



# 1 Rahmenbedingungen internationaler Unternehmensgründungen

## 1.1 Untersuchungsgegenstand und Zielsetzung der Arbeit

Die zunehmende globale Verflechtung von Wirtschaftssystemen führt dazu, dass Unternehmen mit einer ansteigenden Komplexität und Dynamik der Unternehmensumwelt konfrontiert werden. Denn Entwicklungen in den jeweiligen Länderbranchen beschränken sich nicht auf den Heimatmarkt, sondern beeinflussen sich weltweit gegenseitig, sodass die Wettbewerbsdynamik verstärkt wird. Das Erkennen und die Entwicklung neuer Geschäfts- und Marktchancen können dazu dienen, im internationalen Wettbewerb erfolgreich zu agieren. Die Gründung eines Unternehmens, welches vom Gründungszeitpunkt an internationale Aktivitäten betreibt, stellt eine mögliche Variante dar, um Wettbewerbsvorteile, durch ein frühzeitiges Ergreifen von internationalen Marktchancen, zu generieren. Diese Wettbewerbsvorteile können Vorkaufsrechte von knappen Gütern, Generierung von Wechselkosten bei den Konsumenten und technologische Führerschaft sein.<sup>1</sup> Um den unterschiedlichen Anforderungen der Zielmärkte, in denen Wertaktivitäten etabliert werden sollen, gerecht zu werden, ist eine zunehmende lokale Präsenz durch Niederlassungen, z. B. für Forschung und Entwicklung (FuE), Produktion oder Vertrieb, erforderlich. Dabei sind nicht nur politisch-rechtliche und ökonomische Rahmenbedingungen, sondern auch soziokulturelle Faktoren, wie z. B. Sitten, Bräuche, Religion, Weltanschauung und Wertesystem, im strategischen Kalkül eines internationalen Marktauftritts zu berücksichtigen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Lieberman; Montgomery (1988), S. 41-42.

Letztere sind besonders dann von Bedeutung, wenn sich die Länder in ihrer historischen kulturellen Entwicklung und in den gegenwärtigen Ausprägungen ihrer Kultur stärker voneinander unterscheiden, wie es auf Deutschland und China zutrifft. Niedrigere Lohnkosten qualifizierter Arbeitnehmer und das große Absatzpotential lassen den chinesischen Markt für deutsche Unternehmen als Produktionsstandort und Absatzmarkt attraktiv erscheinen. Ebenso können kostengünstig entwickelte und produzierte Produkte gewinnbringend in Deutschland, welches über eine hohe Kaufkraft verfügt, abgesetzt werden.<sup>2</sup> Bei der internationalen Standortwahl gewinnen aber auch zunehmend technologische Motive an Bedeutung. Die Etablierung von Aktivitäten im FuE-Bereich im Ausland führt dazu, dass der internationale Wettbewerb nicht nur von grenzüberschreitenden Güter- und Zahlungsströmen gekennzeichnet ist, sondern auch Wissen über Ländergrenzen hinweg transferiert wird. Dies ist u. a. auch auf local-content-Vorschriften zurückzuführen, mit denen die zu erbringende Höhe des Wertschöpfungsanteils von ausländischen Unternehmen im Inland festgelegt wird.<sup>3</sup> Auch China gewinnt im Bereich der Forschung und Entwicklung zunehmend an Bedeutung, da es verstärkt als FuE-Standort in Konkurrenz zu Deutschland tritt.<sup>4</sup> China zählte 2011 zu den Top 10 der Zielländer für FuE-Ausgaben deutscher Unternehmen.<sup>5</sup> Ebenso investieren aber auch immer mehr Unternehmen aus China in FuE-Tätigkeiten am Standort Deutschland, wobei deren Anzahl noch sehr gering ist.<sup>6</sup> Werden bei einer deutsch-chinesischen Unternehmensgründung Deutschland und China sowohl als Absatzmarkt wie auch als FuE-Standort gewählt, so sollte bereits während der Gründungsphase länderspezifisches Marktwissen und Produkt-Know-how bzw. technologisches Know-how vorliegen. Die Integration von kulturellem Wissen über Deutschland und China kann den Erfolg einer Etablierung von Wertaktivitäten in beiden Ländern begünstigen. Eine solche Integration kann zum Zeitpunkt einer Unternehmensgründung erfolgen, indem eine Person aus dem entsprechenden Kulturkreis Mitglied des Gründerteams ist. Auf eine deutsch-chinesische Unternehmens-

---

<sup>2</sup> Zur Entwicklung des BIP in Deutschland und in China vgl. Anhang 1, S. 272.

<sup>3</sup> Vgl. Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) (2013), S. 69-70.

<sup>4</sup> Zur Entwicklung der FuE-Ausgaben in Deutschland und in China vgl. Anhang 2, S. 273.

<sup>5</sup> Vgl. Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) (2013), S. 76.

<sup>6</sup> Vgl. Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) (2013), S. 80.

gründung würde dies zutreffen, wenn mindestens jeweils ein Deutscher als auch ein Chinese an der Gründung des Unternehmens beteiligt ist.

Das Ziel der Arbeit ist die Analyse von Faktoren, die das Verhalten von Unternehmensgründern bzw. Entscheidungsträgern determinieren, um Handlungsempfehlungen für die Auswahl von Gründungspartnern bzw. Geschäftspartnern, die Verteilung von Arbeitsaufwand im Rahmen einer geplanten Unternehmensgründung sowie für die Sensibilisierung bei einer Zusammenarbeit im interkulturellen Kontext zu geben. Dazu wird untersucht, welchen Einfluss die Kultur auf das Entscheidungsverhalten von Deutschen und Chinesen aufweist. Außerdem soll überprüft werden, ob eine kulturübergreifende Zusammenarbeit primär von der Überwindung kultureller Unterschiede geprägt ist, oder ob es weitere Determinanten des individuellen Verhaltens gibt, die den Erfolg einer deutsch-chinesischen Unternehmensgründung beeinflussen. Hierzu wird insbesondere der Einfluss von Persönlichkeitseigenschaften, wie dem Ausmaß an Vertrauen, welches anderen Personen gewährt wird, getestet, aber auch der Einfluss unterschiedlicher sozialer Fähigkeiten analysiert, die es einem Individuum ermöglichen, erfolgreich mit unterschiedlichen Personen zu interagieren, interpersonelle Beziehungen aufzubauen und auf Ressourcen des Interaktionspartners Zugriff zu erlangen.

## 1.2 Aufbau der Arbeit

Zur Analyse des aufgeführten Untersuchungsgegenstandes und zur Erreichung des dargestellten Forschungsziels, ist die Arbeit in die beiden Blöcke *Theoretische und empirische Grundlagen* sowie *Empirische Untersuchung und Befunde* untergliedert (siehe Abbildung 1.1). Nach dem einführenden Kapitel 1 werden in *Kapitel 2* zunächst die Wirkungszusammenhänge im internationalen Wettbewerb näher betrachtet, mit denen Gründer von internationalen Unternehmen konfrontiert werden. Hierzu wird auf die marktseitigen Rahmenbedingungen eingegangen und dargestellt, inwiefern deren Entwicklung eine internationale Etablierung von Unternehmensaktivitäten, bereits vom Gründungszeitpunkt an, für ein wettbewerbsfähiges Agieren notwendig machen kann. Da für eine internationale Marktpräsenz, die kulturellen Rahmenbedingungen in den potentiellen Zielmärkten zu berücksichti-

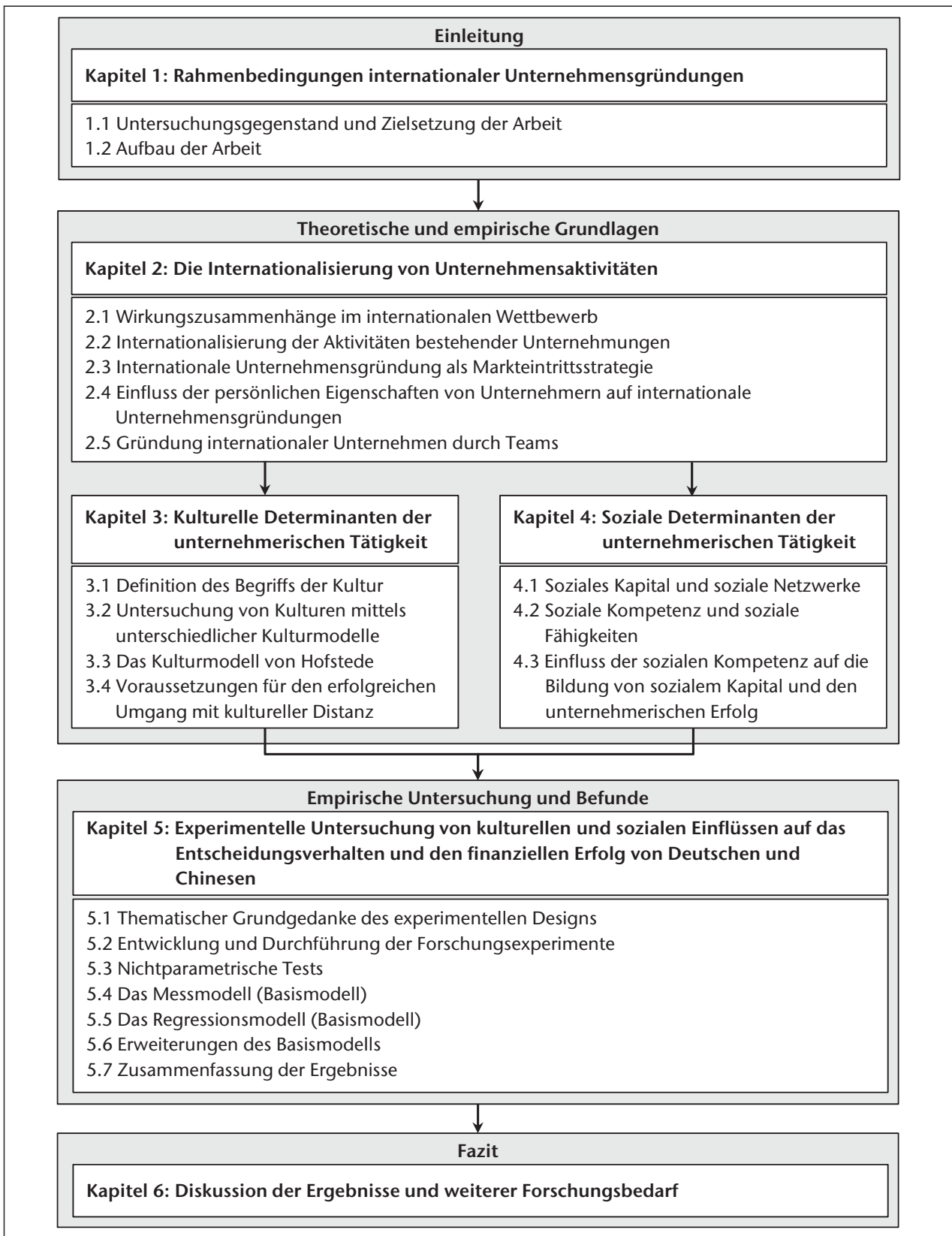


Abbildung 1.1: Struktur der Arbeit

gen sind, wird anschließend auf die Verfügbarkeit des benötigten kulturellen Wissens, mittels Einbindung der jeweiligen Kulturträger ins Gründerteam, eingegangen. In diesem Zusammenhang werden die Stärken und Schwächen multikultureller Teams näher betrachtet. Dabei wird insbesondere der Einfluss von computervermittelter Kommunikation und interpersonellem Vertrauen auf die Interaktion von Akteuren, die Bildung von Teams und den Erfolg einer Zusammenarbeit von multikulturellen Gründerteams analysiert. Da im Fokus der Arbeit die Zusammenarbeit von deutschen und chinesischen Unternehmensgründern steht, werden in *Kapitel 3* die kulturellen Determinanten von unternehmerischen Tätigkeiten vorgestellt. Dafür ist zunächst der Begriff der Kultur aus deutscher und chinesischer Sicht zu definieren, und anschließend auf die Vorgehensweise der kulturvergleichenden Managementforschung einzugehen. Um die Ausprägungen der deutschen und der chinesischen Kultur miteinander vergleichen zu können, wurde das Kulturmodell von Hofstede gewählt. Hierbei werden die unterschiedlichen Ausprägungen der sechs Kulturdimensionen für Deutschland und China beschrieben, um daraus resultierende Unterschiede in der Nutzung von Kommunikationsmedien zum Austausch von Informationen aufzuzeigen, und Auswirkungen auf die Zusammenarbeit von Gründern mit unterschiedlicher kultureller Herkunft darzustellen.

Neben kulturellen Determinanten ist zu überprüfen, ob es weitere Faktoren gibt, die die Interaktionen von Individuen beeinflussen. Dazu werden in *Kapitel 4* die sozialen Determinanten unternehmerischer Entscheidungen näher betrachtet. Hierbei wird darauf eingegangen, inwiefern interpersonelle Beziehungen - in Form von sozialen Netzwerken - und deren Wert für ein Individuum - in Form von sozialem Kapital - eine Voraussetzung für das Zustandekommen von internationalen Unternehmensgründungen sind, insbesondere in Deutschland und China. Anschließend wird anhand bisheriger empirischer Studien dargestellt, wie Unternehmer mithilfe ihrer sozialen Fähigkeiten die Bildung ihres sozialen Kapitals, die Identifikation von Markt- und Geschäftschancen und den Erfolg von Unternehmensgründungen beeinflussen können.

An den Block der theoretischen und empirischen Grundlagen schließt *Kapitel 5* mit der experimentellen Untersuchung des Entscheidungsverhaltens von Deutschen und Chinesen an. Zuerst wird der aus den Grundlagen abgeleitete, thema-

tische Grundgedanke des experimentellen Designs vorgestellt und anschließend die Entwicklung und der Ablauf der Forschungsexperimente beschrieben. Die Analyse des Entscheidungsverhaltens erfolgt in zwei Schritten. Zuerst wird überprüft, ob Unterschiede im direkt beobachtbaren Verhalten zwischen deutschen und chinesischen Entscheidungsträgern, bei der Wahl eines Partners und der Zuweisung von Arbeitsaufwand, bestehen. Dazu werden die entsprechenden Hypothesen und Ergebnisse der nichtparametrischen Tests vorgestellt. In einem zweiten Schritt werden die Einflüsse der latenten, kulturellen und sozialen Konstrukte auf das Verhalten der Entscheidungsträger analysiert. Hierzu wird das verwendete Messmodell vorgestellt, mit dem die hypothetischen Konstrukte erhoben werden. Anschließend wird der Einfluss der Konstrukte auf das Entscheidungsverhalten mittels Regressionsanalysen getestet. Die hierbei untersuchten Hypothesen werden vorgestellt und eine Auswertung der Ergebnisse vorgenommen. Abschließend wird ein Überblick gegeben, zu den Ergebnissen der experimentellen Untersuchung des Entscheidungsverhaltens von Deutschen und Chinesen. In *Kapitel 6* werden die Ergebnisse der Arbeit vor dem Hintergrund deutsch-chinesischer Unternehmensgründungen diskutiert und Handlungsempfehlungen für Theorie und Praxis gegeben.



## 2 Die Internationalisierung von Unternehmensaktivitäten

### 2.1 Wirkungszusammenhänge im internationalen Wettbewerb

Der Begriff *international* bezieht sich auf Nationen, d. h. auf Gemeinschaften von Menschen mit gleicher Abstammung, Geschichte, Sprache und Kultur.<sup>1</sup> Es werden somit Beziehungen beschrieben, die zwischen mehreren Ländern bzw. mehreren Kulturen bestehen.<sup>2</sup> Im Hinblick auf Unternehmen beschreibt der Begriff *Internationalisierung* die Ausweitung von Unternehmensaktivitäten über Ländergrenzen hinweg.<sup>3</sup> Mehrere Autoren führen als Ursache für die Internationalisierung von Unternehmen die *Globalisierung* der Wirtschaft an.<sup>4</sup> Der Begriff *global* bezieht sich auf Zustände, die die gesamte Welt betreffen.<sup>5</sup> Globalisierung beschreibt somit einen Prozess, in dem sich die Rahmenbedingungen der Umwelt ändern.<sup>6</sup> Diese Veränderungen umfassen u. a. die Deregulierung der Kapital- und Gütermärkte, zunehmende Kooperations- und Integrationsbestrebungen, den Aufbau eines multilateralen Handelssystems und den technologischen Fortschritt.<sup>7</sup> Dieser ermöglicht es, dass Menschen aus unterschiedlichen Teilen der Welt durch virtuelle Kanäle, wie z. B. Internet, Chat- und Video-Kommunikation sowie Telefonie, miteinander

---

<sup>1</sup> Vgl. Dudenredaktion (2007), Eintrag *Nation*, S. 692.

<sup>2</sup> Vgl. Knight (2004), S. 8.

<sup>3</sup> Vgl. Prange; Verdier (2011), S. 126.

<sup>4</sup> Vgl. Söllner (2008), S. 20 ff., vgl. Holtbrügge; Welge (2010), S. 26 ff. und vgl. Kutschker; Schmid (2011), S. 182 ff.

<sup>5</sup> Vgl. Dudenredaktion (2010), Eintrag *global*, S. 449.

<sup>6</sup> Vgl. Holtbrügge; Welge (2010), S. 26.

<sup>7</sup> Zu den Ursachen der Globalisierung vgl. z. B. Holtbrügge; Welge (2010), S. 27-29 und vgl. Kutschker; Schmid (2011), S. 182-200.

in Kontakt treten können, wodurch die unterschiedlichen Kulturen und Regionen der Welt miteinander in Austauschbeziehungen stehen.<sup>8</sup> „*Globalization [...] can be defined as a complex set of distinct but related processes - economic, cultural, social and also political and military - through which social relations have developed towards a global scale and with global reach, over a long historic period.*“<sup>9</sup> Aufgrund dieser Prozesse und seiner Wortbedeutung stellt die Globalisierung eine besonders weitreichende Form der Internationalisierung dar. „*Internationalisierung wird dann zur Globalisierung, wenn neben dem eigenen Land nicht nur (einzelne) weitere Länder oder Regionen betroffen sind, sondern, wenn die gesamte Welt von bestimmten Entwicklungen, Institutionen, Akteuren oder Prozessen tangiert wird.*“<sup>10</sup> Allerdings weist die Welt längst noch keine Verflechtung aller Märkte oder Bereiche von Unternehmungen auf,<sup>11</sup> und ist weit von einer homogenen globalen Kultur entfernt.<sup>12</sup> Daher sollte eher vom Trend der Globalisierung oder von einer möglichen Entwicklung in Richtung Globalität gesprochen werden.<sup>13</sup>

Die Internationalisierung von Unternehmensaktivitäten ist die Folge einer Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen, um im Wettbewerb bestehen zu können.<sup>14</sup> Dafür sollte in einem Unternehmen das Bewusstsein vorhanden sein, dass internationale politische und ökonomische Vorgänge die Existenz und den Erfolg des Unternehmens beeinflussen können. Beamish fasst dies wie folgt zusammen: „*Internationalization is the process by which firms both increase their awareness of the direct and indirect influence of international transactions on their future, and establish and conduct transactions with other countries.*“<sup>15</sup> Somit sind es die Rahmenbedingungen der Umwelt, die es notwendig machen, dass ein Unternehmen sich international etablieren muss, um wettbewerbsfähig zu sein. Ob diese Notwendigkeit erkannt wird, hängt von den Eigenschaften der Unternehmer, und hier von denen der Gründer ab (siehe Abbildung 2.1).

---

<sup>8</sup> Vgl. Arnett (2002), S. 777.

<sup>9</sup> Shaw (1997), S. 498.

<sup>10</sup> Kutschker; Schmid (2011), S. 172.

<sup>11</sup> Vgl. Kutschker; Schmid (2011), S. 172.

<sup>12</sup> Vgl. Arnett (2002), S. 774.

<sup>13</sup> Vgl. Kutschker; Schmid (2011), S. 172.

<sup>14</sup> Vgl. Johanson; Vahlne (1977), S. 26.

<sup>15</sup> Beamish (1990), S. 77.



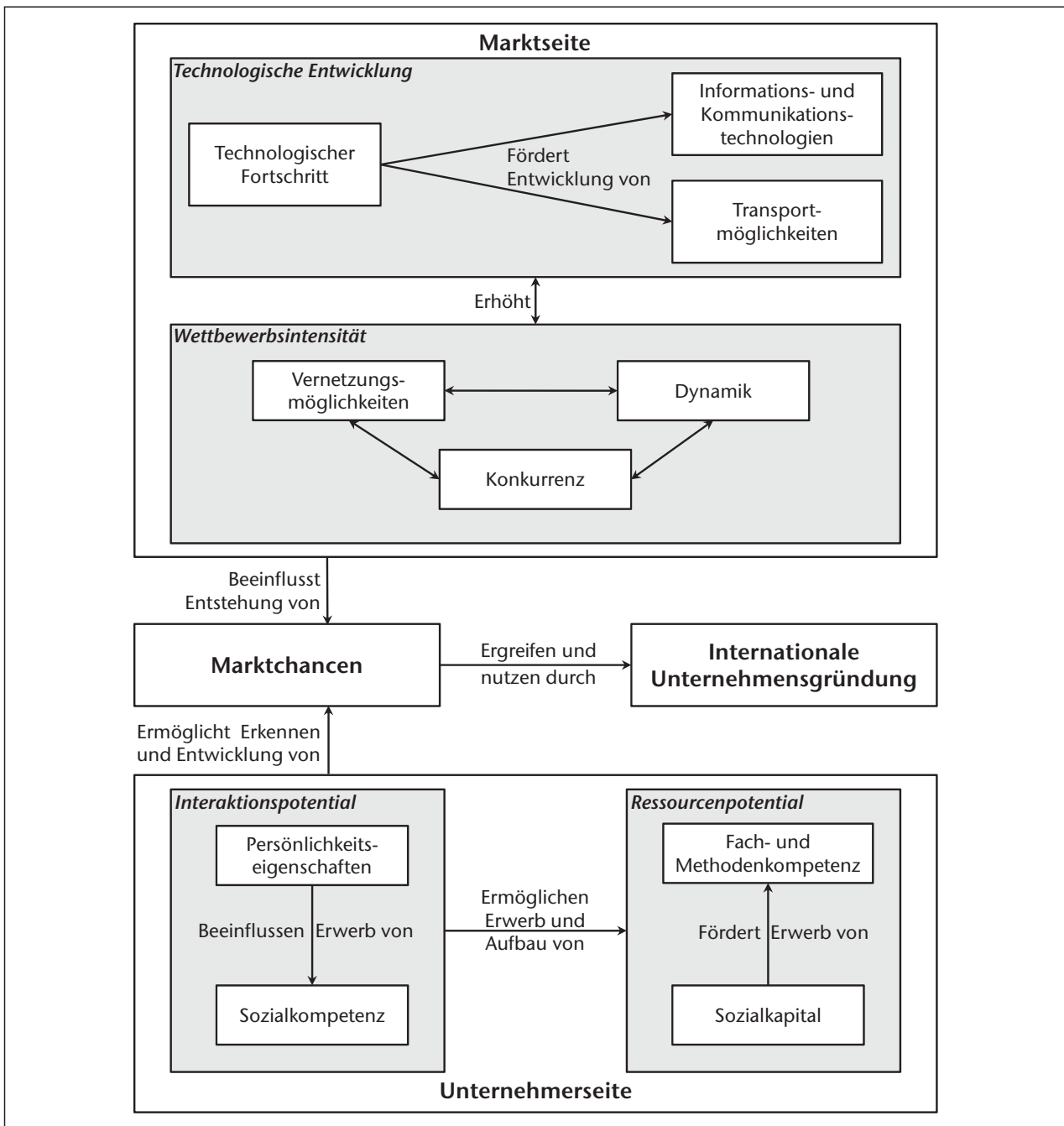


Abbildung 2.1: Überblick der Wirkungszusammenhänge zwischen Marktseite und Unternehmenseite bei internationalen Unternehmensgründungen

Internationale Marktchancen können aus unterschiedlichen Entwicklungen der Umwelt resultieren. Dies können unvorhersehbare Ereignisse sein, deren Auswirkungen vorab nicht kalkulierbar sind, oder demographische Veränderungen, wel-

che eine Veränderung von Nachfragepräferenzen bewirken können.<sup>16</sup> Der technologische Fortschritt führte zu einer Weiterentwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT), sodass Informationen weltweit bereitgestellt werden können und verfügbar gemacht werden können, z. B. hinsichtlich gesamtwirtschaftlicher Kennzahlen und spezieller Branchenentwicklungen (siehe Kasten *Technologische Entwicklung*). Ebenso ermöglichten sinkende Kosten im Bereich der See- und Luftfracht sowie im Personentransport eine zunehmende internationale Vernetzung von Individuen, Gruppen, Institutionen und Organisationen. Die daraus resultierende Erleichterung der Koordination von Unternehmensaktivitäten über Landesgrenzen hinweg führt dazu, dass attraktive Auslandsmärkte besser erschlossen werden können. Die daraus resultierende Expansion von Unternehmen ins Ausland bewirkt, dass immer mehr Unternehmungen in einem internationalen Wettbewerb miteinander stehen. Eine Erhöhung des Konkurrenzdrucks und der Dynamik der Unternehmensumwelt bzw. der Branchen sind die Folge (siehe Kasten *Wettbewerbsintensität*).

Um weltweit Wettbewerbsvorteile generieren und nutzen zu können, suchen Unternehmen ständig nach innovativen Problemlösungen. Daraus folgt nicht nur eine Verkürzung der Produktlebenszyklen und der Abschreibungszeiträume, sondern auch eine Verkürzung des Zeitraums, in dem Gewinn erwirtschaftet werden kann, wodurch wiederum der Konkurrenzdruck und die Dynamik der Branche ansteigen. Beschränkt sich ein Unternehmen beim Absatz eines innovativen Produktes lediglich auf seinen Heimatmarkt, besteht die Gefahr, dass die Konkurrenz eine Imitation oder Weiterentwicklung des Produktes auf ausländischen Märkten zuerst absetzt. Bei einer internationalen Unternehmensgründung erstrecken sich die unternehmerischen Aktivitäten vom Gründungszeitpunkt an auf mehrere Länder, die nicht zusammenhängen müssen, bis hin zu einer weltweiten Integration und Koordination eines unternehmerischen Netzwerkes, mit dem Ziel internationale Marktchancen nutzen zu können. Eine internationale Unternehmensgründung stellt somit die Möglichkeit dar, First-Mover-Vorteile im internationalen Wettbewerb nicht der Konkurrenz zu überlassen, sondern diese selbst zu realisieren.

---

<sup>16</sup> Vgl. Ramos-Rodríguez et al. (2010), S. 567.

Die Wahrnehmung und die Einschätzungen von Umweltbedingungen sowie die Entscheidungen der Unternehmensgründer bestimmen auf welche Art und Weise, insbesondere mit welcher Geschwindigkeit Unternehmensaktivitäten im Ausland etabliert und ausgeweitet werden. Daher heben Oviatt und McDougall hervor: „*The study of cross-border entrepreneurial behavior focuses on how actors discover, enact, evaluate, and exploit opportunities to create future goods and services.*“<sup>17</sup> Wie Unternehmer sich in einem Umfeld verhalten, das von Unsicherheiten geprägt ist, hängt u. a. von ihren persönlichen Eigenschaften ab. Denn das Ausmaß der Extravertiertheit kann z. B. die Interaktionen mit anderen Individuen beeinflussen. Unternehmer stehen mit vielen unterschiedlichen Interessengruppen in Kontakt wie Kunden, Lieferanten, anderen Unternehmern, Behörden und weiteren Organisationen. Bei einer internationalen Unternehmensgründung befinden sich diese nicht nur im Heimatland, sondern auch in Ländern, die sich in ihren sozialen, kulturellen und ökonomischen Bedingungen stärker vom Heimatland unterscheiden können. Eine erfolgreiche Interaktion mit Personen, die aus einem anderen sozio-kulturellen Umfeld stammen, hängt von den sozialen Fähigkeiten und der Persönlichkeit des Unternehmensgründers ab, wobei letztere den Erwerb und die Ausprägung der sozialen Fähigkeiten einer Person beeinflussen kann. Ein entgegengesetzter Zusammenhang konnte bisher nicht nachgewiesen werden (siehe Kasten *Interaktionspotential*).<sup>18</sup>

Erst die Kombination von Persönlichkeit und sozialen Fähigkeiten macht es einem Unternehmer möglich, soziales Kapital in Form von sozialen Netzwerken aufzubauen und Vorteile aus den Kontakten zu Netzwerkpartnern zu ziehen (siehe Kasten *Ressourcenpotential*). Dies ist notwendig, da junge Unternehmen gegenüber bereits bestehenden großen Unternehmen insbesondere zwei Nachteilen ausgesetzt sind. Sie verfügen aufgrund ihrer Neuheit über keine Reputation und nur über sehr begrenzte Ressourcen, wie z. B. finanzielle und personelle Mittel, Markt-Know-how und technisches Know-how. Auch der Zugang zu Vertriebskanälen muss u. U. erst aufgebaut werden. Das Netzwerk der Unternehmensgründer sollte die Ressourcen liefern, welche für das Gründungsvorhaben notwendig sind. Denn verfügt ein Unternehmensgründer nicht über ausreichend Know-how wie z. B. Marktwissen

---

<sup>17</sup> Oviatt; McDougall (2005), S. 540.

<sup>18</sup> Vgl. Lang (2009), S. 155.

und notwendige finanzielle Ressourcen, so kann er beides aus seinem Netzwerk beziehen, indem er auf die Erfahrungen und die Reputation seiner Kontakte zugreift. Die Kombination des Wissens und der Fähigkeiten des Gründers mit dem Wissen und der Erfahrung anderer Fachleute kann Unsicherheiten reduzieren sowie das Erkennen und Entwickeln neuer Geschäfts- und Marktchancen ermöglichen. Das Ergreifen und Nutzen solcher Chancen kann u. U. durch die finanzielle Unterstützung von Netzwerkpartnern des Gründers ermöglicht werden. Der Zugriff auf diese Ressourcen ist daher das Resultat erfolgreicher Interaktionen mit den Netzwerkpartnern, welche u. a. durch die sozialen Fähigkeiten des Gründers bestimmt werden.

Die zunehmenden weltwirtschaftlichen Verflechtungen führen zu neuen Herausforderungen für Unternehmen. Als Reaktion auf die veränderten Rahmenbedingungen können Unternehmen unterschiedliche Strategien verfolgen, um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können. Diese Strategien können sich u. a. auf die Art des Markteintritts (z. B. das Betreiben von Export, das Eingehen eines Joint Ventures oder die Gründung eines neuen Unternehmens),<sup>19</sup> auf den Zeitpunkt des Markteintritts in einem Land oder mehreren Ländern (z. B. die First-Mover-Strategie und die Follower-Strategie bzw. die Wasserfallstrategie und die Sprinklerstrategie)<sup>20</sup> oder auf die Art der Leistungserstellung (z. B. die Strategien der Kostenführerschaft und der Differenzierung oder hybride Strategien)<sup>21</sup> beziehen. Hierbei muss berücksichtigt werden, dass die Entwicklungen der einzelnen Länderbranchen sich wechselseitig beeinflussen können. In Abhängigkeit von der Wahrnehmung dieser internationalen Einflüsse auf das eigene Unternehmen, müssen Entscheidungen getroffen werden wie länderspezifische Vorteile, z. B. hinsichtlich Produktionskosten, genutzt werden sollen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass geographische Entfernungen sowie ökonomische und sozio-kulturelle Unterschiede, die zwischen Ländern bestehen, die Geschwindigkeit der Internationalisierung beeinflussen können. Im Gegensatz zur internationalen Unternehmensgründung, wo von Beginn an international agiert wird, gehen die traditionellen Modelle der Internationalisierung davon aus, dass die Ausweitung von unternehmerischen Ak-

---

<sup>19</sup> Vgl. hierzu z. B. Kutschker; Schmid (2011), Kapitel 6.2.

<sup>20</sup> Vgl. hierzu z. B. Kutschker; Schmid (2011), Kapitel 6.4.

<sup>21</sup> Vgl. hierzu z. B. Welge; Al-Laham (2003), S. 382-408.

tivitäten ins Ausland sukzessiv erfolgt. Dies basiert auf der Annahme, dass erst durch das Sammeln von Erfahrungen im Ausland und den Erwerb von Wissen über landesspezifische Märkte, die Unterschiede zwischen den verschiedenen Ländern überwunden werden können. Im Folgenden wird auf die theoretischen Konzepte der Internationalisierung von bereits bestehenden Unternehmungen eingegangen, um diese anschließend gegenüber den speziellen Eigenschaften von internationalen Unternehmensgründungen abzugrenzen.

## 2.2 Internationalisierung der Aktivitäten bestehender Unternehmungen

### 2.2.1 Strategien zur Generierung internationaler Wettbewerbsvorteile

Das Ziel der internationalen Ausweitung von Unternehmen ist die Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit. Damit ein Unternehmen langfristig am Markt bestehen kann, muss es seine Erfolgspotentiale identifizieren bzw. diese aufbauen und ausschöpfen, um Wettbewerbsvorteile generieren zu können. Unternehmen, die im internationalen Wettbewerb stehen, müssen daher entscheiden wie sie ihre einzelnen Wertaktivitäten auf dem Weltmarkt verteilen und etablieren.<sup>22</sup> Je nachdem welche Strategie ein Unternehmen verfolgt, kann sich die Internationalisierung auf Exportaktivitäten beschränken oder sich bis zur Etablierung eigener Niederlassungen im Ausland erstrecken. Porter klassifizierte die internationalen Wettbewerbsstrategien von bereits etablierten Unternehmen, den sogenannten *multinationals*. „Multinational generally denotes a company with significant operations and market interests outside its home country.“<sup>23</sup>

Hierfür unterscheidet Porter zwischen zwei Dimensionen des internationalen Wettbewerbs. Die erste Dimension ist die *Konfiguration der Wertaktivitäten* eines Unternehmens. Sie beschreibt in welchem Umfang die einzelnen Wertaktivitäten weltweit verteilt sind. Dies geschieht unter der Voraussetzung, dass in mehreren

---

<sup>22</sup> Vgl. Porter (1986b), S. 23.

<sup>23</sup> Hout et al. (1982), S. 103.

Ländern ein Absatz des Outputs erfolgt.<sup>24</sup> Die Dimension der Konfiguration kann variieren zwischen *konzentriert* und *gestreut*. Konzentriert meint, dass eine Wertaktivität nur an einem Ort angesiedelt ist, z. B. eine einzige große F&E-Abteilung oder Produktionsstätte. Unter gestreut ist zu verstehen, dass eine Wertaktivität in mehreren Ländern, in denen das Unternehmen vertreten ist, durchgeführt wird. Daraus folgt, dass im Extremfall in jedem dieser Länder eine vollständige Wertkette etabliert ist.<sup>25</sup>

Die zweite Dimension ist die *Koordination der Wertaktivitäten* eines Unternehmens. Hierbei handelt es sich um die Abstimmung von miteinander verbundenen Aktivitäten, die in unterschiedlichen Ländern ausgeübt werden.<sup>26</sup> Die Dimension der Koordination rangiert von keiner bis hin zu sehr hoher Abstimmung der Wertaktivitäten zwischen den unterschiedlichen Ländern. Findet keine Abstimmung statt, so arbeiten die einzelnen Geschäftsbereiche in den unterschiedlichen Ländern selbständig und unabhängig voneinander. Bei einer sehr hohen Abstimmung greifen z. B. Produktionsstätten aus mehreren Ländern auf das gleiche Informationssystem der Gesamtunternehmung zurück, Produktionsprozesse werden inhaltlich aufeinander abgestimmt und es werden die gleichen Einsatzstoffe verwendet.<sup>27</sup>

Hinsichtlich der weltweiten Ausdehnung von Aktivitäten ins Ausland argumentiert Porter wie folgt: „*The purest global strategy is to concentrate as many activities as possible in one country, serve the world from this home base, and tightly coordinate those activities that must inherently be performed near the buyer.*“<sup>28</sup> In Verbindung mit Abbildung 2.2 definiert er ferner eine globale Strategie „[...] *as one in which a firm seeks to gain competitive advantage from its international presence through either concentrating configuration, coordination among dispersed activities, or both.*“<sup>29</sup>

In einer globalen Branche stehen die Unternehmen mit ihrem Produktportfolio und ihrer Positionierung am Markt in einem weltweiten Wettbewerb mitein-

---

<sup>24</sup> Vgl. Porter (1986b), S. 23.

<sup>25</sup> Vgl. Porter (1986b), S. 25.

<sup>26</sup> Vgl. Porter (1986b), S. 25.

<sup>27</sup> Vgl. Porter (1986a), S. 17.

<sup>28</sup> Porter (1986a), S. 18.

<sup>29</sup> Porter (1986a), S. 20.

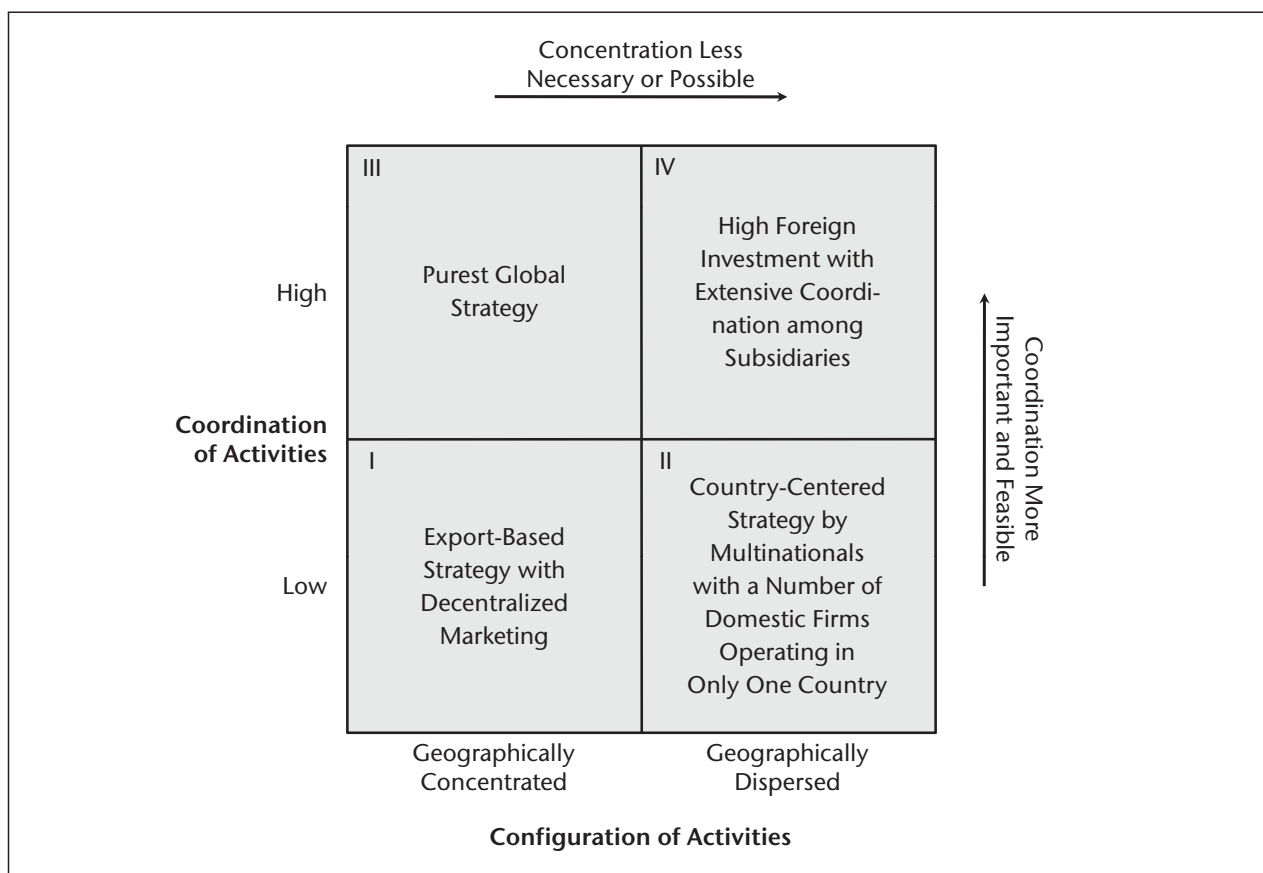


Abbildung 2.2: Internationalisierungsstrategien nach Porter

(Quelle: Porter (1986a), S. 19 und 35 (modifiziert))

ander.<sup>30</sup> Somit ist eine globale Branche nicht nur eine Ansammlung von gleichen Länderbranchen, sondern eine Plattform von gleichen, miteinander verbundenen und sich gegenseitig beeinflussenden Länderbranchen. Zu diesen zählt z. B. die Automobilbranche.<sup>31</sup> Um effizient agieren zu können, sind die Aktivitäten der einzelnen Niederlassungen weltweit miteinander vernetzt,<sup>32</sup> d. h. sie sind gegenseitig voneinander abhängig und werden aufeinander abgestimmt. So ist z. B. die Produktion auf vereinzelt Niederlassungen in unterschiedlichen Ländern aufgeteilt, in denen die Bedingungen für die Produktion als am geeignetsten für das Unternehmen angesehen werden. In diesem Rahmen wird versucht, lokale Marktbedürfnisse

<sup>30</sup> Vgl. Hout et al. (1982), S. 99 und vgl. Porter (1986b), S. 18.

<sup>31</sup> Vgl. Porter (1986b), S. 18.

<sup>32</sup> Vgl. Porter (1986b), S. 19.