

## Einführung

### (1) Routinen und deren Replikation beim Aufbau neuer Produktionsstätten

Produktionslinien wirken für den Beobachter wie ein Uhrwerk, bei dem ein Zahnrad in das andere greift. Dabei werden Handlungen von Individuen an einzelnen Fertigungsstationen zu gemeinsamen „fließenden“ Tätigkeiten, die im Fertigungstakt stetig hochqualitative Produkte hervorbringen. Die Management- und Organisationsforschung bezeichnet diese wiederholenden, kollektiven Handlungsmuster als organisationale Routinen. Marta Feldman und Brian Pentland, zwei bedeutende Forscher dieses Gebiets, haben hierfür eine vielfach zitierte Definition geprägt:

*“An organizational routine is a repetitive, recognizable pattern of interdependent actions, involving multiple actors” (Feldman und Pentland, 2003, S. 96, Hervorhebungen durch den Autor)*

Die Definition verdeutlicht *drei* zentrale Kernbestandteile, die organisationalen Routinen zugeordnet werden. *Erstens* besteht Einigkeit über das Element der *Wiederholung* der routinisierten Handlung (Stene, 1940, S. 1129; Simon, 1947; Winter, 1964, S. 264; Nelson und Winter, 1982, S. 15; Gersick und Hackman, 1990; Cohen et al., 1996; Becker, 2003; Feldman, 2003; Becker, 2004; Becker, 2005; Becker, 2008a). *Zweitens* wird häufig von *Mustern* gesprochen, was Verhaltensmuster<sup>1</sup>, Handlungsmuster<sup>2</sup>, Ablaufmuster<sup>3</sup> und Interaktionsmuster<sup>4</sup> umfasst. *Drittens* werden Routinen auf das *Kollektiv* bezogen, d.h. dass einzelne Akteure miteinander interagieren, um ein Handlungsergebnis zu erhalten (Gersick und Hackman, 1990; Pentland und Rueter, 1994b; Parmigiani und Howard-Grenville, 2011).

Organisationale Routinen sind somit für Organisationen von großer Bedeutung (Hodgson, 2008, S. 15), da sie die standardisierten Unternehmensprozesse abbilden (Nelson und Winter, 1982; Becker, 2008b, S. 3; Becker, 2008a). Es ist jedoch wichtig, Routinen nicht Prozessen gleichzusetzen. Letztere stellen lediglich ideale Abläufe dar, wohingegen Routinen und die zugehörigen Forschungsbestrebungen die beeinflussenden Parameter wesentlich umfassender erklären (Kozica und Kaiser, 2015).

---

<sup>1</sup> Patterns of behavior (Winter, 1986; Gersick und Hackman, 1990; Cohen und Bacdayan, 1994; Langlois und Everett, 1994, S. 27; Bessant et al., 2001; Edmondson et al., 2001; Jones und Craven, 2001, S. 267f.; Jarzabkowski und Wilson, 2002; Zollo und Winter, 2002, S. 340; Lillrank, 2003; Hodgson, 2008, S. 21; Hodgson, 2009, S. 33)

<sup>2</sup> Patterns of action (Pentland und Rueter, 1994b; Cohen et al., 1996; Feldman und Pentland, 2003; Parmigiani und Howard-Grenville, 2011)

<sup>3</sup> Patterns of activity (Winter, 1990, S. 274f.; Dosi et al., 2000, S. 4; Jones und Craven, 2001; Gilbert, 2005)

<sup>4</sup> Patterns of interaction (Dosi et al., 1992, S. 191f.; Teece und Pisano, 1994; Teece et al., 1997; Tranfield und Smith, 1998; Zollo et al., 2002)

Nelson und Winter (1982) diskutieren organisationale Routinen in ihrem Standardwerk *“Evolutionary Theory of Economic Change”* als eine zentrale Analyseebene, um die Funktionsweise von Unternehmen zu erklären und heben dadurch deren elementare Bedeutung hervor. Auf dieser Sichtweise bauen weitere Forschungsarbeiten auf, die in Routinen sowohl ein Mittel für Stabilität als auch für Wandel sehen (Feldman und Rafaeli, 2002; Feldman, 2003). Dadurch wird verdeutlicht, dass diese einerseits als bestehendes Wissen für kurz- und mittelfristige Profitabilität genutzt<sup>5</sup> werden und andererseits zur Generierung neuen Wissens<sup>6</sup> dienen (March, 1991; Levinthal und March, 1993). Das Ausbalancieren eines derartigen Spannungsfelds ist bei einer verstärkt wahrnehmbaren Globalisierung von großer Bedeutung für den Fortbestand und langfristigen Erfolg von Unternehmen (He und Wong, 2004).

Routinen, die sich im bestehenden organisationalen Kontext (z.B. einer Produktionsstätte) bewährt haben, werden zumeist innerhalb eines Unternehmens kopiert und damit in einem neuen Umfeld genutzt. Der damit verbundene Transfervorgang wird in der Literatur unter dem Begriff der Replikation diskutiert (Winter und Szulanski, 2001; Szulanski und Winter, 2002; Hodgson, 2009; Konlechner, 2011; Friesl und Larty, 2013; Kaiser und Kozica, 2013). Dadurch streben Unternehmen nach Winter und Szulanski (2001) Wachstum und/ oder eine Erhöhung der Profitabilität an. Erfolgreiche Beispiele hierfür lassen sich in der Konsumgüterindustrie (z.B. Kaffee Ketten), der Tourismusbranche (z.B. Hotels), im Dienstleistungssektor (z.B. Wirtschaftsprüfungsunternehmen) und auch in der Industrie (z.B. Automobilhersteller) finden. Allerdings steckt hinter diesen Replikationen keine einfache Formel, die von jedem Unternehmen ohne Probleme angewendet werden kann. Um ein Wachstum durch Replikation herbeiführen zu können, ist die Fähigkeit von großer Bedeutung, komplexe und mit nicht artikuliertem Wissen belegte Routinen mit (meist) neuem Personal stufenweise einführen zu können (Winter und Szulanski, 2001). Aufgrund dieser Komplexität beginnen erfolgreiche Unternehmen mittlerweile damit, eigene Routinen zu etablieren, um Routinen zu replizieren (Kaiser und Kozica, 2013).

---

<sup>5</sup> Sog. “exploitation” (March, 1991, S. 102; Raisch und Birkinshaw, 2008, S. 376)

<sup>6</sup> Sog. “exploration” (March, 1991, S. 102; Raisch und Birkinshaw, 2008, S. 376)

Wie bereits erwähnt erhielt die Replikation von Routinen durch die Globalisierung eine besonders große Bedeutung. Die vorliegende Arbeit konzentriert sich vornehmlich auf die Replikation von Produktionsroutinen beim Aufbau neuer Produktionsstätten in der Automobilindustrie. Der hohe Profitabilitätsdruck in automobilen Fertigungen erfordert dabei verstärkt das „Kopieren“ funktionierender Routinen. Dies mag auch der Anreiz für weitere Forschungsstudien in diesem Umfeld gewesen sein. Verschiedenste Forscher haben im Produktionsumfeld Untersuchungen zu Replikationsphänomenen durchgeführt (Florida und Kenney, 1991a; Florida und Kenney, 1991b; Adler et al., 1999; Florida und Kenney, 2001). Somit kann dieser empirische Kontext als besonders geeignet eingestuft werden und wird daher auch in der vorliegenden Studie genutzt.

Die Globalisierungsbestrebungen der Automobilindustrie und damit die zunehmende Replikationshäufigkeit in diesem Sektor wurden in den vergangenen Jahrzehnten einerseits durch unternehmensinterne Treiber wie beschränkte Produktionskapazitäten sowie andererseits durch unternehmensexterne Faktoren besonders gefördert.

Betrachtet man die Entwicklung der Automobilindustrie, so lässt sich feststellen, dass bis Ende der siebziger Jahre der Fokus der Internationalisierungsaktivitäten vornehmlich auf dem Aufbau von Vertriebsniederlassungen und dem Aufbau von Produktionsstätten zur Befriedigung der lokalen Nachfrage lag (Schmaußer, 2011, S. 1). Der nachfolgende Anstieg der Direktinvestitionen<sup>7</sup> für ausländische Produktionsstätten lässt sich auf verschiedenartige Treiber zurückführen (Heymann, 2014):

Wesentliche Ursachen stellen der Rückgang der Transaktionskosten<sup>8</sup> auf Grund zunehmender Technisierung sowie der Wegfall von staatlichen und natürlichen Handelshemmnissen dar. Darüber hinaus sind die Bestrebungen zur Reduzierung von Wechselkursrisiken und spürbare weltweite Faktorkostenunterschiede<sup>9</sup> anzuführen. Zudem haben gesetzliche Vorschriften wie

---

<sup>7</sup> „Direktinvestitionen werden im Sinne der Zahlungsbilanzstatistik dem langfristigen internationalen Kapitalverkehr zugeordnet. Zu ihnen zählen unter anderem der Auf- oder Ausbau von Betriebsstätten im Ausland, der Erwerb von Unternehmensbeteiligungen im Ausland mit der Absicht, einen maßgeblichen Einfluss auf die Geschäftstätigkeit zu erhalten, sowie die Zuführung neuer Mittel [...] an diese Unternehmen“ (Dichtl und Issing, 1993, S. 455)

<sup>8</sup> Transaktionskosten sind Kosten „[...] die nicht durch die Produktion von Gütern entstehen, sondern durch die Übertragung eines Aktivums von einem Wirtschaftssubjekt auf ein anderes. [...] Zu Transaktionskosten zählen daher Kosten für Vertragsabschlüsse, Transportkosten, Kosten für das Prüfen von Aktiva, für die Übertragung von Eigentumstiteln usw.“ (Dichtl und Issing, 1993, S. 2101)

<sup>9</sup> Faktorkosten sind Kosten, die im Verlauf des Produktionsprozesses durch den Einsatz von Produktionsfaktoren entstehen. Darunter fallen Personalkosten, Kosten für Halb- und Fertigerzeugnisse und Betriebsmittel (Dichtl und Issing, 1993, S. 650 und S. 1708f.).

Local Content Vorgaben<sup>10</sup> und die steigende Volumennachfrage des Marktes zum Transfer von bestehenden Routinen an neu aufgebaute Standorte geführt. Die Betrachtung der branchenüblichen Kennzahl der produzierten Fahrzeuge am Beispiel deutscher Automobilhersteller verdeutlicht den oben qualitativ beschriebenen Grundtrend (siehe Abb. 1). Es werden mittlerweile rund 62% der von deutschen Automobilherstellern gefertigten Fahrzeuge an ausländischen Standorten hergestellt (VDA, 2016).

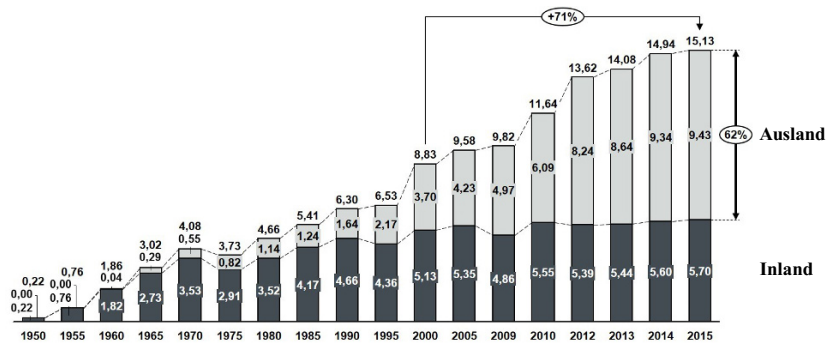


Abb. 1: Produktion deutscher Automobilhersteller im In- und Ausland in Mio. ME  
(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an VDA, 2010, S. 34; Schmauß, 2011, S. 16; VDA, 2013, S.28 und 30; VDA, 2014, S. 30 und 32; VDA, 2015, S. 40; VDA, 2016)

Neben deutschen OEMs<sup>11</sup> wie die Volkswagen AG (Schmidt, 2013), die Bayerischen Motorenwerke (BMW) und die Daimler AG (Krix, 2014) sind die Globalisierungsbestrebungen bei anderen Herstellern in ähnlicher Form beobachtbar. So wird beispielsweise Toyota ab 2016 weltweit drei neue Produktionsstätten eröffnen (Karius, 2015). Für Lieferanten der Automotive Industrie ist ein ähnlicher Trend erkennbar. Somit ist das Thema der Replikation auch aus praktischer Sicht äußerst aktuell und zukünftig von zentraler Bedeutung.

Das Forschungsvorhaben der vorliegenden Arbeit beschäftigt sich daher mit dem zuvor beschriebenen Trend und betrachtet dabei insbesondere das Phänomen der Übertragung von

<sup>10</sup> Local Content Vorgaben bedingen, dass „Unternehmen einen gewissen Teil der Wertschöpfung in dem Land erbringen, in sie die Fahrzeuge auch verkaufen wollen. Solche Vorgaben haben dazu geführt, dass in Deutschland vorgefertigte, aber zerlegte Bausätze in ausländischen Montagewerken final zusammengebaut werden.“ (Heymann, 2014, S. 5)

<sup>11</sup> Als Original Equipment Manufacturer (OEM) „werden Unternehmen bezeichnet, die selbst gefertigte oder fremdbezogene Komponenten, Module etc. zu kompletten Fahrzeugen kombinieren und diese den Endverbrauchern am Markt anbieten.“ (Wallentowitz et al., 2010, S. 1)

Routinen im produzierenden Bereich am Beispiel der Automobilindustrie. Dies stellt für die Unternehmen eine große Herausforderung dar, da bekannte Routinen (z.B. Montage von Fahrzeugteilen) an einem neuen Standort durch neues Personal erlernt werden müssen.

Restriktiv wirken dabei insbesondere die begrenzenden Rahmenbedingungen: Der Replikationsvorgang soll entsprechend dem bekannten „magischen“ Dreieck mit einer hohen Qualität, niedrigen Kosten und innerhalb kürzester Zeit (Keffler und Winkelhofer, 1997, S. 55; Westkämper, 2006, S. 68f.) erfolgen.

Die obigen Ausführungen verdeutlichen, dass unterschiedlichste Analyselevel im Rahmen der Replikation von Bedeutung sind, zumal es im Verlauf der Durchführung durchaus eine Varianz in der Qualität, bei den Kosten und in der Geschwindigkeit gibt. Es ist also zu erwarten, dass unterschiedlichste Stellschrauben auf verschiedensten Ebenen zur Gestaltung eines erfolgreichen Replikationsvorgangs beitragen und miteinander interagieren.

Ähnliche Erkenntnisse wurden auch in der Management-Literatur thematisiert. Beispielsweise wird durch Powell et al. (2011) das Zusammenspiel von individueller Kognition und kollektivem Handeln hinterfragt. Um diese Mechanismen detailliert ergründen zu können, wird in der Forschungsliteratur häufig die Mikrofundierung gefordert (Felin und Foss, 2011). Soziale Prozesse werden dabei über individuelle Handlungen erklärt, die „ihre aktivierende Dynamik auf der Mikroebene erhalten“ (Greve et al., 2009, S. 9).

Neben der Aktualität der oben vorgestellten Thematik sind insbesondere bestehende Forschungsdefizite auf dem Gebiet der Replikation von Routinen, die im nachfolgenden Abschnitt dargestellt werden, die Motivation für die Erstellung der vorliegenden Arbeit. Darauf aufbauend erfolgt anschließend die Erläuterung der daraus resultierenden spezifischen Zielsetzungen für diese Forschungsarbeit.

## *(2) Forschungsdefizite und Ziele der Arbeit*

### *(a) Forschungsdefizite*

Im Rahmen einer breit angelegten Literaturrecherche konnten drei Forschungsdefizite hinsichtlich der Replikation von Routinen festgestellt werden.

(aa) Unzureichende Mikrofundierung des Diskurses zur Replikation von Routinen

Felin et al. (2012) bewerten den Fortschritt in der Routinenforschung grundsätzlich durchaus positiv, stellen jedoch auch fest, dass in bisherigen Forschungsarbeiten die Mikrofundierung vernachlässigt wurde:

*“While much progress has been made in understanding routines and capabilities, the underlying microfoundations or micro-level origins of these constructs have not yet received adequate attention.”*  
(Felin et al., 2012, S. 95)

Dies geht einher mit Foss et al. (2012), die eine verstärkte Untersuchung der Kernelemente der Entwicklung von Routinen fordern. Die Autoren zeigen Defizite hinsichtlich der Verbindung bestehender Konzepte höherer Analyseebenen (z.B. die Organisation) mit Konzepten auf niedrigen Ebenen (z.B. das Individuum) auf. Des Weiteren bemängelt Hodgson (2003) das unzureichende Verständnis der Grundbausteine von Routinen, wodurch die Kernkonzepte unnötig nebulös bleiben. In diesem Zusammenhang wird auch die isolierte Betrachtung unterschiedlicher theoretischer Richtungen angemahnt (Parmigiani und Howard-Grenville, 2011; Foss et al., 2012). So sollte die Forschung zu Routinen mit anderen Erkenntnissen der Lernforschung verbunden werden.

Gemäß Friesl und Larty (2013) besteht hinsichtlich der Replikationsforschung, die ein Teilaspekt der Routinenforschung ist, ebenfalls ein verstärkter Bedarf, mittels Mikrofundierung zu forschen.

*“Despite the advances in recent research, we understand little about the micro-processes through which actors and actions shape replication.”* (Friesl und Larty, 2013, S. 111)

Dabei ist gemäß Barney und Felin (2013) sowie Coleman (1990, S. 13) das Individuum ein natürlicher Endpunkt der Analyse und darauf aufbauend sind Modelle der Interaktion zu entwerfen. Es ist hierbei von wesentlicher Bedeutung, auch die Auswirkungen des organisationalen Kontexts auf das Verhalten und die Leistung des einzelnen zu berücksichtigen.

(ab) Keine konsolidierte Anwendung der Mikrofundierungskomponenten für die Replikation von Routinen

Wie zuvor gezeigt wurde, weist die Forschung zu Routinen und auch zu deren Replikation wesentliche Forschungsdefizite hinsichtlich der Mikrofundierung auf. Felin et al. (2012) haben Routinen in drei Kernbestandteile der Mikrofundierung eingeteilt: Individuen, Prozesse und Interaktion sowie Struktur.

Die Bedeutung des ersten Kernbestandteils - das Individuum - wurde bereits durch Nelson und Winter (1982, S. 72ff.) unter der Begrifflichkeit "skill" aufgegriffen. Die beiden Autoren zeigen dadurch die Bedeutung handelnder Individuen aufgrund ihrer expliziten und impliziten Wissensbestandteile (Felin und Foss, 2009). Darüber hinaus etablieren Nelson und Winter (1982) eine eindeutige Verbindung zwischen individuellem und organisationalem Handeln:

*"[...] directly relevant to our development here is the value of individual behavior as a metaphor for organizational behavior" (Nelson und Winter, 1982, S. 72)*

Entsprechend stützen sich Felin und Hesterly (2007) auf diese Erkenntnis und sehen Individuen in einer zentralen Rolle bei der Gestaltung und Durchführung von Routinen.

Allerdings wird in den bisherigen Ausarbeitungen keine dezidierte Betrachtung hinsichtlich der Replikation von Routinen und deren Interaktion mit anderen Kernkategorien vorgenommen. Eine entsprechende wissenschaftliche und praktische Relevanz ist hierbei jedoch vorhanden. So beeinflussen Individuen aus der Routinegeber- und -nehmerorganisation z.B. im Rahmen des Aufbaus neuer Produktionsstätten wesentlich den Erfolg strategischer Entscheidungen. Barnard sieht in den einzelnen Personen einen wesentlichen Stellhebel für den organisatorischen Erfolg:

*"The individual is always the basic strategic factor in the organization" (Barnard, 1938, S. 139)*

Daraus abgeleitet ist ein Forschungsdefizit, dass bisher die im Replikationsprozess angewandten Transfermechanismen und deren Wirkungsweise auf die einzelnen handelnden Individuen nicht betrachtet wurden. Interessant sind dabei insbesondere auch individuelle Lernprozesse (Cohen und Bacdayan, 1994), die auch bei Routinen auf Individualebene immer stärker in den Vordergrund gerückt werden (Lazarc, 2008; Cohen, 2012).

Der zweite Kernbestandteil beschäftigt sich mit Prozessen und Interaktionen. Prozesse betrachten nach Felin et al. (2012) dabei die Routinenausführung. Diese werden bei bereits installierten Routinen in einem Kontinuum zwischen strikter Verfolgung und Variabilität sowie Anpassung betrachtet. Auch hier wird die Interaktion zwischen Prozess, Individuum sowie Technologie und Umwelt (z.B. Material, Anlagen etc.) betont. Ähnlich wie beim Individuum wurde dies bisher nicht vor dem Hintergrund der Replikation untersucht. Somit liegt hier ein weiteres Forschungsdefizit vor.

Der dritte Kernbestandteil nach Felin et al. (2012) bezieht sich auf Strukturen. Damit werden insbesondere Entscheidungs-, Organisationsstrukturen sowie Ressourcen und Umweltbedingungen betrachtet. Auch hier besteht, wie bei den beiden zuvor beschriebenen Kernbestandteilen, ein Forschungsdefizit hinsichtlich der Betrachtung im Kontext der Replikation von Routinen.

Die empirische Untersuchung dieser Kernbestandteile im Rahmen der Erstellung eines Bezugsrahmens ermöglicht es, weitergehende Forschungsvorhaben im Bereich der Routinenreplikation zu identifizieren sowie den wissenschaftlichen Diskurs zu strukturieren und dadurch das Verständnis dieses Forschungsphänomens voranzubringen.

(ac) Anpassung von Routinen im Verlauf des Replikationsprozesses

Die bisherigen Forschungen zur Replikation von Routinen lassen sich den zwei zentralen Themengebieten des Forward und Reverse Knowledge Flows (Friesl und Larty, 2013) zuordnen.

Im Zuge der Replikation wird eine bestehende Routine von einer Routinengeberorganisation an eine Routinennehmerorganisation übertragen (Forward Knowledge Flow). Diverse Autoren haben hierzu aufgezeigt, dass es in der Routinennehmerorganisation eine Anpassung der Routine gibt (Feldman, 2000; Feldman und Pentland, 2003; Bruns, 2009). Dies kann einerseits eine Anpassung an lokale Gegebenheiten sein, andererseits können bestehende Muster bewusst innoviert werden. Friesl und Larty (2013) sehen als ein zentrales Forschungsdefizit, dass bisher ein fundiertes Verständnis fehlt, wie handelnde Personen (i.e. Routinengeber und Routinennehmer) ein gemeinsames Verständnis zur Ausführung organisationaler Routinen bei räumlich verteilten (Geschäfts-)einheiten herbeiführen.

Des Weiteren ist eine Rückkopplung der veränderten Routinen zur Gesamtorganisation wesentlich, um einen übergreifenden strategischen Wert zu schaffen und damit ein gemeinsames organisationales Lernen zu ermöglichen. Hierzu sehen Friesl und Larty (2013) folgendes weitere Forschungsdefizit und stellen explizit nachfolgende Forschungsfrage:

*“What are the processes and micro-strategies by which different actors shape reverse knowledge flows?” (Friesl und Larty, 2013, S. 117)*

Im nachfolgenden Abschnitt werden, ausgehend von den aufgezeigten Forschungsdefiziten, die Forschungsziele der vorliegenden Arbeit vorgestellt.



(b) *Ziele der Arbeit*

(ba) Mikrofundierung der Replikation organisationaler Produktionsroutinen beim Aufbau neuer Produktionsstätten

Das erste Ziel der Arbeit liegt darin, mittels Mikrofundierung das Phänomen der Replikation organisationaler Routinen beim Aufbau neuer Produktionsstätten näher zu beleuchten. Durch die Anwendung der Fallstudienmethodik wird es dabei möglich sein, eine aktorenorientierte Perspektive einzunehmen. So erfolgt eine Integration sowohl der Routinengeber als auch der Routinennehmer Perspektive durch einen wissenschaftlich agierenden Routinen-Beobachter (Perspektiventriangulation). Dieser Ansatz ist im Einklang mit den wissenschaftlichen Bestrebungen des sogenannten Practice-Turn (Schatzki et al., 2001). Darin wird gefordert, dass die Managementforschung mehr Augenmerk auf die tatsächlichen Aktivitäten in Unternehmen legt und dies durch eine deskriptive sowie prozessorientierte Forschung erreicht (Orlikowski, 2002). Inhaltlich wird dabei herausgearbeitet, welche Instrumente und Mechanismen auf unterschiedlichen Ebenen zu welchen Zeitpunkten der Replikation angewandt werden, um auf der Individualebene Interaktion und Lernvorgänge hinsichtlich der zu transferierenden Routinen anzustoßen.

(bb) Entwicklung eines Bezugsrahmens für die Replikation von Produktionsroutinen

Eine weitere Zielsetzung besteht darin, einen heuristischen Bezugsrahmen (Kubicek, 1977; Kirsch et al., 2007) für die Replikation von Produktionsroutinen zu entwickeln. Dies geht einher mit der bereits eingangs eingeführten Erkenntnis von Kaiser und Kozica (2013):

*„Erfolgreiche Unternehmen fangen an, (...) eigene „Meta-Routinen“ zu entwickeln und etablieren Routinen, um Routinen zu replizieren.“ (Kaiser und Kozica, 2013, S. 17)*

Dabei werden anhand von Fallbeispielen, die jeweils unterschiedliche Kontextbedingungen aufweisen, Empfehlungen für die Vorgehensweise einerseits bei der Replikation von Routinen (Forward Knowledge Flow) erarbeitet, andererseits wird auch betrachtet, wie möglicherweise veränderte Routinen an die ursprüngliche Routinengeberorganisation „zurückrepliziert“ werden können (Reverse Knowledge Flow). Dies ist ein fundamentaler Bestandteil, um organisationsweites Lernen anzustoßen. Dabei wird neben der theoretischen Perspektive der Routinenforschung zudem die Lerntheorie integriert und somit der Forderung nach einer Öffnung hin zu anderen Forschungsrichtungen entsprochen (Parmigiani und Howard-Grenville, 2011; Foss et al., 2012).

Die Replikationsbestrebungen werden damit aus einer operativen und einer strategischen Perspektive betrachtet: Die operative Perspektive beschäftigt sich mit den Erfolgsfaktoren und Stellhebeln für eine Replikation von Routinen. Die strategische Perspektive ist für Unternehmen ein nicht unwesentlicher Faktor, der im Rahmen der Arbeit genauer betrachtet wird. So kommt der Replikation im Zuge des kompetenzorientierten strategischen Managements (Freiling, 2004a; Freiling, 2004b; Freiling et al., 2006, S. 37ff.) eine zentrale Bedeutung zu. Winter (1995) sieht in der Replikation auch eine Quelle zukünftiger Wettbewerbsvorteile:

*“The normative advice that evolutionary economics derives [...] is this: when successful, copy yourself before others copy you.” (Winter, 1995, S. 158)*

Feldman und Pentland (2003) haben ausführlich die Variabilität von Routinen geschildert. Eine Verbesserung durch Veränderung einer Routine im Verlauf der Replikation kann ebenfalls strategischen Wert für das Gesamtunternehmen schaffen. Die hierfür eingesetzten Methodiken und Lernmechanismen werden in dieser Arbeit ebenso genauer untersucht.

Abb. 2 verdeutlicht abschließend den Gesamtzusammenhang von aktuellen Forschungsdefiziten, praktischen Belangen und Forschungszielen für die vorliegende Arbeit.



Abb. 2: Aus den Defiziten in der Routinenforschung und der praktischen Relevanz abgeleitete Forschungsziele der Arbeit (Quelle: Eigene Darstellung)

### (3) *Vorgehen in der Arbeit*

Der Kern der Arbeit ist in drei Teile gegliedert. Er wird durch eine Einführung sowie durch das Schlusskapitel *Zentrale Ergebnisse und Ausblick* eingerahmt.

Die *Einführung* gibt einen ersten thematischen Einblick, zeigt Forschungsdefizite auf, verdeutlicht darauf aufbauend die Ziele der Arbeit und stellt den Aufbau der Dissertation dar. Das Kapitel *Zentrale Ergebnisse und Ausblick* reflektiert die Beiträge der Studie für die Forschung und identifiziert Handlungsempfehlungen sowie Erfolgsfaktoren für die unternehmerische Praxis. Zudem wird ein kurzer Ausblick gegeben, welche Forschungsaktivitäten den weiteren wissenschaftlichen Diskurs vorantreiben könnten.

*Im ersten Teil des Kerns der Arbeit* wird das theoretische Fundament für einen ersten heuristischen Bezugsrahmen zur die Replikation organisationaler Routinen gelegt:

Dazu wird zunächst die Basis zum Verständnis des Konzepts der organisationalen Routinen geschaffen (Kapitel I.1). Ausgehend von den Ursprüngen der Routinenforschung werden die unterschiedlichen Ansätze zur Erforschung von Routinen gegenübergestellt (Kapitel I.1.1). Nachfolgend werden die Charakteristika basierend auf Definitionen von Routinen eingeführt (Kapitel I.1.2). Zur Darstellung der Ambiguität von Routinen zwischen Stabilität und Wandel erfolgt einerseits die Vorstellung von Mechanismen zur Aufrechterhaltung sowie andererseits eine Diskussion der Wandelbarkeit der früher als statisch erachteten Routinen (Kapitel I.1.3). Zur Abrundung des wissenschaftstheoretischen Rahmens hinsichtlich organisationaler Routinen wird der Stand der Forschung zur Replikation aufgezeigt (Kapitel I.1.4). Zunächst werden hierzu die definitorischen Grundlagen gelegt. Anschließend wird einerseits auf Erkenntnisse des Forward Knowledge Flows eingegangen, aber auch der Reverse Knowledge Flow betrachtet, da der Rücktransfer auf andere Einheiten, die gleiche oder ähnliche Routinen einsetzen, die Möglichkeit eröffnet, strategischen Wert für das gesamte Unternehmen zu generieren.

Für eine erfolgreiche Replikation ist das Lernen von essentieller Bedeutung. Es bildet die Grundlage für eine mikrokognitive Verortung der Routinen im Gedächtnis des Unternehmens als Organisation und der agierenden Individuen. Aus diesem Grund wird der theoretische Teil um eine Betrachtung dieser beiden relevanten theoretischen Fundamente des organisationalen und individuellen Lernens ergänzt (Kapitel I.2). Das organisatorische Lernen wird dabei aus der Perspektive des Behaviorismus vorgestellt (Kapitel I.2.1).

Für das individuelle Lernen werden gemäß der Kategorisierung von Edelman (2000, S. 280) und Schürhoff (2006, S. 64) sowohl intraindividuelle psychologische als auch interindividuelle soziale Lerntheorien ausführlich erläutert (Kapitel I.2.2).

Zu Beginn des *zweiten Teils* erfolgt die Explikation theoretischer Erkenntnisse in einem heuristischen Bezugsrahmen nach Kubicek (1977) und Kirsch et al. (2007). Dieser führt unterschiedliche Analyseebenen ein und dient als konzeptioneller Rahmen für die spätere empirische Mikrofundierung, die die Replikation von Produktionsroutinen am Beispiel der Automobilindustrie in den Fokus rückt (Kapitel II.1).

Im weiteren Verlauf des zweiten Teils wird die für das Forschungsvorhaben eingesetzte Forschungsmethodik vorgestellt (Kapitel II.2). Hierzu erfolgt zunächst die Erläuterung, weshalb die Entscheidung zur qualitativen Forschungsmethodik und der Fallstudienanalyse für die vorliegende Studie getroffen wurde. Darauf folgend werden das Vorgehen zur Auswertung, das sich an der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring orientiert und die für die Analyse herangezogenen Datenquellen beschrieben (Kapitel II.2.1). In Kapitel II.2.2 wird der zweite Teil durch eine Darstellung der inhaltlichen Grundlagen der Forschungsstudie abgerundet. Hierzu wird die untersuchte empirische Basis, die aus fünf longitudinal verteilten Projekten für den Aufbau neuer Produktionsstätten besteht, eingeführt. Eine entsprechend ihrer Komplexität angesiedelte Einstufung, die eine empirische Breite garantiert, wird zum Abschluss dieses Kapitels präsentiert.

Der *dritte Teil* der Arbeit greift den zu Beginn des zweiten Teils theoretisch hergeleiteten Bezugsrahmen zur Replikation von Routinen auf und validiert bzw. ergänzt diesen basierend auf empirischen Daten aus der Automobilindustrie. Im Zuge dessen erfolgt - bevor die Auswertungsergebnisse vorgestellt werden - in Kapitel III.1 eine Vorstellung zentraler Kontextbedingungen, Herausforderungen und entwickelter Lösungsansätze der Automobilindustrie, wie zum Beispiel Standardisierungsinitiativen auf Produkt- und Produktionsebene.

Darauf aufbauend vertiefen die Erkenntnisse aus den fünf Fallstudien in Kapitel III.2 die theoretischen Erkenntnisse, die im Rahmen des Forschungsprozesses in einem ersten heuristischen Bezugsrahmen festgehalten wurden. Die unterschiedlichen Ebenen der Replikation sowie die eingesetzten Methoden zum Transfer des Routinenwissens werden durch die vorgestellte Mikrofundierung und somit dem Fokus auf die Aktivitäten der Individuen der Organisation nochmals wesentlich detailliert. Zentrales Ergebnis ist dabei eine Weiterentwicklung des ursprünglichen Bezugsrahmens hin zu einem Bezugsrahmen für die Replikation von Produktionsroutinen, basierend auf Erfahrungen aus der Automobilindustrie.

Der zu Beginn angesprochene schematische, dreigliedrige Aufbau der Forschungsarbeit zur Entwicklung eines Bezugsrahmens zur Replikation von Produktionsroutinen wird durch die nachfolgende Abb. 3 zusammenfassend dargestellt:

<b>Einleitung</b>	
<b>I.</b>	<b>Grundlagen zur Routinenforschung und Lerntheorie als Basis für einen ersten Bezugsrahmen</b>
<b>I.1</b>	Routinenforschung
<b>I.2</b>	Lerntheorie
<b>II.</b>	<b>Auf dem Weg zu einem Bezugsrahmen</b>
<b>II.1</b>	Ableitung eines ersten konzeptionellen heuristischen Bezugsrahmens für die Replikation von Routinen
<b>II.2</b>	Forschungsmethodik und Empirie
<b>III.</b>	<b>Bezugsrahmen zur Replikation von Produktionsroutinen in der Automobilindustrie</b>
<b>III.1</b>	Globale Einordnung: Kontextbedingungen, Herausforderungen und ausgewählte Lösungsansätze in der Automobilindustrie
<b>III.2</b>	Erweiterung des ersten konzeptionellen Bezugsrahmens mittels Mikrofundierung der Replikation von Produktionsroutinen
<b>Zentrale Ergebnisse und Ausblick</b>	

Abb. 3: Schematischer Aufbau der Forschungsarbeit  
(Quelle: Eigene Darstellung)

Replikation von Produktionsroutinen in der  
Automobilindustrie  
Aufbau neuer Produktionsstätten aus der Sicht der  
Routinen- und Lernforschung  
Osterrieder, F.  
2017, XXIV, 288 S. 50 Abb., Softcover  
ISBN: 978-3-658-19181-8