee(s)	Industry	Organization GER	Interviewee(s)	Industry
ORG-1	CEO/owner (STB) and sales manager (LWB)	IT	ORG-1	Deputy Managing Director	IT
ORG-2	CEO/owner (MNT) and Sales (ABT)	Trade; IT	ORG-2	CEO (RKB)	Steel Construction
ORG-3	CEO/owner (JDM) and HR (EBM)	Manufacturer of machines	ORG-3	Managing Director	Tax
ORG-4	CEO/owner (TJJ) & plant manager (EPJ)	Trade of fuel	ORG-4	Managing Director	Floristics
ORG-5	Managing director (MMB)	Tree farm	ORG-5	Lawyer	Law
ORG-6	CEO/owner (MNA)	Cardboard production	ORG-6	Managing Director	Print & Packaging Materials
ORG-7	CEO/owner (PMA) and sales (SKA)	Archive systems	ORG-7	Sales Director	IT
ORG-8	CEO/owner (SDS)	Data centre and wiring	ORG-8	Managing Director	Event Technology
ORG-9	HR director (TRV)	Office materials	ORG-9	Executive Team Member	Construction Industry

* Kriterium „grenzüberschreitend“: Aktivitäten über die NL-DE-Grenze, von beliebigen Geschäftsbeziehungen bis hin zu Joint Ventures und strategischen Partnerschaften.

ERGEBNISSE :

KMU in der Euregio Rhein-Maas-Nord sind, die grenzüberschreitend aktiv, investieren bewusst in

- individuelle Mitarbeiterentwicklung sowie
- Teamentwicklung innerhalb der Organisationen.

Es zeigen sich **klare Unterschiede** zwischen niederländischen und deutschen KMU hinsichtlich ihren Ansätzen zu

- Lernen und individueller Entwicklung der Mitarbeiter sowie
- der Rolle der Mitarbeitenden in der Organisationsentwicklung.

Mismatch identifiziert

Die Personalentwicklung ist nicht immer mit übergeordneten Zielen wie Innovation oder Wachstum verknüpft.

Führungsaufgabe

Es braucht eine stärkere strategische Verbindung (Alignment) zwischen individueller / Team-Entwicklung und den Organisationszielen.

Die Grenzregion als Chance

Es besteht das Potenzial, voneinander zu lernen – nicht nur übereinander –, wobei interkulturelle Zusammenarbeit als Verstärker für gemeinsame Entwicklung und Innovation dienen kann.

SCHLUSSFOLGERUNG & EMPFEHLUNGEN :

- KMU, die grenzüberschreitend in der Euregio Rhein-Maas-Nord tätig sind, zeigen Lernprozesse in unterschiedlichen Dimensionen einer lernenden Organisation, wobei die Ausprägung und Art dieser Lernprozesse verschieden sind.
- Nicht alle Dimensionen des Lernens werden systematisch umgesetzt z.B. Lernen auf Organisationslevel), was zu einer mangelnden Verbindung zwischen den Lern-Ebenen führt.
- Alignment ist eine zentrale Aufgabe von Führungskräften und Brokers, die Förderung von Lernen, Zusammenarbeit und Innovation initiieren und begleiten.
- Insgesamt lassen sich keine grundlegenden Unterschiede zwischen grenzüberschreitenden KMU & KMU im Allgemeinen feststellen; Lernen und Entwicklung erscheinen demnach nicht als spezifische Strategie zur Bewältigung der Komplexität grenzüberschreitender Geschäftsaktivitäten.
- Die Ergebnisse dieser Studie, in Kombination mit Daten früherer CBBB-Studien, deuten darauf hin, dass KMU im grenzüberschreitenden Geschäft eine **Effectuation-Strategie** (Saravathy et al., 2014) verfolgen. Diese strategischen Intentionen und Handlungen erfolgen jedoch **überwiegend implizit und unbewusst**.
- KMU treten nicht aktiv als grenzüberschreitend operierende Unternehmen auf, obwohl sie aus analytischer Perspektive als Pioniere gelten. Mögliche Erklärungen liegen darin, dass Unternehmer in Grenznähe die nationale Grenze weder als geschäftliche Barriere noch als relevante organisatorische Grenze wahrnehmen – **bedingt durch räumliche Nähe und regionale Vertrautheit** (Spierings & van der Velde, 2013) – **und/oder dass Schlüsselakteur (Vermittler/Führungskräfte) sich ihrer Kompetenzen im grenzüberschreitenden Kontext nicht bewusst sind** (Broadwell, 1969).

FORSCHUNGSDESIGN TEIL 2:

Betrachtet werden die **vier Ebenen** der „Lernenden Organisation“: Individuum, Team, Organisation und Umfeld (Marsick & Watkins, 1999).

