

Der Export findet in der tagesaktuellen Berichterstattung auch in Massenmedien immer wieder Berücksichtigung. Grund hierfür ist zum einen, dass der Wettbewerb um die sog. Exportweltmeisterschaft, die als Begriff selbst in den vom statistischen Bundesamt bereitgestellten Presseinformationen gestützt wurde¹, in den vergangenen Jahren die öffentliche Aufmerksamkeit auf diesen Bereich gelenkt hat. Zum anderen kann der Anteil der exportabhängig Beschäftigten die Rolle dieses Bereichs für Deutschland verdeutlichen: Bereits 2005 waren ca. zweiundzwanzig Prozent aller Arbeitsplätze in Deutschland vom Export abhängig². Dem gegenüber steht die bereits im einleitenden Kapitel angedeutete Ausblendung dieser Aktivitäten in der theoretischen Diskussion. Um diesen Umstand näher zu untersuchen, beleuchtet dieses Kapitel die realwirtschaftliche Bedeutung der Exportaktivitäten sowie deren theoretische Behandlung mit einer Fokuslegung auf die unternehmensbezogene Koordination dieser Aktivität.

Im Anschluss an die Darstellung der Bedeutung der Exportaktivität aus der volkswirtschaftlichen Perspektive sowie der Einordnung des Exports in die den Unternehmen zur Verfügung stehenden Optionen zur Internationalisierung (Kap. 2.1) erfolgt deshalb eine Darlegung der Rolle des Exports in einschlägigen Internationalisierungsprozessansätzen und eine Zusammenstellung der in diesen Ansätzen identifizierten Einflussfaktoren auf die Wahrnehmung von Exportaktivi-

1 Vgl. Statistisches Bundesamt Deutschland (2007), S. 5.

2 Vgl. Statistisches Bundesamt Deutschland (2007), S. 15; aktuelle Daten sind nicht verfügbar.

täten (Kap. 2.2). Im darauf folgenden Abschnitt wird darauf eingegangen, welche Organisationsstrukturen im internationalen Kontext allgemein und welche spezifisch im Kontext mit der strukturellen Exportkoordination differenziert werden (Kap. 2.3); auch hierin werden die identifizierten Einflussfaktoren im Exportkontext zusammengestellt. Den Abschluss dieses Kapitels bildet die Verdichtung der theoriebasierten Befunde, woraus sich die Forschungslücke ergibt, aus der sich die Forschungsfrage ableitet (Kap. 2.4).

2.1 Rolle der Exportaktivität als Form der Unternehmenstätigkeit

2.1.1 Export als volkswirtschaftlich bedeutungsvolle Aktivität

Der Ort der Produktion eines physischen Wirtschaftsgutes liegt oftmals geographisch entfernt von dem Ort, an welchem der Nachfrager nach diesem Gut angesiedelt ist. Um einen Ausgleich zwischen dem Herstellungsort und der distanziert vorliegenden Nachfrage zu erreichen, ist der Transfer der Wirtschaftsgüter notwendig. Diese Versendung tritt dabei entweder innerhalb eines geographisch abgrenzbaren Marktes auf oder er tritt zwischen Märkten auf, wenn der Abnehmer nicht im Heimatmarkt des Anbieters ansässig ist. Diese zweitgenannte Form – der Transfer der Wirtschaftsgüter über die einen Markt und damit zumeist über die einen Staat geographisch limitierenden Grenzen hinweg, der sog. Außenhandel – stellt eine Austauschbeziehung dar, welche auf Ebene von Völkern und im heutigen Sinne auf Ebene von Volkswirtschaften bereits seit der Antike beobachtbar ist¹.

In den vergangenen Dekaden haben die Außenhandelsaktivitäten, die ihrer Gerichtetheit entsprechend in Import oder Export unterschieden werden können, stark zugenommen. Dies verdeutlichend betrug der wertbezogene weltweite Export von Waren im Jahr 2010 real das 30-fache von dem, was im Jahr 1950 grenzüberschreitend umgesetzt wurde². Die Ursachen der Zunahme dieser Handelsaktivität sind auf mehrere, parallel auftretende Entwicklungen in der Unternehmensumwelt zurückzuführen, die ihre nachhaltige Wirkung insbesondere seit den 1980er Jahren entfalten. Einerseits spielen politische Faktoren eine bedeutende Rolle: Die Einführung marktwirtschaftlicher Grundsätze in osteuropäischen und vielen asiatischen Volkswirtschaften sowie die erhöhte Bereitschaft der westlichen Marktteil-

1 Vgl. Macharzina, K., Fisch, J. H. (2004), S. 360.

2 Vgl. Rübel, G. (2013), S. 2.

nehmer zur Aufnahme und Etablierung von Austauschbeziehungen mit in diesen Teilen der Welt angesiedelten Handelspartnern haben zu einer Vergrößerung des in Frage kommenden Potentials an Austauschparteien geführt.

Für die beobachtbare Zunahme der Handelsaktivitäten spielt andererseits der technische Fortschritt eine wichtige Rolle; dieser hat dazu geführt, dass der internationale Austausch von Waren in vielerlei Hinsicht vereinfacht wurde¹. Zum einen sind in diesem Zusammenhang die aufgrund von Standardisierungs- und Optimierungsbestrebungen gesunkenen Transportkosten zu nennen, welche den physischen Austausch auch über lange Distanzen hinweg wirtschaftlich sinnvoll erscheinen lassen; zum anderen spielen die technischen Innovationen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie eine entscheidende Rolle für den erleichterten Austausch von weiteren Ressourcen, namentlich von Finanzmitteln und von intellektuellem Kapital². Die durch technische Hilfsmittel ermöglichte Vernetzung der geographisch verteilten Unternehmensaktivitäten resultiert in einer umfassenden Streuung der Wertschöpfungsaktivität in der weltweiten Dimension.

Die aktuelle Phase der sich intensivierenden grenzüberschreitenden Unternehmenstätigkeit mündet in einer Homogenisierung von vormals unabhängigen Beschaffungs- und Absatzmärkten, die sich auf nahezu alle Branchen und alle Wertschöpfungskettenstufen auswirkt³. Die Anteile der Länder an den zu verzeichnenden Handelsaktivitäten sind dabei jedoch nicht gleich verteilt. Die bislang geringen Anteile der Entwicklungsländer nehmen zwar durch Aufholeffekte, sog. Catching-up-Effekte, sehr schnell zu, der überwiegende Anteil des Außenhandels entfällt jedoch auch weiterhin auf die westlichen Industrieländer⁴.

Im Rahmen der beschriebenen Tendenzen spielt Deutschland eine bemerkenswerte Rolle, weil die Ausrichtung der Aktivitäten über die eigenen nationalstaatlichen Grenzen hinweg bei vielen deutschen Unternehmen eine lange Tradition hat. Für diese von besonderer wirtschaftlicher Bedeutung war und ist dabei insbesondere die Produktion der für den Export bestimmten Güter, die bereits vor dem ersten Weltkrieg intensiv verfolgt wurde. Auch die beiden Weltkriege konnten eine gezielte Ausrichtung der deutschen Unternehmensaktivitäten insbesondere auf die Bedienung ausländischer Märkte nicht nachhaltig einschränken. Seit der Nachkriegszeit werden die Exportaktivitäten von deutschen Unternehmen – begünstigt auch durch die im Ausland vorherrschende Wahrnehmung der zunächst negativ in-

1 Vgl. Leavitt, H. J. (1964), S. 63.

2 Vgl. Fayerweather, J. (1989), S. 933.

3 Vgl. Börsig, C. (2005), S. 9 f.

4 Vgl. Rübel, G. (2008), S. 3.

tendierten und später bis heute zumeist positiv behafteten Kennzeichnung „Made in Germany“¹ – konsequent vorangetrieben².

Die durch staatliche Institutionen durchgeführte Erhebung der Handelsströme aus Deutschland kann die aktuelle Bedeutung des Exportgüterhandels verdeutlichen: Mit einer zwischen dem Jahr 1991 und dem Jahr 2012 jährlichen Steigerungsrate des Wertes der exportierten Güter von durchschnittlich 10,6 Prozent³ übersteigt diese die vergleichbare Steigerungsrate der deutschen Bruttowertschöpfung maßgeblich, welche im gleichen Zeitraum durchschnittlich 3,4 Prozent pro Jahr⁴ betrug. Daneben veranschaulicht die Exportquote, die das wertmäßige Verhältnis von Ausfuhr zu Bruttoinlandsprodukt darstellt, die sehr hohe Bedeutung des Exports für die deutsche Volkswirtschaft, wobei die Exportquote im Gegensatz zum absoluten Exportumsatz die Abhängigkeit der wirtschaftlichen Leistung Deutschlands vom Ausland darlegen kann⁵; Diese lag im Jahr 2012 bei 41,5 Prozent⁶, im Jahr 1991 wurde sie hingegen nur mit lediglich 22,2 Prozent⁷ beziffert.

Die mit dem Export zusammenhängenden Produktionsaktivitäten stellen aufgrund ihrer relativen Bedeutung für die deutsche Gesamtindustrieproduktion deshalb seit Längerem einen wichtigen Impulsgeber für die Konjunktur Deutschlands dar⁸. Diese Relevanz wird zukünftig voraussichtlich noch erhöht, bspw. begünstigt durch die Zunahme der Kaufkraft in asiatischen Ländern, die sich insbesondere positiv auf die Nachfrageentwicklung nach Investitionsgütern aus Deutschland auswirkt, sowie durch flankierende politische Entscheidungen der Regierungen der involvierten Länder und der übergeordneten Institutionen, was insbesondere die WTO-Einigung vom 07.12.2013⁹ zum weitergehenden Abbau von Handelschranken verdeutlicht.

Betrachtet man in einer ersten theorieorientierten Näherung an diesen Themenkomplex einzelne Ansätze aus dem Bereich der Volkswirtschaftslehre, erhält man erste Hinweise auf die Einordnung der realwirtschaftlich intensiv verfolgten Exportaktivitäten. Dabei hat sich erst die jüngere volkswirtschaftliche Forschung der besonderen Relevanz der weiterhin umfangreich beobachtbaren grenzüberschrei-

1 Düren, J. (2014), S. 2.

2 Vgl. Börsig, C. (2005), S. 8 f.

3 Vgl. Statistisches Bundesamt Deutschland (2013a), o. S.

4 Vgl. Statistisches Bundesamt Deutschland (2013b), o. S.

5 Vgl. Statistisches Bundesamt Deutschland (2010), S. 28.

6 Vgl. Statistisches Bundesamt Deutschland (2013c), S. 414.

7 Vgl. Statistisches Bundesamt Deutschland (2013d), o. S.

8 Vgl. Walter, N. (2004), S. 35.

9 Vgl. Handelsblatt (2013), o. S.

tenden Handelsaktivitäten gewidmet. In diesem Zusammenhang leisten insbesondere die Forschungsarbeiten, die durch Krugman angestoßen und vertieft wurden¹, erste Hinweise. Dieser nannte in seinen ersten Veröffentlichungen Ende der 1970er Jahre die herausragende Relevanz von Innovationen für wirtschaftliche Entscheidungsmuster und nutzte den Impetus von technologischem Wandel zur Erklärung von beobachtbaren Handelsströmen². Er konnte darstellen, dass kontinuierlicher Wandel in Form von technischer Innovation auf der Mikroebene wichtiger ist als in den konventionellen volkswirtschaftlichen Modellen postuliert wurde³. Sowohl der Technologietransfer in weniger entwickelten Ländern als auch der technologische Fortschritt in diesen Ländern führen zu Kapitalflüssen in diese Länder und in der Folge zu einer Verlagerung der Produktion aus entwickelten Ländern⁴.

In seinen späteren Arbeiten seit den 1980er Jahren, welche konträr zu den Prämissen der klassischen Außenhandelstheorie den unvollkommenen Wettbewerb postulierten⁵, sah Krugman zusammen mit Helpman im Ansatz der neuen geographischen Ökonomie den primären Grund für Handel im Unterschied zwischen Ländern hinsichtlich ihrer Ausstattung mit Produktionsfaktoren⁶. Dies widersprach unmittelbar Ricardos Ansatz, demzufolge Handel mittels komparativer Kostenvorteile erklärbar sei: Bei konstant angenommenen Erträgen hing laut Ricardo das Handelsvolumen vollständig von Unterschieden zwischen den Ländern ab; bei vollkommener Mobilität der Produktionsfaktoren und dadurch möglicher identischer relativer Faktorausstattung konnte kein Handel beobachtet werden. Laut Krugman und Helpman sind jedoch innerhalb von Branchen, ebenso wie zwischen Ländern, Disparitäten in Bezug auf die Ressourcenausstattung und insbesondere in Bezug auf den Wissensstand zu erkennen. Unternehmen spezialisieren sich im Zeitverlauf aufgrund von historischen Entwicklungspfaden oder aufgrund des Vorhandenseins der notwendigen Produktionsfaktoren auf spezifische Industrieaktivitäten; in der Konsequenz treten nachhaltig stabile komparative Vorteile auf⁷. Im Falle von steigenden Erträgen – hervorgerufen durch die Generierung von Skaleneffekten und das Vorliegen unvollkommener Konkurrenz – kann kon-

1 Vgl. Wolf, J. (2009), S. 511.

2 Vgl. Krugman, P. R. (1979), S. 260.

3 Vgl. Krugman, P. R. (1979), S. 256.

4 Vgl. Krugman, P. R. (1979), S. 264 f.

5 Vgl. Neary, J. P. (2009), S. 217.

6 Vgl. Helpman, E., Krugman, P. R. (1985), S. 261 f.

7 Vgl. Salomon, R., Jin, B. (2007), S. 134.

sequent auch zwischen Ländern mit der gleichen Ressourcenausstattung Handel im Allgemeinen und Export im Speziellen beobachtbar sein¹.

Die beiden Autoren konnten auch festhalten, dass die identifizierten mikroökonomischen Ursachen verantwortlich sind für makroökonomisch beobachtbare Entwicklungen, wodurch sich das Bewusstsein dafür weitete, dass ein beträchtlicher Anteil der volkswirtschaftlich beobachtbaren Handelsströme auf Ströme innerhalb der Unternehmen zurückzuführen ist. Handel innerhalb von Unternehmen ist folglich auf die Unterschiede in der Zusammenstellung der Faktorausstattung der einzelnen Länder, in denen das jeweilige Unternehmen tätig ist, zurückzuführen². Die volkswirtschaftlich orientierte Forschung kann somit schlaglichtartig die in der Praxis – insbesondere bei deutschen Unternehmen – beobachtbare Tendenz zur Beibehaltung bzw. auch umfangreicheren Nutzung von Exportaktivitäten beleuchten. Deren inhaltliche Ausrichtung ebenso wie deren empirische Befundlage macht erforderlich, dass sich die betriebswirtschaftlich orientierte Forschung nicht den aktuellen Ergebnissen auch von volkswirtschaftlichen Forschern verschließen sollte³.

2.1.2 Exportaktivität als Variante für die Internationalisierung

Die Betriebswirtschaftslehre bietet mehrere Perspektiven, aus denen man die Exportaktivität betrachten kann. Bevor eine exportfokussierte Betrachtung erfolgen kann, ist deshalb die Einordnung der Aktivität Export in die Entität der den Unternehmen grundlegend zur Verfügung stehenden Strategien im grenzüberschreitenden Kontext vorzunehmen. Für die wirtschaftliche Betätigung in ausländischen Märkten steht Unternehmen dabei generell eine Vielzahl von Alternativen zur Verfügung; im einschlägigen Schriftgut werden diese unter den Begriffen Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien bzw. synonym dazu unter dem Begriff Markterschließungsstrategien geführt.

Um die mit der Wahl einer auslandsmarktbezogenen Strategie verbundenen Auswirkungen weitergehend zu systematisieren, wurden sehr unterschiedlich gelagerte Ansätze entwickelt⁴. Besondere Aufmerksamkeit insbesondere in deutschen Veröffentlichungen hat in diesem Kontext der Ansatz zur Systematisierung

1 Vgl. Helpman, E., Krugman, P. R. (1985), S. 262 und S. 256.

2 Vgl. Helpman, E., Krugman, P. R. (1985), S. 263.

3 Vgl. Wolf, J. (2009), S. 510 f.

4 Für eine umfassende Darstellung siehe Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 549 f.

der international ausgerichteten Unternehmenstätigkeit der Autoren Meissner und Gerber aus dem Jahr 1980 erhalten. Dieser baut auf der Messbarkeit der Kapital- und Managementleistungen auf, welche im Heimat- bzw. im Zielland getätigt werden¹ (vgl. Abb. 2).

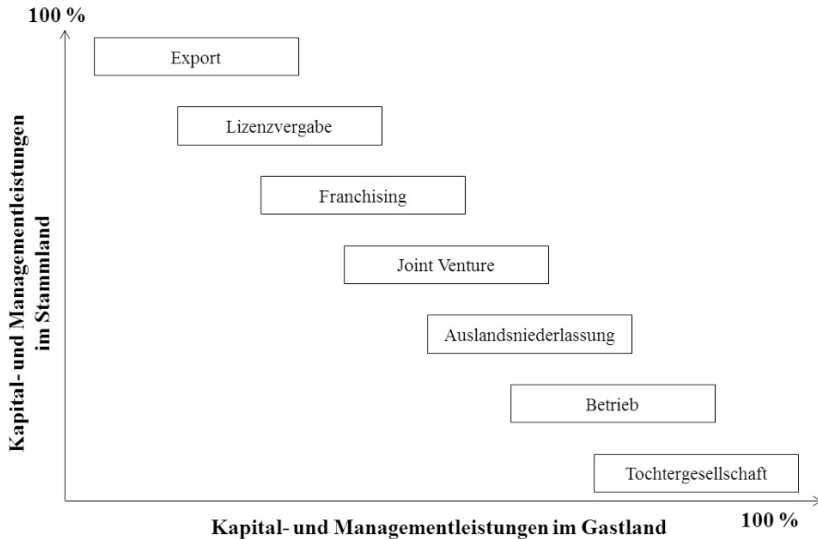


Abbildung 2 Markteintritts- und Marktbearbeitungsoptionen²

Anhand der dargestellten Klassifikation erkennt man, dass mit dem Export die geringsten Kapital- und Managementintensitäten im Gastland einhergehen, wohingegen bei der Etablierung einer Tochtergesellschaft im Ausland beide sehr ausgeprägt sind. Diese stufenorientierte Darstellung, die in der Primärquelle nicht näher erläutert wird, hat zwar an vielen Stellen Eingang in das Schriftgut zum International Management gefunden, darf jedoch nicht – wie oftmals erfolgt – als idealtypische Ablaufdarstellung eines Internationalisierungsprozesses verstanden werden. Gründe hierfür sind u. a. darin zu sehen, dass sie zum einen nicht die Nutzung von durch Direktinvestitionen begleiteten Exportaktivitäten berücksichtigt, welche kapital- und ggf. auch managementbezogen eine höhere Intensität aufweisen als bspw. das Franchising. Zum anderen wird hiermit lediglich eine Aneinander-

¹ Vgl. Helm R. (2004), S. 48.

² Vgl. Meissner, H. G., Gerber, S. (1980), S. 224.

reihung von möglichen marktbezogenen, hybriden und hierarchischen Markterschließungsstrategien vorgenommen, ohne nähere Hinweise auf die zweckdienliche Erhebung der Größen Kapital- und Managementintensität zu geben.

Daneben finden sich in der Literatur für die Systematisierung der Auslandsmarkterschließung anders gelagerte Ansätze, die gleichzeitig versuchen, die Wahl des jeweiligen Typus der ausländischen Marktbearbeitung zu erklären¹. Das in diesem Zusammenhang oftmals zitierte Paradigma nach Dunning² basiert auf ökonomisch induzierten, kostenbasierten Kerngedanken, welche durch die Prämisse geleitet werden, dass das Streben nach ökonomischen Gleichgewichten Unterschiede in Bezug auf die Wahl der ausländischen Unternehmensaktivität erklären kann³. In diesem Ansatz spielen neben den Eigentums- und Internalisierungsvorteilen die Standortfaktoren⁴ eine wichtige Rolle⁵: Eine grenzüberschreitende Betätigung über den Export hinaus wird dieser eklektischen Theorie zufolge erst dann als vorteilhaft angesehen, wenn spezifische Standortbedingungen dies hervorrufen, bspw. wenn der Handel durch staatliche Sanktionen erschwert wird und dadurch eine umfangreiche Ressourcenbindung im Ausland mit kosten- oder absatzwirtschaftlichen Vorteilen verbunden ist⁶. Dabei sprechen insbesondere exogene Faktoren, bspw. die restriktiven Handelsbedingungen eines Ziellandes, für eine Leistungserstellung im Ausland, ebenso wie die hierdurch ggf. ermöglichte Umgehung des Wechselkursrisikos⁷. Endogen wirkende Gründe sind in der Vorteilhaftigkeit einer physischen Marktpräsenz zu sehen, durch die ein intensiver Austausch mit Kunden und dadurch die Nähe zu marktspezifischen Entwicklungen ermöglicht wird⁸.

Die somit von Dunning eingenommene, explizit den Standort der Unternehmenstätigkeit fokussierende Perspektive ermöglicht es, die Optionen der Markterschließung zu systematisieren: Es lässt sich differenzieren hinsichtlich einer Leistungserstellung im Inland und hinsichtlich einer Leistungserstellung im Ausland⁹; diesen bipolar gelagerten Varianten können die zur Verfügung stehenden alternativen Markterschließungsstrategien zugeordnet werden (vgl. Abb. 3).

1 Vgl. Kumar, B. (1989), Sp. 920.

2 Vgl. Dunning, J. H. (1990), S. 390 ff.

3 Vgl. Kumar, B. (1989), Sp. 919.

4 Vgl. bspw. Buckley, P. J., Casson, M. C. (1998), S. 555 f.

5 Vgl. Coenenberg, A. G., Schultze, W. (2005), S. 65 f.

6 Vgl. Kumar, B. (1989), Sp. 919 f.

7 Vgl. Grabner-Kräuter, S. (1992), S. 437.

8 Vgl. Grabner-Kräuter, S. (1992), S. 437.

9 Vgl. Coenenberg, A. G., Schultze, W. (2005), S. 63.

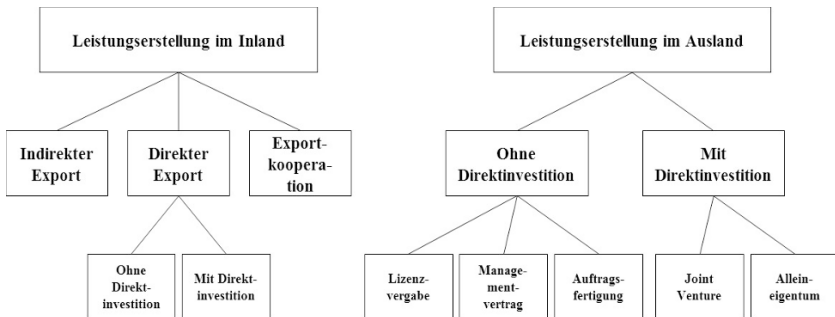


Abbildung 3 Spektrum an möglichen Markterschließungsstrategien¹

Dieser Einteilung zufolge werden Exportaktivitäten bei einer Leistungserstellung im Inland wahrgenommen. Im Falle einer inländischen Produktion stehen den Unternehmen im Bereich der sich an die Leistungserstellung anschließenden Funktion der ggf. grenzüberschreitenden Distribution damit unterschiedliche Formen des Exports zur Verfügung.

Der direkte Export ist dadurch geprägt, dass das produzierende Unternehmen die grenzüberschreitenden Handelsaktivitäten selbstständig durchführt, und dieses somit die mit dem Grenzübertritt der Waren verbundenen Risiken und Kosten selber zu tragen hat²; das exportierende Unternehmen muss sich dadurch bspw. der Klärung von Verfügungs- oder Haftungsfragen widmen³. Damit verbunden ist eine unmittelbare Verbindung zu Akteuren des Auslandsmarktes, welche die Möglichkeit für eine bessere Kontrolle und Steuerung des Auslandsengagements hinsichtlich der Preisgestaltung und Allokationsentscheidung bietet⁴. Das direkte Feedback ermöglicht es den Unternehmen, detaillierte Informationen über die spezifischen Konsumentengewohnheiten und -bedürfnisse zu erhalten und daraus Erfahrungen für eine auslandskundenorientierte Absatzpolitik zu sammeln; gleichzeitig werden die erzielten Auslandsumsätze nicht durch die Kosten für zwischengeschaltete Absatzorgane im Inland verringert⁵.

1 Abbildung in Anlehnung an Grabner-Kräuter, S. (1992), S. 435, Kulhavy, E. (1986), S. 12 f. und Berndt, R., Fantapié Altobelli, C., Sander, M. (2010), S. 144.

2 Vgl. Grabner-Kräuter, S. (1992), S. 435 f.

3 Vgl. Al-Laham, A., Welge, M. K. (2008), S. 644.

4 Vgl. Benkenstein, M., Stephan, A. (2004), S. 363.

5 Vgl. Benkenstein, M., Stephan, A. (2004), S. 364.

Unternehmen haben hierbei die Möglichkeit, den direkten Export ohne oder mit Tätigkeit von Direktinvestitionen zu verfolgen¹. Dabei stellt einerseits der direkte Export ohne gleichzeitige Tätigkeit von Direktinvestition sowohl den Vertrieb an Endkunden als auch jenen an Absatzmittler mit Sitz im Ausland dar². Diese fungieren mit spezifischem Marktwissen und bestehenden Abnehmerkontakten analog zu den indirekten Absatzorganen im nationalen Bereich als selbstständige Absatzmittler, wodurch die Kosten des Exports für Unternehmen variabel sind³. Oftmals werden dabei die Abwicklung und die Kosten des grenzüberschreitenden Warenverkehrs von den Importeuren übernommen⁴.

Der direkte Export in Verbindung mit Direktinvestitionen andererseits lässt sich mithilfe des Ressourceneinsatzes, den Unternehmen für den Vertrieb im Ausland aufbringen, charakterisieren. Je nach Umfang des Ressourceneinsatzes wird unterschieden zwischen Repräsentanz, Zweigniederlassung oder Verkaufsniederlassung im Ausland⁵. Repräsentanzen dienen der Auslandsmarkterschließung und Marktinformationsgewinnung und stellen sowohl personell als auch organisatorisch einen Bestandteil des grenzüberschreitend tätigen Unternehmens dar⁶. Aus diesen entwickeln sich meist fließend Zweigniederlassungen, die ebenfalls rechtlich unselbstständig sind, wenngleich sie eigenständige Unternehmensfunktionen unterhalten und über ein höheres Maß an Personalausstattung verfügen; sie dienen der Pflege bestehender und dem Aufbau neuer Kundenkontakte⁷. Die dritte Option des direkten Exports, der durch Direktinvestitionen begleitet wird, stellen eigene, dennoch rechtlich selbstständige Verkaufseinheiten dar⁸. Diese Unternehmen stehen unter der wirtschaftlichen Kontrolle und Einflussnahme des produzierenden Unternehmens und übernehmen für dieses die Lagerung und den Verkauf der Waren ebenso wie die Bereitstellung von Serviceleistungen im jeweiligen Land bzw. in der jeweiligen Region⁹. Die Steuerungsmöglichkeit des Geschäfts im Ausland durch kontrollierte Aktivitäten im jeweiligen Markt bietet für das produzierende Unternehmen den Vorteil verringerter Transaktionskosten, zudem kann die Muttergesellschaft über den gesamten im Auslandsmarkt erzielten Gewinn verfügen.

1 Vgl. Benkenstein, M., Stephan, A. (2004), S. 360.

2 Vgl. Büter, C. (2010), S. 67.

3 Vgl. Benkenstein, M., Stephan, A. (2004), S. 360 f.

4 Vgl. Schmid, S., Daniel, A. (2007), S. 104.

5 Vgl. Berndt, R., Fantapié Altobelli, C., Sander, M. (2010), S. 146 f.

6 Vgl. Berndt, R., Fantapié Altobelli, C., Sander, M. (2010), S. 147.

7 Vgl. Berndt, R., Fantapié Altobelli, C., Sander, M. (2010), S. 147.

8 Vgl. Benkenstein, M., Stephan, A. (2004), S. 361.

9 Vgl. Berndt, R., Fantapié Altobelli, C., Sander, M. (2010), S. 147.

Darüber hinaus kann sie den Umgang mit ggf. wettbewerbsrelevantem Know-how autonom steuern¹.

Neben dem direkten Export stellt gleichzeitig auch der indirekte Export eine bedeutende Alternative für die grenzüberschreitende Tätigkeit von Unternehmen dar². Beim indirekten Export entstehen den produzierenden Unternehmen im Gegensatz zum direkten Export keine bis geringe Fixkosten, da die zwischen-geschalteten rechtlich und wirtschaftlich unabhängigen Organe im Inland die Auslandsmarktbearbeitung und die sich anschließende Abwicklung des Export-geschäfts sowie die Haftung dafür übernehmen³.

Mögliche Organe im Rahmen einer indirekten Exportaktivität stellen Außen-bzw. Exporthändler und Exportagenten dar. Die Händler, die sich zumeist auf Produktgruppen oder Ländermärkte spezialisiert haben, zeichnen sich durch die Geschäftsaktivität auf eigene Rechnung und in eigenem Namen aus⁴, womit das mit dem Auslandsgeschäft verbundene Risiko vollständig von diesen übernommen wird⁵. Die im Inland angesiedelten Exportagenten sind ebenfalls rechtlich selbstständig, übernehmen jedoch im Gegensatz dazu kein Eigentum und damit kaum Risiken. Diese auf Provisionsbasis arbeitenden Handelsmittler bahnen bspw. Verträge mit Dritten an, nehmen Bestellungen an und pflegen insbesondere die für sie selbst relevanten Kundenbeziehungen⁶.

Die Bedeutung des indirekten Exports insbesondere für deutsche Unternehmen belegen kürzlich durchgeführte Untersuchungen; diese konnten zeigen, dass 47 Prozent der Unternehmen mit internationalen Kunden direkte Exportaktivitäten verfolgen, während gleichzeitig 44 Prozent der Unternehmen gleichzeitig indirekte Exportaktivitäten unterhalten⁷. Die Handelsmittler decken dabei nicht nur die Aktivitätsbereiche der reinen Logistikleistung zum ausländischen Konsumenten ab, sondern auch die Analyse relevanter Märkte für spezifische Produkte und die Wahl der relevanten Kontakte für die Markterschließung. Sie übernehmen damit für Unternehmen, in denen keine Exportmarktforschung stattfindet, bspw. die Aufgabe der Marktattraktivitätsermittlung, wodurch sich die Unsicherheit der Marktbearbeitung für produzierende Unternehmen reduzieren lässt⁸. Neben die-

1 Vgl. Al-Laham, A., Welge, M. K. (2008), S. 647.

2 Vgl. Felbermayr, G., Jung, B. (2011), S. 634.

3 Vgl. Grabner-Kräuter, S. (1992), S. 435.

4 Vgl. Büter, C. (2010), S. 67 f.

5 Vgl. Benkenstein, M., Stephan, A. (2004), S. 357.

6 Vgl. Benkenstein, M., Stephan, A. (2004), S. 358.

7 Vgl. Fryges, H. (2005), S. 16.

8 Vgl. Helm, R. (2004), S. 56.

ser Exportmarktforschung, die 37 Prozent der Handelsmittler für produzierende Unternehmen durchführen, stellt die Suche nach ausländischen Kunden mit 44 Prozent die wichtigste Funktion der indirekten Vertriebsorgane dar. Zusätzlich wird ein indirektes Vertriebsorgan in 27 Prozent als Qualitätssicherer tätig¹.

Die in der Praxis in einem bedeutenden Umfang genutzten, aber in der klassischen Handelstheorie vernachlässigten indirekten Exportaktivitäten in Form von Handelsmittlern bieten gegenüber dem direkten Handel verschiedene Vorteile, insbesondere hinsichtlich der Kosten des Vertriebsnetzaufbaus und hinsichtlich des inhärenten Risikos². Kosten- und aufwandsbezogen stellt diese Gestaltung des Exportgeschäfts für das herstellende Unternehmen quasi ein Inlandsgeschäft dar³: Produzierende Unternehmen benötigen bei diesem Exportmodus kein eigenes Vertriebsnetz, sondern können von bereits bestehenden Distributionskanälen der beauftragten Organe profitieren; sie verzichten gleichzeitig auf größeren Einfluss auf die Vertriebsaktivitäten und auf den direkten Kontakt zu den Endabnehmern im Ausland⁴. Im Falle eines kostenintensiveren Marktzugangs werden diese umfangreich eingesetzt, ebenso bei geringer Auslandsmarktgröße. Die Höhe der Transportkosten wirkt sich einzelnen Untersuchungen zufolge hingegen nicht auf die Nutzung von Handelsmittlern aus⁵.

Die Entscheidung für bzw. gegen eine bestimmte Exportform wird von Unternehmenslenkern meist primär abhängig von Risikoüberlegungen getroffen; explizit nimmt die Nutzung von Handelsmittlern bei steigendem Enteignungsrisiko zu⁶. Neben den Risikoaspekten spielen weitere Parameter eine entscheidende Rolle für strategische Entscheidungen⁷; dies konnte auch für die Wahl des Exportmodus bestätigt werden. Die in diesem Aspekt unternommenen Untersuchungen zeigen, dass die Entscheidung zwischen indirektem und direktem Export durch die Unternehmensgröße⁸ und die Unternehmensproduktivität⁹ beeinflusst wird. Die mit dem indirekten Export verbundenen geringeren Kosten der Markterschließung bei gleichzeitig geringer Übernahme von Risiken lässt die Einschaltung von Handelsmittlern für Unternehmen, die nur geringe finanzielle Mittel für die Aus-

1 Vgl. Abel-Koch, J. (2011a), S. 12.

2 Vgl. Schröder, P. J. H., Trabold, H., Trübswetter, P. (2003), S. 3.

3 Vgl. Benkenstein, M., Stephan, A. (2004), S. 357.

4 Vgl. Benkenstein, M., Stephan, A. (2004), S. 362 f.

5 Vgl. Schröder, P. J. H., Trabold, H., Trübswetter, P. (2003), S. 18.

6 Vgl. Felbermayr, G., Jung, B. (2011), S. 647.

7 Vgl. Child, J., Mansfield, R. (1972), S. 369.

8 Vgl. Abel-Koch, J. (2011b), S. 25.

9 Vgl. Abel-Koch, J. (2011a), S. 21.

landsmarkterschließung bereitstellen können oder wollen, wirtschaftlich sinnvoll erscheinen. Entscheidend für die Wahl des Exportmodus ist somit die für eine gezielte Internationalisierung mittels Exports vorhandene Investitionsbereitschaft¹: Größere Unternehmen sind aufgrund der oftmals besseren finanziellen Rahmenbedingungen ebenso wie sehr effiziente Unternehmen eher dazu bereit, diese Investitionen zu tätigen². Zudem spielen die Qualitätsmerkmale der Produkte eines Unternehmens eine Rolle, weil Produzenten bei höherer Qualität ein gesteigertes Interesse an der eigenverantwortlichen Distribution und dadurch erhöhten Kontrolle der Vorgänge haben. Innovationsorientierte Unternehmen nutzen hingegen in relativ großem Umfang Handelsmittler, da diese eher über die für eine schnelle Produktverbreitung notwendigen Kundenkontakte verfügen³.

Der indirekte Export stellt folglich eine Möglichkeit dar, eine Vielzahl von Auslandsmärkten ohne langfristige Ressourcenbindung zu erschließen und durch gelegentliche indirekte Exportaktivitäten erste Erfahrungen in ausländischen Märkten zu sammeln⁴. Vorteilhaft scheint dies insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen mit sehr limitierten finanziellen Spielräumen zu sein, ebenso für Unternehmen, die das Auslandsgeschäft in bestimmten Märkten sporadisch und mit geringem Risiko initiieren möchten⁵. Diese in der betriebswirtschaftlichen Praxis umfassend genutzte Alternative zu direkten Exportaktivitäten hat trotz ihrer relativ hohen praktischen Bedeutung erst sehr spät Berücksichtigung in der Literatur zum internationalen Handel gefunden; diese ist momentan jedoch primär geprägt durch Untersuchungen zu den Charakteristika der Handelsvermittler⁶.

Exportkooperationen stellen im Gegensatz zum indirekten Export fakultative Zusammenschlüsse mehrerer Unternehmen mit den Zielen, Markteintrittsbarrieren zu überwinden, die spezifischen Probleme bei der nachhaltigen Bearbeitung von Auslandsmärkten zu beheben und sowohl die Risiken als auch die Kosten im Exportgeschäft zu verringern, dar⁷. Die einzelnen, weiterhin ihre rechtliche und wirtschaftliche Selbstständigkeit beibehaltenden Unternehmen schließen sich hinsichtlich der von ihnen fokussierten Wertschöpfungsstufe primär horizontal

1 Vgl. Abel-Koch, J. (2011a), S. 21.

2 Vgl. Colantone, I., Sleuwaegen, L. (2010), S. 1253.

3 Vgl. Abel-Koch, J. (2011b), S. 25.

4 Vgl. Benkenstein, M., Stephan, A. (2004), S. 365.

5 Vgl. Abel-Koch, J. (2011b), S. 25.

6 Vgl. Abel-Koch, J. (2011a), S. 21.

7 Vgl. Grabner-Kräuter, S. (1992), S. 435 f.

zusammen, um durch eine konzertierte Vorgehensweise die Erfolgswahrscheinlichkeit einer international ausgerichteten Markterschließung zu erhöhen¹.

Neben der Leistungserstellung im Inland und dem anschließenden grenzüberschreitenden Absatz der Produkte verfügen Unternehmen über die Option, ihre Leistungen direkt im Ausland zu erstellen. Hierbei ist sowohl die Leistungserstellung ohne die Tätigkeit von Direktinvestitionen als auch die Leistungserstellung mit Tätigkeit von Direktinvestitionen möglich. Zu der ohne Kapitaleinsatz erfolgenden Leistungserstellung zählen die Kooperationsformen Lizenzvergabe mit den Ausprägungen Herstellungs-, Handels- und Markenlizenz² sowie Franchising mit den Ausprägungen Produkt-, Vertriebs- und Dienstleistungsfranchising³. Diese Formen werden auf vertraglicher Basis begründet; in das Ausland werden somit nur immaterielle Ressourcen des Unternehmens transferiert, weshalb das finanzielle Risiko für das Ursprungslandunternehmen vergleichsweise gering ist⁴. Dabei regelt ein Lizenzvertrag die Übertragung des Nutzungsrechts an immateriellem Eigentum, eine Franchisevereinbarung enthält zusätzlich zum Nutzungsrecht von gewerblichen Rechten weitergehende Unterstützungsvereinbarungen mit Bezug auf Managementinhalte. Darüber hinaus kann die Auftragsproduktion für einen bestimmten Markt mit einem Drittunternehmen vereinbart werden, außerdem kann spezifisches Management-Know-how im Rahmen von mittel- bis langfristigen Verträgen transferiert werden⁵.

Für den Fall, dass die Leistungserstellung im Ausland nicht durch Dritte erfolgen soll, kommt die Tätigkeit von Direktinvestitionen in Frage⁶. Die möglichen Varianten lassen sich dabei hinsichtlich des Anteils am Eigentum des Zielunternehmens unterscheiden: Neugründungen werden i. d. R. selbstständig vom gründenden Unternehmen durchgeführt, das somit 100 Prozent des Eigentums besitzt. Bei Joint Ventures, die im Ausland operativ aktiv sind und hierzu vollkommen neu ausgestattet oder aus Bestehendem der Partner zusammengefügt sein können, sind Anteilsverteilungen zwischen 25 bis 50 Prozent die Regel⁷. Dies führt gleichzeitig zu erhöhtem Abstimmungsbedarf zwischen den beteiligten Parteien und zu einer anteilsabhängigen Verteilung der Gewinne, parallel dazu jedoch auch zu

1 Vgl. Benkenstein, M., Stephan, A. (2004), S. 359.

2 Vgl. Büter, C. (2010), S. 101.

3 Vgl. Büter, C. (2010), S. 106.

4 Vgl. Grabner-Kräuter, S. (1992), S. 437.

5 Vgl. Coenberg, A. G., Schultze, W. (2005), S. 63.

6 Vgl. Coenberg, A. G., Schultze, W. (2005), S. 64.

7 Vgl. Coenberg, A. G., Schultze, W. (2005), S. 64.

einer Begrenzung der dem spezifischen Auslandsgeschäft inhärenten Risiken¹. Bei Akquisitionen liegen neben dem vollständigen Eigentumserwerbs am Zielunternehmen auch nicht vollständige Anteilsübernahmen in Form von Mehrheitsbeteiligungen und oftmals auch in Form von Minderheitsbeteiligungen vor. Es lässt sich erkennen, dass die eigenverantwortliche kapitalintensive Leistungserstellung im Ausland das intensivste Auslandsengagement – verbunden mit umfassenden wirtschaftlichen und politischen Risiken² und auch Chancen – darstellt.

Aktuell erscheint aufgrund der Etablierung multinationaler Unternehmen eine Fokussierung der Wertschöpfungsketten notwendig zu sein, da deren strategische Streuung über das Heimatland hinaus für viele Unternehmen die Grundlage für nachhaltig wirksame Wettbewerbsvorteile darstellt³. Als gegeben wird dabei weiterhin die zuvor dargestellte Dichotomie der Leistungserstellung im Inland und der Leistungserstellung im Ausland angesehen. In diesem Kontext lassen sich allgemein drei unterschiedliche Möglichkeiten der Wertschöpfungskettenverteilung identifizieren: Zum einen besteht die Möglichkeit, eine lokal konzentrierte, vollständige Wertschöpfungskette zu etablieren, bei der alle Aktivitäten an einem Ort gebündelt sind und von dem aus alle Kunden im Ausland mittels Export beliefert werden. Zum anderen kann in den jeweiligen Ländern, in denen ein Unternehmen anfangs vertriebsbezogen tätig ist, in der Folge ein autarkes Wertschöpfungskettensystem aufgebaut werden, das unabhängig vom Mutterland agiert und welches somit flexibel an lokale Anforderungen angepasst werden kann⁴. Die dritte Option stellt der Aufbau eines Wertschöpfungsnetzwerkes dar, in welchem die Aktivitätsverteilung durch Ausnutzung lokaler Kostenvorteile eine optimierte Wertschöpfung ermöglicht. Durch die Lenkung insbesondere der Produktionsaktivitäten kommt es zu einer Verlagerung von Wertschöpfungskettengliedern in der weltweiten Dimension⁵. Zuvor mittels Märkten koordinierte Transaktionen werden dabei teilweise durch eine Internalisierung abgelöst⁶. Die Erreichung des Gesamtunternehmensziels wird bei diesen Netzwerken operativ durch die Ressourceneinsatzoptimierung sichergestellt, wobei sie im Rahmen der möglichen kurzfristigen Zielabweichungen bei internationaler Unternehmenstätigkeit variabel in der Gesamtplanung einbezogen wird⁷. Erst bei einer solchen Verteilung von

1 Vgl. Grabner-Kräuter, S. (1992), S. 437 f.

2 Vgl. Grabner-Kräuter, S. (1992), S. 438.

3 Vgl. Schmid, S. (2004), S. 76 f.

4 Vgl. Coenberg, A. G., Schultze, W. (2005), S. 56 ff.

5 Vgl. Macharzina, K. (2009), S. 52.

6 Vgl. Coase, R. H. (1937), S. 388.

7 Vgl. Macharzina, K. (2009), S. 52 f.

Wertschöpfungskettenelementen ergeben sich für die Unternehmen Internationalisierungsvorteile in Bezug auf die Kosteneffizienz, den Ressourcenzugang, die Skaleneffekte, die Marketingsynergien, den Wissenstransfer und die Redundanzvermeidung¹.

Generell lässt sich damit festhalten, dass sich durch die den Unternehmen zur Verfügung stehende Vielfalt der Optionen zur geographischen Verteilung der Wertschöpfungskettenaktivitäten auch die Anzahl der in Frage kommenden strategischen Optionen zur Bearbeitung von Auslandsmärkten vergrößert. Die Form der Markterschließung entscheidet über den langfristigen Erfolg des Internationalisierungsprozesses, auch wenn die Entscheidung über den Markteintritt und die Marktbearbeitung aufgrund von sich ändernden unternehmensexternen Bedingungen einem hohen Grad an Anpassungsnotwendigkeit unterliegen kann². Die umfangreiche Nutzung indirekter Exportaktivitäten ist bspw. nachweisbar für kleine und mittlere Unternehmen, wohingegen große Unternehmen aufgrund des oftmals vorhandenen notwendigen Kapitals und der gleichzeitig vorhandenen personellen Ausstattung umfangreich insbesondere direktexportierend aktiv zu sein scheinen.

Es lässt sich in der Gesamtschau erkennen, dass die in der Literatur aufgeführte leistungserstellungsbezogene Darstellung unter dem Aspekt der inländischen Leistungserstellung verschiedene Formen des Vertriebs subsummiert, sie allerdings unter dem Aspekt der ausländischen Leistungserstellung verschiedene Formen der Leistungserstellung aufzeigt³. Im Falle der Leistungserstellung im Ausland ist jedoch nicht nur die Distribution relevant, es sind ebenfalls die vorgelagerten Wertschöpfungsaktivitäten im Ausland ausschlaggebend. Hierbei kann die Leistungserstellung mittels Vereinbarungen mit Dritten vor Ort erfolgen oder durch Errichtung von Produktionsstätten mittels der Tätigkeit von Direktinvestitionen⁴.

Um dezidiert auf die relevanten Herausforderungen der Unternehmen im Bereich der internationalen Aktivität einzugehen, sei auf die Relevanz der Schnittstellenbetrachtung hingewiesen, die sich aus dem umfangreichen Zusammenwirken von in- und ausländischen Akteuren ergibt. Eine absatzseitige Initiierung des Aufbaus von ausländischen Produktionseinheiten ist oftmals angezeigt, diese ist jedoch nicht universell erklärend. Wie zuvor angesprochen wurde, spielen insbesondere auch beschaffungsseitige Markteintritte in Form einer Internalisierung

1 Vgl. Coenenberg, A. G., Schultze, W. (2005), S. 58 f.

2 Vgl. Grabner-Kräuter, S. (1992), S. 435.

3 Siehe hierzu die Abbildung 4 am Anfang dieses Kapitels, welche die oftmals in der Literatur als maßgeblich wahrgenommene Dichotomie einer Leistungserstellung im Inland und einer Leistungserstellung im Ausland widerspiegelt.

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

von Ressourcenzugangsvorteilen eine Rolle. Deswegen wird an dieser Stelle die Austauschmöglichkeit an der Schnittstelle Produzent und Konsument mit besonderem Fokus auf die Differenzierung von Inland und Ausland berücksichtigt (vgl. Abb. 4).

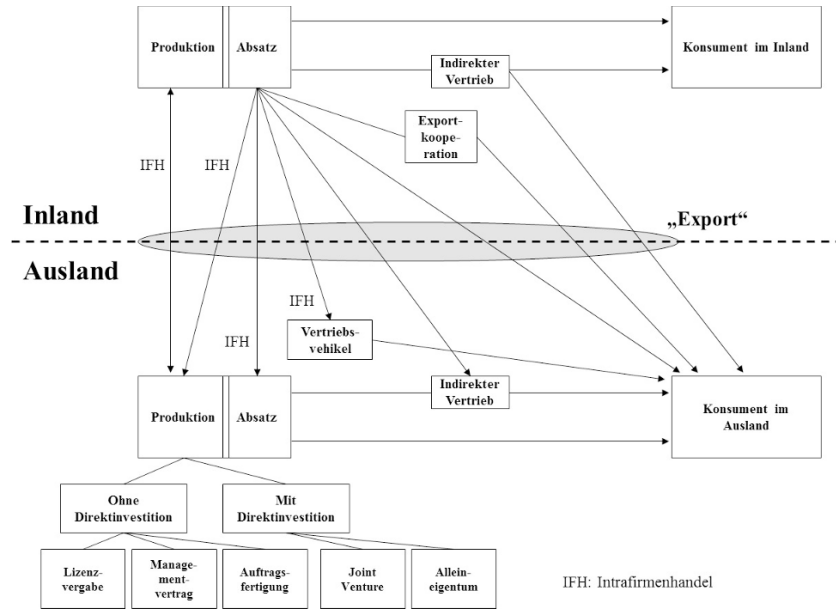


Abbildung 4 Grenzüberschreitende Beziehung von Produzent und Konsument¹

Die im nationalen Bereich existierende Systematisierung der Distributionsorgane ist dabei ebenfalls im Falle von ausländischen Abnehmern anwendbar²: Der Vertrieb erfolgt folglich sowohl indirekt mittels Absatzhelfern oder Absatzmittlern als auch direkt mit und ohne die Tätigkeit von Direktinvestitionen³. Zudem kommt es bei multinationalen Unternehmen zusätzlich zu grenzüberschreitendem Intrafirmenhandel. Es lässt sich erkennen, dass die Betrachtung der Unternehmen im Kontext der Streuung von Teilen der unternehmensspezifischen Wertschöpfungskette die Reichweite von strategischen Analysen verbessert⁴ und die inhärenten

¹ Eigene Darstellung.

² Vgl. Benkenstein, M., Stephan, A. (2004), S. 356.

³ Vgl. Wöhe, G., Döring, U. (2010), S. 505 f.

⁴ Vgl. Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., Sullivan, D. P. (2010), S. 477.

Wirkungszusammenhänge die spezifischen Markteintrittsstrategien erklären können¹.

Aufgrund dieser Abbildung wird die bislang lediglich rudimentär vollzogene Betrachtung der spezifisch vorliegenden Handelsbeziehungen im Exportkontext verdeutlicht, welche die Diskrepanz zwischen volkswirtschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Analyseebene aufzeigt. Erst durch die Darstellung der zugrundeliegenden Schnittstellen wird ersichtlich, dass unter der volkswirtschaftlich betrachteten Gesamtgröße „Export“ sehr viele unterschiedliche Austauschbeziehungen der grenzüberschreitend involvierten Parteien, primär bestehend aus Produzent und Konsument, subsummiert werden.

Die möglichen Degressionseffekte durch eine Auslastung der vorhandenen Kapazitäten im bereits nachfragereichen Heimatland Deutschland sprechen bspw. dafür, ausländische Märkte anfangs mittels Exports zu bedienen. Insbesondere für deutsche Unternehmen spielt die Bedienung von Endkunden mit Produkten eine herausragende Rolle, weshalb in dem beobachtbaren Maße Exporte aus dem deutschen Wirtschaftsgebiet auftreten. Darüber hinaus animiert die ausländische Wahrnehmung der Produkte Made in Germany zusätzlich viele Unternehmen dazu, einen entscheidenden Teil der Wertschöpfungskette weiterhin in Deutschland zu belassen: den letzten Schritt der Wertschöpfung hin zum Endprodukt, welcher insbesondere die Deklaration mit diesem als Qualitätssiegel wahrgenommenen Etikett legitimiert. Der Export als Unternehmensaktivität ist damit insbesondere aus einer deutschen Perspektive betrachtet nicht gleichwertig neben den zuvor unter der Leistungserstellung im Ausland aufgeführten Markteintritts- und Marktbearbeitungsoptionen zu sehen. Er stellt vielmehr ein in der betriebswirtschaftlichen Praxis umfangreich angewendetes Instrument dar, hinter dessen Nutzung eine Vielzahl von möglichen strategischen wie auch operativen Beweggründen steht.

In der Literatur hat man sich der Nutzung der Varianten zur Internationalisierung aus mehreren Blickrichtungen zugewandt. Nachdem zuvor die Relevanz der Exportaktivitäten als Form der Unternehmenstätigkeit in der Realwirtschaft dargestellt wurde und diese Aktivität in die Gesamtschau der den Unternehmen zur Verfügung stehenden Internationalisierungsstrategien eingeordnet wurde, erfolgt im nächsten Schritt eine Betrachtung, in der eine auf die Dynamik der Internationalisierung bezogene Perspektive eingenommen wird.

1 Vgl. Al-Laham, A., Welge, M. K. (2008), S. 648.

2.2 Rolle des Exports in Internationalisierungsprozessansätzen

In den vergangenen fünfzig Jahren hat sich ein eigener Forschungszweig entwickelt, um die zuvor dargestellten Optionen der unternehmerischen Betätigung im Ausland explizit in ihrem dynamischen Kontext zu betrachten. Dieser dynamischen Komponente und damit dem strategischen Aspekt der Marktbearbeitung¹ hat sich umfangreich die Internationalisierungsprozessforschung gewidmet. In diesem Forschungsfeld lassen sich idealtypisch vier Untersuchungsströmungen unterscheiden: erstens der grundlegende Produktlebenszyklusansatz nach Vernon, zweitens die klassischen Ansätze, zu denen die Ansätze der skandinavischen Internationalisierungsprozessforschung aus Uppsala und Helsinki zählen, drittens die innovationsorientierten Ansätze, welche primär aus den Arbeiten auf Basis der Daten einer Untersuchung von Unternehmen im US-Bundesstaat Wisconsin hervorgingen², sowie viertens neue Ansätze, welche nach dem Jahr 1990 entstanden sind und die zumeist spezifische Facetten des Internationalisierungsprozesses beleuchten (vgl. Tab. 2).

Die Übersicht zu den in der vorliegenden Arbeit hinsichtlich der Bedeutung des Exports untersuchten Internationalisierungsprozessansätzen zeigt insgesamt elf Arbeiten bzw. Ansätze, denen teilweise jeweils eine Vielzahl von Publikationen zuzuordnen ist. Aufgrund ihrer Relevanz für die einschlägige Literatur³, die insbesondere anhand der absoluten Zitationshäufigkeit einzelner Veröffentlichungen abgeleitet werden kann – maßgeblich ist hierbei die Zitationshäufigkeit der als Hauptbeitrag zu bezeichnenden Publikation –, werden diese Ansätze im Folgenden näher betrachtet. Die Darstellung erfolgt dabei mit einer Schwerpunktlegung auf die Nachzeichnung von Einflussfaktoren, welche die Markterschließungsstrategiewahl beeinflussen; diese Faktoren werden anschließend in Kapitel 2.2.5 komprimiert aufgeführt.

1 Vgl. Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 441.

2 Siehe abweichend dazu die Systematisierung von Schelhowe, welcher die Exportstufenmodelle den traditionellen Ansätzen zuordnet (vgl. Schelhowe, C. L. [2010], S. 24).

3 Vgl. Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 472.

Tabelle 2 Einordnung relevanter Internationalisierungsprozessansätze¹

Ansatz bzw. Autor	Erscheinungsjahr	Anzahl Zitationen des Hauptbeitrags^a
<i>Internationaler Produktlebenszyklusansatz</i>		
Vernon	1966	8833
<i>Klassische Ansätze</i>		
Uppsala: insbesondere Johanson und Vahlne	1977, auch 2009	1977: 7416 ^b 2009: 1007
Helsinki: Grundlagen insbesondere von Luostarinen	1979	Monographie
<i>Innovationsorientierte Ansätze</i>		
Bilkey/Tesar	1977	1709
Cavusgil	1981	628
Czinkota/Johnston	1981	173
Reid	1981	Buchbeitrag
<i>Neue Ansätze zum Internationalisierungsprozess</i>		
Gestalt Approach of International Business Strategies	1991	156
Drei-E-Konzept	1997 und folgende	1997: 103
Born Globals	ab 1994	Synthetischer Ansatz
Swoboda	2002	Monographie

a Quelle bei Journalbeiträgen: Anzahl der Zitationen laut Google Scholar (2014a), Abruf: 08.09.2014.

b Vgl. Journal of International Business Studies (2014): Laut der Journal of International Business Studies- (JIBS)-internen Zitationszählung liegt dieser Artikel mit 1780 Zitationen auf Platz 1 der meistzitierten JIBS-Veröffentlichungen.

2.2.1 Internationaler Produktlebenszyklusansatz als Ausgangspunkt

Die theoretische Grundlage der Untersuchungen, deren Ergebnisse Raymond Vernon im Jahr 1966 veröffentlichte, bildet u. a. die Theorie der technologischen Lücke, welche Posner im Jahr 1961 für Industriegüter hergeleitet hatte². Posner konnte dabei aufzeigen, dass unterschiedliche technologische Niveaus der Heimat- und Zielländer für den Umfang, die Richtung und die zeitliche Veränderung von

¹ Eigene Darstellung.

² Vgl. Vernon, R. (1966), S. 197.

Exportaktivitäten verantwortlich sind¹. Die Erkenntnis Posners, dass Innovationen auch im Bereich der internationalen Unternehmensaktivität eine entscheidende Rolle spielen, wurde nachfolgend ebenso zum Ausgangspunkt der Überlegungen Vernons wie die Berücksichtigung von Unsicherheit und Risiko². Er entfernte sich damit radikal von den bis zu diesem Zeitpunkt als primäre Erklärungsgrundlage dienenden komparativen Kostenvorteilen³ – auch, weil er das Vorhandensein von Skaleneffekten für die Erklärung von unterschiedlichen Handelsmustern hinzuzog⁴.

In der Publikation von 1966 fokussiert Vernon die Herausforderungen insbesondere von Unternehmen aus entwickelten Ländern, zu denen damals insbesondere die USA zählten, und differenziert drei Reifestadien von Produkten: neue Produkte, reife Produkte und standardisierte Produkte. Er beginnt mit der Grundannahme, dass sich die Unternehmen in entwickelten Ländern untereinander nicht grundlegend unterscheiden⁵; dennoch ist der Zugang zu Informationen im eigenen Land am leichtesten und die Wissensgenerierung in diesem gleichzeitig mit der geringsten Unsicherheit verbunden. Unternehmen werden folglich bei Neuprodukten und somit bei Produkten, die im ersten Reifestadium anzusiedeln sind, die Einführung im Heimatmarkt bevorzugen, da hier die Kommunikation zwischen den Verantwortlichen im Unternehmen und den externen Marktteilnehmern unmittelbar erfolgen kann⁶. In der Konsequenz werden wirtschaftlich verwertete Neuentwicklungen Merkmale besitzen, für die im Heimatmarkt ex ante besonders hohe Chancen auf einen späteren Markterfolg erkannt werden⁷.

Das zweite Reifestadium stellt das reife Produkt dar. Im Falle erfolgreich eingeführter Neuprodukte hat die steigende Nachfrage zu abnehmender Flexibilitätsnotwendigkeit und zu steigendem Standardisierungspotential seitens der Hersteller geführt, wodurch die Generierung von Skaleneffekten ermöglicht wird. Im dritten Stadium sind die Produkte ausgereift und zeichnen sich durch einen hohen Grad der Standardisierung aus. Im Anschluss an die fortgeschrittene Standardisierung determinieren hierbei die Anpassungsfähigkeit des Produktes und dessen Anforderungen an ein geeignetes Produktionsumfeld die strategische Pro-

1 Vgl. Posner, M. V. (1961), S. 323.

2 Vgl. Vernon, R. (1966), S. 191 und S. 197.

3 Siehe Kapitel 1 der vorliegenden Arbeit.

4 Vgl. Vernon, R. (1966), S. 190.

5 Vgl. Vernon, R. (1966), S. 191.

6 Vgl. Vernon, R. (1966), S. 192 ff.

7 Vgl. Cassiman, B., Golovko, E. (2010), S. 56.

duktionsstandortwahl¹. Die Entscheidungsgrundlage für diese Standortwahl kann Vernon zufolge erst eine Kostenbetrachtung der jeweiligen Standortoption liefern: Eine Verlagerung von Produktionsaktivitäten ist erst dann als vorteilhaft einzuschätzen, wenn die prognostizierten durchschnittlichen Kosten der Produktionsaktivität im Zielland geringer sind als die Kosten der Produktion im Heimatland zuzüglich der notwendigen Kosten für den Transport ins Zielland². Dadurch wird betriebswirtschaftlich bedingt weniger entwickelten Ländern die Möglichkeit eröffnet, im Rahmen des Aufbaus von Produktionskapazitäten für standardisierte Produkte komparative Kostenvorteile aufzuweisen³. Maßgebliche Unterschiede in Bezug auf die Arbeitskosten der relevanten Zielländer werden folglich auch dazu führen, dass es in einem nächsten Schritt zu Importen der standardisierten Produkte aus weniger entwickelten Ländern in das Heimatland kommt⁴.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass in den ersten Phasen, insbesondere in der Phase der Neuprodukteinführungen, die Nachfrage aus dem Ausland mittels Export aus dem Heimatland, in dem produziert wird, befriedigt wird. Erst in der Phase des standardisierten Produktes haben Unternehmen die Möglichkeit, auch im Ausland zu produzieren, da einzelne Länder komparative Kostenvorteile bei der Leistungserstellung aufweisen können⁵. Vernon selbst fasste seinen Ansatz als der Tradition des Leontief-Paradoxons folgend auf, welches den Handel unterschiedlicher Güter auf deren kapital- und arbeitsspezifische Eigenschaften zurückführte, gleichzeitig sah er ihn aber auch als Gegenentwurf zum Heckscher-Ohlin-Paradigma, da dieses Wissensaspekte unberücksichtigt ließ⁶. Er bezieht die Internationalisierung von Unternehmen folglich auf den sequenziellen Ablauf von Reifestadien einzelner Produkte und nicht auf den Entwicklungsprozess eines Unternehmens als Entität. Auf der zu diesem Zeitpunkt neuartigen Grundlagenlegung Vernons aufbauend haben sich die klassischen und innovationsbezogenen Ansätze der Internationalisierungsprozessforschung entwickelt; zudem rekurrieren einige der neueren Ansätze auf einzelne Aspekte der Arbeit Vernons.

Betriebswirtschaftlich fundierte Befunde für eine komplementäre Verfolgung von Exportaktivitäten lieferte Vernon hingegen in seinen auf die Publikation von 1966 folgenden Veröffentlichungen. In seiner Ausarbeitung aus dem Jahr 1970 ergänzte er bspw. seinen originären Ansatz von 1966 um die vertiefte Betrach-

1 Vgl. Vernon, R. (1966), S. 203.

2 Vgl. Vernon, R. (1966), S. 197.

3 Vgl. Vernon, R. (1966), S. 202.

4 Vgl. Vernon, R. (1966), S. 200.

5 Vgl. Cassiman, B., Golovko, E. (2010), S. 56.

6 Vgl. Vernon, R. (1966), S. 201 f.

tung der Rolle von Unsicherheit und Risiko im internationalen Handel. Beides sind Vernon zufolge dominierende Faktoren für die Findung von Entscheidungen von Unternehmensverantwortlichen mit Bezug zum Handel von Neuprodukten. Insbesondere in der grenzüberschreitenden Aktivität entwickeln diese Faktoren starken Einfluss auf die Wahl der Handelsform, da mit dem Aufbau von spezifischem Wissen finanzieller und zeitlicher Aufwand verbunden ist¹. Langfristig relevant für die Wahrnehmung von Exportaktivitäten sind nach Ansicht der Autoren Vernon und Gruber deshalb die bestehenden Unterschiede in der Ausstattung mit Faktoren – insbesondere die Ausstattung der Länder mit qualifiziertem Humankapital –, welche zum Zeitpunkt der Internationalisierung im jeweiligen Zielland ggf. noch nicht in einem ausreichenden Maße vorhanden ist².

Die Erkenntnis, dass sich die Rahmenbedingungen für international tätige Unternehmen verändert haben, führte ebenso wie die am ursprünglichen Produktlebenszyklusansatz geäußerte Kritik dazu, dass Vernon seinen Ansatz von 1966 überarbeitete und er diese Anpassungen im aktualisierten Ansatz von 1979 veröffentlichte. Die zunehmende Bedeutung von multinationalen Unternehmen und die dadurch umfangreich beobachtbare globale Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten veranlassten ihn dazu, drei idealtypische Kategorien von international tätigen Unternehmen zu entwickeln: heimatverbundene, standardisierende und weltweit absuchende Unternehmen. Heimatverbundene Unternehmen agieren gleichsam wie Unternehmen, die lediglich auf dem Heimatmarkt tätig sind. Diese überlassen die Analyse des spezifischen Auslandsmarktes und dessen Bearbeitung den jeweiligen ausländischen Einheiten. Innovationen werden in diesen Unternehmen im Heimatland angestoßen, den Auslandseinheiten obliegt dann die Einführung in dem jeweiligen Auslandsmarkt, ggf. ist diese auch fakultativ. Lediglich bei diesen heimatverbundenen Unternehmen lassen sich die Aussagen des ursprünglichen Produktlebenszyklusansatzes weiterhin beobachten³.

Standardisierende Unternehmen entwickeln hingegen Produkte, die aufgrund branchenspezifischer Eigenschaften, z. B. in den Bereichen Rohstoffe und Chemie, keine länderspezifische Anpassung notwendig macht⁴. Auch in weiteren Branchen, bspw. im Bereich der Produktion von Flugzeugen und Automobilen sowie der Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, sprechen die Vorteile der Realisierung von Skaleneffekten sowohl im Produktions- als auch im Vertriebsbereich für die Standardisierung der Produkte und damit auch die der

1 Vgl. Vernon, R. (1970), S. 4.

2 Vgl. Gruber, W. H., Vernon, R. (1970), S. 267.

3 Vgl. Vernon, R. (1979), S. 263 f.

4 Vgl. Brooky, H. et al. (1980), S. 6.

vorgelagerten Wertschöpfungsstufen¹. Aufgrund der hohen Relevanz erfolgreicher Innovationen werden bei diesen Unternehmen wettbewerbsrelevante Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten im Heimatland zentralisiert, die ermöglichte Verringerung der Kommunikationskosten mündet gleichzeitig in einer Verlagerung von Routineinnovationsaktivitäten zu kostengünstigen Standorten². Die Aufspaltung der Produktionswertschöpfungskette und die Verlagerung von Produktionsaktivitäten aufgrund von Kostenaspekten entsprechen einer global ausgerichteten Optimierung, deren Auftreten im ursprünglichen Produktlebenszyklusansatz noch nicht berücksichtigt wurde.

Die dritte Kategorie stellen global absuchende Unternehmen dar. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass sie sich in einer Welt ohne Kommunikationsbarrieren bewegen, in der keine Kosten für den Informationsaustausch existieren und in der mit einer umfangreichen geographischen Distanz keine Unsicherheit verbunden ist. In diesem möglichen Umfeld kann jeder Markt den Stimulus für Innovationen liefern, aufgrund bestehender Kostenunterschiede auf einzelnen Stufen der Wertschöpfungskette wird das global absuchende Unternehmen eine Optimierung der notwendigen Aktivitäten vornehmen. Die Einführung von neuen Produkten kann deshalb auch zeitgleich auf jedem beliebigen Markt erfolgen³; der Export erfolgt dann bspw. aus den Ländern, in denen optimale Produktionsvoraussetzungen herrschen, in die Länder, in denen die Innovationen angeboten werden⁴. Das Unternehmen entfernt sich damit sehr weit bis gänzlich von seinem Heimatmarkt und reagiert auch kurzfristig auf Umweltveränderungen mittels einer Verlagerung der betroffenen Aktivitäten⁵. Der Entwurf dieser Welt erschien Vernon 1979 von hypothetischer Natur zu sein, dennoch diskutierte er ihn umfassend⁶: Im Fall von Unternehmen, die dieser dritten Kategorie angehören, ist der ursprüngliche Produktlebenszyklusansatz als nicht anwendbar und folglich als überholt zu bezeichnen⁷.

Vernon resümierte, dass die Aussagekraft des Abhängigkeitsverhältnisses von Technologie und Land durch die global ausgerichteten Wertschöpfungsaktivitäten abgenommen hätte, auch wenn global absuchende Unternehmen seiner Ansicht

1 Vgl. Vernon, R. (1979), S. 262.

2 Vgl. Vernon, R. (1979), S. 262 f.

3 Vgl. Brooky, H. et al. (1980), S. 6.

4 Vgl. Vernon, R. (1979), S. 262.

5 Vgl. Vernon, R. (1979), S. 261 f.

6 Vgl. Vernon, R. (1979), S. 261.

7 Vgl. Vernon, R. (1979), S. 262.

nach zu dieser Zeit noch nicht existierten¹. Der ursprüngliche Produktlebenszyklusansatz ist demnach weiterhin nur für kleine, heimatverbundene Unternehmen anwendbar, zudem lediglich bei stark steigenden Inputkosten oder bei weiterhin großen Unterschieden der Einkommensniveaus der Länder². Abschließend stellt Vernon in seiner Ausarbeitung fest, dass der ursprüngliche Produktlebenszyklusansatz als Vorhersageinstrument insbesondere für US-amerikanische Unternehmen die frühere Anwendbarkeit nicht mehr besitzt, dieser kann nun jedoch dazu genutzt werden, das Vorgehen und die Motivation vieler Unternehmen weltweit zu erklären³. Exportaktivitäten sind der angepassten Variante des Produktlebenszyklusansatz nach induziert durch den Standort der Produktionsaktivität und durch den Markt, in dem die Innovationen eingeführt werden. Trotz der umfangreichen Erklärungskraft dieser Veröffentlichung hat diese weit weniger Aufmerksamkeit in der internationalen Managementliteratur erfahren als die vorherige Variante⁴.

2.2.2 Klassische Ansätze der Internationalisierungsprozessforschung

2.2.2.1 Aussagen der Uppsala-Schule und deren Exportbezug

Auf den Grundlagen der Veröffentlichung Vernons aus dem Jahr 1966 aufbauend unternahmen insbesondere Forscher aus dem skandinavischen Bereich Versuche, die dynamische Komponente im Rahmen der Internationalisierung näher zu beleuchten. In den 1970er Jahren entwickelte sich damit, ausgehend von den Forschungsarbeiten an der Universität im schwedischen Uppsala, eine zu den klassischen, kostenorientierten Erklärungsansätzen der internationalen Unternehmensaktivität konträre, den auch von Vernon bereits angesprochenen Aspekt des Wissens fokussierende Betrachtung der Internationalisierung⁵. Die Theoriebildung der sog. Uppsala-Schule der Internationalisierung fand in der Veröffentlichung von Johanson und Vahlne 1977 einen ersten Höhepunkt; die hierfür als maßgeblich zu bezeichnenden Ergebnisse wurden jedoch von den Autoren Johan-

1 Vgl. Brooky, H. et al. (1980), S. 6.

2 Vgl. Vernon, R. (1979), S. 265 f.

3 Vgl. Vernon, R. (1979), S. 267.

4 Vgl. Google Scholar (2014a) und Google Scholar (2014b): Während die Veröffentlichung von 1966 bis zum 08.09.2014 8833 Mal zitiert wurde, kann die Veröffentlichung von 1979 lediglich eine Anzahl von 1380 Zitationen vorweisen.

5 Vgl. Johanson, J., Vahlne, J.-E. (2009), S. 1412.

son und Wiedersheim-Paul bereits 1975 in einem Beitrag im *Journal of Management Studies* veröffentlicht.

Diese Untersuchung berief sich auf die durch Vernon im Jahr 1966 postulierten Grundannahmen und konnte zeigen, dass der durch diesen Autor angenommene idealtypische Ablauf der Internationalisierung in der Praxis beobachtbar war¹. Den Ausgangspunkt der internationalen Geschäftstätigkeit bildeten dabei unregelmäßige Exportaktivitäten, gefolgt von Exporten mittels unabhängiger Agenten, über den Aufbau von Vertriebsgesellschaften im Ausland hin zum Aufbau von eigenen Produktionseinheiten im Ausland²; dieses Ablaufmuster bezeichnen die Autoren als Establishment-Chain. Gleichzeitig erfolgte die Wahrnehmung von Exportaktivitäten anfangs in Richtung von nahen Ländern, d. h. Ländern, deren Wirtschaftsregeln den Heimatmarktregeln gleichen, später in Richtung von entfernt gelegenen Ländern; diese Komponente wurde durch die Autoren als das Konzept der psychischen Distanz des Zielmarktes bezeichnet³. Zusammenfassend postulierten die Autoren, dass das Wissen und die Ressourcen die Engpassfaktoren der Internationalisierung darstellen⁴. Darüber hinaus wurden die zu fällenden Entscheidungen im Internationalisierungsprozess durch die Auslandsmarktgröße positiv beeinflusst, da durch sie die spezifische, messbare Exportmarktopportunität anstieg⁵.

Das später von Johanson und Vahlne im Jahr 1977 veröffentlichte Modell fokussierte stärker den Faktor Wissen und die Relevanz der stufenartigen Akquisition, Integration und Nutzung von Wissen im Rahmen der unternehmensinternen Beschäftigung mit Auslandsmärkten und der zunehmenden Unternehmensaktivität auf diesen⁶. Theoretische Fundierung fanden die Autoren in der behavioristischen Theorie der Firma nach Cyert und March, in welcher die Grundlagen der ökonomischen Entscheidungsfindung im komplexen System Unternehmen dargestellt wurden⁷. Internationalisierung stellt – auf dieser Theorie aufbauend und Johanson und Vahlne zufolge – das Ergebnis einer Serie von schrittweisen Entscheidungen dar, der tatsächlich stattfindende Prozess der Internationalisierung wird durch einzelne Entscheidungen gestaltet⁸. Die Relevanz dieser Ansicht wurde später durch

1 Vgl. Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F. (1975), S. 306.

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

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

4 Vgl. Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F. (1975), S. 306.

5 Vgl. Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F. (1975), S. 308.

6 Vgl. Johanson, J., Vahlne, J.-E. (1977), S. 23.

7 Vgl. Cyert, R. M., March, J. G. (1963), S. 1.

8 Vgl. Johanson, J., Vahlne, J.-E. (1977), S. 23.

weitere Forschungsergebnisse gestützt, denen zufolge die in der Vergangenheit gemachten Schritte das Lernen der Institution beeinflussen und das Verhalten in der Zukunft steuern¹.

In ihrem Modell aus dem Jahr 1977 behielten die Autoren das zuvor identifizierte Internationalisierungsmuster bei, das aus der bereits als solche bezeichneten Komponente Establishment-Chain und der in dieser Veröffentlichung als Psychic-Distance-Chain bezeichneten Komponente besteht. Die zielmarkunabhängige Establishment-Chain fokussiert weiterhin auf die über die Zeit hinweg zunehmende Marktbindung in Form von gebundenen Ressourcen und bezeichnet den Prozess des zunehmenden Auslandsengagements, welches idealtypisch mit ad hoc unternommenen Exportaktivitäten beginnt und durch vertragliche Abkommen mit Absatzmittlern verstärkt wird. Den nächsten Schritt stellt dann die Etablierung von eigenen Vertriebsseinheiten dar, bevor mit der Intention, gleichzeitig ggf. existierende Handelshemmnisse zu umgehen, der letzte Schritt und damit die konsequente Aufnahme der Produktion im Ausland erfolgt².

Ein Indiz für die Bestätigung der Zusammenhänge innerhalb der Establishment-Chain lieferte den Autoren die Analyse des Vorgehens von schwedischen Spezialstahlfirmen und von Unternehmen der Papier- und Zellstoffindustrie, die ihr erstmaliges direktinvestives Engagement in Form von Vertriebsgesellschaften fast immer durch die Akquisition von vormalig genutzten Handelsmittlern oder durch das Anwerben einzelner Personen des vormalig vermittelnden Unternehmens initiierten³. Die zielmarktabhängige Psychic-Distance-Chain, welche im Hinblick auf die Veröffentlichung von 1975⁴ eine inhaltliche Weiterentwicklung darstellt, bezieht sich auf das von zeitlichen Aspekten abhängige Marktwissen und erklärt die geographische Expansion durch die mit der Zunahme der Distanz steigenden Unsicherheit, die aufgrund der Fremdheit und der daraus resultierenden psychischen Distanz zu weit entfernten Ländern besteht⁵.

Initiiert wird der Prozess der Wissensgewinnung über ausländische Märkte durch die Entscheidung für den Export, da durch diesen eine Marktentwicklung mit geringen Kosten angestoßen werden kann und weil dieser hilft, die spezifischen Eigenschaften und den potentiellen Umfang des Auslandsmarktes zu erkennen, wodurch die Unsicherheit bei nachfolgendem weiteren Auslandsengagement

1 Vgl. Levitt, B., March, J. G. (1988), S. 335 f.

2 Vgl. Johanson, J., Vahlne, J.-E. (2009), S. 1412.

3 Vgl. Johanson, J., Vahlne, J.-E. (1977), S. 24.

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

5 Vgl. Johanson, J., Vahlne, J.-E. (2009), S. 1412.

reduziert werden kann¹. Einen dynamischen Charakter der Internationalisierung weisen die spezifischen Entscheidungen auf, die aufgrund des jeweiligen Status quo der Establishment- und Psychic-Distance-Chain getroffen werden. Durch das komplementäre Wirken dieser beiden Dimensionen im Internationalisierungsprozess wird weiteres Wissen generiert, welches den Prozess wiederum beschleunigt².

In einer überarbeiteten Fassung ihres Modells, welches die Autoren Johanson und Vahlne im Jahr 2009 veröffentlichten, berücksichtigen sie einen relevanten Kritikpunkt, der zuvor geäußert wurde: die Auswirkungen der Veränderungen der Umweltbedingungen, die seit der Veröffentlichung ihres Modells von 1977 aufgetreten waren. Besondere Aufmerksamkeit erhielt der Erkenntnisgewinn bezüglich der Zunahme der Komplexität des Unternehmensumfeldes, woraus sich die notwendige Berücksichtigung des Netzwerkgedankens ergab und dadurch die Schlussfolgerung, dass sich internationalisierende Unternehmen einem ökonomischen Beziehungsnetzwerk gegenüber sehen³: Um erfolgreich internationalisieren zu können, ist es für ein Unternehmen erforderlich, dem relevanten Netzwerk anzugehören. Darüber hinaus bieten die Beziehungen innerhalb dieser Netzwerke die Möglichkeit, Vertrauen und Verbindlichkeit aufzubauen, denn befindet sich das Unternehmen außerhalb des relevanten Netzwerkes, dann liegt Unsicherheit vor⁴. Die Autoren relativierten in dieser Ausarbeitung zusätzlich umfassend die in ihren vorherigen Modellen postulierte herausragende Bedeutung der Psychic-Distance-Chain⁵. Die Spezifika des ausländischen Standortes spielen demnach nur noch indirekt eine entscheidende Rolle, vielmehr ausschlaggebend ist ein Defizit an Beziehungen und Wissen aufgrund einer fehlenden Einbindung in das spezifische Netzwerk⁶.

Es lässt sich resümieren, dass sich die Veröffentlichungen im Kontext der Uppsala-Schule im Laufe der Zeit von der Betrachtung der realwirtschaftlich angewandten Marktbearbeitungsstrategien entfernt haben (vgl. Tab. 3).

1 Vgl. Johanson, J., Vahlne, J.-E. (1977), S. 25.

2 Vgl. Macharzina, K. (2009), S. 46.

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

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

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

6 Vgl. Johanson, J., Vahlne, J.-E. (2009), S. 1425 ff.

Tabelle 3 Aussagen der Ansätze von Johanson und Vahlne von 1977 und 2009¹

	Johanson/Vahlne 1977	Johanson/Vahlne 2009
Ablauf der Internationalisierung	Bestätigung des inkrementellen Ablaufs nach Vernon	Abhängig von den relevanten Netzwerken
Stellung des Unternehmens	Internationalisierungsstatus vom Wissensstand abhängig	Position innerhalb oder außerhalb eines Netzwerkes relevant
Establishment-Chain	Zielmarkunabhängig: unregelmäßiger Export, Export über Agenten, Vertriebsgesellschaften im Ausland, Produktionsgesellschaften im Ausland	Außerhalb des Netzwerkes: Unsicherheit; innerhalb des Netzwerkes: Vertrauen und Verbindlichkeit
Psychic-Distance-Chain	Zielmarktabhängig: Für Internationalisierung gleichbedeutend neben Establishment-Chain	Nachgelagerte Bedeutung aufgrund der Netzwerkorientierung
Wissensgenerierung	Durch komplementär generiertes Wissen aus Establishment- und Psychic-Distance-Chain	Lernkonstrukt substituiert durch Aufbau von Marktchancen
Aussagen zu Exportaktivitäten	Originäre Exportaktivitäten und Export mittels Handelsmittler lediglich genannt	Vollständige Ausblendung der Betrachtung von Exportaktivitäten

Der Bedeutungsgewinn der Forschung über Netzwerke – exemplarisch dargelegt anhand des überarbeiteten Modells von Johanson und Vahlne – und jener zum Zusammenhalt langfristig angelegter Kooperationen hat die Fokuslegung damit insgesamt auf die Betrachtung der Struktur und die Steuerung interorganisationaler Beziehungen verschoben. Dabei ist zu erkennen, dass seit Mitte der 2000er Jahre Vertrauen den Schwerpunkt der theoretischen Betrachtung darstellt, welches das Ergebnis vorheriger Aktivitäten ist².

Der Export allgemein und die Relevanz von originären Exportaktivitäten im Speziellen wurden im Modell von 1977 angesprochen, auch wenn sie im weiteren Verlauf der Betrachtung im Rahmen der Establishment-Chain eine Einheit mit dem durch Handelsorgane betriebenen Export darstellen. Durch die stufenartig erfolgende Ressourcenbindung wird der Export durch sog. anspruchsvollere Marktbearbeitungsmöglichkeiten substituiert. Im überarbeiteten Modell von 2009 nehmen die Autoren keinerlei Bezug mehr zum Export und dessen Bedeutung für

¹ Eigene Darstellung.

² Vgl. MacDuffie, J. P. (2011), S. 36.

Unternehmen, die exportbezogene Aktivität wird im Rahmen der theoretischen Betrachtung vollständig ausgeblendet.

2.2.2.2 Aussagen der Helsinki-Schule und deren Exportbezug

Mit geringem zeitlichem Abstand zum ursprünglichen Uppsala-Ansatz von 1977 ist im skandinavischen Raum mit dem Helsinki-Ansatz ein weiterer Ansatz zur Erklärung der Internationalisierung von Unternehmen entstanden, wenngleich dieser geringere Beachtung im Internationalen Management gefunden hat¹. Die Entstehung dieses Ansatzes kann zurückgeführt werden auf Luostarinen's Veröffentlichung von 1979, dessen Ausgangspunkt zur Entwicklung eines eigenen Ansatzes die empirische Beobachtung war, dass ca. 40 Prozent der Produktionseinheiten im Ausland von Muttergesellschaften in Ländern aufgebaut wurden, mit denen die jeweiligen Unternehmen bis zu diesem Zeitpunkt keine Exportbeziehung eingegangen waren². Das Ziel der Analyse Luostarinen's lag zum einen darin, zu erkennen, welche Rolle kleine und offene Märkte für internationalisierende Unternehmen spielen, und zum anderen darin, zu erklären, welche Bedeutung die Wachstumsstrategien der Unternehmen in diesen Märkten besitzen.

Luostarinen konstruierte dazu ein Modell, welches das Erkennen von Internationalisierungsmustern ermöglichen sollte. Hierzu differenzierte er zwischen entscheidungsbezogenen Faktoren, die er in zielland-, heimatland- und unternehmensbezogene Faktoren unterteilte³. Seine Untersuchung sollte zeigen, welchen Einfluss die Größen Produkt, Markt und Aktivität⁴ in Kombination mit entscheidungsbezogenen Faktoren auf die Internationalisierung ausüben⁵ (vgl. Abb. 5).

1 Vgl. die Anzahl der Zitationen in Tabelle 2 sowie Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 472.

2 Vgl. Luostarinen, R. K. (1979), S. 193.

3 Vgl. Luostarinen, R. K. (1979), S. 197.

4 Eine umfassende Darstellung der chronologischen Phasenunterteilung im Bereich Produkt, Markt und Aktivitäten findet sich bei Luostarinen, R. K. (1979), S. 174.

5 Vgl. Luostarinen, R. K. (1979), S. 8.

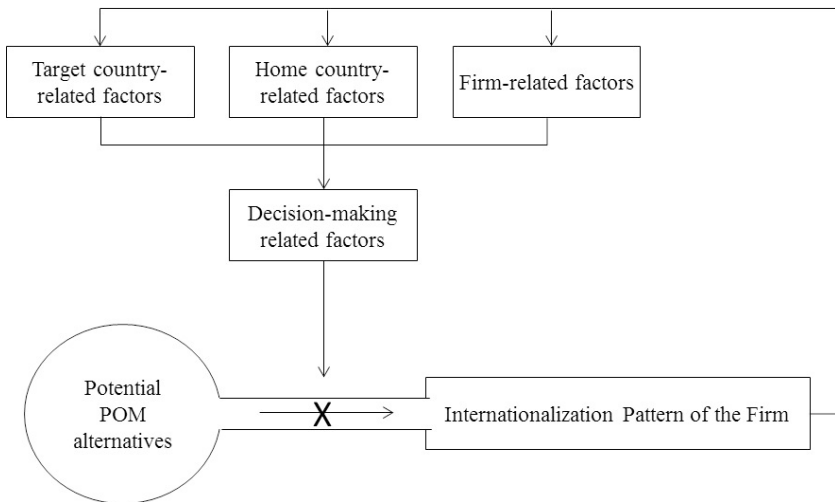


Abbildung 5 Einflussfaktoren auf die Internationalisierung nach Luostarinen¹

Die Ergebnisse der Untersuchung konnten verdeutlichen, dass in nahezu allen Unternehmen in den ersten Phasen der Internationalisierung ein eindeutiges Muster an Produkt-, Markt- und Aktivitätsgefügen beobachtbar war². In späteren Phasen war weiterhin ein Muster zu erkennen, dessen Eindeutigkeit jedoch zunehmend verschwamm³. Die Veränderung der Ausprägungen in späteren Phasen lässt sich, den Ergebnissen von Luostarinen nach, zurückführen auf Branchenfaktoren, durch die Unternehmen stark beeinflusst werden; zudem sind sehr passiv internationalisierende Unternehmen stark beeinflussbar durch externe Impulse. Darüber hinaus spielen in späteren Phasen die bereits gewonnenen Erkenntnisse der jeweiligen Unternehmen in ihrem spezifischen Internationalisierungsprozess eine Rolle, da sich durch individuelle Entwicklungen unterschiedliche Alternativen im Bereich der Produkte, Märkte und Aktivitäten eröffnen⁴.

Die Initiierung der Internationalisierung und damit die Verfolgung einer Wachstumsstrategie stellt den Ergebnissen der Studien zufolge für viele Unternehmen aus kleinen und offenen Märkten eine notwendige Strategie zur Sicherung der eigenen Existenz dar. Der Anfangsimpuls für die erstmalige Auslandsmarktaktivität

¹ Vgl. Luostarinen, R. K. (1979), S. 198.

² Vgl. Luostarinen, R. K. (1979), S. 197.

³ Vgl. Luostarinen, R. K. (1979), S. 197.

⁴ Vgl. Luostarinen, R. K. (1979), S. 194.

tät ist dabei meist ungeplant, zufällig durch sowohl externe als auch interne Stimuli initiiert sowie durch Diskontinuitäten charakterisiert. Die sich anschließende weitere Expansion der Unternehmen sollte schrittweise und in einem geordneten Ablauf erfolgen, beginnend von nah gelegenen hin zu weit entfernten Wirtschaftsräumen; in diesem Kontext sollte ebenso das Engagement des Unternehmens im Auslandsmarkt geordnet steigen.

Die Erkenntnisse Luostarinen's relativierten damit primär die Establishment-Chain der Uppsala-Schule, welche für einzelne Unternehmen zutreffend war, nicht jedoch in Bezug auf jedes Zielland¹. Der Aufbau von Produktionskapazitäten, den Luostarinen in den verbleibenden 60 Prozent der Länder beobachtet hatte, war primär auf die abnehmende Profitabilität von Exporten in diese Länder zurückzuführen². Strategische Entscheidungen veränderten ebenso wie der Wissensaufbau die Produkt-, Markt- und Aktivitätsalternativen, wobei Unternehmen auch Rückverlagerungen in Betracht ziehen sollten³.

Hinsichtlich des Exports unterscheidet der originäre Ansatz der Helsinki-Schule in der Veröffentlichung von 1979 sporadische, extensive, intensive und geplante Exportphasen, welche in einem frühen Stadium der Internationalisierung beobachtet werden können. Eine nähere Betrachtung dieser Phasen nimmt Luostarinen im weiteren Verlauf dieser Veröffentlichung jedoch nicht vor⁴. Er stellte hingegen fest, dass auch von einer Unabhängigkeit von Export und FDI auszugehen ist, da viele Unternehmen FDI in Ländern tätigen, ohne vorher in diese Länder exportiert zu haben⁵. Luostarinen führte die Nutzung von indirekten oder die von direkten Exportmodi insbesondere auf die kulturelle und weniger auf die physische oder wirtschaftliche Distanz zurück; er unterteilte damit die bei der frühen Uppsala-Schule als Einheit gesehene Psychic-Distance in drei Subkategorien⁶. Kulturell nahe Länder wurden primär direkt bearbeitet und weniger durch indirekte Exportaktivitäten. Bei gleichzeitiger Nutzung direkter und indirekter Exportaktivitäten waren die Beweggründe in den Eigenschaften der exportierten Produktkategorie zu suchen⁷.

1 Vgl. Luostarinen, R. K. (1979), S. 194.

2 Vgl. Luostarinen, R. K. (1979), S. 194.

3 Vgl. Luostarinen, R. K. (1979), S. 200 f.

4 Vgl. Luostarinen, R. K. (1979), S. 187.

5 Vgl. Luostarinen, R. K. (1979), S. 193.

6 Vgl. Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 472.

7 Vgl. Luostarinen, R. K. (1979), S. 188.

2.2.3 Innovationsbezogene Internationalisierungsprozessansätze

Neben den beiden als klassisch zu bezeichnenden Ansätzen aus dem skandinavischen Raum existiert eine weitere, durch mehrere Publikationen gestärkte Forschungsrichtung, welche versucht, die dynamische Komponente der Internationalisierung von Unternehmen zu beleuchten. Es handelt sich um eine Erklärung von Internationalisierungsprozessen, welche die Internationalisierung als prozessbezogene Innovation für das Unternehmen erachtet¹ und damit Bezug nimmt auf die Chancen der unternehmensbezogenen Betätigung auf Auslandsmärkten. Zurückzuführen ist diese Forschungsrichtung auf die Daten einer Erhebung Tesars aus dem Jahr 1974, welche aus von 423 herstellenden Unternehmen aus dem US-Bundesstaat Wisconsin beantworteten Fragebögen bestand und die als Grundlage für weitere Veröffentlichungen im Rahmen der innovationsorientierten Internationalisierungsprozessbetrachtung diente². Deshalb haben die diesbezüglichen Publikationen in der Literatur unter der Bezeichnung „Wisconsin-Schule“ Berücksichtigung gefunden; darunter ist jedoch aufgrund unterschiedlicher Schwerpunkte der dieser zugewiesenen Autoren, namentlich insbesondere der Autoren Bilkey und Tesar³, Cavusgil⁴, Czinkota⁵ und Reid⁶, weniger ein einheitliches Theoriegebäude zu verstehen.

Die erste Veröffentlichung auf Basis der Daten von Bilkey und Tesar aus dem Jahr 1977 ist als Initialpublikation zu verstehen; in dieser wird versucht, das generelle Exportverhalten von kleinen und mittleren Unternehmen zu erklären⁷. Durch die Analyse der durch Tesar erhobenen Daten konnte gezeigt werden, dass die exportbezogene Verhaltensentwicklung in Stufen erfolgt und dass in Abhängigkeit

1 Vgl. Andersen, O. (1993), S. 210.

2 Vgl. Bilkey, W. J., Tesar, G. (1977).

3 Vgl. Bilkey, W. J., Tesar, G. (1977), S. 93.

4 Vgl. die Ausarbeitungen von Cavusgil, u. a. mit weiteren Autoren: Cavusgil, S. T., Bilkey, W. J., Tesar, G. (1979); Cavusgil, S. T. (1980); Cavusgil, S. T., Nevin, J. R. (1981); Cavusgil, S. T. (1982); Cavusgil, S. T. (1984); Cavusgil, S. T., Knight, S. T., Riesenberger, J. R. (2008).

5 Vgl. die Veröffentlichungen von Czinkota, u. a. mit weiteren Autoren: Czinkota, M. R., Johnston, W. J. (1981); Czinkota, M. R. (1982); Johnston, W. J., Czinkota, M. R. (1982); Ursic, M. L., Czinkota, M. R. (1984).

6 Vgl. die Analysen von Reid, u. a. mit weiteren Autoren: Reid, S. D. (1981); Reid, S. D. (1983); Reid, S. D. (1984); Reid, S. D., Rosson, P. J. (1987).

7 Vgl. Bilkey, W. J., Tesar, G. (1977), S. 93.

von diesen verschiedene Einflussfaktoren existieren, durch die ein Stufenwechsel initiiert werden kann¹.

Die auf dieser Erstveröffentlichung aufbauenden Ausarbeitungen befassen sich insbesondere mit der Unterscheidung verschiedener Phasen der Exportaktivität, sie beziehen sich jedoch nicht auf die prozessuale Betrachtung der Exportaktivitäten². Auch wenn die Ansätze generell versuchen, den ausländischen Markteintritt durch Exporte zu erklären und so die einschlägige Literatur weiterzuentwickeln, werden die Beweggründe für eine Exportentscheidung nicht ausreichend berücksichtigt³. Die innovationsbezogenen Ansätze ergänzen die zuvor beschriebenen Arbeiten lediglich um eine stärkere Fokussierung auf die Initiierung erster Exportaktivitäten und stellen damit gleichzeitig lediglich einen Ausschnitt des gesamten Internationalisierungsprozesses dar (vgl. Tab. 4).

Tabelle 4 Exportphasen in innovationsbezogenen Ansätzen⁴

	Bilkey/ Tesar 1977	Cavusgil 1980	Czinkota/ Johnston 1981	Reid 1981
Phase 1	Exportantipathie	Fokus auf den Heimatmarkt	Unwillig	Exportbewusstsein
Phase 2	Reaktiver Export	Vorinternationalisierungsphase	Uninteressiert	Exportabsicht
Phase 3	Analyse der Machbarkeit aktiven Exports	Experimentierphase	Interessiert	Exportversuche
Phase 4	Experimenteller aktiver Export	Aktive Betätigung	Experimentierend	Exportevaluation
Phase 5	Exporterfahrung	Engagierte Betätigung	Halberfahren, wenig exportierend	Exportakzeptanz: Intensivierung vs. Ablehnung
Phase 6	Exportmöglichkeitenanalyse in entfernte Länder	-	Sehr erfahren, umfangreich exportierend	-

Die zahlreichen Veröffentlichungen im Rahmen der Wisconsin-Schule mit Exportbezug zusammenfassend lässt sich erkennen, dass die Initiierung der Untersuchungen im Kontext des innovationsorientierten Internationalisierungsprozessansatzes

1 Vgl. Bilkey, W. J., Tesar, G. (1977), S. 95 f.

2 Reid, S. D., Rosson, P. J. (1987), S. 7.

3 Reid, S. D., Rosson, P. J. (1987), S. 9.

4 Eigene Darstellung.

durch das Bewusstsein dafür angestoßen wurden, dass US-amerikanische Unternehmen nicht in ausreichendem Maße die Chancen des Absatzes ihrer Produkte außerhalb den USA wahrnehmen. Primär politisch initiiert wurde deshalb eine stärkere Förderung des Exportes von Unternehmen angestrebt¹ und anhand der identifizierten Stufenbezogenheit versucht, den Unternehmen eine Hilfestellung für die Einschätzung der eigenen Situation und die Verfolgung weiterer Exportbestrebungen zu geben. Der Wisconsin-Ansatz bezieht sich wohl deshalb primär auf kleine und mittlere Unternehmen, die im ersten Stadium einer Erschließung neuer Absatzmärkte stehen. Mittels der Darlegung der Exportmotivation sollte eine Darlegung der Gründe für die Exportzurückhaltung der Unternehmen generiert werden, anhand der Akzentuierung der Vorteilhaftigkeit des Exports sollten die kleinen und mittleren Unternehmen für die Chancen und Umsetzungsmöglichkeit der internationalen Geschäftsaktivität sensibilisiert werden.

Die inhaltliche Nähe zu den klassischen skandinavischen Ansätzen ist nicht nur aufgrund der Sensibilisierung für Wissen und Erfahrung im Rahmen der Internationalisierung, sondern auch aufgrund der beteiligten Autoren der Veröffentlichung von 1978 zu erkennen. Auch Wiedersheim-Paul hatte sich zusammen mit Olson und Welch mit Aktivitäten beschäftigt, die vor der Aufnahme des Exports unternommen werden. In ihrer Veröffentlichung von 1978 gehen sie auf spezifische Produkteigenschaften, Unternehmensumweltfaktoren und insbesondere die Wichtigkeit verschiedener Kontaktmuster ein, welche die Aufnahme von Exportaktivitäten beeinflussen². Auch sie erkennen ein gestuftes Vorgehen und identifizieren dabei drei Stufen, ausgehend von der Absicht, Exporte zu unternehmen, über die Informationssammlung bis zur Informationsübermittlung. Dass im Rahmen der Internationalisierung der Export eine besondere Rolle spielt, kann somit insbesondere die Betrachtung der Veröffentlichungen zeigen, welche unter dem Begriff Wisconsin-Schule Eingang in die spezifische Literatur gefunden haben. Gleichzeitig betrachten diese lediglich den Beginn der Internationalisierungsbestrebungen eines Unternehmens und nicht den kompletten Internationalisierungsprozess, weshalb die Wisconsin-Schule keine näheren Hinweise auf die Exportbedeutung insbesondere für bereits direktinvestiv tätige Unternehmen geben kann.

1 Vgl. bspw. Cavusgil, S. T., Nevin, J. R. (1981), S. 114.

2 Vgl. Wiedersheim-Paul, F., Olson, H. C., Welch, L. S. (1978), S. 55 f.

2.2.4 Neue Ansätze der Internationalisierungsprozessforschung

2.2.4.1 Gestalt Approach of International Business Strategies

Der auf kontingenztheoretischen Überlegungen basierende Gestalt Approach of International Business Strategies-(GAINS-)Ansatz von 1991 bezieht sich gleichfalls auf das Exportverhalten, welches bereits die Untersuchungen im Rahmen der Wisconsin-Schule identifiziert hatten. Der GAINS-Ansatz versucht dafür zu sensibilisieren, dass anhand der Analyse von erfolgreichen Mustern international tätiger Unternehmen Gestalten entwickelt werden können, mithilfe derer Aussagen getroffen werden, wie Unternehmen im internationalen Kontext spezifische Aktivitäten wählen¹. Dabei stellen die Gestalten das Ergebnis der Suche nach organisationalen Mustern dar², die durch relevante determinierende Umweltvariablen ebenso wie durch unternehmensinterne Faktoren geprägt sind; diese zeichnen sich durch spezifische Konstellationen von Umwelt-, Strategie- und Strukturvariablen aus³. Eine Anwendungsmöglichkeit der Untersuchung der Autoren Macharzina und Engelhard bildet die Identifikation von drei möglichen Gestalten: die des nicht-exportierenden Unternehmens, die des re-aktiven Exporteurs und die des aktiven Exporteurs⁴, wodurch gleichzeitig die inhaltliche Nähe zu den Ansätzen deutlich wird, die unter den innovationsbezogenen Ansätzen subsummiert werden.

Die Autoren verfolgen mit ihrer Veröffentlichung das Ziel, durch ihre Darstellung einen stringenten Zusammenhang von Umwelt, Strategie und Struktur herzustellen. Macharzina sieht in empirisch beobachtbaren Schüben der internationalen Geschäftsaktivität eine Bestätigung des dem prozessorientierten GAINS-Ansatzes zugrundeliegenden Kerngedankens⁵: Veränderungen und damit der Übergang von einer exportbezogen differenzierten Stufe zur anderen treten damit nicht nur inkrementell auf, sondern können auch revolutionärer Natur sein, hervorgerufen durch starke Abweichungen der unternehmensexternen Anforderungen und der unternehmensinternen Ausrichtung⁶. Die möglichen Gestalten liefern nach Aussage der Autoren jedoch lediglich Hinweise und erheben keinen Anspruch auf absolut festzulegende Grenzen, weshalb die Gestalten als Erklärungsansatz mit

1 Vgl. Macharzina, K., Engelhard, J. (1991), S. 25.

2 Vgl. Macharzina, K., Engelhard, J. (1991), S. 33.

3 Vgl. Macharzina, K. (2009), S. 49.

4 Vgl. Macharzina, K., Engelhard, J. (1991), S. 37.

5 Vgl. Macharzina, K. (2009), S. 50.

6 Vgl. Simon, M. C. (2007), S. 85.

mittlerer Aussagekraft angesehen werden sollten¹. Wohl auch deshalb ist das GAINS-Paradigma auf umfassende Kritik gestoßen und konnte nur peripher Eingang in die einschlägige Literatur finden².

2.2.4.2 Drei-E-Konzept

Das „Drei-E“-Konzept der Internationalisierung, welches inhaltliche Anleihen am GAINS-Ansatz erkennen lässt, wurde von Kutschker 1996 formuliert³ und nachfolgend zusammen sowohl mit Bäurle⁴ als auch mit Schmid⁵ ausgeweitet. Während Kutschker und Bäurle sich auf die im Internationalisierungsprozess wirkenden Faktoren internationale Präsenz, Allokation der Aktivitäten, Koordination und Zeit konzentrierten⁶, arbeiteten Kutschker, Bäurle und Schmid stärker den bereits bei Kutschker 1996⁷ und Bäurle 1996⁸ fokussierten Prozesscharakter der Internationalisierung heraus.

Im „Drei-E“-Ansatz dominiert die Erkenntnis, dass im Internationalisierungsprozess auftretende Intensitätsunterschiede der Veränderungen einer Idealtypisierung widersprechen, und dass vielmehr die einzelnen Phasen im individuellen Ablauf zu fokussieren sind⁹. Diese Phasenabhängigkeit hatte bereits Mintzberg im Jahr 1987 formuliert, als er den Prozess der Strategieentwicklung untersuchte und identifizierte, dass dieser abhängig ist von der dynamischen Umwelt, von einem operativ arbeitenden Organisationssystem sowie von Unternehmenskern, die versuchen, zwischen diesen beiden Polen zu interagieren¹⁰. Die originären Exportaktivitäten als angewandtes Instrument finden in der system- und prozessorientierten Herangehensweise des „Drei-E“-Konzeptes hingegen keine Berücksichtigung mehr, da die Prozessbetrachtung auf einer abstrakten, aggregierten Ebene erfolgt.

1 Vgl. Macharzina, K., Engelhard, J. (1991), S. 38.

2 Vgl. Wolf, J. (2000a), S. 123.

3 Vgl. Kutschker, M. (1996).

4 Vgl. Kutschker, M., Bäurle, I. (1997), S. 120.

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

6 Vgl. Kutschker, M., Bäurle, I. (1997), S. 120.

7 Vgl. Kutschker, M. (1996), S. 1 ff.

8 Vgl. Bäurle, I. (1996), S. 28 ff.

9 Vgl. Simon, M. C. (2007), S. 89 f.

10 Vgl. Mintzberg, H. (1978), S. 941.

2.2.4.3 Born Globals

Der Terminus Born Globals bezeichnet Unternehmen, deren Internationalisierung fast zeitgleich mit ihrer Gründung oder kurz danach stattfindet. Dieser Begriff, der synonym zu Begriffen wie bspw. „Innate-Exporters“¹ oder „Early-Stage Technology Based Firms“² das selbe Phänomen bezeichnet, fand aufgrund der Beobachtung, dass schwedische Firmen sehr sprunghaft ihr Engagement in Japan ausweiteten³, erstmalig Mitte der 1980er Jahre Eingang in die Managementliteratur; umfassende Berücksichtigung in der einschlägigen Literatur mit internationalem Bezug fand das Phänomen der Born Globals hingegen erst ab Mitte der 1990er Jahre⁴.

Die als Born Globals bezeichneten Unternehmen konstituieren sich durch Produkte, die durch ihre Eigenschaften und dabei insbesondere durch deren Standardisierungsmöglichkeiten global auftretende Bedürfnisse befriedigen können; die verfolgte Form der Internationalisierung ist somit stark von der Absatzseite getrieben⁵. Diese Art von Gütern wurde bereits von Vernon in seiner Veröffentlichung von 1966 angesprochen, in der er von stark standardisierten Produkten sprach, die durch geringe Anpassungskosten einen leicht zugänglichen internationalen Markt besitzen. Bei diesen beeinflusst meist ausschließlich der Preis die Absatzmenge⁶.

Die Born Globals lassen sich allgemein hinsichtlich ihrer Motivation zur Internationalisierung in aktive und damit unternehmensintern zur Internationalisierung veranlasste sowie reaktive und damit unternehmensextern zur Internationalisierung veranlasste Unternehmen differenzieren⁷. Stellvertretend für die Veröffentlichungen zu einer unternehmensintern motivierten Internationalisierung sind die Veröffentlichungen zu International New Ventures sowie zur Free Standing Firm zu nennen. Die International New Ventures, welche bereits ab der Geschäftsaufnahme international tätig sind, stellen laut Oviatt und McDougall ein wichtiges Phänomen im Sinne von intern bzw. aktiv motivierten Unternehmen dar⁸. Die internationale Ausrichtung dieser wird primär hervorgerufen durch den internationalen Wettbewerb insbesondere um Kompetenzen, welche grenzüberschreitend

1 Ganitsky, J. (1989), S. 50.

2 Preece, S. B., Miles, G., Baetz, M. C. (1998), S. 259.

3 Vgl. Hedlund, G., Kverneland, A. (1985), S. 56 f.

4 Vgl. Holtbrügge, D., Enßlinger, B. (2004), S. 372.

5 Vgl. Oesterle, M.-J. (1999), S. 220.

6 Vgl. Vernon, R. (1966), S. 202 f.

7 Vgl. Oesterle, M.-J. (1999), S. 233.

8 Vgl. Oviatt, B. M., McDougall, P. P. (1994), S. 45.

Werte schaffen; hierzu wird auf die International New Ventures zurückgegriffen, wodurch bereits eine lediglich lokal ausgerichtete Geschäftstätigkeit ausgeschlossen wird¹.

Reaktiv zur Internationalisierung motivierte Unternehmen wurden schwerpunktmäßig bspw. von Ayal und Raban betrachtet. Die Autoren beschäftigten sich im Rahmen einer empirischen Untersuchung von israelischen Unternehmen, welche sich durch umfangreiche Aktivitäten im Bereich Forschung und Entwicklung (F&E) und den Vertrieb von Hochtechnologieprodukten auszeichneten, mit den Problemen, denen sich Unternehmen mit kleinen Heimatmärkten gegenübergestellt sehen². Bei diesen Unternehmen liegt ein Zwang zur Internationalisierung vor, weil aufgrund kurzer Produktlebenszyklen die Amortisation der F&E-Kosten erst dann möglich ist, wenn die Hauptmärkte für Innovationen bearbeitet werden, auch wenn diese sowohl kulturell als auch geographisch als sehr weit entfernt vom Heimatland zu bezeichnen sind³.

Eine alleinige Betrachtung der wirtschaftlichen Gegebenheiten auf dem Heimatmarkt als Impetus für eine reaktive Internationalisierung scheint jedoch sehr kurzsichtig zu sein⁴. Diesen Mangel kann der Ansatz der erzwungenen Frühinternationalisierung nach Oesterle beseitigen, welcher darstellt, dass die mit Innovationen verbundenen Eigenschaftsvorteile in Verbindung mit weiteren als schwierig zu bezeichnenden Heimatmarktcharakteristika die frühe Internationalisierung von innovationsorientierten Unternehmen beeinflussen⁵. Insbesondere radikale Innovationen können – kulturell begründet aufgrund von fehlender gesellschaftlicher Innovationsakzeptanz ebenso wie wirtschaftlich begründet aufgrund von fehlender Kaufkraft in kleinen Heimatmärkten oder aufgrund von sehr hoher Wettbewerbsintensität in spezifischen Branchen durch bereits etablierte Unternehmen – eine bereits frühzeitige wirtschaftliche Verwertung im Ausland erforderlich machen⁶.

Weitere aktuelle Forschungsbeiträge im Bereich der Untersuchung von Born Globals sehen die hierzu zählenden Unternehmen nicht ausschließlich ab dem Zeitpunkt der Gründung als global agierend an; die Internationalisierung wird vielmehr hervorgerufen durch die sehr schnelle Vergrößerung des geographischen

1 Vgl. Oviatt, B. M., McDougall, P. P. (1994), S. 60.

2 Vgl. Ayal, I., Raban, J. (1987), S. 358.

3 Vgl. Ayal, I., Raban, J. (1987), S. 358.

4 Vgl. Oesterle, M.-J. (1999), S. 237.

5 Vgl. Oesterle, M.-J. (1997), S. 125.

6 Vgl. Oesterle, M.-J. (1997), S. 141.

Fokus und der Ausbreitung der Aktivitäten im Ausland¹. Hashai führt dabei die hohe Relevanz der Pfadabhängigkeit ein und argumentiert, dass Born Globals es als risikoreicher ansehen, kurzfristig sowohl die geographische Ausbreitung ihres Vertriebs als auch die ihrer Produktionsaktivitäten voranzutreiben. Stattdessen verfolgen sie aus Gründen der Kosteneffizienz die Nutzung bestehender Kapazitäten und ändern diesen taktischen Imperativ erst, wenn die Möglichkeiten einer weiteren Expansion entlang dieses Pfades, welcher oftmals durch die Vorteilhaftigkeit des kostengünstigen Exports getrieben wird, ausgeschöpft sind².

Die unternehmerische Praxis zeigt, dass typischerweise kleine High-Tech Unternehmen umgehend internationalisieren, welche jedoch über das für die Generierung von Innovationen notwendige Wissen verfügen müssen. Mittels umfassender Nutzung ihrer Produktionskapazitäten verfolgen diese Unternehmen eine unmittelbare Marktbearbeitung in der internationalen Dimension, um die Auslastung der vorhandenen Kapazitäten zu gewährleisten und dadurch eine positive Performanceentwicklung zu ermöglichen³. Exportaktivitäten werden in diesem Rahmen umfangreich genutzt, da die klassische Unterteilung in Heimat- und Gastland bzw. in In- und Ausland für den Absatz der Produkte dieser Unternehmen zumeist irrelevant ist bzw. eine mangelnde absatzorientierte internationale Ausrichtung gleichsam dem mittel- und langfristigen Unternehmenserfolg entgegen stehen wird.

2.2.4.4 Ebenenmodell nach Swoboda

Swoboda hat sich in seiner Habilitationsschrift aus dem Jahr 2002 mit dem organisatorischen Wandel von Unternehmen beschäftigt, der sich aus seiner Sicht auf verschiedenen Ebenen abspielt und der durch die internationale Unternehmensaktivität besonders intensiven Einflüssen unterliegt. Aus den Beobachtungen, die sich auf eine Untersuchung der Unternehmenspraxis stützen, leitet Swoboda drei Dimensionen organisatorischen Wandels ab: Die erste Dimension stellt die Umwelt dar, welche den Impuls zum Wandel im unternehmensexternen und unternehmensinternen Kontext auslöst. Als zweite Dimension wird die internationale Grundorientierung identifiziert, aus der sich die Handlungsmaximen ableiten. Die dritte Dimension stellt das Zusammenspiel von Kultur, Strategieprozessen und Strukturen dar, welche insgesamt als Sekundärebene des Wandels definiert wird. Swoboda konnte in Summe fünf unterschiedliche Cluster von Unternehmen

1 Vgl. Hashai, N. (2011), S. 995.

2 Vgl. Hashai, N. (2011), S. 1012.

3 Vgl. Zahra, S. A., Ireland, R. D., Hitt, M. A. (2000), S. 942 f.

identifizieren, welche sich hinsichtlich ihres jeweiligen Entwicklungsstadiums des Auslandsengagements unterscheiden¹. Die seiner Ansicht nach differenzierbaren Cluster belegt er ebenso wie bereits erläuterte andere Ansätze mit dem Terminus Gestalt und bezeichnet diese seinen Erhebungen entsprechend mit Hinblick auf erste Exporte, globale Exporte, globale Exporte mit Repräsentanz, erste Produktion im Ausland sowie die multinationale Unternehmensaktivität² (vgl. Tab. 5).

Tabelle 5 Charakteristische Gestalten erfolgreicher Unternehmen³

	Erste Exporte	Globale Exporte	Globale Exporte mit Repräsentanz	Erste Produktion im Ausland	Multi-nationale Aktivität
Organisatorische Anbindung	Unternehmensführung	Exportmanager	Exportabteilung	Abteilung	Differenziert (am höchsten)

Bei den ersten Exportaktivitäten spielen Managementmerkmale eine besondere Rolle. Diese verlieren an Bedeutung bei zunehmender Internationalisierung und gewinnen wieder an Relevanz in Verbindung mit der Führungskultur multinationaler Unternehmen⁴. Die organisationsstrukturelle Einbindung erfolgt im Rahmen der Arbeitsteilung im Anschluss an die Verantwortung durch die Unternehmensführung erst in Form eines Exportmanagers, woraus eine Exportabteilung erwächst, die in der Folge in übergeordneten Abteilungen aufgeht, bevor diese Aktivität im Rahmen der multinationalen Tätigkeit unterhalb der zweiten Hierarchieebene abgebildet wird.

Über die Gestalten hinweg bleiben weiterhin die Aspekte Qualität und Innovation dominant für den Erfolg der Unternehmen, bei zunehmender internationaler Ausrichtung gewinnen zusätzlich die Preis- und Kostenorientierung an Gewicht. Swoboda berücksichtigt zusätzlich die Länderorientierung als Internationalisierungspfad: Unternehmen versuchen, mittels Exporten zu expandieren, wodurch eine schnelle und breite Marktpresenz in mehreren Auslandsmärkten mit geringem Investitionsbedarf erreicht werden kann, vergleichbar mit dem Vorgehen der zuvor in diesem Kapitel dargestellten Born Globals⁵. Die Etablierung von Export-

1 Vgl. Swoboda, B. (2002), S. 470.
2 Vgl. Swoboda, B. (2002), S. 471.
3 Tabelleninhalte in Anlehnung an Swoboda, B. (2002), S. 471.
4 Vgl. Swoboda, B. (2002), S. 470.
5 Vgl. Swoboda, B. (2002), S. 472.

aktivitäten in verschiedene Absatzmärkte stabilisiert die Unternehmensumsätze durch die diversifizierende Wirkung, wobei eine kontinuierlich zunehmende Umsatzverteilung mit einer zunehmenden Stabilität der Umsätze einhergeht¹ und sich das Gesamtrisiko mittelfristig streuen lässt². Diese aufgrund der unmittelbaren Umsatzerhöhung durch Exporte kurzfristig sehr erfolgreiche Internationalisierung kann jedoch langfristig mit Nachteilen verbunden sein, da Standortvorteile nicht genutzt werden und eine Marktbearbeitung unter Berücksichtigung lokaler Besonderheiten, für deren Berücksichtigung Wissen über diese Besonderheiten notwendig wäre, nicht erfolgen kann³.

2.2.5 Einflussfaktoren auf die Wahl der Internationalisierungsstrategie

Die Entsprechung der von Krugman angesprochenen Notwendigkeit einer Beleuchtung betriebswirtschaftlich induzierter Beweggründe für die Wahl einer Internationalisierungsstrategie zeigt, dass im Rahmen der theoretischen Beschäftigung zum Teil sehr unterschiedliche Schwerpunkte gelegt wurden. Während frühe Arbeiten insbesondere den Innovationscharakter von Produkten als maßgeblich identifizierten, wurde dieser Einflussfaktor im Laufe der Zeit durch die Fokuslegung auf Wissensaspekte ausgeblendet, hervorgerufen insbesondere durch die skandinavische Internationalisierungsprozessforschung. Durch die erkennbaren Homogenisierungstendenzen von Märkten haben sich mittlerweile jedoch die Unterschiede zwischen Märkten reduziert, weshalb die Relevanz der Psychic-Distance-Chain stark an Erklärungskraft verloren hat, die insbesondere nach deren Einführung im Rahmen der Uppsala-Schule sehr große Aufmerksamkeit in sich anschließenden Veröffentlichungen erhalten hatte⁴. Spätere Arbeiten differenzierten unternehmensinterne und -externe Einflussfaktoren, wodurch die Wahrnehmung auch umweltbezogener Einflussfaktoren initiiert wurde. Augenmerk wird dabei bspw. auf brancheninhärente Faktoren gelegt, denen sich die Unternehmen auch bei einer grenzüberschreitenden Tätigkeit gegenübersehen (vgl. Tab. 6).

1 Vgl. Hirsch, S., Lev, B. (1971), S. 270.

2 Vgl. Hirsch, S., Lev, B. (1971), S. 275.

3 Vgl. Swoboda, B. (2002), S. 472 f.

4 Vgl. Holtbrügge, D. (2005), S. 26.

Tabelle 6 Erkenntnisse der betrachteten Internationalisierungsprozessansätze¹

Autor(en)/Ansatz, Jahr	Ausgewählte Einflussfaktoren auf die Internationalisierungsstrategie
Posner 1961	Innovation, technologische Niveaus von Heimat- und Zielland
Vernon 1966	Innovation, geographische Distanz, Unsicherheit und Risiko
Vernon 1979	Skaleneffekte in der Produktion
Johanson, Wiedersheim-Paul 1975	Wissen und Ressourcen
Johanson, Vahlne 1977	Wissen
Luostarinen 1979	Zielland-, heimatland- und unternehmensbezogene Faktoren; Branchenfaktoren, kulturelle Distanz
Wisconsin-Schule	Wissen und Erfahrung
GAINS 1991	Umwelt- und unternehmensinterne Faktoren
Born Globals	Standardisierungsmöglichkeiten
Swoboda 2002	Umwelt, internationale Grundorientierung, Kultur, Strategieprozess und Struktur sowie Preis- und Kostenorientierung

In den Fokus der folgenden Betrachtung rückt die Frage, wie die Verfolgung einer exportbezogenen Internationalisierungsstrategie, wie sie zuvor vorgestellt wurde, mit der bspw. bei Swoboda angesprochenen entsprechenden organisatorischen Anbindung korrespondiert. Somit schließt sich die Suche nach Befunden dafür, wie die Deckung des exportbezogenen Koordinationsbedarfs durch die einschlägige Literatur gedeutet wurde und wie der im Rahmen einer umfangreich verfolgten Exportaktivitäten entstehende Koordinationsbedarf strukturell gedeckt werden kann, an. Im Folgenden wird deshalb einführend sowohl auf die in der einschlägigen Literatur idealtypisch unterschiedenen Optionen der strukturellen Koordination der internationalen Unternehmenstätigkeit als auch auf die maßgeblichen Studien, welche sich im internationalen Kontext mit den Einflussfaktoren auf die Wahl der Organisationsstruktur beschäftigt haben, eingegangen.

¹ Eigene Darstellung.

2.3 Organisationsstrukturen im internationalen Kontext

2.3.1 Grundlagen der strukturellen Koordination in Unternehmen

Die Interpretationsspielräume hinsichtlich des Begriffs Organisation im Allgemeinen und des Begriffs Organisationsstruktur im Speziellen sind im zugrundeliegenden Kontext ebenso ausufernd wie die Begriffe organisatorische Gestaltung und strukturelle Koordination in Unternehmen; notwendigerweise stellt damit die Klärung der relevanten Begrifflichkeiten den zweckdienlichen Ausgangspunkt der weiteren Betrachtung dar.

Institutionen bestehen aus Aktivitäten und aus der Interaktion ihrer Mitglieder¹. Unabhängig von Vertriebsaktivitäten im Allgemeinen und Exportaktivitäten im Speziellen wird die formale Struktur gemäß der Organisationstheorie konstituiert durch formal legitimierte Regelungen, mit denen die Aktivitäten der Institutionsmitglieder auf die Ziele der Institution ausgerichtet werden². Grochla identifiziert in seiner grundlegenden Ausarbeitung die maschinenbezogenen Funktionsregeln als relevant, die mit den personenbezogenen Regeln die Gesamtheit organisatorischer Regeln und damit ein zusammenhängendes System darstellen³, welches die Erfüllung der unternehmensspezifischen Aufgaben „zielgerichtet und dauerhaft ordnet“⁴. Unter dem instrumentalten Begriff der Organisation kann folglich primär die Schaffung eines Regelsystems verstanden werden⁵, das eine zielgerichtete Strukturierung und Koordination des Human- und Sachkapitals als auch der Informationen vornimmt⁶ und welches notwendig ist, um die gerichtete Verfolgung des Unternehmensziels durch die Institutionsmitglieder zu gewährleisten. Regeln konkretisieren in diesem Zusammenhang die elementaren Aufgaben, wirken umfangreich auf die grundlegenden Elemente einer Institution ein und schaffen demnach eine Ordnung zwischen diesen.

In diesem Kontext kann in formale und informale Regeln unterteilt werden: Formale Regeln stellen im unternehmerischen Kontext ein Spezifikum dar; sie legen u. a. die Aufgaben von Stellen, ihre Kompetenzen sowie die Art der Aufgabenerledigungen fest, schaffen folglich die idealtypische Ordnung und existieren

1 Vgl. Blau, P. M., Scott, W. R. (1962), S. 5.

2 Vgl. Walgenbach, P., Beck, N. (2004), S. 844.

3 Vgl. Grochla, E. (1978), S. 12.

4 Grochla, E. (1978), S. 14.

5 Vgl. Schreyögg, G. (2008), S. 10.

6 Vgl. Macharzina, K., Wolf, J. (2010), S. 467.

unabhängig von bestimmten Personen¹; sie sind sowohl genau spezifiziert als auch offiziell eingeführt² und zeichnen sich darüber hinaus durch ihre relative Dauerhaftigkeit aus³. Hierbei ist die von Gutenberg formulierte Gesetzmäßigkeit zu beachten, dass „überall dort, wo betriebliche Vorgänge ein verhältnismäßig hohes Maß an Gleichartigkeit und Periodizität aufweisen“⁴, die Tendenz zu erkennen ist, dass „fallweise Regelungen durch generelle Regelungen“⁵ ersetzt werden. Komplementär zu formalen Regeln existieren informale Regeln, welche sowohl kurz-, mittel- als auch langfristige Wirkung entfalten, auf die Ebene der Interaktion zwischen Gruppen, zwischen Individuen, zwischen Individuen und Gruppen sowie die Ebene der einzelnen Aktivität Bezug nehmen⁶ und welche in der Unternehmenspraxis ebenso eine bedeutende Rolle spielen. Sie können aufgrund ihrer Flexibilität inhärente Schwächen formaler Regeln ausgleichen und damit das System aus formalen Regeln stabilisieren⁷.

Gleichzeitig gestalten sich, im Rahmen der aufgrund der Arbeitsteilung notwendigen Koordination und damit konsequent der Ausrichtung der Teilaufgaben auf das Zielsystem des Gesamtunternehmens, auch die in der organisationstheoretischen Forschung angewandten Klassifikationsansätze, abhängig vom jeweils verfolgten Untersuchungsdesign, sehr unterschiedlich. Kieser und Walgenbach unterscheiden in ihrem organisationstheoretischen Lehrbuch abweichend von der ausschließlichen Regelfokussierung idealtypisch zwei Klassen von Koordinationsinstrumenten, denen sie sechs Mechanismen zuordnen, die in der Organisationstheorie ihrer Ansicht nach Allgemeingültigkeit besitzen. Dabei werden persönliche Weisungen und die Selbstabstimmung den personenorientierten Koordinationsinstrumenten zugerechnet, während die regelbasierten Programme, Pläne und organisationsinterne Märkte wie auch die Organisationskultur den Autoren nach technokratische Koordinationsinstrumente darstellen⁸; diese Autoren rechnen Organisationsstrukturen somit der technokratischen Koordination zu.

Abweichend von dieser Unterteilung in zwei Klassen von Koordinationsinstrumenten wird im Rahmen der vorliegenden Untersuchung die in diesem Kontext in einschlägigen Veröffentlichungen im International Management etablierte Unter-

1 Vgl. Kieser, A. (1989), Sp. 1574 f.

2 Vgl. Schreyögg, G. (2008), S. 11.

3 Vgl. Macharzina, K., Wolf, J. (2010), S. 469.

4 Gutenberg, E. (1979), S. 239.

5 Gutenberg, E. (1979), S. 239.

6 Vgl. Wolf, J. (2000b), S. 16.

7 Vgl. Schreyögg, G. (2008), S. 12 f.

8 Vgl. Kieser, A., Walgenbach, P. (2010), S. 100 ff.

scheidung in personenorientierte, technokratische und strukturelle Koordinationsinstrumente verfolgt. Diese in der Forschung mit der Schwerpunktlegung auf Aspekte der internationalen Unternehmenstätigkeit oftmals als gegeben angesehene idealtypische Klassifikation der Koordinationsinstrumente, die auf den Ausarbeitungen von Leavitt und Khandwalla¹ basiert, hat einen wesentlichen Einfluss auf eine Vielzahl von Forschungsvorhaben im International Management genommen. Die hierbei eingeführte Klassifikation der Koordinationsinstrumente bietet die Möglichkeit, dass alle relevanten Instrumente der Koordination ohne Überschneidungen betrachtet werden können².

Diese Einteilung geht ursprünglich auf den Forscher Khandwalla zurück. Khandwalla übernahm dazu die durch den Soziologen Leavitt³ entwickelte Klassifikation, welche dieser im Rahmen seiner Schwerpunktlegung auf Unsicherheitsaspekte⁴ einführte. Dabei versteht Leavitt unter personenorientierten Mechanismen die ergebnisorientierte Änderung des Mitarbeiterverhaltens, unter technologischen Mechanismen die Etablierung von wertorientierten Kontroll- und Informationssystemen und unter strukturellen Koordinationsmechanismen die Formalisierung von Austauschbeziehungen der Unternehmensteile⁵. Die strukturellen Mechanismen wurden durch Leavitt untergliedert in die Anpassung der Organisationsstruktur, die Idee der Dezentralisierung, das Social Engineering und das Kommunikationsnetzwerk⁶.

Khandwalla orientierte sich an dieser Dreiteilung, titulierte die unterscheidbaren Instrumente jedoch leicht abweichend mit den Begriffen strukturell, technokratisch und personenbezogen⁷ und machte diese Klassifikation der einschlägigen betriebswirtschaftlichen Literatur zugänglich. Formen der strukturellen Instrumente stellen laut Khandwalla bspw. Komitees oder ad-hoc-Koordinationsgruppen dar⁸. Während Leavitt jedoch neben den strukturellen die technologischen Koordinationsinstrumente einführte und darunter die Einführung wertbasierter Kontroll- und Steuerungsinstrumente verstand⁹, etablierte Khandwalla den Ter-

1 Vgl. Leavitt, H. J. (1964), S. 55 ff. und Khandwalla, P. N. (1975), S. 140 ff.

2 Vgl. Oesterle, M.-J. (1993), S. 125.

3 Vgl. Leavitt, H. J. (1975), S. 56 ff.

4 Vgl. Khandwalla, P. N. (1972), S. 311, Khandwalla, P. N. (1975), S. 140 ff. und Khandwalla, P. N. (1973), S. 492 f.

5 Vgl. Leavitt, H. J. (1964), S. 56 ff.

6 Vgl. Leavitt, H. J. (1964), S. 57 ff.

7 Vgl. Khandwalla, P. N. (1975), S. 141 f.

8 Vgl. Khandwalla, P. N. (1975), S. 143.

9 Vgl. Leavitt, H. J. (1964), S. 60 ff.

minus technokratische Koordinationsinstrumente, welcher sich insbesondere auf Stabsstellen bezog, die sich im Rahmen der Unsicherheitsvermeidung mit Planungsaktivitäten beschäftigen¹.

Die als Unsicherheitsbewältigungsinstrumente² angesehenen möglichen Koordinationsinstrumente wurden später durch weitere Autoren ausdrücklich um die Organisationsstruktur³ und um Formen, deren weniger langfristige Wirkung eher einer Ablauf- und damit Prozessorientierung gerecht wird, ergänzt⁴. Damit stellen diesem Verständnis nach die technokratischen Instrumente nicht an Personen gebundene Regelungen dar, welche sich primär in standardisierten Verfahren, z. B. Informations-, Planungs- oder Kontrollsystemen, äußern⁵. Bei den erst nachfolgend umfangreich ausgeführten, explizit personenorientierten Koordinationsinstrumenten steht die Kommunikation zwischen den Organisationsmitgliedern im Fokus der Betrachtung. Die Beeinflussung der Individuen erfolgt durch Informationsübertragung mit dem Ziel, Vertrauen zu schaffen, welches für die gemeinsame und gleichgerichtete Verfolgung der Organisationsziele notwendig ist⁶.

Die in der Literatur existierenden abweichenden Ansätze zu Koordinationsinstrumenten haben den gemeinsamen Anspruch, die direkte Koordination mittels Interaktion und die indirekte Koordination mittels institutionalisierter Regeln zu erfassen und zu strukturieren⁷. Die drei aufgrund der Vorarbeiten von Leavitt und Khandwalla differenzierten Koordinationsinstrumente stellen Instrumente für das Management dar, um das Interaktionssystem von Aufgaben sowie strukturellen, technischen und menschenbezogenen Variablen hinsichtlich des organisationalen Verhaltens zu beeinflussen⁸. Zwecks einer dauerhaften Koordination der arbeitsteiligen Aktivitäten der Institutionsmitglieder erscheint dabei insbesondere die strukturelle Koordination in Institutionen von besonderem Interesse zu sein, da diese „den Aufbau, die Anordnung der Teile bzw. die innere Gliederung einer Ganzheit umschreibt“⁹. Die Organisationsstrukturen nehmen eine zentrale Bedeutung für die Entwicklung von Institutionen ein¹⁰, wobei diese aufbauorientierte Dimension

1 Vgl. Khandwalla, P. N. (1975), S. 141.

2 Vgl. Khandwalla, P. N. (1975), S. 141.

3 Vgl. Macharzina, K. (1992), S. 8 und Wolf, J. (2000b), S. 19.

4 Vgl. Wolf, J. (2000b), S. 19 f.

5 Vgl. Wolf, J. (2000b), S. 18 ff.

6 Vgl. Wolf, J. (2000b), S. 19.

7 Vgl. Oesterle, M.-J. (1993), S. 124.

8 Vgl. Leavitt, H. J. (1964), S. 70.

9 Wolf, J. (2000b), S. 17.

10 Vgl. Ringlstetter, M., Kaiser, S. (2004), S. 731.

die formale Verteilung von Teilaufgaben abbildet und eine personale Zuweisung von Verantwortungsgebieten ermöglicht¹. Strukturellen Charakter besitzen hierbei alle ordnungsgebenden, insbesondere formalen Varianten, welche die Grundstruktur des Unternehmens ebenso wie die darin enthaltenen Bindeglieder betreffen² und somit die Relation zwischen den Elementen der Institution konstituieren.

2.3.2 Idealtypische Systematisierung von Organisationsstrukturen

2.3.2.1 Formen der strukturellen Berücksichtigung von Auslandsaktivitäten

Allgemein steht die Organisationsstruktur damit stellvertretend für die Gestaltung der Aufgabenverteilung in Folge der Spezialisierung, bei der die Gesamtaufgabe in Teilaufgaben zerlegt wird, um sie anschließend organisatorisch wieder zusammenzufügen. Gleichzeitig sind mit ihr inhärent insbesondere Entscheidungs- bzw. Weisungsbefugnisse verbunden, die mittels der strukturellen Gestaltung definiert und institutionalisiert werden.

Bei international tätigen Unternehmen hängt die Wahl der Organisationsstruktur von der Bedeutung und der Rolle des Auslandsgeschäfts ab³. Der sich auf die Grundlagen Albrechts stützende⁴, in der Literatur des International Managements etablierte Klassifikationsansatz differenziert hinsichtlich des Entscheidungszentrums, weshalb die Berücksichtigung des Auslandsgeschäfts in der Gesamtstrategie und damit in der Institution⁵ auf der zweiten Hierarchieebene der zentralen Organisation im institutionellen Sinne⁶ betrachtet wird. Unterschieden wird hinsichtlich der Art und Weise der Berücksichtigung der Aktivitäten in unspezifische und spezifische Strukturen (vgl. Abb. 6).

1 Vgl. Kieser, A., Walgenbach, P. (2010), S. 71 und S. 151.

2 Vgl. Wolf, J. (2000b), S. 17 f. und Macharzina, K., Wolf, J. (2010), S. 472.

3 Vgl. Robock, S. H., Simmonds, K. (1989), S. 253.

4 Vgl. Albrecht, H. K. (1970).

5 Vgl. Oesterle, M.-J. (2004), S. 933, Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (1995), S. 210 und Welge, M. K. (1980), S. 193.

6 Vgl. Albrecht, H. K. (1970), S. 2086.

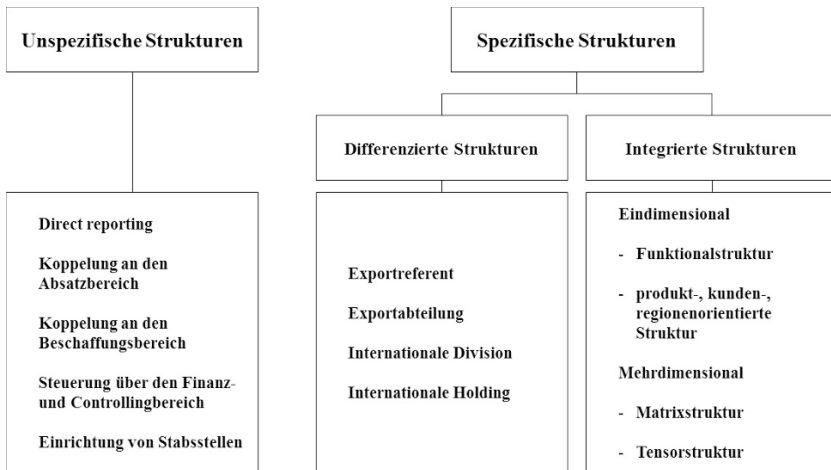


Abbildung 6 Grundformen internationaler Organisationsstrukturen¹

Unspezifische Strukturen zeichnen sich durch die strukturelle Ablösung der Aktivitäten im Ausland von den Aktivitäten im Inland aus. Diejenigen Einheiten, die operativ im Ausland tätig sind, sind an die bestehende Organisationsstruktur im Sinne des Organigramms nicht angeschlossen und lediglich über das bisweilen institutionalisierte Berichtswesen an die Organisation der Zentrale angeheftet. Im Bereich der spezifischen Strukturen erfolgt im Falle von differenzierten Strukturen weiterhin eine organisatorische Trennung der Auslands- von den Inlandsaktivitäten²

Macharzina bezog sich in diesem Kontext auf die Vorarbeiten Albrechts und subsummierte unter den differenzierten Strukturen die einzelnen organisationsstrukturellen Gestaltungsoptionen der das Auslandsgeschäft getrennt berücksichtigenden Organisationsstrukturen, bspw. die Exportabteilung oder die Internationale Division³. Die Auslandsaktivitäten werden dabei gebündelt, sie werden somit differenziert von der organisatorischen Gestaltung der inländischen Aktivitäten gesondert zusammengefasst⁴.

Beim Vorliegen von integrierten Strukturen hingegen erfolgt auf der zweiten Hierarchieebene keine Differenzierung des Inlandsgeschäfts vom Auslandsge-

¹ In Anlehnung an die Ausarbeitungen von Albrecht, H. K. (1970).

² Vgl. Albrecht, H. K. (1970), S. 2086 f.

³ Vgl. Macharzina, K. (1986), S. 183.

⁴ Vgl. Schöllhammer, H. (1971), S. 348.

schäft. Diese Strukturen werden konsequent unterteilt in eindimensionale Strukturen, die sich im Rahmen eines Einliniensystems durch eine Verrichtungs- oder Objektorientierung auszeichnen sowie in mehrdimensionale Strukturen, welche im Rahmen eines Mehrliniensystems mindestens zwei Dimensionen kombinieren. Im Folgenden werden die Anwendungsbereiche der hier unterschiedenen Organisationsstrukturen kurz erläutert.

2.3.2.2 Anwendungsbereiche unspezifischer Organisationsstrukturen

Die unmittelbare Berichterstattung von Verantwortlichen der ausländischen Einheit an die Geschäftsführung des Mutterunternehmens über die im Ausland unternommenen Wertschöpfungsaktivitäten, das sog. Direct Reporting, erfolgt i. d. R. durch den Verantwortlichen für die im Ausland angesiedelte Einheit. Während die Weisungsbefugnis hierbei auf Seiten der Muttergesellschaft liegt, ist die Entscheidungsbefugnis oftmals im Innenverhältnis zu klären; aufgrund der fallweisen Entscheidungserfordernisse ist diese meist wenig institutionalisiert. Strategische Entscheidungen liegen jedoch grundsätzlich bei der Muttergesellschaft bzw. werden partizipativ entwickelt, während die operative Verantwortlichkeit der Implementierung dann bei der Leitung der im Ausland unterhaltenen Niederlassungen oder Tochtergesellschaften liegt. Dieses Direct Reporting wird in Unternehmen zu meist auch noch beibehalten, wenn die Anzahl der ausländischen Einheiten steigt¹.

Vorteile dieser Berichterstattungspraxis lassen sich hinsichtlich der Dimensionen Kosten, Zeit und Qualität erkennen. Aus der Perspektive von Kostenüberlegungen ist die fehlende Anpassungsnotwendigkeit der bestehenden Strukturen der Muttergesellschaft von Vorteil. Hinsichtlich der zeitlichen Komponente bietet die oftmals weitreichende Autonomie der für das Auslandsgeschäft Verantwortlichen die Möglichkeit, auf operative Herausforderungen umgehend und flexibel reagieren zu können. Qualitative Vorteile sind in der Möglichkeit zur selektiven Besetzung der Auslandseinheit mit erfahrenen Managern und in der Einbindung der Geschäftsführungsebene der Muttergesellschaft in strategische Entscheidungen im Ausland mittels unmittelbaren, bilateralen Austauschs zu sehen, wodurch Wissen über das ausländische Geschäft stetig transferiert wird².

Nachteile treten bei einer quantitativen Zunahme der Auslandseinheiten und der dadurch ggf. hervorgerufenen Überlastung der adressierten Geschäftsführung auf. In diesem Fall kann die Verankerung des Auslandsgeschäfts in der Organisa-

1 Vgl. Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 497.

2 Vgl. Robock, S. H., Simmonds, K. (1989), S. 257.

tionsstruktur der Muttergesellschaft durch die Einrichtung einer zwischengeschalteten, für das Auslandsgeschäft zuständigen Stabsstelle erfolgen. Diese bereitet strategische Entscheidungen vor; der umfassende Einfluss der Geschäftsführung auf das Auslandsgeschäft wird gleichzeitig beibehalten, weil diese Ebene weiterhin die Steuerungshoheit über die Entscheidung und die sich anschließende Umsetzung besitzt¹. Hinsichtlich der qualitativen Dimension ggf. problembehaftet ist dabei insbesondere das Austauschverhältnis zwischen Inlands- und Auslandseinheit. Hierbei können mangelnde Kenntnisse des Auslandsmarktes seitens der Geschäftsführer der Inlandseinheit zu falschen strategischen Entscheidungen führen, wenn der unmittelbare, bilaterale Wissenstransfer nicht in ausreichendem Maße gewährleistet wird². Zudem kann sich der Verantwortliche der Auslandseinheit aufgrund von persönlichen Differenzen oder aufgrund von Rivalität zwischen den Auslandsverantwortlichen von der Verfolgung der Gesamtunternehmenszielsetzung entfernen und sich opportun verhalten.

Im Falle einer weitreichenden operativen Abhängigkeit der Auslandsaktivitäten von den Aktivitäten des Mutterunternehmens bietet sich daneben die Einbettung der operativen ausländischen Aktivitäten in die inländischen Aktivitäten und somit in die Organisationsstruktur der Muttergesellschaft unterhalb der zweiten Hierarchieebene an. Dabei impliziert die spezifisch verfolgte Auslandsaktivität die Koppelung an entweder den Beschaffungs-, Produktions-, Absatz- oder Forschungs- und Entwicklungsbereich oder den Finanz-, Controlling- oder Verwaltungsbereich³.

Mögliche Motive für die organisatorische Koppelung an den Beschaffungsbereich stellen dabei primär Resource-seeking-Absichten dar⁴. In diesem Fall erfolgt der Bezug von Rohstoffen oder Zwischenprodukten von verbundenen Einheiten mittels Importen und deren Einbindung in die im Heimatland unterhaltenen Produktionsaktivitäten, weshalb die unmittelbare Anbindung an diesen Funktionsbereich sinnvoll erscheint. Motive für die Koppelung an den Absatzbereich sind zurückzuführen auf die Market-seeking-Absichten der Unternehmen, wobei die Erschließung weiterer Umsatzpotentiale im Ausland durch Exporte aufgrund einer Etablierung von Vertriebseinheiten und die Forcierung des Absatzes durch diese in den relevanten Märkten erfolgt⁵.

1 Vgl. Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 500.

2 Vgl. Pausenberger, E. (1992), Sp. 1054 f.

3 Vgl. Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 499.

4 Vgl. Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 499.

5 Vgl. Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 499.

Die organisatorische Einbettung in den Forschungs- und Entwicklungsbereich wird sowohl durch Resource-seeking- als auch durch Market-seeking-Motive begünstigt. Aus Sicht der Mutterunternehmen kann der Aufbau von Wissen über spezifische Besonderheiten und Bedarfe der Zielmärkte von langfristigem Interesse sein und dadurch eine Investition im Ausland rechtfertigen. Relevant ist in diesem Rahmen auch die lokale Ansiedlung von F&E-Aktivitäten, um Anpassungsnotwendigkeiten im Rahmen der Produktentwicklung antizipieren und aufnehmen zu können. Die Anbindung der Auslandsaktivitäten an die Aktivitäten der Inlandseinheit gewährleistet konsequent die Berücksichtigung dieser marktspezifischen Erkenntnisse in weiteren Wertschöpfungsaktivitäten, um eine gezielte und erfolgversprechende Marktbearbeitung vorantreiben zu können.

Die Koppelung der jeweiligen ausländischen Aktivitäten an den Finanz-, Controlling- oder Verwaltungsbereich bietet sich bei ausländischen Einheiten an, deren Charakteristika eine Etablierung einer Schnittstelle zu den Wertschöpfungsaktivitäten der Inlandseinheit nicht vorteilhaft erscheinen lassen. Hervorgerufen wird dies bspw. bei Beteiligungen, die der Diversifikation oder der perspektivischen Besetzung von Märkten dienen und bei dem das Eingreifen in Wertschöpfungsprozesse der Auslandseinheit nicht möglich bzw. nicht zielführend ist oder beim Halten von Minderheitsbeteiligungen. Hierbei stellt der Vorteil, die ausländischen Aktivitäten durch die entsprechenden Abteilungen stark kennzahlenorientiert steuern zu können, gleichzeitig den primären Nachteil dar, da bei einer ausschließlichen Kennzahlenfokussierung eine adäquate, den spezifischen Herausforderungen der Auslandseinheit entsprechende strategisch angepasste Steuerung kaum möglich erscheint¹.

2.3.2.3 Strukturelle Koordination mittels spezifischer Strukturen

2.3.2.3.1 Anwendungsbereiche differenzierter Strukturen

Wie oben bereits skizziert wurde, zeichnen sich differenzierte Organisationsstrukturen durch die organisatorische Trennung des Auslandsgeschäfts vom Inlandsgeschäft aus². Die bestehende Struktur der Muttergesellschaft wird dabei in ihrer ursprünglichen Form beibehalten und auf der zweiten Hierarchieebene³ lediglich punktuell um ein international ausgerichtetes Element ergänzt⁴. Bewegen sich die mit dem Exportgeschäft verbundenen Aufgaben in einem überschaubaren Rah-

1 Vgl. Robock, S. H., Simmonds, K. (1989), S. 257 f.

2 Vgl. Holtbrügge, D. (2004), S. 543.

3 Vgl. Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A. (2001), S. 652.

4 Vgl. Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (1995), S. 211 f.

men und kann dieses Aufgabengebiet durch eine Person abgedeckt werden, erfolgt die Bündelung dieser Aufgaben bei einer Person und damit in Form der Implementierung einer Stelle eines Exportsachbearbeiters bzw. Exportreferenten¹. Das von diesem verantwortete Aufgabengebiet beinhaltet sämtliche exportbezogenen Aspekte, wie bspw. die Erschließung neuer Auslandsmärkte, die Versorgung der relevanten Unternehmenseinheiten mit den von ihm erhaltenen Informationen und die Koordination der für das Exportgeschäft notwendigen internen Abläufe².

Eine quantitative Zunahme an Aufgaben mit Exportbezug und die drohende quantitative Überlastung des Exportreferenten erfordern eine personelle Aufstockung und die Aufteilung der mit dieser Auslandsaktivität verbundenen Aufgaben, was dann in der Etablierung einer Exportabteilung mündet. Diese weist in der Innenstrukturierung zumeist eine starke Orientierung an den unterschiedlichen Regionen auf, um die Komplexität des Auslandsgeschäfts – hervorgerufen durch die Spezifika der jeweiligen Märkte – organisatorisch berücksichtigen zu können³.

Mit einer auf das Gesamtunternehmen bezogenen steigenden Bedeutung der Auslandsumsätze⁴, insbesondere in Form der Erhöhung des Auslandsengagements mittels ressourcenintensiven Formen, bspw. im Rahmen von Direktinvestitionen, vergrößert sich das Aufgabengebiet, welches mit der internationalen Geschäftstätigkeit verbunden ist. Durch die dann vorliegende Ressourcenbindung im Ausland gewinnen Entscheidungen aufgrund ihrer stärker langfristigen und risikobehafteten Natur an Bedeutung, weshalb eine umfassende Sicherstellung und Kontrolle der adäquaten Zielverfolgung notwendig ist. Diese kann konzentriert in einer Einheit, bspw. in einer Internationalen Division, erfolgen⁵. Sie deckt neben dem Exportgeschäft die weiteren mit dem Auslandsgeschäft verbundenen Aufgaben und dadurch u. a. die notwendige Ressourcenzuweisung ebenso ab wie die auslandsbezogenen Aufgaben im Bereich des Rechnungswesens, des Personals und des Marketings. Sie befindet sich somit auf der zweiten Hierarchieebene und damit auf der gleichen Ebene wie die etablierten Bereiche der Inlandseinheit – unabhängig davon, ob diese funktional oder objektorientiert strukturiert sind⁶. Innerhalb dieser Einheit kann ebenso wie in der Exportabteilung eine eigene organisatorische, entweder funktionale oder divisionale Binnenstruktur etabliert sein, die ggf. auch auf eigene Stabsabteilungen zurückgreift, um die gesamtzieladäquate Bewältigung

1 Vgl. Kulhavy, E. (1986), S. 136.

2 Vgl. Oesterle, M.-J. (2004), S. 936 f.

3 Vgl. Oesterle, M.-J. (2004), S. 937.

4 Vgl. Pausenberger, E. (1993), S. 128.

5 Vgl. Holtbrügge, D. (2004), S. 543.

6 Vgl. Oesterle, M.-J. (2004), S. 937.

der spezifischen Aufgaben und Herausforderungen des internationalen Geschäfts sicherstellen zu können¹.

Neben der intraorganisationalen Zusammenfassung der mit dem Auslandsgeschäft verbundenen Aufgaben haben Unternehmen die Möglichkeit, diese in eine rechtlich selbstständige Einheit, in eine Internationale Holding, zu überführen². Die durch die Internationale Holding abzudeckenden Aufgaben entsprechen weitestgehend denen der Internationalen Division, wobei insbesondere die Einflussnahme auf strategische Entscheidungen als auch auf operative Entscheidungen verfolgt wird. Die Binnenstruktur kann ebenso wie im Falle der Internationalen Division nach funktionalen oder divisionalen Gesichtspunkten systematisiert sein, wobei auch bei der Internationalen Holding unternommene Exportaktivitäten eher eine länder- bzw. regionenorientierte Strukturierung erkennen lassen³. Diese Holding liegt im Eigentum der Inlandseinheit⁴ und wird durch die Muttergesellschaft oftmals als Profit Center geführt, wodurch sich hinsichtlich des Auslandsgeschäfts umfassende wirtschaftliche Transparenz erzielen lässt⁵.

Vorteile der differenzierten Strukturen und damit der formalen Trennung der Aktivitäten in Inland und Ausland sind in der Bündelung des notwendigen Wissens für die Auslandsmarktbearbeitung und den fokussierten Aufbau von Wissen über Ländermärkte zu sehen, wodurch eine spezialisierte und flexible Entscheidungsentwicklung mit kurzen Kommunikationswegen ermöglicht wird⁶; gleichzeitig wird dadurch eine Verringerung der internen Widerstände gegenüber einer Internationalisierung erreicht⁷. Die gesonderte organisatorische Berücksichtigung bewirkt zudem, dass sich die internationale Beschäftigung weiterhin im exponierten Blick der Geschäftsführung befindet⁸.

Nachteile treten möglicherweise dann auf, wenn eine materielle Trennung der verfolgten Aktivitäten nicht möglich ist und durch eine Abhängigkeit mehrerer Einheiten von derselben Ressourcenbasis bei gleichzeitiger Verfolgung differierender Zielsetzungen der Einheiten nachhaltig dysfunktional wirkende Konflikte entstehen⁹. Ebenfalls als nachteilig erweisen können sich die ggf. auftretenden

1 Vgl. Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 500 f.

2 Vgl. Meckl, R. (2004), Sp. 1256.

3 Vgl. Oesterle, M.-J. (2004), S. 938.

4 Vgl. Oesterle, M.-J. (2004), S. 938.

5 Vgl. Holtbrügge, D. (2004), S. 543.

6 Vgl. Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (1995), S. 212 und Oesterle, M.-J. (2004), S. 938.

7 Vgl. Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A. (2001), S. 652.

8 Vgl. Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 503.

9 Vgl. Oesterle, M.-J. (2004), S. 938 und Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (1995), S. 212 f.

Tendenzen zum Opportunismus der Verantwortlichen der selbstständigen Einheit und die Tendenz zu Doppelarbeiten¹, welche die Möglichkeit zur Generierung von Synergieeffekten erschwert². Darüber hinaus können weitere nachteilige Konstellationen entstehen, wenn sich die interne Strukturierung der Internationalen Division oder der Internationalen Holding nicht mit der Strukturierung der Einheiten im Ausland in Einklang bringen lässt und folglich unklare Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse auftreten³. Informationsasymmetrien zwischen inländischer und ausländischer Einheit können dann auch provozieren, dass Innovationen, welche im Heimatmarkt eingeführt werden, nicht unmittelbar auch im Ausland eingeführt werden können⁴. Diese Informationsasymmetrien münden in einem erhöhten Koordinationsbedarf, der durch die jeweiligen Einheiten bzw. weitere flexibel einsetzbare temporäre, ergänzende Abstimmungsinstrumente gedeckt werden muss⁵.

2.3.2.3.2 Anwendungsbereiche integrierter Strukturen

Im Gegensatz zu den differenzierten Strukturen wird bei den als integriert bezeichneten Strukturen die Unterscheidung in Inland sowie Ausland auf der zweiten Hierarchieebene und damit unmittelbar unterhalb der Unternehmensleitung aufgehoben⁶: Die Unternehmenseinheiten sind sowohl für das In- als auch für das Auslandsgeschäft verantwortlich⁷. Die Grundüberlegung hinter der Implementierung einer solchen Organisationsstruktur stellt die Konsequenz dar, dass eine strikte organisatorische Trennung des Auslands- vom Inlandsgeschäft die mehrmalige Abdeckung von relativ gleichen Aufgaben hervorruft, welche in erschwerten Abstimmungsprozessen, vermehrtem Konfliktpotential und erhöhten Kosten mündet⁸.

Die integrierte Berücksichtigung der durch die Arbeitsteilung entstandenen Teilaufgaben kann mittels einer verrichtungs- oder einer objektorientierten Ausrichtung erreicht werden, welche sich in der Struktur auf der zweiten Hierarchieebene widerspiegelt⁹. Die integrierte funktional orientierte bzw. verrichtungsorientierte Struktur zeichnet sich durch eine Gliederung der Unternehmensbereiche

1 Vgl. Leontiades, J. C. (1985), S. 191.

2 Vgl. Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (1995), S. 212 f.

3 Vgl. Oesterle, M.-J. (2004), S. 939.

4 Vgl. Holtbrügge, D. (2004), S. 543 f.

5 Vgl. Oesterle, M.-J. (2004), S. 939.

6 Vgl. Pausenberger, E. (1993), S. 129.

7 Vgl. Oesterle, M.-J. (2004), S. 939.

8 Vgl. Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (1995), S. 213.

9 Vgl. Oesterle, M.-J. (2004), S. 931.

nach dem Funktionalprinzip aus¹. Bei der Integration der Auslandsaktivitäten in die Funktionalstruktur werden die Hauptfunktionen in Hinblick sowohl auf das Inlands- als auch auf das Auslandsgeschäft strategisch abgestimmt². Vorteilhaft erscheint dies bei Unternehmen, die weltweit wenige, relativ einheitliche Produkte anbieten – bspw. bei Unternehmen aus dem primären Sektor³, bei denen Standardisierungen möglich sind, als auch bei Unternehmen, die über wenige Tochtergesellschaften im Ausland verfügen⁴.

Integrierte objektorientierte bzw. divisionale Strukturen zeichnen sich dadurch aus, dass bei diesen auf der zweiten Hierarchieebene eine objektbezogene Kompetenzzentralisierung erfolgt⁵, die in Form einer Produkt-, Regionen- oder Kundenorientierung vorliegen kann. Diese Organisationsstrukturform ist gleichzeitig durch Querschnittsfunktionen, bspw. Verwaltungsaktivitäten, welche in zentral verantworteten Bereichen zusammengefasst werden, gekennzeichnet, wohingegen die einzelnen Geschäftsbereiche, ggf. bestehend aus mehreren Geschäftsfeldern⁶, idealtypisch selbstständige Teileinheiten darstellen⁷. Die Leiter der einzelnen Bereiche sind – dem Einliniensystem entsprechend – der Unternehmensleitung unterstellt; innerhalb der Bereiche ist dann meist eine funktional ausgerichtete Struktur etabliert⁸.

Produktorientiert strukturierte Unternehmen zeichnen sich meist durch ein diversifiziertes Leistungsprogramm aus, in denen die Spartenleitungen weltweite Linienverantwortung für die gesamte Wertschöpfung erhalten⁹. Dabei wird einerseits die Unternehmensleitung aus den Leitern der Produktdivisionen zusammengesetzt oder andererseits die personelle Verantwortung von der Unternehmensleitung auf die Produktmanager delegiert¹⁰. Diese Struktur bietet somit die Möglichkeit – insbesondere bei primär exportgeprägtem Auslandsgeschäft –, die gesamten pro-

1 Vgl. Robock, S. H., Simmonds, K. (1989), S. 261.

2 Vgl. Robock, S. H., Simmonds, K. (1989), S. 261.

3 Vgl. Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (1995), S. 213 und Holtbrügge, D. (2004), S. 544 f.

4 Vgl. Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 508.

5 Vgl. Schewe, G. (2004), Sp. 1333.

6 Zur Diskussion zum Verständnis des Begriffs „Geschäftsbereich“ vgl. Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 507 und S. 511 f. Aus Gründen der Praxisnähe als auch der Anwendbarkeit wird von einer inhaltlichen und organisatorischen Kongruenz von Geschäftsbereich und produktorientierter Struktur ausgegangen.

7 Vgl. Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (1995), S. 214.

8 Vgl. Schewe, G. (2004), Sp. 1334.

9 Vgl. Czinkota, M. R., Rivoli, P., Ronkainen, I. A. (1992), S. 539 f.

10 Vgl. Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 513.

duktbezogenen Aufgaben den Teilbereichsverantwortlichen zu unterstellen und dadurch eine flexible Anpassung an produktbezogene Anforderungsänderungen gewährleisten zu können¹, ohne dabei das Produktangebot geographisch zu differenzieren². Bei Produktdivisionen bietet sich für deren Steuerung die Etablierung von Profit Centern an, in deren Verantwortung die spezifischen ausländischen Einheiten fallen³. Generell kann diese Struktur jedoch hervorrufen, dass die Produktsparten starken Egoismus entwickeln und dadurch eine unterschiedlich fokussierte Verfolgung der Internationalisierung möglich ist⁴.

Die regionenorientierte Struktur zeichnet sich durch eine geographisch orientierte Gliederung der Unternehmensaktivitäten aus. Sie bietet sich für Unternehmen an, die in einer Vielzahl von heterogenen Regionen tätig sind und deren Produktprogramm gleichzeitig wenig diversifiziert ist⁵. Im nationalen Kontext angewandt, stellen diese Strukturen eine Orientierung nach nationalen Vertriebsgebieten dar⁶, grenzüberschreitend sind hierbei je nach Größe der Region auch mehrstufige regionenorientierte Strukturen möglich⁷. Die spezifischen Eigenschaften der Regionen sind dafür verantwortlich, dass umfangreiches Wissen über die bearbeiteten Regionen und die Fähigkeit zur Marktanpassung eine erfolgreichere Marktbearbeitung versprechen, als dies bei einer produkt- oder kundenorientierte Struktur im internationalen Kontext möglich wäre⁸. Im Falle eines intensiv unterhaltenen Auslandsgeschäfts kann dieses folglich umfassend auf die spezifischen Besonderheiten der Regionen abgestimmt werden, welche sich insbesondere auf die jeweils geforderten Produkteigenschaften oder die spezifisch erforderliche Kundenbetreuung auswirken⁹.

In Betracht kommt im Rahmen einer konsequenten Weiterentwicklung dieser Struktur die geographische Verteilung der Regionaleinheiten und deren Ansiedlung in der spezifischen Region, motiviert durch die unmittelbare Nähe und die dadurch ggf. ermöglichte Einflussnahme auf politische Entscheidungen¹⁰. Gleichzeitig wird jedoch die Ausnutzung von Synergieeffekten durch die räumliche Auf-

1 Vgl. Oesterle, M.-J. (2004), S. 940 und Hill, C. W. L. (2001), S. 410.

2 Vgl. Robock, S. H., Simmonds, K. (1989), S. 265.

3 Vgl. Holtbrügge, D. (2004), S. 545 f.

4 Vgl. Robock, S. H., Simmonds, K. (1989), S. 266.

5 Vgl. Fröhlich, F. W. (1974), S. 96.

6 Vgl. Alewell, K. (1992), Sp. 2192.

7 Vgl. Meckl, R. (2004), Sp. 1254.

8 Vgl. Meckl, R. (2004), Sp. 1257.

9 Vgl. Hill, C. W. L. (2001), S. 408 f.

10 Vgl. Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 522.

teilung der Aktivitäten erschwert, wodurch Doppelarbeiten und interne Wissensflusshemmnisse auftreten können¹.

Kundenorientierte Strukturen, auch Key-Account-Strukturen genannt, bieten sich für Unternehmen an, welche weltweit über eine überschaubare Anzahl an zentralen Kunden verfügen, deren spezifische Besonderheiten es aus strategischer Sicht rechtfertigen, die eigene Struktur auf diese Kunden abzustimmen². In Frage kommt eine solche Form der Strukturierung insbesondere für Unternehmen, welche lediglich wenige Kunden haben, weil für die Produkte, welche die Unternehmen herstellen, lediglich wenige potentielle Kunden existieren³ – bspw. im Bereich der Investitionsgüterherstellung bzw. notwendiger unmittelbarer intensiver Betreuung von einzelnen Großkunden. In der Praxis lässt sich eine solche Gliederung sehr selten finden: Die oftmals reinen Vertriebsaktivitäten, die mit einem sehr wichtigen Kunden verbunden sind, werden organisatorisch an den Funktionalbereich Vertrieb angegliedert und werden somit nicht explizit auf der zweiten Hierarchieebene verortet⁴.

Die Koordination der objektbezogenen Teileinheiten erfolgt in Anbetracht der relevanten Ressourcenabhängigkeiten und muss die zielführende und konfliktminimierende Aufgabenverteilung gewährleisten⁵. Zur Steuerung der Geschäftsbereiche bietet sich die Anwendung von Center-Konzepten an, in denen die Leistungsfähigkeit der Teileinheiten mittels Zielgrößen kontrolliert wird, oder aber die Steuerung über Zentralabteilungen, die mit den Verwaltungsbereichen vergleichbar sind und welche unternehmensweit wirkende Entscheidungen treffen, den Informationsaustausch zwischen den Teileinheiten sicherstellen und Servicefunktionen übernehmen⁶.

Generell wird die Strukturierung der Gesamtunternehmensaktivitäten mit einer weltweiten Perspektive dann gewählt, wenn durch eine Verzahnung der funktionsbezogenen Kompetenzen eine koordinierte Unternehmenszielverfolgung sichergestellt werden kann. Es kommt zu einer Aufgabenspezialisierung, die in der Schaffung von operativ relevantem verbunden mit strategisch bedeutsamem Fachwissen mündet⁷; insbesondere diese Integration kann konsequent den Ursprung

1 Vgl. Meckl, R. (2004), Sp. 1257 f.

2 Vgl. Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (1995), S. 215.

3 Vgl. Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 523.

4 Vgl. Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 524.

5 Vgl. Schewe, G. (2004), Sp. 1336 f.

6 Vgl. Schewe, G. (2004), Sp. 1337 f.

7 Vgl. Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 508.

von Wettbewerbsvorteilen begründen¹. Klare Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse sprechen ebenso für eine gesamtunternehmensbezogene Integration des Auslandsgeschäfts wie auch die Verringerung des Risikos von opportunistischem Verhalten, da dieses aufgrund der eindeutigen Verantwortungsbereiche als gering einzuschätzen ist².

Als nachteilig ist zu sehen, dass die starke Zentralisierung der Entscheidungen die Motivationsbereitschaft der Einheiten im Ausland verringern kann³. Einen weiteren Nachteil stellt die ggf. problembehaftete Koordination der Auslandsgesellschaften dar, wenn diese über mehrere Wertschöpfungsstufen verfügen. Im Falle einer funktionsorientierten Struktur ist eine eindeutige Zuordnung zu einem Bereich dann nicht mehr möglich⁴ und die Mehrfachunterstellung kann ggf. zu Problemen führen, wenn die informellen Kommunikations- und Reportinglinien nicht eingehalten werden⁵.

Eindimensionale Strukturen bezeichnen in diesem Zusammenhang die Strukturierung anhand eines Gliederungsprinzips, mehrdimensionale die nach mehr als einem Kriterium⁶ und somit die rasterorientierte Kombination von zwei oder mehr eindimensionalen Gliederungsprinzipien. Die eindimensionale Ausrichtung auf entweder verrichtungsorientierte oder objektorientierte Strukturen birgt die Gefahr, dass die fehlende strukturelle Berücksichtigung einer Dimension zur Vernachlässigung der intraorganisationalen Beschäftigung mit der anderen Dimension führt⁷. Mit zunehmender Größe, z. B. hervorgerufen durch gestiegene Auslandsumsätze, stoßen die etablierten Strukturen in vielen Unternehmen an ihre Grenzen. Damit verbundene Nachteile, bspw. auftretende Desintegrationseffekte, können dann durch die simultane Kombination von zwei Strukturierungsdimensionen auf der zweiten Hierarchieebene⁸ reduziert werden, welche Matrixstruktur genannt wird.

Hierbei wird die Dimension der funktionalorientierten Ausrichtung mit einer objektorientierten, im internationalen Kontext meist regionalorientierten Ausrich-

1 Vgl. Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (1995), S. 213.

2 Vgl. Robock, S. H., Simmonds, K. (1989), S. 262.

3 Vgl. Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 509.

4 Vgl. Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (1995), S. 213 f.

5 Vgl. Robock, S. H., Simmonds, K. (1989), S. 263.

6 Vgl. Pausenberger, E. (1993), S. 129.

7 Vgl. Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 509 f.

8 Für eine ausführliche Darstellung der Entwicklungslinien und möglicher Strukturierungskriterien der Matrixorganisation vgl. Thommen, J.-P., Richter, A. (2004), Sp. 828 ff.

tung kombiniert¹. Darüber hinaus können spezifische Aufgabengebiete durch Zentralabteilungen, insbesondere Stabsstellen, abgedeckt werden – in diesen Fällen ist eine Kombination rein objektorientierter Dimensionen beobachtbar, bspw. die Verbindung einer regionenorientierten mit einer produktorientierten Dimension². Dadurch können die Zentralressorts eine global ausgerichtete, operative Koordination der Teileinheiten und einen permanenten Informationsfluss gewährleisten³, auch wenn der Ersatz von hierarchischen Grundsätzen und die Etablierung einer Doppelunterstellung zu einer „Institutionalisierung von Konflikten“⁴ führen kann.

Einer Vielzahl von Autoren zufolge haben zweidimensionale Organisationsformen in der Vergangenheit in der Praxis an Bedeutung verloren⁵, im internationalen Bereich wurden sie aufgrund der langen Abstimmungswege über Ländergrenzen hinweg als zu schwerfällig bezeichnet⁶. Etabliert hat sich die Matrixorganisation daneben in wissensintensiven Branchen, bspw. der Beratungsbranche, in der ein umfangreicher Informationsfluss zwecks Kompetenzaufbaus erwünscht ist⁷. Ebenfalls verbreitet findet diese Anwendung in Unternehmen als Strukturierungsalternative unterhalb der zweiten Hierarchieebene⁸.

Seit Anfang der 1990er Jahre ist parallel dazu in der Literatur eine Beschäftigung mit der Matrixorganisation aus einem anderen Blickwinkel festzustellen⁹: Matrixorganisationen stellen hierin nicht mehr lediglich dauerhafte Organisationsformen dar, die andere Organisationsformen ersetzen können, sondern werden zur kurzfristigen Bearbeitung von Themenbereichen eingesetzt, insbesondere in Projekten, in denen eine Strukturierung entlang von Wertschöpfungsstufen und somit entlang einer verrichtungsorientierten Dimension in Kombination mit einer objektorientierten Dimension erfolgt und hierbei eine Quasi-Matrixstruktur entsteht¹⁰.

Tensororganisationen sind in der Ergänzung der Matrixorganisation zu sehen und vereinen dabei nicht zwei, sondern drei Strukturierungsdimensionen simul-

1 Vgl. Holtbrügge, D. (2004), S. 546 f.

2 Vgl. Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 526.

3 Vgl. Holtbrügge, D. (2004), S. 547.

4 Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (1995), S. 215.

5 Vgl. Thommen, J.-P., Richter, A. (2004), Sp. 834.

6 Vgl. Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 528.

7 Vgl. Thommen, J.-P., Richter, A. (2004), Sp. 831.

8 Vgl. Thommen, J.-P., Richter, A. (2004), Sp. 828.

9 Vgl. Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 528.

10 Vgl. Thommen, J.-P., Richter, A. (2004), Sp. 831.

tan¹. Die bereits im Bereich der Matrixorganisation genannten Probleme, insbesondere hinsichtlich der Kompetenzabgrenzung, verstärken sich bei der Tensororganisation. Diese stellt deshalb eine theoretische Alternative für Unternehmen mit diversifiziertem Produktprogramm bzw. breiter regionaler Verteilung der Wertschöpfungsaktivitäten dar, bringt in der praktischen Anwendung jedoch zu große Nachteile mit sich und besitzt deshalb kaum Relevanz für Unternehmen².

Es wird deutlich, dass besonders im Rahmen der internationalen Geschäftstätigkeit die strukturelle Koordination der operativen Tätigkeit der geographisch gestreuten Unternehmensmitglieder einen kritischen Faktor darstellt, da erst diese organisatorische Gestaltung den angestrebten Erfolg realisierbar erscheinen lässt³. Um Indizien für die Abhängigkeit der Organisationsstruktur von der auslandsmarktbezogenen Strategie und insbesondere von Exportaktivitäten zu erhalten, ist im folgenden Abschnitt die exportfokussierte Betrachtung der diesbezüglich vorhandenen theoretischen Erkenntnisse notwendig. Die nachfolgend dargestellten Studien zu Organisationsstrukturen im internationalen Bereich, deren Ergebnisse umfassende Berücksichtigung in der einschlägigen Literatur gefunden haben, liefern in diesem Rahmen eine Vielzahl von Befunden zu möglichen Einflussfaktoren, welche im Rahmen einer Betrachtung der organisatorischen Gestaltung zu beachten sind.

2.3.3 Einflussfaktoren auf die Wahl der Organisationsstruktur

2.3.3.1 Befunde von Chandler

Die schwerpunktmäßige Betrachtung von Organisationsstrukturen im internationalen Kontext und die theoretische Beschäftigung mit diesen erfuhr mit der Veröffentlichung der Studie von Alfred Chandler Jr. zu Unternehmensgeschichte, Strategie und Struktur nordamerikanischer Unternehmen, in welcher die Abhängigkeit von Diversifikation und Divisionalisierung untersucht⁴, erhebliche Aufmerksamkeit. Zu dieser Zeit waren multinationale Unternehmen (MNU) stark zentralisiert organisierte Institutionen, weshalb es bis dahin relativ selten Untersuchungsbe-

1 Vgl. Robock, S. H., Simmonds, K. (1989), S. 269 f.

2 Vgl. Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 533 und Welge, M. K. (1989), Sp. 1598.

3 Vgl. Macharzina, K. (1992), S. 4.

4 Vgl. Chandler, A. D. Jr. (1962).

hungen im Bereich der Organisationsstrukturen gab¹. Der von Chandler postulierte Zusammenhang, dass Unternehmen ihre Organisationsstruktur an die von ihnen verfolgte Strategie anpassen², wurde nach dessen Veröffentlichung im Jahr 1962 nachhaltig von der Forschungsgemeinde adaptiert.

Die dieser Publikation zugrunde liegende Untersuchung, deren Ergebnisse Chandler im Jahr 1956 veröffentlichte, fand jedoch schon Mitte der 1950er Jahre statt. In dieser Ursprungsuntersuchung beschäftigte sich Chandler mit der Entwicklung von Managementstrukturen großer amerikanischer Unternehmen. Er widmete sich hierbei insbesondere den Herausforderungen der Dezentralisation, die eine Antwort auf eine wachsende und zunehmend komplex werdende Administration darstellt³. Die originäre Analyse beinhaltete die Untersuchung von 50 Großunternehmen, die in zehn Branchenkategorien unterteilt wurden⁴. Die Gleichgerichtetheit einzelner Branchen nutzte Chandler dazu, diese zu gruppieren und im Zuge dessen insgesamt drei Ausrichtungen zu differenzieren: Einbranchenunternehmen, Mehrbranchenunternehmen und marktorientierte Unternehmen⁵. Sowohl die Basisausrichtung des Unternehmens, welche sich durch die spezifische Einordnung in eine der drei Gruppen erkennen lässt, als auch der beschrittene Wachstumspfad mittels Neugründungen und Unternehmenszukaufen⁶ determinieren laut Chandler die Aufgaben der zentralen und dezentralen Einheiten: Einbranchenunternehmen nutzen Funktionalorganisationen, in denen autonome Einheiten die jeweiligen verrichtungsbezogenen Kernprozesse vollständig abdecken; eine zentrale Koordination ist folglich lediglich in geringem Umfang notwendig⁷. Mehrbranchenunternehmen, die meist auf einer breiten Technologiebasis gründen, organisieren die Aufgabenerfüllung mittels autonomer produktbezogener Einheiten. Dabei spielt die Koordination der verteilten Wertschöpfungsaktivitäten eine elementare Rolle, weshalb bei diesen Unternehmen die größten Zentralabteilungen beobachtbar waren⁸. Marktorientierte Unternehmen zeichneten sich im Gegensatz dazu durch eine oftmals regionenorientierte Organisationsstruktur aus; deren Zentralabteilungen

1 Vgl. Rugman, A. M., Verbeke, A. (2008), S. 170.

2 Vgl. Wolf, J. (2000b), S. 26.

3 Vgl. Chandler, A. D. Jr. (1956), S. 111.

4 Vgl. Chandler, A. D. Jr. (1956), S. 113.

5 Vgl. Chandler, A. D. Jr. (1956), S. 115.

6 Vgl. Chandler, A. D. Jr. (1956), S. 171.

7 Vgl. Chandler, A. D. Jr. (1956), S. 171 f.

8 Vgl. Chandler, A. D. Jr. (1956), S. 171 f.

sind weniger mit der Koordination der Einheiten beauftragt, sondern mit deren Versorgung mit Dienstleistungen¹.

Chandler konnte durch seine Analyse zeigen, dass eine Veränderung der Organisationsstruktur trotz akuter Veränderungsnotwendigkeit erst dann vorgenommen wird, wenn das entscheidende Managementpersonal ausgetauscht wurde; eine proaktive Änderung als Antwort auf aktuelle Herausforderungen im Umfeld oder aufgrund der Wachstumspfade unternahm das etablierte Management somit nicht². Die Einführung dezentraler Strukturen stellt in den Augen Chandlers deshalb eine erfolgreiche Maßnahme in Unternehmen dar, einerseits, weil die Aufgaben durch die unternehmensinternen Spezialisten systematisiert werden. Andererseits wird durch die eröffneten Möglichkeiten der Kommunikationssysteme in Form von Feedback zur Kennzahlenentwicklung eine unmittelbare Kontrolle ermöglicht³. Eine explizite Berücksichtigung internationaler Aktivitäten in Form von Exporten erfolgt in der Veröffentlichung aus dem Jahr 1956 nicht.

Für die Veröffentlichung „Strategy and Structure“⁴ aus dem Jahr 1962 rekurriert Chandler auf die Ergebnisse seiner Publikation aus dem Jahr 1956 und kommt zu dem Schluss, dass in Unternehmen zur Abdeckung der spezifischen Aufgaben primär multidivisionale Strukturen zur Anwendung kommen⁵. In diesen Ausführungen löst er sich teilweise von den eigenen empirischen Ergebnissen und bewegt sich aufgrund der stärkeren Berücksichtigung des Strategie-Struktur-Zusammenhangs auf einer eher abstrakten Ebene. In dieser Veröffentlichung unterscheidet Chandler zwischen strategischen Entscheidungen, welche sich mit der langfristigen Zuordnung von bestehenden Ressourcen und der Entwicklung neuer, existenzsichernder Ressourcen befassen und taktischen Entscheidungen, die sich mit der effizienten Nutzung bestehender Ressourcen beschäftigen⁶.

Die Wachstumsprozesse von Unternehmen zeichnen sich dabei durch vier Phasen aus. Am Anfang steht der Ressourcenaufbau, auf den die Rationalisierung der Ressourcennutzung folgt. In einem dritten Schritt setzt sich das Wachstum fort, wodurch im vierten Schritt wiederum eine Rationalisierung der Nutzung der dann vergrößerten Ressourcenbasis hervorgerufen wird⁷. Für die Strukturenbildung spielen insbesondere die Rationalisierungsphasen eine besondere Rolle: Diese werden

1 Vgl. Chandler, A. D. Jr. (1956), S. 171 f.

2 Vgl. Chandler, A. D. Jr. (1956), S. 111 und S. 173.

3 Vgl. Chandler, A. D. Jr. (1956), S. 174.

4 Vgl. Chandler, A. D. Jr. (1962).

5 Vgl. Chandler, A. D. Jr. (1962), S. 2.

6 Vgl. Chandler, A. D. Jr. (1962), S. 383.

7 Vgl. Chandler, A. D. Jr. (1962), S. 386.

durch die Rahmenbedingungen der jeweiligen Branche initiiert mit dem Ziel, eine Optimierung der Ressourcenauslastung, bspw. durch eine bessere Abstimmung von Angebot und Nachfrage, zu erreichen¹. Die Strategie stellt somit den Plan der Ressourcenverteilung für zukünftigen Bedarf dar, die Struktur integriert die bestehenden Ressourcen für den aktuellen Bedarf. Eine wesentliche Rolle spielten dabei die von Chandler gemachte Beobachtung, dass mit zunehmender Produktdiversifikation eine Ablösung funktionaler und eine Einführung divisionaler Organisationsstrukturen einhergeht². Folglich determinieren laut Chandler die Unternehmensressourcen die Unternehmensentscheidungen, im Zeitablauf prägt die Unternehmensstrategie die Strukturen³.

Mit seiner Studie entfernte sich Chandler von den zu diesem Zeitpunkt existierenden unternehmensbezogenen Sichtweisen und legte den Schwerpunkt auf die Beschreibung der Tendenz von Unternehmen zur Divisionalisierung und die Erklärung der Einflussfaktoren darauf⁴. Abschließend regte Chandler an, sich stärker auf die Bedeutung der Marktbedingungen für die Struktur der Unternehmen zu konzentrieren und dabei nicht die jeweilige Wachstumsphase des Unternehmens außer Acht zu lassen⁵.

2.3.3.2 Befunde von Stopford und Wells

Initiiert durch die Erkenntnisse Chandlers haben sich viele Forscher mit Organisationsstrukturen auch im internationalen Unternehmenskontext beschäftigt, was in der Veröffentlichung einer Vielzahl von Studien zu diesem Bereich mündete. In diesem Rahmen ist insbesondere das ab Mitte der 1960er Jahre von Vernon verantwortete Harvard Multinational Enterprise Project als revolutionär für die strukturorientierte Forschung mit Schwerpunkt auf den internationalen Bereich zu bezeichnen. Dieses in den 1960er und 1970er Jahren verfolgte Projekt basierte in seiner Konzeptualisierung zu großen Teilen zum einen auf den Erkenntnissen Chandlers und zum anderen auf dem zuvor umfangreich dargestellten Konzept des internationalen Produktlebenszyklusansatzes von 1966⁶. Es spaltete sich in den Zweig der Untersuchung US-amerikanischer Unternehmen, welche primär durch die beiden Forscher Stopford und Wells begleitet wurde; der ab 1971 verfolgte

1 Vgl. Chandler, A. D. Jr. (1962), S. 388 f.

2 Vgl. Schewe, G. (2004), Sp. 1335 und Welge, M. K., Al-Laham, A. (1995), S. 66 f.

3 Vgl. Chandler, A. D. Jr. (1962), S. 383.

4 Vgl. Williamson, O. E. (1979), S. 244.

5 Vgl. Chandler, A. D. Jr. (1962), S. 396.

6 Vgl. Vernon, R., (1999), S. 35.

zweite Zweig beschäftigte sich mit europäischen Unternehmen¹. Die Datensammlung zu den kontinentaleuropäischen Ländern wurde dabei durch Franko beaufsichtigt².

Die von Fouraker und Stopford im Rahmen dieses Projektes im Jahr 1968 veröffentlichte Arbeit bezog die bereits von Chandler identifizierten Wachstumspfade auch auf eine explizit international ausgerichtete Betrachtungsebene³. Die Autoren kamen zu dem Ergebnis, dass kapitalintensive und vertikal integrierte US-amerikanische Unternehmen mit gleichartigem Produktprogramm funktional und zentralisiert organisiert waren und sich auf den Heimatmarkt konzentrierten, während weniger kapitalintensive Unternehmen mit einem diversifizierten Produktprogramm divisional und dezentral organisiert waren; diese waren gleichzeitig hauptverantwortlich für die meisten der durch US-amerikanische Unternehmen getätigten FDI⁴. Die Ausweitung der Ressourcenbasis und somit die Expansion in neue Märkte und Produktlinien stellt bei diesen Unternehmen eine besonders wichtige Wachstumsphase dar⁵; die Wachstumsphasen münden in eben den drei branchenbezogenen Unternehmensvarianten⁶, welche bereits Chandler identifiziert hatte.

Fouraker und Stopford berücksichtigten in dieser Analyse auch die Exportaktivitäten in den einzelnen Branchen und konnten eine negative Korrelation von Kapital pro Arbeiter und Exportaktivitäten feststellen, welche folglich ebenfalls den durch Vernon in seinem Produktlebenszyklusansatz identifizierten Zusammenhang bestätigte⁷. FDI wurden demnach zum Schutz von relevanten Exportmärkten getätigt; diese FDI wurden primär von Unternehmen vorgenommen, die Produktdivisionen aufwiesen, wodurch nach Ansicht der Autoren die Relevanz des Produktlebenszyklusansatzes auch für die Organisationsstruktur bestätigt wurde⁸. Zu diesen produktorientiert strukturierten Unternehmen gehören stark diversifizierte gewinnorientierte Institutionen, die bspw. der Automobil-, Maschinenbau- und Chemiebranche angehören, welche bereits damals für die höchsten Exportüberschüsse der USA und gleichzeitig für die umfangreichsten Direktinvestitionsaktivitäten verantwortlich waren⁹. Damit sahen Fouraker und Stopford wiederum

1 Vgl. Vernon, R., (1999), S. 41.

2 Vgl. Franko, L. G. (1976), S. 7.

3 Vgl. Fouraker, L. E., Stopford, J. M. (1968), S. 47.

4 Vgl. Fouraker, L. E., Stopford, J. M. (1968), S. 47.

5 Vgl. Fouraker, L. E., Stopford, J. M. (1968), S. 48.

6 Vgl. Fouraker, L. E., Stopford, J. M. (1968), S. 48.

7 Vgl. Fouraker, L. E., Stopford, J. M. (1968), S. 63.

8 Vgl. Fouraker, L. E., Stopford, J. M. (1968), S. 51 f.

9 Vgl. Fouraker, L. E., Stopford, J. M. (1968), S. 54 f.

Vernon bestätigt, da diese Industriezweige für 96,4 Prozent der Exportüberschüsse der USA im Jahr 1964 und gleichzeitig für die Realisierung erheblicher Handelsvorteile durch FDI standen¹.

Im Rahmen des Harvard Multinational Enterprise Projects beschäftigte sich Stopford später zusammen mit Wells mit der Erklärung der Auswirkungen der Herausforderungen, denen sich die Manager US-amerikanischer Unternehmen im Rahmen ihrer multinationalen Aktivität gegenübergestellt sahen². Sie bezogen sich auf die Daten von 187 großen, multinationalen Unternehmen US-amerikanischen Ursprungs, welche mittels Interviews, Fragebögen und Unternehmenspublikationen zusammengetragen wurden; diese reichten bis in das Jahr 1900 zurück³. Anhand der dadurch generierten Daten konnten die Forscher zeigen, dass eine organisationsstrukturelle Anpassung an ein zunehmendes internationales Engagement bei US-amerikanischen Unternehmen typischerweise in drei Phasen abläuft, was sich wiederum größtenteils mit den Ergebnissen von Chandler als auch von Stopford und Fouraker deckt.

Die erste Phase zeichnet sich durch Investitionen in ausländische Produktionsstätten aus, um im kostenorientierten Wettbewerb konkurrenzfähig zu bleiben. In dieser Phase fehlt das Wissen über eine adäquate Koordination der jeweiligen ausländischen Gesellschaft, so dass diese zumeist bereits umfangreiche Autonomie erhält⁴. Mit zunehmendem Wissen auf Seiten der Muttergesellschaft nimmt die Überwachungsintensität der ausländischen Einheiten zu, so dass in der zweiten Phase die mit der Koordination der Auslandsaktivität verbundenen Aufgaben ergänzend zur bestehenden Organisationsstruktur mittels einer differenzierten Struktur und dabei oftmals in einer Internationalen Division gebündelt werden; diese ist losgelöst von strategischen oder koordinativen Maßgaben für die Inlandsaktivitäten⁵. Die dritte Phase gibt bei weiterhin zunehmendem Auslandsengagement die organisatorische Trennung von Inlands- und Auslandsgeschäft auf und zeichnet sich durch die Etablierung einer globalen produkt- bzw. regionenorientierten Struktur aus⁶.

Bleibt dabei der Grad der Auslandsdiversifikation bei wachsenden Auslandsumsätzen gering, werden integrierte Regionalstrukturen etabliert; bleibt hingegen der Auslandsumsatz bei steigender Auslandsdiversifikation konstant, werden in-

1 Vgl. Fouraker, L. E., Stopford, J. M. (1968), S. 56.

2 Vgl. Stopford, J. M., Wells, L. T. Jr. (1972), S. 1.

3 Vgl. Stopford, J. M., Wells, L. T. Jr. (1972), S. 5.

4 Vgl. Kieser, A. (1989), Sp. 1578 f.

5 Vgl. Kieser, A. (1989), Sp. 1579.

6 Vgl. Kieser, A. (1989), Sp. 1579.

tegrierte Produktstrukturen eingeführt. Im Falle sowohl eines steigenden Auslandsumsatzes als auch eines steigenden Auslandsdiversifikationsgrades empfehlen Stopford und Wells die Etablierung von sog. Grid-Strukturen¹ und demnach Rasterstrukturen, die wie zuvor dargestellt unter den Begriffen zweidimensionale Organisationsstruktur bzw. Matrixstruktur firmieren. Insbesondere die Zweckmäßigkeit der zweidimensionalen Matrixstruktur konnte durch die Autoren jedoch nicht bestätigt werden, sondern bleibt lediglich eine Vermutung (vgl. Abb. 7).

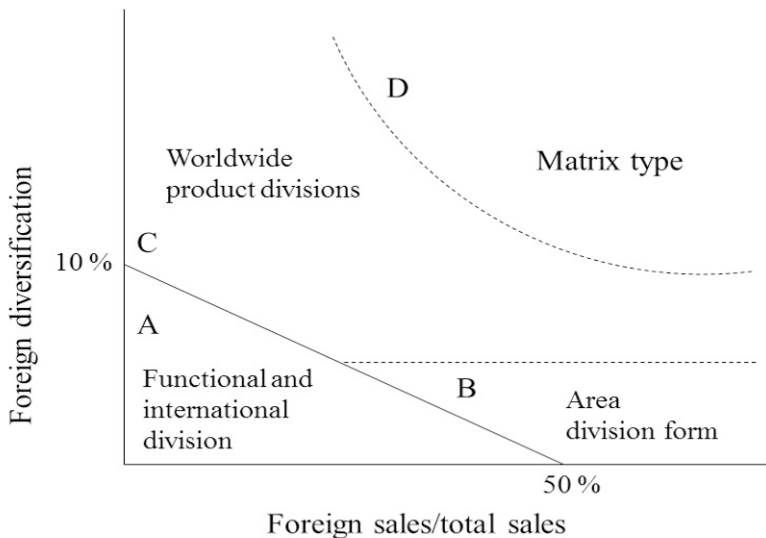


Abbildung 7 Wachstum und Veränderungen der Struktur in MNU²

Für Unternehmen in der dritten Phase konstatierten Stopford und Wells, dass US-amerikanischen Unternehmen bei Vorliegen einer produktorientierten Organisationsstrukturform eine umfangreichere produktbezogene Diversifikation aufweisen, die Unternehmen mit regionenorientierter Organisationsstruktur höhere Auslandsumsätze anstreben und die Unternehmen mit Matrix- oder Mischorganisationsstrukturen für sowohl starke Produktdiversifizierung als auch umfangreiche Auslandsumsätze stehen³. I. d. R. erfolgt bei den Unternehmen eine evolutio-

1 Vgl. Stopford, J. M., Wells, L. T. Jr. (1972), S. 87.

2 Vgl. Galbraith, J. R. (1977), S. 92.

3 Vgl. Egelhoff, W. G. (1988), S. 4.

näre Entwicklung, lediglich wenige Unternehmen übersprangen die zweite Phase und etablierten umgehend eine integrierte Struktur¹. Diese Ausarbeitung bestätigten damit die Befunde von Rumelt, der anhand der Daten von US-amerikanischen Unternehmen von 1949 bis 1969 zeigte, dass wenig diversifizierte Unternehmen die Funktionalstruktur, stark diversifizierte im Gegensatz dazu die produktorientierte Struktur etablierten².

Erklärungskräftige allgemeine Aussagen zur strukturellen Koordination von Exportaktivitäten treffen die Autoren in dieser Untersuchung nicht. Zurückzuführen ist dies auf das geringe Exportvolumen, das die USA zu dieser Zeit aufwiesen: im Jahr 1963 wurden lediglich 6,9 Prozent der Auslandsumsätze durch Exporte generiert; sie spielten somit wohl eine zu geringe realwirtschaftliche Rolle, um in der Untersuchung näher betrachtet zu werden³.

2.3.3.3 Befunde von Daniels, Pitts und Tretter

Eine weitere Studie, die nicht in direktem Zusammenhang mit dem Harvard Projekt entstand, stellt die Untersuchung von Daniels, Pitts und Tretter aus dem Jahr 1984 dar. Diese muss aufgeführt werden, da sie zum einen ebenfalls in der Tradition Chandlers zu sehen ist, sie zum anderen die Ergebnisse Stopford und Wells zugrunde legte⁴ und sich ebenfalls auf US-amerikanische Unternehmen bezog, weshalb sie im Sinne einer Ergänzung von Stopford und Wells betrachtet wird. In dieser Ausarbeitung entwickelten die Autoren einen theoretischen Rahmen, welcher die Gründe für die Wahl eines spezifischen Organisationsstrukturdesigns erklären konnte⁵. Hierzu wurden 93 große US-amerikanische Unternehmen mit signifikant hohem Auslandsengagement hinsichtlich der Berichtsaktivitäten der ausländischen Einheiten untersucht⁶. Betrachtet wurden unterschiedlich gelagerte Parameter, bspw. die Diversifizierung, die ausländische Aktivität, strategische Komponenten, die Integration der Wertschöpfungsaktivitäten in den einzelnen Ländern sowie der Aufbau und der Besitz der ausländischen Einheiten⁷. Die Autoren kamen zu dem Ergebnis, dass die Wahl zwischen einer funktionalen oder pro-

1 Vgl. Stopford, J. M., Wells, L. T. Jr. (1972), S. 28 und S. 66.

2 Vgl. Rumelt, R. P. (1974), u. a. S. 156.

3 Vgl. Franko, L. G. (1971), S. 19.

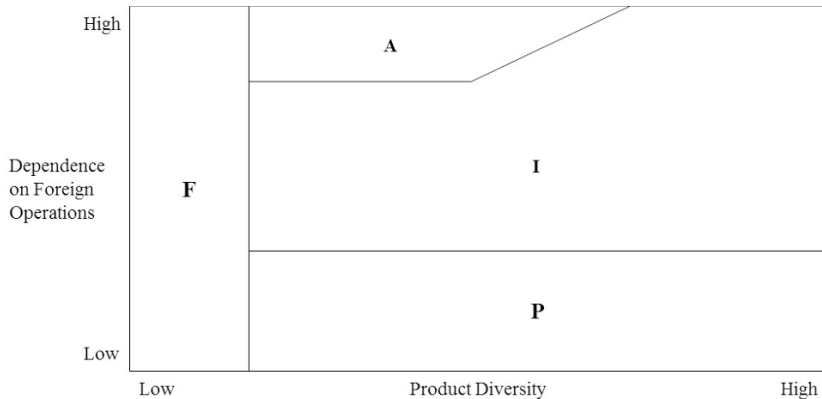
4 Vgl. Daniels, J. D., Pitts, R. A., Tretter, M. J. (1984), S. 294.

5 Vgl. Daniels, J. D., Pitts, R. A., Tretter, M. J. (1984), S. 292.

6 Vgl. Daniels, J. D., Pitts, R. A., Tretter, M. J. (1984), S. 292.

7 Vgl. Daniels, J. D., Pitts, R. A., Tretter, M. J. (1984), S. 292.

duktorientierten Struktur, wie bereits von Stopford und Wells identifiziert wurde, vom Grad der Produktdiversifikation abhängt¹ (vgl. Abb. 8).



F = Functional; P = Product; I = International Division; A = Area

Abbildung 8 Strukturelle Entwicklung von non-konglomeraten US-MNUs²

Die Einführung internationaler Divisionen in US-amerikanischen Unternehmen ist – und damit ergänzten die Autoren die Untersuchung von Stopford und Wells – zurückzuführen auf die wachsende Abhängigkeit von den Aktivitäten im Ausland. Diese Verbundenheit kann bei steigenden Umsätzen und dadurch steigender Größenkomplexität in den Organisationsstrukturen durch eine Regionenorientierung gespiegelt werden³. Bei gleichzeitig umfangreicher Produktdiversifikation steigen hingegen marktbezogene Marketingausgaben, weshalb auch hier die Etablierung einer Internationalen Division vorteilhaft erscheint⁴. Die Exportaktivitäten von Unternehmen berücksichtigten aber auch diese Autoren in ihrer Betrachtung jedoch nicht explizit⁵.

In ihrer darauffolgenden Veröffentlichung von 1985 betrachteten dieselben Autoren 37 große US-amerikanische MNU mit hohem Diversifizierungsgrad und hohem Auslandsengagement. Hierin konnten sie erneut die herausragende Rolle

1 Vgl. Daniels, J. D., Pitts, R. A., Tretter, M. J. (1984), S. 304.

2 Vgl. Daniels, J. D., Pitts, R. A., Tretter, M. J. (1984), S. 304.

3 Vgl. Daniels, J. D., Pitts, R. A., Tretter, M. J. (1984), S. 305.

4 Vgl. Meckl, R. (2004), Sp. 1259 f.

5 Vgl. Daniels, J. D., Pitts, R. A., Tretter, M. J. (1984), S. 300.

der internationalen Division für US-amerikanische Unternehmen bestätigen¹. Sie verweisen jedoch auf die Unklarheit ihrer und der bisherigen Untersuchungen sowie auf die weitverbreitete Existenz von Mischstrukturen auch in den US-amerikanischen Unternehmen². Eine Berücksichtigung der Exportaktivitäten blieb auch in dieser Analyse hingegen aus³.

2.3.3.4 Befunde von Franko

Der bereits erwähnte Autor Franko beschäftigte sich ebenfalls bereits vor seinem Engagement im Rahmen des Harvard Multinational Enterprise Project mit der Aktivität von Unternehmen im Ausland, welche in ihren Heimatländern mit gesättigten Märkten konfrontiert waren. Er erkannte, dass aufgrund der durch externe Faktoren provozierten geographischen Ausdehnung der Unternehmensaktivität Konsequenzen für die strukturelle Organisation von Unternehmen entstehen. In seiner Veröffentlichung von 1971 bezog er sich dabei auf die Relevanz von Joint Ventures, die diese im Rahmen von Internationalisierungsbestrebungen einnahmen; auch diese Ausarbeitung basiert maßgeblich auf den Aussagen des Produktlebenszyklusansatzes⁴ von 1966.

Franko erkannte aufgrund seiner Beobachtungen, unabhängig von der Schwerpunktlegung auf Joint Ventures, ebenso wie Stopford und Wells, dass die Aufnahme von Produktionsaktivitäten im Ausland zeitlich bereits vor einer strukturellen Entsprechung in der Struktur des Mutterunternehmens erfolgte. Die sich anschließende Notwendigkeit zur Steuerung und Kontrolle mündete in der Etablierung von internationalen Divisionen. In dieser Phase war gleichzeitig ein umfassender Transfer von Ressourcen notwendig, da die im Ausland initiierte Produktionsaufnahme oftmals erst durch den Transfer von vom Ausland als innovativ wahrgenommenen Produktionsmitteln bzw. Prozessen ermöglicht wurde⁵.

Im weiteren Verlauf eröffneten sich den Unternehmen zwei Alternativen, um auf zunehmend durch Sättigung geprägte Marktbedingungen reagieren zu können: Zum einen können diese die Nachfrage stimulieren, insbesondere mithilfe von Preissenkungen, bei denen es im Anschluss daran zu einer Zentralisierung bspw. von Marketingmaßnahmen oder Produktionsentscheidungen kommt; im Zuge derer entwickeln sich regionenorientierte Strukturen. Zum anderen können

1 Vgl. Daniels, J. D., Pitts, R. A., Tretter, M. J. (1985), S. 223.

2 Vgl. Daniels, J. D., Pitts, R. A., Tretter, M. J. (1985), S. 235.

3 Vgl. Daniels, J. D., Pitts, R. A., Tretter, M. J. (1985), S. 223.

4 Vgl. Franko, L. G. (1971), S. 9 ff.

5 Vgl. Franko, L. G. (1971), S. 195 f.

Unternehmen eine stetige Produktdifferenzierung, insbesondere durch innovative Produkte, verfolgen, im Rahmen derer der Fokus auf spezifische Produkte gelegt wird und die somit von produktorientierten Strukturen begleitet wird¹. Innovationen werden, dem ursprünglichen Produktlebenszyklusansatz entsprechend, in den USA aufgrund des hohen Gehaltsniveaus und der damit verbundenen Kaufkraft etabliert, die Nachfrage in anderen Märkten wird anfangs durch Exporte bedient. Erst beim Vorliegen gestiegener Einkommen und dadurch steigender Nachfrage in anderen Ländern gewinnen weitere Formen der Internationalisierung für die Unternehmen an Bedeutung².

Ausschlaggebend für die Erfolgsaussichten von Joint Ventures ist dabei der Innovationsgrad der angewandten und der übernommenen Technologie³; die Stabilität der Gemeinschaftsunternehmen wird nachhaltig beeinflusst durch die kulturelle Distanz⁴. Demgegenüber erkennt Franko generell, dass das Wettbewerbsumfeld die entscheidende Rolle für die Strategiewahl ebenso wie für die Strukturwahl spielt. Nicht die einzelnen Märkte oder die Produktflüsse im Unternehmen determinieren demnach die Strategie- und Strukturentscheidung, sondern die Beziehung zwischen dem Wettbewerbsumfeld und der jeweils möglichen Strategieoption⁵.

Im Rahmen seines späteren Engagements beim Harvard Multinational Enterprise Project übernahm Franko, wie zuvor bereits angedeutet, die Verantwortung für die Untersuchung der europäischen, international tätigen Unternehmen. Für seine Untersuchung nahm Franko Bezug auf die Ergebnisse Chandlers⁶ und nutzte als Grundlage der Analyse die Daten von 127 großen europäischen Unternehmen bis zum Jahr 1972⁷. Franko kam – den Erkenntnissen seiner Veröffentlichung von 1971 folgend – zu dem Ergebnis, dass organisatorischer Wandel in europäischen Unternehmen nicht zurückzuführen war auf die erfolgte produktbezogene Diversifikation, sondern auf spezifische Veränderungen im Wettbewerbsumfeld. Zudem konzentrierte sich der strukturelle Wandel und insbesondere die Divisionalisierung laut Franko auf bestimmte Branchen⁸, was er auf die unterschiedliche

1 Vgl. Franko, L. G. (1971), S. 195 ff..

2 Vgl. Franko, L. G. (1971), S. 11.

3 Vgl. Franko, L. G. (1971), S. 201.

4 Vgl. Franko, L. G. (1971), S. 190.

5 Vgl. Franko, L. G. (1971), S. 203.

6 Vgl. Franko, L. G. (1974), S. 494 f.

7 Vgl. Franko, L. G. (1974), S. 493.

8 Vgl. Franko, L. G. (1974), S. 493.

Wettbewerbsintensität innerhalb der Branchen zurückführte¹. Angewandt auf das europäische Wettbewerbsumfeld nannte er drei Spezifika, welche den Rahmen der Aktivitäten von Unternehmen absteckten. Zum einen war dies das monopolfeindliche Regulierungsumfeld, zum anderen die geringe geographische Distanz zwischen den Wettbewerbern; ein weiteres Spezifikum stellten die geringen Handelsschranken dar, welche den Handel innerhalb Europas begünstigten². Dieses Umfeld führte außerdem dazu, dass aufgrund größerer wettbewerbspolitischer Restriktionen in Bezug auf einzelne Branchen in großen Unternehmen multidivisionale Strukturen entstehen, gleichzeitig provoziert möglicherweise gestiegener Wettbewerbsdruck in gesättigten Märkten auch den Zwang zur Desinvestition³.

Frankos darauffolgende Veröffentlichung von 1976 war getrieben von dem Ziel, die bis zu diesem Zeitpunkt nicht nachvollziehbaren Unterschiede zwischen US-amerikanischen und europäischen Unternehmen hinsichtlich ihrer strukturellen Organisation zu erklären⁴. Den erhobenen Daten von US-amerikanischen Unternehmen entsprechend hatte Vernon bereits im Jahr 1971 eine Sammlung von Daten über kontinentaleuropäische Unternehmen initiiert, die im CEI durchgeführt wurde und später durch Franko beaufsichtigt wurde⁵. In seiner Untersuchung bezog sich Franko somit auf die Befunde, die aus den Daten von 85 der größten westkontinentaleuropäischen, überwiegend aus dem primären und sekundären Sektor stammenden Unternehmen, generiert werden konnten⁶. Er ignorierte bei seiner Untersuchung bewusst die Unterscheidung in heimatland- oder exportorientierte Unternehmen und befasste sich ausdrücklich nur mit den durch FDI's entstandenen Netzwerken dieser großen Unternehmen⁷. Die dabei intendierte inhaltliche Nähe dieser Publikation zu Vernon und den Ergebnissen von Stopford und Wells gibt Franko dabei unmittelbar im Vorwort seiner Publikation zu erkennen⁸.

Franko stellte fest, dass europäische MNUs im Gegensatz zu US-amerikanischen Unternehmen stärker produktdiversifiziert waren und dadurch z. T. mehreren Branchen angehörten⁹. Dabei waren einzelne Branchen, z. B. der Bereich der Metallverarbeitung oder die Pharmaindustrie, stark durch Anforderungen von

1 Vgl. Franko, L. G. (1974), S. 502.

2 Vgl. Franko, L. G. (1974), S. 497 f.

3 Vgl. Franko, L. G. (1974), S. 503.

4 Vgl. Franko, L. G. (1976), S. 7.

5 Vgl. Franko, L. G. (1976), S. 7.

6 Vgl. Franko, L. G. (1976), S. X.

7 Vgl. Franko, L. G. (1976), S. X.

8 Vgl. Franko, L. G. (1976), S. X.

9 Vgl. Franko, L. G. (1976), S. 20.

Regierungen geprägt, die den Handel hemmten und dadurch lokale Produktionsaktivitäten für die jeweiligen Märkte erforderlich machten¹; eine Verzahnung der internationalen Produktionsaktivitäten war dadurch nicht möglich². Dieses Umfeld erklärt, warum Anfang 1971 eine überwiegende Anzahl der untersuchten Unternehmen – 25 von 70 – Direct-reporting-Strukturen implementiert hatte³. Diese weniger formale Struktur mit starker Gewichtung des vertrauensvollen Austauschs war in solchem Umfang bei US-amerikanischen Unternehmen nicht beobachtet worden⁴.

Internationale Strukturen führten kontinentaleuropäische Unternehmen ebenfalls abweichend von US-amerikanischen Unternehmen erst ein, nachdem ihre Produktionsaktivitäten geographisch sehr weit gestreut waren; dann in einer abweichenden Reihenfolge⁵. Dabei zeichneten sie sich durch eine sowohl nationale als auch gleichzeitig internationale Reorganisation aus; integrierte Divisionalstrukturen wurden auch ausgehend von einer Funktionalstruktur sprunghaft etabliert, ohne dass in einem Zwischenschritt die Einführung einer internationalen Division vorgenommen wurde⁶. Begründet werden kann dies insbesondere durch den bis Ende der 1960er Jahre wenig intensiven Wettbewerb auf europäischen Märkten, wodurch den bis dahin in europäischen Unternehmen dominierenden funktionalen Strukturen keine Koordinationsprobleme bereitet wurden. Die hingegen später zu beobachtende signifikante Zunahme des Wettbewerbs erforderte einen umgehenden Anpassungsschritt – für ein stufenartiges Vorgehen fehlte demnach die Zeit⁷.

Dennoch waren vergleichbare Aspekte zwischen US-amerikanischen und kontinentaleuropäischen Unternehmen zu erkennen: deren Größe, deren Branchenverteilung und deren F&E-Orientierung; nicht vergleichbar war der Umfang der Exportaktivitäten⁸. Trotz der von Franko anfangs angesprochenen, beabsichtigten Nichtberücksichtigung der Exportaktivitäten in seiner Untersuchung wies er in seiner Veröffentlichung von 1976 in vielen Passagen auf die besondere Bedeutung von Exportaktivitäten für kontinentaleuropäische Unternehmen hin; deren erste

1 Vgl. Franko, L. G. (1976), S. 225.

2 Vgl. Franko, L. G. (1976), S. 225.

3 Vgl. Franko, L. G. (1976), S. 188.

4 Vgl. Franko, L. G. (1976), S. 189.

5 Vgl. Franko, L. G. (1976), S. 201.

6 Vgl. Franko, L. G. (1976), S. 203.

7 Vgl. Kieser, A. (1989), Sp. 1581.

8 Vgl. Franko, L. G. (1976), S. 19.

dem Ausland zugewandte Aktivität stellte erkennbar die Exportaktivität dar¹. Im Gegensatz zu den 187 US-amerikanischen Unternehmen, die Stopford und Wells betrachtet hatten und die bspw. im Jahr 1963 lediglich ca. 6,9 Prozent ihrer Umsätze durch Exporte generierten, nahm der Export bei kontinentaleuropäischen Unternehmen zu dieser Zeit bereits eine sehr wichtige Rolle ein und zeichnete im Jahr 1970 bereits für ca. 26 Prozent der Gesamtumsätze der Unternehmen verantwortlich².

In diesem Zusammenhang waren bei Unternehmen, die wenige Produktionseinheiten im Ausland betrieben, Exportaktivitäten in größerem Umfang zu beobachten, als dies bei Unternehmen, welche bereits in sieben oder mehr Ländern produzierten, möglich war. Zunehmende Exportanteile am Gesamtumsatz waren gleichzeitig nicht gleichbedeutend mit einer stärker multinational ausgerichteten Betätigung³. Dies widersprach den Beobachtungen, die bei US-amerikanischen Unternehmen gemacht wurden: Dort ging eine starke Exportorientierung gleichzeitig einher mit einem multinationalen Produktionsnetzwerk⁴. Jene Exporte, die später zur Etablierung von Produktionsstätten im Ausland führten, stammten dabei in den USA und auch in Europa aus der ersten wirtschaftlichen Verwertung von neuen Produkten. Generell war eindeutig zu beobachten, dass Erfindungen meist nicht in Europa zu Innovationen wurden, sondern erstmals in den USA kommerziell erfolgreich vertrieben wurden⁵.

Auch wenn von Franko die Intention einer europäischen Parallelstudie verfolgt wurde, leidet die Vergleichbarkeit der Studie von Stopford und Wells und der von Franko durch die elementaren Unterschiede in der Zusammensetzung der Grundgesamtheit hinsichtlich der Branchen, welche die Autoren untersuchen, obwohl diese laut Franko determinierend wirken⁶. Es lässt sich erkennen, dass sich die jeweils betrachtete Grundgesamtheit stark in der Gewichtung bspw. der Nahrungsmittel-, Eisen- und Stahl-, Stahlprodukt- und nicht elektrischen Maschinenbranche unterscheidet⁷, weshalb die Untersuchungsergebnisse Frankos mit denen von Stopford und Wells nur begrenzt vergleichbar erscheinen.

1 Vgl. Franko, L. G. (1976), S. 2.

2 Vgl. Franko, L. G. (1976), S. 19.

3 Vgl. Franko, L. G. (1976), S. 20.

4 Vgl. Franko, L. G. (1976), S. 20.

5 Vgl. Franko, L. G. (1976), S. 24.

6 Vgl. Franko, L. G. (1974), S. 504.

7 Vgl. die Zusammensetzung der Grundgesamtheit bei Franko, L. G. (1976) und bei Stopford, J. M., Wells, L. T. Jr. (1972).

Franco zeigte in seinen frühen Veröffentlichungen, dass die Struktur von kontinentaleuropäischen Unternehmen vom Wettbewerbsumfeld abhängt. Dennoch geht diese Erkenntnis in Frankos späteren Untersuchungsveröffentlichungen verloren. Er konstatiert, dass die Struktur von veränderten strategischen Entscheidungen beeinflusst wird, womit er den Aussagen von Stopford und Wells entspricht¹. Die Ergebnisse Frankos sind somit durch die Prämisse geprägt, lediglich die Vergleichbarkeit der im Rahmen des Harvard Projektes untersuchten beiden Regionen zu gewährleisten. Da jedoch Exportaktivitäten im Forschungsdesign von Stopford und Wells aufgrund der geringen Exportanteile am Gesamtumsatz der US-amerikanischen Unternehmen keine Rolle spielten, verliert sich dieser Aspekt in der weiteren Betrachtung und lässt dieses eigentlich notwendigerweise zu betrachtende Untersuchungsfeld zu Gunsten des Vergleichs der beiden Studien brach liegen.

Im Anschluss an die primär in den 1970er Jahren veröffentlichten Ergebnisse der oben genannten Autoren bestätigten weitere Studien, z. T. unter Berücksichtigung weiterer relevanter Parameter, die Erkenntnisse des Harvard Multinational Enterprise Projects. Zurückzuführen auf dieses Projekt ist aber auch das in anschließenden Untersuchungen angewandte Forschungsdesign, welches sich durch eine lediglich auf die Hierarchieebene unterhalb der Geschäftsleitung bezogene Ausrichtung auszeichnet, um dadurch Unterschiede zwischen einer strukturellen Differenzierung und einer Integration zu erkennen.

2.3.3.5 Befunde von Dyas und Thanheiser

Zur gleichen Zeit, zu der sich das Harvard Projekt und somit Franco mit den Organisationsstrukturen europäischer Unternehmen beschäftigte, untersuchten Dyas und Thanheiser² die 100 größten deutschen Unternehmen, die zwischen 1950 und 1970 zu divisionalen Strukturen übergegangen waren³. Die 72 näher untersuchten Unternehmen zeichneten sich dadurch aus, dass sich alle bis auf vier Unternehmen gleichsam von einer Funktionalstruktur über eine Holdingstruktur hin zu einer Divisionalstruktur entwickelten. Bei Großunternehmen wurde eine Divisionalisierung meist durch anorganisches Wachstum initiiert, wohingegen bei KMUs diese Umstrukturierung aufgrund interner Beweggründe geschah⁴. Die Autoren kamen zu dem eindeutigen Ergebnis, dass strukturelle Anpassungen eine Konsequenz der strategischen Entscheidungen darstellen. In ihrer Untersuchung bestätigten sie

1 Vgl. Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 564.

2 Vgl. Dyas, P. G., Thanheiser, H. T. (1976).

3 Vgl. Scholz, C. (2000), S. 151.

4 Vgl. Scholz, C. (2000), S. 151.

folglich Chandlers Strategie-Struktur-Argumentation, indem sie nachwiesen, dass in ca. 80 Prozent der untersuchten Unternehmen strukturelle Veränderungen einer veränderten Strategie nachfolgten, in lediglich fünfzehn Prozent nach Strategiewechseln kein struktureller Wandel vorgenommen wurde und in fünf Prozent eine Strategieänderung durch eine Strukturänderung initiiert wurde¹. Zudem kamen Dyas und Thanheiser zu dem Ergebnis, dass divisionale Strukturen durch die Verantwortlichen meist ohne genaue Kenntnis der ihnen inhärenten Vor- und Nachteile eingeführt wurden. Der mögliche Kontrollverlust durch eine Dezentralisation der Entscheidungen wurde durch die meisten Unternehmenslenker jedoch bereits zu Beginn als kritisch angesehen².

Die Untersuchung konnte auch zeigen, dass sich Deutschland hinsichtlich seiner Exporte insbesondere auf kapitalintensive Güter konzentrierte: Ca. 85 Prozent der Güter konnten der Hochtechnologie oder der hochwertigen Wertschöpfung zugeordnet werden, für welche die Weltnachfrage sehr stark gestiegen war. Der hohe Anteil der Rohstoffe und landwirtschaftlichen Produkte an den Importen verdeutlichen die großen Vorteile Deutschlands hinsichtlich des realen Austauschverhältnisses zwischen den Exporten und Importen, den sog. Terms of Trade³.

2.3.3.6 Befunde von Egelhoff

Egelhoff befasste sich erstmals in seiner Veröffentlichung von 1980 mit den Erkenntnissen von Stopford und Wells und konnte aufgrund der Untersuchung von 50 großen US-amerikanischen und europäischen Unternehmen in seinem Sample darlegen, dass die Implikationen des Modells von Stopford und Wells nicht bestätigt werden konnten⁴. Aufgrund dieser Ergebnisse entwickelte Egelhoff ein eigenes Modell, indem er sich vom monokausalen Strategie-Struktur-Zusammenhang löste, stattdessen intraorganisationale Abhängigkeiten von Strategieentscheidungen untersuchte und sich den Informationsverarbeitungskapazitäten einzelner Strukturen widmete⁵. Das Ergebnis seiner Untersuchung war, dass eine dritte Einflussgröße neben dem von Stopford und Wells identifizierten Grad der Auslandsdiversifikation und dem Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz⁶ existierte:

1 Vgl. Dyas, P. G., Thanheiser, H. T. (1976), S. 74.

2 Vgl. Dyas, P. G., Thanheiser, H. T. (1976), S. 321 f.

3 Vgl. Dyas, P. G., Thanheiser, H. T. (1976), S. 59.

4 Vgl. Egelhoff, W. G. (1980), S. 231.

5 Vgl. Egelhoff, W. G. (1980), S. 235.

6 Vgl. Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 557.

Umsätze im Ausland, die durch die eigenen Produktionsaktivitäten im Ausland gedeckt werden¹.

In seiner Veröffentlichung von 1982 fokussierte sich Egelhoff auf den Informationsverarbeitungsansatz, welcher Parallelen zwischen elektronischen Datenverarbeitungsanlagen und dem menschlichen Organismus sieht², um mithilfe dessen ein Modell des Fits zwischen Strategie und Struktur zu entwickeln³. Er bezog sich dabei insbesondere auf Variablen, welche die Auslandsproduktionsaktivitäten der Unternehmen belegten, bspw. ausländische Produktionsaktivitäten und anorganisches Wachstum im Ausland⁴. Für die Bestätigung der Hypothesen zog Egelhoff in dieser Untersuchung die Daten von insgesamt 34 US-amerikanischen und europäischen MNU heran⁵ und verband vorhandene Strukturtypen mit Strategieelementen. Seine Erhebung ergab, dass ein Fit von Strategie und Struktur auch von der Planung und der Kontrolle abhängig ist, da diese die Informationsverarbeitungskapazität beeinflussen⁶.

Egelhoff zufolge werden insbesondere MNU mit regionenorientierten Strukturen höhere Niveaus an ausländischer Produktionsaktivität aufweisen als solche mit funktional orientierten Strukturen oder mit einer Internationalen Division⁷. Durch die geringe formale Verbindung von nationalen mit ausländischen Aktivitäten ist hierbei der Bedarf an einem Informationsaustausch gering, weshalb lediglich ein geringes Niveau an Export zwischen Mutter und Tochter zu beobachten ist; der Austausch innerhalb der einzelnen Region wird hingegen umfangreich angewandt⁸. Funktionale oder produktorientierte Strukturen sind dagegen mit hoher Informationsverarbeitungskapazität verbunden und begünstigen entweder die Exportaktivitäten oder die Auslandsproduktion⁹. Die internationale Division bietet nur geringe produktbezogene Informationsverarbeitungskapazitäten; Exportaktivitäten zwischen Mutter und Tochter werden dadurch ebenso in begrenztem Umfang zu beobachten sein wie interregionaler Handel¹⁰ (s. Tab. 7).

1 Vgl. Egelhoff, W. G. (1980), S. 235.

2 Vgl. Kirsch, W. (1976), S. 398.

3 Vgl. Egelhoff, W. G. (1982), S. 435.

4 Vgl. Egelhoff, W. G. (1982), S. 453.

5 Vgl. Egelhoff, W. G. (1982), S. 435.

6 Vgl. Egelhoff, W. G. (1982), S. 455.

7 Vgl. Egelhoff, W. G. (1982), S. 444.

8 Vgl. Egelhoff, W. G. (1982), S. 444.

9 Vgl. Egelhoff, W. G. (1982), S. 444.

10 Vgl. Egelhoff, W. G. (1982), S. 444.

Tabelle 7 Fits zwischen Strategieelementen und Organisationsstrukturtypen¹

ELEMENTS OF STRATEGY	TYPES OF STRUCTURE			
	Functional Divisions	International Divisions	Geographical Regions	Product Divisions
	Foreign product diversity	Low foreign product diversity		High foreign product diversity
	Product modification differences between Product change	Low product modification differences between subsidiaries		
				High rate of product change
	Size of foreign operations	Relatively small foreign operations	Relatively large foreign operations	Relatively large foreign operations
	Size of foreign manufacturing		High level of foreign manufacturing	
	Number of foreign subsidiaries	Few foreign subsidiaries	Low to moderate number of foreign subsidiaries	Large number of foreign subsidiaries
	Extent of outside ownership in foreign subsidiaries	Low level of outside ownership in foreign subsidiaries		Large number of foreign subsidiaries
	Extent of foreign acquisitions	Few foreign acquisitions		

In seiner späteren Untersuchung und der dazugehörigen Veröffentlichung von 1988 erweiterte Egelhoff die Hypothesen von Stopford und Wells explizit um die von diesen Autoren vermutete, aber bislang noch nicht berücksichtigte Tendenz, dass Exporte zunehmend durch Produktionsaktivitäten im Ausland substituiert werden und dass nahegelegene Märkte in den jeweiligen Regionen durch diese Produktionsstätten bedient werden². Für seine Untersuchung zog er mit den 34 US-amerikanischen und europäischen Unternehmen die gleiche Stichprobe heran wie für seine Untersuchung aus dem Jahr 1984, in welcher er Mutterunternehmen hinsichtlich des Typus und des Grades, mit dem die ausländischen Einheiten kontrolliert wurden, analysiert hatte³. Diese betrachteten Unternehmen zeichneten sich durch einen Auslandsumsatzanteil von mehr als fünfzehn Prozent und mindestens geringen ausländischen Produktionsaktivitäten aus⁴.

Die Produktionsaktivitäten im Ausland verringern die operative Abhängigkeit sowohl zwischen Mutter und Tochter als auch zwischen den Töchtern in den Regionen⁵. Gleichzeitig war die Etablierung von Produktionsstätten im Ausland auch

1 Vgl. Egelhoff, W. G. (1982), S. 453.

2 Vgl. Egelhoff, W. G. (1988), S. 4.

3 Vgl. Egelhoff, W. G. (1984), S. 73.

4 Vgl. Egelhoff, W. G. (1988), S. 4.

5 Vgl. Egelhoff, W. G. (1988), S. 4.

durch die Vorgaben von lokalen Regierungen beeinflusst. Diese zwang Unternehmen sowohl zu lokalen F&E- und Produktionsaktivitäten als auch ggf. zu einem Ausgleich von Exporten und Importen im Gastland¹. Die Produktionsstätten im Ausland dienen dabei der Befriedigung der Auslandsnachfrage in dem jeweiligen Land, in welchem die Produktionsstätte etabliert wurde. Die Nachfrage aus nahegelegenen, aber kleinen Märkten war parallel dazu zu gering, um eigene Produktionsstätten zu rechtfertigen; diese Nachfrage ließ sich durch die bereits unternommenen Produktionsaktivitäten in der Region befriedigen².

Für den Fall einer geringen Auslandsproduktion bei gleichzeitig hohen Exportzahlen geht Egelhoff davon aus, dass die regionale Koordination und Integration geringe Möglichkeiten für Skaleneffekte bietet³. Dadurch besteht eine primäre Abhängigkeit der ausländischen Tochter vom operativen Geschäft der Mutter⁴. Im umgekehrten Fall der umfangreichen ausländischen Produktion wird dieses Abhängigkeitsverhältnis strategiewirksam und determiniert unter Gesichtspunkten der Informationsverarbeitungskapazität die einzuführende Struktur⁵. Wenn weiterhin gezielt die Tätigkeit von Exporten verfolgt wird, sollten die Unternehmen keine regionenorientierte Struktur wählen. Erst bei Vorliegen gestiegener Auslandsproduktionsanteile und einer Steuerung der Verkäufe ausländischer Produktion durch die Auslandseinheit ist die Einführung von regionenorientierten Strukturen oder Matrixstrukturen zum besseren Fit zwischen Strategie und Struktur angezeigt⁶; dabei können Mischstrukturen auftreten, die erstmals Egelhoff umfangreich identifizierte und erklärte⁷. In dieser Untersuchung lässt Egelhoff hingegen ebenso wie in seiner Untersuchung aus dem Jahr 1984 eine Fokussierung auf extern gelagerte Variablen vermissen, welche die Koordinationsinstrumente beeinflussen könnten⁸.

2.3.3.7 Befunde von Wolf sowie Wolf und Egelhoff

Im Rahmen der Untersuchung von europäischen Unternehmen im Kontext der Fit-orientierung sind neben der grundlegenden Veröffentlichung von Egelhoff ebenfalls diejenigen von Wolf zu betrachten. Dieser folgte im Rahmen seiner Analyse

1 Vgl. Egelhoff, W. G. (1988), S. 2.

2 Vgl. Egelhoff, W. G. (1988), S. 4.

3 Vgl. Egelhoff, W. G. (1988), S. 8.

4 Vgl. Egelhoff, W. G. (1988), S. 11.

5 Vgl. Egelhoff, W. G. (1988), S. 13.

6 Vgl. Egelhoff, W. G. (1988), S. 12 f.

7 Vgl. Daniels, J. D. (1989), S. 567.

8 Vgl. Daniels, J. D. (1989), S. 568.

den Erkenntnissen Egelhoffs und nutzte als Grundlage seiner Untersuchung ebenfalls den Informationsverarbeitungsansatz, um mithilfe dessen den Zusammenhang zwischen Strategie und Struktur anhand der Untersuchung von 156 deutschen sowohl national als auch international tätigen Unternehmen zwischen den Jahren 1955 und 1995 zu erklären¹.

Dem Autor zufolge stellen im Rahmen einer wirtschaftlichkeitsbezogenen Orientierung die Unternehmensgröße, der Diversifikationsgrad, der Internationalisierungsgrad gemessen am Umsatz und der Internationalisierungsgrad gemessen an der Produktion die relevanten Facetten der Strategie dar². Er kommt dabei zu einer Vielzahl von Ergebnissen, die einerseits den generellen Zusammenhang von Strategie und Struktur und andererseits die Spezifika deutscher Unternehmen beleuchten. Wolf konnte beobachten, dass die Funktionalstruktur in deutschen Unternehmen stark an Bedeutung verloren hatte, wohingegen produktorientierte Strukturen stark, Matrix- und Holdingstrukturen etwas an Bedeutung gewonnen hatten³. Gleichzeitig war zu beobachten, dass Mischstrukturen aufgrund von wirtschaftlichen Transitionsphasen in Unternehmen immer von Bedeutung waren. Eindeutige Entwicklungspfade konnten jedoch auch im Rahmen zunehmender Reorganisationsaktivitäten nicht festgestellt werden⁴. Dennoch waren Organisationsstrukturen nicht das Ergebnis modischer oder ungeordneter Tendenzen, sondern waren erklärbar durch die unterschiedlichen Strategien der Unternehmen⁵. Große Unternehmen hatten im betrachteten Zeitraum umfassender als kleine Unternehmen ihre Wertschöpfungstiefe verringert, wobei sich ab Mitte der 1980er Jahre der Trend zur Diversifikation verlangsamte⁶.

Wolf identifizierte, dass zu jedem Untersuchungszeitpunkt die Kostenführerschafts- wie auch die Differenzierungsstrategie das Wettbewerbsverhalten deutscher Unternehmen bestimmte, die Nischenstrategie rückte dabei in den Hintergrund⁷. Die Leistungsverflechtung zwischen Heimat- und Gastland stieg erheblich an, ebenso wie die Anzahl der abhängigen Unternehmen, wobei die internationale bzw. globale Orientierung sehr bedeutend war⁸. Kleine Unternehmen zeigten eine stärkere internationale Ausrichtung, weshalb laut Wolf eine Betrachtung ledig-

1 Vgl. Wolf, J. (2000b), S. IX.

2 Vgl. Wolf, J. (2000b), S. 586 ff.

3 Vgl. Wolf, J. (2000b), S. 586.

4 Vgl. Wolf, J. (2000b), S. 586 f.

5 Vgl. Wolf, J. (2000b), S. 589.

6 Vgl. Wolf, J. (2000b), S. 589.

7 Vgl. Wolf, J. (2000b), S. 586 ff.

8 Vgl. Wolf, J. (2000b), S. 586 ff.

lich der Größe und des Diversifikationsgrads keine aussagekräftigen Ergebnisse generieren konnte. Allgemein hing deshalb die organisationale Grundstruktur in Deutschland von der Wettbewerbsstrategie, vom Internationalisierungsgrad und der strategischen Orientierung ab; den größten Einfluss auf die Gestaltung der Organisationsstruktur hatten dabei die Faktoren Unternehmensgröße und Internationalität¹.

In ihrer gemeinsamen Untersuchung und der dazugehörigen Veröffentlichung aus dem Jahr 2001 betrachteten die Autoren Wolf und Egelhoff erneut die bereits von Wolf zuvor untersuchten 156 deutschen Unternehmen, um den Zusammenhang zwischen sowohl der nationalen als auch der internationalen Strategie mit Elementen der Makrostruktur darzustellen². Besondere Aufmerksamkeit bei der Untersuchung wird den Matrix- und Mischstrukturen zuteil, denen in den bisherigen Modellen keine umfassende Bedeutung beigemessen wurde³. Die von den Autoren identifizierten Strategieelemente beziehen sich daneben stärker auf die unterschiedlichen Bedingungen, denen Unternehmen ausgesetzt sind⁴.

In der Veröffentlichung aus dem Jahr 2002 fokussieren Wolf und Egelhoff die Relevanz des Informationsverarbeitungsansatzes und arbeiten die Anwendbarkeit der Fitabhängigkeit heraus⁵. Zur Untersuchung wurden die Daten von 95 deutschen Unternehmen unterschiedlicher Größe mit mindestens zehn Prozent Auslandsumsatz herangezogen, die mit einem postalischen Fragebogen erhoben wurden⁶. Die Auswertung der Daten lieferte von den Autoren nicht erwartete Ergebnisse; bspw. besaßen neunzehn Unternehmen trotz eines durchschnittlichen Auslandsumsatzes von 35 Prozent unspezifische Strukturen, in denen die ausländischen Geschäftsführer direkt an die Muttergesellschaft berichteten⁷. Sieben Unternehmen hatten eine internationale Division eingeführt, zwei regionenorientierte Strukturen und vierundzwanzig spezifische Formen der Matrixstrukturen⁸. Wolf und Egelhoff beobachteten, dass die Unternehmen mit unspezifischen Strukturen Auslandsumsätze in vergleichbarer relativer Höhe besaßen wie die Unternehmen mit implementierten internationalen Divisionen; abweichend davon sind die Produktionsaktivitäten im Ausland einzuschätzen, deren Umfang erheblich geringer war als in

1 Vgl. Wolf, J. (2000b), S. 586 ff.

2 Vgl. Wolf, J., Egelhoff, W. G. (2001), S. 117.

3 Vgl. Wolf, J., Egelhoff, W. G. (2001), S. 136.

4 Vgl. Wolf, J., Egelhoff, W. G. (2001), S. 136.

5 Vgl. Wolf, J., Egelhoff, W. G. (2002), S. 181.

6 Vgl. Wolf, J., Egelhoff, W. G. (2002), S. 185.

7 Vgl. Wolf, J., Egelhoff, W. G. (2002), S. 185.

8 Vgl. Wolf, J., Egelhoff, W. G. (2002), S. 185.

Unternehmen mit internationalen Divisionen: Diese Umsätze im Ausland wurden folglich stark durch Exporte aus dem Mutterland generiert¹.

2.3.3.8 Befunde von Pugh et al.

Bis in die 1980er Jahre bewegte sich die Strategie-Struktur-Thematik fokussierende Forschung primär im englischsprachigen Raum. In dem weitreichenden, länderübergreifenden International Organizational Observatory (IOO) Projekt, das sich im Rahmen der European Business Analysis (EBA) mit der Organisationsstruktur, der Strategie und dem Personalmanagement europäischer Unternehmen beschäftigte, wurde hingegen eine Vielzahl von Ländern parallel betrachtet². An diesem IOO/EBA genannten Projekt beteiligten sich von 1987 bis 1995 sieben europäische Universitäten³. Diese erhoben Daten, welche hinsichtlich der verwendeten Instrumente konzeptionell äquivalent konzipiert wurden und dadurch vergleichbar waren⁴.

Pugh veröffentlichte 1995 zusammen mit Clark und Mallory einen Zwischenstand der Ergebnisse, in welchem die Beobachtungen zu Organisationsstruktur, Strategieänderungen und Koordinationsmechanismen von großen Industrieunternehmen aus sechs europäischen Ländern (aus den Niederlanden, dem vereinigten Königreich, aus Italien, Spanien, Frankreich und Deutschland) zwischen 1980 und 1991 dargestellt wurden⁵. In Deutschland wurden die rein funktionale und die rein divisionale Struktur als dominant identifiziert; danach kam die vorrangig divisionale Struktur gefolgt von der Matrixstruktur; andere Organisationsstrukturen spielten eine sehr geringe Rolle⁶.

Trotz geringer Abweichungen konnte die Studie darstellen, dass die Verteilung der Strukturen in den betrachteten Ländern vergleichbar war. Die praktische Einführung der gewählten Strukturen bezog sich hingegen auf die Mikrovariablen der Implementierung und somit auf den Einsatz von weiteren Koordinationsmechanismen⁷. Die Autoren resümierten aufgrund der Untersuchungsergebnisse, dass situative Faktoren die größte Veränderungskraft auf Strukturen ausüben⁸. Insgesamt

1 Vgl. Wolf, J., Egelhoff, W. G. (2002), S. 187.

2 Vgl. Scholz, C. (2000), S. 152.

3 Vgl. Scholz, C. (2000), S. 152.

4 Vgl. Pugh, D. S., Clark, T. A. R., Mallory, G. R. (1995), S. 235.

5 Vgl. Pugh, D. S., Clark, T. A. R., Mallory, G. R. (1995), S. 228 und S. 236.

6 Vgl. Pugh, D. S., Clark, T. A. R., Mallory, G. R. (1995), S. 237.

7 Vgl. Pugh, D. S., Clark, T. A. R., Mallory, G. R. (1995), S. 243 f.

8 Vgl. Pugh, D. S., Clark, T. A. R., Mallory, G. R. (1995), S. 242.

besitzt die Unternehmensgröße hohe Relevanz für die organisationsstrukturelle Gestaltung, da Unternehmen mit weniger als 5.000 Mitarbeitern meist funktional und Unternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitern meist divisional strukturiert waren¹. Im Bereich international tätiger Unternehmen bewegt sich die unternehmensinterne Gestaltung folglich innerhalb eines komplexen Abhängigkeitsrahmens, der durch globale Kontingenzfaktoren geprägt wird².

2.3.3.9 Zusammenfassung der Befunde zu Struktureinflussfaktoren

Die als klassisch zu bezeichnende Analyse der internationalen Organisationsstrukturen wurde von den durch Chandler formulierten Prämissen beeinflusst. Nachfolgende Arbeiten weisen oftmals nach, dass die Produktdiversifikation einen wichtigen Einflussfaktor darstellt, um die Grundstruktur von international tätigen Unternehmen zu erklären. Die bereits von Chandler angesprochene Branchenausrichtung verliert hingegen bei vielen Studien an Aufmerksamkeit, ebenso wie die Betrachtung der Ressourcenausstattung von Unternehmen. Im Rahmen der Organisationsstrukturstudien mit Fokus auf die auslandsbezogene Unternehmenstätigkeit fanden insbesondere die Betrachtung der Auslandsumsätze sowie der im Ausland unterhaltenen Aktivitäten Berücksichtigung (vgl. Tab. 8).

1 Vgl. Scholz, C. (2000), S. 152.

2 Vgl. Pugh, D. S., Clark, T. A. R., Mallory, G. R. (1995), S. 244.

Tabelle 8 Erkenntnisse der betrachteten Organisationsstrukturstudien¹

Autor(en), Jahr	Einflussfaktoren auf die Struktur
Chandler 1962	Bestehende und neue Ressourcen, Branchenausrichtung der Unternehmen, Produktdiversifikation
Stopford, Wells 1972	Produktdiversifikation, Anteil des Auslandsumsatzes
Daniels, Pitts, Tretter 1984, 1985	Produktdiversifikation, Abhängigkeit von ausländischen Aktivitäten
Franko 1974	Wettbewerbsintensität
Franko 1976	Produktdiversifikation, Auslandsumsatz, Streuung der Produktionsaktivitäten
Dyas, Thanheiser 1976	Anorganisches vs. organisches Wachstum
Egelhoff 1980, 1982, 1988	Auslandsdiversifikation, Anteil des Auslandsumsatzes, Umsatz durch ausländische Produktionsaktivitäten
Wolf 2000	Unternehmensgröße, Diversifikationsgrad, Internationalisierungsgrad (Umsatz und Produktion) sowie Wettbewerbsverhalten
Pugh et al. 1995	Kontingenzfaktoren allgemein, insb. die Unternehmensgröße

Stopford und Wells zeigen, dass der Grad der Auslandsdiversifikation und der Umfang des Auslandsumsatzes primär dabei von Bedeutung sind, wie die Unternehmen ihre internationale Tätigkeit strukturell berücksichtigen. Daniels, Pitts und Tretter heben in ihrer Untersuchung hingegen die herausragende Relevanz der Abhängigkeit von den ausländischen Aktivitäten der US-amerikanischen Unternehmen hervor, welche einen sehr großen Einfluss auf die Wahl der spezifischen Organisationsstruktur ausübt. Franko bestätigt die Erkenntnisse von Stopford und Wells für europäische Unternehmen und ergänzt, dass die Organisationsstrukturen europäischer Unternehmen nicht vom Produktdiversifikationsgrad, sondern viel stärker vom spezifischen Wettbewerbsumfeld abhängen. Dieses Wettbewerbsumfeld kann anhand von Branchen, welche für europäische Unternehmen eine determinierende Funktion einzunehmen schienen, kategorisiert werden. Der Aufbau ausländischer Produktionskapazitäten war dabei nicht das Ergebnis einer freien Entscheidung der Unternehmenslenker, sondern beruhte zumeist auf den Anforderungen von Regierungen, welche diese an die Unternehmen spezifischer Branchen stellten. Diese früh generierte Erkenntnis über die Branchenrelevanz spiegelt sich später in Frankos Zusammenfassung der Ergebnisse jedoch nicht mehr wider.

1 Eigene Darstellung.

Dyas und Thanheiser identifizieren die sehr hohen Exportaktivitäten deutscher Unternehmen in spezifischen Branchen, ohne stärker auf deren strukturelle Konsequenzen einzugehen. Daneben löste Egelhoff sich mithilfe der Nutzung des Informationsverarbeitungsansatzes von den durch Chandler gelegten Grundlagen. Er führt als Ergebnis seiner Untersuchungen neben den von Stopford und Wells identifizierten Determinanten Auslandsdiversifikation und Auslandsumsatz die Relevanz der ausländischen Produktionsaktivitäten ein. In der Tradition Egelhoffs sind die Untersuchungen von Wolf zu sehen, bei denen dieser sich auf die Analyse deutscher Unternehmen konzentriert. Grundsätzlich bestätigt Wolf die Erkenntnisse Egelhoffs: Er erkennt zum einen, dass viele Unternehmen die relativ einfache Form unspezifischer Strukturen zur Koordination ihrer Auslandsaktivitäten nutzen. Zum anderen konnte er beobachten, dass die Struktur von Unternehmen von der von diesen gewählten Wettbewerbsstrategie Kostenführerschaft oder Produktdifferenzierung abhängt. Kostenorientierte Unternehmen wählen demnach verrichtungsorientierte Strukturen, während Unternehmen mit einer Differenzierungsstrategie sich über ihre Leistung klassifizieren und folglich zumeist produktorientierte Strukturen wählen.

2.4 Forschungslücke und Forschungsfrage

Am Anfang dieser Arbeit wurde gezeigt, dass der Export für die deutsche Volkswirtschaft von sehr hoher Bedeutung ist, da dieser durch dessen quantitative Dimension temporäre Schwächephasen im Bereich der Binnennachfrage ausgleichen kann; er stellt somit ein realwirtschaftlich intensiv genutztes Instrument der grenzüberschreitenden Unternehmenstätigkeit dar. Die betriebswirtschaftlich intendierte Entscheidung für die Verfolgung von Exportaktivitäten korrespondiert dabei gleichzeitig mit einer notwendigen institutionellen Entsprechung der Exportaktivitäten in der strukturellen Dimension. Mit den Einflussfaktoren auf die Strategiewahl und auf die strukturelle Koordination haben sich, wie dargestellt wurde, die Internationalisierungsprozessforschung sowie die international ausgerichteten Organisationsstrukturstudien beschäftigt.

Die Analyse der Internationalisierungsprozessansätze hat gezeigt, dass insbesondere den klassischen Ansätzen zufolge die Exportaktivitäten zumeist eine bzw. die erste Stufe im Rahmen einer dynamisch ablaufenden Internationalisierung darstellen (vgl. die entsprechende Tabelle im Anhang). Die zum Zeitpunkt der Veröffentlichung Vernons neuartige Betrachtung der Internationalisierung von Unternehmen als Abfolge von Stufen hat die Entstehung weiterer Stufenmodelle initiiert¹.

1 Vgl. Melin, L. (1992), S. 102.

Während die skandinavischen Schulen besonders die Wissensaspekte fokussieren, betrachten die innovationsorientierten Ansätze ausschließlich Stufen mit Exportbezug und verdeutlichen damit gleichzeitig insbesondere die maßgebliche Bedeutung von Exportaktivitäten. Sie heben die Relevanz des Exports insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen hervor, schränken damit aber gleichzeitig auch die Allgemeingültigkeit der Erkenntnisse für größere Unternehmen stark ein. Die neuen Ansätze im Bereich der Internationalisierungsprozessforschung liefern hinsichtlich der Berücksichtigung von Exportaktivitäten ein uneinheitliches Bild, sie weisen nur vereinzelt auf die zeitliche Einordnung und auf die ggf. komplementär zu anspruchsvolleren Strategien unterhaltenen Exportaktivitäten hin. Während der GAINS-Ansatz lediglich die Bedeutung der Gestaltorientierung für den internationalen Forschungsbereich herausarbeitet und Swoboda die besondere Bedeutung des Exports für die Einordnung von Unternehmen in Situationen darstellt, lösen sich andere Ansätze, wie bspw. das Drei-E-Konzept, von den Unternehmen zur Verfügung stehenden Marktbearbeitungsstrategien und behandeln den eigentlichen Internationalisierungsprozess auf einer abstrakten Ebene, die sich auf die Prozesscharakteristika fokussiert. Bei diesen im Rahmen der vorliegenden Arbeit betrachteten Ansätzen ist die Relevanz des Exports z. T. sehr stark in den Hintergrund geraten; sie haben sich bisweilen gänzlich von einer Betrachtung der Exportaktivitäten losgelöst.

Die Befunde dieser Ansätze zusammenfassend lässt sich erkennen, dass die angenommene Dichotomie von Export und FDI bzw. die als substituierend angenommene Wirkung von anspruchsvolleren Marktbearbeitungsstrategien auf die Exportaktivitäten bei Vernon auch in den darauf aufbauenden Arbeiten – insbesondere in den zu den skandinavischen Internationalisierungsprozessschulen zählenden Veröffentlichungen – adaptiert wurde. Nach Ansicht vieler Autoren werden die Exportaktivitäten durch anspruchsvollere Marktbearbeitungsinstrumente – insbesondere durch Direktinvestitionen und damit durch die Etablierung eigener Produktions- und Vertriebsseinheiten in verschiedenen Ländern – abgelöst. Der Export, der in vielen Modellen damit lediglich als erste Stufe der internationalen Geschäftstätigkeit definiert wird, spielt in der Unternehmenspraxis jedoch weiterhin eine sehr bedeutende Rolle bei der Auslandsmarktbearbeitung. In den letzten Dekaden hat dessen gesamtwirtschaftliche Relevanz – im Gegensatz zur in der Theorie oftmals prognostizierten Ablösung – nicht ab-, sondern stark zugenommen.

Die prominente Rolle des Forschers Vernon beschränkt sich jedoch nicht nur ausschließlich auf den Bereich der Internationalisierungsprozessansätze, dessen Einflussnahme wirkt hingegen auch im Bereich der Untersuchung der strukturellen Koordination im Rahmen der internationalen Unternehmensaktivität. Vernon war in seiner Funktion als Professor an der Harvard Business School ab Mitte der 1960er Jahre damit beauftragt, das später als „Harvard Multinational Enterprise

Project“¹ bezeichnete Forschungsvorhaben zu steuern, welches bis Ende der 1970er Jahre in der Veröffentlichung von mehr als 200 wissenschaftlichen Arbeiten mündete². Im vorangegangenen Abschnitt wurden die dazugehörigen, als grundlegend zu bezeichnenden Studien betrachtet, daneben wurden neuere Studien umfassend berücksichtigt, die sich – auf von jenen abweichenden theoretischen Herangehensweisen aufbauend – mit der strukturellen Deckung des Koordinationsbedarfs im internationalen Bereich beschäftigten. Diese Untersuchungen haben dabei zum Teil bereits umfangreiche Hinweise auf die zweckdienliche Gestaltung von Organisationsstrukturen in Folge des allgemeinen Ablaufs von Internationalisierungsprozessen gegeben³.

Die Organisationsstrukturstudien lassen es auch aufgrund der Unterschiedlichkeit der jeweiligen Befunde schwierig erscheinen, einen Einflussfaktor als determinierend auf die strukturelle Koordination wirkend zu identifizieren. Diese Studien zeichnen sich insgesamt durch gravierende Unterschiede in der jeweils betrachteten Stichprobe aus, weshalb die intendierte Vergleichbarkeit kaum gegeben sein kann⁴. Darüber hinaus wurden die Grundlagen dieser Forschungsrichtung bis in die 1970er Jahre gelegt; fraglich bleibt deshalb, ob deren Ergebnisse sich mit dem seit dieser Zeit vergrößerten Handlungsraum insbesondere der multinationalen Unternehmen decken können⁵.

Die Anzahl der Hinweise auf die Notwendigkeit einer Abstimmung bei spezieller grenzüberschreitender Tätigkeit und dabei der organisatorischen Entsprechung insbesondere der spezifisch exportbezogenen Aktivität ist ungleich geringer. Obwohl eine Vielzahl von Organisationsstrukturstudien die herausragende Rolle von Exportaktivitäten identifiziert hat und sich teilweise auch näher damit auseinandersetzt, beschränkt sich deren Aussage im Allgemeinen auf Unternehmen, die sich nach Ansicht der Studien durch umfangreiche Produktionsaktivitäten im Ausland auszeichnen, durch die Exportaktivitäten mit dem Ablauf der Zeit substituiert werden. Damit zeichnet wiederum die Grundlagenlegung Vernons für diese Entwicklung verantwortlich. Seither herrscht verbreiteter Konsens darüber, dass bei der ausschließlichen Exportaktivität das grundsätzliche Organisationsmuster von Unternehmen unverändert bleibt; erst bei einer Intensivierung der internationalen Unternehmensaktivität wird eine Anpassung der Strukturen notwendig, um Interessenskonflikten und Effizienznachteilen vorzubeugen. Lediglich Swoboda, der

1 Vgl. Vernon, R. (1999), S. 35.

2 Vgl. Vernon, R. (1999), S. 36.

3 Vgl. Swoboda, B. (2002), S. 266.

4 Vgl. Child, J., Tayeb, M. (1982), S. 23.

5 Vgl. Wolf, J. (2000b), S. 5.

die Maßgeblichkeit der Exportaktivitäten für die unternehmensinterne Entsprechung einbezieht¹, und Wolf, der diese aber kurz damit abhandelt, dass Exportabteilungen in den Unternehmen kaum mehr zu beobachten waren, woraus Wolf lediglich auf eine Aufwertung der internationalen Unternehmensaktivität schloss², werfen diese Thematik auf (vgl. Tab. 9).

Tabelle 9 Relevante exportbezogene Erkenntnisse der betrachteten Studien³

Autor(en)/ Studie, Jahr	Aussagen der dargestellten Studien mit Bezug zum Export
Stopford, Wells 1972	Export nicht berücksichtigt, da nur 6,9 Prozent der Umsätze von US-amerikanischen Unternehmen aus Export generiert wurden
Daniels, Pitts, Tretter 1984, 1985	Keine Betrachtung von Exportaktivitäten
Franko 1974	Geringe Handelsschranken innerhalb Europas begünstigen die umfangreich beobachtbaren Exporte
Franko 1976	Besondere Exportbedeutung in europäischen Unternehmen identifiziert (26 Prozent des Gesamtumsatzes), aber in Ergebnissen nicht thematisiert
Dyas, Thanheiser 1976	Deutsche Exporte besonders umfangreich in kapitalintensiven Bereichen
Egelhoff 1980	Ausländische Umsätze ebenfalls stark durch lokale Produktion gedeckt: implizit existiert Export
Egelhoff 1982	Regionenorientierte Struktur: Exporte lediglich innerhalb der Region; funktionale und produktorientierte Struktur: entweder Export oder Auslandsproduktion; Internationale Division: kaum Exportaktivitäten
Egelhoff 1984	Exporte spielen untergeordnete Rolle, auch im Rahmen des strukturbeeinflussenden Internationalisierungsprozesses
Egelhoff 1988	Exporte zunehmend substituiert durch Produktion im Ausland; aber ggf. Ausgleich von Exporten und Importen im Zielland notwendig
Pugh et al. 1995	Exporte als oftmals genutzte Stufe für weitere Marktbearbeitungsinstrumente, insbesondere FDI und hierbei Produktionsstätten im Ausland
Wolf 2000	Export hat im Rahmen struktureller Abbildung an Bedeutung verloren
Wolf, Egelhoff 2001	Exporte spielen in der Untersuchung keine explizite Rolle
Wolf, Egelhoff 2002	Exporte stärker bei unspezifischen Strukturen; Intrafirmenhandel stark bei weltweiter Funktional- oder Produktstruktur

1 Vgl. Swoboda, B. (2002), S. 470.

2 Vgl. Wolf, J. (2000b), S. 586.

3 Eigene Darstellung.

Durch die in den Studien verbreitet angenommene Ablösung des Exports – vergleichbar mit den Aussagen der meisten Internationalisierungsprozessansätze – scheint dieser, der einschlägigen Literatur zufolge, im weiteren Internationalisierungsverlauf keinen strategisch bedeutsamen Faktor für Organisationsstrukturanpassungen darzustellen. Dass jedoch weiterhin umfangreiche Exportaktivitäten zu beobachten sind und damit verbunden operative Aufgaben existieren, die koordiniert werden müssen, verblasst im Rahmen der dargestellten Studien. Die nähere Untersuchung der Aussagen zur Exportrelevanz sowohl in Ansätzen der Internationalisierungsprozessforschung als auch in Studien zu Organisationsstrukturen international tätiger Unternehmen legt in diesem Zusammenhang lediglich nahe, dass der Export einen Teilaspekt der umweltbezogenen Strategie darstellt und in den Strukturen der Unternehmen berücksichtigt werden muss. Die tatsächliche Form der organisatorischen Implementierung ist aufgrund der mangelnden Berücksichtigung der z. T. umfangreichen Exportaktivitäten in den dargestellten Studien aufgrund der oftmals propagierten Substitution dieser Aktivitäten hingegen unbekannt.

Konsequent kann auch in diesem Untersuchungsteil zur organisationsstrukturellen Entsprechung der internationalen Unternehmenstätigkeit eine erhebliche Nichtberücksichtigung des Exports bzw. eine Abnahme der den Exportaktivitäten beigemessenen Bedeutung festgestellt werden. Zusammenfassend sind die beiden betrachteten Forschungszweige durch US-amerikanische Forscher geprägt, wodurch in vielen Fällen das Verhalten US-amerikanischer Unternehmen im Rahmen ihrer zunehmend grenzüberschreitenden Tätigkeit Eingang in die verbreitete Literatur gefunden hat.

Mit der Aufnahme grenzüberschreitender Unternehmensaktivitäten nehmen die Einflüsse der unternehmensexternen Umwelt zu und durch die Entscheidung zur Bearbeitung weiterer Märkte damit auch jene für den unternehmensinternen Gestaltungsraum. Während manche Autoren davon ausgehen, dass sich die in der Anfangsphase der Internationalisierung unternommenen, bisweilen zufälligen Auslandsaktivitäten aufgrund deren relativ geringer Bedeutung nicht bis kaum in der Organisationsstruktur der Unternehmen widerspiegeln¹, bleibt zu klären, wie eine organisatorische Berücksichtigung sinnvollerweise bzw. auch notwendigerweise zu erfolgen hat. Bislang wird in diesem Kontext davon ausgegangen, dass die von Unternehmen im Ausland unterhaltenen Wertschöpfungsaktivitäten eine „große Bedeutung“² besitzen, welche eine organisatorische Berücksichtigung der internationalen Aktivitäten hervorruft.

1 Vgl. Pausenberger, E. (1993), S. 127.

2 Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 503.

Die folgende Abbildung kann zeigen, dass die fehlenden Befunde über den Zusammenhang zwischen der Verfolgung von Exportaktivitäten und der strukturellen Koordination dieser Aktivitäten als die zentrale Forschungslücke des Literatursegments zu sehen ist. Die bislang existierenden Arbeiten bieten somit keinen Ansatz, welcher explizit den Export als de facto existierendes und organisatorisch zu berücksichtigendes Element der Unternehmensstrategie ansieht und welcher gleichzeitig exemplarisch die strukturelle Koordination des Exports in der realwirtschaftlichen Praxis untersucht (vgl. Abb. 9).

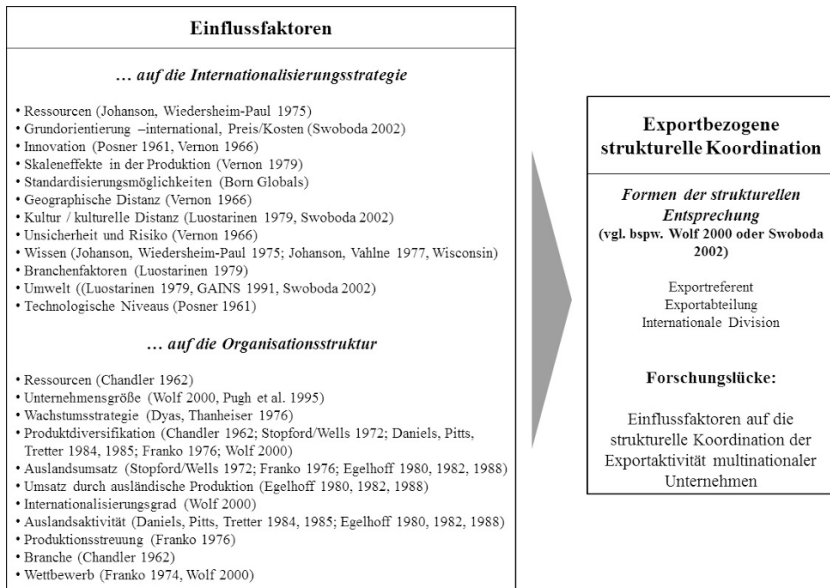


Abbildung 9 Forschungslücke der organisationsstrukturellen Exportkoordination¹

Dem koordinativen Bemühen in Form des Organisierens wird folglich eine besondere Rolle zuteil². Um im Falle einer exportbezogenen Internationalisierung adäquat die damit verbundenen Aufgaben abdecken bzw. die relevanten Aspekte koordinieren zu können, ist folglich eine organisationsstrukturelle Entsprechung vonnöten.

¹ Eigene Darstellung.

² Vgl. Oesterle, M.-J. (2004), S. 931.

Betrachtet man in diesem Rahmen die Relevanz, die in Journalbeiträgen der Untersuchung von Exportaktivitäten und deren organisatorischer Gestaltung bis heute eingeräumt wird, lässt sich die diesbezüglich mangelhafte theoretische Erschließung eindeutig erkennen: Die Eingabe des Begriffs *export** in Kombination mit dem Wort *structure** in der Suchmaske der einschlägigen Suchmaschine Jstor ergibt nur Hinweise auf mit den Internationalisierungsprozessansätzen verbundene Arbeiten bzw. Hinweise auf intraorganisationale Exportaktivitäten; die Kombination mit den Worten *organisation** bzw. *organization** lieferte nur ein relevantes Suchergebnis. In diesem Beitrag wurden lediglich die Exportaktivitäten von ausländischen Einheiten in Verbindung mit der internationalen Produktionskonfiguration betrachtet¹.

Aus der Forschungslücke, die sich aus Diskrepanz zwischen den realwirtschaftlich genutzten Exportaktivitäten deutscher Unternehmen sowie der mangelnden theoretischen Betrachtung der strukturellen Koordination dieser Aktivitäten generiert, ergibt sich damit die zentrale Forschungsfrage, an welche die Erkenntnisziele sowie der Forschungsprozess der vorliegenden Arbeit geknüpft sind: *Wie und warum beeinflussen die Exportaktivitäten deutscher multinationaler Unternehmen die exportbezogene Organisationsstruktur dieser Unternehmen?*

Zur Beantwortung dieser forschungsleitenden Frage erscheint eine Verringerung des Aggregationsniveaus notwendig zu sein, um im Sinne einer explorativ angelegten Analyse die in unterschiedlichem Maße auftretende Beeinflussung der unternehmensinternen Teilbereiche nachzeichnen zu können. Eine Schwerpunktlegung auf die Untersuchung der organisatorischen Berücksichtigung der Exportaktivitäten erfordert damit den Rückgriff auf organisationstheoretische Erkenntnisse, die sich ohne explizite Berücksichtigung des internationalen Aspekts entwickelt haben. Für die theoretische Untermauerung wird deshalb auf den situativen Ansatz zurückgegriffen, da dieser etablierte Ansatz die umfassende Untersuchung von möglicherweise wirkenden Einflussfaktoren auf Gestaltungsvarianten gestattet, die bereits schlaglichtartig in den betrachteten Veröffentlichungen angesprochen wurden.

1 Vgl. Andersson, T., Fredriksson, T. (1996), S. 249.

Export und Organisationsstruktur deutscher
Unternehmen

Eine empirische Analyse auf Basis
kontingenztheoretischer Überlegungen

Faber, M.J.

2017, XVI, 299 S. 40 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-16573-4