

2. Konzepte der Unternehmensdynamik und theoretische Grundlagen der Internationalisierungsprozesse von Unternehmen

Kapitel zwei widmet sich den Thematiken der Unternehmensentwicklung sowie der Internationalisierungsprozesse. Das Kapitel bildet die erste Voraussetzung, um die aufgeworfene Fragestellung – nämlich welchen Einfluss Führungswechsel auf den Internationalisierungsprozess von Unternehmen ausüben – überhaupt beantworten zu können, da hierzu zunächst das Wesen von Internationalisierungsprozessen umrissen werden muss. Des Weiteren sollen mithilfe des zweiten Kapitels Hinweise auf die im Allgemeinen auf Internationalisierungsprozesse wirkenden Faktoren sowie – an dieser Stelle zunächst oberflächlich – den speziellen Einfluss des strategischen Akteurs generiert werden.

Zunächst werden in Abschnitt 2.1 unterschiedliche Grundvorstellungen bezüglich der Entwicklung von Unternehmen erörtert. In diesem Zusammenhang ergeben sich bereits erste Hinweise auf die auf Wandel einflussnehmenden Faktoren (vgl. Tab. 1), wobei sich zeigt, dass die Führungsperson eine bedeutende Rolle einzunehmen scheint. Inhalt und Struktur des Abschnitts orientieren sich dabei an der Kategorisierung von Unternehmensentwicklungsmodellen nach Van de Ven und Poole (vgl. Abb. 2).

In Abschnitt 2.2 werden das Pfadabhängigkeitskonzept und der Quantum-View-Ansatz näher erläutert. Es handelt sich hierbei um zwei Konzepte, die die unter 2.1 gewonnenen Erkenntnisse erweitern und aufschlussreiche Hintergrundansätze für das Verständnis der in Abschnitt 2.3 vorgestellten Internationalisierungsprozessstheorien darstellen.

Abschnitt 2.3 beschäftigt sich – einer sukzessiven Verdichtung der Thematik folgend – konkret mit der Unternehmensentwicklung im internationalen Kontext. Theoretische Einblicke liefern hierzu die Internationalisierungsprozessstheorien von Johanson und Vahlne, Luostarinen, Macharzina und Engelhard sowie Kutschker, Bäurle und Schmid. Die Ansätze werden jeweils in Bezug auf das postulierte Prozessverständnis wie auch die grundsätzliche Rolle des strategischen Akteurs durchleuchtet. In diesem Zusammenhang wird zudem ein Einblick in das forschungsleitende Verständnis des Internationalisierungsprozesses gegeben, indem Aspekte des Internationalisierungsprozesses näher betrachtet werden und explizit auf die jeweilige Betrachtungsperspektive (statisch vs. dynamisch) eingegangen wird.

2.1 Typologien von Unternehmensentwicklungs- und -wandelmodellen

Unter dem Begriff der Unternehmensentwicklung werden im Folgenden die „in einem Unternehmen im Zeitablauf erfolgenden Veränderungsprozesse“⁵⁶ verstanden. Die Analyse dieser Veränderungsprozesse stellt seit jeher ein zentrales Betätigungsfeld der Managementforschung dar,⁵⁷ im Rahmen dessen unterschiedliche Forschungsfragen Beachtung finden. Adressiert werden Triebkräfte, Modalitäten, d. h. Stufen, Timing und weitere Prozesscharakteristika, sowie Ziele und Auswirkungen der Unternehmensentwicklung. Darüber hinaus unterscheiden sich die den Untersuchungen zugrunde gelegten Modelle bzw. Theorien⁵⁸ hinsichtlich ihres Grads deterministischer Ausgestaltung und ihrer grundsätzlichen Annahmen zur Veränderungsfähigkeit von Organisationen und Individuen.⁵⁹ Die vielfältigen und häufig kontroversen Ergebnisse zeigen jedoch, dass weder die Suche nach einem einzelnen Einflussfaktor noch die Entwicklung einer allgemeingültigen, allumfassenden Theorie der Unternehmensentwicklung zielführend ist.⁶⁰ In einer Sonderausgabe der Zeitschrift *Organization Science* zum Thema „Longitudinal Field Research Methods for Studying Processes of Organizational Change“ aus dem Jahr 1990 formuliert Pettigrew dies folgendermaßen: „[...] the search for a simple and singular grand theory of change is unlikely to bear fruit.“⁶¹ Zusätzlichen Erkenntnisgewinn liefern vielmehr die Identifikation weiterer Einflussfaktoren, die tiefergehende Analyse der Prozessmodalitäten sowie das Aufzeigen von Anhaltspunkten zur Planung und Gestaltung von Entwicklungsprozessen.⁶² Vor dem Hintergrund der thematischen Ausrichtung der vorliegenden Arbeit erscheint es sinnvoll, zunächst auf die unterschiedlichen Arten der Unternehmensentwicklung einzugehen, da diese als Ausgangspunkt der Internationalisierungsprozessstheorien fungieren, die im Nachfolgenden näher betrachtet werden.

⁵⁶ Pümpin, C., Prange, J. (1991), S. 15.

⁵⁷ Vgl. Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 1089.

⁵⁸ Wissenschaftstheoretisch wird gemeinhin zwischen Theorie, Ansatz und Modell dahingehend unterschieden, dass eine Theorie den umfassendsten Geltungsbereich aufweist. Häufig sind die drei Begriffe jedoch nicht komplett trennscharf voneinander abzugrenzen. Dyllick und Tomczak bspw. definieren eine Theorie als „ein System empirisch überprüfter und verallgemeinerbarer kausaler Aussagen über einen Forschungsbereich“ (Dyllick, T., Tomczak, T. (2009), S. 67). Dabei stellt sich die Frage, ob somit nur empirisch überprüfte Sachverhalte als Theorie bezeichnet werden dürften. In der (Internationalen-)Management-Literatur werden die Begriffe oftmals synonym verwendet. So wird bspw. die Untersuchung von Johanson und Vahlne als Uppsala-Modell, Internationalisierungsprozessansatz oder Lerntheorie der Internationalisierung bezeichnet. Aus den genannten Gründen wird auch in der vorliegenden Arbeit keine bewusste Unterscheidung der Begriffe vorgenommen.

⁵⁹ Vgl. Kezar, A. J. (2001), S. 25.

⁶⁰ Vgl. Van de Ven, A. H. (1992), S. 169.

⁶¹ Pettigrew, A. M. (1990), S. 269.

⁶² Vgl. Johnson, G. (1988), S. 75; Pettigrew, A. M. (1990), S. 269; Van de Ven, A. H. (1992), S. 181 ff.; Kezar, A. J. (2001), S. 25; Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 1089.

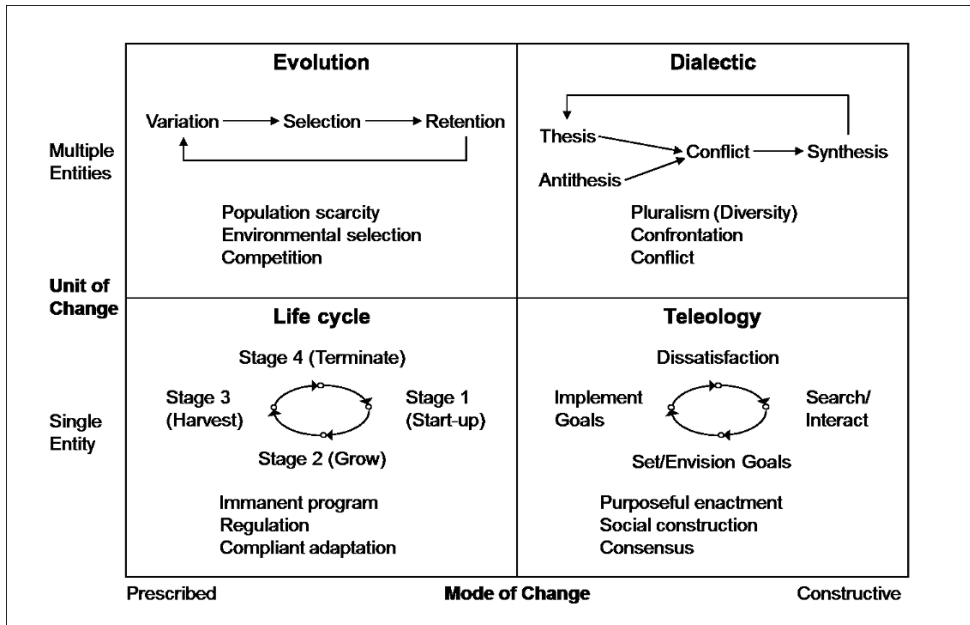


Abb. 2: Prozesstheorien der organisationalen Entwicklung nach Van de Ven & Poole

Quelle: Van de Ven, A. H., Poole, M. S. (1995), S. 520.

Um die diversen Arten der Unternehmensentwicklung zu systematisieren, versuchen Forscher Kategorien zu bilden, in die sich die mit dem Wandel von Systemen befasenden Ansätze sinnvoll einordnen lassen. Hierzu bedienen sie sich verschiedener Konzepte, Metaphern und Theorien anderer Disziplinen, wie der Entwicklungspsychologie oder der biologischen Evolutionslehre. Die Untersuchung von Andrew H. Van de Ven und Marshall S. Poole basiert auf einer Auswertung von Literaturliteraturdatenbanken der Biologie, Meteorologie, Geografie, Medizin, Psychologie, Soziologie, Erziehungs- und Wirtschaftswissenschaften. Die dort enthaltene Literatur analysieren Van de Ven und Poole im Hinblick auf Modelle und Theorien von Entwicklungs- und Wandelprozessen von Systemen.⁶³ Ihr Ansinnen, Wandelprozesse zu kategorisieren, resultiert in der Bildung der vier Kategorien „Evolution“, „Dialectic“, „Life cycle“ und „Teleology“ (vgl. Abb. 2). Diese vier Grundmuster der Prozesstheorien unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Analyseobjekte (Unit of Change), wobei die Kategorien entweder nur eine Einheit isoliert betrachten (Single Entity) oder sich ihr Geltungsbereich über mehrere Einheiten erstreckt (Multiple Entities). Des Weiteren weichen die Kategorien hinsichtlich des Grads ihrer deterministischen Ausprägung (Prescribed vs. Constructive Mode of Change) voneinander ab.⁶⁴

⁶³ Vgl. Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 1089.

⁶⁴ Vgl. Van de Ven, A. H., Poole, M. S. (1995), S. 510 f.

Neben Van de Ven und Poole versucht sich auch Robert Perich an einer Kategorienbildung organisationaler Entwicklungsmodelle. Zu diesem Zweck teilt er Wandelprozesse anhand ihres entwicklungsgeschichtlichen Auftretens in typische Muster ein und leitet daraus die vier Modellgenerationen „equilibrial“, „episodisch“, „embryonisch“ und „konfigural“ zur Charakterisierung organisationaler Dynamik ab (vgl. Abb. 3). Die Modellgenerationen unterscheiden sich hinsichtlich der Reichweite (punktförmig vs. longitudinal) und der Richtung des Wandels (prädeterminiert vs. offen). Die Reichweite bezieht sich auf die Einbettung in die organisationale Entwicklung. Perich unterscheidet dabei in „punktförmig“, d. h., Wandel wird als kurzfristig auftretendes Phänomen betrachtet, und „longitudinal“, d. h., Wandel wird als natürlicher Teil bzw. fortlaufender Prozess in der organisationalen Entwicklung begriffen. Die Richtung gibt an, inwiefern der Entwicklungsverlauf vorbestimmt ist und ist in die Kategorien „prädeterminiert“, d. h., der Verlauf der organisationalen Veränderung wird als naturgegeben betrachtet, und „offen“, d. h., Wandel wird als außerordentliches Phänomen gesehen dessen Richtung gestaltet werden kann, unterteilt.⁶⁵

Die erste Generation bilden die Equilibriummodelle, deren Ziel darin besteht, die Organisation in ihrem aktuellen Zustand zu bewahren. Wandel wird in diesen Modellen weniger als konstruktives Element, sondern als Ausnahmefall interpretiert, der einen reibungslosen Ablauf in der Organisation gefährdet. Nach einer Störung strebt die Organisation möglichst schnell in ihren Ursprungszustand zurück. Der zweiten Modellgeneration sind die Homöostasemodelle zugeordnet, in denen episodischer Wandel stattfindet. Die Modelle gehen von einem schrittweisen Wandelprozess aus, wobei der Ist-Zustand durch eine Transitionsperiode in einen neuen Soll-Zustand überführt wird. Die dritte Generation bilden die prädeterminierten Phasenmodelle, die Wandel als langfristige und umfassende Entwicklung und weniger als außerordentliches Phänomen verstehen. Hierbei bauen die einzelnen Phasen des Wandels aufeinander auf, sodass deren Abfolge determiniert ist und nicht verändert werden kann.⁶⁶ Als vierte Generation bezeichnet Perich die offenen Entwicklungsmodelle, die die jüngsten Modellkonzepte enthalten. Die dort einzuordnenden Konzepte versuchen, Stabilität und Wandel gleichermaßen zu berücksichtigen. Zu diesem Zwecke unterteilen sie Unternehmensentwicklungen in Kontinuitäts- und Diskontinuitätsphasen.⁶⁷

⁶⁵ Vgl. Perich, R. (1992), S. 206 ff.

⁶⁶ Vgl. Perich, R. (1992), S. 206 ff.

⁶⁷ Vgl. Greiner, L. (1972), S. 38; Perich, R. (1992), S. 213 ff.

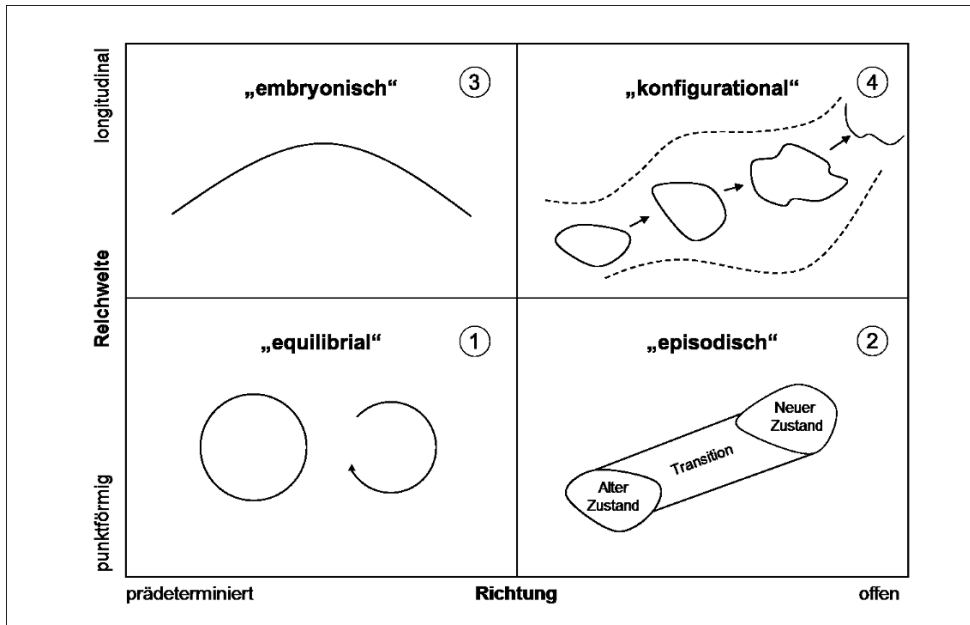


Abb. 3: Modellgenerationen zur Charakterisierung organisationaler Dynamik nach Perich
 Quelle: In Anlehnung an Perich, R. (1992), S. 207.

Die von Perich gebildeten Kategorien orientieren sich maßgeblich an der Chronologie des Auftretens unterschiedlicher Unternehmensentwicklungskonzepte und werden in der Literatur nur selten aufgegriffen. Die Typologien nach Van de Ven und Poole hingegen stellen ein sehr umfassendes und nachvollziehbares Konzept dar, da die vier Kategorien über verhältnismäßig trennscharfe Abgrenzungskriterien verfügen. Daher trifft ihre Einteilung in der Literatur auf breitere Zustimmung⁶⁸ und soll im Nachfolgenden näher erörtert werden.

Tab. 1 fasst die zentralen Merkmale der Kategorien nach Van de Ven und Poole zusammen. Selbst wenn deren Abgrenzung verhältnismäßig trennscharf erfolgen kann, muss angemerkt werden, dass die Prozesstypen sowohl in der Realität als auch in wissenschaftlichen Theorien nur selten in ihrer idealtypischen Ausgestaltung anzutreffen sind. In der theoretischen Auseinandersetzung werden vielmehr verschiedene Elemente der idealtypischen Ausprägungen von Wandelprozessen miteinander kombiniert oder die Auseinandersetzung beschränkt sich auf einen Teilprozess einer Entwicklung.⁶⁹

⁶⁸ Vgl. Kezar, A. J. (2001), S. 26.

⁶⁹ Vgl. Van de Ven, A. H., Poole, M. S. (1995), S. 513.

	Evolutionary	Teleological	Life Cycle	Dialectic
Why change occurs	External environment	Leaders; internal environment	Leaders guiding individual's natural growth	Dialectical tension of values, norms, or patterns
Process of change	Adaptation; slow; gradual; non-intentional	Rational; linear; purposeful	Natural progression; result of training and motivation; altering habits and identity	First order followed by occasional second order; negotiation and power
Outcomes of change	New structures and processes; first order	New structures and organizing principles	New organizational identity	New organizational ideology
Key metaphor	Self-producing organism	Changemaster	Teacher	Social movement
Examples	Resource dependency; strategic choice; population ecology	Organizational development, strategic planning; reengineering; TQM	Developmental models; organizational decline; social psychology of change	Empowerment; bargaining; political change; Marxist theory
Criticisms	Lack of human emphasis; deterministic quality	Overly rational and linear; inability to explain second-order change; plasticity of people	Little empirical proof; deterministic character	Deterministic; lack of environmental concerns; little guidance for leaders
Benefits	Environmental emphasis; systems approach	Importance of change agents; management techniques and strategies	Change related to phases; temporal aspect; focus on people throughout the organization	Change not always progressive; irrationality; role of power

Tab. 1: Merkmale von Wandeltypologien

Quelle: Kezar, A. J. (2001), S. 57 f.

Ziel der nachfolgenden Abschnitte ist es, die grundlegenden Wandelperspektiven in Organisations- und Managementansätzen und ihren jeweiligen Erklärungsgehalt darzustellen. Dies dient dem Zweck, auf die vielfältigen Ablaufmechanismen und mannigfaltigen Einflussfaktoren hinzuweisen, die wiederum als Ausgangspunkt der unter 2.3 erörterten Internationalisierungsprozessansätze fungieren.

2.1.1 Evolutionsbasierte Unternehmensentwicklung

Die im Folgenden beschriebene Wandeltypologie begreift Unternehmensentwicklung als Evolution (vgl. Abb. 4). Der Begriff der Evolution wird dabei in der Forschung unterschiedlich aufgefasst. March geht bspw. von einer verhältnismäßig weiten Interpretation aus und setzt Evolution mit Entwicklung gleich.⁷⁰ Das auf der Interpretation von Van de Ven und Poole basierende, hier erörterte Konzept des evolutionsbasier-

⁷⁰ Vgl. March, J. G. (1994), S. 39.

ten Wandels ist wesentlich enger gefasst und der biologischen Evolutionslehre entlehnt. In diesem Sinne gehen evolutionäre Wandelmodelle von einer kontinuierlichen Repetition der Phasen Variation, Selektion und Retention aus.⁷¹ Unter Variation verstehen Van de Ven und Poole die Veränderungen einer Organisation. In der Literatur herrscht zum Begriff der Variation jedoch Uneinigkeit darüber, ob dies lediglich Veränderungen rein zufälliger Natur betrifft⁷² oder ob sowohl geplante als auch zufällige Mutationen⁷³ darunter subsumiert werden. In der Selektionsphase wird eine Veränderung bzw. Neuerung übernommen, wenn diese gegenüber der vorherigen Ausgestaltung Verbesserungen aufweist.⁷⁴ Dabei überleben nur diejenigen Unternehmen, die sich am besten an die Unternehmensumwelt anpassen können bzw. am besten angepasst sind. Die Retentionsphase sichert die Stabilisierung der Formen bzw. Strukturen, welche in der Selektionsphase als überlegen eingestuft wurden. In dieser Phase wirken Beharrungskräfte, die zum Ziel haben, die aktuelle Organisationsform beizubehalten. Mit diesen Beharrungskräften soll verhindert werden, dass ein sich selbst verstärkender Kreislauf von Variation und Selektion entsteht.⁷⁵ Aufgrund dieser Eigenschaften betrachten evolutionsbasierte Prozessmodelle Unternehmensentwicklungen als kontinuierlichen, inkrementellen Wandel.⁷⁶

Zentraler Ausgangspunkt des Konzepts ist die Annahme, dass ein Wandel stark von der Unternehmensumwelt abhängt.⁷⁷ Systeme, wie Unternehmen, entwickeln sich diesem Verständnis nach zwar über die Zeit, evolutionäre Veränderungen sind jedoch deterministisch und Individuen haben nur einen untergeordneten Einfluss auf die Art und Richtung des Wandelprozesses.⁷⁸ Den Entscheidungsträgern in Unternehmen kommt in evolutionsbasierten Prozessmodellen keine explizite gestalterische Rolle zu. Sie haben lediglich die Möglichkeit, die externe Unternehmensumwelt sorgfältig zu beobachten, um Umweltveränderungen rechtzeitig zu erkennen und sich darauf einzustellen bzw. auf diese zu reagieren, um ihr Überleben zu sichern.⁷⁹ Die Art der Reaktion wird in verschiedenen Theorien, die dieser Denkweise entspringen, unterschiedlich weit interpretiert. Einige Konzepte gehen davon aus, dass Entscheidungsträger keinerlei Einfluss auf die Anpassungsfähigkeit ihres Unternehmens

⁷¹ Vgl. Hannan, M. T., Freeman, J. (1977), S. 929 f.; Gersick, C. J. G. (1991), S. 10 f.; Van de Ven, A. H., Poole, M. S. (1995), S. 518.

⁷² Vgl. Van de Ven, A. H., Poole, M. S. (1995), S. 518; Kutschker, M. (1996), S. 10.

⁷³ Vgl. Krummacker, S. (2007), S. 20 f.

⁷⁴ Vgl. Kutschker, M. (1996), S. 10.

⁷⁵ Vgl. Van de Ven, A. H., Poole, M. S. (1995), S. 517 f.

⁷⁶ Vgl. Van de Ven, A. H. (1987), S. 337; Kutschker, M. (1996), S. 10.

⁷⁷ Vgl. Kezar, A. J. (2001), S. 28.

⁷⁸ Vgl. Hrebiniak, L. G., Joyce, W. F. (1985), S. 336 ff.

⁷⁹ Vgl. Kieser, A. (1989), S. 543; Kezar, A. J. (2001), S. 29.

haben, andere wiederum vermuten, dass Manager zumindest über die Möglichkeit verfügen, proaktiv zu werden, indem sie Umweltveränderungen antizipieren.⁸⁰

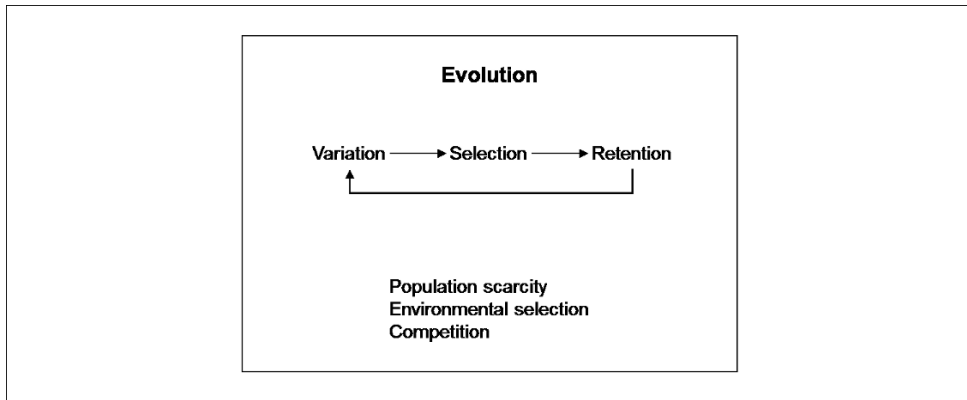


Abb. 4: Evolutionsbasierte Unternehmensentwicklung

Quelle: Van de Ven, A. H., Poole, M. S. (1995), S. 520.

Als Beispiel eines evolutionsbasierten Modells kann die Resource-Dependence-Theorie herangezogen werden, die davon ausgeht, dass der strategische Akteur im Unternehmen Entscheidungen trifft, um sich an die Umwelt anzupassen und in gewissem Maße auf die Umwelt Einfluss zu nehmen. Eine beispielhafte Reaktion auf Umweltveränderungen könnte die Übernahme eines anderen Unternehmens darstellen. Dieser Ansatz interpretiert den Handlungsspielraum des strategischen Akteurs im Vergleich zu einer konservativen, traditionellen Evolutionssichtweise eher weit, da ihm ein gewisses Einflusspotenzial zugeschrieben wird und er durch die Antizipationsfähigkeit von Veränderungen in den Wandelprozess integriert wird,⁸¹ es wird allerdings nach wie vor angenommen, dass Unternehmen nicht autark, sondern stark von externen Ressourcen abhängig sind.

Ein wichtiges Argument evolutionsbasierter Prozessmodelle leistet die Annahme, dass Unternehmen stärker von ihrer Umwelt abhängen und das strategische Einflusspotenzial der Entscheidungsträger geringer ist, als vermutet. Daher müssen Manager die Umweltfaktoren einer ständigen Analyse unterziehen, um Veränderungen rechtzeitig erfassen zu können. Es muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass die sich daraus ergebenden Schlüsse zwar wichtig für eine erfolgreiche Unternehmensführung sind, externe Einflussfaktoren in den evolutionsbasierten Prozessmo-

⁸⁰ Vgl. Kezar, A. J. (2001), S. 29 f.

⁸¹ Vgl. Kezar, A. J. (2001), S. 29 f.

dellen allerdings bei weitem überbetont werden. Zudem hat es sich als schwierig erwiesen, eine eindeutige Kausalbeziehung zwischen Umweltvariablen und organisationalem Wandel nachzuweisen. Darüber hinaus bilden evolutionsbasierte Prozesstheorien die Komplexität von Organisationen vereinfacht ab, indem sie einen Teil der zugrunde liegenden Variablen ignorieren und lediglich auf einige wenige externe und interne Variablen abzielen.

2.1.2 Dialektische Theorie als Erklärungsmechanismus der Unternehmensentwicklung

Die dialektische Theorie geht von der Annahme aus, dass eine organisationale Entität Teil einer pluralistischen Welt ist, in der kollidierende Ereignisse, Kräfte und sich widersprechende Werte um Dominanz und Kontrolle konkurrieren.⁸² Im betriebswirtschaftlichen Kontext können diese Widersprüche sowohl unternehmensinterner Natur sein, bspw. indem ein Unternehmen mehrere konfliktäre Ziele verfolgt oder die Mitarbeiter des Unternehmens divergierende Interessen aufweisen, als auch von der Unternehmensumwelt hervorgerufen werden, z. B. wenn die Strategie eines Unternehmens mit der eines anderen kollidiert. Die dialektische Theorie kann angewendet werden, wenn mindestens zwei Entitäten bzw. Systeme, die Widersprüche in sich tragen, in Konflikt geraten.⁸³

Stabilität wird in der dialektischen Theorie durch eine Machtbalance zwischen den konkurrierenden Entitäten erklärt. Sie ist Konsequenz eines relativen Kräftegleichgewichts zwischen den Anspruchsgruppen, infolge dessen keine der konkurrierenden Parteien dominiert, sodass der Status quo aufrechterhalten wird.⁸⁴ Wandel entsteht, wenn eine der Parteien ausreichend Macht gewinnt, um den gegenwärtigen Zustand infrage zu stellen. Gewinnt bspw. ein neuer Wert, eine neue Zielvorstellung oder Anspruchsgruppe an Macht (Antithese), kann dies das gegenwärtige Paradigma (These) herausfordern und zu einer Veränderung des Ist-Zustands (Synthese) führen (vgl. Abb. 5). Über die Zeit kann diese Synthese zum neuen Paradigma heranreifen, d. h. der dialektische Prozess weiter voranschreiten. Die Synthese ist demnach ein neues Konstrukt, das aus dem Status quo und diesbezüglich divergierenden Ansprüchen hervorgeht.⁸⁵

⁸² Vgl. Van de Ven, A. H., Poole, M. S. (1995), S. 517; Morgan, G. (1997), S. 283; Kezar, A. J. (2001), S. 40.

⁸³ Vgl. Van de Ven, A. H., Poole, M. S. (1995), S. 517.

⁸⁴ Vgl. Krummaker, S. (2007), S. 21 f.

⁸⁵ Vgl. Van de Ven, A. H., Poole, M. S. (1995), S. 517; Kezar, A. J. (2001), S. 41.

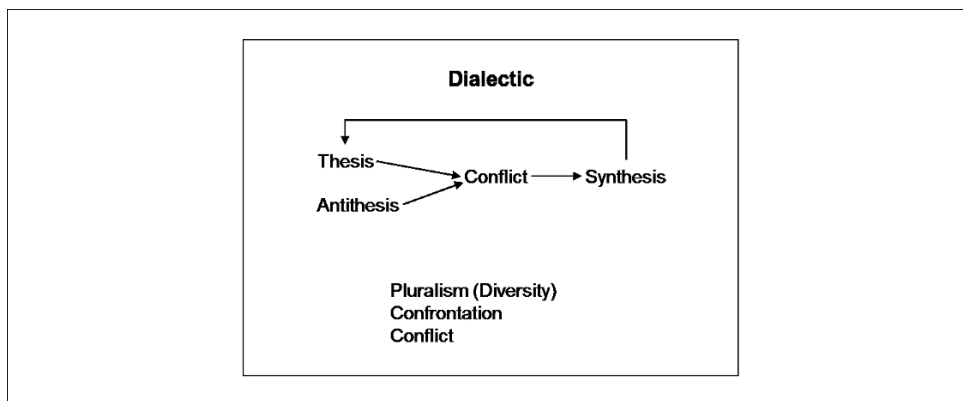


Abb. 5: Dialektische Theorie als Erklärungsmechanismus der Unternehmensentwicklung

Quelle: Van de Ven, A. H., Poole, M. S. (1995), S. 520.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass ein Vorteil des dialektischen Konzepts darin liegt, die Möglichkeit eines nicht rationalen, geplanten Wandels zuzulassen und das Konzept somit verhältnismäßig realitätsnah gestaltet ist, da Entscheidungsträger in Unternehmen wiederholt gegensätzlichen, mitunter nicht rational begründbaren, Interessen gegenüberstehen.⁸⁶ Es muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass der Ansatz lediglich die konfligierenden Parteien in Betracht zieht. Das bedeutet, dass entweder die Umwelt per se ignoriert wird oder zumindest über die am Konflikt beteiligten Entitäten hinausgehende externe Umwelteinflüsse nicht beachtet werden. Zudem existiert keine Gewissheit, dass dialektische Konflikte eine kreative, nutzenstiftende Synthese hervorbringen. Die erwünschte Synthese ist diejenige, bei der eine Win-win-Situation erzeugt wird, wohingegen die Beibehaltung des Status quo oder das reine Ersetzen der Ist-Situation durch die Antithese meist als Win-lose-Situation eingestuft wird. Hinsichtlich des organisationalen Wandels bedeutet eine Beibehaltung der Ist-Situation Stabilität, die Ablösung dieser durch die Antithese oder eine Synthese repräsentiert Wandel, wobei zunächst keine Aussage darüber getroffen werden kann, ob dieser sich positiv oder negativ auf das Unternehmen auswirkt.⁸⁷

⁸⁶ Vgl. Kezar, A. J. (2001), S. 43 f.

⁸⁷ Vgl. Van de Ven, A. H., Poole, M. S. (1995), S. 517; Kezar, A. J. (2001), S. 41.

2.1.3 Unternehmensentwicklung in Form eines Lebenszyklus

Das Lebenszykluskonzept basiert in seinem Ursprung auf Erkenntnissen der Biologie.⁸⁸ In Analogie zum biologischen Lebenszyklus wird angenommen, dass die einzelnen Stufen eines Entwicklungsprozesses systemimmanent sind, da sie in den tief liegenden Strukturen des Systems verortet sind.⁸⁹ Gemäß der Lebenszyklustheorie verfügt die sich wandelnde Entität über ein zugrunde liegendes Schema, das den Wandelprozess reguliert und die Entität vom Ausgangspunkt hin in einen bereits vorbestimmten Endzustand überführt. Äußere Faktoren können zwar bis zu einem gewissen Grad beeinflussen, wie ein System ausgestaltet ist, diese Einflussnahme geschieht allerdings nur im Rahmen der zugrunde liegenden Strukturen, die die Entwicklung vorherbestimmen.⁹⁰ Die Metapher des organischen Wachstums ist simpel nachvollziehbar und wird daher von vielen Forschern genutzt, um die Entwicklung von Systemen von Beginn bis zum Ende zu erklären. In diesem Zusammenhang wird das Konzept auf vielfältige Sachverhalte, wie Großmächte, Völker, Kulturen, Unternehmen und moralische Grundsätze, übertragen.⁹¹

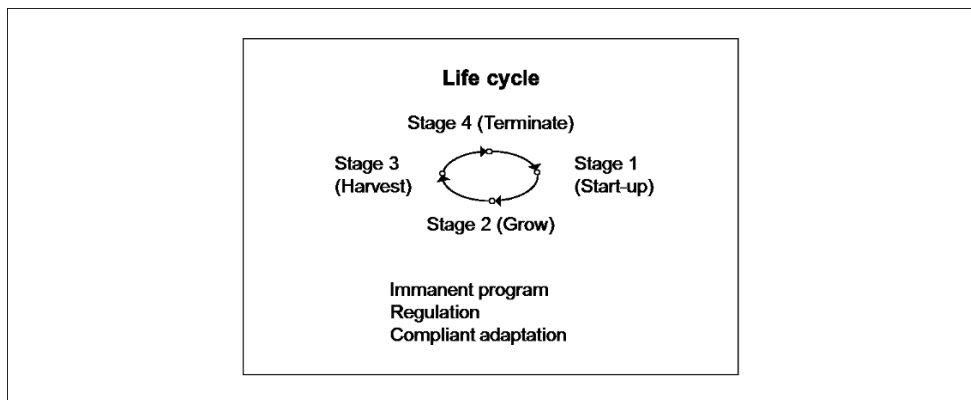


Abb. 6: Unternehmensentwicklung in Form eines Lebenszyklus

Quelle: Van de Ven, A. H., Poole, M. S. (1995), S. 520.

Auf den betriebswirtschaftlichen Kontext bezogen finden sich insbesondere im englischen Sprachgebrauch viele Aussagen, die auf den Zusammenhang zwischen biologischem Lebenszyklus und betriebswirtschaftlichem Kontext hindeuten. So ist von „born globals“, „startup births“, „adolescent growth“, „maturity“ und „death“ die Re-

⁸⁸ Vgl. Pümpin, C., Prange, J. (1991), S. 23.

⁸⁹ Vgl. Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 1090.

⁹⁰ Vgl. Van de Ven, A. H., Poole, M. S. (1995), S. 515.

⁹¹ Vgl. Pümpin, C., Prange, J. (1991), S. 24.

de.⁹² Im Rahmen einer Übertragung des Lebenszykluskonzepts auf die Entwicklung von Unternehmen wird davon ausgegangen, dass ein Unternehmen im Zuge seiner Existenz diverse Lebensphasen (Wachstum, Reife und Rückgang) durchläuft.⁹³ Die typische Abfolge dieser Entwicklung erfolgt in aufeinander aufbauenden Sequenzen (vgl. Abb. 6). Während der Entwicklung findet ein Lernprozess statt, sodass das Unternehmen jeweils auf früheren Erfahrungen aufbaut. Jedes Ereignis entlang des Entwicklungspfads ist damit eine Voraussetzung für die nächste Entwicklungsphase und trägt gleichzeitig zum finalen Zustand bei. Die Reihenfolge der Phasen ist von vorneherein definiert und die Abfolge kann nicht variiert werden.⁹⁴

Als idealtypisches Beispiel einer lebenszyklisch verlaufenden Entwicklung im betriebswirtschaftlichen Kontext kann das aus dem Marketing stammende Konzept des Produktlebenszyklus herangezogen werden. In diesem Zusammenhang wird angenommen, dass Produkte über eine begrenzte Lebensdauer verfügen, gegen deren Ende sie auf dem Markt nicht mehr nachgefragt werden. Während ihrer Existenz am Markt durchlaufen sie dabei die Phasen Einführung, Wachstum, Reife, Sättigung und Niedergang. Begründet sind diese in dem anfänglich geringen Bekanntheitsgrad des Produkts. Erhöht sich dieser, steigt die Akzeptanz und schließlich stellt sich eine Sättigung aufgrund des sich erschöpfenden Nachfragepotenzials ein, sodass nach einiger Zeit ein Marktaustritt wahrscheinlich wird.⁹⁵ Dieses Produktlebenszykluskonzept wurde von Vernon auch auf den Kontext des Internationalen Managements übertragen. Vernon unterscheidet drei Stadien eines Produktes, nämlich die des neuen, des reifenden und des standardisierten Produktes. In Abhängigkeit von der Phase, in der sich ein Produkt befindet, gestaltet sich die Wahl der (Auslands-)Märkte sowie Markteintritts- bzw. Marktbearbeitungsformen.⁹⁶

Im Konzept des Lebenszyklus sind weder Phasen- noch Prozessdauer festgelegt, sondern es ist lediglich die Reihenfolge der Phasen vorgegeben. Im Gegensatz zum biologischen Lebenszyklus hat der Manager eines Unternehmens allerdings die Möglichkeit, die Geschwindigkeit, mit welcher die einzelnen Phasen durchlaufen werden,

⁹² Vgl. Van de Ven, A. H., Poole, M. S. (1995), S. 513.

⁹³ Vgl. Pümpin, C., Prange, J. (1991), S. 23; Henselek, H. F. (1996), S. 119 f.; Kezar, A. J. (2001), S. 36 f.

⁹⁴ Vgl. Pümpin, C., Prange, J. (1991), S. 23; Van de Ven, A. H., Poole, M. S. (1995), S. 515; Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 1090 f.

⁹⁵ Vgl. Pümpin, C., Prange, J. (1991), S. 24 ff.

⁹⁶ Vgl. Vernon, R. (1966), S. 190 ff. Dieser Ansatz wird unter 2.3 nicht näher betrachtet, da es sich nicht um eine Internationalisierungsprozesstheorie im engeren Sinne handelt. Des Weiteren geht der Ansatz davon aus, dass die angesprochenen Phasen ohne aktive Einflussnahme durchlaufen werden und dieser Ablauf bereits von Beginn an determiniert ist.

mitzubestimmen, wobei sowohl ein schnelles als auch langsames Durchlaufen denkbar sind. Er kann damit den Entwicklungsprozess beschleunigen oder durch Revitalisierungsmaßnahmen zeitlich ausdehnen, indem eine Erneuerungsstufe zwischen Reife und Niedergang installiert wird.⁹⁷ Es muss jedoch erneut deutlich auf den deterministischen Charakter des Konzepts hingewiesen werden: Die Weiterentwicklung eines Unternehmens erfolgt demnach nicht, weil Manager einen Unternehmenswandel herbeiführen wollen, sondern weil diese Entwicklung einem natürlichen, nicht aufzuhaltenden Verlauf entspricht.⁹⁸

Die Übertragung der Lebenszyklustheorie auf den Unternehmenskontext muss in einigen Punkten kritisiert werden. Die Idee, dass bestimmte zugrunde liegende Strukturen – analog der genetischen Erbanlage in der Biologie – auch in Unternehmen anzutreffen sind, kann nicht belegt werden. Auch einer Anwendung des Konzepts zur Erklärung von Internationalisierungsprozessen ist kritisch zu begegnen. Laut Kutschker und Schmid eignet sich die Lebenszyklustheorie nur begrenzt zu einer Prognose, inwiefern Internationalisierungsprozesse im Anschluss an ihre initiale Internationalisierung Reife- oder Abschwungphasen durchleben.⁹⁹ Da sich Internationalisierungsprozess-theorien bzw. -studien nur selten mit der Möglichkeit der De-Internationalisierung auseinandersetzen,¹⁰⁰ sondern in der Regel von einem sich verstärkenden Prozess ausgehen, eignet sich die Lebenszyklustheorie allenfalls dazu, einzelne Teilprozesse, bspw. zeitlich vordefinierte Projekte, zu erklären.¹⁰¹ Des Weiteren existiert eine Fülle an Unternehmen bereits seit sehr langer Zeit am Markt. Zwar trifft das Lebenszykluskonzept keine Aussage über die absolute Länge eines Lebenszyklus, fraglich bleibt aber, ob tatsächlich jedes Unternehmen eines Tages den Markt verlassen muss. Darüber hinaus liefert das Konzept keine Begründung dafür, ob die Länge eines Lebenszyklus ein relevanter Erfolgsindikator ist und warum Unternehmen diesbezüglich Unterschiede aufweisen.

2.1.4 Teleologische Prozessmodelle

Einen weiteren Ansatz, organisationalen Wandel zu beschreiben, bieten teleologische Prozessmodelle, die von der Annahme ausgehen, dass Systeme zielsuchend,

⁹⁷ Vgl. Henselek, H. F. (1996), S. 120; Kezar, A. J. (2001), S. 40.

⁹⁸ Vgl. Pümpin, C., Prange, J. (1991), S. 24 ff.; Kezar, A. J. (2001), S. 37.

⁹⁹ Vgl. Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 1090.

¹⁰⁰ Für Ausnahmen vgl. Benito, G. R. G., Welch, L. S. (1997), S. 7 ff.; Turner, C., Gardiner, P. D. (2007), S. 489 ff.; Vissak, T., Francioni, B. (2013), S. 951 ff.

¹⁰¹ Vgl. Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 1091.

zielverfolgend und anpassungsfähig agieren.¹⁰² In der Literatur existieren mehrere Bezeichnungen für einen Wandel nach diesem Prinzip, so wird diese Art der Entwicklung häufig auch als „geplanter Wandel“ bzw. „rationale Entwicklung“ bezeichnet.¹⁰³ Gemäß dem teleologischen Ansatz erfolgt die Entwicklung eines Systems in Richtung eines bestimmten Ziels oder Endstadiums. Alleine oder durch Interaktion mit anderen konstruiert die Entität ein bestimmtes Endstadium, ergreift Maßnahmen, um dieses zu erreichen und überwacht den Entwicklungsprozess. Wandel erfolgt damit von innen heraus, bspw. indem ein Manager die Notwendigkeit für Wandel erkennt. Teleologische Prozessmodelle verstehen Entwicklung als sich wiederholende Sequenz der Zielformulierung, Implementierung, Evaluierung und Zielmodifikation (vgl. Abb. 7), im Zuge derer ein Lernprozess stattfindet und die gesammelten Erfahrungen in weitere Entwicklungsstufen einfließen. Das Konzept kann sich auf Individuen, eine Gruppe von Individuen oder Organisationen beziehen. Notwendige Bedingung ist, dass diese ausreichend gleichgesinnt sind, um als kollektive Entität zu agieren.¹⁰⁴

Im Gegensatz zum Lebenszykluskonzept schreibt die teleologische Betrachtung weder eine notwendige Abfolge von Geschehnissen vor, noch legt sie fest, welchem Bewegungsablauf eine organisationale Entität in ihrer Entwicklung folgt. Übertragen auf den betriebswirtschaftlichen Kontext bedeutet dies, dass das Unternehmen bzw. sein Management über die Freiheit verfügt, die angestrebten Ziele selbst festzulegen und zu gestalten. Dem Management kommt dabei ein wesentlich größerer Gestaltungsspielraum zu als bspw. im Rahmen des Lebenszykluskonzepts.¹⁰⁵ Obwohl der teleologische Prozessgedanke den einzelnen Akteur bzw. die Entität als Treiber des Wandels anerkennt, muss jedoch einschränkend hinzugefügt werden, dass auch die Grenzen des jeweiligen Handlungsspielraums angesprochen werden. Dieser wird dergestalt durch Umwelt und Ressourcen eingeschränkt, dass nicht sämtliche Ziele für eine Organisation realistisch erscheinen. Es wäre bspw. vermessen in diesem Zusammenhang anzunehmen, dass sich Individuen über Naturgesetze und Umweltschränkungen hinwegsetzen können, um ihre Zielsetzung zu erreichen. Hat die Entität ihr Ziel erreicht und im Zuge dessen bspw. neue Strukturen und Organisationsprinzipien geschaffen, bedeutet dies nicht, dass sie in einem ständig gleichbleibenden Zustand verharrt. Einflüsse der Umwelt oder innerhalb der Entität selbst kön-

¹⁰² Vgl. Kezar, A. J. (2001), S. 33; Kutschker, M. (2005), S. 267.

¹⁰³ Vgl. Kezar, A. J. (2001), S. 32; Van de Ven, A. H., Sun, K. (2011), S. 58.

¹⁰⁴ Vgl. Van de Ven, A. H., Poole, M. S. (1995), S. 516; Kutschker, M. (1996), S. 11; Kezar, A. J. (2001), S. 33.

¹⁰⁵ Vgl. Van de Ven, A. H., Poole, M. S. (1995), S. 516.

nen erneut zu Instabilität führen, die wiederum neue Entwicklungen notwendig erscheinen lässt.¹⁰⁶

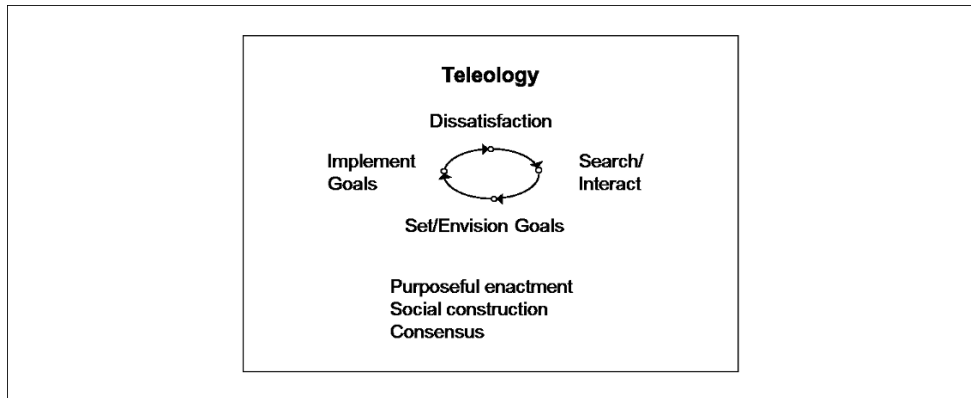


Abb. 7: Teleologische Prozessmodelle

Quelle: Van de Ven, A. H., Poole, M. S. (1995), S. 520.

Der Fokus dieses Prozessgedankens liegt auf den strategischen Akteuren eines Unternehmens, die aktiv Entwicklungen vorantreiben und die hierfür notwendigen Aktivitäten, wie Planung, Analyse und Bewertung, durchführen.¹⁰⁷ Die Entscheidungsträger sind in diesem Zusammenhang dafür verantwortlich, die zur Zielsetzung und -erreichung notwendigen Ressourcen zu beschaffen bzw. aufzubauen.¹⁰⁸ Zu diesem Zwecke bedienen sie sich klassischer Instrumente des strategischen Managements, wie Umwelt- bzw. Stakeholder-Analysen, Restrukturierungsmaßnahmen sowie Anreiz- und Entlohnungssystemen.¹⁰⁹ Diese Instrumente werden von den Entscheidungsträgern dahingehend bewertet und ausgewählt, inwiefern sie einer Überführung des Unternehmens in den angestrebten Endzustand dienen. Erfolgskritisch für den Entwicklungsprozess ist des Weiteren, sämtliche Unternehmensmitglieder über die angestrebten Ziele zu informieren und in den Prozess einzubeziehen, um Wandelwiderständen vorzubeugen.¹¹⁰

Der teleologische Prozessgedanke dient als Grundgerüst vielfältiger Organisationstheorien, bspw. im Bereich der Entscheidungsfindung oder des organisationalen Lernens,¹¹¹ und wird im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit an unterschiedlichen Stellen aufgegriffen. Von zentraler Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die all-

¹⁰⁶ Vgl. Van de Ven, A. H., Poole, M. S. (1995), S. 516 f.; Garud, R., Van de Ven, A. H. (2006), S. 208.

¹⁰⁷ Vgl. Kezar, A. J. (2001), S. 35.

¹⁰⁸ Vgl. Van de Ven, A. H., Poole, M. S. (1995), S. 516.

¹⁰⁹ Vgl. Kezar, A. J. (2001), S. 33.

¹¹⁰ Vgl. Lingham, T., Richley, B., Soler, C. (2005), S. 11; Van de Ven, A. H., Sun, K. (2011), S. 61.

¹¹¹ Vgl. Garud, R., Van de Ven, A. H. (2006), S. 208.

gemeine Anerkennung strategischer Akteure als Triebkräfte für Wandel, die nicht nur auf äußere Umwelteinflüsse reagieren, sondern proaktiv Veränderungen intendieren.

Kritisch erscheint die Überbetonung individueller Kreativität und des Handlungsspielraums strategischer Akteure bezogen auf Veränderungsprozesse. Hintergrund dieser Annahme ist, dass der Handlungsspielraum und die Fähigkeit strategischer Akteure, Wandel herbeizuführen, realiter oftmals begrenzt sind, sodass eine uneingeschränkte Kontrolle eines Unternehmensentwicklungsprozesses nicht möglich ist. Des Weiteren sind bestimmte Umweltveränderungen nicht antizipierbar, wodurch infrage steht, ob Entscheidungsträger nicht häufiger als in teleologischen Prozesstheorien vermutet auf Umweltveränderungen reagieren müssen, anstatt davon unabhängige Ziele verfolgen zu können.¹¹²

2.2 Zentrale Einzeltheorien zur Schaffung eines grundlegenden Verständnisses bedeutender Internationalisierungsprozesstheorien

2.2.1 Begründung von Inflexibilität und eingeschränkter Entscheidungsfreiheit mithilfe des Pfadabhängigkeitskonzepts

Das Pfadabhängigkeitskonzept geht auf Untersuchungen von Paul A. David und W. Brian Arthur zurück und wurde ursprünglich im Bereich der Technologieforschung entwickelt.¹¹³ Je nach Reichweite der Begriffsinterpretation wird Pfadabhängigkeit als simples Äquivalent für Stabilität verwendet, in einem engeren, betriebswirtschaftlichen Verständnis ermöglicht das Konzept jedoch auch Aussagen zu Prozessverläufen in Organisationen.¹¹⁴ Dabei stellt es zwei bis dato häufig vorherrschende Grundannahmen infrage. Zum einen wird angezweifelt, dass Marktkräfte tatsächlich eine Optimalsituation herbeiführen können, und zum anderen, dass früher getroffene Entscheidungen reversibel sind.¹¹⁵ Die Theorie unterstellt demnach, dass Entwicklungen immer auch durch Entscheidungen in der Vergangenheit vorgeprägt sind. In der Argumentationslogik der Pfadabhängigkeitstheorie spielen die Teilphänomene Non-

¹¹² Vgl. Kezar, A. J. (2001), S. 36.

¹¹³ Vgl. David, P. A. (1985), S. 332 ff.; Arthur, W. B. (1989), S. 116 ff.; Beyer, J. (2006), S. 14 ff. Zur Veranschaulichung der Thematik bedient sich David der Entwicklung bzw. Beibehaltung der Buchstabenfolge auf der Schreibmaschinentastatur (QWERTY-Standard), die bis heute fast unverändert vorliegt (vgl. David, P. A. (1985), S. 332 ff.).

¹¹⁴ Vgl. Ackermann, R. (2001), S. 1 f.; Schreyögg, G., Sydow, J., Koch, J. (2003), S. 259 ff.

¹¹⁵ Vgl. Schreyögg, G., Sydow, J., Koch, J. (2003), S. 259 ff.

ergozität, Historienbezug, positive Rückkopplung und Lock-in eine entscheidende Rolle.¹¹⁶

Nonergozität

Nonergozität beschreibt die Möglichkeit der Existenz multipler Gleichgewichte,¹¹⁷ d. h., dass mehrere divergente Prozesse bzw. Ergebnisse vorliegen können, die trotz ihrer Unterschiedlichkeit jeweils ein internes Gleichgewicht aufweisen.¹¹⁸ Die situative Unternehmensumwelt toleriert sozusagen verschiedene Ausprägungen von Unternehmen(-strategien). Demzufolge sind verschiedene zu einem bestimmten Zeitpunkt erfolgreiche Zustände und Entwicklungen denkbar. Im Internationalen Management zeigt sich dies daran, dass Unternehmen gleicher Branchen und mit gleichen Auslandsmärkten mit unterschiedlichen Marktbearbeitungs- und Wettbewerbsstrategien erfolgreich sein können.¹¹⁹ Ackermann sieht in diesem Nonergozitätsprinzip eine wesentliche Voraussetzung des nachfolgend beschriebenen Historizitätsprinzips. Nur durch das Vorliegen von Nonergozität können historische Ereignisse eine solch zentrale Rolle im Pfadabhängigkeitskonzept einnehmen. Wäre hingegen immer nur ein Gleichgewicht möglich, würde der Historie kein maßgeblicher Einfluss zukommen.¹²⁰

Historizitätsprinzip

Das Phänomen des Historienbezugs besagt, dass der Verlauf von Unternehmensentwicklungen maßgeblich durch vorherige Entscheidungen, die das Unternehmen direkt oder seine Umwelt betreffen können, beeinflusst wird und Prozesse sich somit nicht voraussetzungsfrei entfalten können. Zukünftige Entscheidungsprozesse und damit die Richtung eines Pfads können somit weniger durch die Handlungen der amtierenden Entscheidungsträger gelenkt werden, als häufig vermutet.¹²¹ Neben bestimmten historischen Verhaltensweisen eines Unternehmens können bereits geringe Veränderungen der Umwelt in der Vergangenheit wesentlicher Bestimmungsfaktor eines sich zukünftig abzeichnenden Pfads sein.¹²²

¹¹⁶ Vgl. Wolf, J. (2009), S. 29.

¹¹⁷ Vgl. Ackermann, R. (2001), S. 10.

¹¹⁸ Vgl. Ackermann, R. (2001), S. 10; Schreyögg, G., Sydow, J., Koch, J. (2003), S. 261; Wolf, J. (2009), S. 29.

¹¹⁹ Vgl. Wolf, J. (2009), S. 29.

¹²⁰ Vgl. Ackermann, R. (2001), S. 10.

¹²¹ Vgl. Schreyögg, G., Sydow, J., Koch, J. (2003), S. 261; Wolf, J. (2009), S. 29 f.

¹²² Vgl. Wolf, J. (2009), S. 29 f.

Positive Rückkopplung

Das Prinzip der positiven Rückkopplung geht davon aus, dass sich selbst verstärkende Effekte entlang eines Pfads auftreten. Die Wahrscheinlichkeit, einen bestimmten Pfad einzuschlagen bzw. weiterzuverfolgen, steigt mit jeder Entscheidung, da eine Abkehr von der bisherigen Richtung mit zu hohen Kosten einhergehen würde.¹²³

Als Beispiel wird von Wolf in diesem Zusammenhang die internationale Stellenbesetzungspolitik eines Unternehmens herangezogen. Werden bestimmte Positionen mit Entscheidungsbefugnis durch Gastlandangehörige besetzt, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass auch in Zukunft entsprechende Positionen signifikant häufiger durch Gastland- anstatt Heimatmarktangehörige besetzt werden, da Unternehmensangehörige kultureller Diversität dann offener gegenüberstehen.¹²⁴

Lock-in-Effekte

Lock-ins treten gegen Ende eines Entwicklungsprozesses auf und beschreiben das Ende der Pfadausbildungsphase. Während in den vorherigen Phasen durchaus mehrere Entwicklungsmöglichkeiten bestanden (Nonergozität), verebben mit Eintreten des Lock-in-Effekts die Alternativen (vgl. Abb. 8). Beispielfhaft seien hier spezifische Ressourcen genannt, die nicht mehr ohne Verlust einer anderen Verwendung zugeführt werden können.¹²⁵ Als weiteres Beispiel eines Lock-in-Effektes kann das Phänomen der Kundenbindung aus dem Marketingbereich herangezogen werden. Der Anbieter versucht hierbei, die Wechselkosten für den Kunden so weit zu erhöhen, dass ein Produktwechsel aus Kundensicht nicht mehr sinnvoll erscheint und der Kunde damit an den ursprünglichen Anbieter gebunden wird.¹²⁶

Vertreter der Pfadabhängigkeitstheorie argumentieren, dass Manager Strategien nicht völlig frei wählen und umsetzen können, sondern diese als unintendiertes Ergebnis verschiedener Entwicklungen begreifen.¹²⁷ Neben den konkreten und bewusst getroffenen Entscheidungen eines Managers wird die Unternehmensentwicklung auch von Faktoren außerhalb des unmittelbaren Einflusses eines Managers, z. B. früher getätigte Investitionen, die Unternehmenskultur, das gesellschaftliche Umfeld und informelle Regeln und Routinen, beeinflusst.¹²⁸ Vor dem Hintergrund der in Abschnitt 2.1 erläuterten Prozesskomponenten lassen sich gewisse Parallelen

¹²³ Vgl. Ackermann, R. (2001), S. 16 ff.; Schreyögg, G., Sydow, J., Koch, J. (2003), S. 262 ff.; Werle, R. (2007), S. 121; Wolf, J. (2009), S. 31 f.

¹²⁴ Vgl. Wolf, J. (2009), S. 31 f.

¹²⁵ Vgl. Schreyögg, G., Sydow, J. (2010), S. 7 f.

¹²⁶ Vgl. Blut, M. (2008), S. 2.

¹²⁷ Vgl. Ackermann, R. (2003), S. 232.

¹²⁸ Vgl. Geißler, C. (2007), S. 75.

zwischen dem Pfadabhängigkeitskonzept und dem Konzept des Lebenszyklus erkennen, da beide Konzepte einen stark deterministischen Charakter aufweisen. Darüber hinaus erfolgt die Entwicklung gemäß dem Lebenszykluskonzept in aufeinander aufbauenden Sequenzen, was wiederum an das Historizitätsprinzip des Pfadabhängigkeitskonzepts erinnert.

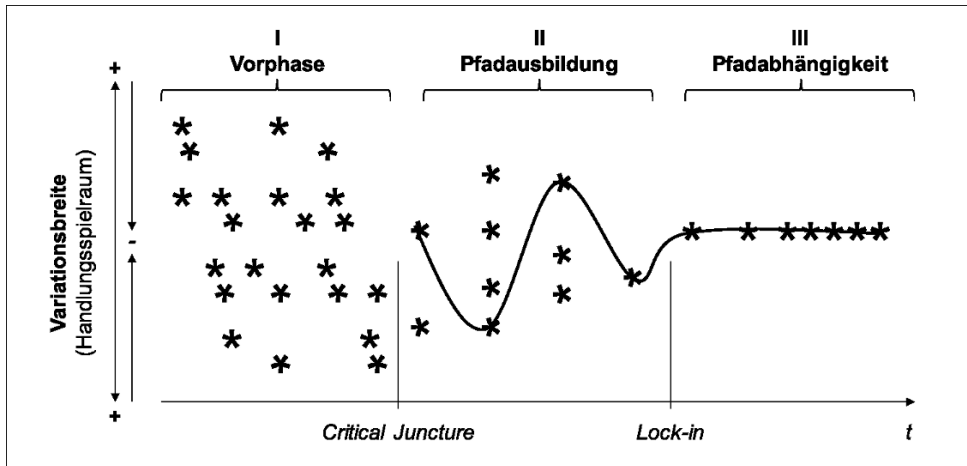


Abb. 8: Entwicklung der Pfadabhängigkeit

Quelle: Schreyögg, G., Sydow, J., Koch, J. (2003), S. 264.

Trotz der zweifelsohne intuitiv nachvollziehbaren Relevanz des Historienbezugs wurden die Grundideen der Pfadabhängigkeitstheorie bisher nur vereinzelt in die Entwicklung von Organisations- und Unternehmensführungstheorien integriert. Strategische Entscheidungen werden dabei immer noch häufig als für sich stehend erachtet, ohne vorherige Ereignisse und Entscheidungen zu berücksichtigen. Das Prinzip der Prägung zukünftiger Entwicklungen durch den bisherigen Prozessverlauf kann allerdings sinnvoll auf den internationalen Kontext übertragen werden. Entscheidungen im Rahmen der Internationalisierungsstrategie eines Unternehmens erfordern häufig die Bindung von Ressourcen und die Notwendigkeit von Anschlussinvestitionen. Entscheidet sich ein Unternehmen, auf einem Auslandsmarkt mit einer bestimmten Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategie aktiv zu sein, dann muss es meist nicht nur zum Eintrittszeitpunkt, sondern auch anschließend hohe Investitionen bzgl. materieller und personeller Ressourcen tätigen, die bei einer alternativen Verwendung nicht mehr ebenso effizient nutzbar wären.¹²⁹ Da bestimmte Internationalisierungsprozessstheorien auf den Prinzipien der Historizität und positiven Rückkopplung

¹²⁹ Vgl. Wolf, J. (2009), S. 30 f.

beruhen, bildet die Pfadabhängigkeitstheorie ein erwähnenswertes Hintergrundkonzept der in Abschnitt 2.3 erörterten Internationalisierungsprozessstheorien.

2.2.2 Quantum-View-Ansatz nach Miller & Friesen (1984)

In der Konfigurationsforschung stellt der in den 1980er Jahren von Danny Miller und Peter H. Friesen entwickelte Quantum-View-Ansatz ein viel beachtetes Konzept dar. Darin verarbeiten die Autoren Erkenntnisse von Raymond E. Miles und Charles C. Snow¹³⁰ sowie Henry Mintzberg¹³¹ weiter.¹³² Miller und Friesen sehen in Unternehmen komplexe Einheiten, die unterschiedliche Variablenausprägungen im Hinblick auf Umwelt, Struktur und Strategie aufweisen. Diese Merkmalskonstellationen werden als Unternehmenskonfigurationen, Gestalten oder Archetypen bezeichnet.¹³³ Wie Tab. 2 entnommen werden kann, beschreibt der Begriff der Konfiguration eine spezifische Ausprägung unternehmensexterner und -interner Variablen bzw. Merkmale, unabhängig davon, ob die Konfiguration stimmig und erfolgreich ist. Als Gestalt wird eine Teilmenge von Konfigurationen mit externer Kongruenz sowie interner Konsistenz bezeichnet. Der Ausdruck Archetyp wird in den meisten Fällen synonym mit dem der Gestalt verwendet, bringt allerdings deutlicher zur Geltung, dass es sich um ein ideales Muster der Variablenausprägung handelt.¹³⁴

Miller und Friesen gehen davon aus, dass Unternehmenserfolg nur durch eine ganzheitliche Abstimmung externer Kontextvariablen sowie interner Gestaltungsvariablen möglich ist, und berufen sich damit auf den sog. Fit-Gedanken.¹³⁵ Hintergrund ihrer Überlegungen ist die Einzigartigkeit des Wettbewerbsvorteils der Fähigkeit zur Merkmalsabstimmung. Während einzelne Ressourcen bzw. Variablen relativ leicht

¹³⁰ Vgl. Miles, R. E., Snow, C. C. (1978), S. 3 ff.

¹³¹ Vgl. Mintzberg, H. (1978), S. 934 ff.

¹³² Vgl. Miller, D., Friesen, P. H. (1984), S. 10 ff.

¹³³ Vgl. Miller, D., Friesen, P. H. (1977), S. 264; Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 1150.

¹³⁴ Vgl. Henselek, H. F. (1996), S. 50 f.; Wolf, J. (2013), S. 464. Da laut Miller und Friesen erfolgreiche und nicht erfolgreiche Archetypen (die definitionsgemäß über die Stimmigkeit der Variablenausprägungen charakterisiert sind) existieren, ist in diesem Zusammenhang anzumerken, dass die Stimmigkeit per se noch keine Aussage über den Erfolg oder Misserfolg einer Gestalt zulässt (vgl. Miller, D., Friesen, P. H. (1984), S. 91 ff.). Ein Beispiel einer Gestalt ist Webers Bürokratiekonzept, das sich durch stabile Umweltbedingungen, spezialisierte und formalisierte Abläufe und eine Produktmarktstrategie mit hohem Volumen und geringer Vielfalt charakterisiert (vgl. Macharzina, K., Engelhard, J. (1991), S. 32).

¹³⁵ Vgl. Henselek, H. F. (1996), S. 40 f.; Wolf, J. (2013), S. 458.

imitiert werden können, trifft dies laut Miller nicht auf die Fähigkeit zur Merkmalsabstimmung zu.¹³⁶

		Externe Kongruenz	
		ja	nein
Interne Konsistenz	ja	Gestalt, Archetyp	konsistente Konfiguration
	nein	kongruente Konfiguration	Missgestalt

Tab. 2: Konfigurationsmatrix

Quelle: In Anlehnung an Henselek, H. F. (1996), S. 51.

	Identifizierter Archetyp	Häufigkeit im Untersuchungssample
erfolgreich	The Adaptive Firm under Moderate Challenge	13 %
	The Adaptive Firm in a Very Challenging Environment	12 %
	The Dominant Firm	7,5 %
	The Giant under Fire	5 %
	The Entrepreneurial Conglomerate	7,5 %
	The Innovator	5 %
erfolglos	The Impulsive Firm	13,5 %
	The Stagnant Bureaucracy	12 %
	The Headless Giant	8 %
	The Aftermath	5 %

Tab. 3: Identifizierte Archetypen

Quelle: Miller, D., Friesen, P. H. (1978), S. 926 ff.; Miller, D., Friesen, P. H. (1984), S. 87 ff.

Die Vertreter des Ansatzes stellen fest, dass bereits eine verhältnismäßig geringe Anzahl von Gestalten ausreicht, um die meisten der in der Realität existierenden Organisationsformen hinreichend zu beschreiben.¹³⁷ Zu diesem Schluss kommen die Autoren, indem sie Unternehmen und die Ausprägung ihrer Umwelt-, Struktur- und Strategievariablen untersuchen. Nach der Bewertung und Gruppierung der Variablen identifizieren Miller und Friesen zehn Konfigurationen, denen sich der überwiegende Teil der untersuchten Unternehmen zuordnen lässt.¹³⁸ Sechs der zehn von Miller und Friesen identifizierten Konfigurationen beschreiben erfolgreiche, vier der zehn erfolglose Unternehmen (vgl. Tab. 3).¹³⁹ Die Erkenntnis, dass nur eine geringe Anzahl an

¹³⁶ Vgl. Miller, D. (1996), S. 509 f.

¹³⁷ Vgl. Miller, D., Friesen, P. H. (1978), S. 922; Miller, D., Friesen, P. H. (1984), S. 1.

¹³⁸ Vgl. Miller, D., Friesen, P. H. (1977), S. 255 ff.

¹³⁹ Vgl. Miller, D., Friesen, P. H. (1977), S. 261 ff.; Miller, D., Friesen, P. H. (1978), S. 925 ff.; Miller, D., Friesen, P. H. (1984), S. 91 ff.

Konfigurationen notwendig ist, um einen Großteil von Unternehmen zu charakterisieren, stellt einen enormen Erkenntnisgewinn des Konzepts dar.¹⁴⁰

Bezüglich der Entwicklungsprozesse von Unternehmen gehen Miller und Friesen davon aus, dass sich Phasen der Ruhe („momentum“), in denen keine signifikante Veränderung von Unternehmensstrukturen erfolgt, und Phasen des Umbruchs („revolution“), in denen sich schlagartig eine Großzahl der Variablenausprägungen ändert, abwechseln.¹⁴¹ Unternehmen streben in der Regel bestimmte Konfigurationen bzw. Gestalten an und verharren dann in diesen.¹⁴² Dieses Verhalten wird auch als organisationale Trägheit bezeichnet und kann aus unterschiedlichen Gründen, bspw. Sunk Costs¹⁴³ oder Wandelwiderständen von Unternehmensmitgliedern, resultieren.¹⁴⁴ Um diese organisationale Trägheit zu durchbrechen und sich von einer Konfiguration zur nächsten zu bewegen, müssen Unternehmen radikale Umbruchphasen („quantum changes“) durchschreiten, in denen sich die Variablenkombination des Unternehmens umfassend verändert. Gegenüber der Annahme des inkrementellen Wandels, bei dem eine schrittweise Veränderung von Variablen denkbar ist, wird das Konzept der radikalen Umbruchphasen favorisiert, da ansonsten über längere Zeit keine optimale Variablenabstimmung mehr vorhanden wäre.¹⁴⁵ Bei einer schrittweisen Veränderung würde sich jeweils ein Element der Variablenkombination verändern und das Unternehmen ließe sich nicht mehr präzise einer Konfiguration zuordnen.¹⁴⁶ Einerseits ist ein schrittweiser Wandel vordergründig mit geringeren Kosten bzw. einer gleichmäßigeren Kostenbelastung verbunden, führt zu weniger disruptiven Prozessen im Unternehmen und ist weniger anspruchsvoll. Andererseits gerät die vormals stimmige Gestalt aus dem Gleichgewicht, wenn nur einzelne Elemente geändert werden, wodurch Kosten der Nichtanpassung entstehen. Aus diesen Gründen sollte, laut Empfehlung der Autoren, immer ein radikaler Wandel zu einer völlig neuen Konfiguration hin erfolgen, da nur dann eine optimale Abstimmung der Elemente gewährleistet werden kann.¹⁴⁷ Konfigurationswechsel finden aufgrund der hohen

¹⁴⁰ Vgl. Miller, D., Friesen, P. H. (1984), S. 1.

¹⁴¹ Vgl. Greiner, L. (1972), S. 38; Miller, D., Friesen, P. H. (1980), S. 591. Diese Art des Prozessverlaufs wird im Englischen auch als „punctuated equilibrium“ bezeichnet. Der Ausdruck beschreibt einen Wechsel zwischen Verharrung und schneller Veränderung (vgl. Gersick, C. J. G. (1991), S. 11).

¹⁴² Vgl. Miller, D., Friesen, P. H. (1980), S. 591 ff.; Miller, D., Friesen, P. H. (1984), S. 2.

¹⁴³ Sunk Costs sind irreversible, transaktionsspezifische Leistungen, die bereits entstanden sind und nicht bzw. nur schwierig in einen alternativen Verwendungszweck überführt werden können (vgl. Reichwald, R. (2004), S. 1001).

¹⁴⁴ Vgl. Hannan, M. T., Freeman, J. (1984), S. 149; Finkelstein, S., Hambrick, D. C. (1990), S. 489.

¹⁴⁵ Vgl. Miller, D., Friesen, P. H. (1982), S. 872.

¹⁴⁶ Vgl. Miller, D., Friesen, P. H. (1984), S. 3.

¹⁴⁷ Vgl. Miller, D., Friesen, P. H. (1982), S. 872.

Kosten nur selten statt, sind jedoch dann sinnvoll, wenn die Kosten einer dysfunktionalen Konfiguration die des Konfigurationswechsels übersteigen.¹⁴⁸ Ein inkrementeller Prozessverlauf kann laut Miller durch die hervorgebrachte Disharmonie versteckte Kosten mit sich bringen, die durch einen revolutionären Wechsel verhindert werden können.¹⁴⁹ Auslöser einer Gestaltänderung kann laut Miller und Friesen ein Misfit der Variablenausprägungen, bspw. verursacht durch ein Schlüsselereignis wie einen Führungswechsel, die Einführung eines neuen Produkts oder einer neuen Strategie oder die Modifikation der Organisationsstruktur, sein.¹⁵⁰

An den Überlegungen von Miller und Friesen kann positiv hervorgehoben werden, dass die Autoren mit ihrem Ansatz versuchen, bestimmte Mängel bisheriger situationstheoretischer Arbeiten zu beheben, indem sie eine hohe Anzahl an Variablen in ihre Überlegungen einbeziehen und deren Interdependenz anerkennen.¹⁵¹ Darüber hinaus stellen die Autoren in ihren Arbeiten einen direkten Zusammenhang zwischen unterschiedlichen Variablenkonfigurationen und Unternehmenserfolg her und dienen damit dem übergeordneten Ziel der betriebswirtschaftlichen Forschung: der Suche nach den Ursachen organisationalen Erfolgs. Vor dem Hintergrund der im Laufe der Arbeit zu beantwortenden Forschungsfragen stellt des Weiteren die Annahme, ein Führungswechsel an der Unternehmensspitze könne einen Wechsel der Gestalt herbeiführen, einen erkenntnisförderlichen Aspekt dar. Unter Bezugnahme auf die in Abschnitt 2.1 aufgezeigten Kategorien von Unternehmensentwicklungskonzepten können die Überlegungen von Miller und Friesen den dialektischen Prozesstheorien zugeordnet werden, da der dort beschriebene Konflikt zwischen These und Antithese auf den von Miller und Friesen thematisierten Misfit von Variablenausprägungen übertragen werden kann. Die Erkenntnisse des Ansatzes wurden von Macharzina und Engelhard mit der Entwicklung des GAINS-Ansatzes (vgl. Abschnitt 2.3.2.1) auf den Kontext des Internationalen Managements übertragen.

¹⁴⁸ Vgl. Miller, D. (1982), S. 131; Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 1151.

¹⁴⁹ Vgl. Miller, D. (1982), S. 131.

¹⁵⁰ Vgl. Miller, D., Friesen, P. H. (1980), S. 593 ff.; Miller, D. (1982), S. 133 f. In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass bei einigen der genannten Beispiele durchaus Wirkungen in entgegengesetzter Richtung denkbar sind: So kann ein Misfit zum einen die Folge eines Führungswechsels sein, zum anderen kann ein Misfit aber auch den Anlass für einen Führungswechsel darstellen.

¹⁵¹ Vgl. Miller, D., Friesen, P. H. (1978), S. 921; Wolf, J. (2013), S. 459 ff.

2.3 Internationalisierung von Unternehmensaktivitäten als spezielle Form der Unternehmensentwicklung

Die Internationalität von Unternehmensaktivitäten hat im Laufe der Zeit zahlreiche Erklärungsversuche erfahren. Internationale Aktivitäten stellen dabei besonders beachtenswerte Elemente einer Unternehmensstrategie dar, da sie durch ein hohes Maß an Risiko und Unsicherheit charakterisiert sind und auf vielfältigen Prozessen im Unternehmen beruhen.¹⁵² Allerdings widmet sich nur ein geringer Anteil der existierenden Literatur den Internationalisierungsprozessen von Unternehmen. D. h., eine Übertragung von Unternehmensentwicklungskonzepten auf den internationalen Kontext findet nur unzureichend statt. Dabei sollte der Analyse dieser dynamischen Perspektive – nicht zuletzt aufgrund der den Unternehmenserfolg beeinflussenden Wirkung des Internationalisierungsprozessverlaufs – eine gesteigerte Beachtung zukommen. Des Weiteren ist nicht davon auszugehen, dass die Thematik, insbesondere vor dem Hintergrund der zunehmenden Komplexität der Unternehmensumwelt, mit der Betrachtung singulärer Internationalisierungsentscheidungen erschöpfend erfasst werden kann:¹⁵³ „Internationalisation processes still matter – perhaps even more so today“.¹⁵⁴

Die Ansätze der Internationalisierungsprozessstheorien weisen mitunter eine große inhaltliche Heterogenität auf. Bezüglich des Verlaufsverständnisses eines Internationalisierungsprozesses lassen sich grundsätzlich zwei Auffassungen unterscheiden: Wird der Internationalisierungsprozess als stetiger Stufenprozess begriffen, so zeigen sich erste Parallelen zum Konzept der Pfadabhängigkeit. Oftmals wird bei diesen Internationalisierungsprozessstheorien unterstellt, dass, wie auch beim Konzept der Pfadabhängigkeit, eine Verlaufsabhängigkeit von Entwicklungen vorherrscht und die zeitliche und inhaltliche Dimension vorheriger Entscheidungen den zukünftigen Pfad bestimmt. Der Internationalisierungsprozess schreitet den Theorien zufolge schrittweise voran. Als Vertreter eines inkrementellen Prozessverständnisses hat sich insbesondere das Uppsala-Modell nach Johanson und Vahlne¹⁵⁵ hervor getan, das im Folgenden ausführlich erörtert wird. Des Weiteren wird auf das Helsinki-Modell nach Luostarinen¹⁵⁶ eingegangen, das gegenüber dem Uppsala-Modell hinsichtlich Entstehungszeitraum und Grundaussagen gewisse Ähnlichkeiten aufweist.

¹⁵² Vgl. Swoboda, B. (2002), S. 6 ff.; Aharoni, Y., Tihanyi, L., Connelly, B. L. (2011), S. 135.

¹⁵³ Vgl. Swoboda, B. (2002), S. 4.

¹⁵⁴ Barkema, H. G., Drogendijk, R. (2007), S. 1144.

¹⁵⁵ Vgl. Johanson, J., Vahlne, J.-E. (1977), S. 23 ff. und die Ausführungen in Abschnitt 2.3.1.1.

¹⁵⁶ Vgl. Luostarinen, R. (1979), S. 1 ff. und die Ausführungen in Abschnitt 2.3.1.2.

Während die Modelle der skandinavischen Schule¹⁵⁷ einen inkrementellen Verlauf des Internationalisierungsprozesses unterstellen, existieren Internationalisierungsprozessansätze, die auch revolutionäre bzw. sprunghafte Prozessverläufe für möglich halten und damit Parallelen zu den Ausführungen von Miller und Friesen aufweisen. Dies gilt insbesondere für den GAINS-Ansatz nach Macharzina und Engelhard¹⁵⁸ sowie das Drei-E-Konzept nach Kutschker, Bäurle und Schmid¹⁵⁹. In den folgenden Abschnitten werden die allgemeinen Inhalte dieser Konzepte vorgestellt, bevor in besonderer Weise auf das den Prozesstheorien zugrunde liegende Verständnis des Prozessverlaufs eingegangen wird. Darüber hinaus ergeben sich erste Anhaltspunkte bezüglich der Rolle, die der strategische Akteur in den Theorien einnimmt.

2.3.1 Betrachtung der Internationalisierung als stetiger Stufenprozess

2.3.1.1 Internationalisierungsprozesstheorie der Uppsala-Schule nach Johanson & Vahlne (1977)

Die bis dato wohl prominenteste Internationalisierungsprozesstheorie stellt die von Jan Johanson und Jan-Erik Vahlne entwickelte Lerntheorie der Internationalisierung dar,¹⁶⁰ die nach ihrem Entstehungsort auch als Uppsala-Modell bezeichnet wird. Die Theorie wurde im Jahr 1977 auf Grundlage einer empirischen Untersuchung vier schwedischer Unternehmen durch die Forscher Johanson und Wiedersheim-Paul aus dem Jahr 1975 entwickelt.¹⁶¹ Theoretisch basieren die Annahmen u. a. auf der behavioristischen Theorie der Direktinvestition nach Aharoni und der Behavioral Theory of the Firm nach Cyert und March.¹⁶² Die Theorie zeichnet sich durch zwei Besonderheiten aus. Zum einen versucht sich das Uppsala-Modell an einer dynamischen Betrachtung der Internationalisierung von Unternehmen, d. h., es untersucht die Internationalisierungsprozesse von Unternehmen.¹⁶³ Zum anderen werden in der

¹⁵⁷ Zur sog. skandinavischen Schule werden das Uppsala-Modell nach Johanson und Vahlne sowie das Helsinki-Modell nach Luostarinen (vgl. Abschnitt 2.3.1) gezählt, obwohl Finnland nicht unbedingt als Teil Skandinaviens aufgefasst wird.

¹⁵⁸ Vgl. Macharzina, K., Engelhard, J. (1991), S. 23 ff. und die Ausführungen in Abschnitt 2.3.2.1.

¹⁵⁹ Vgl. Kutschker, M., Bäurle, I., Schmid, S. (1997), S. 101 ff. und die Ausführungen in Abschnitt 2.3.2.2.

¹⁶⁰ Vgl. Swoboda, B. (2002), S. 82.

¹⁶¹ Vgl. Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F. (1975), S. 305 ff.; Johanson, J., Vahlne, J.-E. (1977), S. 24 f.

¹⁶² Vgl. Simon, M. C. (2007), S. 63. Aufgrund der inhaltlichen Passgenauigkeit werden diese jedoch erst zu einem späteren Zeitpunkt näher erläutert. Vgl. Abschnitt 3.1.2.2 und Abschnitt 4.1.1.

¹⁶³ Vgl. Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 466.

Theorie nicht primär ökonomische Größen als Begründung für den Verlauf der Internationalisierung angeführt. Vielmehr spielen verhaltensorientierte Faktoren, wie Wissen und Lernen, entscheidende Rollen.¹⁶⁴ Besonders erwähnenswert ist, dass der Ansatz, wie auch die Prozesstheorien der skandinavischen Schule allgemein, einen inkrementellen, graduellen Prozessverlauf unterstellt.

Der Ansatz lässt sich in ein Internationalisierungsmuster („pattern of internationalization“) und ein Internationalisierungsmodell („model of internationalization“) dekomponieren. Während Ersteres auf empirischen Beobachtungen beruht, handelt es sich bei dem Internationalisierungsmodell um ein theoretisch hergeleitetes Konzept.

Internationalisierungsmuster

Das Internationalisierungsmuster wurde auf Grundlage einer empirischen Untersuchung von Johanson und Wiedersheim-Paul erarbeitet, in deren Zusammenhang Fallstudien zu vier schwedischen Unternehmen des produzierenden Gewerbes angefertigt wurden. Es beschreibt die inkrementelle, d. h. graduelle und nicht sprunghafte, Veränderung der Internationalität.¹⁶⁵ Im Rahmen dieses Musters muss zwischen einer sog. Establishment Chain und einer Psychic Distance Chain differenziert werden.

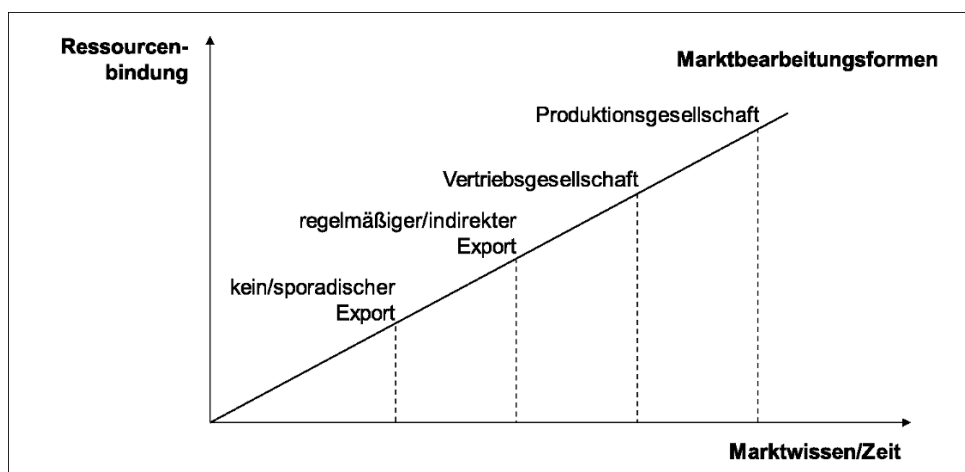


Abb. 9: Establishment Chain des Uppsala-Modells

Quelle: In Anlehnung an Johanson, J., Vahlne, J.-E. (1977), S. 24 f.

Die Establishment Chain beschreibt das zeitliche Muster der gewählten Markteintrittsformen mit dem jeweiligen Grad der Ressourcenbindung und besagt, dass die

¹⁶⁴ Vgl. Forsgren, M. (2002), S. 257; Holtbrügge, D. (2005), S. 2.

¹⁶⁵ Vgl. Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F. (1975), S. 305 ff.

Wahl dieser in Form einer zeitlichen Sequenz idealtypisch verschiedene Stufen durchläuft. Die Abfolge der Markteintrittsformen zeichnet sich durch eine wachsende Marktbindung und einen zunehmenden Ressourceneinsatz aus.¹⁶⁶ Das Modell geht davon aus, dass Unternehmen ihre Auslandsmarktaktivitäten relativ früh aufnehmen, solange sie noch verhältnismäßig klein sind, und sie nach und nach verstärken.¹⁶⁷ Erfolgt zunächst keine regelmäßige Exporttätigkeit, wird im nächsten Schritt der Export mittels eines unabhängigen Vertreters durchgeführt, bevor eine Vertriebsgesellschaft gegründet wird und im letzten Schritt die Produktion im Ausland erfolgt (vgl. Abb. 9).¹⁶⁸

Diese schrittweise Ausweitung des Engagements erfolgt, da sich die Unternehmen mangels Erfahrung und Marktwissens mit risikoarmen Varianten der Internationalisierung langsam in den Markt hineintasten.¹⁶⁹ Während sich das Unternehmen entlang der Establishment Chain internationalisiert, gewinnt es an Marktwissen und intensivierte sukzessive mit zunehmenden Kenntnissen und wachsender Erfahrung sein Engagement, indem es durch größere Marktbindung und Ertragschancen gekennzeichnete Markteintrittsformen wählt.¹⁷⁰

Die Psychic Distance Chain beschreibt das zeitliche Muster im Hinblick auf die Reihenfolge der bearbeiteten Ländermärkte. Das Modell unterstellt, dass die Reihenfolge der Ziellandwahl in Abhängigkeit von der psychischen Distanz zum Heimatmarkt erfolgt. Das Konzept der psychischen Distanz beschreibt das Zusammenspiel von Faktoren, die den Informationsfluss zwischen Unternehmen und Markt hemmen. Hierzu zählen bspw. Unterschiede zwischen Heimat- und Auslandsmarkt hinsichtlich Sprache, Kultur, politischem System und Ausbildungsniveau.¹⁷¹

Ebenso wie bei der Internationalisierung entlang der Establishment Chain erfolgt der Prozess inkrementell. Die Unternehmen expandieren infolgedessen konzentrisch vom Heimatmarkt aus, wobei zunächst Länder mit geringer psychischer Distanz, d. h. eher vertraute bzw. als ähnlich empfundene Märkte, betreten werden, bevor die Unternehmen mit zunehmender Erfahrung auch Länder mit größerer psychischer Distanz bearbeiten.¹⁷² Unternehmen fällt es zunächst leichter, in psychisch nahe Länder zu expandieren, da hierbei geringere Marktunsicherheiten herrschen,

¹⁶⁶ Vgl. Johanson, J., Vahlne, J.-E. (1990), S. 13.

¹⁶⁷ Vgl. Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F. (1975), S. 305.

¹⁶⁸ Vgl. Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F. (1975), S. 307; Johanson, J., Vahlne, J.-E. (1977), S. 24.

¹⁶⁹ Vgl. Johanson, J., Vahlne, J.-E. (1977), S. 26.

¹⁷⁰ Vgl. Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F. (1975), S. 307; Holtbrügge, D. (2005), S. 3.

¹⁷¹ Vgl. Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F. (1975), S. 307 f.

¹⁷² Vgl. Simon, M. C. (2007), S. 64.

wodurch wiederum die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Marktbearbeitung erhöht wird.¹⁷³ Herrscht eine große psychische Distanz zwischen Heimatmarkt und Auslandsmarkt, so hat das Unternehmen Schwierigkeiten, Informationen über diesen Markt zu beschaffen und richtig zu interpretieren.¹⁷⁴ Erlangt das Unternehmen im Laufe der Zeit mehr Wissen und internationale Erfahrung, so erfolgt auch der Eintritt in psychisch weiter entfernte Märkte.¹⁷⁵ Die Abfolge bearbeiteter Ländermärkte gemäß der Psychic Distance Chain illustriert Abb. 10.

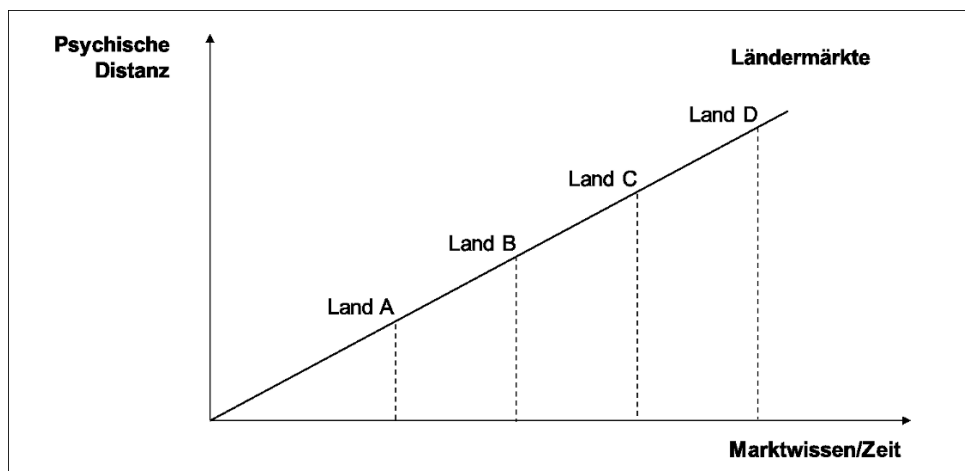


Abb. 10: Psychic Distance Chain des Uppsala-Modells

Quelle: In Anlehnung an Johanson, J., Vahlne, J.-E. (1977), S. 24.

Internationalisierungsmodell

Die zweite Komponente des Ansatzes, das Internationalisierungsmodell,¹⁷⁶ soll das auf empirischen Untersuchungen basierende Internationalisierungsmuster in ein Theoriegerüst einbetten.¹⁷⁷ Es umfasst zwei zentrale Bestandteile, nämlich statische und dynamische Aspekte. Wie in Abb. 11 ersichtlich, werden den statischen Aspekten Marktbindung/-verbundenheit („market commitment“) und Marktwissen („market knowledge“) die dynamischen Aspekte laufende Geschäftsaktivitäten („current activi-

¹⁷³ Vgl. Johanson, J., Vahlne, J.-E. (1990), S. 13; Forsgren, M. (2002), S. 259.

¹⁷⁴ Vgl. Eriksson, K. et al. (1997), S. 341.

¹⁷⁵ Vgl. Sullivan, D., Bauerschmidt, A. (1990), S. 20.

¹⁷⁶ Das Internationalisierungsmodell stellt eine Komponente der Internationalisierungsprozessstheorie nach Johanson und Vahlne dar. Es darf damit nicht mit dem Begriff des Uppsala-Modells verwechselt werden, der die Theorie als Ganzes bezeichnet.

¹⁷⁷ Vgl. Simon, M. C. (2007), S. 63.

ties“) und Entscheidungen über die weitere Internationalisierung („commitment decisions“) ¹⁷⁸ gegenübergestellt, um deren Wechselwirkung abzubilden. ¹⁷⁹

Der erste statische Aspekt des Internationalisierungsmodells – die Marktbindung – setzt sich aus zwei Bestandteilen zusammen. Zum einen geht es hierbei um die Menge der transferierten Ressourcen und zum anderen um den Grad der Ressourcenbindung. Durch die Internationalisierung transferiert das Unternehmen tangible Ressourcen, wie Kapital, Technologien, Produkte oder Personal, und intangible Ressourcen, wie Wissen, in den Auslandsmarkt. Neben der Menge der transferierten Ressourcen ist zudem entscheidend, inwieweit die Möglichkeit einer alternativen Verwendung der Ressourcen gegeben ist, ¹⁸⁰ denn je schwieriger die Ressourcen alternativ in andere Auslandsmärkte zu transferieren sind, desto eher entstehen Sunk Costs und der Bindungsgrad des Unternehmens an den Auslandsmarkt steigt. ¹⁸¹ Im Zuge einer zunehmenden Internationalisierung verstärkt sich demnach diese Bindung gegenüber einem bestimmten Markt in Abhängigkeit der Marktbearbeitungsform, der psychischen Distanz zum Heimatmarkt und des Ausmaßes der Ressourcenbindung. ¹⁸²

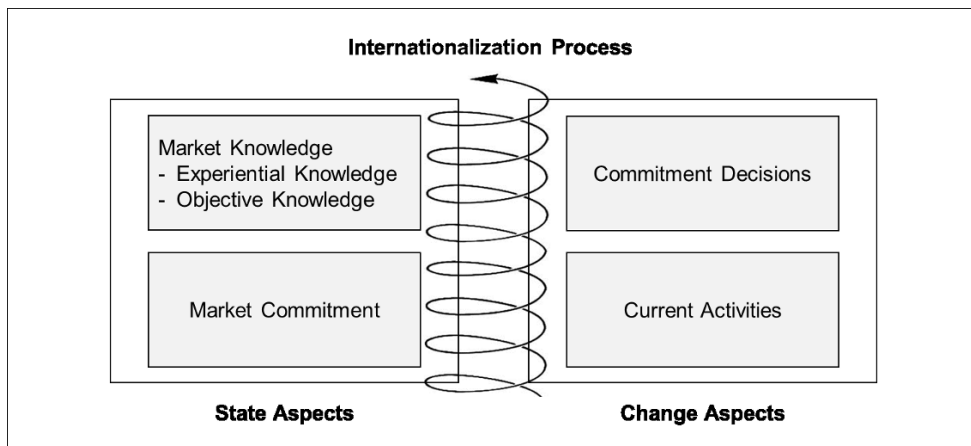


Abb. 11: Internationalisierungsmodell der Uppsala-Schule

Quelle: In Anlehnung an Johanson, J., Vahlne, J.-E. (1977), S. 26.

¹⁷⁸ Die Übersetzung der englischen Begriffe wurde von Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 466 ff. übernommen.

¹⁷⁹ Vgl. Johanson, J., Vahlne, J.-E. (1977), S. 26.

¹⁸⁰ Vgl. Johanson, J., Vahlne, J.-E. (1977), S. 27 ff.; Forsgren, M. (2002), S. 259.

¹⁸¹ Vgl. Forsgren, M. (2002), S. 259; Holtbrügge, D. (2005), S. 7.

¹⁸² Vgl. Johanson, J., Vahlne, J.-E. (1977), S. 27.

Das Marktwissen, das Unternehmen im Laufe ihrer Internationalisierung über Auslandsmärkte ansammeln und das den weiteren Verlauf des Internationalisierungsprozesses beeinflusst, bildet den zweiten statischen Aspekt des Internationalisierungsmodells und wird von Johanson und Vahlne in Erfahrungswissen und objektives Wissen untergliedert.¹⁸³ Unter Erfahrungswissen – der ersten Kategorie des Marktwissens – wird das Wissen gefasst, das nur durch Erfahrungen der Mitarbeiter erlangt werden kann. Es speist sich aus persönlichen Emotionen, Erlebnissen und Intuitionen und kann daher kaum in anderem Zusammenhang verwendet oder an andere Personen weitergegeben werden. Objektives Wissen – die zweite Kategorie des Marktwissens – kann dagegen mithilfe standardisierter Methoden erlangt und vermittelt werden. Ein Beispiel für objektives Wissen stellen allgemein zugängliche Kennzahlen über einen Auslandsmarkt dar.¹⁸⁴ Es ist somit relativ einfach übertragbar und kann auf simplerem Wege als Erfahrungswissen akkumuliert werden. Neben der Unterscheidung in Erfahrungswissen und objektives Wissen muss in allgemeines unternehmerisches (bspw. über Marketingstrategien und -methoden) und marktspezifisches (bspw. Kundenpräferenzen oder rechtliche Rahmenbedingungen in einem bestimmten Markt) Wissen differenziert werden. Das marktspezifische Wissen kann nur schwierig auf andere Märkte transferiert werden.¹⁸⁵

Dem Marktwissen kommt im Internationalisierungsprozess eine entscheidende Rolle zu, da ein Unternehmen nur dann erfolversprechende Entscheidungen treffen kann, wenn es über ausreichend Informationen über die jeweiligen Marktbedingungen verfügt. Geschwindigkeit und Richtung des Internationalisierungsprozesses hängen ebenfalls vom Marktwissen ab, da es einen entscheidenden Faktor bei der Überlegung darstellt, in welche Märkte das Unternehmen internationalisiert. So kann ein Mangel an Marktwissen einen Internationalisierungsprozess auch hemmen.¹⁸⁶ Festzuhalten bleibt, dass sämtliche der erörterten Wissensformen für den Internationalisierungsprozess eines Unternehmens Relevanz aufweisen. Zudem zeigt diese Komponente des Internationalisierungsmodells deutlich, welche bedeutsame Rolle Lernprozesse im Rahmen des Uppsala-Modells einnehmen.

Wie bereits dargestellt, sind im Internationalisierungsmodell neben statischen auch dynamische Aspekte, die im Folgenden erörtert werden, enthalten. Als ersten dyna-

¹⁸³ Vgl. Johanson, J., Vahlne, J.-E. (1977), S. 27; Forsgren, M. (2002), S. 259.

¹⁸⁴ Vgl. Johanson, J., Vahlne, J.-E. (1977), S. 28; Penrose, E. T. (1995), S. 53; Forsgren, M. (2002), S. 262 ff.; Holtbrügge, D. (2005), S. 8.

¹⁸⁵ Vgl. Johanson, J., Vahlne, J.-E. (1977), S. 28.

¹⁸⁶ Vgl. Holtbrügge, D. (2005), S. 7.

mischen Aspekt des Internationalisierungsmodells betrachten die Autoren laufende Geschäftsaktivitäten, bspw. Verhandlungen mit Kunden, Lieferanten oder Behörden. Diese stellen insofern die Hauptquelle für die Generierung von Erfahrung dar,¹⁸⁷ als das Unternehmen Bedingungen und Akteure eines bestimmten Markts kennenlernen kann. Die laufenden Geschäftsaktivitäten üben ihren Einfluss auf die statischen Aspekte mit gewisser Zeitverzögerung oder erst nach mehrmaliger Wiederholung, sobald es sich um routinierte Vorgänge handelt, aus, wodurch das häufig nur langsame Voranschreiten der Internationalisierung eines Unternehmens erklärt werden kann.¹⁸⁸ Sie haben somit zum einen Einfluss auf die Dynamik des Internationalisierungsprozesses und erhöhen zum anderen gleichzeitig die Marktbindung.¹⁸⁹

Bei dem zweiten dynamischen Aspekt handelt es sich um die Entscheidung, im Zuge einer weiteren Internationalisierung Ressourcen im Ausland einzusetzen.¹⁹⁰ Diese Entscheidung wird unter Berücksichtigung der ökonomischen Folgen, des Risikos sowie der Risikobereitschaft des Unternehmens getroffen.¹⁹¹ Auch bei diesem Aspekt spielen Erfahrung und Wissen entscheidende Rollen, da die Identifikation und korrekte Einschätzung von Chancen und Risiken maßgeblich von der Erfahrung der zuständigen Mitarbeiter abhängen.¹⁹²

Abb. 11 illustriert, dass sich die vier Aspekte ständig zirkulär gegenseitig beeinflussen,¹⁹³ wobei die Zustandsgrößen, d. h. Marktverbundenheit und Marktwissen, die Entwicklungsgrößen, d. h. die Entscheidungen über die weitere Internationalisierung sowie die laufenden Geschäftsaktivitäten, beeinflussen. Diese Größen wiederum führen durch die Aufnahme neuer Informationen und organisationales Lernen zu einer vergrößerten Wissensbasis bei der folgenden Internationalisierungsentscheidung.¹⁹⁴ Die Entwicklungsgröße „laufende Geschäftsaktivitäten“ dient als Ursprung für neues Erfahrungswissen und die Entwicklungsgröße „Entscheidung über die weitere Internationalisierung“ beschreibt die Aktivitäten, die zu einer stärkeren Marktbindung führen.¹⁹⁵ Internationalisierungsentscheidungen werden bis zu einer bestimmten maximal zulässigen Risikogrenze getroffen und durchgeführt, dies entspricht der nächsten Stufe auf der Establishment Chain. Auf diese Weise erhöht sich die Marktbin-

¹⁸⁷ Vgl. Johanson, J., Vahlne, J.-E. (1990), S. 12.

¹⁸⁸ Vgl. Johanson, J., Vahlne, J.-E. (1977), S. 28 f.; Holtbrügge, D. (2005), S. 9 f.

¹⁸⁹ Vgl. Holtbrügge, D. (2005), S. 9.

¹⁹⁰ Vgl. Johanson, J., Vahlne, J.-E. (1977), S. 29.

¹⁹¹ Vgl. Forsgren, M. (2002), S. 259; Simon, M. C. (2007), S. 67.

¹⁹² Vgl. Forsgren, M. (2002), S. 259; Holtbrügge, D. (2005), S. 10.

¹⁹³ Vgl. Holtbrügge, D. (2005), S. 6.

¹⁹⁴ Vgl. Johanson, J., Vahlne, J.-E. (1977), S. 27 ff.; Bäumle, I. (1996), S. 70.

¹⁹⁵ Vgl. Johanson, J., Vahlne, J.-E. (1977), S. 27 ff.

derung, werden die laufenden Geschäftsaktivitäten beeinflusst und wird neues Wissen generiert. Der inkrementelle Internationalisierungsprozess wird folglich durch die Wechselwirkung zwischen statischen und dynamischen Aspekten erklärt.¹⁹⁶ Er entwickelt eine Eigendynamik und schreitet stetig voran.¹⁹⁷

Limitationen des ursprünglichen Modells

Bereits die Autoren selbst schränken die Gültigkeit des von ihnen postulierten inkrementellen Prozessverlaufes ein. So können eine große Ressourcenausstattung eines Unternehmens, stabile Marktkonditionen oder die Erfahrung aus anderen Märkten ähnlicher Beschaffenheit bewirken, dass die Modellspezifikationen nur noch begrenzte Gültigkeit besitzen.¹⁹⁸ In ihrem Beitrag aus dem Jahr 1990 akzeptieren und adressieren Johanson und Vahlne weitere Kritikpunkte. Einen der zentralsten Aspekte stellt die deterministische Ausgestaltung des Ansatzes dar: Die Theorie geht nämlich davon aus, dass sich der Internationalisierungsprozess nach dem ersten Schritt von selbst entlang des Internationalisierungsmusters verstärkt.¹⁹⁹ Prozessbeeinflussende Faktoren außerhalb des Wissens und der Erfahrung werden nahezu außer Acht gelassen. Das Modell schließt in diesem Zusammenhang die Möglichkeit aus, dass der Prozessverlauf durch bewusste strategische Entscheidungen der Manager gesteuert werden kann:²⁰⁰ „[...] once it has started, [the internationalization process] will tend to proceed regardless of whether strategic decisions in that direction are made or not“.²⁰¹

Insbesondere hinsichtlich seiner empirischen Fundierung sieht sich das Modell häufig Kritik ausgesetzt. Da das Uppsala-Modell lediglich auf Basis von vier Fallstudien schwedischer Unternehmen des produzierenden Gewerbes entwickelt wurde, wird mitunter bezweifelt, dass sich die Ergebnisse auch auf Unternehmen aus anderen Ländern oder Branchen übertragen lassen.²⁰² Verschiedene Studien konnten jedoch seine Gültigkeit, zumindest partiell, auch für Unternehmen aus anderen Herkunftsmärkten, bspw. aus anderen europäischen Ländern,²⁰³ Asien²⁰⁴ oder den USA,²⁰⁵ bestätigen. Andersen kritisiert in diesem Zusammenhang ausdrücklich die mangeln-

¹⁹⁶ Vgl. Johanson, J., Vahlne, J.-E. (1977), S. 30; Forsgren, M. (2002), S. 259.

¹⁹⁷ Vgl. Johanson, J., Vahlne, J.-E. (1977), S. 12.

¹⁹⁸ Vgl. Johanson, J., Vahlne, J.-E. (1977), S. 30 f.

¹⁹⁹ Vgl. hierzu auch die Ausführungen zum Konzept der Pfadabhängigkeit in Abschnitt 2.2.1.

²⁰⁰ Vgl. Lamb, P., Sandberg, J., Liesch, P. W. (2011), S. 674.

²⁰¹ Johanson, J., Vahlne, J.-E. (1990), S. 12.

²⁰² Vgl. Sullivan, D., Bauerschmidt, A. (1990), S. 27 f.

²⁰³ Vgl. bspw. Luostarinen, R. (1979), S. 1 ff.; Juul, M., Walters, P. G. P. (1987), S. 58 ff.

²⁰⁴ Vgl. bspw. Johansson, J. K., Nonaka, I. (1983), S. 12 ff.

²⁰⁵ Vgl. bspw. Bilkey, W. J., Tesar, G. (1977), S. 93 ff.; Cavusgil, S. T. (1984), S. 195 ff.

de methodische Kongruenz, da die Theorie teils auf Fallstudien basiert, andere Teile des Ansatzes jedoch lediglich theoretisch abgeleitet wurden.²⁰⁶

Auch wenn viele empirische Studien das Uppsala-Modell bestätigen, widersprechen einige Ergebnisse bzw. Beobachtungen der im Uppsala-Modell postulierten Prozessbeschreibung, insbesondere hinsichtlich der Abfolge der Markteintrittsformen.²⁰⁷ So lassen sich Internationalisierungsprozesse beobachten, die nicht mit dem im Uppsala-Modell postulierten Prozessverlauf übereinstimmen.²⁰⁸ Manche Unternehmen überspringen Markteintrittsformen mit geringem Ressourceneinsatz bzw. ganze Stufen der Establishment Chain.²⁰⁹ Da das Internationalisierungsmuster nur die Markteintrittsformen Export, Vertriebs- und Produktionsgesellschaft im Ausland auführt, muss sich das Modell der Kritik aussetzen, zusätzliche mögliche Markteintrittsformen, bspw. Akquisitionen, Joint Ventures, Lizenzierung oder Franchising, nicht in die Überlegungen einzubeziehen.²¹⁰ Auch die Existenz sog. Born Globals, d. h. Unternehmen, die von Beginn an international ausgerichtet sind, ist den Modellspezifikationen des Uppsala-Modells zufolge unwahrscheinlich.²¹¹

Zudem birgt das Konzept der psychischen Distanz Ansatzpunkte für Kritik.²¹² Die zunehmende Globalisierung, sich ausweitende Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten und die Entstehung global tätiger Konzerne, welche die Welt als grenzenlosen, singulären Markt begreifen,²¹³ deuten darauf hin, dass die Relevanz dieses Konzepts zurückgeht. Trotz dieser Kritik attestiert Nordström in seiner Untersuchung, die allerdings mittlerweile fast 25 Jahre zurückliegt, dass die psychische Distanz seit Entstehung des Modells relativ stabil geblieben ist (mit einer geringen Abschwächung der Unterschiede in der psychischen Distanz) und die geografische Streuung von Internationalisierungsaktivitäten nach wie vor gut erklärt.²¹⁴ Des Weiteren ist denkbar, dass das von Johanson und Vahlne thematisierte Wissen über bestimmte Auslandsmärkte in gewissem Rahmen doch von einem Markt auf andere Märkte übertragen werden kann. Damit würden Unternehmen, die bereits über eine große

²⁰⁶ Vgl. Andersen, O. (1993), S. 217 f., Bährle, I. (1996), S. 72.

²⁰⁷ Vgl. Johanson, J., Vahlne, J.-E. (1990), S. 14 f.; Melin, L. (1992), S. 104; Andersen, O. (1993), S. 217; Vahlne, J.-E., Nordström, K. A. (1993), S. 530.

²⁰⁸ Vgl. Bährle, I. (1996), S. 71 f.

²⁰⁹ Vgl. Sullivan, D., Bauerschmidt, A. (1990), S. 27 f.; Nordström, K. A. (1991), S. 24; Vahlne, J.-E., Nordström, K. A. (1993), S. 530; Bloodgood, J. M., Sapienza, H. J., Almeida, J. G. (1996), S. 61 ff.

²¹⁰ Vgl. Melin, L. (1992), S. 104.

²¹¹ Vgl. Holtbrügge, D. (2005), S. 2.

²¹² Vgl. Nordström, K. A. (1991), S. 27 ff.

²¹³ Vgl. Nordström, K. A. (1991), S. 30. Vgl. hierzu bspw. die sog. „einfach globale“ der internationalen Basisstrategien.

²¹⁴ Vgl. Nordström, K. A. (1991), S. 175; Bährle, I. (1996), S. 73.

internationale Erfahrung verfügen, die psychische Distanz zu bestimmten Märkten geringer einstufen als solche, die erst am Anfang ihrer Internationalisierung stehen, obwohl beide aus demselben Heimatmarkt stammen.²¹⁵ Diesem Ansatz folgen bspw. auch Hutzschenreuter, Voll und Verbeke mit dem Konzept der sog. Added Cultural Distance, das nicht die psychische Distanz zwischen Heimatmarkt und Auslandsmarkt, sondern diejenige zwischen einem neuen Auslandsmarkt und den bereits bearbeiteten Auslandsmärkten thematisiert.²¹⁶

Neben der generellen Kritik am Konzept der psychischen Distanz, lässt sich beobachten, dass nicht alle Unternehmen die Psychic Distance Chain modellkonform durchlaufen, sondern mitunter unmittelbar in psychisch weit entfernte Märkte expandieren.²¹⁷ Dieser Sachverhalt ist der Entwicklung verschiedener Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen in den bald 40 Jahren, die seit der Entwicklung des Ansatzes vergangen sind, geschuldet. Die Globalisierung von Märkten sowie die Existenz internationaler Wertschöpfungsnetzwerke haben dazu geführt, dass sich die Internationalisierung von Unternehmensaktivitäten verändert hat. Somit kann die Aussagekraft der Annahmen zur psychischen Distanz, die im ursprünglichen Ansatz getroffen wurden, in Frage gestellt werden.²¹⁸

Das Modell thematisiert nicht, aus welchen Gründen sich Unternehmen für eine erstmalige internationale Aktivität entscheiden, sondern geht lediglich auf den sich daran anschließenden Prozessverlauf ein.²¹⁹ Es liefert zwar für frühe Internationalisierungsstadien einen hohen Erklärungsgehalt, kann allerdings die heute stattfindende Internationalisierung mancher großer multinationaler Konzerne nur noch mäßig erklären.²²⁰ Diese Gültigkeit für die frühen Phasen der Internationalisierung hängt häufig mit der internationalen Erfahrung der Unternehmen zusammen. Unternehmen, die bereits in erheblichem Maße international tätig sind, scheinen schneller und radikaler zu agieren als solche, die zum ersten Mal einen Auslandsmarkt betreten.²²¹

²¹⁵ Vgl. Andersen, O. (1993), S. 221.

²¹⁶ Vgl. Hutzschenreuter, T., Voll, J. C., Verbeke, A. (2011), S. 309 ff.

²¹⁷ Vgl. Sullivan, D., Bauerschmidt, A. (1990), S. 26 ff.; Vahlne, J.-E., Nordström, K. A. (1993), S. 530; Bährle, I. (1996), S. 71 f.

²¹⁸ Vgl. Holtbrügge, D. (2005), S. 2.

²¹⁹ Vgl. Andersen, O. (1993), S. 216; Lamb, P., Sandberg, J., Liesch, P. W. (2011), S. 687.

²²⁰ Vgl. Bährle, I. (1996), S. 73 f. Johanson und Vahlne sprechen bereits in ihrer Untersuchung aus dem Jahr 1977 an, dass eine hohe Ressourcenausstattung zu einem abweichenden Prozessverlauf führen kann (vgl. Johanson, J., Vahlne, J.-E. (1977), S. 30 f.).

²²¹ Vgl. Vahlne, J.-E., Nordström, K. A. (1993), S. 530; Bährle, I. (1996), S. 71 f.

Im Uppsala-Modell werden als maßgebliche Erklärungsvariablen Wissen und internationale Erfahrung eines Unternehmens angesprochen. Interessant wäre jedoch die Untersuchung weiterer Einflussfaktoren, wie Unternehmensgröße oder unternehmensspezifische Wettbewerbsvorteile, Gastlandcharakteristika, wie Marktpotenzial, Standortvorteile oder Wettbewerbsstrukturen, und bestimmte strukturelle Gegebenheiten, wie Eintrittsbarrieren oder Kostenstrukturen.²²² Insbesondere der Aspekt des Wettbewerbs erscheint in diesem Zusammenhang interessant. Diejenigen Unternehmen, auf Grundlage derer das Modell entwickelt wurde, waren im Beobachtungszeitraum nur wenig internationaler Konkurrenz ausgesetzt.²²³ Eine dementsprechende Marktstellung ist gegenwärtig jedoch nur noch selten zu beobachten, wodurch wiederum die Frage aufgeworfen wird, ob das Modell auch heute noch Gültigkeit besitzt. Dem Modell kann allerdings eine intuitive Logik bescheinigt werden. Positiv anzumerken ist des Weiteren die Generalisierbarkeit der Aussagen des Modells, auch wenn ein hohes Abstraktionsniveau präzise Aussagen erschwert.²²⁴

Bezogen auf die in Abschnitt 2.1 erläuterten Typologien von Unternehmensentwicklungskonzepten lassen sich sowohl zwischen der evolutionsbasierten Unternehmensentwicklung und dem Uppsala-Modell als auch zwischen Lebenszykluskonzept und Uppsala-Modell Gemeinsamkeiten ausmachen. Die evolutionsbasierte Entwicklung geht ebenfalls von einem inkrementellen Prozessverlauf aus und vermutet einen lediglich mäßigen Einfluss von Individuen auf die Art und Richtung des Prozesses. Auch das Uppsala-Modell sieht den Internationalisierungsprozess als einen sich selbst verstärkenden Prozess. Zum Lebenszykluskonzept liegen die Parallelen in den Annahmen, dass Entscheidungen und Ereignisse jeweils Voraussetzung für die nächste Entwicklungsphase darstellen und die Abfolge der Phasen, analog dem Vorranschreiten auf der Establishment Chain und Psychic Distance Chain, nicht variiert werden kann. Vor dem Hintergrund der Ausführungen zum Konzept der Pfadabhängigkeit in Abschnitt 2.2.1 kann davon ausgegangen werden, dass sich die Prinzipien der Historizität und positiven Rückkopplung auch im Uppsala-Modell wiederfinden, da dieses postuliert, dass Unternehmen verlaufsmusterkonform internationalisieren. Dies bedeutet, die Erklärung eines bestimmten Zustands hängt maßgeblich von einem vorherigen Zustand oder einer Sequenz vorheriger Zustände ab. Der zukünftige Internationalisierungsprozess ist somit Ergebnis der Komponenten der bisherigen Internationalisierungsaktivitäten.²²⁵

²²² Vgl. Nordström, K. A. (1991), S. 81 ff.; Baurle, I. (1996), S. 73.

²²³ Vgl. Vahlne, J.-E., Nordström, K. A. (1993), S. 531.

²²⁴ Vgl. Andersen, O. (1993), S. 218.

²²⁵ Vgl. Wolf, J. (2009), S. 34 ff.

Weiterentwicklungen des Grundmodells

Als Resultat der Limitationen des ursprünglichen Modells wurde das Uppsala-Modell in verschiedener Hinsicht weiterentwickelt bzw. erweitert. An dieser Stelle sei aus Gründen der Vollständigkeit, jedoch in aller Kürze, auf die diesbezüglich existierenden Strömungen eingegangen. Eine Übersicht über deren Entwicklung bis 1993 bietet Abb. 12. In diesem Zusammenhang sind zunächst zwei Richtungen zu unterscheiden. Zum einen integrieren Johanson und Mattsson den Netzwerkgedanken in das Modell, zum anderen versuchen Vahlne und Nordström den Wettbewerb als Einflussfaktor einzubeziehen.

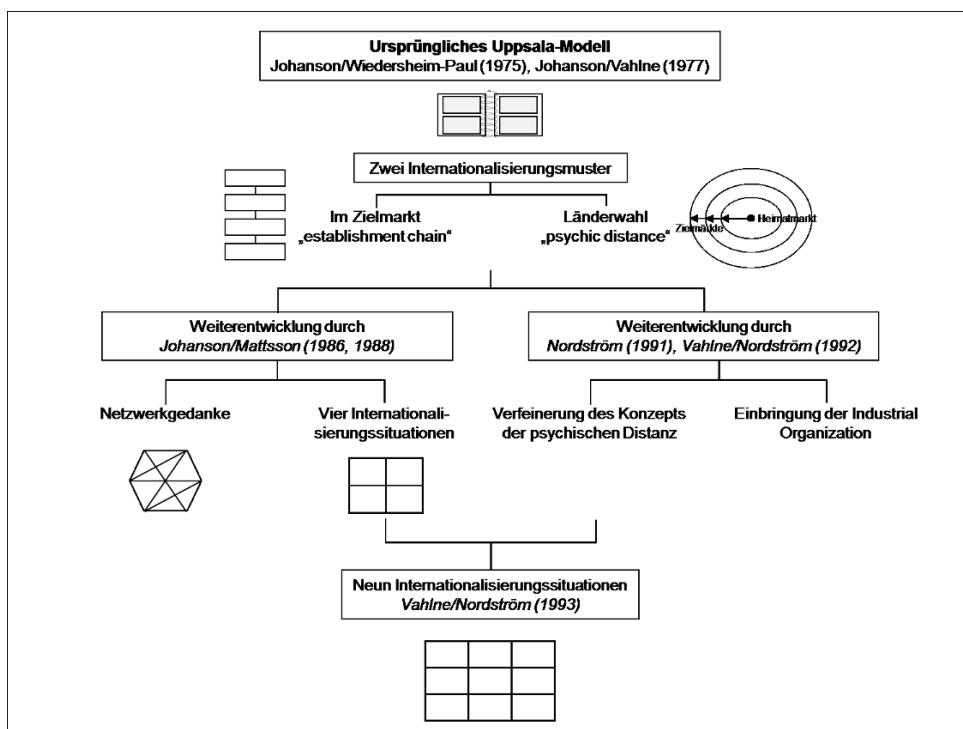


Abb. 12: Uppsala-Modell und seine Weiterentwicklungen

Quelle: Bärle, I. (1996), S. 90.

Durch die Untersuchungen von Johanson und Mattsson wurde die Betrachtung des Internationalisierungsprozesses um die Perspektive des Netzwerkgedankens sowie die Unterscheidung verschiedener Internationalisierungssituationen erweitert.²²⁶ Märkte werden dabei als Netzwerke von Beziehungen zwischen Akteuren verstan-

²²⁶ Vgl. Johanson, J., Mattsson, L.-G. (1986), S. 234 ff.; Johanson, J., Mattsson, L.-G. (1988), S. 287 ff.

den. Ein Unternehmen ist in seinem Tun in ein Netzwerk aus anderen Unternehmen, Lieferanten, Kunden, Regierungen usw. eingebunden, das bei der Internationalisierung eine zentrale Rolle spielt.²²⁷ Das Unternehmen kann in neue, ausländische Netzwerke eintreten („extension“), seine bereits vorhandene Position in einem ausländischen Netzwerk weiter ausbauen („penetration“) oder im Rahmen bereits vorhandener Positionen die Koordination verstärken („integration“).²²⁸

Hinzu kommt die Unterscheidung von vier Internationalisierungssituationen („early starter“, „late starter“, „lonely international“ und „international among others“), in denen sich die Prozessverläufe der Internationalisierung je nach Ausgestaltung des Unternehmens- und Marktinternationalisierungsgrads unterscheiden.²²⁹ Mit der Berücksichtigung der Umfeldfaktoren wird implizit die Relevanz des Timings bzw. der Geschwindigkeit des Prozessverlaufs in die Überlegungen einbezogen, die im ursprünglichen Modell noch vollständig unberücksichtigt blieb.²³⁰ 1990 präsentierten Johanson und Vahlne eine modifizierte Version des Uppsala-Modells, in der sie existierende Kritikpunkte zum Anlass für Überarbeitungen nahmen. Hierbei spielt neben dem Marktwissen und -engagement des zentralen Unternehmens auch jenes der anderen Netzwerkteilnehmer eine Rolle, wodurch der Netzwerkgedanke berücksichtigt wird.

Auch Vahlne und Nordström versuchten sich an einer Weiterentwicklung des Modells. Insbesondere Nordström bemängelte, dass neben der Variable Wissen noch weitere Erklärungsfaktoren, wie Branchenstruktur (insbesondere Wettbewerb) oder Gastland- und Unternehmensmerkmale, in die Überlegungen einbezogen werden müssten, um die Erklärungskraft des Modells zu steigern.²³¹ Die unterschiedlichen Ansätze zur Weiterentwicklung des ursprünglichen Modells wurden von Vahlne und Nordström aufgegriffen und mündeten unter Berücksichtigung der Dimensionen Erfahrung und Wettbewerb in neun Internationalisierungssituationen. Hierbei werden Unternehmen und Branchen in die Kategorien national, regional oder global eingeteilt. Je nach Ausprägung der beiden Dimensionen kann die Validität des Uppsala-Modells zu- bzw. abnehmen. Vahlne und Nordström kommen zu der Erkenntnis, dass sich durch die Erweiterung des Modells mithilfe zusätzlicher Variablen der Erklärungsgehalt erhöht, erkennen aber auch an, dass es infolgedessen schwieriger

²²⁷ Vgl. Johanson, J., Mattsson, L.-G. (1988), S. 287.

²²⁸ Vgl. Johanson, J., Mattsson, L.-G. (1986), S. 249.

²²⁹ Vgl. Johanson, J., Mattsson, L.-G. (1986), S. 251 ff.

²³⁰ Vgl. Bäurle, I. (1996), S. 80.

²³¹ Vgl. Nordström, K. A. (1991), S. 87.

wird, die Theorie zu falsifizieren, und keine Konzentration auf die Kernaspekte mehr stattfindet.²³²

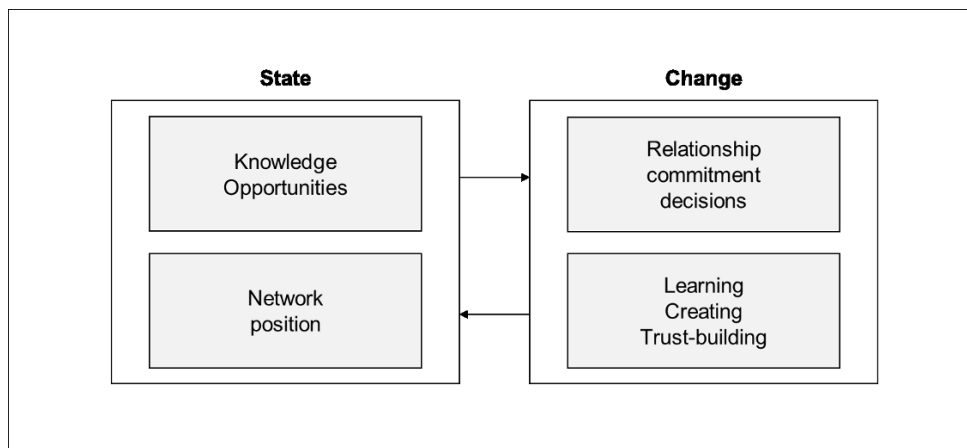


Abb. 13: Internationalisierungsmodell der Uppsala-Schule aus dem Jahr 2009

Quelle: Johanson, J., Vahlne, J.-E. (2009), S. 1424.

2009 veröffentlichten Johanson und Vahlne eine aktualisierte Version ihres Modells (vgl. Abb. 13). Seit der Entwicklung des ursprünglichen Ansatzes im Jahr 1977 haben sich Geschäftspraktiken verändert und theoretische Weiterentwicklungen ergeben. Diesen Veränderungen soll mit der neuen Version des Modells Rechnung getragen werden. Im Vordergrund ihrer Überlegungen steht der Netzwerkgedanke, d. h., die Einbettung eines Unternehmens in inländische und ausländische Netzwerke stellt einen zentralen Erfolgsfaktor dar.²³³ Die Hauptursache für Unsicherheit wird in dieser Version des Modells in der Nichtmitgliedschaft in den relevanten Netzwerken („liability of outsidership“) gesehen.²³⁴ Erschwert wird diese Thematik durch die psychische Distanz zwischen Heimat- und Auslandsmarkt, die den Aufbau von Beziehungen und damit eines Netzwerkes erschwert. Des Weiteren spielen die Aspekte Wissen und organisationales Lernen in der Version aus dem Jahr 2009 nach wie vor eine wichtige Rolle, wobei das Konzept des Wissens um den Faktor des beziehungsspezifischen Wissens, d. h. das Wissen über einen Netzwerkpartner, erweitert und davon ausgegangen wird, dass Beziehungen bzw. Netzwerke die Hauptquelle von Wissen darstellen. Der Aspekt Bindung/Verbundenheit wird in der aktuellen Version ebenfalls aufgegriffen, allerdings wird auch dieser mit dem Netzwerkgedanken kombiniert, indem angenommen wird, dass eine erfolgreiche Internationalisierung

²³² Vgl. Vahlne, J.-E., Nordström, K. A. (1993), S. 530 ff.

²³³ Vgl. Johanson, J., Vahlne, J.-E. (2009), S. 1411 ff.

²³⁴ Vgl. Johanson, J., Vahlne, J.-E. (2009), S. 1415; Richta, H. N. (2012), S. 273.

gegenseitige Verbundenheit zwischen einem Unternehmen und seinen Netzwerkpartnern voraussetzt.²³⁵ Das Konzept der Establishment Chain spielt hingegen in der aktuellen Version nur noch eine untergeordnete Rolle, da nicht das Internationalisierungsmuster, sondern das -modell im Mittelpunkt der Überlegungen steht.

Insgesamt lässt sich konstatieren, dass die verschiedenen Erweiterungen durchaus relevante Aspekte enthalten. Viele der nicht von den Autoren des ursprünglichen Ansatzes veröffentlichten Anmerkungen und Weiterentwicklungen beziehen sich jedoch auf Einschränkungen, die bereits von Johanson und Vahlne selbst im Ursprungsartikel genannt wurden. Die bestechenden Vorteile des ursprünglichen Ansatzes – die intuitive Logik, die direkten Wirkungsbeziehungen sowie das hohe Abstraktionsniveau – verblassen zudem im Zuge der Erweiterungen zusehends. Hinsichtlich der von den Autoren selbst veröffentlichten erneuerten Version des Uppsala-Modells aus dem Jahr 2009 stellt sich die Frage, inwiefern dieses tatsächlich noch viele Überschneidungen mit der ursprünglichen Idee des Konzepts aufweist oder ob es sich nicht vielmehr um einen in wesentlichen Aspekten differenten Ansatz handelt, der im Grunde nicht mehr als Weiterentwicklung des ursprünglichen Konzepts bezeichnet werden kann.

Für die vorliegende Arbeit wurde das Uppsala-Modell von Johanson und Vahlne als Teil des theoretischen Bezugsrahmens gewählt, da es die Forschung zum Internationalisierungsprozess im Internationalen Management wesentlich vorangebracht hat. Die grundsätzliche Gültigkeit der Aussagen wurde in verschiedenen Studien bestätigt.²³⁶ Darüber hinaus handelt es sich um einen in der Literatur des Internationalen Managements am häufigsten zitierten Ansätze.²³⁷ Bevor in Abschnitt 4.1.2 näher auf die Rolle des strategischen Akteurs in Theorien und Untersuchungen im internationalen Kontext eingegangen wird, soll bereits an dieser Stelle erwähnt werden, dass das Uppsala-Modell lediglich auf den impliziten Einfluss des strategischen Akteurs abstellt, da die direkt einflussnehmenden Faktoren auf Unternehmensebene vermutet werden. Hinsichtlich der Betrachtung der Internationalisierung ist dem Modell eine klare Betonung des prozessualen Charakters inhärent. Es nimmt explizit auf den Prozessverlauf Bezug, indem es einen stetigen Prozessverlauf postuliert. Hierdurch ergeben sich maßgebliche Erkenntnisse für die in dieser Arbeit zu diskutierenden Forschungsfragen.

²³⁵ Vgl. Johanson, J., Vahlne, J.-E. (2009), S. 1414 f.

²³⁶ Vgl. Bährle, I. (1996), S. 71; Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 470.

²³⁷ Vgl. Bährle, I. (1996), S. 66.

2.3.1.2 Internationalisierungsprozessmodell der Helsinki-Schule nach Luostarinen (1979)

Zeitlich ähnlich gelagert wie die Entstehung des Uppsala-Modells wurde ein weiteres Konzept, welches sich mit den Internationalisierungsprozessen von Unternehmen auseinandersetzt, entwickelt. Die Helsinki School of Economics setzte sich in diesem Zusammenhang das Ziel, die Internationalisierungsprozesse finnischer Unternehmen zu analysieren. Daraus ging insbesondere Luostarinen's Helsinki-Modell, benannt nach dem Ort seiner Heimatuniversität, hervor, das große Ähnlichkeit zum Modell der Uppsala-Schule aufweist und daher im Folgenden weniger ausführlich diskutiert wird. Der Beitrag der Helsinki-Schule weist gegenüber dem Uppsala-Modell bestimmte Vorteile auf: So basiert der Ansatz von Reijo Luostarinen bzw. Lawrence S. Welch und Reijo Luostarinen auf einer breiteren empirischen Basis, es wird eine höhere Anzahl an Markteintritts- und Marktbearbeitungsformen betrachtet, das der Psychic Distance Chain zugrunde liegende Konzept der psychischen Distanz wird in die Teilkomponenten der physischen, kulturellen und ökonomischen Distanz differenziert und es wird berücksichtigt, dass das Internationalisierungsverhalten auch von der Produktkategorie (Sachgüter, Dienstleistungen, wissensintensive Güter, Systemlösungen) abhängen kann.²³⁸

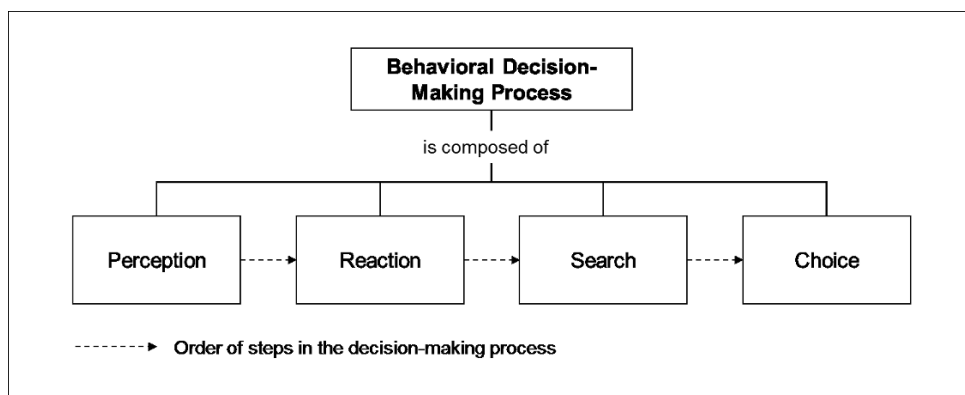


Abb. 14: Behavioristischer Entscheidungsprozess nach Luostarinen

Quelle: In Anlehnung an Luostarinen, R. (1979), S. 34.

Wie bereits erwähnt, bildet die Untersuchung der Internationalisierungsprozesse finnischer Unternehmen die Grundlage des Ansatzes.²³⁹ Die Konzentration auf kleinere und mittlere Unternehmen eines kleinen Heimatmarkts, die erst relativ am Anfang

²³⁸ Vgl. Bäurle, I. (1996), S. 93 f.

²³⁹ Vgl. Luostarinen, R. (1979), S. 11 f.

ihrer Internationalisierung stehen, kontrastiert die Theorien der Direktinvestition, die sich häufig auf die Internationalisierung multinationaler Konzerne großer Heimatmärkte konzentrieren.²⁴⁰ Anhand der empirisch festgestellten Internationalisierungsverläufe wird anschließend das Modell abgeleitet. Theoretisches Fundament des Modells bilden die behavioristische Theorie des Unternehmens nach Cyert und March,²⁴¹ die behavioristische Theorie der Direktinvestition nach Aharoni,²⁴² die ökonomische Theorie des Unternehmenswachstums nach Penrose²⁴³ und die systemtheoretischen Grundlagen und Überlegungen zur strategischen Entscheidungsfindung nach Ansoff.²⁴⁴ Trotz ökonomischer Komponenten ist das Modell als behavioristisch einzustufen.²⁴⁵ Der behavioristische Fokus des Ansatzes wird an Luostarinen's Ziel deutlich, einen Bezugsrahmen zu entwickeln, der den Entscheidungsprozess hinsichtlich Internationalisierungsaktivitäten ganzheitlich abbildet. Er unterstellt, dass ein Unternehmensmitglied Impulsgeber sein muss, um den Entscheidungsprozess in Gang zu setzen. Anschließend reagieren Individuen auf diesen Impuls, wägen Alternativen ab und treffen schließlich Entscheidungen.²⁴⁶ Dieses Modell der strategischen Entscheidungsfindung kann Abb. 14 entnommen werden.

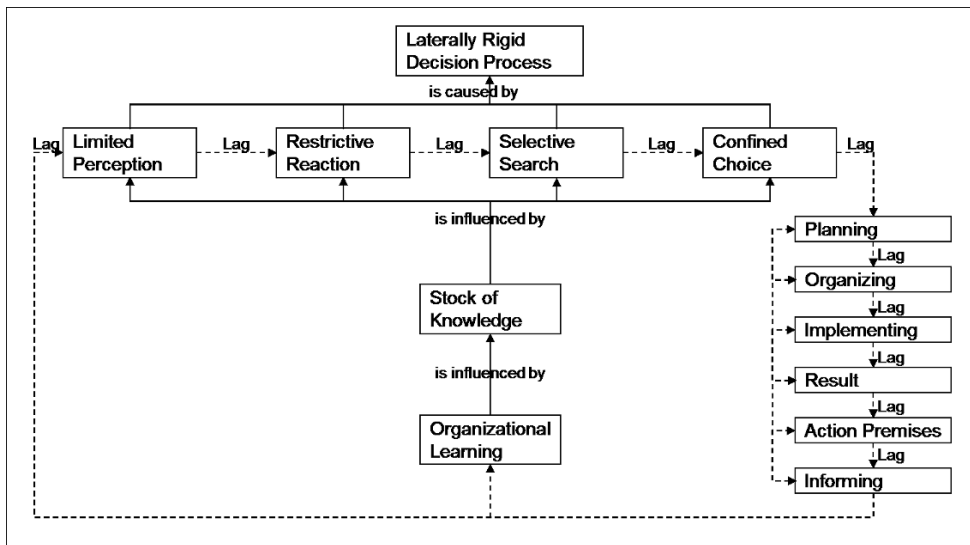


Abb. 15: Modell des lateral-rigiden Entscheidungsprozesses

Quelle: Luostarinen, R. (1979), S. 47.

²⁴⁰ Vgl. Luostarinen, R. (1979), S. 4.

²⁴¹ Vgl. Abschnitt 3.1.2.2.

²⁴² Vgl. Abschnitt 4.1.1.

²⁴³ Vgl. Penrose, E. T. (1959), S. 1 ff.

²⁴⁴ Vgl. Ansoff, H. I. (1966), S. 13 ff.

²⁴⁵ Vgl. Simon, M. C. (2007), S. 74.

²⁴⁶ Vgl. Luostarinen, R. (1979), S. 33 f.

Für die behavioristische Ausgestaltung des Ansatzes spricht des Weiteren die Anwendung des Konzepts der lateralen Rigidität (vgl. Abb. 15), das davon ausgeht, dass zunächst Entscheidungen getroffen werden, die vertraute Alternativen darstellen, und bisher unbekannte Alternativen eher skeptisch betrachtet werden. Die ökonomische Prämisse der rationalen Entscheidungsfindung wird in diesem Fall außer Kraft gesetzt.²⁴⁷ Die Internationalisierungsmuster der Helsinki-Schule werden auf Basis dieses lateralen Rigiditätskonzepts abgeleitet.²⁴⁸ Das Konzept besitzt laut Luostarinen zwar für sämtliche Entscheidungsprozesse Gültigkeit, vor dem Hintergrund möglicher internationaler Aktivitäten eines Unternehmens äußert sich laterale Rigidität allerdings in spezifischer Art und Weise. Da häufig große Unterschiede zwischen Heimatmarkt und möglichen Auslandsmärkten bestehen, kommt der Komponente Wissen eine besondere Bedeutung zu.²⁴⁹ Die laterale Rigidität nimmt hinsichtlich weniger vertrauter Alternativen im Prozessverlauf ab, da, analog zu den Aussagen des Uppsala-Modells, organisationale Lernprozesse und damit Wissensaufbau existieren. Inkrementelle, sequenzielle Internationalisierungsprozesse sind die Folge.²⁵⁰

POM-Mix

Hinsichtlich der Internationalisierung werden drei Dimensionen unterschieden (vgl. Abb. 16): Erstens die Produktart, zweitens die Operationsform und drittens der zu bearbeitende Ländermarkt. Je nach Kombination der drei Dimensionen verfügt jedes international tätige Unternehmen über einen individuell ausgestalteten POM-Mix.²⁵¹ Innerhalb der Dimensionen postuliert das Internationalisierungsmuster eine bestimmte Abfolge.

Die Dimension Produktart („product“) findet bspw. beim Uppsala-Modell keine konkrete Beachtung, da dort implizit von physischen Gütern als Exportgut ausgegangen wird. Luostarinen kategorisiert die Variable hingegen in die unterschiedlichen Ausprägungen Güter (i. S. physischer Güter), Services (bspw. Planung und Wartung), Know-how (bspw. Management-Know-how oder technologisches Know-how) und Systeme (bspw. Franchising-Konzepte). In dem Modell wird postuliert, dass die laterale Rigidität von der Produktart abhängt. Die Vermarktung von Gütern und der dazugehörigen Services ist den Unternehmen am vertrautesten, wohingegen den Unternehmen die Verwertung von Know-how und das Angebot von Systemlösungen

²⁴⁷ Vgl. Simon, M. C. (2007), S. 74.

²⁴⁸ Vgl. Luostarinen, R. (1979), S. 31 ff.

²⁴⁹ Vgl. Luostarinen, R. (1979), S. 50.

²⁵⁰ Vgl. Luostarinen, R. (1979), S. 59 ff.; Bäumle, I. (1996), S. 93; Simon, M. C. (2007), S. 75.

²⁵¹ Vgl. Simon, M. C. (2007), S. 75.

am wenigsten bekannt sind.²⁵² Infolgedessen nimmt die laterale Rigidität zu, je fremder dem Unternehmen die Produktart ist.²⁵³ Aufgrund der abnehmenden Vertrautheit mit einigen Produktarten führen die Unternehmen erwartungsgemäß erst Güter (geringste laterale Rigidität), dann Services und als letztes Know-how und Systeme (höchste laterale Rigidität) im Ausland ein.²⁵⁴

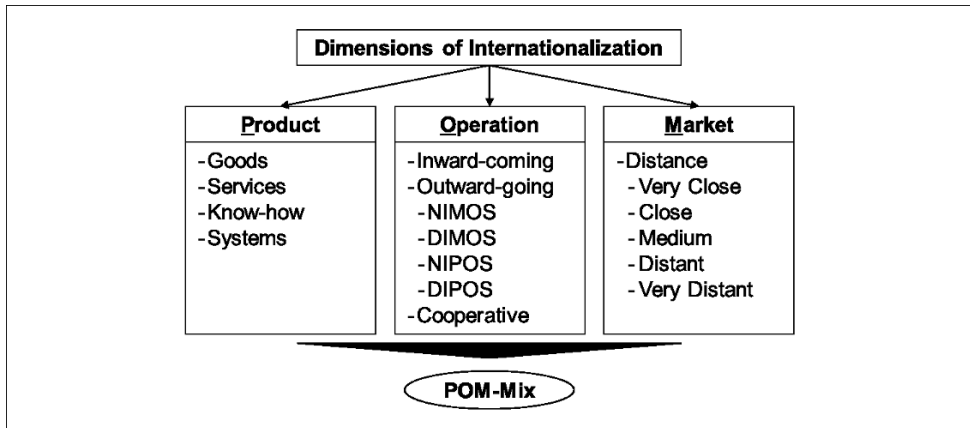


Abb. 16: POM-Mix nach Luostarinen

Quelle: Luostarinen, R. (1989), S. 94 ff., zitiert nach: Bäurle, I. (1996), S. 95.

Die Operationsformen („operation“) werden beim Helsinki-Modell in landeinwärts gerichtete Aktivitäten (Importe), landauswärts gerichtete Aktivitäten (bei denen Materialien, Produkte, Investitionen oder Dienstleistungen ins Ausland fließen) und kooperative internationale Aktivitäten unterteilt.²⁵⁵ Jedoch können auch die erstgenannten Aktivitäten Kooperationen darstellen, insofern erfolgt keine exakte Trennung der Operationsformen.²⁵⁶ Luostarinen unterscheidet des Weiteren in den Ort der Produktherstellung (Heimat- oder Auslandsmarkt), in Operationsformen mit und ohne Direktinvestition sowie die Kombination dieser Perspektiven: NIMOS („non-investment marketing operations“), DIMOS („direct investment marketing operations“), NIPOS („non-investment production operations“) und DIPOS („direct investment production operations“).²⁵⁷ Durch das jeweils unterschiedliche Wissen bzgl. der einzelnen Aktivitäten verändert sich die laterale Rigidität je nach Wahl der Operati-

²⁵² Vgl. Luostarinen, R. (1979), S. 95 ff.

²⁵³ Vgl. Simon, M. C. (2007), S. 76.

²⁵⁴ Vgl. Luostarinen, R. (1979), S. 97 f.; Simon, M. C. (2007), S. 76. Da Luostarinen selbst in seiner Untersuchung die Begriffe Know-how und Systeme bzw. deren Abfolge inkonsistent verwendet (vgl. bspw. Luostarinen, R. (1979), S. 96 und S. 103), werden diese im vorliegenden Abschnitt nicht hierarchisiert, sondern gleichrangig behandelt.

²⁵⁵ Vgl. Luostarinen, R. (1979), S. 106.

²⁵⁶ Vgl. Simon, M. C. (2007), S. 76.

²⁵⁷ Vgl. Luostarinen, R. (1979), S. 107 ff.

onsform.²⁵⁸ Zwischen der Establishment Chain im Uppsala-Modell und dem Internationalisierungsmuster beim Helsinki-Modell lassen sich einige Parallelen erkennen. Unternehmen beginnen, gemäß dem Helsinki-Modell, in der Regel mit Marketingaktivitäten ohne Direktinvestitionen, gehen dann über zu Marketingaktivitäten mit Direktinvestitionen und verfolgen anschließend Produktionsaktivitäten ohne Direktinvestitionen bis hin zu Produktionsaktivitäten mit Direktinvestitionen.²⁵⁹

Die Ländermärkte („market“) unterscheiden sich durch ihre Distanz zum Heimatmarkt, die sich nach der sog. Geschäftsdistanz, zusammengesetzt aus kultureller, geografischer und ökonomischer Distanz, bemisst.²⁶⁰ Je größer die Geschäftsdistanz zwischen Heimatmarkt und Ländermarkt ist, desto weniger Wissen hat das Unternehmen über diesen Markt und desto größer ist die laterale Rigidität.²⁶¹ Hinsichtlich der Abfolge der Ländermärkte bezogen auf die Geschäftsdistanz zwischen Heimat- und Auslandsmarkt geht das Modell davon aus, dass zunächst in einen als nahe wahrgenommenen Markt internationalisiert wird. Im Helsinki-Modell wird jedoch lediglich der Markteintritt in den ersten Auslandsmarkt betrachtet, es erfolgt keine Aussage über die weitere Sequenz von Ländermärkten.²⁶²

Internationalisierungsprozessmodell

Neben der Betrachtung des Internationalisierungsmusters für die einzelnen Dimensionen wird auch versucht, ein übergeordnetes Internationalisierungsprozessmodell zu beschreiben, das den gesamten POM-Mix beinhaltet. Hierzu wird der Internationalisierungsprozess in Anfangsphase, Entwicklungsphase, Wachstumsphase und Reifephase der Internationalisierung unterteilt.²⁶³ Gemäß den Ergebnissen der empirischen Untersuchung sind jeder der Phasen die Dimensionen in ihren unterschiedlichen Wahrscheinlichkeiten zugeordnet. Es ist demzufolge fraglich, ob es sich bei dem von Luostarinen bezeichneten „model of the internationalization process of the firm“ (vgl. Abb. 17) tatsächlich um ein in sich geschlossenes Modell handelt, da im Prinzip kein klares Muster daraus abzuleiten ist. Sowohl Helsinki- als auch Uppsala-Modell sind also deterministisch ausgestaltete Ansätze, die weder Unternehmen noch strategischen Akteuren wesentliche gestalterische Spielräume lassen.²⁶⁴

²⁵⁸ Vgl. Simon, M. C. (2007), S. 77.

²⁵⁹ Vgl. Luostarinen, R. (1979), S. 113 ff.; Simon, M. C. (2007), S. 77.

²⁶⁰ Vgl. Luostarinen, R. (1979), S. 124 ff.

²⁶¹ Vgl. Simon, M. C. (2007), S. 76.

²⁶² Vgl. Luostarinen, R. (1979), S. 138; Simon, M. C. (2007), S. 77.

²⁶³ Vgl. Luostarinen, R. (1979), S. 183 ff.

²⁶⁴ Vgl. Simon, M. C. (2007), S. 77.

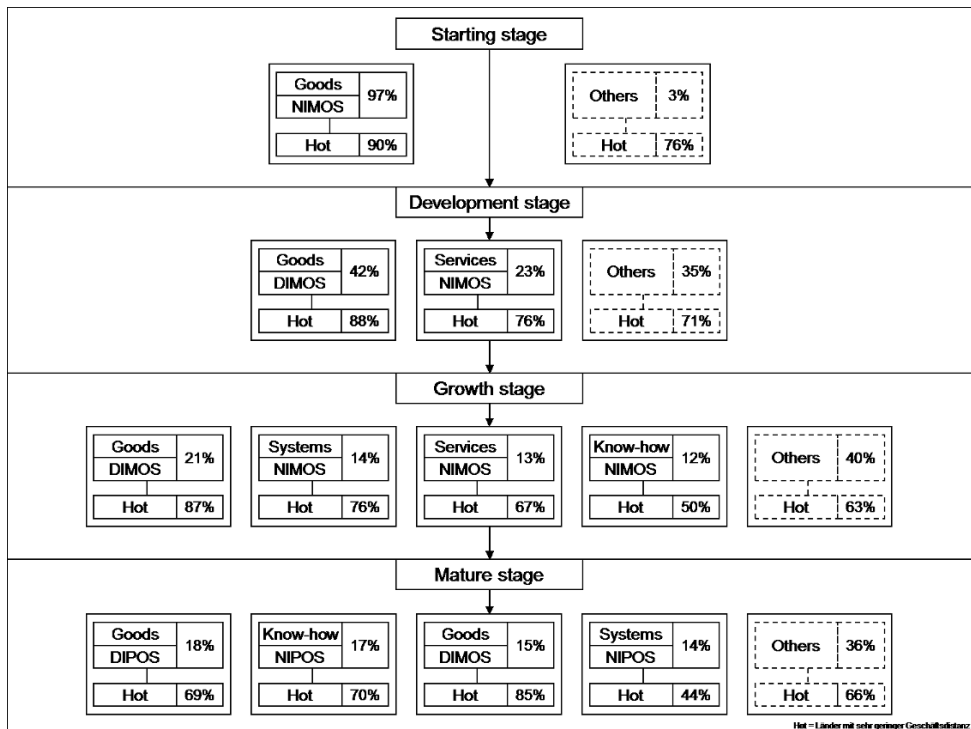


Abb. 17: Internationalisierungsprozessmodell der Helsinki-Schule

Quelle: In Anlehnung an Luostarinen, R. (1979), S. 186.

Einschränkungen des Modells

Aufgrund der aufgezeigten Ähnlichkeiten zwischen dem Uppsala- und dem Helsinki-Modell lassen sich einige Kritikpunkte folglich bei beiden Modellen anbringen. Beiden Modellen ist gemein, dass der Ressource Wissen eine exponierte Stellung zukommt. Es muss jedoch hinterfragt werden, ob daneben nicht auch andere Ressourcen eine maßgebliche Rolle im Internationalisierungsprozess eines Unternehmens spielen. Des Weiteren besitzen sowohl das Uppsala- als auch das Helsinki-Modell insbesondere für Unternehmen, die sich in frühen Internationalisierungssituationen befinden und aus eher kleinen Märkten stammen, Gültigkeit. Auch die für das Uppsala-Modell gezogenen Parallelen zu den Abschnitten 2.1 und 2.2 können auf das Helsinki-Modell übertragen werden. Die inhaltliche Nähe und damit Konkurrenz zum Uppsala-Modell hat dazu geführt, dass dem etwas später veröffentlichten Helsinki-Modell in der Literatur nur eine vergleichsweise geringe Beachtung zuteilwurde, infolgedessen es an empirischen Studien mangelt, welche die Gültigkeit des Modells bestätigen

bzw. entkräften.²⁶⁵ Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass im Helsinki-Modell ein stetiger Internationalisierungsprozessverlauf postuliert wird. Der strategische Akteur wird von Luostarinen analog dem Uppsala-Modell nur implizit adressiert, da über Einflussfaktoren auf organisationaler Ebene argumentiert wird.²⁶⁶

2.3.2 Internationalisierungsprozess im Spannungsfeld zwischen Evolution und Revolution

2.3.2.1 GAINS-Ansatz nach Macharzina & Engelhard (1991)

Der GAINS-Ansatz²⁶⁷ wurde Anfang der 1990er Jahre von Klaus Macharzina und Johann Engelhard vorgestellt, um wesentlichen, von den Autoren identifizierten Kritikpunkten an den Ansätzen der skandinavischen Schule zu begegnen. Die beiden Autoren setzen sich hierbei weniger zum Ziel, bestehende Ansätze durch geringfügige Veränderungen zu verbessern oder zu erweitern, sondern streben die Entwicklung eines ganzheitlichen, neuartigen Ansatzes an.²⁶⁸ Dabei kritisieren die beiden Autoren an den existierenden Untersuchungen im Bereich des Internationalen Managements hauptsächlich folgende Aspekte:

- Unterstellung direkter Wirkungsbeziehungen zwischen Variablen unter Vernachlässigung intervenierender Faktoren,
- Bevorzugung querschnittsbasierter Studien aus Gründen mangelnder Datenverfügbarkeit,
- Vernachlässigung einer prozessualen Perspektive,
- Ableitung allgemeingültiger Schlussfolgerungen zu Variablenbeziehungen, ohne dass die Stichprobe dies zulässt,
- Vernachlässigung der Betrachtung strategischer Entscheidungsprozesse und
- Ableitung deterministischer Aussagen als oberstes Ziel von Untersuchungen.²⁶⁹

²⁶⁵ Es liegen zwar Untersuchungen vor, die das Modell weiterentwickeln und bestätigen, jedoch sind diese in (Ko-)Autorenschaft von Luostarinen selbst entstanden (vgl. bspw. Welch, L. S., Luostarinen, R. (1993), S. 44 ff.).

²⁶⁶ Für eine ausführliche Diskussion der Rolle des strategischen Akteurs in Theorien und Untersuchungen im internationalen Kontext vgl. Abschnitt 4.1.2.

²⁶⁷ Da GAINS als Abkürzung für „Gestalt Approach of International Business Strategies“ bereits den englischen Begriff für Ansatz enthält, handelt es sich bei der Bezeichnung GAINS-Ansatz genau genommen um eine tautologische Aussage aufgrund des redundanten Akronyms. Nichtsdestotrotz findet der Ausdruck in zahlreichen deutschen Veröffentlichungen Verwendung (vgl. bspw. Swoboda, B. (2002), S. 110; Wirtl, H. (2006), S. 98), sodass auch im Folgenden in Anbetracht einer einheitlichen Begriffsverwendung diese Bezeichnung beibehalten wird.

²⁶⁸ Vgl. Macharzina, K., Engelhard, J. (1991), S. 28.

²⁶⁹ Vgl. Macharzina, K. (1982), S. 130; Macharzina, K., Engelhard, J. (1991), S. 24 f.

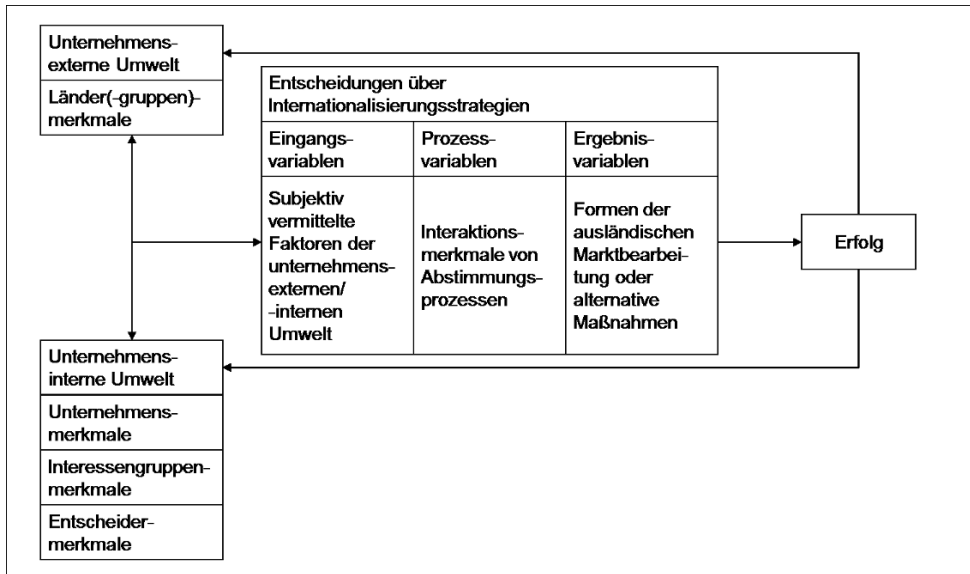


Abb. 18: Ursprüngliche Untersuchungskonzeption des GAINS-Ansatzes

Quelle: Macharzina, K. (1982), S. 135.

Der GAINS-Ansatz baut auf den Grundüberlegungen des Gestaltansatzes²⁷⁰ auf und überträgt die zentralen Komponenten und Thesen von Miller und Friesen als „Gestalt Approach of International Business Strategy“ (GAINS) auf die Internationalisierung von Unternehmen.²⁷¹ Dies erscheint insbesondere vor dem Hintergrund spannend, dass die diesbezüglichen Grundüberlegungen bisher eher auf die allgemeine Unternehmensentwicklung bezogen bzw. in anderen Disziplinen, bspw. den Sozialwissenschaften, beheimatet waren.²⁷² Wie bereits erörtert, wird als Gestalt ein intern konsistentes Set an Umwelt-, Struktur- und Strategie-Variablen, d. h. eine Variablenkombination, die einen Fit aufweist, bezeichnet.²⁷³ Ausgehend von dem Argument, dass nur eine limitierte Anzahl an Organisationsformen existiert („gestalt rationale“), liegen stabile Zustände („momentum“) vor, die durch revolutionäre Ereignisse aus dem Gleichgewicht gebracht werden können. Die Notwendigkeit zur Anpassung resultiert aus einem Misfit zwischen Umwelt-, Struktur- und Strategie-Variablen. Nachdem eine Anpassung vorgenommen wurde, ist der Änderungszwang bis zum nächsten revolutionären Ereignis reduziert.²⁷⁴ Diese Überlegungen des Gestaltansatzes sowie Erkenntnisse aus nicht näher spezifizierten empirischen Untersuchungen übertragen

²⁷⁰ Vgl. Abschnitt 2.2.2.

²⁷¹ Vgl. Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 1093.

²⁷² Vgl. Macharzina, K., Engelhard, J. (1991), S. 29; Bäurle, I. (1996), S. 106.

²⁷³ Vgl. Macharzina, K., Engelhard, J. (1991), S. 31.

²⁷⁴ Vgl. Macharzina, K. (1982), S. 138; Macharzina, K., Engelhard, J. (1991), S. 33.

die beiden Autoren auf den internationalen Kontext. Die ursprüngliche Untersuchungskonzeption aus dem Jahr 1982 illustriert Abb. 18.

In ihrer 1991 veröffentlichten Untersuchung entwickeln Macharzina und Engelhard beispielhaft drei Gestalten internationaler Unternehmen („Non-exporter“, „Re-active exporter“ und „Active exporter“),²⁷⁵ die sich in ihren Ausprägungen der Dimensionen Umwelt, Organisation, Strategie und Management unterscheiden (vgl. Tab. 4). Hieraus ließe sich laut der Autoren ein umfassenderes Konzept weiterentwickeln, indem zunächst eine handhabbare, für bestimmte Strategien und Evolutionsstufen eines Unternehmen repräsentative Anzahl an Gestalten gebildet wird, die im Anschluss mittels Längsschnittstudie einer empirischen Überprüfung unterzogen werden.²⁷⁶

Internationalisierungsprozessverständnis des GAINS-Ansatzes

Die Internationalisierung eines Unternehmens begreifen die Autoren als Ergebnis strategischer Entscheidungen über Exporte, vertragliche Kooperationen und ausländische Direktinvestitionen. Die sich hierbei bietenden mannigfaltigen Möglichkeiten führen dazu, dass nicht alle Unternehmen die gleiche Internationalisierungsstrategie verfolgen. Dass die deterministisch ausgestalteten Internationalisierungsprozessmodelle, wie die der skandinavischen Schule, eine einheitliche Internationalisierungsstrategie aller Unternehmen annehmen, ist laut Macharzina und Engelhard zwar zu kritisieren, stellt jedoch nicht das Hauptproblem der Forschung im Internationalen Management dar. Wesentlich relevanter scheint in diesem Zusammenhang zu sein, dass, bezogen auf die Mehrheit bestehender Untersuchungen, der Verlauf des Internationalisierungsprozesses bisher nur defizitär erforscht wurde.²⁷⁷

²⁷⁵ Die Autoren sprechen in diesem Zusammenhang von „Gestalt Configurations“ (Macharzina, K., Engelhard, J. (1991), S. 37). Wird jedoch die in Abschnitt 2.2.2 erörterte Definition einer Gestalt zugrunde gelegt, d. h., dass eine Gestalt eine Teilmenge von Konfigurationen darstellt, ist der Begriff „Gestaltkonfiguration“ nur bedingt sinnvoll gewählt.

²⁷⁶ Vgl. Macharzina, K., Engelhard, J. (1991), S. 36.

²⁷⁷ Vgl. Macharzina, K., Engelhard, J. (1991), S. 35 f.

	Non-Exporters	Re-active Exporters	Active Exporters
Environment			
Home market condition	—	saturated	not necessarily saturated
Domestic sales	—	declining	stable
Political environment	—	Export stimulation measures	Export stimulation measures
Organization			
Company-age	—	frequently older than Act. Exp.	frequently younger than React. Exp.
Organizational structure:			
Centralization, stand.	high	—	low
Flexibility	low	—	high
R&D intensity	no R&D activities	low R&D intensity	high R&D intensity
Firm's product	—	few patented products	patented products and more products in the introduction and growth stage of the PLC
Domestic expansion	local/regional expanded	national expanded	national expanded
Strategy-making			
Marketing strategy	—	no product-adaption	product-adaption
Strategic planning	no commitment	low commitment	high commitment
Advertising	less aggressive than Act. Exp.	less aggressive than Act. Exp.	more aggressive than Non-Exp. and React. Exp.
Information search	ignorant	unsystematically	systematically
Export destination	—	markets with high psychic and geographic proximity	markets with low psychic and geographic proximity
Management			
Perception of risk	hazardous	hazardous	reality-oriented
Perception of profit	higher than Act. Exp.	—	reality-oriented
Growth aspiration	low	moderate	high
Education background	less educated than Act. Exp.	—	well educated
Age of decision makers	older than Act. Exp.	older than Act. Exp.	younger than Non- and React. Exp.
Management expertise in finance and planning	—	moderate	strong
Confidence in the firm's competitive advantage	low	moderate	high

Tab. 4: Gestalten internationaler Unternehmen

Quelle: In Anlehnung an Macharzina, K., Engelhard, J. (1991), S. 37.

Bezüglich des Internationalisierungsprozesses eines Unternehmens gehen die Autoren von einem revolutionären Prozessverlauf aus. Damit übt der GAINS-Ansatz Kritik an Modellen wie der Uppsala-Schule, die unterstellen, dass Internationalisierung im-

mer graduell bzw. inkrementell verläuft. Macharzina und Engelhard nehmen an, dass der Internationalisierungsprozess aus Phasen der Ruhe und Phasen der Veränderung besteht. Veränderungen erfolgen somit nicht inkrementell, sondern diskontinuierlich,²⁷⁸ da ein sprunghafter Übergang von einer Ruhephase der Internationalisierung zur nächsten stattfindet. Während dieses Übergangs verändern sich die Strategie- und Strukturvariablen eines Unternehmens auf radikale Weise.²⁷⁹ Dies ist insofern vorteilhaft, da sich eine schrittweise, langsame Variablenveränderung negativ auf die Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens auswirken würde, da der Anpassungsprozess einerseits zu langsam vonstattengehen und sich das Unternehmen andererseits in einem suboptimalen Zustand zwischen zwei Gestalten befinden würde.²⁸⁰ Der Zeitpunkt eines Gestaltenwandels richtet sich unter ökonomischen Gesichtspunkten nach den Kosten einer Nichtanpassung. Übersteigen diese die Kosten eines Gestaltenwandels, erscheint eine revolutionäre Veränderung der Gestalt sinnvoll.²⁸¹

Vor dem Hintergrund der in Abschnitt 2.1 erörterten Formen der Unternehmensentwicklung ist der GAINS-Ansatz den dialektischen Prozesstheorien zuzuordnen, da er davon ausgeht, dass die aktuelle Variablenkombination (These) einen Misfit aufweist (Konflikt) und durch einen radikalen Wandel eine neue Merkmalskombination (Synthese) hervorgebracht wird. Durch den Misfit zwischen Unternehmens- und Umweltvariablen kommt es zu einer schubweisen, grundlegenden Veränderung der Variablenkombination, bis wieder eine in sich konsistente Gestalt vorliegt. Damit ähnelt der im GAINS-Ansatz propagierte Prozessverlauf aus Evolution und Revolution den Ideen der dialektischen Prozesstheorie. Positiv anzumerken ist, dass Macharzina und Engelhard ein Unternehmen als komplexe Einheit verstehen, die stets im Austausch mit ihrer Umwelt steht. So beziehen sie, im Gegensatz zu früheren Internationalisierungsprozessansätzen, in ihre Überlegungen bzgl. der Gestalt eines Unternehmens neben internen Strukturmerkmalen auch Umweltaspekte ein.²⁸² Hinsichtlich der in Abschnitt 2.2.1 ausgeführten Erläuterungen zum Pfadabhängigkeitskonzept ließe sich zunächst vermuten, dass die Pfadabhängigkeit im GAINS-Ansatz eher gering ausgeprägt ist, da der maßgebliche Einflussfaktor eines Gestaltenwandels in einem augenblicklich vorliegenden Misfit der Variablenausprägungen und weniger in einem bereits zurückliegenden Ereignis gesehen wird. Wolf bemerkt zwischen bei-

²⁷⁸ Vgl. Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 471.

²⁷⁹ Vgl. Kutschker, M. (2002), S. 54 f.

²⁸⁰ Vgl. Macharzina, K., Engelhard, J. (1991), S. 34; Simon, M. C. (2007), S. 85.

²⁸¹ Vgl. Miller, D. (1982), S. 139 ff.; Simon, M. C. (2007), S. 85 f.

²⁸² Vgl. Bäurle, I. (1996), S. 107.

den Konzepten jedoch durchaus intellektuelle Parallelen und verweist in diesem Zusammenhang darauf, dass Gestalten neben gegenwärtigen Einflussfaktoren auch durch historisch bedingte Einflüsse, bspw. die Unternehmenskultur, geprägt werden. Darüber hinaus hat bereits die Untersuchung von Miller und Friesen gezeigt, dass die aufeinanderfolgenden Konfigurationen erfolgreicher Unternehmen inhaltlich stets gut zueinander passen, womit ein gewisser historischer Bezug nicht zu leugnen wäre.²⁸³

Erfreulicherweise stellen Macharzina und Engelhard die dynamische Betrachtung der Internationalisierung ausdrücklich in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen.²⁸⁴ Darüber hinaus muss insbesondere das innovative Internationalisierungsprozessverständnis i. S. eines schubweisen, revolutionären Prozessverlaufs positiv hervorgehoben werden. Simon spricht in diesem Zusammenhang gar von einem „Meilenstein des Erkenntnisfortschritts“.²⁸⁵ Ebenso stellt die explizite Betonung der Merkmale von Entscheidungsträgern als Einflussfaktor der Internationalisierung eine Verbesserung der bis dato existierenden Internationalisierungsprozessansätze dar. Dieser Sachverhalt ist insbesondere vor dem Hintergrund der Forschungsfrage(n) der vorliegenden Arbeit besonders erwähnenswert. Das Management fungiert laut Macharzina und Engelhard als eine Art Nervenzentrum im Unternehmen. Werden Entscheidungen als Funktion der internen und externen Stimuli von Unternehmen, des wahrgenommenen Risikos und des erwarteten Profits interpretiert, dann kommt dem Management die Aufgabe zu, sämtliche dieser Faktoren zu verknüpfen und als Entscheidungen zu koordinieren. Eine bestimmte Strategie stellt somit immer ein Gemenge sämtlicher Kontext-, Strategie- und Strukturvariablen des Unternehmens sowie der Merkmale der Entscheidungsträger dar.²⁸⁶

Kritik am GAINS-Ansatz kann geübt werden, da sich dieser lediglich auf die Entwicklung von veranschaulichenden Gestalten bezieht, die jedoch nicht empirisch überprüft werden. Zudem sprechen die Autoren zunächst nur von Exportunternehmen, auch wenn sie gegen Ende der Studie darauf hinweisen, dass diese lediglich als Proxys für verschiedene Gestalten bzw. Unternehmenstypen angesehen werden müssen. Auch die verhältnismäßig geringe Resonanz des Konzepts in der Forschungsgemeinde spricht dafür, dass es zwar fruchtbare Anhaltspunkte liefert, allerdings kein ausgereiftes und vollkommen überzeugendes Konzept darstellt. Dies mag u. a. daran liegen, dass die in Tab. 4 genannten Kriterienausprägungen relativ unspezifischer

²⁸³ Vgl. Wolf, J. (2009), S. 38 f.

²⁸⁴ Vgl. Bäurle, I. (1996), S. 106.

²⁸⁵ Simon, M. C. (2007), S. 88.

²⁸⁶ Vgl. Macharzina, K., Engelhard, J. (1991), S. 34.

Natur sind. Der von den Autoren vorgeschlagenen Überprüfung der aufgestellten theoretischen Zusammenhänge mittels empirischer Untersuchung müsste demzufolge eine präzise Operationalisierung vorangehen.²⁸⁷

Es kann als das Verdienst der beiden Autoren gewertet werden, dass auch ein revolutionäres Prozessverständnis in Internationalisierungsprozesstheorien Einzug gehalten hat, selbst wenn dieses im GAINS-Ansatz eventuell etwas überbetont wird. So ist es fraglich, ob tatsächlich sämtliche strategische Veränderungen bezogen auf die Internationalisierung nach dem dargestellten Schema erfolgen müssen oder diesbezüglich nicht auch evolutionäre Veränderungen stattfinden können. Der Einfluss des strategischen Akteurs auf den Internationalisierungsprozess wird mit dem GAINS-Ansatz erstmals explizit angesprochen, sodass dies als großer Erkenntnisfortschritt anzusehen ist.²⁸⁸

2.3.2.2 Drei-E-Konzept nach Kutschker, Bäurle & Schmid (1997) als Synthese konträrer Internationalisierungsprozessansätze

Der von Michael Kutschker, Iris Bäurle und Stefan Schmid Ende der 1990er Jahre entwickelte Drei-E-Ansatz hat zum Ziel, Erkenntnisse aus traditionellen Prozesstheorien, die einen inkrementellen Prozessverlauf postulieren, und revolutionären Ansätzen, die von einem diskontinuierlichen Prozessverlauf ausgehen, zu vereinen. Dieser vermeintliche Widerspruch existierender Theorien mündet in der Entwicklung des Drei-E-Ansatzes, der den Internationalisierungsprozess in die drei Kategorien internationale Evolution, Internationalisierungsepisoden und Internationalisierungsepochen – die sog. drei Es – differenziert. Die drei Es haben auf unterschiedliche Schichten des Unternehmens, respektive die Oberflächen- und Tiefenstruktur, Einfluss. Die Autoren versuchen mit ihrem Ansatz, die Internationalisierungsprozessforschung voranzutreiben, indem sie vermuten, dass es keinen normierten Internationalisierungsprozess gibt, der einheitlich gestaltet werden muss, sondern einzelne Prozesskategorien individuelle Herangehensweisen des Managements fordern.²⁸⁹

²⁸⁷ Vgl. Simon, M. C. (2007), S. 87.

²⁸⁸ Für eine ausführliche Diskussion der Rolle des strategischen Akteurs in Theorien und Untersuchungen im internationalen Kontext vgl. Abschnitt 4.1.2.

²⁸⁹ Vgl. Kutschker, M., Bäurle, I., Schmid, S. (1997), S. 101 ff.

Die Autoren verstehen in ihrem Ansatz den Internationalisierungsprozess als die Zunahme der internationalen Aktivitäten eines Unternehmens.²⁹⁰ Diese setzen sich aus drei Aspekten zusammen, die dann gemeinsam die internationale Ausgestaltung eines Unternehmens formen: Hierzu zählen die Anzahl und geografisch-kulturelle Distanz von Auslandsmärkten, das Ausmaß der Wertschöpfung in diesen Märkten und der Integrationsgrad der internationalen Unternehmensaktivitäten. Unternehmen unterscheiden sich demzufolge hinsichtlich der Bandbreite an Ländern, die sie bearbeiten, hinsichtlich der Wertschöpfung, die in diesen Ländern erbracht wird, und inwieweit eine Integration ihrer Aktivitäten erfolgt. Eine zusätzliche Internationalisierung kann folglich dann erfolgen, wenn ein Unternehmen neue Märkte betritt, seine Aktivitäten in bestehenden Märkten weiter ausbaut oder diese weiter integriert.²⁹¹

Kutschker, Baurle und Schmid gehen davon aus, dass ein internationales Unternehmen nicht nur aus der Oberflächenstruktur, sondern auch aus einer Tiefenstruktur besteht. Unter der Oberflächenstruktur verstehen die Autoren alle sichtbaren Elemente des Unternehmens, wie Organisationsform, Aufbau- und Ablauforganisation oder Prozessstrukturen. Aber auch verschiedene physische und sprachliche Symbole können Elemente dieser Oberflächenstruktur sein.²⁹² Die Tiefenstruktur beinhaltet weniger greifbare Elemente, wie übergeordnete Wertvorstellungen. Um diese verstehen zu können, ist eine Person idealerweise Teil des Unternehmens, da es für Außenstehende schwierig sein kann, das organisationale Unterbewusstsein und dessen Einfluss auf das sichtbare Verhalten des Unternehmens zu begreifen. Es ist schwierig zu beurteilen, wie Oberflächenstruktur und Tiefenstruktur miteinander in Verbindung stehen. Eine bestimmte Tiefenstruktur kann einerseits verschiedene Oberflächenstrukturen hervorrufen, da sie permanent als Filter für Entscheidungen und Handlungen fungiert. Andererseits stehen die beiden Strukturarten in ständiger Wechselwirkung. So kann bspw. ein Wechsel im Top-Management-Team zum einen zwar an der Oberflächenstruktur sichtbar sein, zum anderen aber auch gleichzeitig als Zeichen eines Wandels innerhalb der Tiefenstruktur gewertet werden.²⁹³

Ausgestaltung der drei Es

Die drei Es des Internationalisierungsprozesses unterscheiden sich im Umfang der Veränderung sowie der Geschwindigkeit, Dauer und Relevanz des Wandels für das Unternehmen.²⁹⁴ Der Umfang gibt an, welche und wie viele Bereiche des Unterneh-

²⁹⁰ Vgl. Welch, L. S., Luostarinen, R. (1988), S. 36.

²⁹¹ Vgl. Johanson, J., Mattsson, L.-G. (1986), S. 249; Kutschker, M., Baurle, I. (1997), S. 104 ff.

²⁹² Vgl. Kutschker, M., Baurle, I., Schmid, S. (1997), S. 108; Simon, M. C. (2007), S. 95.

²⁹³ Vgl. Kutschker, M., Baurle, I., Schmid, S. (1997), S. 108 f.

²⁹⁴ Vgl. Kutschker, M. (1996), S. 17.

mens betroffen sind. Die drei Es unterscheiden sich des Weiteren hinsichtlich der Veränderungsgeschwindigkeit der betrachteten Prozesskategorie. Hierbei kann sich die Internationalität eines Unternehmens abrupt oder langsam verändern. Zudem kann die Dauer der drei Es zwischen einigen Stunden und mehreren Jahren variieren und die einzelnen Komponenten können unterschiedliche Relevanz für die weitere internationale Entwicklung des Unternehmens aufweisen.²⁹⁵

Evolutionäre Prozesse treten in sämtlichen Bereichen des Unternehmens auf und verändern es durch inkrementelle Neuerungen relativ langsam. Internationale Evolution findet statt, indem kleine, schrittweise Veränderungen der internationalen Aktivitäten, wie neue internationale Kunden, ein leichter Anstieg des Marktanteils in einem bestimmten Auslandsmarkt oder die Vergrößerung einer Vertriebsabteilung in einer Tochtergesellschaft, auftreten. Sie können Ergebnis des operativen Tagesgeschäfts, einer unvorhergesehenen Entwicklung oder von Ad-hoc-Entscheidungen sein.²⁹⁶ Singulär betrachtet mögen die Veränderungen keine große Auswirkung auf ein Unternehmen ausüben. In ihrer Gesamtheit weisen sie jedoch erheblichen Einfluss auf die internationale Gestalt eines Unternehmens auf. Von der internationalen Evolution sind sowohl Oberflächen- als auch Tiefenstruktur betroffen.²⁹⁷ Da eine direkte Einflussnahme des Top-Managements aufgrund der Kleinteiligkeit der Prozesse nicht angemessen wäre, verfügen die Top-Manager in diesem Zusammenhang insofern über indirekte Einflusspotenziale, als sie bspw. eine entsprechende Tiefenstruktur erzeugen können, die dann wiederum eine bestimmte Oberflächenstruktur hervorruft.²⁹⁸

Neben den alltäglich auftretenden, inkrementellen Prozessen der internationalen Evolution existieren Situationen, die sich davon deutlich abheben. Kutschker beschreibt diese Internationalisierungsepisoden als definierbaren „Zeitabschnitt mit erhöhtem Aktivitätsniveau in der Unternehmensentwicklung“.²⁹⁹ Folglich führen Internationalisierungsepisoden zu einer drastischen und sprunghaften Veränderung des Internationalisierungszustands eines Unternehmens.³⁰⁰ Internationalisierungsepisoden treten bspw. dann auf, wenn ein Unternehmen, das bisher ausländische Märkte hauptsächlich per Export bedient hat, die erste Produktionsanlage im Ausland auf-

²⁹⁵ Vgl. Kutschker, M., Bäurle, I., Schmid, S. (1997), S. 104.

²⁹⁶ Vgl. Kutschker, M. (1996), S. 11 ff.; Kutschker, M., Bäurle, I., Schmid, S. (1997), S. 105.

²⁹⁷ Vgl. Wirtl, H. (2006), S. 102.

²⁹⁸ Vgl. Kutschker, M. (1996), S. 14 ff.; Kutschker, M., Bäurle, I., Schmid, S. (1997), S. 113 f.

²⁹⁹ Kutschker, M. (1996), S. 18.

³⁰⁰ Vgl. Kutschker, M., Bäurle, I., Schmid, S. (1997), S. 105 f.; Wirtl, H. (2006), S. 103.

baut oder erstmalig eine Akquisition erfolgt.³⁰¹ Aufgrund des Novitätscharakters dieser Situationen fehlt den Beteiligten Erfahrung bzgl. der Durchführung solcher Projekte, wodurch sie Internationalisierungsepisoden subjektiv als ungewöhnlich und komplex empfinden.³⁰² Im Gegensatz zur internationalen Evolution sind nicht nur Subgruppen, sondern erhebliche Bereiche des Unternehmens, wie Divisionen oder sogar das Unternehmen als Ganzes, betroffen.³⁰³ Anfang und Ende von Internationalisierungsepisoden sind kaum exakt zu identifizieren. Link bzw. Wirtl definieren den Anfang einer solchen Episode als Initiierung, Planung und Entscheidung hinsichtlich eines bestimmten Internationalisierungsschritts und sehen die Episode nicht als abgeschlossen an, bevor das außerROUTINEMÄßIGE Management der Situation beendet ist und das Auslandsengagement mit herkömmlichen Methoden geführt werden kann.³⁰⁴ Eine Internationalisierungsepisode kann mehrere Monate oder gar Jahre dauern und ist wichtig für die zukünftige Internationalisierungsentwicklung des Unternehmens.³⁰⁵ Da die Episoden solch relevante Ereignisse für ein Unternehmen darstellen, hat der Erfolg oder das Scheitern dieser weit größere Folgen, als das Ergebnis der einzelnen evolutionären Internationalisierungsschritte.³⁰⁶ Internationalisierungsepisoden wirken sich primär auf die Oberflächenstruktur eines Unternehmens aus, da sich diese schneller verändern lässt, als die Tiefenstruktur. Im Anschluss an eine Internationalisierungsepisode verändert sich die Tiefenstruktur dann schrittweise in Richtung der Oberflächenstruktur.³⁰⁷ Dem Top-Management kommt bei Internationalisierungsepisoden im Gegensatz zur internationalen Evolution eine direktere Bedeutung zu. Da Internationalisierungsepisoden als außergewöhnliche Prozesse charakterisiert sind, muss es unstrukturierte und komplexe Probleme lösen bzw. geeignete Rahmenbedingungen hierfür schaffen. Des Weiteren muss es, aufgrund nicht endlos verfügbarer Ressourcen, die Internationalisierungsepisoden sinnvoll koordinieren.³⁰⁸

Eine Internationalisierungsepoche beinhaltet sowohl die internationale Evolution als auch Internationalisierungsepisoden und stellt die grundlegendste und langfristigste der drei Internationalisierungskategorien dar. Sie kann mehrere Jahre dauern und ist durch ein bestimmtes Muster charakterisiert, das die internationalen Aktivitäten dieser Phase prägt: Bspw. könnte der Internationalisierungsprozess für einige Jahre

³⁰¹ Vgl. Kutschker, M., Bäurle, I., Schmid, S. (1997), S. 105 f.

³⁰² Vgl. Wirtl, H. (2006), S. 102.

³⁰³ Vgl. Kutschker, M., Bäurle, I., Schmid, S. (1997), S. 105 f.

³⁰⁴ Vgl. Link, W. (1997), S. 28; Wirtl, H. (2006), S. 103.

³⁰⁵ Vgl. Kutschker, M., Bäurle, I., Schmid, S. (1997), S. 105 f.

³⁰⁶ Vgl. Kutschker, M., Bäurle, I., Schmid, S. (1997), S. 106.

³⁰⁷ Vgl. Wirtl, H. (2006), S. 103.

³⁰⁸ Vgl. Kutschker, M. (1996), S. 19 ff.; Kutschker, M., Bäurle, I., Schmid, S. (1997), S. 114 f.

durch internationale Akquisitionen dominiert sein, bevor er von einer anderen Markteintrittsform bestimmt wird. Diese Internationalisierungsepochen können bspw. durch einen neuen Manager an der Unternehmensspitze ausgelöst werden. Typischerweise werden im Zuge von Internationalisierungsepochen sowohl die Oberflächen- als auch die Tiefenstruktur langfristig verändert.³⁰⁹ Die Hauptaufgabe des (Top-)Managements besteht in diesem Zusammenhang in der inhaltlichen und zeitlichen Koordination von Evolution und Episoden. Kutschker, Baurle und Schmid beschreiben das Management von Epochen als die herausforderndste und komplexeste Form von internationalem Prozessmanagement, was dazu führt, dass nur wenige Unternehmen dieses aktiv praktizieren.³¹⁰

Abb. 19 zeigt, inwieweit die drei Prozesskategorien miteinander verzahnt sind. Während die internationale Evolution in einem internationalen Unternehmen täglich wiederkehrend stattfindet, müssen Episoden und Epochen nicht zwangsläufig dauerhaft auftreten. Wird nur ein bestimmter Zeitabschnitt der Internationalisierung betrachtet (bspw. t_4 bis t_5 in Abb. 19), ist es demnach möglich, dass Unternehmen ohne Internationalisierungsepisoden und -epochen in ihrer Internationalisierung voranschreiten, allerdings nicht ohne dass internationale Evolution stattfindet.³¹¹

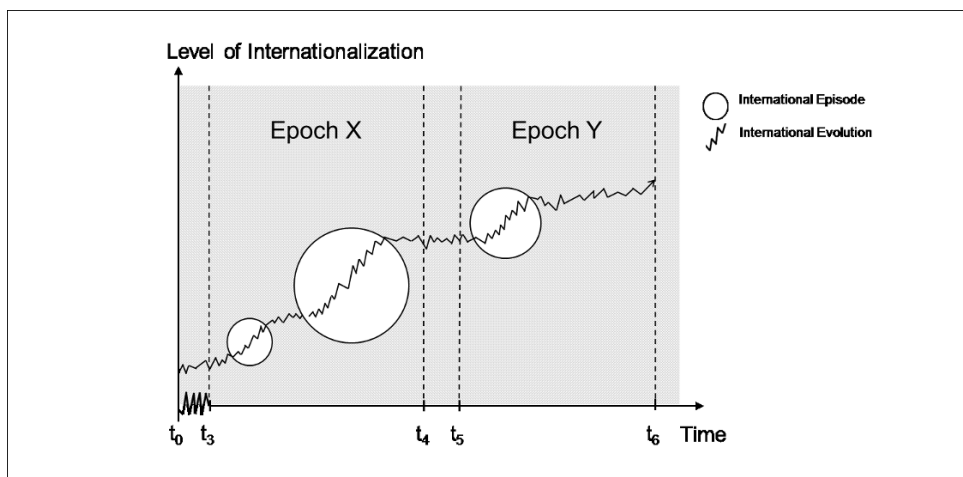


Abb. 19: Beziehung zwischen den Kategorien des Drei-E-Konzepts

Quelle: Kutschker, M., Baurle, I., Schmid, S. (1997), S. 107.

³⁰⁹ Vgl. Kutschker, M., Baurle, I., Schmid, S. (1997), S. 106 ff.; Wirtl, H. (2006), S. 104.

³¹⁰ Vgl. Kutschker, M., Baurle, I., Schmid, S. (1997), S. 115 ff.

³¹¹ Vgl. Kutschker, M., Baurle, I., Schmid, S. (1997), S. 106.

Die drei Prozessarten voneinander zu unterscheiden stellt einen Problembereich des Ansatzes dar, da eine Abgrenzung nicht immer trennscharf erfolgen kann. Grundsätzlich bilden Reichweite, Geschwindigkeit, Dauer und Relevanz wichtige Unterscheidungskriterien. Tab. 5 fasst die grundlegende Ausgestaltung der drei Es zusammen.

	International Evolution	International Episodes	International Epochs
Scope	small parts of the corporation	whole units like departments or divisions; sometimes even the whole corporation	whole corporation
Speed	slow change	rapid change	can comprise periods of slow and of rapid change
Duration	evolution occurs almost permanently; therefore it is never-ending; the single evolutionary steps, however, are of short duration	several months up to several years	several years
Relevance for Future Internationalization	any single step has only little relevance; the sum of all evolutionary steps can nevertheless be important	high relevance	essential for the whole corporation; organizational identity undergoes a profound change

Tab. 5: Charakterisierung der drei Es des Drei-E-Konzepts

Quelle: Kutschker, M., Bäurle, I., Schmid, S. (1997), S. 105.

Bezogen auf die Unternehmensentwicklungstypologien (vgl. Abschnitt 2.1) weist das Drei-E-Konzept zu mehreren Modellen Parallelen auf. Maßgeblich hängt dies von der betrachteten Prozessart im Drei-E-Konzept ab. Während evolutionäre Prozesse, wie der Name schon vermuten lässt, aufgrund ihres ständigen Auftretens und ihres geringen Umfangs viel mit der evolutionsbasierten Unternehmensentwicklung bzw. dem Lebenszykluskonzept gemein haben, weisen Internationalisierungsperioden und -epochen Ähnlichkeiten mit dem dialektischen Prozessverständnis auf. Ähnliches gilt für die Argumente des Pfadabhängigkeitskonzepts, die je nach betrachteter Prozessart unterschiedlich ausgeprägt vorzufinden sind. Insbesondere die evolutionären Prozesse erinnern in diesem Zusammenhang, bspw. hinsichtlich des Historizitätsprinzips, an die Aussagen des Pfadabhängigkeitskonzepts.

Das Ansinnen der Autoren, eine Annäherung zwischen den konträren Ansätzen der skandinavischen Schule, die einen inkrementellen Internationalisierungsprozessverlauf postulieren, und dem GAINS-Ansatz, der von einem diskontinuierlichen Prozessverlauf ausgeht, zu ermöglichen, ist als durchweg positiv zu bewerten, da weder die eine noch die andere Extremsichtweise realitätsgetreu zu sein scheint. Als besonders wichtiger Aspekt ist außerdem hervorzuheben, dass Kutschker, Bäurle und

Schmid die Notwendigkeit adressieren, verschiedene zeitgebundene Komponenten zu berücksichtigen.³¹² Hierzu zählen die Prozesskonstellation, d. h. die Frage, ob die Prozesse parallel, nacheinander oder überlappend ablaufen, das Prozess-Timing, d. h. der optimale Startzeitpunkt eines Prozesses, sowie die Prozessgeschwindigkeit, d. h. das Tempo eines bestimmten Prozesses.³¹³ Die Autoren lösen sich damit von einer zeitpunktbezogenen Querschnittsbetrachtung der Internationalisierung von Unternehmensaktivitäten und befassen sich darüber hinaus mit der eigentlichen Prozessbeschaffenheit, indem unterschiedliche Dimensionen des Prozesses begutachtet werden.

Ein weiteres Verdienst des Ansatzes liegt in der expliziten Berücksichtigung der Rolle des Top-Management-Teams. Kutschker, Bäurle und Schmid gehen davon aus, dass die internationale Entwicklung von Unternehmen durch Manager beeinflusst werden kann und befassen sich daher – wenngleich auch etwas oberflächlich – mit Interpretations- und Wahrnehmungsprozessen strategischer Akteure.³¹⁴ Dieser Aspekt scheint insbesondere vor dem Hintergrund des Anspruchs der vorliegenden Arbeit fruchtbar. Allerdings stellen die Autoren keine konkrete Verknüpfung zwischen bestimmten Charakteristika und damit einhergehenden Entscheidungsmustern dar, wie dies bspw. im Upper-Echelons-Ansatz von Hambrick und Mason erfolgt.³¹⁵

Des Weiteren adressieren die Autoren verschiedene Aspekte des Internationalisierungsprozesses von Unternehmen in einer grundsätzlich positiv zu bewertenden, da bisher selten aufgeführten Detailliertheit. Damit ist zum einen die differenzierte Analyse der Prozesskonstellationen gemeint, zum anderen aber bspw. auch die unterschiedliche Betrachtung von Oberflächen- und Tiefenstruktur. In diesem Zusammenhang muss jedoch kritisch angemerkt werden, dass sich die einzelnen Prozesskategorien nicht exakt voneinander abgrenzen lassen, da diese Abgrenzung immer der subjektiven Wahrnehmung unterliegt und von den Autoren keine präzise Operationalisierung der Kategorien erfolgt. Durch die angesprochene umfassende Betrachtung der Prozesskonstellationen und Strukturarten sowie die fehlende konkrete Operationalisierung erscheint es schwierig, den Ansatz einer empirischen Überprüfung zu unterziehen bzw. die Ergebnisse mit jenen anderer Untersuchungen zu vergleichen. Dies könnten wichtige Gründe dafür sein, dass sich die Auffassungen von Kutschker, Bäurle und Schmid in der Forschergemeinde, von vereinzelt Ausnahmen abgese-

³¹² Vgl. Van de Ven, A. H. (1992), S. 169 ff.; Casillas, J. C., Acedo, F. J. (2013), S. 15.

³¹³ Vgl. Kutschker, M., Bäurle, I., Schmid, S. (1997), S. 111.

³¹⁴ Vgl. Kutschker, M., Bäurle, I., Schmid, S. (1997), S. 102 f.; Wirtl, H. (2006), S. 109.

³¹⁵ Vgl. hierzu Abschnitt 3.1.2.5.

hen,³¹⁶ bis dato nicht durchsetzen konnten. Der Ansatz hebt sich jedoch in Bezug auf die Thematisierung des strategischen Akteurs von anderen existierenden Theorien ab, indem der strategische Akteur als expliziter Einflussfaktor – in Abhängigkeit der unterschiedlichen Prozesskomponenten – angesprochen wird.³¹⁷

In den vorherigen Abschnitten wurden bedeutende Internationalisierungsprozess-theorien erläutert und hinsichtlich des ihnen zugrunde liegenden Prozessverständnisses durchleuchtet. Zudem wurde – an dieser Stelle noch rudimentär – auf den postulierten Einfluss des strategischen Akteurs eingegangen. Im folgenden Abschnitt 2.3.3 soll nun verdeutlicht werden, welche Betrachtungsperspektive auf den Internationalisierungsprozess für den weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit gewählt wird. Hierzu wird zunächst auf unterschiedliche Begriffsbezeichnungen eingegangen, bevor ein Maß herausgearbeitet wird, welches den in den dargestellten Internationalisierungstheorien stetigen bzw. unstetigen Prozessverlauf abzubilden vermag.

2.3.3 Forschungsleitendes Verständnis des Internationalisierungsprozesses unter besonderer Berücksichtigung des Internationalisierungsrhythmus

Konzeptionelle Überlegungen zur Integration des Faktors Zeit im Internationalen Management

Die in der Literatur inhaltlich häufig synonym genutzten Begriffe international, Internationalität, Internationalisierung und Internationalisierungsprozess lassen es unabdingbar erscheinen, zunächst darzulegen, inwieweit die Begriffe in der vorliegenden Arbeit definitorisch voneinander abgegrenzt werden. Ein Unternehmen wird dann als international bezeichnet, wenn es in nicht unerheblichem Maße und auf regelmäßiger Basis über die Landesgrenzen seines Heimatmarkts hinaus aktiv ist. Des Weiteren ist eine Unterscheidung in eine statische und dynamische Betrachtungsperspektive erforderlich. Internationalität beschreibt den Zustand, in welchem sich ein international tätiges Unternehmen befindet. Der Begriff der Internationalität beschreibt demnach die Höhe bzw. Relevanz der Aktivitäten außerhalb des Heimatmarkts und kann mit dem Internationalisierungsgrad (DOI)³¹⁸ ausgedrückt werden.³¹⁹ Eine statische Betrachtung des Internationalisierungsgrads eines Unternehmens stellt jedoch immer

³¹⁶ Vgl. Jones, M. V., Coviello, N. E. (2005), S. 284 ff.; Casillas, J. C., Acedo, F. J. (2013), S. 15 ff.

³¹⁷ Für eine ausführliche Diskussion der Rolle des strategischen Akteurs in Theorien und Untersuchungen im internationalen Kontext vgl. Abschnitt 4.1.2.

³¹⁸ Abkürzung des englischen Begriffs „Degree of Internationalization“.

³¹⁹ Vgl. Oesterle, M.-J., Richta, H. N., Fisch, J. H. (2013), S. 188.

nur eine zeitpunktbezogene Querschnittsbetrachtung eines Zustands dar.³²⁰ Der Begriff der Internationalisierung eines Unternehmens dient häufig als Sammelbecken von Bezeichnungen unabhängig von deren statischer oder dynamischer Natur oder beschreibt die Veränderung der internationalen Unternehmensaktivitäten über die Zeit hinweg. Dieser Internationalisierung läge dann der Internationalisierungsprozess des Unternehmens zugrunde, in dessen Verlauf internationale Aktivitäten aus- oder abgebaut werden können. Damit würde sich die Definition im Bereich einer, laut Van de Ven, möglichen Auffassung des Prozessbegriffs bewegen: „a sequence of events that describes how things change over time“.³²¹

Dass insbesondere die Veränderung der Internationalität ein betrachtungswürdiges Phänomen darstellt und erst durch die Einnahme einer dynamischen Perspektive weitere Aspekte der Internationalität ergründet werden können, haben die Erläuterungen zu den Internationalisierungsprozessstheorien in den Abschnitten 2.3.1 und 2.3.2 gezeigt. Wie bereits in den vorherigen Abschnitten dargelegt, können das Uppsala- und Helsinki-Modell als Beispiele für Ansätze herangezogen werden, die einen stetigen Prozessverlauf postulieren, während der GAINS-Ansatz und das Drei-E-Konzept auch unstetige Prozessverläufe für möglich halten. Im Vergleich zu anderen Disziplinen erfasst das Internationale Management Veränderungen über die Zeit – und damit die Integration des Faktors Zeit – jedoch nur völlig rudimentär.³²² Prozesse und Wandel werden oftmals als lineare Entwicklung eines Zustands in der Vergangenheit hin zu einem Zustand in der Gegenwart bzw. Zukunft betrachtet. In diesem verhältnismäßig oberflächlichen Verständnis werden wichtige Einflussfaktoren, bspw. bestimmte Ereignisse, die den erwarteten Verlauf stören können, vernachlässigt. Der Faktor Zeit wird als gegebene Bedingung betrachtet, subjektives Zeitempfinden oder ein intuitives Prozessverständnis bleiben hingegen außen vor.³²³ Um Unternehmensentwicklungsprozesse detaillierter erfassen zu können, bemühen Forscher vermehrt Erkenntnisse aus anderen Disziplinen, in denen Komplexität und Unsicherheit hinsichtlich der Entwicklung von Entitäten bereits besser erfasst wird. Lord, Dinh und Hoffman übertragen bspw. die Prinzipien der Quantenphysik auf Wandel im Organisationskontext und kommen dabei u. a. zu dem Schluss, dass derzeit geltende Thesen zu Prozessverläufen in Unternehmen zu stark deterministisch ausgestaltet sind. Ihrer Meinung nach würde die Integration bestimmter weitergehender Annahmen – bspw. die einer nicht definierten Zukunft oder die einer möglichen Interaktion

³²⁰ Vgl. Sullivan, D. (1994a), S. 327.

³²¹ Van de Ven, A. H. (1992), S. 169.

³²² Vgl. Chetty, S., Johanson, M., Martin, O. M. (2014), S. 633.

³²³ Vgl. Lord, R. G., Dinh, J. E., Hoffman, E. L. (2015), S. 263.

zwischen Individuen, Gruppen und Organisationsebene – ermöglichen, Wandelprozesse realitätsgetreuer abzubilden.³²⁴

Die Vielzahl bisher im Organisationskontext noch nicht berücksichtigter Aspekte und Sichtweisen zeigt, dass auch im Internationalen Management – als besonderem Teilbereich der Unternehmensentwicklung – noch erheblicher Nachholbedarf in Bezug auf die Erfassung der dynamischen Betrachtungsperspektive besteht. Es gilt daher, das Wesen des Internationalisierungsprozesses dezidiert zu betrachten und Maße zur Betrachtung zu wählen bzw. weiterzuentwickeln, die bspw. die Abbildung der Stetigkeit oder Unstetigkeit eines Prozessverlaufs zulassen.

Erfassung unterschiedlicher Konstrukte im Hinblick auf Internationalisierung

Hat sich der Forscher auf untersuchenswerte Aspekte der Internationalität bzw. der Internationalisierung festgelegt, muss in einem nächsten Schritt aus Gründen der Logik, Nachvollziehbarkeit und zwecks einer möglichen späteren empirischen Überprüfung ebenfalls festgelegt werden, wie diese Konstrukte operationalisiert werden, d. h. wie die Variablen konkret messbar gemacht werden können. Abhängig von der notwendigen Operationalisierung zu analysierender Aspekte verändert sich der Aussagegehalt über die Internationalität bzw. den Internationalisierungsprozess eines Unternehmens. Im oben genannten Beispiel des Internationalisierungsgrads stehen hierfür ein- (bspw. FSTS) und mehrdimensionale Operationalisierungsvarianten (bspw. TASi) zur Verfügung.³²⁵ Da es sich dabei eher um eine methodische Fragestellung handelt, soll ihr an entsprechender Stelle dieser Arbeit (Abschnitt 5.4) detailliert nachgegangen werden. Es muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass ein Konstrukt und seine Operationalisierung nicht immer getrennt voneinander betrachtet werden können. Dies liegt sowohl an unterschiedlichen definitorischen Abgrenzungen³²⁶ als auch an der Tatsache, dass die Operationalisierung von maßgeblichem Interesse für das Verständnis eines Konstrukts ist. Aus diesem Grund soll bereits an dieser Stelle auf den generellen Zusammenhang zwischen Betrachtungsperspektive, Konstrukt und Operationalisierung hingewiesen werden. Tab. 6 fasst beispielhaft einige Überlegungen zur Interdependenz der einzelnen Kategorien zusammen.

³²⁴ Vgl. Lord, R. G., Dinh, J. E., Hoffman, E. L. (2015), S. 274 ff.

³²⁵ Vgl. für weitere Ausführungen Abschnitt 5.4.1.

³²⁶ Vgl. die Ausführungen auf S. 108 f.

Betrachtungsperspektive		Konstrukt	Operationalisierung	
Differenziertheitsgrad der Betrachtung	-			
	zustandsbezogen	Internationalisierungsgrad	eindimensional – bspw. FSTS, FATA, FETE (→ Aussage zu Tiefe der Internationalisierung) – bspw. Anzahl bearbeiteter Ländermärkte (→ Aussage zu Breite der Internationalisierung)	mehrdimensional – bspw. TASi (→ Aussage zu Tiefe und Breite der Internationalisierung)
	prozessbezogen, d. h. Integration einer zeitbezogenen Variable	Internationalisierungsgeschwindigkeit	eindimensional – bspw. Veränderung des FSTS zwischen t_0 und t_{10} – bspw. Veränderung der Anzahl bearbeiteter Ländermärkte zwischen t_0 und t_{10}	mehrdimensional – bspw. Veränderung des TASi zwischen t_0 und t_{10}
		Zu- bzw. Abnahme der Internationalisierungsgeschwindigkeit	eindimensional – bspw. Vergleich der Veränderung des FSTS zwischen t_0 und t_5 und t_5 und t_{10}	mehrdimensional – bspw. Vergleich der Veränderung des TASi zwischen t_0 und t_5 und t_5 und t_{10}
+	prozessbezogen mit detaillierter Betrachtung der Prozessbeschaffenheit	Internationalisierungsrhythmus (stetig/unstetig)	eindimensional – bspw. Kurtosis der FSTS-Veränderung	mehrdimensional – bspw. Kurtosis der TASi-Veränderung

Tab. 6: Zusammenhang zwischen Betrachtungsperspektive, Konstrukt und Operationalisierungsmöglichkeit internationaler Unternehmensaktivitäten

Um die Internationalisierungsentwicklung von Unternehmen zu beurteilen, können verschiedene Komponenten des Internationalisierungsprozesses betrachtet werden. Werden das Verlassen der rein statischen, d. h. zustandsbezogenen, Betrachtungsperspektive und eine detailliertere Untersuchung der Internationalisierung angestrebt, so muss zur Analyse eine zeitbezogene, d. h. prozessbezogene, Komponente addiert werden. Diese Notwendigkeit adressieren bisweilen verschiedene Untersuchungen.³²⁷ Durch die Integration einer zeitbezogenen Dimension wird die vormals zustandsbezogene Betrachtung der Internationalisierung in eine prozessuale Perspektive überführt.³²⁸ Treffend formulieren dies Van de Ven: „[...] change is an empiric-

³²⁷ Vgl. bspw. Andersen, O. (1993), S. 209 ff.; Andersen, O. (1997), S. 29; Kutschker, M., Bäurle, I. (1997), S. 108; Kutschker, M., Bäurle, I., Schmid, S. (1997), S. 101; Coviello, N. E., Jones, M. V. (2004), S. 485; Jones, M. V., Coviello, N. E. (2005), S. 290; Oesterle, M.-J., Richta, H. N. (2013), S. 33.

³²⁸ Vgl. Pettigrew, A. M. (1990), S. 271 f.; Kutschker, M., Bäurle, I. (1997), S. 108; Swoboda, B. (2002), S. 26.

ical observation of differences in time on one or more dimensions of an entity“³²⁹ sowie Jones und Coviello: „[...] the time at which, and over which, such actions occur provides the link between static and dynamic explanations, and between events and processes“.³³⁰ Ein Blick in die Literatur offenbart diesbezüglich Überraschendes. In den Untersuchungen, die sich näher mit den einzelnen Komponenten des Internationalisierungsprozesses beschäftigen, fallen häufig die Begriffe „extent“, „scope“ und „speed“ bzw. „pace“.³³¹ Im Folgenden soll auf grundsätzliche Überlegungen zum zeitlichen Erklärungsziel dieser Konstrukte näher Bezug genommen werden, um zu zeigen, dass „extent“ und „scope“ keiner dynamischen Betrachtungsperspektive entstammen, obwohl diese in der Literatur häufig in einem solchen Kontext genannt werden.

Internationalisierungsgrad oder -ausmaß („degree“, „extent“)

Das von verschiedenen Autoren im Zusammenhang mit Internationalisierungsprozessen erwähnte Konstrukt des Internationalisierungsausmaßes („extent“) wird meist als Grad des internationalen Engagements definiert, der dann über den Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz oder die Anzahl ausländischer Tochtergesellschaften im Vergleich zur Gesamtzahl an Tochtergesellschaften operationalisiert wird und somit dem Internationalisierungsgrad entspricht.³³² Der Internationalisierungsgrad eines Unternehmens stellt zwar eine wichtige Bestimmungsgröße dar, um die Komplexität eines Unternehmens zu erfassen,³³³ im engeren Sinne handelt es sich dabei jedoch nicht um ein Prozessmaß, da keine dynamische Betrachtungsweise eingenommen wird.³³⁴

Internationalisierungsbreite („breadth“, „scope“)

Die Internationalisierungsbreite kann sich auf die geografische Ausdehnung der internationalen Aktivitäten, d. h. die Anzahl der Länder in denen ein Unternehmen im Rahmen seiner internationalen Aktivitäten engagiert ist,³³⁵ oder seltener auf die Produktdiversifikation³³⁶ beziehen. Von Interesse ist dabei, ob ein Unternehmen über

³²⁹ Van de Ven, A. H. (1987), S. 331.

³³⁰ Jones, M. V., Coviello, N. E. (2005), S. 287.

³³¹ Vgl. Vermeulen, F., Barkema, H. G. (2002), S. 637 ff.; Zahra, S. A., George, G. (2002), S. 275 ff.; Lin, W.-T. (2012), S. 47; Casillas, J. C., Acedo, F. J. (2013), S. 15; Lin, W.-T., Cheng, K.-Y. (2013), S. 1382; Lin, W.-T. (2014), S. 396.

³³² Vgl. Casillas, J. C., Acedo, F. J. (2013), S. 19.

³³³ Vgl. Sanders, W. G., Carpenter, M. A. (1998), S. 158.

³³⁴ Vgl. für ausführliche Erläuterungen zu den Operationalisierungsmöglichkeiten des Konstrukts Abschnitt 5.4.1.

³³⁵ Vgl. Zahra, S. A., George, G. (2002), S. 264; George, G., Wiklund, J., Zahra, S. A. (2005), S. 213; Lin, W.-T. (2012), S. 48; Casillas, J. C., Acedo, F. J. (2013), S. 19.

³³⁶ Vgl. Vermeulen, F., Barkema, H. G. (2002), S. 640.

viele bzw. unterschiedliche Märkte bzw. Produkte diversifiziert ist oder seine internationalen Aktivitäten auf bestimmte wenige Märkte bzw. Produkte konzentriert. Dabei können sämtliche Stufen der Wertschöpfung betroffen sein. Es zeigt sich allerdings, dass es nicht möglich ist, aus diesem absoluten Maß abzuleiten, ob die Auslandsaktivitäten in Relation zu den Heimatmarktaktivitäten eine große oder eher untergeordnete Rolle spielen und in welchem Umfang sie sich überhaupt bewegen.

Internationalisierungsgrad bzw. -ausmaß und -breite stellen somit per se keine dynamischen Internationalisierungsmaße dar. Erst durch die Kombination mit einer zeitbezogenen Komponente, d. h. eine Betrachtung der Veränderung der Konstruktausprägungen, lassen sich erste Rückschlüsse auf den Internationalisierungsprozess ziehen.³³⁷

Internationalisierungsprozessgeschwindigkeit („speed“, „pace“)

Als erste dynamische Variable ist die Internationalisierungsprozessgeschwindigkeit zu nennen. Dieser ist per definitionem ein dynamischer Aspekt inhärent. Bei näherer Betrachtung des Konstrukts offenbaren sich jedoch inhaltliche Unschärfen. So wird bspw. in der International-Entrepreneurship-Literatur hierunter die Zeitspanne zwischen Unternehmensgründung und erstem internationalen Engagement gefasst.³³⁸

An diesem Begriffsverständnis ist zu bemängeln, dass dabei nicht im engeren Sinne ein Aspekt des Internationalisierungsprozesses im in dieser Arbeit verstandenen Sinne, sondern ein dem eigentlichen Internationalisierungsprozess vorgelagerter Aspekt betrachtet wird.³³⁹

Aufschlussreicher ist somit die Internationalisierungsgeschwindigkeit des Prozesses im Anschluss an das erstmalige internationale Engagement, bei der die Veränderung eines beliebigen zeitpunktbezogenen Maßes zwischen zwei Betrachtungszeitpunkten untersucht wird. Die inhaltliche Ausgestaltung bleibt hierbei dem Forscher überlassen. Wagner 2004 bezieht sich in diesem Zusammenhang auf die Veränderung des Auslandsumsatzanteils³⁴⁰ und Kutschker, Bäurle und Schmid nennen beispielhaft die Veränderung des Marktdurchdringungsgrads in einem Auslandsmarkt.³⁴¹ Mit der

³³⁷ Vgl. Kutschker, M., Bäurle, I., Schmid, S. (1997), S. 104.

³³⁸ Vgl. Reuber, A. R., Fischer, E. (1997), S. 811; Oviatt, B. M., McDougall, P. P. (2005), S. 30; Rialp, A., Rialp, J., Knight, G. A. (2005), S. 148; Zucchella, A., Palamara, G., Denicolai, S. (2007), S. 271; Casillas, J. C., Acedo, F. J. (2013), S. 15; Casillas, J. C., Moreno-Menéndez, A. M. (2014), S. 91.

³³⁹ Vgl. Chetty, S., Johanson, M., Martin, O. M. (2014), S. 634.

³⁴⁰ Vgl. Wagner, H. (2004), S. 452 f.

³⁴¹ Vgl. Kutschker, M., Bäurle, I., Schmid, S. (1997), S. 112.

gleichen Legitimation kann sich die Internationalisierungsprozessgeschwindigkeit aber auch auf andere Aspekte, wie die Anzahl ausländischer Tochtergesellschaften,³⁴² die Anzahl bearbeiteter Auslandsmärkte³⁴³ oder eine Kombination verschiedener Komponenten³⁴⁴ beziehen.

Zur Verdeutlichung soll an dieser Stelle auf die 2004 veröffentlichte Studie von Wagner eingegangen werden. Er versteht unter Internationalisierungsgeschwindigkeit die Veränderung des Internationalisierungsgrads zwischen zwei Messzeitpunkten. Grundlage der Messung bieten die FSTS-Werte deutscher Unternehmen in den Jahren 1993 und 1997.³⁴⁵ Bereits auf den ersten Blick eröffnet sich das Problem einer derartigen Interpretation des Konstrukts: Die Veränderungen zwischen den beiden Beobachtungszeitpunkten bleiben unerschlossen. So würden zwei Unternehmen die gleiche Internationalisierungsgeschwindigkeit aufweisen können, unabhängig davon, wann die maßgeblichen Internationalisierungsschritte erfolgten. Darüber hinaus würden auch einzelne De-Internationalisierungsphasen nicht zwangsläufig erfasst werden.³⁴⁶

Eine erste Möglichkeit, die Betrachtung des Internationalisierungsprozesses weiter zu differenzieren, ist der Einbezug eines dritten Beobachtungszeitpunkts. Die daraus resultierenden zwei Internationalisierungsgeschwindigkeiten eines Unternehmens können miteinander in Relation gesetzt werden und erste Aussagen über eine Zu- bzw. Abnahme der Geschwindigkeit des Internationalisierungsprozesses getroffen werden.

Internationalisierungsprozessrhythmus

Um den Internationalisierungsprozess eines Unternehmens detaillierter erfassen zu können, muss hingegen noch differenzierter vorgegangen werden. Der Rhythmus des Internationalisierungsprozesses bietet in diesem Zusammenhang ein aufschlussreiches Maß, da es Stetigkeit bzw. Unstetigkeit des Internationalisierungsprozesses erfasst, wobei es sich um Aspekte handelt, die bereits in den vorgestellten Internationalisierungsprozess-theorien einen zentralen Untersuchungsaspekt darstellen. Einem Unternehmen stehen dabei zwei grundsätzliche Varianten zur Verfügung. Einerseits kann sich die Internationalität eines Unternehmens in immer gleicher Weise

³⁴² Vgl. Vermeulen, F., Barkema, H. G. (2002), S. 643.

³⁴³ Vgl. Zahra, S. A., George, G. (2002), S. 264.

³⁴⁴ Vgl. Casillas, J. C., Acedo, F. J. (2013), S. 20; Casillas, J. C., Moreno-Menéndez, A. M. (2014), S. 90 f.

³⁴⁵ Vgl. Wagner, H. (2004), S. 447 ff.

³⁴⁶ Vgl. Hadjikhani, A., Hadjikhani, A. I., Thilenius, P. (2014), S. 163.

verändern, d. h., es herrscht Zyklizität i. S. eines repetitiven zeitlichen Aktivitätsmusters vor. Andererseits können in unregelmäßigen Abständen revolutionäre Sprünge erfolgen, auf die dann Phasen der Inaktivität folgen.³⁴⁷ Auch Kutschker, Baurle und Schmid unterstreichen in ihrer Untersuchung die Bedeutung dieses Aspekts, dessen Relevanz sich jeder Manager bewusst sein sollte, um einen Internationalisierungsprozess erfolgreich und proaktiv führen³⁴⁸ und Diskontinuitäten entsprechend bewältigen zu können.³⁴⁹

Eine detaillierte Auseinandersetzung mit der Variable Internationalisierungsrhythmus erfolgte erstmals mit der 2002 veröffentlichten Untersuchung von Vermeulen und Barkema, die analysierten, ob die Ausgestaltung bestimmter Prozessparameter Einfluss auf die Unternehmensperformance hat. Entgegen der in der vorliegenden Arbeit genutzten Begriffsbezeichnung definieren Vermeulen und Barkema das Konstrukt als „Muster“, bei dem es sich um ein Kontinuum mit den Polen Regularität bzw. Rhythmus auf der einen und Irregularität auf der anderen Seite handelt.³⁵⁰ In der vorliegenden Arbeit wird das Konstrukt jedoch als „Internationalisierungsrhythmus“ bezeichnet, das sämtliche Ausprägungen zwischen den Polen stetig und unstetig einnehmen kann. Das Konstrukt betrachtet detailliert die Veränderung der Internationalisierung, wobei eine Vielzahl an Beobachtungszeitpunkten Auskunft darüber gibt, ob die Internationalisierung gleichmäßig, d. h. mit immer gleichen Veränderungsrate(n) oder ungleichmäßig, d. h. mit ungleichen Veränderungsrate(n), voranschreitet.

Abb. 20 zeigt zwei Unternehmen, die am Ende des Betrachtungszeitraums den gleichen Internationalisierungsgrad aufweisen, diesen jedoch auf sehr unterschiedliche Art und Weise erreicht haben. Während das links abgebildete Unternehmen einen sehr stetigen Prozess mit gleichmäßigen Veränderungen aufweist, ist der Prozess des in der Abbildung rechts abgebildeten Unternehmens durch revolutionäre Sprünge, gepaart mit Phasen der Inaktivität, charakterisiert.³⁵¹

³⁴⁷ Vgl. Perich, R. (1992), S. 269 f.; Hadjikhani, A., Hadjikhani, A. I., Thilenius, P. (2014), S. 155 f.

³⁴⁸ Vgl. Kutschker, M., Baurle, I., Schmid, S. (1997), S. 111.

³⁴⁹ Vgl. Macharzina, K. (1984), S. 8 f.

³⁵⁰ Vgl. Vermeulen, F., Barkema, H. G. (2002), S. 637 f.

³⁵¹ Vgl. für ausführliche Erläuterungen zu den Operationalisierungsmöglichkeiten des Konstrukts Abschnitt 5.4.1.

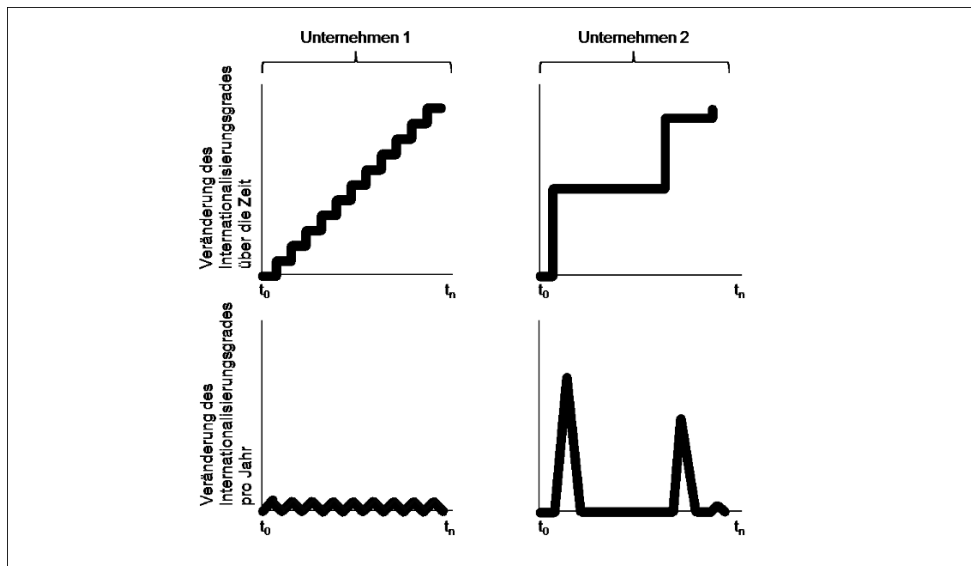


Abb. 20: Rhythmus des Internationalisierungsprozesses von Unternehmen nach Vermeulen & Barkema

Quelle: In Anlehnung an Vermeulen, F., Barkema, H. G. (2002), S. 642.

In der Literatur wird ein stetiger Rhythmus meist als erstrebenswerter erachtet als ein unstetiger Rhythmus.³⁵² Grundlage dieser Argumentation bildet das Konzept der sog. Absorptive Capacity.³⁵³ Aufgrund der Komplexität der internationalen Aktivitäten muss ein Unternehmen im Zuge eines Internationalisierungsprozesses zahlreiche neue Informationen und Erfahrungen verarbeiten. Seine Aufnahmekapazität ist jedoch beschränkt und kann nicht beliebig und situationsabhängig erweitert werden. Unternehmen, die einen konstanten, stetigen Internationalisierungsrhythmus verfolgen, können die sich aus der Internationalisierung ergebenden Potenziale somit besser nutzen.³⁵⁴

Die vorangegangenen Ausführungen lassen einen maßgeblichen Problembereich der Internationalisierungsprozessforschung erkennen. Die Begriffsinhalte der unterschiedlichen Konstrukte weisen enorme Heterogenität auf und unterliegen der subjektiven Einschätzung des jeweiligen Forschers. Damit wird auch deutlich, dass die

³⁵² Vgl. Lin, W.-T. (2012), S. 48.

³⁵³ Vgl. Cohen, W. M., Levinthal, D. A. (1990), S. 128 ff.

³⁵⁴ Vgl. Vermeulen, F., Barkema, H. G. (2002), S. 638; Barkema, H. G., Drogendijk, R. (2007), S. 1132; Lin, W.-T., Cheng, K.-Y. (2013), S. 1383; Lin, W.-T. (2014), S. 398. Wie bereits erörtert behandeln bereits Johanson und Vahlne den Aspekt der inkrementellen Veränderung in ihrem Uppsala-Modell. Hierbei gehen sie davon aus, dass Wissen über Auslandsmärkte den zentralen Erfolgsfaktor einer Internationalisierung darstellt und sich ein Unternehmen dieses Wissen im Zuge eines schrittweisen Internationalisierungsprozesses am besten aneignen kann (vgl. Johanson, J., Vahlne, J.-E. (1977) und die Ausführungen in Abschnitt 2.3.1.1).

oben genannten Kategorien Konstrukt und Operationalisierung nicht trennscharf voneinander zu unterscheiden sind. Das wird an folgendem Beispiel deutlich: In einer Untersuchung wird der Begriff Internationalisierungsausmaß als eigenes Konstrukt gewertet und bspw. über die Anzahl bearbeiteter Ländermärkte operationalisiert. In einer zweiten Untersuchung wird der Begriff Internationalisierungsausmaß bereits als Teil der Operationalisierung angesehen, da das Konstrukt Internationalisierungsgrad über Ausmaß (bspw. gemessen über die Anzahl der Auslandsmärkte mit Tochtergesellschaften) und Tiefe (gemessen über den Anteil des Gesamtumsatzes, der im Ausland erwirtschaftet wird) operationalisiert wird.

Es lässt sich ebenfalls festhalten, dass der Internationalisierungsrhythmus ein Konstrukt darstellt, dessen Anwendung weiter verfolgt werden sollte, da es tiefgehende Einblicke in die Prozessqualität eines Internationalisierungsprozesses zu liefern vermag. Wie Abb. 20 entnommen werden kann, ist für die Ermittlung des Internationalisierungsrhythmus eine Längsschnittuntersuchung unabdingbar. Diese muss Informationen zu einer beträchtlichen Anzahl von Beobachtungszeitpunkten liefern, wodurch sich die Datenerhebung verhältnismäßig kompliziert und aufwendig gestaltet. Der bisher eher geringe Einsatz des Konstrukts in der Literatur mag mit eben dieser Anforderung an die Datenbeschaffenheit zusammenhängen. Ein ausschlaggebender Faktor für die Regularität bzw. Irregularität des Internationalisierungsprozesses scheint laut Hadjikhani, Hadjikhani und Thilenius die Anzahl an Führungswechseln an der Unternehmensspitze zu sein, da jede neue Führungsperson mit Beginn ihrer Amtsperiode die Internationalisierungsaktivitäten eines Unternehmens auf ihre Art und Weise vorantreiben will.³⁵⁵ Inwieweit diese Annahme theoretisch und empirisch begründet werden kann, sollen die folgenden Kapitel zeigen.

2.4 Zwischenfazit des zweiten Kapitels

Die Veränderung von Unternehmensaktivitäten stellt seit Langem ein intensiv bearbeitetes Forschungsfeld dar. Von Interesse ist hierbei, wie die Unternehmensentwicklung vonstattengeht und ob sie dabei einem bestimmten Muster folgt. Wie in den Abschnitten 2.1 und 2.2 gezeigt, orientieren sich Managementforscher in diesem Zusammenhang häufig an anderen Disziplinen und übertragen die Erkenntnisse auf den betriebswirtschaftlichen Kontext. Dabei zeigt sich, dass sich, im Gegensatz zu

³⁵⁵ Vgl. Hadjikhani, A., Hadjikhani, A. I., Thilenius, P. (2014), S. 165 f.

einer statischen, zeitpunktbezogenen Betrachtungsweise, durch eine dynamische Betrachtung andere, weitaus detailliertere Sachverhalte erschließen lassen.

Die Internationalisierung von Unternehmensaktivitäten kann als spezieller Anwendungsbereich der Unternehmensentwicklungskonzepte interpretiert werden. Die Analyse der in Abschnitt 2.3 dargestellten Internationalisierungsprozesstheorien verdeutlicht, welch komplexes und vielschichtiges Phänomen internationale Unternehmensaktivitäten und insbesondere Internationalisierungsprozesse darstellen. Die erörterten Theorien unterscheiden sich maßgeblich in ihrer Einschätzung hinsichtlich des Prozessverlaufs. Während die Modelle der skandinavischen Schule von einem inkrementellen, schrittweisen Internationalisierungsprozessverlauf ausgehen, halten der GAINS-Ansatz und das Drei-E-Konzept auch revolutionäre Prozessverläufe für möglich. Von Bedeutung ist daher, insbesondere die dynamische Perspektive der Internationalität von Unternehmensaktivitäten in der empirischen Untersuchung einer detaillierten Betrachtung zu unterziehen. Hilfreich könnte in diesem Zusammenhang der Internationalisierungsrhythmus sein. Bevor dies stattfinden kann, muss jedoch die zweite Komponente der in der vorliegenden Arbeit thematisierten Fragestellung, d. h. der Einfluss von Führungswechseln und akteursbezogenen Aspekten, erörtert werden, da in den vielfältigen bisher in den Internationalisierungsprozesstheorien berücksichtigten Einflussfaktoren behavioristische Elemente nur unzureichend integriert sind. Es gilt somit in einem nächsten Schritt im dritten Kapitel den speziellen Einfluss des strategischen Akteurs in Unternehmen detailliert aufzuarbeiten.

Fluktuation an der Unternehmensspitze
Analyse der Auswirkungen auf die Internationalisierung
von Unternehmen

Elosge, C.

2016, XXVII, 289 S. 36 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-13430-3