

Wolf, Joachim

Working Paper

Die Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit aus der Perspektive der Pfadabhängigkeitstheorie

Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 638

Provided in Cooperation with:

Christian-Albrechts-University of Kiel, Institute of Business Administration

Suggested Citation: Wolf, Joachim (2008) : Die Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit aus der Perspektive der Pfadabhängigkeitstheorie, Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 638, Universität Kiel, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Kiel

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/147556>

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.

Nr. 638

Joachim Wolf

**Die Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit aus
der Perspektive der Pfadabhängigkeitstheorie**

Professor Dr. Joachim Wolf, Universität zu Kiel
Institut für Betriebswirtschaftslehre, Lehrstuhl für Organisation
Westring 425, 24098 Kiel, Tel. 0431-880-1498, Fax 0431-880-3963
e-mail: wolf@bwl.uni-kiel.de

Inhaltsverzeichnis

1	Internationalisierung als Prozessphänomen.....	1
2	Argumentationslogik der Pfadabhängigkeitstheorie.....	2
3	Konzepte der Internationalisierungsforschung als Partialbelege für die Anwendbarkeit der Pfadabhängigkeitstheorie	8
3.1	Aharonis Konzept über den Verlauf von Internationalisierungsentscheidungen.....	8
3.2	Konzept der Psychischen Distanz/Uppsala-Modell	10
3.3	Bartlett und Ghoshals Konzept des Administrativen Erbes	12
3.4	Macharzina und Engelhards GAINS-Paradigma	14
3.5	Kutschkers 3-E-Konzept	16
4	Forschungsprogrammatische Konsequenzen.....	19
4.1	Inhaltliche Aspekte empirischer Pfadabhängigkeitsforschung	19
4.2	Methodische Aspekte empirischer Pfadabhängigkeitsforschung.....	23

Zusammenfassung

Ausgehend von der Erkenntnis, dass die Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit ein Prozessphänomen darstellt, prüft der vorliegende Beitrag die Anwendbarkeit der Pfadabhängigkeitstheorie als Erklärungskonzept der Internationalisierungsforschung. Hierzu wird zunächst die übergeordnete Argumentationslogik der Pfadabhängigkeitstheorie rekonstruiert, bevor dann unter Rückgriff auf wichtige Konzepte der Internationalisierungsforschung gezeigt wird, dass Pfadabhängigkeit im Rahmen der internationalen Unternehmenstätigkeit durchaus eine große Rolle spielt. Die Pfadabhängigkeitstheorie sollte somit als Erklärungskonzept der Internationalisierungsforschung Verwendung finden. Das abschließende Kapitel des Beitrags ist von der Überlegung getragen, dass zwar zahlreiche allgemeine konzeptionelle Abhandlungen zur Pfadabhängigkeitstheorie vorliegen, dass es bislang jedoch an themenbereichsspezifischen empirischen Überprüfungen dieser Theorie mangelt. Daher werden in dem Schlusskapitel inhaltliche und methodische Vorschläge unterbreitet, die bei einer empirischen Überprüfung im Bereich des internationalen Managements berücksichtigt werden könnten.

1 Internationalisierung als Prozessphänomen

Immer mehr betriebswirtschaftliche Publikationen gehen explizit oder implizit davon aus, dass die Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit als Prozess zu begreifen ist. Es wird somit *erstens* angenommen, dass grenzüberschreitend tätige Unternehmen – trotz des vereinzelten Vorliegens von sogenannten „Born Globals“ (Schmidt-Buchholz 2001), die bereits in den frühesten Phasen ihrer Existenz stark internationalisiert sind – nicht schlagartig vom Zustand eines voll und ganz auf den Heimatmarkt konzentrierten zu einem solchen eines stark internationalisierten Unternehmens übergegangen sind, sondern sich nach und nach, in einer Abfolge von mehr oder weniger kleinen Schritten in diese Ausprägung hineinentwickelt haben. Typisch ist dabei, dass die Unternehmen im Verlauf dieses Prozesses ihre Merkmale immer wieder verändern. *Zweitens* wird vermutet, dass innerhalb dieser Entwicklung internationaler Unternehmen einzelne Schritte identifizierbar sind. Die Internationalisierung ist also keine stetige, sich aus einer unendlichen Menge kleinster Veränderungen ergebende Gleitbewegung. Sie stellt vielmehr eine Weiterentwicklung dar, innerhalb derer sich Phasen relativer Veränderungslosigkeit mit solchen abrupter Überformung abwechseln (Macharzina/Engelhard 1984). Und *drittens* wird die Vermutung geäußert, dass im Spektrum dieser Abfolge eine Stimmigkeit besteht dergestalt, dass die aufeinander folgenden Schritte logisch zueinander passen. Weist also ein internationales Unternehmen zu einem bestimmten Zeitpunkt bestimmte Ausprägungen von Merkmalen auf, dann ist zu erwarten, dass in der nachfolgenden Phase bestimmte andere Merkmalsausprägungen auftreten und andere hingegen nicht. So dürfte es bspw. relativ unwahrscheinlich sein, dass ein mit einer globalen Strategie arbeitendes Unternehmen zu einer internationalen Strategie überwechselt und es ist ebenfalls kaum anzunehmen, dass es eine eindimensionale länderübergreifende Organisationsstruktur durch eine Exportabteilungsstruktur ablöst. Eher ist zu vermuten, dass dieses Unternehmen in einer transnationalen Strategie und einer länderübergreifenden Matrixstruktur seine nächste inhaltliche Ausprägung findet.

Obwohl das Prozessphänomen der internationalen Unternehmenstätigkeit von der Fachgemeinschaft zwischenzeitlich weithin akzeptiert ist und obwohl Partialkonzepte zu dessen Erklärungen vorliegen, mangelt es nach wie vor an einer hinreichenden Menge umfassender Theorien, die in der Lage sind, diesen Prozess in seiner Gänze und mit einer hinreichenden Spezifität zu erklären.

Im vorliegenden Beitrag soll die Pfadabhängigkeitstheorie (David 1985; Arthur 1989; Schreyögg/Sydow/Koch 2003; Koch 2008) herangezogen werden, um weitere Einsichten bezüglich der Strukturfolge und des Timings von Internationalisierungsprozessen zu erlangen. Die Bezugnahme auf die Pfadabhängigkeitstheorie ist dabei durch verschiedene Überlegungen motiviert. Zunächst könnte darauf hingewiesen werden, dass die Pfadabhängigkeitstheorie in den vergangenen Jahren in der Organisationsforschung ein recht hohes Maß an Prominenz erlangt hat. Obwohl dieser Hinweis fraglos zutrifft, ist hiermit natürlich keine hinreichende Begründung für einen Rückgriff auf diesen in verschiedenen Wissenschaftsbereichen angewendeten Theoriekörper im Zusammenhang mit internationalen Unternehmen gegeben. Als eine satisfaktionsfähige Begründung kommt schon eher in Betracht, dass sich in der Literatur durchaus verschiedene Hinweise auf frappierende Strukturgleichheiten zwischen dem in der Realität vorzufindenden Verlauf von Internationalisierungsprozessen einerseits und den inhaltlichen Annahmen der Pfadabhängigkeitstheorie andererseits nachweisen lassen.

Von dieser Annahme einer inhaltlichen Entsprechung von pfadabhängigkeitstheoretischer Vermutung einerseits und den in der Unternehmenspraxis bestehenden Verlaufsformen von Internationalisierungsprozessen andererseits ist der vorliegende Beitrag bestimmt. Zunächst werden unter Rückgriff auf das einschlägige Schrifttum die tragenden Kerngedanken der Pfadabhängigkeitstheorie rekonstruiert. Hernach sollen dann einige in der Internationalisierungsforschung weithin akzeptierte Konzepte präsentiert werden, anhand derer die vermutete Analogie zwischen Internationalisierungsprozessen und der Pfadabhängigkeitstheorie besonders deutlich wird. In den abschließenden Passagen des Beitrags soll dann diskutiert werden, welche forschungsprogrammatischen Konsequenzen für den auf internationale Unternehmen ausgerichteten Erkenntnisgewinnungsbetrieb aus einer Zugrundelegung der Pfadabhängigkeitstheorie ableitbar sind. Konkret soll erarbeitet werden, welche Erkenntnisschwerpunkte die Fachgemeinschaft unter Zuhilfenahme welcher konzeptionellen und methodischen Zugänge zukünftig zu thematisieren haben wird.

2 Argumentationslogik der Pfadabhängigkeitstheorie

Im betriebswirtschaftlichen Kontext besteht der Kerngedanke der Pfadabhängigkeitstheorie darin, die Zustände und Entwicklungen von Unternehmen als Teile eines Prozesses zu sehen und diese nicht losgelöst von ihrem historischen Prozessverlauf zu betrachten. Es wird ange-

nommen, dass die zu einem bestimmten Zeitpunkt vorliegenden Zustände bzw. Entwicklungen eines Unternehmens weniger durch die aktuellen Umweltbedingungen, sondern in stärkerem Maße durch die in der Vergangenheit dieses Unternehmens vorhandenen Charakteristika und Entscheidungen erklärbar sind. Vom üblichen situationstheoretischen Denken unterscheidet sich das pfadabhängigkeitstheoretisch fundierte also darin, dass eine vergangenheitsbezogene, zeitliche Komponente als zusätzliche Betrachtungsdimension hinzugefügt wird. Es wird vermutet, dass sich Entwicklungstrends, die in der Vergangenheit entstanden sind, in die Zukunft hinein fortsetzen. Der Grundgedanke, welcher hinter dieser Theorie steht, ist, dass historische Ereignisse den Verlauf eines Prozesses verändern können, dass also ex ante der (Entwicklungs-)Pfad, welchem der Prozess folgt, nicht bekannt ist. Weiterhin wird vermutet, dass auch in wirtschaftlichen Kontexten verschiedene potenzielle Gleichgewichtssituationen existieren können. Dies bedeutet, dass Unternehmen mit unterschiedlichen Vorwelten bzw. Historien ungleiche Entwicklungsbahnen einschlagen werden.

Das argumentative Geflecht der Pfadabhängigkeitstheorie lässt sich in die Teilphänomene Nonergodizität, Historienbezug, Verlaufsabhängigkeit und positive Rückkopplung dekomponieren.

- Pfadabhängige Prozesse werden als *nonergodisch* bezeichnet, weil sie im Gegensatz zu den ergodischen die Möglichkeit multipler Gleichgewichte aufweisen (David 2001). Dies bedeutet, dass die Unternehmen umgebenden Gegebenheiten mehrere Ausprägungen des Unternehmens „tolerieren“. In dem zu einem bestimmten Zeitpunkt bestehenden äußeren Kontext ist also nicht nur ein Zustand bzw. eine Entwicklung erfolgsversprechend bzw. erfolgreich. Im Bereich des internationalen Managements lässt sich die Bedeutung des Phänomens der Nonergodizität unter anderem im Bereich von Marktbearbeitungs- und Wettbewerbsstrategien verdeutlichen. Vielfach realisieren internationale Unternehmen gleicher Branchen auf gleichen Auslandsmärkten unterschiedliche Marktbearbeitungs- und Wettbewerbsstrategien und sie sind trotzdem in ähnlichem Maße erfolgreich. So zeigt bspw. eine Gegenüberstellung der beiden Low-Cost-Carrier Ryanair und Air Berlin, dass diese auf identischen Auslandsmärkten mit unterschiedlichen Konzepten agieren, ohne sich hinsichtlich des Gesamterfolges erheblich voneinander zu unterscheiden. So weist Ryanair ein wesentlich dichteres Netz an Flugrouten und Zielflughäfen auf. Überdies fliegt das Unternehmen im Gegensatz zu Air Berlin auch im Ausland keine Primary-Flughäfen an und es verzichtet gänzlich auf ein Code Sharing mit anderen Fluggesell-

schaften (zu weiteren Unterschieden zwischen diesen Fluggesellschaften vgl. Wolf 2008). Im Bereich internationaler Marktbearbeitungsstrategien lässt sich der Vergleich der beiden Bekleidungshandelsketten Benetton und Zara ins Feld führen. Obwohl beide Unternehmen auf vielen Auslandsmärkten rivalisieren und somit ähnlichen Wettbewerbsbedingungen unterliegen, präferierte Benetton viele Jahre das Franchisingkonzept, Zara hingegen von Anfang an den Weg der vollbeherrschten Auslandsgesellschaft zum internationalen Markteintritt. So hat Benetton das Franchising-Konzept insbesondere zwischen 1979 und 1989 auf dem US-amerikanischen Markt eingesetzt, um dort eine starke Marktposition zu gewinnen. Zaras Geschäftsmodell der vollbeherrschten Verkaufsniederlassungen war hingegen von Anbeginn an von dem Ziel motiviert, einen intensiven und validen Informationsfluss zwischen Verkaufsniederlassungen und den Design-Teams des Unternehmens zu gewährleisten, um schnell auf neue Modetrends eingehen zu können.

- Das Argument des *Historienbezugs* weist darauf hin, dass die Verlaufsform betriebswirtschaftlicher Entwicklungsprozesse genau so wie die gegenwärtige Ausprägung internationaler Unternehmen erheblich durch Phänomene bzw. Entscheidungen beeinflusst ist, die tief in der Vergangenheit des Unternehmens bzw. seiner Umwelt liegen. Bemerkenswert ist dabei, dass der am Anfang einer Entwicklung stehende Schritt und damit die Richtung des sich abzeichnenden Pfades üblicherweise nicht das Ergebnis einer wohlüberlegten Entscheidung bzw. Handlung, sondern vielfach durch Zufälle der damaligen Zeit beeinflusst ist. Oft sind es tief in der Vergangenheit liegende kleinste Verhaltensweisen des Unternehmens bzw. von Akteuren seines Kontexts, sogenannte „small historic events“ (Arthur 1989), welche die Richtung und Geschwindigkeit des sich erst hernach allmählich abzeichnenden Pfades wesentlich bestimmen. Diese kleinsten historischen Ereignisse liegen an Weggabelungen („critical junctures“) bzw. Bifurkationspunkten der Unternehmensentwicklung und sie bewirken, dass ab diesem Zeitpunkt eine Konvergenz in die Richtung einer Alternative aus dem zuvor reichhaltigeren Spektrum an Möglichkeiten stattfindet (Mahoney 2000). Ermöglicht wird diese nachhaltige Wirkung kleinster historischer Ereignisse durch die zuvor dargelegte geringe „diktierende Kraft“ des zu den jeweiligen Zeitpunkten bestehenden Kontexten. Erst aufgrund dieser begrenzten Prägekraft der im Zeitablauf jeweils bestehenden Rahmenbedingungen ist es möglich, dass die längst vergangenen Zustände und Entscheidungen des Unternehmens immer wieder und bis in die Gegenwart hinein „nachhallen“. Erst diese „Liberalität“ der Umweltbedingungen sorgt dafür, dass Unternehmen die Phasen des Internationalisierungsprozesses sowohl in inhaltlicher als auch in zeitlicher Hinsicht recht unterschiedlich durchlaufen können (Kutsch-

ker/Schmid 2008). Erwähnt werden könnte hier ein Vergleich der Daimler(-Benz) AG mit der Volkswagen AG, welcher zu dem Ergebnis führt, dass beim erstgenannten Unternehmen „seit jeher“ vollbeherrschte Vertriebsniederlassungen und generalbevollmächtigte Händler zur Bearbeitung von Auslandsmärkten präferiert wurden. Denken mag man auch an das US-amerikanische Unternehmen Heinz, das schon vor vielen Jahrzehnten und damit wesentlich früher als seine Wettbewerber in den britischen Lebensmittelmarkt eingetreten ist. Obwohl seine Produkte qualitativ und kostenbezogen nicht unbedingt attraktiver sind als diejenigen seines ebenfalls in den USA beheimateten Hauptwettbewerbers Campbell, zählt sich für Heinz seine sehr frühzeitige und konsequente Bearbeitung des britischen Markts insofern aus, als es dort bis heute die Marktführerposition innehat. In ähnlicher Weise könnte man darauf hinweisen, dass die starke Position von Siemens auf dem spanischen Markt für Lokomotiven und Eisenbahnsysteme zumindest partiell damit erklärbar ist, dass dieses Unternehmen wesentlich früher als bspw. Alstom dort intensiv tätig war. Nennenswert ist überdies das Beispiel des bis heute starken direktinvestiven Engagements britischer Unternehmen in den ehemaligen Commonwealth-Ländern oder die starke Präsenz deutscher Chemieunternehmen in Südamerika, die ebenfalls schon vor vielen Jahrzehnten angelegt worden ist.

- Weiterhin wird angenommen, dass der zeitliche und inhaltliche Verlauf des Prozesses den sich in der Zukunft abzeichnenden Pfad und somit das jeweils eintretende Gleichgewicht bestimmt. Es liegt also eine *Verlaufsabhängigkeit* von Entwicklungen vor. Diese Prägung der bevorstehenden Pfadstruktur aus der bisherigen heraus führt zur Abgrenzung von pfadabhängigen von erratischen Prozessen, denen ebenfalls kein eindeutiges Gleichgewicht zugeordnet werden kann, die jedoch rein zufällig und nicht abhängig von der zeitlichen Abfolge sind (Ackermann (2001)). Erklärbar ist die Prägung der zukünftigen Entwicklung durch den bisherigen Prozessverlauf mit der bei vielen Projekten bestehenden Notwendigkeit von Anschlussinvestitionen, der Spezifität von Produktionsfaktoren, der Bindung von Ressourcen sowie hohen Wechselkosten. Hat ein internationales Unternehmen erst einmal eine Entscheidung zum Eintritt auf einen bestimmten Auslandsmarkt, zugunsten einer bestimmten Strategie der Auslandsmarktbearbeitung oder zugunsten einer bestimmten Form der organisatorischen Eingliederung und Steuerung von Auslandsgeellschaften getroffen, dann verlangt dies üblicherweise nicht nur zum Entscheidungszeitpunkt, sondern auch hernach erhebliche Investitionen von materiellen und personellen Ressourcen. Typisch ist, dass diese Ressourcen hoch spezifisch sind, also nicht problemlos mit gleicher Ergiebigkeit in andere Verwendungsfelder umgelenkt werden können. So

kann bspw. nicht davon ausgegangen werden, dass ein internationaler Manager, der intensiv auf eine Tätigkeit in Japan vorbereitet worden ist und sich in einer dort ansässigen Auslandsgesellschaft bewährt hat, in einem kulturell völlig anderen Gastland, zum Beispiel in Südamerika, in ähnlicher Weise reüssiert (Dietrich 1997). Der in ihm angelagerte, über die Jahre hinweg aufgebaute Humankapitalstock weist sehr viele kulturell hoch spezifische Bestandteile auf. Aber auch im Bereich materieller Ressourcen lassen sich Beispiele einer kulturellen und ziellandbezogenen bzw. regionalen Spezifität von Investitionen aufzeigen. All dies führt dazu, dass internationale Unternehmen immer erhebliche Kosten tragen müssen, wenn sie ihre Aktivitäten von einem Auslandsmarkt abziehen und in einen anderen Auslandsmarkt umlenken oder wenn sie ihre Strategie- und Organisationsformen ändern wollen. Lock-ins sind also auch bzw. gerade im internationalen Management von großer Bedeutung.

- Bedeutsam ist weiterhin das Phänomen *positiver Rückkopplungen* (Pierson 2000). Mit diesem im Englischen als „increasing returns“ bezeichneten Phänomen wird charakterisiert, dass die Zu- oder Abnahme einer Variablenausprägung aus einer vorausgehenden Zu- oder Abnahme der gleichen Variablen resultiert. Das Wort „positiv“ wird dabei nicht in einem normativen Sinn verstanden (Ackermann 2001). Vielmehr soll mit seinem Gebrauch lediglich darauf hingewiesen werden, dass im ökonomischen Kontext Prozesse der Selbstverstärkung existieren. Arthur (1994) sieht in adaptiven Erwartungen, hohen Setup- und Fixkosten, Lerneffekten sowie Koordinationseffekten Ursachen von positiven Rückkopplungen. Schäcke (2005) verweist auf dynamische Skalenerträge, direkte Netzexternalitäten, Komplementaritätseffekte zwischen Technologien sowie Learning-by-Using-Effekte. Und Schreyögg, Sydow und Koch (2003) beziehen sich stärker auf Ursachen psychologischer und sozialer Art und argumentieren vorwiegend auf der Basis der begrenzten Rationalität der Entscheidungsträger, der Dominanz bestimmter kognitiver Schemata in ihrem Denken sowie asymmetrischen Machtverteilungen zwischen den Akteuren. Weiterhin ist zu argumentieren, dass auch implizite Regeln und Routinen positive Rückkoppelungen bewirken können (Geißler 2007). In internationalen Unternehmen sind positive Rückkopplungen in vielerlei Gestaltungsbereichen zu beobachten. Zu denken ist etwa an den Bereich der internationalen Stellenbesetzungspolitik. Sind in einem internationalen Unternehmen, das im Auslandsgeschäft bislang durchweg Stammlandsangehörige präferiert hat, erst einmal einige Schlüsselpositionen mit Gast- und Drittlandsangehörigen besetzt, dann nimmt die Wahrscheinlichkeit signifikant zu, dass bei zukünftigen Auswahlentscheidungen noch häufiger zu Gast- und Drittlandsangehörigen gegriffen wird, weil

nun ein größerer Teil der für Personalentscheidungen zuständigen Manager über kulturell diverse Hintergründe verfügt, somit eher „world-minded“ ist und deshalb die Stärken kultureller Diversität zu schätzen weiß. In ähnlicher Weise bewirkt ein Übergang von einer Exportabteilungsstruktur, bei der die für das Auslandsgeschäft zuständigen Manager hierarchisch niedrig eingegliedert sind, zu einer International-Division-Struktur, welche eine Aufwertung der Auslandsmanager vorsieht, dass der Informationsfluss von den Auslandseinheiten zu den strategischen Schaltzentren der Muttergesellschaft deutlich verbessert wird, und somit ist zu vermuten, dass dort fortan ein verbessertes Gespür für die Belange und die hohe strategische Relevanz des internationalen Geschäfts bewirkt wird, was es seinerseits wahrscheinlich macht, dass in der Folge relativ rasch zu internationalen Organisationsformen übergegangen wird, die eine noch stärkere Verzahnung der In- und Auslandseinheiten beinhalten.

Die sich ereignenden Prozesse zeichnen sich also dadurch aus, dass die Wahrscheinlichkeit, dass ein bestimmter Pfad verfolgt wird, mit jedem Schritt entlang dieses Pfades steigt. Zwar ist ein Ausscheren aus der eingeschlagenen Bahn *prinzipiell* jederzeit möglich, doch bestehen mit zunehmender Pfadentwicklung für Unternehmen immer höhere Barrieren, von der bislang verfolgten Entwicklungslinie abzugehen. Die für ein Ausscheren erforderlichen Koordinationskosten werden also mit zunehmender Pfadentwicklung immer höher. Weiterhin resultiert aus dem amalgamartigen Verbund der zuvor dargelegten Wirkkräfte, dass internationale Unternehmen sich fernab einer situationsgerechten Route entwickeln *können* (Beyer 2007). Internationale Unternehmen laufen also Gefahr, auf eine „schiefe Entwicklungsbahn“ zu geraten, auf der sie Ausprägungen annehmen, die nicht zu dem jeweils bestehenden Kontext passen. Dies lässt sich an dem eingangs erwähnten Benetton-Beispiel zeigen. Zu Beginn des neuen Jahrtausends führte das viele Jahre erfolgreich verwendete und damit bis dahin immer mehr präferierte Franchising-Modell dazu, dass neue Marktentwicklungen von Benetton relativ langsam und unpräzise wahrgenommen wurden und das Unternehmen in der Folge große Mühe hatte, vom Franchising- auf das Modell der vollbeherrschten Auslandsgesellschaften umzusteigen.

3 Konzepte der Internationalisierungsforschung als Partialbelege für die Anwendbarkeit der Pfadabhängigkeitstheorie

Die betriebswirtschaftliche Internationalisierungsforschung hat während ihres mehr als fünfzigjährigen Bestehens verschiedene Konzepte hervorgebracht, die als Partialbelege für die Anwendbarkeit der Pfadabhängigkeitstheorie in diesem Erkenntnisbereich dienen können. Besondere Prominenz erlangt haben Aharonis verhaltenswissenschaftliches Konzept der Internationalisierungsentscheidung, das von der Uppsala-Schule eingeführte Konzept der psychischen Distanz, Bartlett und Ghoshals Konzept des administrativen Erbes, das von Macharzina und Engelhard erarbeitete GAINS-Paradigma sowie Kutschkers 3-E-Konzept. Im Nachfolgenden soll kurz dargelegt werden, warum diese Konzepte einen Rückgriff auf die Pfadabhängigkeitstheorie nahe legen und welche Akzentsetzung sie jeweils anregen. Überdies könnte auch auf weitere, außerhalb des internationalen Managements beheimatete Konzepte wie bspw. Stinchcombes (1965) Imprinting-Konzept zurückgegriffen werden, doch soll dies im Nachfolgenden unterlassen werden, um einen hinreichenden Bezug auf das hier im Vordergrund stehende Erkenntnisfeld zu gewährleisten.

3.1 Aharonis Konzept über den Verlauf von Internationalisierungsentscheidungen

Gemäß Aharonis (1966) fallstudienbasiertem Konzept verfügen die für initiale Internationalisierungsentscheidungen zuständigen Manager lediglich über begrenzte auslandsmarktspezifische Informationen sowie eingeschränkte Fähigkeiten zur Informationsverarbeitung. Ihre Entscheidungsprozesse zur Aufnahme von Auslandsaktivitäten sind daher von großer Unsicherheit geprägt und langwierig. Die Internationalisierungsentscheidung ist „to a large extent a trip to the unknown“ (Aharoni 1966, S. 42). Aharoni zeigt, dass die Entscheidungsträger in dieser Ungewissheitssituation vorrangig misserfolgsvermeidungsmotiviert handeln. So ringen sie sich häufig deshalb zu einem Auslandsengagement durch, weil sie befürchten, einen relevanten Markt zu verlieren. Weiterhin reagieren sie in erheblichem Maße auf von außen zugespielte Einflüsse, was dazu führt, dass die Internationalisierungsentscheidung letztlich ein sozial geprägter Prozess ist. Im Entscheidungsprozess werden in einem unverhältnismäßig hohen Maß die Anregungen ausländischer Regierungen, Händler und Kunden berücksichtigt. Eine zentrale Rolle spielt weiterhin der sogenannte „Bandwagon-Effekt“. Dieser besagt, dass sich die Entscheidungsträger in ihrer allgemeinen Verunsicherung vorrangig an dem Verhal-

ten ihrer Wettbewerber orientieren. Sind diese bereits ins Ausland gegangen, dann ringen sich viele der betrachteten Entscheidungsträger ebenfalls hierzu durch, obwohl die Handlungsbedingungen der Wettbewerber oft nicht mit den eigenen vergleichbar sind. Die betrachteten Unternehmen internationalisieren also, obwohl sie keine hinreichenden ökonomischen Gründe dafür haben (vgl. auch Braun 1988). Überdies beinhaltet Aharonis Modell die Vermutung, dass nicht nur das „Ob“, sondern auch das „Wohin“ der Internationalisierung von Unternehmen in erheblichem Maße durch die Markteintrittsentscheidungen anderer Unternehmen bestimmt ist.

Obwohl in Aharonis Konzept die Initialinternationalisierung von Unternehmen nicht mit deren Eigenschaften in früheren Stadien ihres Lebens erklärt wird, sind doch erhebliche Parallelen zum pfadabhängigen Denken offensichtlich. Zu verweisen ist etwa auf Aharonis Vermutung, dass die Manager internationaler Unternehmen ihr Handeln an den bereits vollzogenen Entscheidungen und Internationalisierungsprozessen von Referenzunternehmen ausrichten. Genau so wie von der Pfadabhängigkeitstheorie vermutet, stellen die Internationalisierungsprozesse von Unternehmen nur in begrenztem Maße Reflexe auf die objektive Ausprägung des aktuellen Kontexts dar. Die Aktionen internationaler Unternehmen sind somit nicht notwendigerweise situationskonform. Vielmehr präsentieren sie sich vorwiegend als sozial legitimierte Aktionen, in denen bereits vollzogenes Verhalten die Richtschnur des eigenen Tuns bildet. Wenn nach Aharoni also eine Pfadabhängigkeit vorliegt, dann besteht diese auf der Ebene ganzer Unternehmenspopulationen, die allmählich, gleichsam im kollektiven Verbund ein „going abroad“ vollziehen. Hat sich erst einmal eines der zu einer Population gehörenden Unternehmen zu einem Auslandsengagement entschlossen, dann ist es aufgrund der ablaufenden sozialen Vergleichsprozesse äußerst wahrscheinlich, dass über kurz oder lang die anderen Populationsmitglieder ebenfalls diesen Weg beschreiten werden.

Die relativ aktuellen, konzeptionell und methodisch anspruchsvollen und daher vielfach betrachteten Untersuchungen von Martin, Swaminathan und Mitchell (1998) sowie Henisz und Delios (2001) zeigen, dass Aharonis Denkmodell auch in der jüngeren Vergangenheit noch eine hohe faktische Relevanz aufwies. Diese beide Studien fußen ebenfalls auf der Annahme eines begrenzten Informationsstands seitens der für Internationalisierungsprozesse zuständigen Manager und sie belegen, dass die Standortentscheidungen von Unternehmen in hohem Maße von Imitationsprozessen bestimmt sind. Martin, Swaminathan und Mitchell zeigen, dass japanische Automobilzulieferer dann im Ausland Produktionsstätten gründen, wenn die

ihre Leistungen abnehmenden Automobilhersteller ebenfalls in das jeweilige Land gegangen sind und wenn viele der mit ihnen (nicht) konkurrierenden heimischen Zulieferer ebenfalls dort investiert haben. Nach Henisz und Delios ist die Wahrscheinlichkeit, dass japanische internationale Unternehmen eine Niederlassung in einem bestimmten Land aufbauen, von der Anzahl der dort existierenden Niederlassungen anderer Unternehmen abhängig. Dies gilt unabhängig davon, ob die Referenzunternehmen der gleichen Industrie angehören oder nicht.

3.2 Konzept der Psychischen Distanz/Uppsala-Modell

Die Vermutung einer allmählichen, mustergeleiteten Internationalisierung von Unternehmen lässt sich auch durch das auf Johanson und Wiedersheim-Paul (1975) zurückgehende Konzept der psychischen Distanz konfundieren. In ihren Fallstudien fanden die Uppsala-Forscher heraus, dass die zwischen dem Stammland und den Gastländern bestehende psychische Distanz die Internationalisierungsentscheidung von Unternehmen in erheblichem Maße bestimmt. Der Begriff "psychische Distanz" inkorporiert dabei „sämtliche Faktoren, welche einen reibungslosen Informationsfluss zwischen dem internationalen Unternehmen und seinen ausländischen Zielmärkten stören oder verhindern könnten“ (Johanson/Wiedersheim-Paul 1975, S. 308, Übersetzung durch J. W.). Mit dem Konzept der psychischen Distanz werden häufig Dimensionen wie Kultur, Sprache, Religion, Bildung und politisches System (Dow/Karunaratna 2006), Geschäftspraktiken, Stufe der ökonomischen Entwicklung (Chetty/Campbell-Hunt 2004), Rechtssystem (Dow 2000), aber auch spezifische Aspekte wie allgemeines Misstrauensniveau (Swift 1999) in Verbindung gebracht. Nach der Johanson-Wiedersheim-Paul-Studie sowie dem daraus hervorgegangenen Uppsala- bzw. Johanson-Vahlne-Modell (1977) tendieren internationale Unternehmen somit zu einer inkrementellen regionalen Ausdehnung ihrer Auslandsaktivitäten. Sie gehen zunächst in geographisch nahe liegende Gastländer, um die Unsicherheit zu begrenzen, die aus der psychischen Distanz zwischen dem Stamm- und den Gastländern resultiert. Weiterhin wird gezeigt, dass sie auch nach der Initialinternationalisierung diesem risikovermeidungsorientierten Verhalten treu bleiben, indem sie sich erst allmählich in räumlich entferntere Regionen des Weltmarkts vorwagen (eine aktuelle empirische Untersuchung bietet Holtbrügge 2006).

Die vermutete große Bedeutung der psychischen Distanz hinsichtlich der Verlaufsmuster von Internationalisierungsprozessen ist in den vergangenen Jahrzehnten wiederholt in theoretischen

schen und empirischen Arbeiten analysiert worden (einen Überblick bietet Brewer 2007). Diese Bemühungen haben zu einer zunehmenden Verfeinerung, aber auch Ausdehnung des Konzepts geführt. Obwohl die Bedeutung des Konzepts der psychischen Distanz hinsichtlich Internationalisierungsentscheidungen vereinzelt kritisiert worden ist (O'Grady/Lane 1996), zeigen jüngere, auf großen Datenbasen fußende Studien (Dow/Karunaratna 2006), dass viele der Dimensionen, die mit dem Konstrukt "psychische Distanz" in Verbindung gebracht werden, durchaus in der Lage sind, das Markteintrittsverhalten internationaler Unternehmen zu einem hohen Maße zu erklären.

Das Konzept der psychischen Distanz und das hierauf bezogene Uppsala-Modell sind nun insofern mit dem pfadabhängigen Denken kompatibel, als es sich zeigen lässt, dass ein großer Teil der zuvor als Prädiktoren der psychischen Distanz erwähnten Faktoren in systematischer Weise mit der geographischen Distanz zwischen Ländern kovariiert. So kann trotz der Existenz einiger bekannter Ausreißer als allgemeine Regel festgehalten werden, dass insbesondere zwischen der geographischen Distanz und der kulturellen Distanz, die ja eine Teildimension der psychischen Distanz ist, ein derartiger Zusammenhang besteht. So haben insbesondere die prominenten clusteranalytisch basierten Kulturstudien von Hofstede (1980) sowie Ronen und Shenkar (1985) mehrheitlich jene Länder zu gleichen Gruppen zusammengeführt, die geographisch relativ nahe beieinander liegen. Bezogen auf das allgemeinere Konstrukt der psychischen Distanz lässt sich somit festhalten, dass Manager mit jenen Ländern am besten vertraut sind, die in ihrer Nachbarschaft liegen. Informationstransfers von und nach diesen Ländern halten sie für relativ problemlos.

Das Konzept der psychischen Distanz und das Uppsala-Modell argumentieren genau so wie die Pfadabhängigkeitstheorie, dass Unternehmen verlaufsmusterkonform internationalisieren. In welchen Gastländern sich ein Unternehmen engagiert, ist ganz wesentlich von den Orten und Intensitäten seines bisherigen Auslandsengagements abhängig. Internationalisierungsprozesse weisen also in der Tat jene Verlaufsabhängigkeit auf, welche die Pfadabhängigkeitstheorie vermutet. Aber auch die anderen Charakteristika der Nonergodizität, des Historienbezugs und der positiven Rückkopplung sind den nordischen Konzepten inhärent. Je nachdem, wo ein internationales Unternehmen sein Stammland hat, wird es seine Internationalisierungspfade über unterschiedliche Länder hinweg vorantreiben. Auch spiegelt sich in der Struktur des Uppsala-Modells in hohem Maße die Idee positiver Rückkoppelungen wider. Es wird ja vermutet, dass das Zusammenspiel von statischen und dynamischen Aspekten das „Wie“ der

Internationalisierung erklärt. Kutschker und Schmid (2008, S. 467) fahren in der Modellerklärung fort: „Mit jeder Entscheidung und mit jeder Geschäftsaktivität kommt es zu einer Veränderung des Commitments und des Marktwissens. Oder anders ausgedrückt: Jeder Internationalisierungsschritt – und mag er noch so klein sein – erhöht das internationale Engagement der Unternehmung und fördert ihren Wissensstand.“ (eine inhaltlich wertvolle Kritik der nordischen Konzepte bietet Forsgren 2002).

Die Konzepte Aharonis und der nordischen Schule zeigen, dass Pfadabhängigkeit im Hinblick auf das Markteintrittsverhalten internationaler Unternehmen herrscht. Es zeigt sich, dass insbesondere die Sequenzialität direktinvestiver Auslandsengagements mit dieser Theorie in Einklang zu bringen sind. Nachfolgend werden einige Konzepte diskutiert die zeigen, dass die übergeordneten Strategie- und Organisationsaspekte internationaler Unternehmen und diese insgesamt ebenfalls Züge eines Pfadabhängigen aufweisen.

3.3 Bartlett und Ghoshals Konzept des Administrativen Erbes

Bartlett und Ghoshal (1995) argumentieren, dass jedes Unternehmen – ob national oder international – in erheblichem Maße durch den Pfad bestimmt ist, auf dem es sich bislang entwickelt hat. Bedeutsam sind seine Geschichte und seine Werte sowie die Normen und Praktiken, die von seinem Management gelebt bzw. gewählt wurden. Passend hierzu wird betont (Bartlett 1986; Bartlett/Ghoshal 1989), dass die Fähigkeit internationaler Unternehmen, auf die jeweiligen, von der Unternehmensumwelt ausgehenden strategischen Herausforderungen zu reagieren, durch die internen Potenziale des jeweiligen Unternehmens bestimmt ist, die ihrerseits das administrative Erbe dieses Unternehmens widerspiegeln.

Innerhalb des administrativen Erbes internationaler Unternehmen sind mit dem physischen Erbe und dem kulturellen Erbe zwei Teilbereiche zu unterscheiden. Während sich das physische Erbe auf die historisch entstandene, aus den Wachstums- und Diversifikationsstrategien des Unternehmens resultierende Verteilung der Vermögenswerte bezieht, adressiert das kulturelle Erbe den Bereich der Managementmentalitäten, der Unternehmenskultur sowie des Führungsstils der Führungskräfte (Zalan/Lewis 2006).

Die Forscher gehen davon aus, dass das administrative Erbe im Bereich der Strategie und der Organisation des internationalen Unternehmens eine besonders große Prägekraft entfaltet. Hinsichtlich des Strategiebereichs wird betont, dass die Art und Weise, wie internationale Unternehmen rivalisieren, sich vielfach innerhalb eines historisch vorgezeichneten Korridors bewegt. Bezogen auf den Organisationsbereich verdeutlicht Bartlett (1986) in einer frühen Publikation, wie sich die internationalen Organisationsmodelle europäischer und japanischer Unternehmen mit all ihren Unterschiedlichkeiten in den Bereichen der Konfiguration von Wertschöpfungsaktivitäten, der formalen Organisationsstruktur einschließlich der Verteilung von Entscheidungskompetenzen, der Verwaltungsprozesse, der informellen Beziehungsstruktur zwischen den Managern sowie der Managementmentalitäten mit den in den frühen Phasen des Internationalisierungsprozesses herrschenden Bedingungen erklären lassen. Die Ausprägungen der europäischen und japanischen Unternehmen entlang der Beschreibungsebenen waren also weitgehend durch zeitlich vorgelagerte Stadien der Unternehmensexistenz und des Internationalisierungsprozesses bestimmt.

Zwar sind der physische und der kulturelle Bereich des administrativen Erbes durchaus dem Einfluss des externen Kontexts (insbesondere nationale Besonderheiten kultureller und bildungsbezogener Art, politische Systeme sowie landesspezifische Industrialisierungsmuster) ausgesetzt (Calori et al. 1997), doch sind es eben die kontextuellen Bedingungen der Vergangenheit, die über das administrative Erbe das Gegenwartshandeln des internationalen Unternehmens beeinflussen. Für die Manager des internationalen Unternehmens ist es also nicht möglich, im Falle einer Veränderung des Handlungskontexts des jeweiligen Unternehmens die Unternehmensparameter völlig flexibel, ohne Berücksichtigung der in der Vergangenheit liegenden Entwicklungen anzupassen.

Bartlett und Ghoshal erkennen, dass das administrative Erbe für internationale Unternehmen eine zweiseitige Klinge darstellt. Einerseits vermag es als Wettbewerbsvorteil zu dienen, weil es dem Unternehmen im Marktgeschehen ein Profil gibt und überdies Kontinuität, Kalkulierbarkeit sowie Verlässlichkeit in den Aktionen bewirkt. Andererseits kann es auch dazu führen, dass Notwendigkeiten eines organisatorischen Wandels verkannt werden. Insbesondere steht in vielen Unternehmen das administrative Erbe der Notwendigkeit zur Neukonfiguration und Verbreiterung von Strategien gegenüber.

Bartlett und Ghoshals Fallstudien verdeutlichen, dass internationale Unternehmen auch im Strategie- und Organisationsbereich pfadabhängig sind. Historische Prägung besteht also nicht nur im Bereich der Auswahl von Gastländern und Markteintrittsformen, sondern gleichermaßen in der Architektur des internationalen Unternehmens als Ganzes. Weiterhin zeigen diese Studien sowie Nachfolgearbeiten von Calori et al. (1997), Lubatkin et al. (1998) sowie Zalan und Lewis (2006), dass die Strategien und Organisationsformen internationaler Unternehmen insbesondere mit den Besonderheiten, die früher im Stammland des jeweiligen internationalen Unternehmens geherrscht haben, in Verbindung zu bringen sind.

3.4 Macharzina und Engelhards GAINS-Paradigma

Die Kernüberlegungen der Pfadabhängigkeitstheorie erfahren auch durch das von Macharzina und Engelhard (1984, 1991) für die Internationalisierungsforschung vorgeschlagene GAINS-Paradigma eine inhaltliche Stützung. Dieser *Gestalt-oriented Approach of International Business Strategies* vermutet ja ebenfalls, dass die Internationalisierung als Teil der Unternehmensentwicklung über die Zeit hinweg stattfindet und er stützt sich ebenfalls auf die Grundannahme, dass ein Verständnis für die Anpassungsdynamik internationaler Unternehmen dann am besten gewonnen werden kann, wenn ein Rückgriff auf die als Chronologie des Zusammenwirkens von unternehmenspolitischen und Umwelt-Ereignissen verstandene Unternehmensgeschichte erfolgt (Macharzina/Engelhard 1984).

Intellektuelle Parallelen zwischen den beiden Konzepten bestehen aber auch insofern, als im GAINS-Paradigma vermutet wird, dass während der Ruhephasen keinesfalls eine absolute Stabilität der Ausprägungen der Unternehmensvariablen besteht, sondern sich vielmehr eine kontinuierliche Veränderung derselben ereignet, deren relativ stetige Verlaufsform von den am Anfang der Ruhephase vorhandenen und den zeitlich noch davor liegenden situativen Umständen bestimmt ist. Diese durch eine Stetigkeit der Veränderung gekennzeichneten Abschnitte sind für die Entwicklungsgeschichte des internationalen Unternehmens deshalb von großer Bedeutung, da sie einen wesentlich längeren Zeitraum der Unternehmenshistorie bestimmen als die durch Turbulenz geprägten Übergangsphasen (Macharzina/Engelhard 1984). Aber auch die Annahme, dass das in internationalen Unternehmen bestehende übersummativ zusammenwirkende Variablengefüge erheblich durch Faktoren wie die Unternehmenskultur, durch eingespielte Machtverhältnisse, durch berufliche Selbsteinschätzungen

bestimmter Unternehmensmitglieder oder durch kognitive Schemata einflussreicher Top-Manager geprägt ist (Macharzina/Engelhard 1984), verweist auf die dem GAINS-Paradigma zugrundegelegte Annahme einer historischen Bedingtheit der Unternehmensentwicklung. Die Unternehmenskultur spiegelt, nämlich genau so wie bestehende Machtstrukturen und kognitive Managerschemata, die Vorwelt des internationalen Unternehmens wider. Sie bilden sich über langwierige Sozialisationsprozesse heraus und haben eine hohe Beharrungskraft.

Eine Gegenüberstellung der Pfadabhängigkeitstheorie mit dem „allgemeinen“ Gestaltansatz (Macharzina/Wolf 2008, Wolf 2000a), als dessen Ableger das GAINS-Paradigma zu verstehen ist, fördert weitere Hinweise zu Tage, die auf ein hohes Maß an inhaltlicher Entsprechung hindeuten. Erheblich erscheint zunächst, dass Unternehmen, die eine gestalthafte Variablenanordnung aufweisen, gegenüber geringfügigen Veränderungen von Umweltvariablen vergleichsweise immun sind. Verändert sich eine Umweltvariable innerhalb einer bestimmten Bandbreite, dann bleibt das Gesamtgefüge der Variablenbeziehungen aufgrund des im Unternehmen bestehenden hohen Maßes an interner Konsistenz zunächst erhalten. Stimmige Konfigurationen sind also in der Lage, temporäre, sich innerhalb bestimmter Erheblichkeitsgrenzen bewegende Veränderungen externer Einflussgrößen "abzufedern" (Wolf 2000a). Inhaltlich lässt sich die vergleichsweise große Veränderungsresistenz stimmiger Variablenkonfigurationen bei kleineren Veränderungen externer Größen damit erklären, dass Manager (1) sich der begrenzten Biegsamkeit bzw. Belastbarkeit unternehmerischer Strukturen durchaus bewusst sind, (2) ein Gespür für Gestalten haben und daher bestehende, in sich stimmige Gestalten so lang wie möglich schonen, (3) wissen, dass viele der im Kontext von Unternehmen auftauchenden und für wichtig erachteten Themen keine nachhaltige Bedeutung besitzen und (4) wissen, dass Gestaltübergänge einen großen Verbrauch an Ressourcen (z. B. Projektteams einrichten, Berater finanzieren oder Hardware umstellen) erfordern. Und schließlich passt (5) vielfach das Timing insofern nicht, als dann, wenn eigentlich ein Gestaltwechsel erforderlich wäre, es im Unternehmen an den nötigen Mitteln mangelt (Wolf 2008).

Aber nicht nur die Annahme der großen Nachhaltigkeit von historischen Ereignissen, sondern auch diejenige des Aufeinanderfolgens bestimmter Variablenkonfigurationen – was ja erst zur Pfadkreation führt – wird durch den Gestaltansatz gestützt. So konnten Miller und Friesen (1980) in ihren auf *Übergangsmuster* ausgerichteten Fallstudienforschungen zeigen, dass die zeitlich unmittelbar aufeinander folgenden Konfigurationen inhaltlich durchaus gut zueinander passen. Geben also Unternehmen ihre stimmigen Variablenkonfigurationen zugunsten

anderer stimmiger Variablenkonfigurationen auf, dann gehen sie zu solchen über, die inhaltlich mit den bislang verwendeten harmonieren. Nach den Befunden von Miller und Friesen gilt dies zwar nicht für sämtliche Unternehmen, aber zumindest jedoch für die erfolgreichen. Zwar mangelt es im Bereich des internationalen Managements noch an einer umfassenden Prüfung dieser längsschnittorientierten Stimmigkeitsidee, doch liegen bezogen auf den Strategie-Struktur-Aspekt internationaler Unternehmen ausschnittshafte Partialbelege vor: So zeigt die Untersuchung von Wolf (2000b), dass viele zunächst schwach diversifizierte internationale Unternehmen, die zu dieser Zeit zweckmäßigerweise mit einer Funktionalstruktur operierten, im Zuge ihrer Diversifikationsbemühungen die funktionale Gliederungsdimension um eine produktorientierte ergänzt haben und somit zur Funktions-Produkt-Matrix übergegangen sind. Mit der Hinzufügung der produktorientierten Dimension haben sie somit einen „cross-sectional fit“ realisiert, die Beibehaltung der funktionalen Gliederungsdimension hat ihnen einen „longitudinal fit“ gesichert.

3.5 Kutschkers 3-E-Konzept

Mit dem von Kutschker im Jahr 1993 (1996) erstmals vorgestellten und später mit Bäurle und Schmid weiter spezifizierten (1997) 3-E-Konzept liegt eine alternative managementorientierte Konzeptualisierung der Dynamik internationaler Unternehmen vor. Ausgangspunkt der Überlegungen ist die Annahme, dass internationale Unternehmen zu komplex sind, als dass sie vom Management konsequent und in allen Teilbereichen in die Richtung eines in sich (variablen-)stimmigen Systems gesteuert werden könnten. In vielen Teilbereichen des internationalen Unternehmens seien managerseitig allenfalls mittelbare Einwirkformen anwendbar, wie sie von der Evolutionstheorie her bekannt sind. In internationalen Unternehmen würden deshalb parallel zueinander verschiedene Arten von Internationalisierungsprozessen ablaufen, die sich voneinander nicht nur hinsichtlich ihrer Gestaltbarkeit, sondern auch bezüglich ihrer räumlichen Ausdehnung und Einwirktiefe unterscheiden. Drei Arten von Internationalisierungsprozessen seien auseinanderzuhalten:

- *Inkrementale Evolutionsprozesse.* Diese bestehen aus einer Vielzahl kleiner und kleinster Veränderungen, die sich permanent, gleichzeitig, aber inhaltlich relativ unabhängig in vielen Teilbereichen des internationalen Unternehmens ereignen. Inkrementale Evolutionsprozesse sind in aller Regel lokal konzentriert und durch individuelle Absichten einzelner

Manager motiviert. Sie finden sich in internationalen Unternehmen aber auch deshalb, weil es vielen nachgelagerten Managern an einer integrativen konzeptionellen Gesamt-sicht mangelt, die für eine stimmig-integrierte Weiterentwicklung des internationalen Un-ternehmens unabdingbar ist. Die durch das Merkmal des Selbstorganisatorischen gepräg-ten inkrementalen Evolutionsprozesse erzeugen einen organisatorischen Wandel geringer Einwirktiefe, bei dem allenfalls die Oberflächenstruktur, also die Formalaspekte der Or-ganisationsgestaltung, nicht jedoch die Tiefenstruktur, verstanden als das Insgesamt der im internationalen Unternehmen bestehenden wertbezogenen, motivationalen und kogni-tiven Orientierungen, verändert wird.

- *Internationalisierungsepisoden.* Sie stellen längere, relativ klar definierbare Zeitabschnitte mit einem erhöhten Aktivitätsniveau in der Unternehmensentwicklung dar. In aller Regel beziehen sie sich auf mehrere verbundene Geschäftsprozesse und die Oberflächengestalt des Unternehmens wird signifikant verändert. Die zu bewältigenden Probleme sind für die Beteiligten ungewöhnlich, neuartig und komplex, was die Einrichtung von Projektteams oder die Zuhilfenahme von Beratern erfordert. Internationalisierungsepisoden werden häu-fig in Gang gesetzt, wenn eine partielle Unvereinbarkeit der Oberflächen- und Tiefen-struktur des internationalen Unternehmens vorliegt.
- *Integrativ gestaltete Epochen.* Sie stellen langjährige Transitionen dar, welche das gesam-te internationale Unternehmen grundlegend verändern. Derartige Epochen werden in aller Regel vom Top Management auf dem Wege eines Epochemanagements initiiert und be-gleitet. Auslöser von Epochen sind im Unternehmen bestehende, vom Top Management als Konsequenz der zahlreichen Evolutionsprozesse wahrgenommene Spannungen. Inte-ressant ist, dass die das Epochemanagement initiiierenden Top Manager zu Prozessbeginn oft selbst nicht genau spezifizieren können, zu welchem Zielpunkt und über welche Inter-ventionsschritte die erforderliche Transition erfolgen soll. Die Umsetzung von Epochen erfolgt durch den Einsatz einer Vielzahl von Teilaktivitäten, welche fundamentale Verän-derungen bis hinein in die Tiefenstruktur des internationalen Unternehmens bewirken.

Welcher Anteil der Internationalisierung eher dem klassischen inkrementalen Evolutionsmo-dell und welcher einer gerichteten, Top-Management-induzierten Weiterentwicklung folgt, ist nach Kutschker (1993, S. 21) letztlich nur auf dem empirischen Wege zu klären.

Das Kutschkorsche 3-E-Modell stellt insofern eine wesentliche Bereicherung der Internationalisierungsforschung dar, als es für eine realitätsgerechte Konzeptualisierung von Internationalisierungsprozessen sorgt. Die Annahme, dass sich die Weiterentwicklung internationaler Unternehmen weder einseitig als Ergebnis eines vom Top-Management systematisch, kohärent und bis in alle Endglieder der Systemarchitektur hinein geplanten und umgesetzten Maßnahmenbündels noch ausschließlich als Ergebnis eines zufallsgesteuerten, unkoordinierten Sich-Treiben-Lassens präsentiert, erscheint der Wirklichkeit zu entsprechen. Aber auch eine Gegenüberstellung des 3-E-Modells mit der Pfadabhängigkeitstheorie führt zu interessanten Einsichten. So bemühen sich beide Konzepte um eine wirklichkeitsnahe Rekonstruktion der im internationalen Unternehmen ablaufenden Weiterentwicklungsprozesse. Sie sind beiderseits eher deskriptiv als präskriptiv angelegt. Weiterhin weist das Kutschkorsche Konzept darauf hin, dass die Strategien und Maßnahmen in erheblichem Maße von den im internationalen Unternehmen tief eingelagerten kognitiven und motivationalen Faktoren geprägt sind, was ebenfalls mit der Logik der eher von der Vergangenheit als von dem Hier und Jetzt ausgehenden Pfadabhängigkeitstheorie entspricht. Auch wird darauf hingewiesen, dass die Verhaltensweisen und Entwicklungspfade internationaler Unternehmen nicht als bloße Reflexe auf den gegenwärtigen unternehmensinternen und -externen Kontext begriffen werden dürfen. Genau so wie die Pfadabhängigkeitstheorie bietet das 3-E-Konzept Raum für Faktoren wie Emergenz und Zufall. Und schließlich spielen auch im 3-E-Konzept kleinste Ereignisse eine entscheidende Rolle hinsichtlich der Gesamtentwicklung internationaler Unternehmen. Dies gilt insbesondere für das Teilkonzept internationaler Evolutionsprozesse, wonach die Internationalisierungsrouten von Unternehmen, also das Nacheinander der Ländermarkteintritte, weniger ökonomischem und strategischem Kalkül, sondern eher der Erfahrung und der soziopsychischen Distanz der Entscheidungsträger vom Zielland entspricht.

Insgesamt führt die Durchsicht der fünf Konzepte zu dem Gesamtergebnis, dass Argumente der Pfadabhängigkeitstheorie im Internationalen Management durchaus existent sind. Die Pfadabhängigkeitstheorie kommt somit als intellektuell reizvolles Hintergrundkonzept der Internationalisierungsforschung in Betracht. Gleichwohl bleibt festzuhalten, dass eine systematische Umsetzung dieser Theorie in Forschungsprojekten dieses Bereiches bislang noch nicht geleistet worden ist.

4 Forschungsprogrammatische Konsequenzen

Im Schlussabschnitt dieses Beitrags sollen nun einige forschungsprogrammatische Konsequenzen aufgezeigt werden, die sich aus einer Zugrundelegung der Pfadabhängigkeitstheorie bei Studien der Internationalen Managementforschung ergeben. Ausgerichtet werden soll die nachfolgende Diskussion auf die *empirische* Forschung, weil offensichtlich ist, dass das Pfadabhängigkeitsdenken in der allgemeinen theoretischen Dimension wesentlich besser elaboriert ist als in der feldspezifisch empirischen. Zwei Teilfragen sollen dabei behandelt werden: Erstens ist zu klären, welche inhaltlichen Aspekte in den Mittelpunkt der pfadabhängigkeitstheoretisch fundierten Internationalisierungsforschung zu stellen sind. Und zweitens muss Klarheit über Methoden gewonnen werden, die im Rahmen pfadabhängigkeitsorientierter Forschung Erfolg versprechen.

4.1 Inhaltliche Aspekte empirischer Pfadabhängigkeitsforschung

Am Anfang einer jeglichen Umsetzung der Pfadabhängigkeitstheorie in einem empirischen Forschungsprojekt des Internationalen Managements ist die Frage zu beantworten, welche internationalen Unternehmen als Untersuchungsobjekte in Betracht kommen. Da die obigen Überlegungen gezeigt haben, dass pfadkreierende Ereignisse vielfach unternehmens- oder branchenspezifischer Natur sind, erscheint es günstig, wenn die Stichprobe der zu studierenden internationalen Unternehmen nicht zu heterogen besetzt ist. Günstig erscheint insbesondere ein Sample von ähnlich großen Unternehmen der gleichen Branche, weil dann noch am ehesten gewährleistet ist, dass das Spektrum der auf die Unternehmen und ihre Merkmale einwirkenden Faktoren relativ gleichartig ist. Würde hingegen ein branchenübergreifendes Sample mit Unternehmen sehr unterschiedlicher Größe zusammengestellt, dann dürfte es ungleich schwieriger sein, Faktoren zu identifizieren, die eine Pfadabhängigkeit in der Unternehmensentwicklung bewirkt haben.

Ist das Sample der zu erforschenden internationalen Unternehmen bestimmt, dann ist zu klären, welche ihrer Merkmale in die Analyse einzubeziehen sind. Es bedarf keiner Erläuterung, dass in einer Umsetzung der Pfadabhängigkeitstheorie im Bereich des Internationalen Managements die *Sondermerkmale internationaler* Unternehmen in den Vordergrund zu stellen sind. Es sind also Variablen zu eruieren, die sich in nationalen Unternehmen so nicht finden.

Möglich erscheinen dabei Charakteristika des Gesamtunternehmens wie internationale strategische Orientierungen, internationale Markteintrittsstrategien, Formalstrukturen der grenzüberschreitenden Organisation, prozessuale Instrumente zur Abstimmung von In- und Auslandseinheiten oder Nationalitätenmischungen bei den Führungskräften internationaler Unternehmen (vgl. zu diesen Merkmalen Macharzina/Wolf 2008). Bei der Festlegung dieser Analysevariablen sollte mit großer Sorgfalt die Prüffrage gestellt werden, ob im Bereich der jeweiligen Variablen konzeptionelle oder empirische Forschungsergebnisse verfügbar sind, die auf eine logische Abfolge unterschiedlicher Ausprägungen der jeweiligen Variablen hinweisen. Zu denken ist etwa an die Abfolge von internationalen, multinationalen, globalen bis hin zu transnationalen strategischen Orientierungen, den Übergang von domestischen Organisationsstrukturen zur International-Division-Struktur und schließlich zu länderübergreifenden Organisationsstrukturen (Macharzina/Wolf 2008) oder den Switch von ethnozentrischen über polyzentrische hin zu geozentrischen Mustern der internationalen Personalpolitik.

Ein weiterer Hinweis hinsichtlich der Untersuchung des Pfadabhängigkeitsphänomens im Bereich der grenzüberschreitenden Unternehmenstätigkeit findet in der pfadabhängigkeitstheoretischen Annahme seinen Ursprung, dass ab dem Zeitpunkt des Auftretens kleiner historischer Ereignisse die zuvor größere Vielfalt der Variablenausprägungen zu schwinden und statt dessen ein bestimmtes Verhaltensmuster zu dominieren beginnt. Es ist somit zu prüfen, ob und wenn ja bei welchen internationalisierungsspezifischen Variablen der Sampleunternehmen im Zeitablauf eine Konvergenz vorliegt. Dabei wäre eine größere Menge internationaler Unternehmen entlang von Merkmalen wie den vorgenannten über die Zeit hinweg systematisch zu erforschen und es wäre zunächst festzuhalten, bei welchen dieser Variablen eine Verhaltensangleichung besteht und bei welchen nicht. Dieser Prüfprozess hat in einer frühen Phase der pfadabhängigkeitstheoretisch basierten Internationalisierungsforschung zu erfolgen, da es im Falle eines Nichtbestehens derartiger Konvergenzen keinen Sinn macht, die Pfadabhängigkeitsidee weiterzuverfolgen. Wo nichts konvergiert, wo in der Gesamtfläche des Verhaltensspielraums keine immer wieder beschrifteten Laufspuren ersichtlich sind, besteht keine Pfadabhängigkeit. Werden jedoch Konvergenzen entdeckt, dann sind die nachfolgenden Untersuchungsschritte vorzugsweise auf jene Variablen auszurichten, bei denen die Streubreite des Verhaltens über die Zeit hinweg zurückgegangen ist.

In dem nächsten Schritt des Forschungsprojekts muss es dann darum gehen herauszufinden, welche Größen die Konvergenz der sich angleichen Variablen bewirkt haben. Es muss also

die Suche nach den kleinen historischen Ereignissen aufgenommen werden, die oben als „Initialzündler“ von pfadabhängigen Prozessen identifiziert worden sind. Es empfiehlt sich, insbesondere in diesem Schritt der Ursachensuche intensiv auf die Methoden der qualitativen empirischen Sozialforschung zurückzugreifen. In Betracht kommen insbesondere Tiefeninterviews von Managern, die über viele Jahre in zentralen Positionen für das jeweilige internationale Unternehmen tätig waren. Ein Rückgriff auf qualitative Forschungsmethoden erscheint hier besonders erforderlich, da quantitative Forschungsmethoden aufgrund ihrer eher geschlossen-vorstrukturierten Natur der Informationserhebung kaum in der Lage sein dürften, die wirklichen Treiber von derartigen Konvergenzprozessen zu ermitteln. Offen gestaltete Tiefeninterviews führen den Forscher hingegen auf die „privaten“, ihm bislang nicht bekannten, in dem jeweiligen Unternehmen wesentlichen verhaltensleitenden Logiken hin. Auch bei einem Rückgriff auf derartige qualitative Methoden dürfte die Suche nach „small historic events“ freilich kein leichtes Unterfangen sein, weil sie – wie es der Begriff ja schon andeutet – in aller Regel unerheblich erscheinen und weil die von ihnen hin zu den konvergierenden Variablen bestehende Logik den Forschern in aller Regel nicht klar und kristallin vor den Augen liegt.

Als Wegweiser für den nächsten Schritt pfadabhängigkeitstheoretisch fundierter Internationalisierungsforschung kann dann ebenfalls die Erkenntnis dienen, dass die Pfadabhängigkeitstheoretiker annehmen, dass das aktuelle Verhalten von Unternehmen nicht notwendigerweise aus den gegenwärtigen situativen Umständen, sondern vorrangig aus den früheren Zuständen des jeweiligen Unternehmens gespeist ist. Dies führt zu der Erkenntnis, dass *prüfende* pfadabhängige Internationalisierungsforschung dergestalt situationstheoretisch ausgerichtet sein sollte, dass im Spektrum der das Verhalten internationaler Unternehmen erklärenden Variablen *sowohl* Merkmale des gegenwärtigen Kontexts *als auch* solche enthalten sind, welche frühere Phasen der Unternehmensentwicklung repräsentieren. Als vergangenheitsbezogene Variablen kommen insbesondere die im vorausgehenden Abschnitt aufgedeckten kleinen historischen Ereignisse in Betracht. Trifft (1) die pfadabhängigkeitstheoretische Basisannahme der großen Bedeutung vergangener Ereignisse und Zustände des internationalen Unternehmens zu, sind (2) die Erklärungsvariablen aus Gegenwart und Vergangenheit sinnvoll gewählt, operationalisiert und gemessen und sind (3) die Hypothesen vernünftig elaboriert, dann müssten die vergangenheitsbezogenen, das „Selbst“ des internationalen Unternehmens charakterisierenden Variablen das gegenwärtige Verhalten des internationalen Unternehmens stärker, zumindest jedoch ähnlich stark erklären wie die gegenwartsbezogenen Variablen.

Wenn es hingegen nicht möglich ist, das gegenwärtige Verhalten des jeweiligen internationalen Unternehmens inhaltlich schlüssig aus seinem bisherigen sowie den vermuteten small historic events abzuleiten, dann lohnt sich eine Weiterverfolgung der Pfadabhängigkeitstheorie in diesem Erkenntnisbereich nicht.

Oben wurde dargelegt, dass die Pfadabhängigkeitstheoretiker davon ausgehen, dass insbesondere adaptive Erwartungen, hohe Setup- und Fixkosten, dynamische Skalenerträge, Lerneffekte, Koordinationseffekte, direkte Netzexternalitäten, Komplementaritätseffekte zwischen Technologien, Learning-by-Using-Effekte, begrenzte Managerrationalitäten, die Dominanz bestimmter kognitiver Schemata, asymmetrische Machtverteilungen im Unternehmen sowie die Existenz starker impliziter Regeln und Routinen positive Rückkoppelungen auslösen, die für ein Zurückgehen der Devianz im Spektrum gezeigter Verhaltensweisen sorgen. Ausgehend von diesem in der Literatur relativ sauber verargumentierten Spektrum an Konvergenztreibern muss es in den Forschungsprojekten somit darum gehen zu prüfen, welche Relevanz jeder dieser Faktoren im Bereich der grenzüberschreitenden Unternehmenstätigkeit aufweist. Gelingt es aufzuzeigen, dass diesen Faktoren auch im Internationalen Management eine hohe Bedeutung zukommt, dann stellt dies einen vergleichsweise starker Beleg für die Anwendbarkeit der Pfadabhängigkeitstheorie dar. Insbesondere sollte auch geprüft werden, in welchem Maße diese Faktoren die Konvergenz im konkreten empirischen Projekt verursacht haben.

Hat das empirische Projekt zu dem Ergebnis geführt, dass die Verhaltensweisen der studierten internationalen Unternehmen konvergieren, auf bestimmte kleine historische Ereignisse zurückführbar und aus dem Pfad heraus erklärbar sind, dann sollten in einem nächsten Untersuchungsschritt jene internationalen Unternehmen näher betrachtet werden, deren pfadabhängiges Verhalten *nicht* gut zu dem zur gleichen Zeit bestehenden Kontext passt. Eine derartige Ausrichtung des nächsten Untersuchungsschritts erscheint sinnvoll, da bei internationalen Unternehmen, deren gegenwärtiges Verhalten sowohl zu den aktuellen situativen Umständen passt als auch eine stringente Fortsetzung seiner bisherigen Entwicklungsmuster darstellt, nicht eindeutig belegt werden kann, dass das gegenwärtige Verhalten eher eine Fortführung früherer Phasen der Unternehmensentwicklung als eine gelungene Abstimmung des Unternehmens mit seinen derzeit herrschenden Rahmenbedingungen ist. Bezogen auf die somit in den Vordergrund zu stellenden, cross-sectional nicht gut abgestimmten Unternehmen sollte dann versucht werden herauszuarbeiten, welche Faktoren dafür gesorgt haben, dass sich diese Unternehmen trotzdem auf der nicht situationskonformen Bahn weiterentwickelt haben. Es

müssen Gründe gesucht werden, warum diese Unternehmen es unterlassen haben, zur einer Abgestimmtheit mit ihren Rahmenbedingungen zurückzukehren. Es muss also elaboriert werden, welche Faktoren ihr lock-in bewirkt haben.

4.2 Methodische Aspekte empirischer Pfadabhängigkeitsforschung

Der aufmerksame Leser dürfte festgestellt haben, dass im vorigen Abschnitt eher ein Prozess der inhaltlich ungerichteten explorativen Forschung als ein solcher der hypothesengeleiteten prüfenden Forschung charakterisiert worden ist. Ein exploratives Vorgehen erscheint hier angemessen, da im Internationalen Management bislang nur sehr wenige längsschnittorientierte Zusammenhangsvermutungen mit einem hohen empirischen Erährungsgrad verfügbar sind. Gleichwohl möchte der Verf. anregen, in dem Prozess der explorativen Pfadabhängigkeitsforschung nicht ausschließlich qualitative empirische Forschungsmethoden einzusetzen. Würde eine solche einseitige Akzentsetzung erfolgen, dann wäre die Gefahr groß, dass Fallstudie an Fallstudie aneinandergereiht wird, dass auch historische Ereignisse und Rückkopplungsprozesse identifiziert werden, die im jeweiligen Fall zur Pfadkreation beigetragen haben, dass es jedoch nicht möglich wird, einzelfallübergreifende Wirkmechanismen der Pfadentstehung und -erhaltung aufzudecken.

Nachfolgend sollen nun in aller Kürze einige quantitative Forschungsmethoden angesprochen werden, die für die empirische Pfadforschung von Bedeutung sein dürften.

- Natürlich werden auch bei pfadabhängigkeitstheoretisch fundierten Studien zum Internationalen Management Verfahren der Zusammenhangsanalyse, insbesondere korrelations- und regressionsanalytische Methoden zu den am häufigsten verwendeten Werkzeugen gehören. Allerdings werden im vorliegenden Fragenzusammenhang – wie oben dargelegt – insbesondere vergangenheitsorientierte Größen als Prädiktoren des gegenwärtigen Verhaltens internationaler Unternehmen zu berücksichtigen sein.
- Clusteranalytische Verfahren können dazu eingesetzt werden, um Gruppen internationaler Unternehmen zu identifizieren, die ähnliche Variablenverläufe über die Zeit hinweg aufweisen. Hierzu müssen jedoch Veränderungsgrößen und nicht zeitpunktbezo-

gene Zustandsgrößen in den clusteranalytischen Prozess eingespeist werden (zu Details der methodischen Durchführung vgl. Miller/Friesen 1982).

- Da die Pfadabhängigkeitstheorie vermutet, dass die Herausbildung von Pfaden der Unternehmensentwicklung in erheblichem Maße aus punktuellen Ereignissen der Unternehmensgeschichte resultiert, bieten sich insbesondere Verfahren der Ereignisstudie (Gerpott/Jakopin 2006) als Methode an. Im vorliegenden Untersuchungszusammenhang würden diese Verfahren versuchen, die aus dem Eintreten der *small historic events* ausgelösten Effekte hinsichtlich der Verlaufsform von Schlüsselvariablen internationaler Unternehmen abzuschätzen. Als mögliche Auslöser für veränderte Verlaufsformen der Schlüsselvariablen können unternehmensexterne und -interne Ereignisse getestet werden. Hierzu sind rigorose Vorher-Nachher-Vergleiche durchzuführen. Allerdings müsste es im vorliegenden Untersuchungsfeld – im Gegensatz zu den herkömmlichen, insbesondere in der Kapitalmarktforschung eingesetzten Standardformen der Ereignisstudie – darum gehen zu prüfen, ob sich ab dem Zeitpunkt des Ereignisses *die Richtung und Verlaufsform* der abhängigen Variablen verändert hat. Einzelheiten zur Vorgehensweise bei der Anwendung von Ereignisstudien bietet das einschlägige Schrifttum (Wagenpfeil 1996; Gerpott/Jakopin 2006; Jahn 2007).
- Schließlich bieten sich Hazard-Analysen als Verfahren zur Datenanalyse an. Dieses sich als Sonderform des regressionsanalytischen Instrumentenkastens präsentierende Verfahren ist auf die Untersuchung des Auftretens von Ereignissen, als deren Folge sich ein Zustandswechsel bei den Schlüsselvariablen des internationalen Unternehmens ergibt, im Zeitablauf auf Basis von Längsschnitt- und Paneldaten zugeschnitten (Blossfeld/Hamerle/Mayer 1989; Garczorz 2001). Im Gegensatz zu statischen Modellen ist aber nicht nur der Ausprägungswert der Schlüsselvariablen vor und nach dem Ereignis bedeutsam, sondern es interessiert zusätzlich noch die Zeitdauer bis zum Zustandswechsel sowie die Geschwindigkeit der Veränderung der abhängigen Variablen im Nachgang des Ereignisses. Errechnet wird ein Hazardwert, welcher die Wahrscheinlichkeit beziffert, dass die Schlüsselvariablen des internationalen Unternehmens zu einem bestimmten Zeitpunkt eine Ausprägungsveränderung eines bestimmten Ausmaßes erfahren.

Literatur

- Ackermann, Rolf, Pfadabhängigkeit, Institutionen und Regelreform, Tübingen 2001.
- Aharoni, Yair, The Foreign Investment Decision Process, Harvard Business School Press: Boston 1966.
- Arthur, W. Brian, Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-In by Historical Events, in: The Economic Journal, Band 99, 1989, Heft 394, S. 116-131.
- Arthur, W. Brian, Increasing Returns and Path Dependence in the Economy, Ann Arbor 1994.
- Bartlett, Christopher A., Building and Managing the Transnational – The New Organizational Challenge, in: Porter, Michael E. (Hrsg.), Competition in Global Industries, Boston 1986, S. 367-401.
- Bartlett, Christopher A., Ghoshal, Sumantra, Managing Across Borders – The Transnational Solution, Boston 1989.
- Bartlett, Christopher A., Ghoshal, Sumantra, Transnational Management – Text, Cases, and Readings in Cross-border Management, 2. Auflage, Chicago 1995.
- Beyer, Jürgen, Pfadabhängigkeit – Über institutionelle Kontinuität, anfällige Stabilität und fundamentalen Wandel, Frankfurt/Main 2007.
- Blossfeld, Hans-Peter, Hamerle, Alfred, Mayer, Karl Ulrich, Hazard-Raten-Modelle in der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, in: Allgemeines Statistisches Archiv, 73. Jg., 1989, S. 213-238.
- Braun, Gerhard, Die Theorie der Direktinvestition, Köln 1988.
- Brewer, Paul, Psychic Distance and Australian Export Market Selection, in: Australian Journal of Management, 32. Jg., 2007, Heft 1, S. 73-94.
- Calori, Roland et al., Modelling the Origins of Nationally-Bound Administrative Heritages – A Historical Institutional Analysis of French and British Firms, in: Organization Science, 8. Jg., 1997, Heft 6, S. 681-696.
- Chetty, Sylvie, Campbell-Hunt, Collin, A Strategic Approach to Internationalization – A Traditional Versus a 'Born-Global' Approach, in: Journal of International Marketing, 12. Jg., 2004, Heft 1, S. 57-81.
- David, Paul A., Clio and the Economics of QWERTY. In: The American Economic Review, 75. Jg., 1985, Heft 2, S. 332-337.
- David, Paul A., Path Dependence, its Critics and the Quest for 'Historical Economics', in: Garrouste, Pierre, Ioannides, Stavros (Hrsg.), Evolution and Path Dependence in Economic Ideas – Past and Present, Cheltenham 2001, S. 15-40.

- Dietrich, Michael, Strategic Lock-in as a Human Issue – The Role of Professional Orientation, in: Magnusson, Lars, Ottoson, Jan (Hrsg.), *Evolutionary Economics and Path Dependence*, Cheltenham 1997, S. 79-97.
- Dow, Douglas, A Note on Psychological Distance and Export Market Selection, in: *Journal of International Marketing*, 8. Jg., 2000, Heft 1, S. 51-64.
- Dow, Douglas, Karunaratna, Amal, Developing a Multidimensional Instrument to Measure Psychic Distance Stimuli, in: *Journal of International Business Studies*, 37. Jg., 2006, Heft 5, S. 578-602.
- Forsgren, Mats, The Concept of Learning in the Uppsala Internationalization Process Model – A Critical Review, in: *International Business Review*, 11. Jg., 2002, Heft 3, S. 257-277.
- Garczorz, Ingo, Anwendung der Hazard-Analyse im Marketing – Einführung und Literaturüberblick, Arbeitspapier des Lehrstuhls für Innovation, neue Medien und Marketing der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, Kiel 2001.
- Geißler, Cornelia, Was ist Pfadabhängigkeit?, in: *Harvard Business Manager*, 29. Jg., 2007, Heft 11, http://harvardbusinessmanager.de/img/cat/HBMO/was_ist-1107.pdf, Zugriff am 30.05.2008.
- Gerpott, Torsten, Jakopin, Nejic M., Ereignisstuden – Eine kapitalmarktorientierte Metodik zur Bewertung von neuen unternehmensbezogenen Informationen, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 35. Jg., 2006, Heft 2, S. 66-72.
- Henisz, Witold J., Delios, Andrew, Uncertainty, Imitation, and Plant Location – Japanese Multinational Corporations, 1990-1996, in: *Administrative Science Quarterly*, 46. Jg., 2001, Heft 3, S. 443-475.
- Hofstede, Geert, *Cultures Consequences: International Differences in Work-related Values*, Beverly Hills et al. 1980.
- Holtbrügge, Dirk, Pfadabhängigkeit des Internationalisierungsprozesses? – Ein empirischer Test der Lerntheorie der Internationalisierung von Johanson/Vahlne in Unternehmungen der deutschen Automobilindustrie, in: *Zeitschrift für Management*, 1. Jg., 2006, Heft 4, S. 378-404.
- Jahn, Karoline, *Ereignisstuden – Überblick über die Methode*, saarbrücken 2007.
- Johanson, Jan, Vahlne, Jan-Erik, The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, in: *Journal of International Business Studies*, 8. Jg., 1977, Heft 1, S. 22-32.
- Johanson, Jan, Wiedersheim-Paul, Finn, The Internationalization of the Firm. Four Swedish Cases, in: *Journal of Management Studies*, 12. Jg., 1975, Heft 3, S. 305-322.
- Koch, Jochen, Strategic Paths and Media Management – A Path Dependence Analysis of the German Newspaper Branch of High Quality Journalism, in: *Schmalenbach Business Review*, 60. Jg., 2008, Heft 1, S. 50-73.

Kutschker, Michael, Dynamische Internationalisierungsstrategie, Arbeitspapier der Katholischen Universität Eichstätt, Ingolstadt 1993.

Kutschker, Michael, Evolution, Episoden und Epochen – Die Führung von Internationalisierungsprozessen, in: Engelhard, Johann (Hrsg.), Strategische Führung internationaler Unternehmen, Wiesbaden 1996, S. 1-37.

Kutschker, Michael, Bäurle, Iris, Schmid, Stefan, International Evolution, International Episodes, and International Epochs – Implications for Managing Internationalization, in: Management International Review, 37. Jg., 1997, Special Issue 2, S. 101-124.

Kutschker, Michael, Schmid, Stefan, Internationales Management, 6. Auflage, München – Wien 2008.

Lubatkin, Michael et al., Managing Mergers Across Borders – A Two-Nation Exploration of a Nationally Bound Administrative Heritage, in: Organization Science, 9. Jg., 1998, Heft 6, S. 670-684.

Macharzina, Klaus, Engelhard, Johann, Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit – Vorüberlegungen zur Konzeption eines Forschungsprogramms, Arbeitspapier der Universität Hohenheim, Stuttgart 1984.

Macharzina, Klaus, Engelhard, Johann, Paradigm Shift in International Business Research – From Partist and Eclectic Approaches to the GAINS Paradigm, in: Management International Review, 31. Jg., 1991, Special Issue, S.23-43.

Macharzina, Klaus, Wolf, Joachim, Unternehmensführung – Das internationale Managementwissen – Konzepte, Methoden, Praxis, 6. Aufl., Wiesbaden 2008.

Mahoney, James, Path Dependence in Historical Sociology, in: Theory and Society 29. Jg., 2000, S. 507-548.

Martin, Xavier, Swaminathan, Anand, Mitchell, Will, Organizational Evolution in the interorganizational Environment: Incentives and Constraints on International Expansion Strategy, in: Administrative Science Quarterly, 43. Jg., 1998, Heft 3, S. 566-601.

Miller, Danny, Friesen, Peter H., Archetypes of Organizational Transition, in: Administrative Science Quarterly, 25. Jg., 1980, Heft 2, S. 268-299.

Miller, Danny, Friesen, Peter H., The Longitudinal Analysis of Organizations – A Methodological Perspective, in: Management Science, 28. Jg., 1982, Heft 9, S. 1013-1034.

O'Grady, Shawna, Lane, Harry W., The Psychic Distance Paradox, in: Journal of International Business Studies, 27. Jg., 1996, Heft 2, S. 309-333.

Pierson, Paul, Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics, in: The American Political Science Review, 94. Jg., 2000, Heft 2, S. 251-267.

Ronen, Simcha, Shenkar, Oded, Clustering Countries on Attitudinal Dimensions – A Review and Synthesis, in: Academy of Management Review, 10. Jg., 1985, Heft 3, S. 435-454.

Schäcke, Mirco, Pfadabhängigkeit in Organisationen – Ursache für Widerstände bei Reorganisationsprojekten, Berlin 2005.

Schmidt-Buchholz, Alexandra, Born Globals – Die schnelle Internationalisierung von High-tech Start-ups, Lohmar – Köln 2001.

Schreyögg, Georg, Sydow, Jörg, Koch, Jochen, Organisatorische Pfade – Von der Pfadabhängigkeit zur Pfadkreation?, in: Schreyögg, Georg, Sydow, Jörg (Hrsg.), Managementforschung 13: Strategische Prozesse und Pfade, Wiesbaden 2003, S. 257-294.

Stinchcombe, Arthur L., Social Structure and Organizations, in: March, J. G. (Hrsg.), Handbook of Organizations, Chicago 1965, S. 142-193.

Swift, Jonathan S., Cultural Closeness as a Facet of Cultural Affinity – A Contribution to the Theory of Psychic Distance, in: International Marketing Review, 16. Jg., 1999, Heft 2/3, S. 182-201.

Wagenpfeil, Stefan, Dynamische Modelle zur Ereignisanalyse, Dissertation, Ludwig-Maximilians-Universität München 1996.

Wolf, Joachim, Der Gestaltansatz in der Management- und Organisationslehre, Wiesbaden 2000a.

Wolf, Joachim, Strategie und Struktur 1955-1995 – Ein Kapitel der Geschichte deutscher nationaler und internationaler Unternehmen, Wiesbaden 2000b.

Wolf, Joachim, Organisation, Management, Unternehmensführung – Theorie, Praxisbeispiele, Kritik, 3. Aufl., Wiesbaden 2008.

Zalan, Tatiana, Lewis, Geoffrey, Administrative Heritage – An Exploratory Study of Large Australian Firms, in: Australian Journal of Management, 31. Jg., 2006, Heft 2, S. 293-312.