

SCHÄFFER
POESCHEL

1

Einführung in das Interkulturelle Management und seine Bedeutung

Lernfragen

- ▶ Was sind Entwicklungstendenzen und Treiber der wachsenden Bedeutung eines Interkulturellen Managements als Strömung in der wissenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre und in der Praxis?
- ▶ Was versteht man genau unter Interkulturellem Management und wie lässt sich der Forschungsstrang des Interkulturellen Managements in die Betriebswirtschaftslehre einordnen?
- ▶ Was treibt Internationalisierung und damit die Notwendigkeit für Interkulturelles Management?

Das Ziel von Kapitel 1 besteht darin, in die Thematik des Interkulturellen Managements einzuführen. Dazu wird in einem ersten Schritt in Kapitel 1.1 dargestellt, wie das Interkulturelle Management in der betriebswirtschaftlichen Literatur in den letzten Jahrzehnten an Bedeutung gewonnen hat und welche Treiber die wachsende Bedeutung in der Praxis bestimmt haben. Des Weiteren erfolgt eine Bestandsaufnahme zur aktuellen Bedeutung grenzüberschreitender Managementtätigkeiten. Kapitel 1.2 liefert die theoretische Untermauerung für Internationalisierungsentscheidungen und damit die Entscheidungen, die die Notwendigkeit des Interkulturellen Managements begründen. In Kapitel 1.3 erfolgt eine Einordnung des Interkulturellen Managements in die Betriebswirtschaftslehre und das Internationale Management im Speziellen. Kapitel 1.4 zeigt das zugrundeliegende Verständnis von Interkulturellem Management, Zielsetzungen des vorliegenden Buchs sowie der Struktur der folgenden Kapitel und ihrem Zusammenhang auf.

Überblick

1.1 Entstehung und Bedeutung des Interkulturellen Managements

Das Interkulturelle Management, das sich mit den kulturabhängigen Phänomenen in Managementaktivitäten beschäftigt, ist eine junge Disziplin innerhalb der Betriebswirtschaftslehre. Bis in die 1970er und 1980er Jahre hinein war die Managementlehre, zumeist getrieben durch US-amerikanische Forscher (von Steenkamp (2005) als »U. S. silo« bezeichnet), geprägt durch die Annahme, dass Vorkommen und Wir-

Universalismus

kungen von Managementaktivitäten unabhängig von national-kulturellen Einflüssen sind (Adler, 1983b). Vielmehr vertraten die dominierenden Universalisten die »Culture-free«-Hypothese, welche besagt, dass nur Kontingenzvariablen wie Technologie, Unternehmensgröße oder das ökonomische Umfeld Wirkungen auf Managementaktivitäten ausüben. In ihrem prominenten Beitrag argumentieren Hickson et al. (1971, S. 64): »There are imperatives, or causal relationships, from the resources of customers, of employees, of materials and finance, etc., and of operating technology of an organization, to its structure, which take effect whatever the surrounding societal differences.« Ähnlich argumentieren Braun und Warner (2002, S. 13), denn eine »common logic of industrialization produces converging institutional frameworks and organizational solutions across nations, even against cultural constraints«. Entsprechend wurde bis in die 1980er Jahre eine Allgemeingültigkeit US-amerikanischer Managementansätze vermutet.

In der relevanten Literatur zum Management kam es jedoch seit Beginn der 1980er Jahre, veranlasst durch Erfahrungen der Unternehmenspraxis in Internationalisierungsprozessen, zu der Erkenntnis, dass eine universelle Übertragbarkeit von etablierten Managementansätzen aus einer nationalen Kultur in eine andere Kultur nicht zwangsläufig gegeben ist, sondern national-kulturelle Einflüsse die Anwendbarkeit von Managementansätzen weltweit einschränken. In ihrer Studie zu Gründen des Scheiterns von Internationalisierungsprozessen finden Kealey et al. (2006) – wie in Abbildung 1-1 dargestellt – heraus, dass kulturelle Unterschiede und Schwierigkeiten, Managern interkulturelle Fähigkeiten zu vermitteln, einen Hauptgrund des Scheiterns darstellen. Mangelndes Verständnis kultureller Eigenheiten gilt beispielsweise als ein Hauptgrund für das Scheitern von Wal-Mart in Deutschland, wie in Bei-

Abb. 1-1

Gründe für das Scheitern von Internationalisierungsprozessen

- 1 Mangelndes Verständnis der lokalen nationalen Kultur
- 2 Fehlende Klarheit über Motivation der Internationalisierung
- 3 Auswahl falscher Partner für Internationalisierung
- 4 Mangelnde Klarheit von operativen Zielen und Verantwortlichkeiten
- 5 Unklare Führungsstruktur
- 6 Mangelnde Anpassung an lokale Mitarbeiter und Stakeholder
- 7 Fehlende Unterstützung der Internationalisierung durch »Headquarter«
- 8 Fehlendes Vertrauen in eigene Fähigkeiten
- 9 Fehlendes Vertrauen in eigene Mitarbeiter und lokale Mitarbeiter im Zielland
- 10 Fehlen adäquater Governance-Strukturen

Quelle: In Anlehnung an Kealey et al. (2006)

spiel 1.1 beschrieben wird. Dass sich die Praxis intensiv mit dem Thema des Interkulturellen Managements auseinandersetzen muss und dort anscheinend einen substantiellen Nachholbedarf hat, fassen Javidan et al. (2006a, S. 67) auf Basis ihrer Beobachtungen wie folgt zusammen: »It is a truism by now that large corporations need executives with global mindsets and cross-cultural leadership abilities. Foreign sales by multinational corporations have exceeded \$7 trillion and are growing 20 percent to 30 percent faster than their sales of exports. But while the importance of such business grows, 85 percent of Fortune 500 companies have reported a shortage of global managers with the necessary skills. Some experts have argued that most U. S. companies are not positioned to implement global strategies due to a lack of global leadership capabilities.«

Beispiel 1.1 Wal-Mart in Deutschland

»» Im Dezember 1997 ist die US-amerikanische Supermarktkette Wal-Mart in den deutschen Markt eingetreten. Zu diesem Zeitpunkt war Wal-Mart weltweiter Marktführer in dieser Industrie. Der Markteintritt in den deutschen Markt ist jedoch gescheitert und Wal-Mart hat etwa 10 Jahre später den deutschen Markt wieder verlassen. Kritiker sehen Fehler in verschiedensten Bereichen (Knorr/Arndt, 2003): Erstens wurde eine falsche Markteintrittsstrategie gewählt, indem Wertkauf- und Interspar-Filialen – zu völlig überhöhtem Preis – gekauft wurden. Zweitens ist die Wettbewerbslandschaft deutscher Supermärkte mit Discountern eine andere gewesen als in den USA, ohne dass jedoch Wal-Mart eine Anpassung der strategischen Ausrichtung vorgenommen hätte. Drittens verzichtete Wal-Mart auf lokale Management-Expertise aus Deutschland und übergab allein US-amerikanischen Mitarbeitern die Führung von Wal-Mart in Deutschland. Viertens kam es zu einem Aufeinanderprallen von verschiedenen Kulturen. Die deutliche Fokussierung auf Zahlen und leistungsorientierte Bezahlungen sowie Flexibilität in der Ausgestaltung der Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern auf der US-amerikanischen Seite passte nicht zu den kulturellen Eigenheiten der deutschen Mitarbeiter. Die kulturellen Unterschiede wurden als ein Hauptgrund für die Abwanderung vieler Mitarbeiter und letztlich das Scheitern von Wal-Mart in Deutschland gesehen. ««

Entsprechend hat sich die wissenschaftliche Literatur in den letzten Jahrzehnten verstärkt Fragestellungen zum Interkulturellen Management angenommen. In der wissenschaftlichen Literatur besitzt die Studie des niederländischen Soziologen Geert Hofstede einen Meilenstein-Charakter (Hofstede, 2001). Hofstede hat Ende der 1960er und Anfang der 1970er Jahre weltweit Mitarbeiter von IBM befragt und dabei vier Kulturdimensionen (Machtdistanz, Individualismus vs. Kollektivismus, Maskulinität vs. Femininität, Unsicherheitsvermeidung) identifiziert, auf denen sich die IBM-Mitarbeiter im Nationenvergleich deutlich unterscheiden. Auf Basis dieser Ergebnisse fragt Hofstede 1980 in einem prominenten Artikel »Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?« (Hofstede, 1980) und kommt zu dem Schluss, dass kulturelle Unterschiede zwischen Nationen so stark ausgeprägt sind, dass die universalistische Perspektive auf das Management kaum haltbar ist. Gleichzeitig bemängeln weitere Forscher zu dieser Zeit bei US-amerikanischen

Kulturalismus

Forschern, die die Managementlehre dominierten, eine fehlende kulturelle Sensibilisierung. Bedenkt man, dass sich die USA – wie später in Kapitel 2.2 dargestellt – durch kulturelle Eigenheiten, wie einen ausgeprägten Individualismus, deutlich von anderen nationalen Kulturen unterscheiden, ist diese Nicht-Betrachtung von nationaler Kultur noch schwerwiegender.

Entsprechend hat sich zum Universalismus die Gegenposition des Kulturalismus herausgebildet (Keller, 1982; Ralston, 2008). Dieser Kulturalismus vertritt, dass die Anwendung verschiedener Managementansätze eine genaue Analyse der kulturellen Rahmenbedingungen erfordert; ein Managementansatz, der in Kultur A zu einem gewünschten Ergebnis geführt hat, führt nicht zwangsläufig in Kultur B zum gleichen Ergebnis. So kann ein bestimmter (beispielsweise partizipativer) Führungsstil in den USA zu den gewünschten Effekten führen, während er in anderen Kulturen, wie der asiatischen, eher Unbehagen bei Mitarbeitern auslöst und nicht das gewünschte Ergebnis bewirkt (Engelen, 2010). Dem Kulturalismus liegt die so genannte »Culture-bound«-Hypothese als Gegenpol zur »Culture-free«-Hypothese zugrunde. Die generelle Kernaussage der »Culture-bound«-Hypothese fassen dabei Dorfman und House (2004, S. 53) wie folgt zusammen: »*However, we should realize the inherent limitations in transferring theories across cultures: what works in one culture may not necessarily work in another.*« Die Vertreter dieser Position sagen damit aber nicht, dass andere Kontingenzfaktoren wie die Unternehmensgröße keine Wirkung ausüben. Vielmehr sehen die Vertreter des Kulturalismus die nationale Kultur als einen weiteren Kontingenzfaktor neben den bereits zuvor diskutierten wie der Unternehmensgröße.

Sozialisierung

Dem Kulturalismus liegt die Annahme zugrunde, dass Organisationen, in denen Managementaktivitäten ausgeübt werden, aus Individuen bestehen, deren Werte und Normen sich bereits im Rahmen ihrer Sozialisierung in ihrer nationalen Umwelt vor dem Eintritt in die Organisation gebildet haben (Smircich, 1983). Man geht dabei davon aus, dass Sozialisierung in eine nationale Kultur hinein zumeist mit dem zehnten, spätestens fünfzehnten Lebensjahr zu wesentlichen Teilen abgeschlossen ist (Hofstede, 2001; Lachman et al., 1994). Organisationen entstehen nicht im luftleeren Raum, da sie in ein kulturelles Umfeld eingebunden sind, dem sie sich nicht entziehen können. Denk- und Verhaltensweisen der Mitarbeiter bestimmen das Verhalten auf Organisationsebene. Hinzu kommt, dass die Literatur sich weitgehend einig ist, dass Individuen, die vor Organisationseintritt im Aufwachsen eine Sozialisierung in eine nationale Kultur erfahren haben, diese im weiteren Lebensablauf kaum verändern (Smircich, 1983). Entsprechend wird generell verneint, dass Manager die kulturellen Prägungen ihrer Mitarbeiter substantiell beeinflussen können. Demnach ist die nationale Kultur, die Individuen durch ihren Eintritt in die Organisation einbringen, eine gegebene Größe, mit der sich Manager beschäftigen müssen.

Die steigende Bedeutung nationaler Kultur in der Managementlehre spiegelt sich dabei in einer immer stärker wachsenden Landschaft wissenschaftlicher Journals zu diesem Thema wider. Zum einen sind einige Journals mit breitem Fokus auf Themen des Internationalen Managements – wie das *Journal of International Business Studies* oder das *Journal of International Management* – aufgelegt worden, die zu einem wesentlichen Teil interkulturelle Studien veröffentlichen. Zum anderen sind auch in

anderen Bereichen der Betriebswirtschaftslehre, wie dem Marketing oder dem Entrepreneurship, Journals aufgelegt worden, die sich internationalen Themen und dabei schwerpunktmäßig interkulturellen Themen widmen. Beispiele sind hier das *Journal of International Marketing* oder das *Journal of International Entrepreneurship*. Darüber hinaus zeigen Tsui et al. (2007), dass alle zentralen Managementjournals im Zeitraum zwischen 1997 und 2007 Artikel zu Themen der nationalen Kultur veröffentlicht haben.

Die wachsende Bedeutung des Kontingenzfaktors »nationale Kultur« ist zentral durch die Arbeiten von Geert Hofstede begründet (Oyserman et al., 2002). In den 1960er und 1970er Jahren unterlag die Kulturforschung in der Betriebswirtschaftslehre der Kritik, dass nationale Kultur ein sehr vages, kaum fassbares und nicht hinreichend operationalisiertes Konstrukt darstellt (Triandis et al., 1988). Durch seine Studie hat Hofstede das Konstrukt der nationalen Kultur erstmals fassbar und messbar aufgearbeitet und somit die weitere Entwicklung dieser Disziplin ermöglicht, wie später im Kapitel 2.2.1 dargelegt wird. Die weitere wachsende Bedeutung des Interkulturellen Managements ist seither zu einem großen Teil dadurch begründet, dass weitere Forscher das Konzept der nationalen Kultur messbar gemacht haben. So hat der Psychologe Schwartz Anfang der 1990er Jahre ebenfalls ein Schema von Kulturdimensionen entwickelt, welches das »unscharfe« Konstrukt der nationalen Kultur messbar machte (Schwartz, 1994). In jüngerer Vergangenheit hat das Forschungsteam um die GLOBE-Studie eine ähnlich große Umfrage wie Hofstede etwa 25 Jahre zuvor in einer großen Anzahl von Nationen durchgeführt, neun zentrale Kulturdimensionen abgeleitet und diese explizit auf Führungsaktivitäten in Unternehmen bezogen (House et al., 2001). Die Entstehung der Disziplin Interkulturelles Management sowie ihre steigende wissenschaftliche Bedeutung basieren zu einem großen Teil auf diesen zentralen Studien mit ihrem Verdienst, im betriebswirtschaftlichen Kontext nationale Kultur messbar und Kulturen untereinander vergleichbar zu machen.

Aus der praktischen Sicht führt eine immer stärker wachsende Internationalisierung von Unternehmen zu einer stärkeren Bedeutung von nationaler Kultur in Managementaktivitäten. Abbildung 1-2 zeigt die Internationalität deutscher DAX-Unternehmen in Bezug auf Anlagevermögen, Umsatz und Mitarbeiter. Bei vielen deutschen DAX-Unternehmen sitzen mehr als die Hälfte der Mitarbeiter außerhalb Deutschlands. Bei Linde sind es beispielsweise 81,7%. Zudem generieren die deutschen DAX-Unternehmen fast alle mindestens 50% ihres Umsatzes mit ausländischen Kunden. Ein ähnliches Bild ergibt sich beim Anlagevermögen. Diese Zahlen zeigen auf, dass sich Führungskräfte in deutschen DAX-Unternehmen in ihrer täglichen Arbeit notwendigerweise zu einem großen Teil mit ausländischen und daher potentiell kulturell andersartig geprägten Mitarbeitern, Lieferanten oder Kunden beschäftigen. Ähnliche Zahlen ergeben sich für US-amerikanische Unternehmen. Beispielsweise haben Intel und Coca-Cola in 2008 über 70% des Umsatzes außerhalb der USA generiert.

Entsprechend verändern derzeit viele europäische und amerikanische Unternehmen ihr Personalmanagement, indem sie das sog. »Umgekehrte-Expatriate-Modell« einführen. Statt Stammhausdelegierte in ausländische Tochtergesellschaften zu entsenden, um dort die Niederlassungen als Expatriates zu führen, stellen sie lokale

Abb. 1-2

Internationalisierungsgrad deutscher DAX-Unternehmen 2012

Unternehmen	Anlagevermögen		Umsatz		Mitarbeiter	
	weltweit (Mrd. €)	davon im Ausland (%)	weltweit (Mrd. €)	davon im Ausland (%)	weltweit	davon im Ausland (%)
Volkswagen	119,05	38,6	192,68	80,4	549.763	54,6
Siemens	32,43	80,1	78,30	85,9	370.000	67,6
Daimler	55,54	46,2	114,30	82,7	275.087	39,5
Deutsche Telekom	86,31	57,7	58,20	55,7	232.342	48,1
BMW	43,02	46,6	76,85	86,0	105.876	23,6
Deutsche Post/DHL	18,95	74,9	55,51	69,7	428.129	61,0
RWE	63,35	42,0	53,20	43,6	70.208	51,1
Linde	24,39	95,1	15,28	91,5	61.965	81,7
Metro	16,06	59,0	66,74	62,0	282.984	56,3
ThyssenKrupp	16,06	59,5	47,05	69,0	167.961	55,7
Bayer	28,62	54,8	39,80	88,2	110.500	31,3

Quelle: Geschäftsberichte, Holtbrügge und Welge (2010)

Manager in den jeweiligen Ländern ein und holen diese zeitweise in das Stammhaus, damit sie die Unternehmenskultur im Mutterkonzern erlernen. Nach einem kurzen Aufenthalt werden sie wieder in ihr Heimatland entsandt, um dort lokal die Niederlassung zu führen. Damit folgt man der Hypothese, dass »Führung in einem globalen Unternehmen« eher als lokale Kultur in all ihren Feinheiten erlernt werden kann.

Eine weitere Tendenz im Personalmanagement ist die Beachtung kultureller Sensibilität bei der Einstellung von neuen Managern. Wurde bislang bei Einstellungen und Neubesetzungen von Positionen v. a. auf IQ (Intelligence quotient) und EQ (Emotional intelligence quotient) geachtet, so tritt nun laut Kevin Kelly, Geschäftsführer von Heidrick & Struggles, immer auch der CQ (Cultural quotient) in den Vordergrund. Unter CQ versteht man die Fähigkeit, verschiedene Kulturen effektiv zu führen und sich lokalen Kulturen anzupassen (Vanham, 2013).

Die praktische Herausforderung »nationale Kultur« in Managementaktivitäten wird dabei umso deutlicher, je mehr nationale Kulturen »in das Spiel eingreifen«. Während zu Zeiten des Kalten Kriegs aus deutscher Sicht Westeuropa und die USA als Wirtschaftspartner von Relevanz waren, hat sich in den letzten zwei Jahrzehnten eine multipolare globale Wirtschaft gebildet, die in dem Aufkommen der so genannten BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien, China) gipfelt (Holtbrügge/Welge, 2010). So geht man davon aus, dass in 2040 diese vier Staaten ein Bruttoinlandsprodukt erwirtschaften werden, das dem der G 7-Nationen entspricht. Indien wird Deutschland etwa 2025 überholen, Russland ein paar Jahre später und Brasilien in 2035. Diese beispielhaften Zahlen verdeutlichen, dass sich deutsche Führungskräfte,

ebenso wie US-amerikanische, einer weiter wachsenden Bedeutung von Internationalisierungsaktivitäten gegenüber sehen, welche sich zwangsläufig in einem Kontakt mit einer ganzen Reihe von möglicherweise »unbekanntem« Kulturen äußert.

1.2 Theoretische Grundlagen zu Internationalisierungsentscheidungen

Der Einflussfaktor »nationale Kultur« wird in Managementaktivitäten relevant, wenn Unternehmen internationalisieren, entweder in Bezug auf Produktionsaktivitäten oder Vertriebsniederlassungen in anderen Ländern. In beiden Funktionen werden dann in fremden Nationen möglicherweise Niederlassungen aufgebaut, in welchen kulturell anders geprägte Mitarbeiter arbeiten, wodurch die Notwendigkeit einer Beachtung Interkulturellen Managements begründet wird.

Im Folgenden sollen einige zentrale theoretische Erklärungsansätze für Internationalisierungsentscheidungen von Unternehmen dargelegt werden. Außen vorgelassen werden dabei Außenhandelstheorien der Volkswirtschaftslehre, welche den Güteraustausch bei immobilen Produktionsfaktoren betrachten. Beispiele sind hier die Theorie der absoluten Kostenvorteile von Smith (1776), das Theorem der komparativen Kostenvorteile von Ricardo et al. (1817), das Faktorproportionen-Theorem von Heckscher (1919) und Ohlin (1933) sowie das Neo-Faktorenproportionen-Theorem von Leontief (1956). Vielmehr erfolgt eine exemplarische Betrachtung von Theorien der internationalen Direktinvestition und damit von Investitionsentscheidungen, die Ertrags- und Kontrollmotive verfolgen und einen großen Zeithorizont haben. Als Anlageformen kommen typischerweise bei Direktinvestitionen Anteile am Stammkapital bestehender Unternehmen oder Neugründungen in Frage. Kapital, Anlagegüter, Technologien, Mitarbeiter und Know-how können über Landesgrenzen transferierte Ressourcen sein.

Vernon (1966) entwickelt ein Phasenschema, welches auf der Annahme beruht, dass Nachfragepräferenzen in verschiedenen Nationen ähnliche Muster durchlaufen, das Durchlaufen dieser Muster aber aufgrund von Unterschieden in Entwicklungsständen von Nationen zeitlich verschoben ist. Vernon unterteilt den Lebenszyklus eines Produkts in vier wesentliche Phasen: In einer ersten Phase (Innovationsphase) wird das Produkt ausschließlich im Heimatmarkt verkauft, in dem das Unternehmen aufgrund der erzielten Innovation zumindest für kurze Zeit eine Monopolstellung innehat. Die Produktion der Innovation im Inland erfordert typischerweise ein großes Maß an Flexibilität, so dass noch kein Export des Produkts oder eine Verlagerung der Produktion in das Ausland stattfindet. In der zweiten Phase (Exportphase) entwickelt das Produkt auch in anderen Industrieländern, später auch in Entwicklungsländern, eine gewisse Bekanntheit. Da Unternehmen in den Auslandsmärkten aufgrund fehlender Technologien zumeist noch nicht in der Lage sind, das Produkt selbst zu produzieren, wird die entstehende Nachfrage durch Exporttätigkeiten des Unternehmens aus dem Heimatmarkt bedient. Auf die Exportphase folgt die dritte Phase der Direktinvestition. Das Produkt kann nun standardisiert und möglicherweise sogar in

Internationalisierung

Produktionslebenszyklus-
Theorie von Vernon

Massenproduktion hergestellt werden, weshalb keine hochqualifizierten Mitarbeiter mehr benötigt werden. Aufgrund dieser Entwicklung kann das Unternehmen beginnen, Produktionsstätten in fremden Märkten zur Befriedigung der Auslandsnachfrage zu errichten. Die vierte Phase (Reimportphase) ist dadurch gekennzeichnet, dass die Auslandsnachfrage die Nachfrage im Inland übertrifft. Kosten werden zum zentralen Wettbewerbsfaktor und damit auch die Entscheidung über den Produktionsstandort; im Zuge dessen werden Produktionsstandorte in Entwicklungsländern attraktiv. Im Endstadium wird die gesamte Inlandsnachfrage durch Reimporte befriedigt.

Während die Produktlebenszyklus-Theorie von Vernon einen Erklärungsrahmen von Internationalisierungstätigkeiten liefert, ist sie auch einiger Kritik ausgesetzt. So sind die Übergänge zwischen den Phasen kaum hinreichend spezifiziert. Zudem ist in den letzten Jahren zu beobachten, dass immer mehr Firmen bereits zum Zeitpunkt der Gründung oder zumindest kurze Zeit nach der Gründung internationalisieren. Das Phänomen wird unter dem Begriff der »Born Globals« in der Literatur diskutiert (Knight/Cavusgil, 2004).

Fayerweather (1974) behauptet, dass die Grundlage aller Internationalisierungsentscheidungen darin besteht, dass Unternehmen Ressourcen frei von einer Nation in eine andere transferieren können. Die Ausprägung des Ressourcentransfers ist durch die Unterschiede in der Ressourcenausstattung zwischen Heimat- und Gastland getrieben. Dies können beispielsweise Bodenschätze sein, aber auch technisches Know-how oder Kapital. Als Beispiel für Know-how können IT-Kapazitäten in Indien – insbesondere in Bangalore – angesehen werden. Deswegen bestimmen Einschränkungen in den Möglichkeiten des Transfers den Grad des Ressourcentransfers. Zölle oder Local-content-Bestimmungen können Transfermöglichkeiten einschränken.

Die Theorie von Aharoni (1966) basiert nicht auf der Annahme eines *homo oeconomicus*, der rational Internationalisierungsentscheidungen – beispielsweise auf Basis von Kostenvorteilen in fremden Nationen – trifft, sondern geht von unvollkommenen Informationen und begrenzten Informationsverarbeitungs- und Problemlösungskapazitäten aus. So internationalisieren einige Unternehmen trotz fehlender Gewinnerwartungen, während Unternehmen, die eigentlich Gewinne erwarten können, auf eine Internationalisierung verzichten. Aharoni (1966) unterscheidet zwischen verschiedenen Initialkräften für Direktinvestitionen. So können Vorschläge, die an das Unternehmen von Externen (wie beispielsweise Vertreter von Unternehmen aus Gastmärkten) herangetragen werden, Anstöße für Internationalisierungsentscheidungen sein. Bedrohungen von bislang erfolgreich bedienten Auslandsmärkten durch neue Vorschriften im Gastland (wie strikte Local-content-Bestimmungen) können Initialkräfte sein, ebenso persönliche Präferenzen zentraler Entscheidungsträger für einzelne Nationen. Aharoni (1966) nennt zudem Mitläufer-Effekte: Auf horizontaler Ebene können Unternehmen durch Direktinvestitionsentscheidungen von Konkurrenten in bestimmten Nationen auf interessante Möglichkeiten aufmerksam gemacht werden. Auf vertikaler Ebene folgen Unternehmen zentralen Lieferanten oder Zulieferern in das Ausland. Schließlich führt Aharoni (1966) Direktinvestitionen in bestimmten Auslandsmärkten als Reaktion auf Direktinvestitionen ausländischer Konkurrenten im

Ressourcentransfer-
orientierter Bezugsrahmen
von Fayerweather

Verhaltensorientierte
Theorie der Internationalisierung
von Aharoni

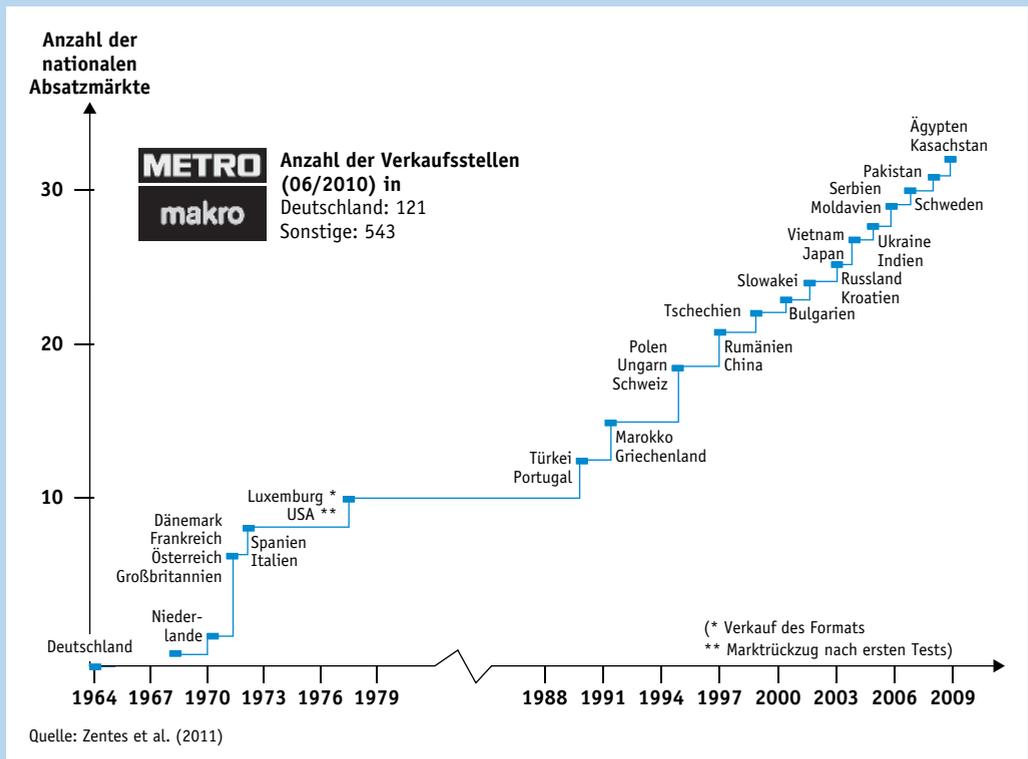
eigenen Markt an. Aharoni (1966) hat damit erstmalig verhaltenswissenschaftliche Elemente in die Theorie der Direktinvestition eingebracht.

Im Zentrum der Lerntheorie der Internationalisierung von Johanson und Vahlne (1977) stehen organisatorische Lernprozesse. Lernprozesse werden in zwei wesentlichen Elementen der Theorie abgebildet: Das erste Element ist die so genannte »Establishment chain«, die davon ausgeht, dass Unternehmen zu Beginn ihrer Tätigkeit in einer bestimmten Nation die risikoärmste Art der Internationalisierung in Form von Exporten wählen. Wird jedoch im Rahmen von Exporten Wissen über die andere Nation aufgebaut, erfolgen in weiteren Schritten risikoreichere Marktbearbeitungsformen (wie Vertriebs- und Produktionsniederlassungen), die einen höheren Grad an Ressourcenbindung erfordern. Das zweite Element besteht in der »Psychic distance chain«, die besagt, dass Internationalisierungen zunächst in Nationen mit geringer Distanz zum Heimatland, beispielsweise in Bezug auf Sprache, Kultur, Religion, Rechts- und Bildungssystem, erfolgen. Erst wenn Lernerfahrungen in Märkten mit ähnlichem Lebensgefühl gemacht wurden, erfolgt eine Ausweitung auf entferntere Länder. Abbildung 1-3 zeigt die Internationalisierungsaktivitäten der Metro-Gruppe nach Ländern, die eine entsprechende Sequenz aufzeigen. Ähnlich vollzog sich die

Lerntheorie der Internationalisierung von Johanson und Vahlne

Abb. 1-3

Sukzessive Internationalisierung der METRO-Gruppe



Diamant-Ansatz der Internationalisierung von Porter

Internationalisierung der dm-Drogeriemarktkette nach Mittel- und Osteuropa, wie in Abbildung 1-4 veranschaulicht. Erfahrungen in ähnlichen Märkten und Lernerfahrungen aus dem schrittweisen Ausbau der Ländererfahrungen reduzieren die Unsicherheit beim Eintritt in entferntere Nationen. Ähnlich wie Vernon geht die Lerntheorie der Internationalisierung damit von einem inkrementellen und sequentiellen Internationalisierungsprozess aus.

Der Ansatz von Porter (1991) basiert auf der Beobachtung, dass weltweit dominierende Unternehmen einer Branche oft aus einer Nation stammen. Dies trifft beispielsweise für den Automobilbau in Deutschland, für IT-Unternehmen aus Indien (wie in Beispiel 1.2 dargestellt) und für die Filmindustrie aus den USA zu. Porter entwickelt die These, dass einzelne Branchen in bestimmten Regionen besonders gute Bedingungen haben, durch welche sie aus dem Heimatland heraus den Weltmarkt bestimmen können. Zur Erklärung dieser Fähigkeit identifiziert Porter, wie in Abbildung 1-5 dargestellt, vier Bestimmungsfaktoren und zwei ergänzende Faktoren, die gegenseitig voneinander abhängen und in ihrer Darstellung als »Diamant« bezeichnet werden.

Bestimmungsfaktoren sind die Faktorbedingungen, die Nachfragebedingungen, die Existenz verwandter und unterstützender Branchen sowie die Unternehmens-

Abb. 1-4

Sukzessive Internationalisierung der dm-Drogeriemarkt-Kette

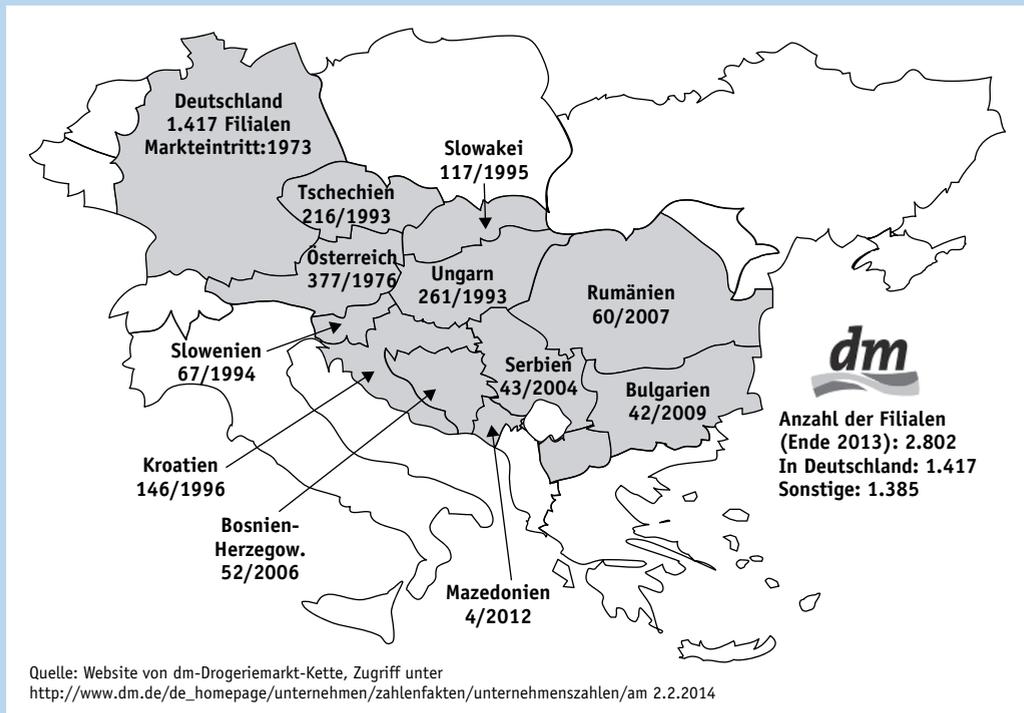
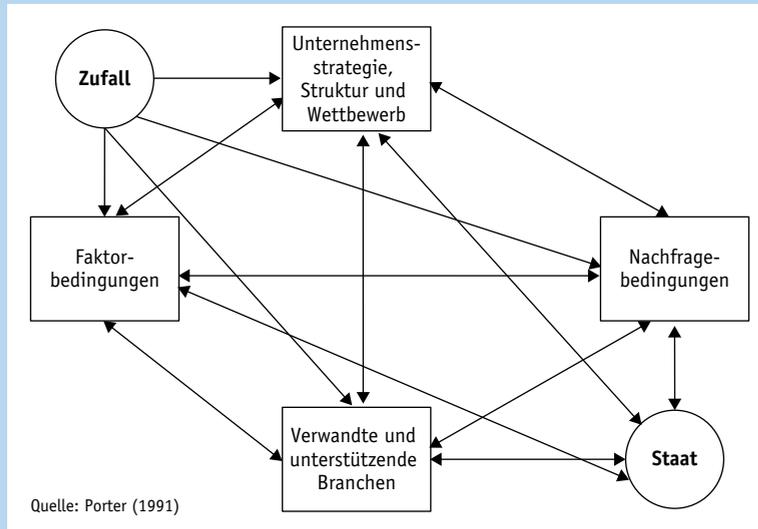


Abb. 1-5

Der Diamant-Ansatz von Porter



strategie. Faktorbedingungen beziehen sich auf die Position der Nation bei zentralen Produktionsfaktoren. Während vor einigen Jahrzehnten primär Bodenschätze und Rohstoffe zentrale Faktorbedingungen schufen, sind heutzutage insbesondere fortschrittliche Faktoren wie Human- und Sachkapital relevant. Die Nachfragebedingungen werden durch die Quantität und Qualität der Inlandsnachfrage bestimmt. So erzeugen anspruchsvolle Kunden in einer Nation einen Innovationsdruck, der die gesamte Branche zu verstärkten Innovationstätigkeiten treibt, wovon die Branche in anderen Nationen ebenfalls profitieren kann. Verwandte und unterstützende Branchen bestimmen ebenfalls die nationalen Wettbewerbsvorteile: Wettbewerbsfähige Zulieferindustrien können ein Grund für internationale Wettbewerbsvorteile sein. Des Weiteren spielt die Unternehmensstrategie eine Rolle, insbesondere wenn durch eine starke Inlandskonkurrenz Unternehmen internationalisieren müssen.

Neben diesen vier Bestimmungsfaktoren gibt es noch zwei ergänzende Faktoren. Der Zufall bezieht sich auf Ereignisse, die außerhalb des Einflussbereichs eines Unternehmens oder einer Branche liegen, wie eine zentrale wissenschaftliche Entdeckung in der Nation, von der die gesamte Branche profitieren kann. Der Staat als zweiter ergänzender Faktor hat die Möglichkeit, die vier Bestimmungsfaktoren zu beeinflussen.

Beispiel 1.2 Die Softwarebranche in Indien

»» Der Diamant von Porter kann dazu verwendet werden, um zu erklären, warum Software-Firmen aus der indischen Region um Bangalore (wie Infosys und Wipro) weltweit führende Stellungen in dieser Branche übernommen haben (Nair et al.,