

Kabst, Rüdiger; Steinbach, Saskia

**Article**

## Internationale Stellenbesetzungspolitik in Early Internationalizers: Jenseits inkrementeller Pfade?

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Kabst, Rüdiger; Steinbach, Saskia (2006) : Internationale Stellenbesetzungspolitik in Early Internationalizers: Jenseits inkrementeller Pfade?, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 20, Iss. 4, pp. 298-317

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/105245>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Rüdiger Kabst, Saskia Steinbach\*

## **Internationale Stellenbesetzungspolitik in Early Internationalizers: Jenseits inkrementeller Pfade? \*\***

Early Internationalizers haben seit Mitte der 90er Jahre zunehmende wissenschaftliche Aufmerksamkeit erfahren. Das Expatriate Management in Early Internationalizers hingegen ist kaum systematisch erforscht. Ziel des vorliegenden Beitrages ist es daher, erste konzeptionelle Überlegungen zur internationalen Stellenbesetzungspolitik von Early Internationalizers zu erarbeiten. Grundlage der Auseinandersetzung stellt das Perlmutter'sche EPRG-Konzept dar, welches neben einer Typisierung unterschiedlicher Stellenbesetzungspolitiken auch Hinweise für eine (inkrementelle) Abfolge dieser Typen im Zeitverlauf anbietet. In Analogie zu den empirisch bewährten Determinanten von Early Internationalizers, nämlich Netzwerken, internationaler Erfahrung und Technologieintensität, die eine frühzeitige und strategisch-selektive Auslandsmarktbearbeitung begründen, wird diskutiert, ob entsprechende Konsequenzen für die Abfolge der internationalen Stellenbesetzungspolitiken zu erwarten sind.

### **International Staffing Policies in Early Internationalizers: Beyond the Incremental Path?**

Research in the field of early internationalizers gained momentum in the early 1990s. Looking back on the last decade of research in international human resource management it becomes obvious that expatriate management in early internationalizers is still a neglected research field. Therefore, in this article we focus on staffing policies of early internationalizers. Our analysis is based on Perlmutter's EPRG concept that considers different types of staffing policies which are adopted successively and therefore follow a certain (incremental) path over time. In accordance with the determinants of early internationalization, namely networks, international experience, and technological intensity, we discuss whether leap-frogging can be expected not only with respect to international market entry modes but also in respect to international staffing policies.

Key words: **Early Internationalizers, International Entrepreneurship, Expatriate Management, EPRG-Concept**

---

\* Prof. Dr. Rüdiger Kabst, Justus-Liebig-Universität Gießen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Licher Str. 66, D – 35394 Gießen.  
E-mail: ruediger.kabst@wirtschaft.uni-giessen.de.

Dipl.-Kffr. Saskia Steinbach, Justus-Liebig-Universität Gießen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Licher Str. 66, D – 35394 Gießen.

\*\* Artikel eingegangen: 4.5.2006  
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 17.10.2006.

## 1. Einführung

In einer Zeit, in der die Liberalisierung der Weltmärkte sowie die Informations- und Kommunikationstechnologien die Barrieren für weltweites Handeln gesenkt haben, gewinnt die Internationalisierung der Wirtschaft neue Facetten. Die Internationalisierung von Unternehmen wie Ebay, Amazon, Conergy, Logitech oder Intershop lässt erkennen, dass die klassische Annahme der Internationalisierungsprozessstheorien, dass Unternehmen zunächst auf ihren Inlandsmärkten tätig sind und sich erst nach einiger Zeit in geographisch und kulturell nahestehende Länder wagen, kritisch zu hinterfragen ist (Knight/Cavusgil 1996, 17).<sup>1</sup>

Unternehmen, die im ersten Jahr nach ihrer Gründung bereits international tätig sind und vom traditionellen Verständnis einer inkrementellen Internationalisierung zugunsten eines strategisch-selektiven, auch als „leap-frogging“ bezeichneten, Internationalisierungsverhalten, abweichen, werden als Early Internationalizers bezeichnet (Johnson 2004). Neben dem Begriff Early Internationalizers wird in der Literatur auch von Born Globals (Rennie 1993; Knight/Cavusgil 1996; Madsen/Servais 1997; Schmidt-Buchholz 2001), International New Ventures (McDougall et al. 1994; Oviatt/McDougall 1997), Global Start-ups (Bürgel 2000), Global High-tech Firms (Jones 1999) oder Innate Exporters (Ganitsky 1989) gesprochen, was verdeutlicht, dass sich noch keine einheitliche Definition für schnell internationalisierende Start-ups herausgebildet hat.<sup>2</sup>

Dem Phänomen Early Internationalizer wird seit Anfang der neunziger Jahre verstärkt Aufmerksamkeit geschenkt. Besondere Anerkennung hat das Forschungsfeld im Jahr 2004 erhalten, als der konzeptionelle International Entrepreneurship Aufsatz von Oviatt/McDougall (1994) mit dem „Decade Award“ des Journal of International Business Studies ausgezeichnet wurde. Der Großteil der seitdem veröffentlichten Studien zu Early Internationalizers behandelt die Determinanten, die eine frühe Internationalisierung ermöglichen oder untersucht den Auslandsmarkterfolg von Early Internationalizers (vgl. hierzu z.B. Jolly et al. 1992; Rennie 1993; Oviatt/McDougall 1994, 1995, 1999; Bell 1995; Boter/Holmquist 1996; Bloodgood/Sapienza 1996; Bürgel 2000; Zahra et al. 2000; Bell/Mc Naughton 2000; Schmidt-Buchholz 2001; Moen 2002; Autio et al. 2002; Sapienza et al. 2003; Chetty/Campbell-Hunt 2003;

---

<sup>1</sup> Die wohl prominenteste Internationalisierungsprozessstheorie geht von der Uppsala Schule aus (Johanson/Wiedersheim-Paul 1975; Johanson/Vahlne 1977, 1990). Die Uppsala-Schule betrachtet die Internationalisierung der Unternehmung als einen inkrementellen Prozess der Aneignung, Integration und Nutzung von Wissen über Auslandsmärkte und der damit verbundenen fortschreitenden Bindung des Unternehmens an diese Märkte. Dieser Entwicklung liegen die Annahmen zugrunde, dass zum einen fehlendes Wissen über ausländische Märkte ein Hindernis für die internationale Entwicklung eines Unternehmens darstellt, zum anderen dieses Wissen nur durch eigene Erfahrungen auf Auslandsmärkten gewonnen werden kann.

<sup>2</sup> Im Rahmen dieses Beitrages findet der Terminus „Early Internationalizer“ Verwendung, um verstärkt den Zeitpunkt der Aufnahme internationaler Aktivitäten sowie den Prozess der Internationalisierung und weniger das Internationalisierungsvolumen bzw. die regionale Ausdehnung zu betonen.

Autio et al. 2002; Sapienza et al. 2003; Chetty/Campbell-Hunt 2003; Knight/Cavusgil 2004; Kabst/Schwens 2005).

Das internationale Personalmanagement in jungen und früh internationalisierenden Unternehmen hat bislang jedoch kaum wissenschaftliche Aufmerksamkeit erfahren, obwohl es zu den wesentlichen Herausforderungen internationaler Unternehmenstätigkeit gehört (Grüner/Steiner 2002; Müller et al. 2002; Haenel 2002). Ziel dieses Beitrags ist es daher, auf die besonderen Herausforderungen des Expatriate Managements in Early Internationalizers aufmerksam zu machen und einen ersten konzeptionellen Rahmen für deren wissenschaftliche Auseinandersetzung zu erarbeiten. Dabei wird der Fokus auf die grundlegende Ausrichtung des Expatriate-Managements, insbesondere die internationale Stellenbesetzungspolitik von Early Internationalizers, gelegt.

Zur Analyse der internationalen Stellenbesetzungspolitik von Early Internationalizers wird in diesem Beitrag wie folgt vorgegangen: Zunächst wird aufgezeigt, dass das Expatriate Management in Early Internationalizers bis auf wenige Exkurse oder Nuancen ein bislang vernachlässigtes Forschungsfeld darstellt. Um dieses systematisch anzugehen, wird die internationale Stellenbesetzungspolitik in Anlehnung an das EPRG-Konzept von Perlmutter aufgearbeitet und in Bezug zu Early Internationalizers gesetzt. Aufbauend auf den in der empirischen Forschung bewährten diskriminierenden Faktoren von Early Internationalizers (Netzwerke, internationale Erfahrung, Technologieintensität) wird ein konzeptioneller Bezugsrahmen entwickelt, der die Stellenbesetzungspolitik in Early Internationalizers von der in Late Internationalizers vor dem Hintergrund unterschiedlicher Lernmechanismen abgrenzt. Während sich Early Internationalizers strategisch-selektiv internationalisieren und unmittelbar regio- oder geozentrische Wertorientierungen wählen, vollzieht sich die Internationalisierung von Late Internationalizers inkrementell unter Abarbeitung der Stufen der Internationalisierung (Establishment Chain) und der Stellenbesetzungspolitik (EPRG). In der Schlussbetrachtung werden die wesentlichen Ergebnisse zusammengefasst und diskutiert. Gestaltungshinweise und Forschungsempfehlungen runden die Schlussbetrachtung ab.

## **2. Early Internationalizers und Expatriate Management: Ein bislang vernachlässigtes Forschungsfeld**

Das internationale Personalmanagement hat sich, angefangen von ersten systematischen Forschungsbestrebungen in den 80er Jahren, zu einer eigenständigen Forschungsrichtung entwickelt (Calgiuri 1999, 516; Kollinger 2005, 5; Festing/Dowling 2005, 28; Harzing/Van Ruysseveldt 2004, 65-67). Deutlich wird das anhaltend große Interesse an diesem Arbeitsgebiet beispielsweise durch die in den letzten fünf Jahren veröffentlichten Aktualisierungen und Erstauflagen von einschlägigen Lehr- und Forschungsbüchern (Pawlik 2000; Weber et al. 2001; Evans et al. 2002; Briscoe/Schuler 2004; Harzing/van Ruysseveldt 2004; Kühlmann 2004; Sparrow et al. 2004; Brewster et al. 2004; Özbilgin 2005; Stahl et al. 2005; Larsen/Mayrhofer 2006). Obwohl von einigen Vertretern das Forschungsgebiet weiterhin als jung und entwicklungsbedürftig

beurteilt wird,<sup>3</sup> ist der Erkenntnisstand hinsichtlich der klassischen Fragen des internationalen Personalmanagements, insbesondere der Kernfunktionen des Expatriate Managements, wie beispielsweise der Auswahl, Qualifizierung oder Repatriierung, mittlerweile durchaus hoch entwickelt (Kollinger 2005, 5).

Abstrahiert von dem traditionellen Untersuchungsobjekt zum Expatriate Management, nämlich dem multinationalen Großunternehmen, entstehen jedoch neue Herausforderungen für die wissenschaftliche Auseinandersetzung. In ihrem im Jahre 2004 erschienenen Lehrbuch „Globalizing Human Resource Management“ weisen Sparrow et al. (2004, 45-49) auf das zunehmend an Bedeutung gewinnende Phänomen schnell internationalisierender Start-ups hin. Dabei fordern die Forscher eine intensive wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Phänomen Early Internationalizers und insbesondere mit dem Expatriate Management in Early Internationalizers, welches bislang kaum thematisiert und noch weniger systematisch bearbeitet wurde.

Ein Blick auf die vorliegenden Studien zu Early Internationalizers untermauert die Aussagen von Sparrow et al. (2004). Fragen zum internationalen Personalmanagement und insbesondere zum Expatriate Management wurden bislang im Rahmen des Forschungsfeldes Early Internationalizers nur am Rande erwähnt. So finden Welbourne/De Cieri (2001) im Rahmen ihrer Studie einen Zusammenhang zwischen der Bedeutung, die das Management von Early Internationalizers den Mitarbeitern zukommen lässt und dem Internationalisierungserfolg des Unternehmens. Welbourne und De Cieri erkennen, dass Early Internationalizers, deren Internationalisierung erfolgreich verläuft, verstärkt in das Humankapital ihrer Mitarbeiter investieren. Nummela (2002) widmet sich, am Beispiel des finnischen Unternehmens Blanco Ltd., ausgewählten Controlling-Aspekten, die im Rahmen des Wachstums von Early Internationalizers von Bedeutung sind. Hierbei kommt sie unter anderem zu der Schlussfolgerung, dass Rekrutierung und Training von Mitarbeitern einen wesentlichen Erfolgsfaktor für Early Internationalizers darstellen, da diese Funktionen einen kritischen Einfluss auf den Erwerb der notwendigen internationalen Erfahrung ausüben. Kittler (2003) thematisiert die besonderen Herausforderungen einer schnellen Internationalisierung für die Personalbedarfsplanung und -deckung. Dabei kommt er zu dem Schluss, dass sich Maßnahmen, die für schrittweise internationalisierende Unternehmen erarbeitet wurden, für Early Internationalizers als ungeeignet erweisen und empfiehlt weitere Forschungsarbeiten zum internationalen Personalmanagement in Early Internationalizers.

Der Blick in die nur vereinzelt vorzufindende Literatur belegt, dass dieses Problemfeld zunehmend Beachtung findet. Gleichzeitig zeigt sich jedoch, dass eine wissenschaftliche Auseinandersetzung bislang kaum erfolgt ist. Vielmehr handelt es sich um Exkurse oder Nuancen eines noch nicht erschlossenen Forschungsgebietes. Es mangelt an Studien, die sich systematisch und fokussiert mit dem Expatriate Management in Early Internationalizers befassen.

Im nächsten Abschnitt sollen daher erste Anstrengungen unternommen werden, aufbauend auf den besonderen Charakteristika von Early Internationalizers, grundle-

---

<sup>3</sup> „As a business discipline and an academic field of study, IHRM is in its infancy (Briscoe/Schuler 2004, 27 und 395).“

gende Implikationen für das Expatriate Management von Early Internationalizers abzuleiten. Hierbei wird insbesondere die Frage aufgeworfen, ob das für Early Internationalizers charakteristische Überspringen von Stufen des Internationalisierungsprozesses, das so genannte „leap-frogging“, auch entsprechende Konsequenzen auf die internationale Stellenbesetzungspolitik von Early Internationalizers ausübt.

### 3. Stellenbesetzungspolitik in Early Internationalizers

#### 3.1 Das EPRG-Konzept von Perlmutter

Da das Expatriate Management in Early Internationalizers, wie im letzten Abschnitt angeführt, bislang kaum wissenschaftlich bearbeitet wurde, ist die Fragestellung der Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland grundlegend aufzuarbeiten. Basis der nachfolgenden Diskussion ist daher eines der wohl meistzitierten Konzepte im internationalen (Personal)Management, nämlich das von Perlmutter (1965, 1967, 1969a, 1969b, 1969c) und Heenan/Perlmutter (1979) bzw. Perlmutter/Heenan (1974), gemeinhin als EPRG-Konzept bekannt. Das EPRG-Konzept geht davon aus, dass Wertorientierungen bzw. Führungsphilosophien der Entscheidungsträger des Stammhauses die Art der Internationalisierung und insbesondere die Besetzung von Positionen im Ausland maßgeblich prägen. Hierbei unterscheiden Heenan/Perlmutter (1979) bzw. Perlmutter/Heenan (1974) zwischen vier idealtypischen Wertorientierungen, um die Führungskonzeptionen und damit auch die Stellenbesetzungspolitik zu kennzeichnen (Mayrhofer/Brewster 1996; Weber et al. 2001, 90-94, 112-116; Kutschker/Schmid 2005, 279-283):

- *Ethnozentrische Orientierung:* Wesentliche Entscheidungen werden in der Unternehmenszentrale getroffen. Die Auslandsgesellschaften verfügen über wenig Autonomie. Schlüsselpositionen werden sowohl im Stammland als auch im Ausland von Führungskräften aus der Unternehmenszentrale besetzt. Mit anderen Worten: Auslandsgesellschaften werden von Expatriates aus dem Stammland, so genannten Parent Country Nationals (PCNs), geführt.
- *Polyzentrische Orientierung:* Die Unternehmenszentrale betrachtet die Auslandsgesellschaften als eigenständige nationale Einheiten und gewährt diesen ein hohes Maß an Autonomie. Die Auslandsgesellschaften werden in der Regel von einheimischen Mitarbeitern, so genannten Host Country Nationals (HCNs), geführt. Eine Entsendung von Parent Country Nationals in die Auslandsgesellschaften ist zumeist nicht vorgesehen.
- *Regiozentrische Orientierung:* Die Auslandsaktivitäten werden nach Regionen organisiert. Innerhalb einer Region sind die Gesellschaften eng miteinander verbunden und verfügen zumeist über ein regionales Zentrum, welches Weisungskompetenzen gegenüber den Auslandsgesellschaften innerhalb der Region ausübt und vergleichsweise autonom von der Unternehmenszentrale agieren kann. In Bezug auf die Stellenbesetzungspolitik wird ein Pool von Führungskräften vorgehalten, die über Ländergrenzen hinweg, jedoch nur in der abgegrenzten Region, eingesetzt werden.
- *Geozenrische Orientierung:* Unternehmenszentrale und Auslandsgesellschaften sind weltweit stark integriert und voneinander abhängig. Nicht die geographische Lage, sondern die jeweilige Kompetenz regelt die Art der Zusammenarbeit zwischen

den Gesellschaften. In Bezug auf die internationale Stellenbesetzungspolitik werden die qualifiziertesten Mitarbeiter für Schlüsselpositionen ohne Berücksichtigung der Herkunft ausgewählt.

Als besonders geeignet für die Diskussion des Expatriate Managements bei Early Internationalizern erweist sich das EPRG-Konzept deshalb, weil es nicht rein statischer Natur ist, sondern Hinweise auf Veränderungen im Zeitverlauf gewährt. So ist Perlmutter (1965, 155) zufolge die ethnozentrische Orientierung bzw. die ethnozentrische Stellenbesetzungspolitik am ehesten in einem frühen Stadium der Internationalisierung zu finden (siehe auch Weber et al. 2001, 93).<sup>4</sup> Die geozentrische Orientierung hingegen bildet zumeist die finale Stufe der Wertorientierung, die Perlmutter (1969a, 16) in seinen Arbeiten auch als den anderen Orientierungen überlegen ansieht. Dieses Stufenmuster hat auch in der Empirie wiederholt Bewährung gefunden. So kann davon ausgegangen werden, dass der Entwicklungspfad vieler westlicher Unternehmen – zumindest in der Vergangenheit – dem von Perlmutter skizzierten Muster folgte, d.h. bei einer ethnozentrischen Orientierung startete, um sich dann über die polyzentrische hin zu regiozentrischen und zur geozentrischen Orientierung zu bewegen (Kutschker/Schmid 2005, 284, Scherm/Süß 2001, 9).

Der Wechsel von Wertorientierungen im Zeitverlauf lässt sich durch die inhärenten Probleme ethnozentrischer sowie polyzentrischer Philosophien intuitiv nachvollziehen. So stellen beispielsweise limitierte Aufstiegsmöglichkeiten von Host Country Nationals und die damit einhergehende Fluktuations- und Produktivitätsfraktionen (Perlmutter 1969b, 80; Heenan/Perlmutter 1979, 44), lange Anpassungszeiten von Parent Country Nationals an das Gastland und eine damit verbundene hohe Abbruch- bzw. Misserfolgsquote oder aber die Einkommensunterschiede von PCNs und HCNs und die damit einhergehenden Motivations- und Kostenfraktionen, Probleme der ethnozentrischen Wertorientierung dar, welche im Laufe der Zeit zu einem Wechsel hin zu anderen Wertorientierungen führen. Als Reaktion auf die Probleme der ethnozentrischen Orientierung konnte in der Vergangenheit zumeist ein Wechsel hin zu polyzentrischen Orientierungen (dem annähernden Gegenpol der Wertorientierung) beobachtet werden. Obwohl die im Rahmen der ethnozentrischen Stellenbesetzungspolitik entstehenden Probleme durch die polyzentrische Stellenbesetzungspolitik aufgelöst werden können bzw. erst gar nicht entstehen, weist aber auch die polyzentrische Orientierung inhärente Probleme auf. Hierzu gehören beispielsweise unzulängliche Koordination und wenig einheitliche Struktur der weltweiten Aktivitäten (Perlmutter 1969a: 16), divergierende nationale Interessen und Werte sowie die damit einhergehenden Informationsfraktionen (Perlmutter/Heenan 1974, 128; Heenan/Perlmutter 1979, 34 und 49). Diese Nachteile einer polyzentrischen Orientierung, wesentlich bedingt durch den Charakter einer Föderation von unabhängigen nationalen Einheiten, führt letztlich zu einer Veränderung hin zu regio- und geozentrischen Wertorientierungen und Stellenbesetzungspolitiken. Eine regiozentrische und insbesondere eine

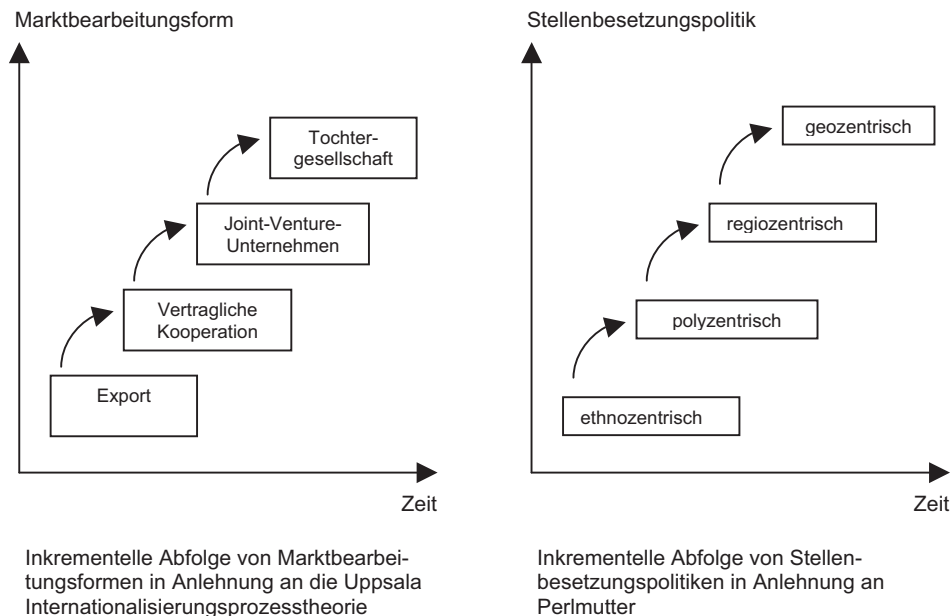
---

<sup>4</sup> Natürlich existieren auch andere Gründe für die Wahl einer ethnozentrischen Strategie, die nicht durch die frühe Phase der Internationalisierung bedingt sind. Hierzu gehören beispielsweise wahrgenommene Qualifikationsdefizite der HCNs. Diese Aspekte sollen nicht unerwähnt bleiben, stehen jedoch nicht im Fokus der vorliegenden Arbeit.

geozentrische Orientierung gelten als überlegen, weil diese Orientierungen die vorge-nannten Probleme bewältigen und zudem erlauben, einen Pool von international ein-setzbaren Mitarbeitern zu entwickeln (Perlmutter 1969a, 12; 1969b, 74; Hee-nan/Perlmutter 1979, 19; Chakravarthy/Perlmutter 1985, 6) und die Identifikation mit den regionalen (Chakravarthy/Perlmutter 1985, 5) bzw. weltweiten Aktivitäten (Perl-mutter 1969a, 13-14, 1969b, 83) zu erhöhen.

Zusammenfassend zum EPRG-Konzept kann somit festgehalten werden, dass das traditionell in der Wissenschaft angenommene und in der Praxis zu beobachtende Muster der Wertorientierung bzw. Stellenbesetzungspolitik tendenziell mit einer ethnozentrischen Orientierung startet, dann über eine polyzentrische und ggf. auch über eine regiozentrische Orientierung letztendlich in einer geozentrischen Orientie-rung mündet.

Damit ähnelt das der Stellenbesetzung zu Grunde liegende EPRG-Konzept vom inkrementellen Verlauf der Internationalisierungsprozessstheorie der Uppsala Schule (Johanson/Wiedersheim 1975; Johanson/Vahlne 1977, 1990). Beide Ansätze stellen idealtypische Ausprägungen auf und gehen von einem Entwicklungsmuster im Zeit-verlauf aus, welches sich inkrementell entwickelt und eigenes Lernen als Basis für eine graduelle Entwicklung der Internationalisierung vorsieht. Internationalisierungspro-zesstheorien gehen davon aus, dass Unternehmen erst nach Etablierung in dem Hei-matmarkt allmählich kleine Schritte ins Ausland entfalten, zunächst durch Exporte, dann durch vertragliche Kooperationen, gefolgt von eigenkapitalbasierten Kooperati-onen hin zu Auslandstochtergesellschaften. In Analogie dazu geht Perlmutter von ei-ner graduellen Entwicklung der Wertorientierungen, angefangen von einer ethno-zentrischen über eine polyzentrische bis hin zu regio- und geozentrischen Stellenbe-setzungspolitiken aus.





### **3.2 *Early Internationalizers, "Leap-Frogging" und Stellenbesetzungspolitik***

Das Phänomen der Early Internationalizer hat jedoch das auf eigenes Lernen basierende inkrementelle Internationalisierungsmuster hinterfragen lassen und aufgezeigt, dass Start-up Unternehmen auch unmittelbar nach ihrer Gründung mit Überspringen von Internationalisierungsstufen in den Auslandsmarkt eindringen. In Analogie lässt sich in Bezug auf die Perlmutter'schen Wertorientierungen fragen, ob Early Internationalizers auch in Bezug auf die Stellenbesetzungspolitik nicht mehr einen inkrementellen Prozess von ethnozentrischen über polyzentrischen hin zu regio- und geozentrischen Orientierungen durchlaufen, sondern auch ein strategisch-selektives Vorgehen wählen. Letzteres impliziert, dass Early Internationalizers Anfangstypen der Stellenbesetzungspolitik überspringen und bereits im frühen Stadium der Internationalisierung fortgeschrittene Stellenbesetzungspolitiken wählen. Oder allgemeiner gefragt: Können die in der Vergangenheit beobachteten Erkenntnisse zur Stellenbesetzungspolitik auf Early Internationalizers übertragen werden oder stellen Early Internationalizers, wie schon in Bezug auf den Internationalisierungsprozess, auch in Bezug auf die Stellenbesetzungspolitik eine eigene Spezies dar?

Schaut man sich die Ausführungen von Heenan und Perlmutter (1979, 21-22) im Detail an, so lassen die Autoren, trotz der Dominanz des aufgezeigten inkrementellen Entwicklungspfades, durchaus die Möglichkeit für andere zeitliche Abfolgen offen. Ein streng deterministisches Stufenkonzept liegt von dem eigentlichen Gedankengut Perlmutter's weniger vor, die wiederholte Bewährung dieses Stufenkonzeptes in der Empirie hat jedoch dieser Abfolge dominierende Aufmerksamkeit geschenkt (Scherer/Süß 2001, 9). Ein Abweichen vom inkrementellen Entwicklungspfad, falls dies bei Early Internationalizers anzutreffen wäre, würde daher dem konzeptionellen Gedankengut von Perlmutter nicht widersprechen, sondern nur einen speziellen Fall eines anderen Entwicklungspfades darstellen, welcher weiterhin auf dem Gedankengut des EPRG Konzeptes fußt.

Es gilt somit zu untersuchen, ob diejenigen Charakteristika, welche Early Internationalizers einen frühzeitigen Auslandsmarkteintritt mit Überspringen traditioneller Internationalisierungsstufen ermöglichen, auch entsprechende Wirkungen auf die Stellenbesetzungspolitik ausüben. Wird die einschlägige Literatur zu Early Internationalizers sondiert, besteht dort Einigkeit, dass insbesondere die Einbindung in Netzwerke (Oviatt/McDougall 1994; Reuber/Fischer 1997; Coviello/Munro 1995), die internationale Erfahrung des Gründungsmanagements (Bloodgood et al. 1996; Reuber/Fischer 1997; Westhead et al. 2001; McDougall et al. 2003; Johnson 2004) und die Technologieintensität (Jones 1999; Bürgel 2000; Yli-Renke et al. 2002; Enßlinger 2003; Knight/Cavusgil 2004) diejenigen Determinanten darstellen, welche eine schnelle Internationalisierung unter Umgehung des inkrementellen Stufenkonzeptes der Internationalisierungsprozess-theorien erklären. Early Internationalizers gehen, anstatt in den ersten Jahren der Geschäftstätigkeit den Heimatmarkt aufzubauen und nach einigen Jahren durch Exporte in nahe gelegene Auslandsmärkte vorzudringen und Erfahrungen zu sammeln, bereits kurz nach ihrer Gründung ins Ausland und wählen dabei gehäuft Internationalisierungsformen wie Joint Ventures oder Tochtergesellschaften.

Um die Frage zur zeitlichen Abfolge der Perlmutter'schen Wertorientierungen beantworten zu können und um insbesondere ein mögliches Überspringen von ethnozentrischen oder polyzentrischen Stellenbesetzungspolitiken zu untersuchen, werden nachfolgend die in Bezug auf den Internationalisierungsprozess bewährten Charakteristika von Early Internationalizers näher skizziert und deren Einfluss auf die Stellenbesetzungspolitik diskutiert.

### *Netzwerke*

Die Existenz von Netzwerken und deren Bedeutung für die Internationalisierung von Early Internationalizers wurde in der Literatur vielfach hervorgehoben (Bell 1995; Coviello/Munro 1995; Oviatt/McDougall 1995; Knight/Cavusgil 1996; Madsen/Servais 1997; Wickramasekera/Bamberry 2001; Kabst/Schwens 2005). Netzwerkkontakte tragen in hohem Maße dazu bei, die anfängliche Ressourcenknappheit zu überwinden und die „Liability of Foreignness“ zu reduzieren (Reuber/Fischer 1997; Oviatt/McDougall 1997).

Das Konzept der Liability of Foreignness geht auf Hymer (1960) zurück.<sup>5</sup> Grundsätzliche Aussage des Konstruktes ist es, dass ausländische Unternehmen im Vergleich zu einheimischen Unternehmen insbesondere bei Eintritt in einen Auslandsmarkt einen Wettbewerbsnachteil aufweisen (Hymer 1960; Kindleberger 1969; Hennart 1982; Zaheer 1995; Petersen/Pedersen 2000). Aus dieser Konstellation erwächst eine erhöhte Transaktionsunsicherheit des ausländischen Unternehmens. Entweder verfügt das ausländische Unternehmen nicht über die im Vergleich zu heimischen Unternehmen umfassenden Informationen über den lokalen Markt, oder das ausländische Unternehmen kann durch die fehlende Eingebundenheit in diesen Markt die gesammelten Informationen nur unzureichend interpretieren. Aus der insbesondere bei Markteintritt bestehenden geringen Vertrautheit mit dem Auslandsmarkt resultiert eine höhere opportunistische Gefahr und somit ein komparativer Transaktionskostennachteil für das ausländische Unternehmen (Buckley/Casson 1976; Hennart 1982; Miller/Parkhe 2002). Übertragen auf den Early Internationalizer-Kontext stellen Arenius und Autio (2003, 1) fest, dass „[b]ecause of their resource scarcity, new ventures become dependent on external resource providers and their opportunistic behavior. In an international context, this situation is exacerbated by the liability of foreignness: securing resource access is always more difficult for a non-local firm.“

Die Liability of Foreignness kann jedoch nicht nur durch eigenes Lernen bzw. eigene Erfahrungen im Zeitverlauf reduziert werden, sondern, wie es auf Early Internationalizers zutrifft, durch den Zugang zu Netzwerken. Netzwerke können alternativ zum eigenen Erfahrungslernen zu einer Reduzierung von Informationsasymmetrien und opportunistischen Verhaltensspielräumen der Transaktionsakteure führen. Netzwerkmitglieder profitieren von Informationen, die innerhalb der sozialen Beziehungen

---

<sup>5</sup> Hymer (1976, 34-36) führt aus: „National firms have the general advantage of better information about their country: its economy, its language, its laws, and its politics .... In given countries, foreigners and nationals may receive very different treatment. Foreigners may also have disadvantages ... because of their own government's actions, for international operations are affected by the laws of the home country“.

ausgetauscht werden sowie von der Möglichkeit, Zugriff auf Ressourcen des Netzwerkes zu nehmen. So kompensieren Netzwerke Informations- oder Ressourcendefizite, welche sonst nur durch langjährige Tätigkeit in dem Auslandsmarkt erworben werden können.

Der Zugang zu verteilten Kompetenzen, Ressourcen und Fähigkeiten innerhalb von Netzwerken bestimmt den Status der Unternehmung in ihrem Internationalisierungsprozess (Grandinetti/Rullani 1994, 240). Die Beziehungen zu anderen Unternehmen des Netzwerkes, die diesen Zugang ermöglichen, stellen somit einen Bestandteil der Ressourcen dar, auf denen die Internationalisierung der einzelnen Unternehmung basiert (Björkman/Forsgren 2000, 13). Der Zugriff auf eine vorhandene breite Basis an Erfahrung und Wissen innerhalb des Netzwerkes ermöglicht einen schnelleren Markteintritt (Grandinetti/Rullani 1994, 238-241, Tavakoli/McKiernan 1999, 80). Demzufolge können Start-ups mit ausreichenden Netzwerkbeziehungen frühzeitig internationalisieren und selbst zu Beginn ihrer Internationalisierung Marktbearbeitungsstufen überspringen, ohne einer erhöhten Opportunismusgefahr bzw. einem erhöhten Risiko ausgesetzt zu sein.

Insbesondere für junge Unternehmen bewirkt die Eingebundenheit in Netzwerkbeziehungen, dass ressourcenbedingte Restriktionen der Internationalisierung überwunden werden können (Grandinetti/Rullani 1994, 238-241; Tavakoli/McKiernan 1999, 80). Informationen und Erfahrungen von Netzwerkunternehmen können genutzt werden, ohne diese Erfahrungen eigenhändig erwerben zu müssen. So kann der Anstoß für ein Auslandsgeschäft durch ein Netzwerkmitglied erfolgen, der Zugang zu einem Auslandsmarkt erst durch das Netzwerk ermöglicht werden oder intendiert ein Netzwerkmitglied für ausländische Geschäftsbeziehungen gewählt werden. Der Internationalisierungsprozess, initiiert und gelenkt durch Beziehungen innerhalb des Netzwerkes, kann beschleunigter und in strategisch-selektiven anstatt inkrementellen Schritten voranschreiten, wobei psychische Distanzen zwischen Ländern an Bedeutung verlieren. Durch die Nutzung von Positionen etablierter Unternehmen im Netzwerk reduziert sich die Notwendigkeit der eigenen Wissensentwicklung, der Durchführung von eigenen Investitionen sowie die für die Auslandstätigkeit einzugehende Risikoposition (Grandinetti/Rullani 1994, 241; Björkman/Forsgren 2000, 13).

In Bezug auf das Expatriate Management stellt sich die Frage nach dem Einfluss von Netzwerken und der damit einhergehenden strategisch-selektiven Internationalisierung auf die Stellenbesetzungspolitik. Belderbos/Heijltjes (2005) thematisieren die Bedeutung von Netzwerken und deren Auswirkungen auf das Expatriate-Management und untersuchen insbesondere den Einfluss der Existenz und Größe von Netzwerken auf die Stellenbesetzungsstrategie in Japan. Konkret liegt der Fokus auf der Analyse des Einflusses von vertikalen Netzwerken auf die Besetzung von Führungspositionen in den jeweiligen Auslandsgesellschaften, d.h. der Abwägung zwischen Parent Country Nationals oder Host Country Nationals. Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen, dass Unternehmen mit einem weitläufigen inter-organisationalen Netzwerk Managementpositionen in Auslandsgesellschaften eher mit Mitarbeitern des Gastlandes besetzen. Die Gründe dafür sind der aus den Netzwerken resultierende vergrößerte interne Arbeitsmarkt, die bestehende Vertrauensbasis zwischen den Netzwerkmitgliedern, sowie

der Know-how-Vorsprung und die auslandsmarktspezifischen Kenntnisse der Mitglieder des Netzwerkes (Belderbos/Heijltjes 2005, 346).

Diese Argumentation wird dadurch verstärkt, dass Early Internationalizers nur über knappe personelle Ressourcen verfügen, so dass auch der Pool an möglichen Expatriates, auf die im Stammhaus verzichtet werden kann, nur begrenzt ist. Andererseits erhöht sich durch die Existenz eines Netzwerkes der Pool an möglichen Host Country Nationals sowie Third Country Nationals und es verringert sich die Suchzeit sowie die Kontrollkosten für diese (McDougall/Shane/Oviatt 1994, 482). Daher ist zu vermuten, dass mit zunehmender Größe des inter-organisationalen Netzwerkes die Wahrscheinlichkeit steigt, dass Early Internationalizers Auslandspositionen verstärkt mit HCNs oder anderen Externen innerhalb des Netzwerkes besetzen, als eigene Mitarbeiter ins Ausland zu entsenden.

Aus der obigen Argumentation zum Einfluss von Netzwerkbeziehungen auf die internationale Stellenbesetzungspolitik in Early Internationalizers lässt sich nachfolgende These aufstellen:

These 1: Netzwerke ermöglichen Early Internationalizers eine strategisch-selektive Stellenbesetzungspolitik mit Überspringen früher Typen des EPRG-Konzeptes.

#### *Internationale Erfahrung des Managements bzw. Gründers*

Eine weitere, die Liability of Foreignness reduzierende und damit eine schnelle und strategisch-selektive Internationalisierung förderliche Einflussgröße stellt die internationale Erfahrung des Gründers bzw. des Managements dar (Bloodgood et al. 1996, 61; Oviatt/McDougall 1995, 35). In der Literatur ist weit verbreitete Evidenz zu finden, dass die internationale Erfahrung des Gründers bzw. des Managements maßgeblich zur Erklärung beiträgt, weshalb Unternehmen kurz nach ihrer Gründung international tätig werden (McDougall et al. 1994; Oviatt/McDougall 1995; Bloodgood et al. 1996; Reuber/Fischer 1997; Madsen/Servais 1997; McDougall et al. 2003; Johnson 2004; Westhead et al. 2001; Schmidt-Buchholz 2001, 211ff.). International erfahrene Führungskräfte erkennen zumeist deutlich früher die Chance, die mit einer schnellen Internationalisierung für das Unternehmen verbunden ist, welches Ausmaß und Geschwindigkeit der Internationalisierung beschleunigt. So führt Jones (1999, 19) aus: „experience of entrepreneurs influence the speed and nature of internationalization“. Eine international erfahrene Geschäftsführung verfügt über bewährte Routinen zum Erwerb von Wissen in Auslandsmärkten, die den Lernprozess im Auslandsmarkt beschleunigen und ein Überspringen von Internationalisierungsstufen ermöglicht. So konnten beispielsweise Bloodgood et al. (1996) eine positive Assoziation zwischen internationaler Erfahrung der Geschäftsleitung und Ausmaß der Internationalisierung bzw. Wahl eigenkapitalbasierter Marktbearbeitungsformen feststellen. Auch Reuber/Fischer (1997) und Gagnon/Anderson (1988) finden eine höhere Wahrscheinlichkeit der Wahl eigenkapitalbasierter Marktbearbeitungsformen mit zunehmender internationaler Erfahrung.

Übertragen auf das Expatriate Management in Early Internationalizers stellt sich die Frage, ob und inwiefern sich die internationale Erfahrung des Gründers bzw. des Managements auf die Stellenbesetzung bei Early Internationalizers auswirkt.

Welch/Welch (1997, 404) stellen zum Zusammenhang zwischen internationaler Erfahrung und Personalmanagement fest, dass „while the role of the key decision-maker is stressed in this early work, this has not been extended to an investigation of related personnel aspects, such as the implications for HR strategies in terms of staff selection, training and other support activities“. Nach wie vor gelten die mangelnde Anpassungsfähigkeit des Managers und dessen Ehepartners auf Grund von interkulturellen Unterschieden und fehlenden internationalen Erfahrungen als Hauptursache für den Abbruch eines Auslandseinsatzes (Weber et al. 2001, 135 f.; Downes/Thomas 1997, 328 ff). Insbesondere, wenn zu einem sehr frühen Zeitpunkt Tochterunternehmen gegründet oder Unternehmen übernommen werden, bleibt in kleinen Unternehmen keine Zeit, die für den Auslandseinsatz vorgesehenen Manager auf ihren Einsatz durch interkulturelle Trainings vorzubereiten, um den Erfolg der Entsendung und auch des gesamten Auslandsengagements zu erhöhen (Welch/Welch 1997, 407; Downes/Thomas 1997, 329).

Verfügt die Geschäftsführung über internationale Erfahrung, so sind dieser die inhärenten Probleme einer durch die dominierende Entsendung von Parent Country Nationals geprägten ethnozentrischen Stellenbesetzungspolitik bekannt. Um diese zu vermeiden, wird eine Stellenbesetzungspolitik, die einseitig auf der Entsendung von Expatriates beruht, verzichtet und unmittelbar eine von der Herkunft des Mitarbeiters unabhängige und stattdessen qualifikationsorientierte Stellenbesetzungspolitik gewählt, ggf. unter Berücksichtigung von regionalen Besonderheiten bzw. Einschränkungen. Ähnlich argumentieren Downes/Thomas (1997, 339), wenn sie mit zunehmender internationaler Erfahrung des Managements eine Abkehr von einem elaborierten Entsendungsmanagement erkennen.

Aus der obigen Argumentation zum Einfluss einer international erfahrenen Geschäftsführung auf die internationale Stellenbesetzungspolitik in Early Internationalizers lässt sich nachfolgende These aufstellen:

These 2: Internationale Erfahrung des Managements bzw. der Gründer führt bei Early Internationalizers zu einer strategisch-selektiven Stellenbesetzungspolitik mit Überspringen früher Typen des EPRG-Konzeptes.

### *Technologieintensität*

Empirische Evidenz zeigt, dass die Technologieintensität eine bedeutende Determinante für Early Internationalizers ist oder anders formuliert, Early Internationalizers insbesondere aus technologieorientierten Start-ups erwachsen (Jones 1999; Bürgel 2000; Yli-Renko et al. 2002; Enßlinger 2003; Knight/Cavusgil 2004). Technologieintensität geht mit der Gefahr der ungewollten Wissensdiffusion einher, insbesondere dann, wenn dieses hochspezifische Know-how zur operativen Geschäftstätigkeit in den Auslandsmarkt transferiert wird. Zum Schutz des Know-how gründen Early Internationalizers zumeist Joint Ventures und Tochtergesellschaften oder übernehmen Unternehmen, um das Wissen zu internalisieren und um auf diese Weise der Gefahr der ungewollten Diffusion und Imitation zu begegnen.

Eng mit der Wahl einer eher eigenkapitalbasierten Form der Auslandsmarktbearbeitung hängt auch die Frage der Stellenbesetzungspolitik zusammen. Obwohl durch den Transfer bzw. die Gefahr der ungewollten Diffusion von Technologie der Bedarf

nach Kontrolle durch die Entsendung von Expatriates zur Wahrung der eigenen Interesse an Bedeutung gewinnt, zeigen empirische Studien, dass eine dominante Entsendung von Expatriates wie es in der ethnozentrischen Stellenbesetzungspolitik vorgesehen ist, ebenfalls Probleme sowohl in Bezug auf die Volatilität des Auslandsengagements als auch in Bezug auf das Expatriate Management auslöst (Schaan 1988; Killing 1983; Shenkar/Zeira 1987). Es erweist sich nicht eine dominante Kontrollausübung durch ein ethnozentrisch geprägtes Expatriate Management als effizient, sondern eine effizienzorientierte funktionale Kontrolle durch einzelne Gatekeeper (Kabst 2004a). Aus personalwirtschaftlicher Sicht ist daher nicht das Bedürfnis nach Entsendung einer möglichst hohen Anzahl von Expatriates, sondern vielmehr die nach Effizienzgesichtspunkten notwendige Entsendung von Mitarbeitern maßgeblich. Der kritische Faktor ist in der Gestaltung einer gezielten Kontrolle zu sehen. Eine begrenzte Entsendung von Parent Country Nationals in Schlüsselpositionen der Auslandsgesellschaft (so genannte „Gatekeeper“) sowie die Besetzung der sonstigen Führungspersonen durch Host Country Nationals oder Third Country Nationals, je nach Qualifikation, stellt die effizienteste Alternative des Schutzes von Technologie einerseits und der notwendigen Autonomie der Auslandsgesellschaft andererseits dar (Kabst 2004a). Eine solche Stellenbesetzungspolitik entspricht aber weder der idealtypischen ethnozentrischen noch der polyzentrischen Orientierung, sondern stellt eine geozentrisch orientierte Stellenbesetzungspolitik dar, die eine effizienz- und qualifikationsbezogene Entsendung beinhaltet.

Aus der obigen Argumentation zum Einfluss der Technologieintensität auf die internationale Stellenbesetzungspolitik in Early Internationalizers lässt sich nachfolgende These aufstellen:

These 3: Technologieintensität bedingt bei Early Internationalizers eine strategisch-selektive Stellenbesetzungspolitik mit Überspringen früher Typen des EPRG-Konzeptes.

### ***3.3 Stellenbesetzungspolitik in Early Internationalizers:***

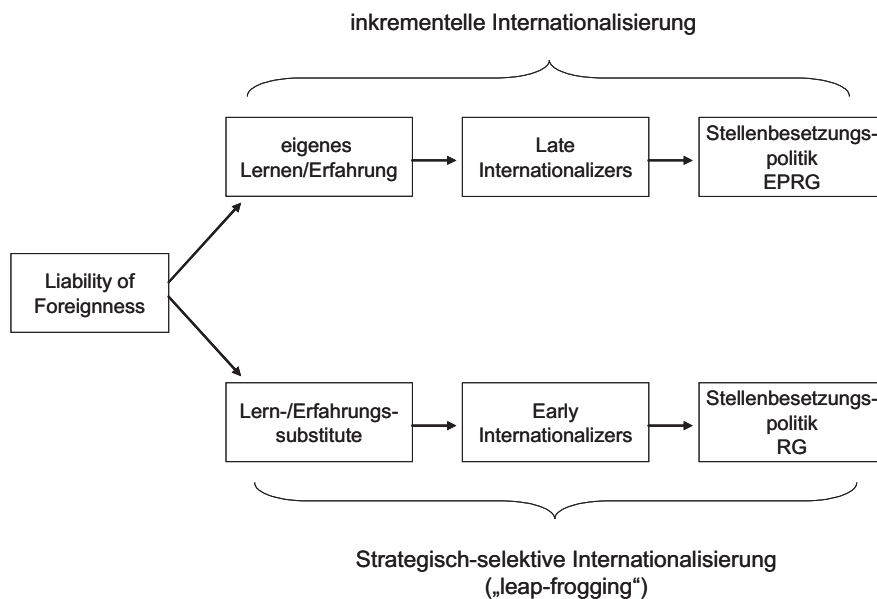
#### ***Ein konzeptioneller Rahmen***

Nachfolgend werden die obigen Thesen aufgegriffen und in eine konzeptionelle Struktur gefasst. Ausgehend von der Liability of Foreignness werden zwei idealtypische Pfade der Internationalisierung und damit einhergehend der Stellenbesetzungspolitik unterschieden. Das traditionelle Verständnis basierend auf dem Gedankengut der Internationalisierungsprozessstheorien sieht in einer inkrementellen Internationalisierung das dominierende Internationalisierungsverhalten. Die auf Grund der Liability of Foreignness bestehenden komparativen Nachteile eines ausländischen Markteintritts werden durch eigenes Erfahrungslernen graduell gemindert. In dem Maße, wie das Wissen über den Auslandsmarkt durch eigene Erfahrung zunimmt, steigt auch die Auslandsmarktbearbeitung. In Analogie gestaltet sich die Stellenbesetzungspolitik im Zeitablauf. Der konzeptionell eingeführte und empirisch bewährte Ablauf der Stellenbesetzung für inkrementell internationalisierende Unternehmen (Late Internationalizers) bedingt auch eine inkrementelle Entwicklung der Stellenbesetzungspolitik. Zumeist wird zu Beginn der Internationalisierung eine ethnozentrische Stellenbesetzung und somit eine Entsendung von Parent Country Nationals präferiert. Erst zunehmenden

des Erfahrungslernen führt zu einer Veränderung der Orientierung, zunächst hin zu polyzentrischen, dann zu regio- und geozentrischen Stellenbesetzungspolitiken.

Early Internationalizers weisen, wie in der konzeptionellen Literatur erarbeitet und in der Empirie bewährt, eine divergierende Internationalisierung auf. Die Liability of Foreignness wird nicht primär durch eigenes Erfahrungslernen über mehrere Perioden reduziert, sondern wird durch Lernsubstitute, wie Netzwerke und international erfahrenes Personal, in kurzer Zeit so weit verringert, dass eine frühe und strategisch-selektive Internationalisierung ermöglicht wird. Gleiches gilt für die Stellenbesetzungspolitik. Netzwerke und internationale Erfahrung, begleitet durch die Technologieintensität vieler Start-ups, bedingen ein Überspringen früher Wertorientierungen, insbesondere ethnozentrischer und polyzentrischer Stellenbesetzungspolitiken, und bewirken einen frühzeitigen Eintritt in vergleichsweise entwickelte Typen der Wertorientierung, nämlich regio- und geozentrische Stellenbesetzungspolitiken. Das strategisch-selektive Internationalisierungsverhalten auf der Ebene der Auslandsmarktbearbeitung spiegelt sich entsprechend in einem Überspringen früher Wertorientierungen und somit Stellenbesetzungspolitiken wider.

Das nachfolgende Schaubild zeigt den konzeptionellen Rahmen zur internationalen Stellenbesetzungspolitik in Early und Late Internationalizers auf:



#### 4. Zusammenfassung, Diskussion, Gestaltungshinweise und Forschungsempfehlungen

Early Internationalizers, insbesondere deren Determinanten und Internationalisierungserfolg, haben seit Mitte der 90er Jahre eine zunehmende wissenschaftliche Beachtung erfahren. Das Expatriate Management in Early Internationalizers hingegen ist kaum systematisch erforscht. Anliegen des vorliegenden Beitrages war es daher, erste

konzeptionelle Überlegungen, insbesondere in Bezug auf die internationale Stellenbesetzungspolitik von Early Internationalizers aufzustellen. Grundlage der Auseinandersetzung stellte das Perlmutter'sche EPRG-Konzept dar, welches neben einer Typisierung unterschiedlicher Wertorientierungen bzw. Stellenbesetzungspolitiken auch Hinweise für eine (inkrementelle) Abfolge dieser Typen im Zeitverlauf anbietet. In Analogie zum Internationalisierungsverhalten von Early Internationalizers, nämlich einem frühzeitigen Auslandsmarkteintritt mit strategisch-selektivem Überspringen von Stufen der Internationalisierung („leap-frogging“), wurde gefragt, ob auch entsprechende Konsequenzen für die Abfolge der Stellenbesetzungspolitiken im Zeitverlauf zu erwarten sind. Basierend auf den in der Literatur empirisch bewährten Determinanten von Early Internationalizers, nämlich Netzwerke, internationale Erfahrung und Technologieintensität, konnte herausgearbeitet werden, dass für Early Internationalizers ein entsprechend strategisch-selektives Überspringen der frühen Typen des EPRG-Konzeptes zu erwarten ist. Early Internationalizers agieren nicht nur in Bezug auf den Internationalisierungsverlauf an sich, sondern auch in Bezug auf die Entwicklung des internationalen Personalmanagements jenseits traditioneller (inkrementeller) Pfade.

Der in diesem Beitrag aufgestellte konzeptionelle Rahmen basiert auf den drei Charakteristika, die sich im Forschungsfeld Early Internationalizers als besonders bedeutend herausgestellt haben: Netzwerke, internationale Erfahrung und Technologieintensität. Sowohl das EPRG-Konzept als auch die Forschung zu Early Internationalizers sehen jedoch eine Vielzahl von weiteren Einflussfaktoren, hauptsächlich länder- und unternehmensspezifische Faktoren vor (z.B. wirtschaftliche, rechtliche, politische oder kulturelle Umweltvariablen oder die Unternehmensgröße sowie die Branche als typische Unternehmenscharakteristika), deren Zusammenspiel die Internationalisierung grundsätzlich und das EPRG Profil insbesondere beeinflussen (Kabst 2004b; Schmid/Machulik 2006). Als in jüngster Zeit ausgesprochen tragfähig erweist sich beispielsweise die Literatur zu „Home Country“- bzw. „Host Country“-Einflüssen. Dort wird die multiple Einbettung des international agierenden Unternehmens („multiple levels of embeddedness“) sowie der Prozess der Aushandlungen auf unterschiedlichen Ebenen der Organisation als zusätzliche Prädiktoren für das internationale Personalmanagement herausgearbeitet (Almond et al 2005). Das Spannungsfeld zwischen der Herkunftsprägung des Unternehmens und der Anpassung an die Institutionen des Gastlandes („national business system“) tragen zur Erklärung der Varianz der Praktiken im international (komparativen) Personalmanagement bei. So erweisen sich beispielsweise US-amerikanische Unternehmen als stark zentralisiert in ihren Personalpraktiken, nichtsdestotrotz variieren deren Praktiken in Abhängigkeit des gewählten Gastlandes (Ferner et al. 2004). Auch das „Cranfield Project on International Human Resource Management“ weist auf nationale Unterschiede hin und bietet in den jüngsten Publikationen eine Vielzahl von institutionellen Prädiktoren für das international komparative Personalmanagement an (Brewster et al. 2004). Der überarbeitete integrative Bezugsrahmen zum strategischen internationalen Personalmanagement von Festing/Dowling (2005) stellt einen besonders umfassenden Katalog an zusätzlichen Einflussfaktoren für das internationale Personalmanagement im Kontext der Unternehmensstrategie auf. Weitere Forschungsbestrebungen sollten daher den in diesem Beitrag aufgestellten konzeptionellen Rahmen zur internationalen Stellenbesetzungs-



politik in Early Internationalizers systematisch um länder- und unternehmensspezifische Variablen und deren Zusammenhänge bereichern.

Des Weiteren bedarf es einer umfassenderen Diskussion der Aufgaben und Instrumentarien des Expatriate Managements in Early Internationalizers, insbesondere unter Berücksichtigung der Besonderheiten, die sich durch eine strategisch-selektive Stellenbesetzungspolitik ergeben. Erfolgt die Diskussion der personalwirtschaftlichen Instrumente auf der Grundlage des EPRG-Konzeptes, so lassen sich für Early Internationalizers bei der Wahl einer regio- bzw. geozentrischen Stellenbesetzungspolitik erste Hinweise geben: In Bezug auf die Personalauswahl, die auf regio- bzw. geozentrischem Gedankengut basiert, sollten Early Internationalizers vorwiegend auf Personalauswahlmethoden zurückgreifen, die sowohl nationale als auch lokale bzw. regionale Personalbeschaffungstechniken umfassen, mit dem Ziel (ggf. innerhalb einer Region) den geeigneten Mitarbeiter unabhängig von seiner Nationalität einzustellen. Langfristig gilt es, einen Pool an Mitarbeitern aufzubauen, die weltweit (bzw. regional) aufgrund ihrer internationalen Erfahrung eingesetzt werden können. Im Rahmen der Leistungsbeurteilung, die auf einer regio- bzw. geozentrischen Orientierung basiert, sollten Early Internationalizers Kriterien einbeziehen, die sowohl das technische sowie funktionale Know-how des Mitarbeiters als auch dessen interkulturellen Fähigkeiten bewerten (Perlmutter/Heenan 1974, 129). Um eine Vergleichbarkeit des Gehaltes innerhalb einer bestimmten Region oder auch auf weltweiter Ebene sicherstellen zu können, ist eine Abkehr von nationalen bzw. lokalen Vergütungsmodalitäten zu vollziehen und eine einheitliche regional oder weltweit verbindliche Entgeltpolitik aufzustellen, die zudem der Erreichung strategischer Ziele dient (Weber et al. 2001, 228-230).

Vor dem Hintergrund der schnellen Internationalisierung ist auch denkbar, dass Early Internationalizers verstärkt auf externe Anbieter zurückgreifen, die die Aufgaben des Entsendungsmanagements übernehmen. Alternativ besteht für Early Internationalizers die Möglichkeit, Auslandsentsendungen durch unternehmensübergreifende Kooperationen (inter-organisatorische Shared-Service-Center) zu organisieren, eine Methode, die nach Mayrhofer et al. (2005, 11) Unternehmen bislang nur selten wählen. Early Internationalizers hätten jedoch auf Grund der Netzwerkkontakte die Möglichkeit, Unternehmen zu finden, mit denen sie eine Personalarbeit „im Verbund“ durchführen könnten. Vor diesem Hintergrund ist vorstellbar, dass Mitarbeiter von Early Internationalizers durch Mitarbeiter von Netzwerkunternehmen geschult, Repatriierungsprogramme gemeinschaftlich organisiert und auch Kenntnisse über sozial- und versicherungstechnische Fragen unternehmensübergreifend ausgetauscht werden, was wiederum zu Zeit- und Kostenersparnissen für alle beteiligten Unternehmen führt. Auch können neben der traditionellen Form des langfristigen Auslandseinsatzes neue Formen von Auslandseinsätzen Verwendung finden, die als „short-term“, „commuter“, „frequent-flyer“ oder „flexpatriate“ bezeichnet werden (Mayerhofer et al. 2004; Harzing/Van Ruysseveldt 2004, 325-328).

Der vorliegende Beitrag stellt einen ersten konzeptionellen Schritt in Richtung einer Analyse des Expatriate Managements in Early Internationalizers dar. Weitere Forschungsanstrengungen, die die internationale Stellenbesetzungspolitik in Early Internationalizers diskutieren, sind unentbehrlich. Insbesondere empirische Studien sollten die Tragfähigkeit des in diesem Beitrag aufgestellten konzeptionellen Rahmens

die Tragfähigkeit des in diesem Beitrag aufgestellten konzeptionellen Rahmens prüfen, eine Einbettung in multiple Gast- sowie Heimatlandeffekte vornehmen und dazu beitragen, das in Bezug auf das EPRG-Konzept wahrgenommene empirische Defizit zu lindern.

## Literatur

- Almond, P./Edwards, T./Colling, T./Ferner, A./Gunnigle, P./Müller-Camen, M./Quintanilla, J./Wächter, H. (2005): Unraveling Home and Host Country Effects: An Investigation of the HR Policies of an American Multinational in Four European Countries. In: *Industrial Relations*, 44 (2), 276-306.
- Arenius, P. M./Autio, E. (2003): International social capital and its effects on resource acquisition in born global firms. Working paper, Helsinki University of Technology, Helsinki.
- Autio, E. et al. (2002): Emergent „born globals“: crafting early and rapid internationalization strategies in technology-based new firms. Conference proceedings, 22nd Annual International Conference of the Strategic Management Society, Paris.
- Belderbos, R. A./Heijltjes, M. G. (2005): The determinants of expatriate staffing by Japanese multinationals in Asia: control, learning and vertical business groups. In: *Journal of International Business Studies*, 36, 341-354.
- Bell, J. (1995): The internationalization of small computer software firms- A further challenge to „stage“ theories. In: *European Journal of Marketing*, 29 (8), 60-75.
- Bell, J./Mc Naughton, R. (2000): Born Global firms: A challenge to public policy in support of internationalization. In: Pels, J. / Stewart, D. W. (Hrsg.): *Marketing in a Global Economy*. Buenos Aires, 176-185.
- Björkmann, I./Forsgren, M. (2000): Nordic international business research. In: *International Studies of Management & Organisation*, 30 (1), 6-25.
- Bloodgood, J. M./Sapienza, H. (1996): The internationalization of new high-potential U.S. ventures: antecedents and outcomes. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20 (4), 61-76.
- Bonache Perez, J./Pla-Barber, J. (2005): When are international managers a cost effective solution? The rationale of transaction cost economics applied to staffing decisions in MNCs. In: *Journal of Business Research*, 58, 1320-1329.
- Boter, H./Holmquist, C. (1996): Industry characteristics and internationalization processes in small firms. In: *Journal of Business Venturing*, 11 (6), 471-487.
- Brewster, C./Mayrhofer, W. /Morley, M. (2004): *Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence?* Oxford et al.
- Briscoe, D. R./Schuler, R. S. (2004): *International Human Resource Management*. New York.
- Buckley, P. J./Casson, M. (1976): *The Future of the Multinational Enterprise*. London.
- Bürgel, O. (2000): *The internationalization of British start-up companies in high-technology industries*. Heidelberg.
- Calgiuri, P. M. (1999): The ranking of scholarly journals in international human resource management. In: *International Journal of Human Resource Management*, 10 (3), 515-519.
- Chakravarthy, B. S./Perlmutter, H. V. (1985): Strategic Planning for a Global Business. In: *Columbia Journal of World Business*, 20 (2), 3-10.
- Chetty, S./Campbell-Hunt, C. (2003): Explosive international growth and problems of success amongst small to medium-sized firms. In: *International Small Business Journal*, 21 (1), 5-27.
- Coviello, N. E./Munro, H. J. (1995): Growing the entrepreneurial firm. Networking for international market development. In: *European Journal of Marketing*, 29 (7), 49-61.
- Downes, M./Thomas, A. (1997): Expatriation and internationalization: a theoretical linkage. In: *Journal of International Management*, 3 (2), 323-349.
- Enßlinger, B. C. (2003): Born Globals – Begriff und Bedeutung. In: Holtbrügge, D. (Hrsg.): *Die Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen*. Stuttgart.
- Evans, P./Pucik, V./Barsoux, J.-L. (2002): *The global challenge. Framework for International Human Resource Management*. New York et al.

- Ferner, A./Almond, P./Clark, I./Colling, T./Edwards, T./Holden, L./Müller-Camen, M. (2004): The Dynamics of Central Control and Subsidiary Autonomy in the Management of Human Resources: Case Study Evidence from US MNCs in the UK. In: *Organization Studies*, 25 (3), 363-391.
- Festing, M./Dowling, P. (2005): Die Rolle des internationalen Personalmanagements im Kontext der Unternehmensstrategie: Ein Überblick über den Stand der Forschung und Entwicklungsperspektiven. In: Stahl, G. K./Mayrhofer, W./Kühlmann, T. M. (Hrsg.): *Internationales Personalmanagement: Neue Aufgaben, Neue Lösungen*. München und Mering, 25-48.
- Ganitsky, J. (1989): Strategies for innate and adoptive exporters: lessons from Israel's case. In: *International Marketing Review*, 6 (5), 50-65.
- Gatignon, H./Andersen, E. (1988): The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries: an empirical test of a transaction cost explanation. In: *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4 (2), 305-336.
- Grandinetti, R./Rullani, E. (1994): Sunk Internationalisation: Small Firms and Global Knowledge. In: *Revue d'Economie Industrielle*, 67, 238-254.
- Grüner, H./Steiner, M. (2002): Personalmanagement in der Zeit nach der New Economy: Wettbewerbsvorteile durch Human Resources. In: Grüner, H. /Steiner, M. (Hrsg.): *Personalmanagement in der Zeit nach der New Economy*. Künzelsau.
- Haenel, S. (2002): Personalentwicklung in der New Economy. In: Grüner, H. /Steiner, M. (Hrsg.): *Personalmanagement in der Zeit nach der New Economy*. Künzelsau.
- Harzing, A.-W./Van Ruysseveldt, J. (2004): *International Human Resource Management*. London.
- Heenan, D. A./Perlmutter, H. V. (1979): *Multinational Organization Development*. Reading: Addison-Wesley.
- Hennart, J.-F. (1982): *A Theory of Multinational Enterprise*. Ann Arbor, Michigan University Press.
- Hymer, S. H. (1960): *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. Cambridge, MA.
- Hymer, S. H. (1976): *The international operations of national firms: a study of direct foreign investment*, Cambridge, MA.
- Johanson, J./Vahlne, J.-E. (1977): The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. In: *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 23-32.
- Johanson, J./Vahlne, J.-E. (1990): The mechanism of internationalisation. In: *International Marketing Review*, 7 (4), 11-24.
- Johanson, J./Wiedersheim, P. (1975): The internationalization of the firm – four Swedish cases. In: *The Journal of Management Studies*, 12 (3), 305-322.
- Johnson, E. J. (2004): Factors Influencing the Early Internationalization of High-Technology Start-ups: US and UK Evidence. In: *Journal of International Entrepreneurship*, 2, 139-154.
- Jolly, V. K. et al. (1992): Challenging the incumbents: how high-technology start-ups compete globally. In: *Journal of Strategic Change*, 1, 72-82.
- Jones, V. M. (1999): The Internationalization of Small High-Technology Firms. In: *Journal of International Marketing*, 7 (4), 15-41.
- Kabst, R. (2004a): Human resource management for international joint ventures: expatriation and selective control. In: *The International Journal of Human Resource Management*, 15 (1), 1-16.
- Kabst, R. (2004b): *Internationalisierung mittelständischer Unternehmen*. München und Mering.
- Kabst, R./Schwens, C. (2005): Early Internationalisation: Transaction Cost Economics and Structural Embeddedness. Conference proceedings, 8th Uddevalla Symposium and McGill International Entrepreneurship Conference, Uddevalla.
- Killing, J. P. (1983): *Strategies for Joint Venture Success*. London.
- Kindleberger, C. (1969): *American Business Abroad: Six lectures on direct investment*. New Haven, CT.
- Kittler, M. G. (2003): Besondere Herausforderung der schnellen Internationalisierung für die Personalbedarfsplanung und -deckung in kleinen und mittleren Unternehmen. In: Holtbrügge, D. (Hrsg.): *Die Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen*. Stuttgart.
- Knight, G./Cavusgil, S. T. (1996): The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory. In: *Advances in International Marketing*, 8, 11-26.

- Knight, G./Cavusgil, S. T. (2004): Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. In: *Journal of International Business Studies*, 35, 124-141.
- Kollinger, I. (2005): *Der Auslandseinsatz von weiblichen Führungskräften*. München und Mering.
- Kühlmann, T. M. (2004): *Auslandseinsatz von Mitarbeitern*. Göttingen et al.
- Kutschker, M./Schmid, S. (2005): *Internationales Management*. 4. Auflage, München.
- Larsen, H.H./Mayrhofer, W. (2006): *Managing Human Resources in Europe*. Abingdon/New York.
- Madsen, T. K./Servais, P. (1997): The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process? In: *International Business Review*, 6 (6), 561-583.
- Miller, S. R./Parkhe, A. (2002): Is there a Liability of Foreignness in Global Banking? An Empirical Test of Banks' Efficiency. In: *Strategic Management Journal*, 23 (4), 591-614.
- Mayrhofer, H. et al. (2004): Flexpatriate assignments: a neglected issue in global staffing. In: *International Journal of Human Resource Management*, 15 (8), 1371-1389.
- Mayrhofer, W./Brewster, C. (1996): In Praise of Ethnocentricity: Expatriate Policies in European Multinationals. In: *The International Executive*, 38, 749-778.
- Mayrhofer, W./Kühlmann, T. M./Stahl, G. K. (2005): Internationales Personalmanagement: Anspruch und Wirklichkeit. In: Stahl, G. K./Kühlmann, T. M./Mayrhofer, W. (Hrsg.): *Internationales Personalmanagement: Neue Aufgaben, neue Lösungen*, München und Mering, 1-23.
- McDougall, P. P. /Shane, S./Oviatt, B. (1994): Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research. In: *Journal of Business Venturing*, 9 (6), 469-487.
- McDougall, P. P./Oviatt, B. M./Shrader, R. C. (2003): A comparison of international and domestic new ventures. In: *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 59-82.
- Moen, O. (2002): The born globals: a new generation of small European exporters. In: *International Marketing Review*, 19 (2), 156-175.
- Müller, C./Kirschner, H./Seufert, C. (2002): Experimentelle Personalmanagement-Prozesse in New-Economy-Start-ups. In: Grüner, H. /Steiner, M. (Hrsg.): *Personalmanagement in der Zeit nach der New Economy*. Künzelsau, 61-82.
- Nummela, N. (2002): Controlling the growth of a „born global“ company: Blancco Ltd. In: *Entrepreneurship and Innovation*, 3 (3), 221-226.
- Özbilgin, M. (2005): *International Human Resource Management Theory and Practice*. Hampshire.
- Oviatt, B. M./McDougall, P. P. (1994): Toward a Theory of International New Ventures. In: *Journal of International Business Studies*, 25 (3), 45-64.
- Oviatt, B. M./McDougall, P. P. (1995): Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage. In: *Academy of Management Executive*, 9 (2), 30-44.
- Oviatt, B. M./McDougall, P. P. (1997): Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures. In: *Management International Review*, Special Issue, 37 (2), 85-99.
- Oviatt, B. M./McDougall, P. P. (1999): A framework for understanding accelerated international entrepreneurship. In: Rugmann, A. M./Wright, R. W. (Hrsg.): *Research in global strategic management. International entrepreneurship: globalization of emerging businesses*. Stamford: JAI Press.
- Pawlik, T. (2000): *Personalmanagement und Auslandseinsatz: Kulturelle und personal-wirtschaftliche Aspekte*. Wiesbaden.
- Perlmutter, H. V. (1965): L'Entreprise Internationale – Trois Conception. In: *Revue Economique et Sociale*, 23 (2), 151-165.
- Perlmutter, H. V. (1967): Social Architectural Problems of the Multinational Firm. In: *Quarterly Journal of AIESEC International*, 3 (3), 33-44.
- Perlmutter, H. V. (1969a): The tortuous evolution of the multinational corporation. In: *Columbia Journal of World Business Studies*, 4 (1), 9-18.
- Perlmutter, H. V. (1969b): Some management problems in spaceship earth: the megafirm and the global industrial estate. In: *Academy of Management Proceedings*, 59-87.
- Perlmutter, H. V. (1969c): Geocentric giants to rule business world. In: *Business Abroad*, April, 9-13.
- Perlmutter, H. V./Heenan, D. A. (1974): How multinationals should your top managers be? In: *Harvard Business Review*, 52, 121-132.

- Petersen, B./Pedersen, T. (2000): Coping with liability of foreignness: different learning paths. Working paper, Copenhagen Business School.
- Rennie, M. W. (1993): Global competitiveness: born global. In: McKinsey Quarterly, 4, 45-52.
- Reuber, A. R./Fischer, E. (1997): The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs. In: Journal of International Business Studies, 28 (4), 807-825.
- Sapienza, H. J. et al. (2003): Effects of Internationalization on Young Firm's Prospects for Survival and Growth. Conference proceedings, Academy of Management Conference, Seattle.
- Schaan, J. L. (1988): 'How to control a Joint Venture even as a Minority Partner'. In: Journal of General Management, 14 (1), 4-16.
- Scherm, E./Süß, S. (2001): Internationales Management: Eine funktionale Perspektive. München.
- Schmid, S./Machulik, M. (2006): What has Perlmutter really written? A comprehensive analysis of the EPRG Concept. ESCP-EAP Working Paper Nr. 16, Berlin.
- Schmidt-Buchholz, A. (2001): Born Globals – die schnelle Internationalisierung von High-tech Start-ups. Köln.
- Shenkar, O./Zeira, Y. (1987): Human Resources Management in International Joint Ventures: directions for research. In: Academy of Management Review, 12 (3), 546-557.
- Sparrow, P./Brewster, C./Harris, H. (2004): Globalizing Human Resource Management. London et al.
- Stahl, G. K./Mayrhofer, W./Kühlmann, T. M. (2005): Internationales Personalmanagement: Neue Aufgaben, Neue Lösungen, München und Mering.
- Tavakoli, M./McKiernan, P. (1999): SMEs strategic reaction to the 1992 single market announcement: evidence from Scottish manufacturing firms. In: Journal of Small Business Management, 37 (1), 79-89.
- Weber, W./Festing, M./Dowling, P. J./ Schuler, R.S. (2001): Internationales Personalmanagement. 2. Aufl., Wiesbaden.
- Welbourne, T. M./De Cieri, H. (2001): How new ventures initial public offerings benefit from international operations of human resource value. In: The International Journal of Human Resource Management, 12 (4), 652-668.
- Welch, D. E./Welch, L. S. (1997): Pre-expatriation: the role of HR factors in the early stages of internationalization. In: International Journal of Human Resource Management, 8 (4), 402-413.
- Westhead, P./Wright, M./Ucbasaran, D. (2001): The Internationalization of new and small firms: a resource-based view. In: Journal of Business Venturing, 16, 333-358.
- Wickramasekera, R./Bamberry, G. (2001): Born Globals within the Australian wine industry: an exploratory study. Working Paper, 1/01, Wagga Wagga.
- Yli-Renke, H./Autio, E./Tontti, V. (2002): Social capital, knowledge, and the international growth of technology-based new firms. In: International Business Review, 11, 279-304.
- Zaheer, S. (1995): Overcoming the Liability of Foreignness. In: Academy of Management Journal, 38 (2), 341-363.
- Zahra, S. A./Ireland, R. D./Hitt, M. A. (2000): International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. In: Academy of Management Journal, 43 (5), 925-950.