

Guserl, Anna

**Book**

## Internationalisierungsprozesse und Finanzstrategien: Ansätze und empirische Analysen

Forschungsergebnisse der Wirtschaftsuniversität Wien, No. 58

**Provided in Cooperation with:**

Peter Lang International Academic Publishers

*Suggested Citation:* Guserl, Anna (2013) : Internationalisierungsprozesse und Finanzstrategien: Ansätze und empirische Analysen, Forschungsergebnisse der Wirtschaftsuniversität Wien, No. 58, ISBN 978-3-653-02885-0, Peter Lang International Academic Publishers, Frankfurt a. M., <https://doi.org/10.3726/978-3-653-02885-0>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/178467>

**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.*



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

# Internationalisierungs- prozesse und Finanzstrategien

ANNA KATHERINA GUSERL



# Forschungsergebnisse der Wirtschaftsuniversität Wien



Band 58

ANNA KATHERINA GUSERL

# **Internationalisierungs- prozesse und Finanzstrategien**

Ansätze und empirische Analysen

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

The Deutsche Nationalbibliothek lists this publication in the Deutsche Nationalbibliografie; detailed bibliographic data is available in the internet at <http://dnb.d-nb.de>.

Open Access: Die Online-Version dieser Publikation ist unter der internationalen Creative Commons Lizenz CC-BY 4.0 auf [www.peterlang.com](http://www.peterlang.com) und [www.econstor.eu](http://www.econstor.eu) veröffentlicht. Erfahren Sie mehr dazu, wie Sie dieses Werk nutzen können: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>.



Dieses Buch ist Open Access verfügbar aufgrund der freundlichen Unterstützung der ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft.

Gefördert durch die Wirtschaftsuniversität Wien.

Umschlaggestaltung:  
Atelier Platen, nach einem Entwurf  
von Werner Weißhappl.

Universitätslogo der Wirtschaftsuniversität Wien:  
Abdruck mit freundlicher Genehmigung  
der Wirtschaftsuniversität Wien.

ISSN 1613-3056  
ISBN 978-3-653-02885-0 (E-Book)  
DOI 10.3726/978-3-653-02885-0  
ISBN 978-3-631-62431-9 (Print)

© Peter Lang GmbH  
Internationaler Verlag der Wissenschaften  
Frankfurt am Main 2013

PL Academic Research ist ein Imprint der Peter Lang GmbH

[www.peterlang.de](http://www.peterlang.de)



# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	VII
Tabellenverzeichnis .....	XI
Abkürzungsverzeichnis .....	XIII
1 Einleitung .....	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit.....	5
1.3 Forschungsdesign .....	6
1.4 Aufbau der Arbeit .....	10
2 Internationalisierungsprozess .....	14
2.1 Begriff der Internationalisierung.....	14
2.2 Dynamik als Einfluss und Rahmenbedingung der Internationalisierung .....	28
2.3 Prozess der Internationalisierung .....	40
2.4 Messung der Internationalisierung.....	49
2.5 Zwischenresumée .....	77
3 Ausgewählte Prozessansätze der Internationalisierung .....	79
3.1 Vernachlässigung dynamischer Aspekte .....	80
3.2 Produktlebenszyklusmodell von Vernon .....	85
3.3 Behavioristische Theorie der Direktinvestitionen von Aharoni .....	92
3.4 Uppsala-Modell.....	100
3.5 Das Helsinki-Modell nach Luostarinen .....	118
3.6 GAINS-Ansatz von Macharzina/Engelhard .....	129
3.7 Das ‚3-E-Modell‘ von Kutschker/Bäurle.....	136
3.8 Zwischenresumée .....	160
4 Finanzstrategische Aspekte der Unternehmensinternationalisierung .....	167
4.1 Internationalisierung aus der Perspektive des Internationalen Finanzmanagements.....	168

4.2 Finanzstrategische Unternehmenssteuerung von Internationalisierungsprozessen .....	240
4.3 Zwischenresumée .....	252
5 Empirische Langzeitanalyse von Internationalisierungsprozessen .....	255
5.1 Einleitung .....	255
5.2 Untersuchungsdesign .....	256
5.3 Realwirtschaftliche und kapitalmarktbezogene Internationalisierungsprozesse .....	264
5.4 Verlaufsformen der realwirtschaftlichen Internationalisierung .....	288
5.5 Entwicklung der finanzstrategischen Kenngröße ‚Gearing‘ .....	321
5.6 Interdependente Betrachtung von Internationalisierungsprozess und Gearing .....	328
5.7 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen .....	343
6 Schlussbetrachtung .....	347
Literaturverzeichnis .....	352
Anhang .....	379



# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Forschungsdesign.....	9
Abbildung 2: Forschungsphasen .....	10
Abbildung 3: Aufbau der Arbeit .....	13
Abbildung 4: Kapitelaufbau 2.1 Der Begriff der Internationalisierung.....	14
Abbildung 5: Holistischer Ansatz der Internationalisierung .....	18
Abbildung 6: Sechs Eigenschaften der Internationalisierung nach Fischer (2006).....	26
Abbildung 7: Kapitelaufbau 2.2 Dynamik als Einfluss und Rahmenbedingung der Internationalisierung .....	28
Abbildung 8: zyklische Zeitkonzeption .....	31
Abbildung 9: Das Zeitatom .....	32
Abbildung 10: Aufbau des Begriffs Dynamik .....	35
Abbildung 11: Modelle des organisationalen Wandels .....	37
Abbildung 12: Theorien der Organisationsentwicklung und des organisationalen Wandels .....	44
Abbildung 13: S-Kurven-Verlauf der Unternehmensentwicklung .....	48
Abbildung 14: Kapitelaufbau 2.3 Messung der Internationalisierung.....	50
Abbildung 15: Dual-Integratives Konzept der Internationalität der Unternehmung.....	54
Abbildung 16: Dimensionen der Internationalisierung nach Hassel et al.....	71
Abbildung 17: Kapitelaufbau 3 Ausgewählte Prozessansätze der Internationalisierung.....	79
Abbildung 18: Establishment Chain .....	102
Abbildung 19: Internationalisierungsmuster in konzentrischen Kreisen.....	103
Abbildung 20: Das Uppsala-Modell der Internationalisierung .....	104
Abbildung 21: Das um Netzwerkgedanken erweiterte Uppsala-Modell von Johanson/Vahlne (1990) .....	108
Abbildung 22: Internationalisierungssituationen nach Johanson/Mattsson .....	111
Abbildung 23: Muster von Internationalisierungsprozessen nach Vahlne/Nordström .....	111

Abbildung 24: Das Modell des lateral rigiden Entscheidungsprozesses nach Luostarinen .....	120
Abbildung 25: Dynamischer Internationalisierungsprozess im Helsinki Modell .....	124
Abbildung 26: Internationaler Fingerabdruck .....	140
Abbildung 27: Drei Prozesstypen der Internationalisierung .....	142
Abbildung 28: Prozesstrilogie der Internationalisierung .....	150
Abbildung 29: Internationalisierungsgrad/-potential Matrix .....	156
Abbildung 30: Kapitelaufbau 4 Finanzstrategische Aspekte der Unternehmensinternationalisierung .....	168
Abbildung 31: Fünf zentrale Gestaltungsbereiche des Finanzmanagements ...	172
Abbildung 32: Das internationale Finanzmanagement .....	176
Abbildung 33: Strategisches Finanzmanagement im Fokus einer Drei-Ebenen-Betrachtung.....	179
Abbildung 34: Dimensionen der Internationalisierung nach Welch/ Luostarinen (1988) .....	208
Abbildung 35: Hypothetischer Vergleich des Internationalisierungsgrades .....	210
Abbildung 36: Dynamisches ressourcenorientiertes Internationalisierungsmodell von Sharma (2001).....	230
Abbildung 37: Dimensionen der Finanzierungsstruktur internationaler Unternehmen .....	246
Abbildung 38: Realindex in 1995 .....	270
Abbildung 39: Kapitalindex in 1995.....	272
Abbildung 40: Internationalisierungsgrade im Jahr 1995.....	273
Abbildung 41: Realindex in 2005 .....	275
Abbildung 42: Kapitalindex in 2005.....	277
Abbildung 43: Internationalisierungsgrade im Jahr 2005.....	278
Abbildung 44: Verlaufsanalyse der Dimensionen der Internationalisierung nach Hassel et al. (2000).....	280
Abbildung 45: identifizierte Verlaufsformen des Internationalisierungsprozesses.....	284

Abbildung 46: Interdependenz von Internationalisierungsprozess und Finanzierungsstruktur.....	288
Abbildung 47: unternehmensspezifisches Ausgangsniveau der Internationalisierung.....	292
Abbildung 48: Niveau der Internationalisierung am Ende des Betrachtungszeitraumes .....	294
Abbildung 49: Veränderungsintensität der Internationalisierungsprozesse gesamter Betrachtungszeitraum und ab 1994 .....	296
Abbildung 50: Zusammenhang von Ausgangsniveau und Veränderungsintensität der Internationalisierung .....	297
Abbildung 51: Summe der quadrierten Abweichungen vom linearen Internationalisierungsverlauf.....	299
Abbildung 52: Dynamik der Internationalisierung - Betrachtung kleiner Summen quadrierter Abweichungen.....	299
Abbildung 53: Summe der Abweichungen vom linearen Internationalisierungsverlauf.....	301
Abbildung 54: Die 5 Verlaufsformen des Internationalisierungsprozesses im Überblick.....	303
Abbildung 55: Verlaufsform 'Hockeyschläger'.....	304
Abbildung 56: Verlaufsform 'Hockeyschläger' bei sehr starker Internationalität .....	305
Abbildung 57: Verlaufsform 'zackig' .....	306
Abbildung 58: Verlaufsform 'zackig mit großen Veränderungen' - Teil I.....	307
Abbildung 59: Verlaufsform 'zackig mit großen Veränderungen' - Teil II .....	308
Abbildung 60: Verlaufsform 'wellenförmig' .....	309
Abbildung 61: Verlaufsform 'bogenförmig' .....	310
Abbildung 62: Verlaufsformen und Phasen der Internationalisierung .....	313
Abbildung 63: Die 5 Verlaufsformen der Internationalisierung und ihre wesentlichen Charakteristika .....	314
Abbildung 64: Gearing-Maximalwerte der untersuchten Unternehmen .....	325
Abbildung 65: Gearing-Mediane der untersuchten Unternehmen.....	325
Abbildung 66: Gearing-Korridor verstärkt eigenfinanzierter Wachstumsstrategien.....	326

Abbildung 67: Gearing-Korridor verstärkt fremdfinanzierter Wachstumsstrategien.....	327
Abbildung 68: Interdependente Betrachtung der Wienerberger AG .....	330
Abbildung 69: Integriertes Wachstumsmodell der Wienerberger AG .....	335
Abbildung 70: Interdependente Betrachtung der voestalpine AG .....	338
Abbildung 71: Gearing der Verbund AG.....	387
Abbildung 72: Gearing der VA TECH AG.....	388
Abbildung 73: Gearing der Porr AG.....	388
Abbildung 74: Interdependente Betrachtung der EVN AG .....	389
Abbildung 75: Interdependente Betrachtung der OMV AG .....	389
Abbildung 76: Interdependente Betrachtung der Böhler-Uddeholm AG .....	390
Abbildung 77: Interdependente Betrachtung der Mayr-Melnhof AG .....	390
Abbildung 78: Interdependente Betrachtung der Constantia Packaging AG ...	391
Abbildung 79: Interdependente Betrachtung der BWT AG .....	391
Abbildung 80: Interdependente Betrachtung der Lenzing AG .....	392
Abbildung 81: Interdependente Betrachtung der Rosenbauer AG .....	392
Abbildung 82: Interdependente Betrachtung der Agrana AG .....	393

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ausgewählte Internationalisierungsindikatoren.....	56
Tabelle 2: TNI-Ranking für Top 25 Unternehmen weltweit im Jahr 2008 .....	60
Tabelle 3: Würdigung des TNI im dual-integrativen Ansatz.....	61
Tabelle 4: Würdigung des TASi im dual-integrativen Ansatz.....	64
Tabelle 5: Dimensionen des DOI <sub>INTS</sub> .....	65
Tabelle 6: Würdigung des DOI <sub>INTS</sub> im dual-integrativen Ansatz .....	68
Tabelle 7: Würdigung des Real-, Kapital- und Leitbildindex im dual- integrativen Ansatz.....	77
Tabelle 8: Phasen des Internationalisierungsprozesses im POM-Modell.....	126
Tabelle 9: Charakterisierung von Evolution, Episode und Epoche .....	149
Tabelle 10: Vergleich der Internationalisierungsprozessmodelle.....	165
Tabelle 11: Die drei finanzstrategischen Evaluierungsdimensionen .....	184
Tabelle 12: Finanzstrategische Evaluierung des Produktlebenszyklusmodell von Vernon .....	189
Tabelle 13: Finanzstrategische Evaluierung der behavioristischen Theorie von Aharoni (1966) .....	196
Tabelle 14: Management des Marktrisikos im Uppsala-Modell.....	199
Tabelle 15: Finanzstrategische Evaluierung des Uppsala-Modells inkl. Weiterentwicklungen .....	202
Tabelle 16: Finanzstrategische Evaluierung des Helsinki-Modells nach Luostarinen.....	207
Tabelle 17: Finanzstrategische Evaluierung des GAINS-Ansatzes von Macharzina/Engelhard .....	214
Tabelle 18: Finanzstrategische Evaluierung des '3-E-Modells' von Kutschker/Bäurle.....	222
Tabelle 19: Klassische Systematisierungen von Ressourcen.....	228
Tabelle 20: Finanzstrategien .....	236

Tabelle 21: Finanzwirtschaftliche Ziele und Potential .....	243
Tabelle 22: Produktionsunternehmen im ATX seit 1990 .....	258
Tabelle 23: Übersicht über Datenverfügbarkeit zur Berechnung der Real- und Kapitalindizes .....	281
Tabelle 24: Charakterisierung der identifizierten Verlaufsformen des holistischen Internationalisierungsprozesses .....	283
Tabelle 25: Fünf Verlaufsformen der Internationalisierung .....	311
Tabelle 26: kombinierte Betrachtung der Analyse der Verlaufsformen realwirtschaftlicher Internationalisierung .....	315
Tabelle 27: Zusammenfassung der Hypothesen und Ergebnisse zum Internationalisierungsprozessverlauf.....	319
Tabelle 28: Übersicht über Datenverfügbarkeit und Einbezug der Unternehmen in die Gearing-Analyse.....	322

# Abkürzungsverzeichnis

ADR	American Depositary Receipts
AG	Aktiengesellschaft
AL	Ausland
ATS	Schilling (1 EUR = 13,7603 ATS)
ATX	Austrian Traded Index
CAPM	Capital Asset Pricing Model
DAX	Deutscher Aktienindex
Diss.	Dissertation
DOI	Degree of Internationalization Scale (Index von Daniel Sullivan)
EBRD	Europäische Bank für Wiederaufbau und Entwicklung (European Bank for Reconstruction and Development)
EVA	Economic Value Added
FCF	Free Cash-Flow
FDI	Foreign Direct Investment
GB	Geschäftsbericht
H	Hypothese
HGB	Handelsgesetzbuch
IAS	International Accounting Standards
IB	International Business
iCAPM	Internationales Capital Asset Pricing Model
i.d.R.	In der Regel
IFRS	International Financial Reporting Standards
IL	Inland
IMF	International Monetary Fund
i.O.	im Original
IR	Investor Relations

IRR	Internal Rate of Return
KZfSS	Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie
MPIfG	Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung
MNC	Multinational Company/Corporation
MNE	Multinational Enterprise
NPV	Net Present Value
NY ADR-Programm	New York American Depositary Receipt Programme
ÖIAG	Österreichische Industrieholding AG
QIB	Qualified Institutional Buyer
ROCE	Return on Capital Employed
SEC	Securities and Exchange Commission
SEAQ London	Stock Exchange Automated Quotation System London
TASi	Transnational Activity Spread Index
TNI	Transnationality Index
UGB	Unternehmensgesetzbuch (ab 2007, von 1938 – 2007: Handelsgesetzbuch (HGB))
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
UNO	United Nations Organization
US GAAP	United States General Accepted Accounting Principles
WACC	Weighted Average Cost of Capital
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Das Wirtschaftsstudium
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
zfbf	Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung



# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

Die Internationalisierung der Wirtschaft ist inzwischen zu einem äußerst komplexen Phänomen avanciert, deren Relevanz sowohl für die Managementpraxis als auch im Rahmen der wissenschaftlichen Beschäftigung nicht mehr in Frage gestellt wird. So verzeichneten die Veröffentlichungen zum Thema Internationalisierung sowie der Globalisierung in den letzten 20 Jahren nicht nur einen inflationären Anstieg in journalistischen oder populärwissenschaftlichen Werken sondern auch eine signifikante Zunahme in wissenschaftlichen Beiträgen.<sup>1</sup> Im wissenschaftlichen Diskurs werden die beiden Begriffe Globalisierung und Internationalisierung vielfach synonym gebraucht.<sup>2</sup> Von einigen AutorInnen wird Globalisierung aber auch als Teilphänomen der Internationalisierung bzw. als besonders starke Ausprägung der Internationalisierung aufgefasst.<sup>3</sup>

„Internationalisierung“ im weiten Sinn steht mit einer Globalisierung von Märkten, der Veränderung von Wirtschaftsordnungen wie etwa der Transformationsprozesse in den ehemaligen Ostblockstaaten, mit dem Rückzug des Staates aus Wirtschaftsunternehmen, z.B. im Rahmen von groß angelegten Privatisierungswellen, sowie einer voranschreitenden Liberalisierung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen im Zusammenhang. Sie wird zudem beschleunigt und begünstigt durch die Entwicklungen in der Informations- und Kommunikationstechnologie.<sup>4</sup> In einer gesamtwirtschaftlichen Betrachtung versteht man unter Globalisierung einen Transformationsprozess einer Gesellschaftsformation, welche gekennzeichnet ist durch eine Deregulierung des nationalstaatlichen Regelwerks. Dadurch entsteht ein ökonomischer Raum, der gerade nicht mehr durch einzelstaatliche Grenzen und Bestimmungen umschrieben wird. Globalisierung ist im Wesentlichen ein durch wirtschaftliche Kräfte getriebener Prozess, dessen unmittelbare Ursachen die räumliche Reorganisation der Produktion, der internationale Handel und die Integration der Finanzmärkte sind.<sup>5</sup> Im Besonderen hat

---

1 Siehe etwa Auswertungen von Literaturdatenbanken von Dörrenbacher (1999), die v.a. seit 1993 einen sprunghaften Anstieg von Veröffentlichungen in der Globalisierungsliteratur aufgrund der geführten Standortdebatte aufzeigen. Beiträge zum Thema Internationalisierung stiegen weniger sprunghaft dafür in längerfristiger Perspektive kontinuierlicher an (vgl. Dörrenbacher (1999), S. 28ff.).

2 Vgl. Lipsey (1998).

3 Vgl. etwa Germann et al. (1996). Zur Definition des Begriffs „Internationalisierung“ siehe Abschnitt 2.1.1.

4 Vgl. Krystek/Zur (2002), S. 3.

5 Vgl. Sideri (1997), S. 38, Altvater/Mahnkopf (2004), S. 31ff.

sich die Globalisierung der Finanz- und Kapitalmärkte, die traditionell eng an die realökonomischen Vorgänge auf den Waren-, Dienstleistungs- und Arbeitsmärkten, gekoppelt sind<sup>6</sup>, von einer parallelen Entwicklung in Richtung Internationalität bzw. Globalität zu einer stärker globalen Ausprägung als in den anderen Märkten und einer Verselbständigung dieses Bereiches hin entwickelt<sup>7</sup>. Dennoch muss die internationale Finanzierung mit nationalen Regulierungssystemen zurechtkommen, die zwar teils protektionistisch erscheinen, jedoch nationale Finanzsysteme vor Missbrauch schützen und Stabilität und Effizienz im jeweiligen Kulturhintergrund<sup>8</sup> gewährleisten sollen.<sup>9</sup>

Auf Mikroebene geht ‚Internationalisierung‘ mit einer Vielzahl von Veränderungen eines Unternehmens einher und kann als ein dynamischer Prozess<sup>10</sup> angesehen werden, da Internationalisierung per se Veränderung ist und Veränderungen einen dynamischen Charakter aufweisen. Dabei unterliegen sämtliche Unternehmensbereiche einem Wandel, der sich während dieses Internationalisierungsprozesses vollzieht. Im Rahmen einer Prozessbetrachtung eines Phänomens nimmt der Faktor ‚Zeit‘ einen besonderen Stellenwert ein, in der die Veränderung stattfindet – egal ob man nun von dynamischen Umfeldveränderungen, dem organisationalen Wandel oder der Entwicklung bestimmter Teilbereiche eines Unternehmens spricht. Veränderungen manifestieren sich nur innerhalb eines gewissen Zeitraumes bzw. lassen sich nur im Rahmen einer Langzeitbetrachtung feststellen. Prozesse, Strategien bzw. Entwicklungsmuster eines Unternehmens zeichnen sich zudem gerade für unternehmensexterne Personen erst

---

6 Vgl. Bowe/Dean (2001), S. 559.

7 Die Gründe hierfür sind vielschichtig und beinhalten neben der voranschreitenden Liberalisierung, der Entwicklungen auf dem Telekommunikationssektor auch beispielsweise die Entstehung und rasante Verbreitung innovativer (derivativer) Finanzinstrumente, deren Handel losgelöst vom zugrunde liegenden Fianztitel stattfindet wie etwa Optionen, Swaps und Futures. Buckley/Ghauri (2006) klassifizieren die Finanz- und Kapitalmärkte bereits als global – „Financial markets are already very closely integrated internationally, so that no individual ‚national capital markets‘ can have a sustainable independent existence.“ (Buckley/Ghauri (2006), S. 79).

8 Derartige vorbeugende nationale regulative Maßnahmen fokussieren sich auf historisch problematische Bereiche wie etwa Betrug, Veruntreuung von Geldern, Amtsmissbrauch und Wortlaute um einen professionelles Vorgehen zu garantieren (vgl. Laulajainen (2000), S. 217).

9 Vgl. Laulajainen (2000), S. 216. Zu Kapitalkontrollen siehe etwa Berg/Guisinger (2001). Siehe zudem Abschnitt 4.1.1.

10 Siehe Johanson/Vahlne (1977, 1990), Melin (1992), Kutschker/Schmid (2006), S. 1080ff., Macharzina/Wolf (2005). Zur Dynamik siehe genauer Abschnitt 2.2.2 und der Prozess wird in Abschnitt 2.3 näher erläutert.

im Laufe der Zeit ab.<sup>11</sup> Die Erforschung zeitlich-dynamischer Fragestellungen, insbesondere in Form von Langzeitstudien, wurde in der Forschungsdisziplin des Internationalen Managements nur unzureichend vorangetrieben. Nur wenige Arbeiten (hierzu zählen insbesondere die Uppsala-<sup>12</sup> und Helsinki Schulen<sup>13</sup> oder das ‚3-E-Modell‘ von Kutschker und Baurle<sup>14</sup>) beschäftigen sich mit der Verlaufsform des Internationalisierungsprozesses.

Eine verstärkte Kapitalmarktorientierung und damit einhergehende Tendenzen zur Disintermediation<sup>15</sup> sowie auch die Entwicklung und Diffusion innovativer Finanzinstrumente<sup>16</sup> haben auch die Unternehmensfinanzierung einem Wandel unterworfen. Remmers (2004) spricht von einer regelrechten „Metarmorphose“ des internationalen Finanzmanagements in den letzten 35 Jahren.<sup>17</sup> Glaum (1999) zeigt etwa auf, dass die mit der Globalisierung der Kapitalmärkte einhergehenden Veränderungen direkten oder indirekten Einfluss auf die Rechnungslegung internationaler Unternehmen haben.<sup>18</sup> Diese Dynamiken führen auch zu einem Wandel in der externen Unternehmensanalyse und der Unternehmenssteuerung, etwa durch die Entwicklung des Shareholder-Value-Konzeptes Anfang der 90er Jahre bzw. neuer Rating-Verfahren.<sup>19</sup> Internationale Unternehmen verfügen über ein breiteres Möglichkeitspektrum der Finanzierung als nationale Unternehmen, womit sich die Unternehmensfinanzierung eines internationalen Unternehmens von der eines nationalen Unternehmens abhebt.<sup>20</sup> Durch ihre internationale Präsenz wird etwa der Zugang zu nationalen und internationalen Finanzmärkten und damit die Kapitalbeschaffung erleich-

---

11 Siehe Abschnitt 2.3.

12 Siehe Abschnitt 3.4.

13 Siehe Abschnitt 3.5.

14 Siehe Abschnitt 3.7.

15 Disintermediation bezeichnet einen Vorgang, der eine direkte Nutzung der Wertpapiermärkte beinhaltet und somit eine Verdrängung der Banken als Kreditgeber zur Folge hat (vgl. Behrendt (2001), S. 9). Im Zusammenhang mit diesem Phänomen stehen vor allem neue und zum Teil komplexe Finanzierungsmöglichkeiten, wie z.B. die Verbriefung von Kreditforderungen (Securitization).

16 Siehe dazu etwa Dufey (2003), S. 6f.

17 Vgl. Remmers (2004), S. 155.

18 Vgl. Glaum (1999), S. 309. Es werden insbesondere die internationalen Portfolio-Investitionen als Antriebsfaktor zur Globalisierung der Finanzmärkte sowie die Internationalisierung der Eigenkapitalfinanzierung als maßgebliche Einflussfaktoren für die Rechnungslegung genannt.

19 Vgl. Giesel (1999), Kyrle (2006).

20 Siehe Abschnitt 4.1.1.

tert.<sup>21</sup> Die Unternehmensfinanzierung eines internationalen Unternehmens ist aber zugleich auch durch eine erhöhte Komplexität gekennzeichnet, die aus der Heterogenität der Umweltbedingungen<sup>22</sup> (unterschiedliche Wirtschafts-, Rechts-, Steuer- und Finanzsysteme sowie unterschiedliche Kulturen und Sprachen) und aus der Konzernstruktur resultiert. Darin manifestiert sich ein ganzheitliches und strategisches Steuerungserfordernis für das internationale Finanzmanagement.<sup>23</sup>

Aus unternehmenspolitischer Sicht führt die Globalisierung der Märkte zu einer Zunahme der betriebswirtschaftlichen Chancen und Risiken und bewirkt eine Intensivierung und räumliche Ausdehnung des Wettbewerbs. Die Realisierung von länderübergreifenden Skaleneffekten (economies of large scale) und Verbundvorteilen (economies of scope) wird zur Notwendigkeit, um als Unternehmen langfristig international weiter bestehen zu können.<sup>24</sup> Dabei steht eine unternehmensindividuelle Internationalisierungsstrategie im Vordergrund, die mit einer individuellen Verlaufsform in Bezug auf die Intensität und die Geschwindigkeit des Internationalisierungsprozesses verknüpft ist. Investitionen in ausländische Geschäftstätigkeiten, insbesondere in Direktinvestitionen, sind zu einem selbstverständlichen und langfristig stark wachsenden Bestandteil der internationalen Wirtschaft geworden. Die jeweilige Internationalisierungsstrategie muss aber erst ‚finanziert‘ werden. Damit stehen finanzstrategische Fragen zur Steuerung des Internationalisierungsprozesses, des Kapitalbedarfs, der Kapitalstruktur und des Risikos im Vordergrund.<sup>25</sup> Die Betrachtung der Interdependenzen zwischen Internationalisierungsprozess und Finanzstrategie gewinnt aktuell in der Literatur – sowohl im Bereich des Internationalen Managements als auch im ‚Corporate Finance‘ – an Bedeutung. Die Forschung auf diesem Gebiet steht aber noch sehr in ihren Anfängen.<sup>26</sup>

Die Untersuchung des Internationalisierungsprozesses bedarf somit nicht nur die Einnahme einer dynamischen Perspektive, sondern vielmehr eines ganzheitlicheren, strategischen Ansatzes. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich genau mit der Frage, wie die Berücksichtigung von finanzstrategischen Aspekten zu einem besseren Verständnis von unterschiedlichen Verlaufsformen von Internationalisierungsprozessen führen kann. Mit dieser Arbeit soll zudem ein Bei-

---

21 Vgl. Perlitz (2004), S. 469.

22 Vgl. auch Pausenberger (1981), S. 177.

23 Vgl. Glaum/Brunner (2003), S. 307ff.

24 Vgl. Welge/Holtbrügge (2006), S. 29.

25 Vgl. Koch (2006), S. 3.

26 Siehe Abschnitt 4.1.4.2.

trag zur stärkeren Integration der Forschungsbereiche des Internationalen Managements und des ‚Corporate Finance‘ geleistet werden.

## 1.2 Zielsetzung der Arbeit

„Es ist wichtig festzuhalten, dass es nicht bloß schwieriger ist, Neues zu tun, sondern dass es überhaupt etwas wesentlich andres involviert.“<sup>27</sup>

In der Aufarbeitung der einschlägigen Literatur zur Internationalisierungsprozessforschung und dem internationalen Finanzmanagement wurden untenstehende Forschungslücken und Zielsetzungen für diese Arbeit identifiziert. Diese münden teils in eine Weiterentwicklung der Theorieansätze und werden teils in der empirischen Analyse aufgegriffen.

In der Literatur gibt es Uneinigkeit zum Verlauf des Internationalisierungsprozesses. Im Vordergrund stehen daher einerseits die zusammenfassende Darstellung wesentlicher zeitlich-dynamischer Ansätze und andererseits deren kritische Würdigung. Es sollen insbesondere deren Limitationen, Anwendungsbereiche und Aussagen zur Verlaufsform der Internationalisierung herausgearbeitet werden.

Daraus abgeleitet wird ein Versuch der empirischen Identifikation von unterschiedlichen Verlaufsformen unternommen, und zwar diese mittels des Konzepts der internationaler Evolution, Episode und Epoche zu charakterisieren. Dazu ist im Vorfeld eine Operationalisierung des ‚3-E-Modells‘ von Kutschker und Bäurle<sup>28</sup> vorzunehmen. Diese geschieht durch die Indikatoren des Hassel et al. Index (‚Real- und Kapitalindex‘).<sup>29</sup>

In den Internationalisierungsprozessmodellen werden Finanzfragen bereits in unterschiedlichem Ausmaß thematisiert. Diese werden in der Literatur jedoch nicht oder nur am Rande besprochen und auch nicht in Folge in empirische Studien zu diesen Modellen eingebunden. Es wird deshalb im Rahmen dieser Arbeit eine konzeptionelle und theoretische finanzstrategische Evaluierung wesentlicher Internationalisierungsprozessmodelle vorgenommen, die dem Leser bzw. der Leserin aufzeigen soll, in welchem Ausmaß eine integrative Betrachtung auf diesem Gebiet in der einschlägigen Literatur stattgefunden hat. Zudem soll damit ein weiterer Schritt zum Brückenschlag zwischen den beiden Forschungsbereichen auf theoretischer Ebene gesetzt werden.

---

27 Schumpeter (1912), S. 121.

28 Siehe Abschnitt 3.7.

29 Siehe Abschnitt 2.4.4.

Die alleinige Betrachtung der realwirtschaftlichen Internationalisierung ist unzureichend um die Dynamik des Internationalisierungsprozesses zu begreifen. Daraus resultieren die Forderung einer integrativen Analyse von real- und kapitalwirtschaftlichen Aspekten sowie die Wahl einer geeigneten Finanzkennzahl. Die Hinzunahme einer finanzstrategischen Größe soll Aufschluss zur Steuerung des gesamten Internationalisierungsprozesses liefern und eine Erweiterung des ‚3-E-Modells‘ darstellen. Dies wird im Rahmen der Empirie untersucht.

Schließlich liegt eine wesentliche Forschungslücke und damit Zielsetzung dieser Arbeit in der ganzheitlicheren Langzeitbetrachtung der Dynamik des Internationalisierungsprozesses. Neben aus der Literatur abgeleiteten Zielsetzungen der Dissertation soll die empirische Langzeitstudie Aufschluss über die Entwicklung des Internationalisierungsgrades österreichischer börsenotierter Produktionsunternehmen für einen Zeitraum ab der Ostöffnung im Jahr 1990 liefern.

## 1.3 Forschungsdesign

Der methodische Ausgangspunkt ist die empirische Betrachtung des Internationalisierungsprozesses auf Unternehmensebene. In diesem Sinne wird Internationalisierung nicht als universelles Phänomen<sup>30</sup> verstanden, jedoch soll u.a. untersucht werden, ob ‚typische‘ Verlaufsformen charakterisiert werden können. Durch die Analyse über einen Zeitraum von teils mehr als 15 Jahren wird der Forderung der Literatur nach Langzeitanalysen in der Internationalisierungsprozessforschung nachgekommen. Swoboda (2002) stellt fest, dass die meisten umfangreichen Studien zu Internationalisierungsprozessen auf punktuellen Querschnittsdaten basieren, wobei aus Vergleichen zwischen verschiedenen Stufen der Internationalität Rückschlüsse auf die Entwicklung des jeweiligen Unternehmens gemacht werden. Dies ist jedoch nur begrenzt aussagefähig.<sup>31</sup> Hingegen kann ein Fallstudiendesign wie z.B. bei Eckert/Mayrhofer (2005), die eine Langzeituntersuchung des Aventis Konzerns zur Identifizierung von Epochen durchgeführt haben<sup>32</sup>, eine Entwicklung im Detail beleuchten. Es können aber Probleme zur Generalisierbarkeit der Aussagen sowie ein hohes Abstraktionsni-

---

30 Vgl. etwa Hassel et al. (2000a), die in ihrer Untersuchung große Varianzen zwischen Unternehmen und Sektoren bei allen Indikatoren und Dimensionen der Internationalität festgestellt haben (vgl. Hassel et al. (2000a), S. 14.).

31 Vgl. Swoboda (2002), S. 297.

32 Vgl. Eckert/Mayrhofer (2005).

veau auftreten.<sup>33</sup> Bei zeitlich-dynamischen Fragestellungen sind das Forschungsziel und die Methodik enger miteinander verwoben als bei der Vielzahl von Querschnittsanalysen: „Denn hier bestimmt nicht nur das empirische Forschungsziel das methodische Vorgehen, sondern auch die Möglichkeiten der Datengewinnung wirken reglementierend.“<sup>34</sup> Als Methodik wurde daher die Bilanzanalyse („Geschäftsberichtsanalyse“)<sup>35</sup> gewählt und als Datengrundlage werden die jährlich vom jeweiligen Konzern publizierten Geschäftsberichte herangezogen.

Der Charakter der Untersuchung ist eher explorativ, da der Untersuchungszweck weniger der Theorieüberprüfung (Begründungszusammenhang) als eher dem Bereich der Hypothesengenerierung (Entdeckungszusammenhang) zuzuordnen ist.<sup>36</sup> Dementsprechend ist auch das Untersuchungsdesign als qualitativ einzustufen, da kein vorgefertigtes Analyseschema zur Anwendung kommt, sondern auf Besonderheiten, Interdependenzen und den Gesamtzusammenhang abgestellt wird.<sup>37</sup>

Der Beginn der Untersuchung wurde mit dem Jahr 1990 auf das Jahr nach der Ostöffnung gesetzt, in der österreichische Unternehmen ihre Internationalisierungsaktivitäten verstärkt ausgeweitet haben.<sup>38</sup> Um Aussagen über österreichische Unternehmen<sup>39</sup> treffen zu können, werden diejenigen Unternehmen ausgewählt, die seit dem Jahr 1990 bzw. seit ihrer jeweiligen Erstnotiz, für eine Langzeituntersuchung jedoch mindestens 10 Jahre, im Prime Market bzw. Standard Market Continuous der Wiener Börse notieren.<sup>40</sup>

---

33 Vgl. Swoboda (2002), S. 297.

34 Swoboda (2002), S. 297.

35 Zur Methodik der Bilanzanalyse und ihren Limitationen siehe genauer Abschnitt 5.2.2 und Abschnitt 5.2.3.

36 Vgl. Brüsemeister (2000), S. 21.

37 Lamnek weist auf den Prozesscharakter im Rahmen der qualitativen Methodik, bei dem Prozessualität sowohl dem Forschungsgegenstand als auch dem Forschungsakt selbst zu unterstellen ist. Die Handlungsmuster der Akteure sollen dokumentiert, analytisch rekonstruiert und durch das verstehende Nachvollziehen erklärt werden (vgl. Lamnek (2005), S. 23).

38 So stiegen etwa die ausländischen Direktinvestitionen in Osteuropa von 1989 auf 1990 von 1,4 auf 5 Mrd. ATS und weiter auf 11,3 Mrd. ATS im Jahr 1991 an. Dies entspricht einer Erhöhung um mehr als das 8-fache innerhalb von 2 Jahren (vgl. Bellak (1997), S. 64).

39 Das Auswahlkriterium ist der Sitz der Muttergesellschaft in Österreich, nicht ein mehrheitlich österreichischer Aktionärsanteil.

40 Zum Untersuchungsgegenstand siehe genauer Abschnitt 5.2.1.

Für die empirische Untersuchung im Rahmen dieser Arbeit werden demnach folgende Forschungsfragen gestellt:

Wie hat sich der *realwirtschaftliche* Internationalisierungsprozess österreichischer börsennotierter industrieller Produktionsunternehmen zwischen 1990 und 2007 entwickelt?

Wie hat sich der *kapitalmarktbezogene* Internationalisierungsprozess österreichischer börsennotierter industrieller Produktionsunternehmen zwischen 1990 und 2007 entwickelt?

Welche Verlaufsformen der realwirtschaftlichen Internationalisierung können identifiziert werden und wie sind diese im Sinne des ‚3-E-Modells‘ von Kutschker und Bäurle zu charakterisieren?

Welche Aussagen können zur Finanzstrategie der untersuchten Unternehmen zwischen 1990 und 2007 getätigt werden?

Welcher Zusammenhang kann zwischen dem langfristigen Internationalisierungsprozess und der Finanzstrategie im Untersuchungszeitraum festgestellt werden?

Die Untersuchung betrachtet die beiden Dimensionen (realwirtschaftliche und kapitalmarktbezogene Dimension) zuerst getrennt voneinander und auch in Kombination. Dadurch, dass der Kapitalindex eine eigenständige Dimension der Internationalisierung abbildet und daher nicht dazu geeignet ist, die angestrebte integrative Betrachtung von Internationalisierung und der finanzwirtschaftlichen Seite zu erhalten, wird eine zusätzliche Größe eingeführt. Die finanzstrategische Kennzahl ‚Gearing‘ wird ebenfalls auf ihren Verlauf hin untersucht und schließlich in Kombination mit dem Verlauf des Realindex analysiert. Das Forschungsdesign mit seinen Komponenten ist zusammenfassend in Abbildung 1 dargestellt.



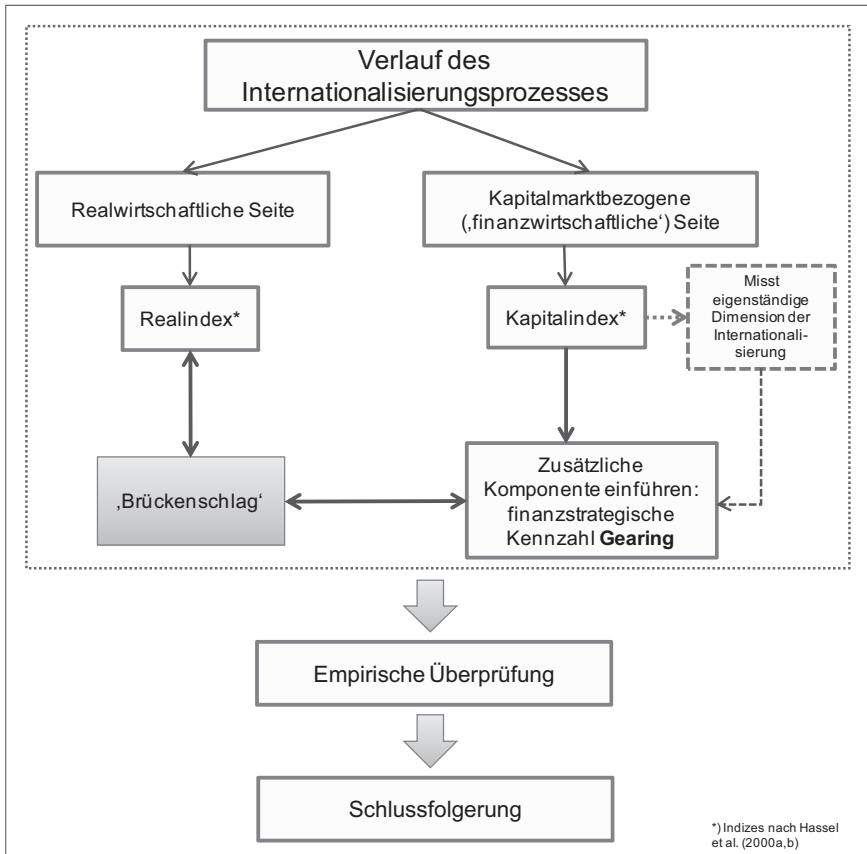


Abbildung 1: Forschungsdesign

Der Forschungsprozess beinhaltet fünf unterschiedliche Forschungsphasen, die in ihrer zeitlichen Abfolge nicht klar voneinander getrennt werden können (siehe Abbildung 2). Die Datenerhebung war im Jahr 2008 größtenteils abgeschlossen, wodurch das Geschäftsjahr 2007 den Endzeitpunkt der Betrachtung markiert.

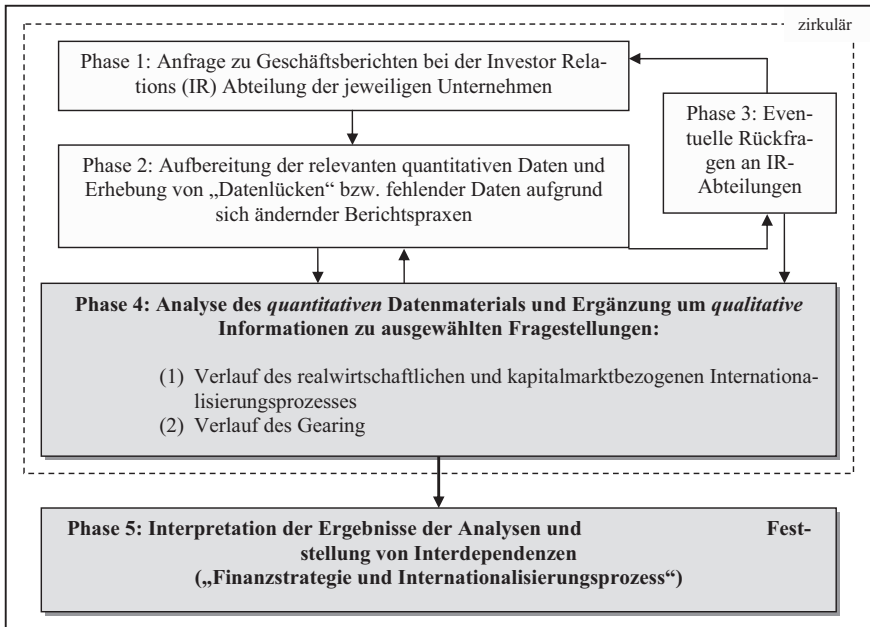


Abbildung 2: Forschungsphasen

## 1.4 Aufbau der Arbeit

Das *Kapitel 2* dieser Arbeit beginnt mit der Definition des Begriffes der ‚Internationalisierung‘, was ein grundlegendes Verständnis über ein ‚internationales Unternehmen‘ und die Eigenschaft der ‚Internationalität‘ nach sich zieht. In der Literatur liegt eine Fülle von teilweise widersprüchlichen Begriffsdefinitionen vor und Zielsetzung des Abschnittes 2.1 ist es, das für diese Arbeit relevante Begriffsverständnis herauszuarbeiten. Die Ausgangsbasis für die weitere Beschäftigung mit zeitlich-dynamischen Veränderungsprozessen stellt einerseits eine Auseinandersetzung mit dem Begriff der ‚Dynamik‘, die zugleich Einfluss und Rahmenbedingung der Internationalisierung ist, und andererseits dem Prozess der Internationalisierung dar. Abschnitt 2.4 thematisiert zentrale Fragestellungen zur Messung der Internationalisierung und behandelt insbesondere mehrdimensionale Internationalisierungsindizes, die eine Operationalisierung der Internationalisierung anhand verschiedener Internationalisierungsdimensionen vornehmen. Von Bedeutung für diese Arbeit sind insbesondere der realwirt-

schaftliche und der kapitalmarktbezogene Index von Hassel et al. (2000a, b), die in Abschnitt 2.4.4 näher erläutert werden.

Zeitlich-dynamische Aspekte wurden in der Internationalisierungsforschung vernachlässigt. *Kapitel 3* stellt deshalb die wesentlichen Ansätze vor, die die Internationalisierung explizit zeitlich-dynamisch erklären und einen Prozessverlauf zugrunde legen. Dies sind konkret das Produktlebenszyklusmodell von Vernon (1966) in Abschnitt 3.2, die behavioristische Theorie der Direktinvestitionen von Aharoni (1966) in Abschnitt 3.3, das Uppsala-Modell und seine wesentlichen Weiterentwicklungen in Abschnitt 3.4, das Helsinki-Modell nach Luostarinen in Abschnitt 3.5, der GAINS-Ansatz von Macharzina und Engelhard in Abschnitt 3.6 und schließlich das ‚3-E-Modell‘ von Kutschker in Bäurle in Abschnitt 3.7. Diese werden auf ihre zugrundeliegende Prozesstheorie, ihre Anwendbarkeit und insbesondere auf die getätigten Aussagen zur Verlaufsform des Internationalisierungsprozesses evaluiert und kritisch gewürdigt.

*Kapitel 4* widmet sich den finanzstrategischen Aspekten der Internationalisierung. In Abschnitt 4.1 wird die Unternehmensinternationalisierung aus der Perspektive des internationalen Finanzmanagements diskutiert, basierend auf dem Verständnis über die Spezifika des internationalen Finanzmanagements und dem Bereich des finanzstrategischen Managements. Es werden drei finanzstrategische Evaluationsdimensionen vorgestellt, anhand derer die in Kapitel 3 besprochenen Ansätze der Internationalisierungsprozessforschung analysiert werden. Damit werden die traditionellerweise dem Internationalen Marketing bzw. Internationalen Management zugeordneten Theorien aus einem neuen Blickwinkel gesehen und jene finanzstrategischen Aspekte hervorgehoben, die in den Modellen jeweils bereits Berücksichtigung finden. In einem zweiten Schritt werden integrative Zugänge der Finanzstrategie und der Internationalisierung besprochen. Darunter fällt die ressourcenorientierte Sichtweise, die jüngst auch ein Internationalisierungsprozessmodell beinhaltet, welches kurz vorgestellt wird. Es beschäftigen sich sowohl der Forschungsbereich des Internationalen Managements als auch der des ‚Corporate Finance‘ mit Möglichkeiten der integrativen Behandlung von Finanzstrategie und Internationalisierungsprozess. Die Finanzierungstheorie beispielsweise hat für die Bewältigung finanzwirtschaftlicher Entscheidungsprobleme internationaler Unternehmen noch kein überzeugendes Konzept hervorgebracht<sup>41</sup> und auch die Arbeiten im Bereich des Internationalen Managements stellen sehr junge Strömungen dar. Dies zeigt den großen Forschungsbedarf auf diesem ‚Schnittstellengebiet‘ auf. Abschnitt 4.2 behandelt

---

41 Vgl. Pausenberger/Völker (1985), S. 15, Zauner (1997), S. 257.

die finanzstrategische Unternehmenssteuerung und führt, nach der Erörterung des sogenannten ‚finanzwirtschaftlichen Potentials‘ und der Besonderheiten der Finanzstrukturen internationaler Unternehmen, die Kenngröße ‚Gearing‘ als finanzstrategische Steuerungsgröße in die Arbeit ein.

In *Kapitel 5* wird die theoretisch-konzeptionelle Betrachtungsebene verlassen. Die Zielsetzung ist, die beiden Forschungsbereiche zusammenzuführen, indem das dynamische ‚3-E-Modell‘ durch Hinzunahme der finanzstrategischen Kenngröße Gearing erweitert und in Zusammenhang gebracht wird. In diesem Kapitel wird die empirische Langzeitanalyse von Internationalisierungsprozessen österreichischer börsennotierter Industrieunternehmen präsentiert. Dabei stellt den Ausgangspunkt der Betrachtung der Grad der Internationalität der realwirtschaftlichen und kapitalmarktbezogenen Dimension im Jahr 1995 und 2005 dar. Die Ergebnisse aus dem Jahr 1995 können zudem denen einer in Deutschland durchgeführten Untersuchung von Hassel et al. (2000a, b) gegenübergestellt werden, wodurch sich wertvolle Erkenntnisse über den Stand der Internationalisierung österreichischer Unternehmen im deutschsprachigen Raum gewinnen lassen. Der dynamische Internationalisierungsprozess wird anhand der zwei Indizes (Real- und Kapitalindex) operationalisiert und analysiert sowie einer kritischen Würdigung unterzogen. Der realwirtschaftliche Internationalisierungsprozess wird im Anschluss im Detail untersucht mit dem Ziel, empirisch verschiedene Verlaufsformen im Sinne der internationalen Evolution, der Episode und der Epoche von Kutschker und Bäurle zu charakterisieren. Schließlich wird die finanzstrategische Kenngröße Gearing auf ihren Verlauf hin untersucht, sodass im letzten Schritt der Fokus auf die Analyse der interdependenten Beziehung zwischen Unternehmensinternationalisierung und Finanzstrategie gelegt werden kann. Dies erfolgt mittels einer graphischen Darstellung und einer Inhaltsanalyse (Dokumentenanalyse). Der holistisch betrachtete Internationalisierungsprozess von zwei Unternehmen wird exemplarisch im Detail besprochen.

Die Überlegungen werden schließlich mit einer Schlussbetrachtung in *Kapitel 6* abgerundet.

Die folgende Abbildung 3 stellt den Aufbau der Arbeit zusammenfassend dar:

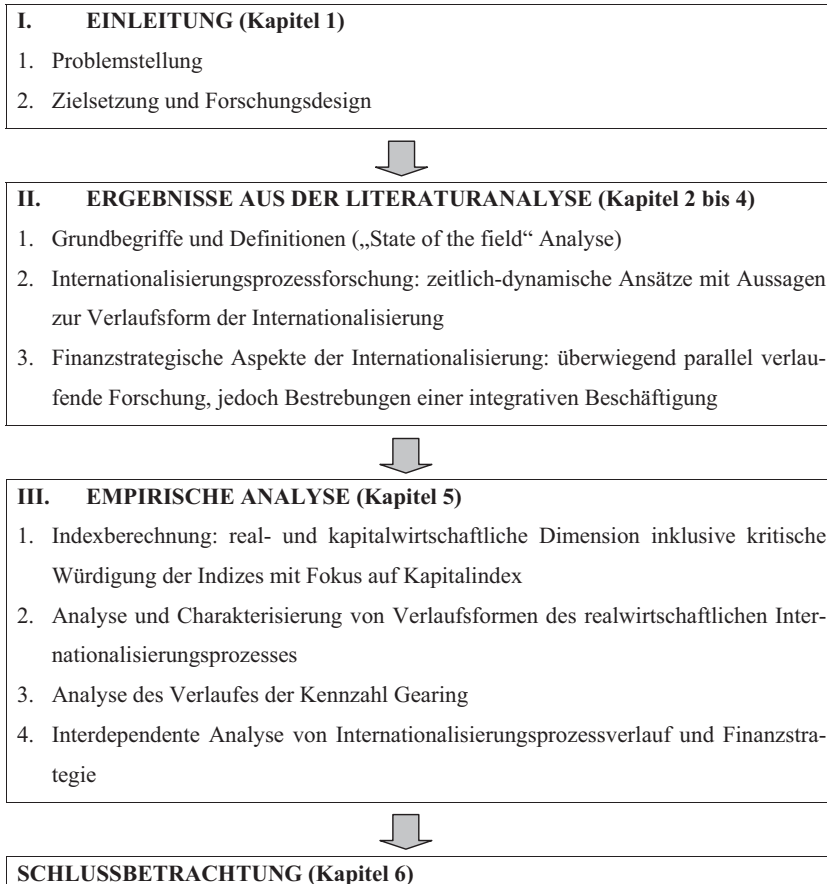


Abbildung 3: Aufbau der Arbeit

## 2 Internationalisierungsprozess

### 2.1 Begriff der Internationalisierung

Was bedeutet Internationalisierung? Was macht ein internationales Unternehmen aus und wodurch unterscheidet es sich von einem nationalen Unternehmen? Was genau charakterisiert die Internationalität in diesem Zusammenhang? Eine Vielzahl von Forschern hat sich auf dem Gebiet des Internationalen Managements und aus anderen Fachbereichen kommend sowohl konzeptionell als auch empirisch mit diesen Fragestellungen auseinandergesetzt. Die nachfolgende Darstellung dient der Erarbeitung des für diese Arbeit relevanten Begriffsverständnisses zur Internationalisierung und stellt den ersten Baustein der theoretischen Aufarbeitung und Systematisierung vorhandener Forschungsergebnisse dar. Ausgangspunkt stellt die Definition der Internationalisierung in Abschnitt 2.1.1 dar. Diese wird komplementiert durch die Definition des internationalen Unternehmens in Abschnitt 2.1.2 und dem Begriffsverständnis der Internationalität in Abschnitt 2.1.3. Der Kapitelaufbau ist in nachstehender Abbildung 4 illustriert.

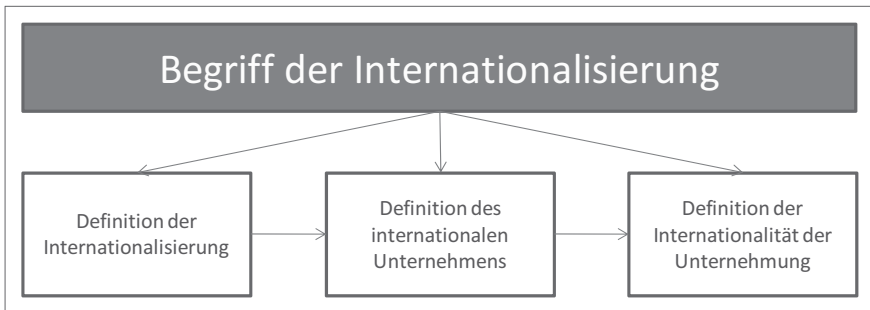


Abbildung 4: Kapitelaufbau 2.1 Der Begriff der Internationalisierung

#### 2.1.1 Definition der Internationalisierung

Zum Begriff der ‘Internationalisierung’ liegt eine Vielzahl an Publikationen vor, die sich trotz der intensiven Beschäftigung mit Fragestellungen zur Internationalisierung einer exakten Definition entziehen. Zudem wird ‘Internationalisierung’ als ‘Sammelbegriff’ für eine Vielzahl von Aktivitäten und Prozessen herangezogen.

gen.<sup>42</sup> „Internationalization ... is not an easy concept to pin down, and it means very different things to different people.“<sup>43</sup> Die Internationalisierung eines Unternehmens ist ein Prozess<sup>44</sup> wirtschaftlicher Tätigkeit, der in verstärktem Ausmaß ausländische Märkte einbezieht.<sup>45</sup> Unter internationaler Unternehmenstätigkeit wird verstanden, dass Waren oder Dienstleistungen mit einer gewissen Regelmäßigkeit und in einem nennenswerten Umfang in unterschiedlichen Ländern eingekauft und/oder verkauft werden.<sup>46</sup> Internationalisierung ist demnach jede Art der Aufnahme erstmaliger oder zusätzlicher grenzüberschreitender (marktbezogener<sup>47</sup>) Unternehmenstätigkeit<sup>48</sup> und ist somit als Serie von unternehmenspolitischen Entscheidungen mit dementsprechenden Konsequenzen für die Unternehmensstrategie und –struktur verknüpft<sup>49</sup>.

Die Internationalisierung auf Fragen des Absatzes oder Marketings zu beschränken wäre jedoch ein zu eng gefasstes Begriffsverständnis, da auch andere Unternehmensbereiche, wie z.B. Finanzierung, Beschaffung, Produktion oder Forschung und Entwicklung in ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit ausländische Märkte einbeziehen können.<sup>50</sup> Zumindest konzeptionell gesehen umfasst die Internationalisierung das Unternehmen als Ganzes, jedoch stellt sich die Frage, inwieweit die Internationalisierung eines Teilbereiches des Unternehmens, nämlich beispielsweise der Finanzierung<sup>51</sup>, sich auf das Ausmaß der Internationalität eines Unternehmens auswirkt bzw. Wechselwirkungen vorherrschen.<sup>52</sup>

---

42 Vgl. Krystek/Zur (1997), S. 5.

43 Lipsey (1998), S. 181.

44 Zum Begriffsverständnis von Prozess siehe Kapitel 2.3.1

45 Vgl. Macharzina/Engelhard (1984), S. 30, Johanson/Vahlne (1977), S. 23.

46 Vgl. Swoboda (2002), S. 6.

47 Swoboda (2002) schließt im Rahmen seiner Negativdefinition der Internationalisierung sowohl gelegentliche, nicht systematisch betriebene internationale Absatz- und Beschaffungstätigkeiten als auch Finanz- bzw. Portfolioinvestitionen, die sich nicht auf den marktbezogenen Leistungsprozess des Unternehmens beziehen, von seinem Begriffsverständnis aus. Dieser Ansicht soll hier bewusst nicht gefolgt werden. Die Internationalisierung des Unternehmens wird hier als ganzheitlicher Ansatz gesehen, der die Internationalisierung auf Gesamtunternehmensebene betrachtet als auch von Teilbereichen, wie etwa der Finanzierung.

48 Vgl. Dülfer (1982), S. 50.

49 Vgl. Macharzina/Engelhard (1984), S. 30, Johanson/Vahlne (1977), S. 23.

50 Vgl. Porter (1989), S. 22ff. Erläuterung anhand der Wertkette, vgl. Meissner (1995), S. 11f. Forderung eines synergetischen Ansatzes der Internationalisierung der Betriebswirtschaftslehre, vgl. Schmid (1996), S. 18, etc.

51 Vgl. Schmidl (1997).

52 Siehe dazu Kapitel 4.1.3.

Wenn ein Unternehmen unabhängig von der Art der Auslandsaktivitäten als international gilt und somit abgekoppelt von den Funktionen Marketing, Absatz oder Beschaffung verstanden wird, so stellt man gleichzeitig in Frage, ob Internationalisierung nur auf einer Gesamtunternehmensebene festzustellen ist, oder ob nicht etwa *jede* Auslandsaktivität darunter fällt. Schmidl (1997) beschäftigte sich beispielsweise intensiv mit der Internationalisierung der langfristigen Unternehmensfinanzierung und stellte erhebliche praktische und theoretische Unzulänglichkeiten in der Finanzierungsforschung fest.<sup>53</sup> Jedoch konnte er trotz Schwierigkeiten bei der Operationalisierung der Messgrößen unerwartet hohe Zusammenhänge zwischen der güterwirtschaftlichen Internationalisierung und der Internationalisierung ihrer Finanzierung feststellen.<sup>54</sup>

Obwohl der Terminus ‚Internationalisierung‘ in erster Linie eine Entwicklung von auf- bzw. zunehmender<sup>55</sup> ausländischer Integration kennzeichnet, wird er gleichermaßen von einigen AutorInnen auch als statischer Zustand der Verteilung der Wertschöpfungsaktivitäten über mehrere Länder zu einem Zeitpunkt gesehen<sup>56</sup>, was zu einer sprachlichen Unsauberkeit im Begriffsverständnis führt.<sup>57</sup> Als logische Umkehr-Bewegung zur Internationalisierung bezeichnet man das Phänomen der De-Internationalisierung, d.h. den Rückzug aus ausländischen Aktivitäten, das Oesterle (1999) breit gefasst sowohl als Ausstieg aus gesamten fremden Märkten als auch als Rückgang einzelner Formen der ausländischen Marktbearbeitung begreift.<sup>58</sup>

---

53 So sind etwa die Annahmen des neoklassischen Capital Asset Pricing Models (CAPM) zu idealtypisch und bietet zu wenig Handlungsanweisungen für Investoren und die Theorieansätze des Finanzmarketings weisen keine innere Geschlossenheit auf (vgl. Schmidl (1997), S. 84f sowie genauer siehe Kapitel 4).

54 Vgl. Schmidl (1997), S. 335.

55 Vgl. Scherm/Süß (2001), S. 6.

56 In der Literatur wird die ‚Internationalisierung‘ – ähnlich wie der Begriff ‚Globalisierung‘ – in Form einer sprachlichen Unsauberkeit sowohl als Prozess als auch als Zustand verstanden (vgl. Germann et al. (1996), S. 23f., Glaum (1996), S. 11).

57 So gibt etwa der Begriff ‚Internationalisierungsgrad‘ das Ausmaß der Internationalität eines Unternehmens zu einem bestimmten Zeitpunkt an und erfasst keine Veränderungen über die Zeit. Eine Dynamisierung wäre nur aus der Betrachtung der Veränderungen des Internationalisierungsgrades zwischen zwei oder mehreren Zeitpunkten erhältlich (siehe genauer Kapitel 2.4).

58 Vgl. Oesterle (1999), S. 225f. Vgl. auch Fletcher (2001), der nicht nur freiwillige De-Internationalisierungsformen sondern auch unfreiwillige wie etwa Enteignung anführt (vgl. Fletcher (2001), S. 28).



Die Internationalisierung in einer rein nach außen gerichteten traditionellen Auffassung zu sehen, wäre aufgrund der zunehmenden Verflechtung von nach innen und nach außen gerichteten internationalen Aktivitäten zu eng gefasst (‚Inward- vs. Outward-Internationalization‘).<sup>59</sup> Unter der sogenannten binnenorientierten Internationalisierung versteht man direkte und indirekte Importe, die Annahme von Lizenzen ausländischer Firmen oder etwa eine Joint-Venture-Kooperation mit einem ausländischen Partnerunternehmen. Es haben sich erst wenige Forschungsarbeiten gezielt mit den Fragestellungen der binnenorientierten Internationalisierung auseinandergesetzt, jedoch zeigen erste Untersuchungsergebnisse, dass die Internationalisierung in vielen Unternehmen gerade mit nach innen gerichteten internationalen Tätigkeiten ihren Anfang nimmt und i.d.R. parallel zur nach außen gerichteten Internationalisierung (bspw. Exportaktivitäten) abläuft.<sup>60</sup>

Fletcher (2001) entwickelt einen holistischen Ansatz der Internationalisierung aufbauend auf der Annahme, dass Internationalisierung nicht allein durch die Erhöhung des Auslandsengagements vorangetrieben wird, sondern auch durch Importgeschäfte sowie Mischformen aus nach innen und nach außen gerichteten Aktivitäten wie etwa strategische Allianzen, internationale Produktionskooperationen und Countertrade Aktivitäten.<sup>61</sup> Kernelement dieser holistischen Betrachtung sind die Wechselwirkungen der nach innen und nach außen gerichteten Aktivitäten und die Herausbildung von komplexeren Formen internationaler Zusammenarbeit (siehe Abbildung 5).

---

59 Vgl. Welch/Luostarinen (1988), S. 36f., Welch/Luostarinen (1993), Kutschker (1999a), S. 105f, Kutschker/Schmid (2006), S. 246, Welch et al. (2002), S. 216.

60 Vgl. Welch/Luostarinen (1993), Welch et al. (2002), S. 216ff.

61 Vgl. Fletcher (2001), S. 30.

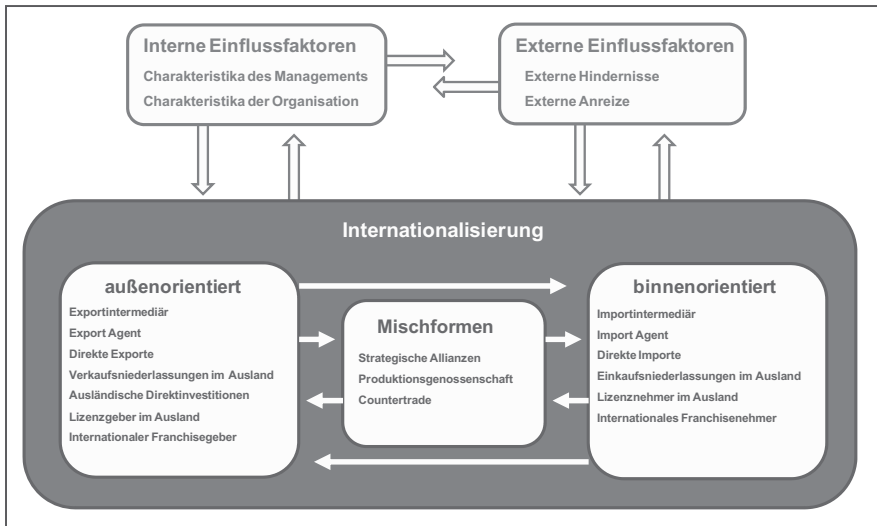


Abbildung 5: Holistischer Ansatz der Internationalisierung (in Anlehnung an: Fletcher (2001), S. 30)

Obwohl diese holistische Betrachtungsweise der Internationalisierung über das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit hinausgeht, da der Fokus auf den nach außen gerichteten Internationalisierungsprozess gelegt ist, wird hier insbesondere die dynamische und interdependente Betrachtungsweise der Internationalisierung gewürdigt. Diese Betrachtungsweise leistet auch einen Beitrag zur Erklärung aktueller Phänomene der Internationalisierungsprozessforschung, etwa der sogenannten ‚Born Globals‘<sup>62, 63</sup>. Durch die Interaktion von einerseits nach innen und nach außen gerichteten Aktivitäten und andererseits von internen und externen Einflussfaktoren wird ein Kreislaufsystem etabliert, welches als Referenzmodell für ein komplexes und dynamisches Begriffsverständnis der Internationalisierung im weiteren Sinne dienen kann. Als externe Anreize könnten beispielsweise auch die Entwicklungen der neuen elektronischen Medien in Bezug auf die voranschreitende Internationalisierung einbezogen werden. Darunter fallen z.B. E-Commerce, elektronische Aktienhandelsplattformen aber auch die

62 Born Globals sind Unternehmen, die sich durch ihre Geschwindigkeit (born) und ihre geografische Reichweite (global) von ‚traditionellen‘ internationalisierenden Unternehmen unterscheiden. (vgl. Rennie (1993), S. 46). Zur genaueren Begriffsdefinition und Bedeutung von Born Globals siehe Enßlinger (2003).

63 Vgl. Fletcher (2001), S. 45.

voranschreitende Verbreitung von Finanzinnovationen<sup>64</sup>, von denen auch kleinere und mittlere Unternehmen bezüglich ihrer Internationalisierung profitieren. Diese runden die oben gefasste Definition der Internationalisierung ab.

Zusammenfassend für diesen Abschnitt soll die der Arbeit zugrunde gelegte Definition der Internationalisierung noch einmal herausgestrichen werden. Um die Breite der Themenstellung in angemessener Form erfassen zu können, soll das Phänomen der Internationalisierung bewusst in einem inklusiven Begriffsverständnis aufgefasst werden. Demnach soll unter dem Begriff Internationalisierung:

eine *dynamische Entwicklung der Internationalität* eines Unternehmens im Sinne der (erstmaligen dauerhaften<sup>65</sup>) Aufnahme einer nachhaltigen und für das Unternehmen insgesamt bedeutsamen *Tätigkeit mit Auslandsengagement*<sup>66</sup> verstanden werden – wobei das Auslandsengagement angefangen von Exporten bis hin zu Direktinvestitionen jegliche Art des Auslandsgeschäfts beinhaltet<sup>67</sup> und sich auch auf die internationalen Aktivitäten einzelner Teilbereiche des Unternehmens erstrecken kann.

Das bewusst breit gefasste Begriffsverständnis wurde deshalb gewählt, um im Rahmen dieser Arbeit der Dynamik der Internationalisierung von Unternehmen gerecht werden zu können. Swoboda (2002) spricht sogar von der Problematik des ‚Reduktionismus‘ im Falle der Heranziehung einer eingeschränkten

---

64 Unter Finanzinnovationen bzw. innovativen Finanzinstrumenten versteht man „jene Entwicklungen im monetären Bereich [...], die den Marktteilnehmern grundsätzlich neue, durch bisherige am Markt existente Leistungen nicht dargebotene Anlage- und/oder Finanzierungsmöglichkeiten eröffnen.“ (Büschgen (1986), S. 301). Dabei ist die Neuheit in Bezug auf den Betrachter, die Zeitdimension und ihre Intensität am Markt zu beurteilen. Als Beispiele für Finanzinnovationen der Fremdfinanzierung können variabel verzinsliche Anleihen, Aktienindexanleihen, Zinsswaps und Anleihen mit diversen Umtauschwahlrechten angeführt werden (vgl. Breuer et al. (2003a), S. 282). Im Bereich der Beteiligungsfinanzierung finden sich neue Instrumente, die z.B. vom Silberpreis, eines Marktzinssatzes oder etwa von einem Auktionsergebnis abhängig sind sowie Aktien, die mit unterschiedlichen Wahlrechten verbunden sind (vgl. Breuer et al. (2003b), S. 329). Vgl. zur weiterführende Literatur etwa Frame/White (2004), Miller (1986), Schneider-Gädicke (1989), Dufey/Giddy (1981), Bettzüge/Hens (2001), die den Prozess der Verbreitung auf den internationalen Kapitalmärkten analysieren, sowie die einschlägige Literatur zu diesem Forschungsgebiet.

65 Dülfer/Jöstingmeier (2008), S. 109.

66 Vgl. Krystek/Zur (1997), S. 5, Macharzina/Engelhard (1984), S. 30.

67 Vgl. Dülfer/Jöstingmeier (2008), S. 109.

Begriffsauffassung, da eine restriktive Definition nicht erlaubt, die facettenreiche Thematik der dynamischen Internationalisierung zu beleuchten.<sup>68</sup>

Die Auseinandersetzung mit der Internationalisierung steht in engem Zusammenhang mit dem Begriffsverständnis des internationalen Unternehmens sowie einer genaueren Klärung des Begriffes der ‚Internationalität‘. Der Objektbereich der Analyse setzt zudem die Klärung des Begriffes ‚Dynamik‘ voraus. Der folgende Abschnitt widmet sich der in der Literatur vorzufindenden Definitionen des internationalen Unternehmens und es wird das der Arbeit zugrundeliegende Begriffsverständnis herausgearbeitet.

## **2.1.2 Definition des internationalen Unternehmens**

Wenn man nun versucht, sich dem Themenbereich der Internationalisierung durch eine Definition des internationalen Unternehmens anzunähern, so liefert die Literatur eine Fülle von Abgrenzungen und Systematisierungsansätzen, die keine einhellige Antwort auf die Frage gibt, was ein nationales von einem internationalen Unternehmen<sup>69</sup> unterscheidet. Zudem herrscht Uneinigkeit vor, an welchen Kriterien man das Ausmaß der Internationalität eines Unternehmens<sup>70</sup> festmachen kann. Darüber hinaus führt der oftmals (v.a. im anglo-amerikanischen Sprachraum) synonym verwendete Begriff ‚multinational‘<sup>71</sup> sowie die Abgrenzungen zu Begriffen wie etwa ‚transnational‘, ‚supranational‘ oder ‚global‘ zu Unklarheiten. Dies bringt Vernon (1972) folgendermaßen zum Ausdruck: „The term ‘multinational enterprise’ is sometimes confusing and always imprecise.”<sup>72</sup> Die verschiedenen Klassifizierungen beinhalten meist eine bestimmte strategische Ausrichtung des Unternehmens.<sup>73</sup> So zeichnet sich etwa ein globales Unternehmen laut Bartlett und Ghoshal durch eine Strategie der Standardisierung und Effizienz auf globaler Ebene aus während ein multinationales Unternehmen eine Lokalisierungsstrategie mit länderspezifischem Produktangebot verfolgt. Das transnationale Unternehmen wiederum strebt danach,

---

68 Vgl. Swoboda (2002), S. 7.

69 Die Begriffe ‚Unternehmen‘ und ‚Unternehmung‘ werden in dieser Arbeit synonym verwendet.

70 Siehe genauer Kapitel 2.4.

71 Vgl. Etwa Borrmann (1970), S. 23., Zentes/Swoboda (1997), S. 143.

72 Vernon (1972), S. 8.

73 Vgl. etwa Levitt (1983), Porter (1986), Kogut (1985a,b), Doz/Prahalad (1987), Bartlett (1989), Bartlett/Ghoshal (2002), S. 65ff., Zentes/Swoboda (1997), S. 143, etc.

die Vorteile beider strategischen Ausrichtungen zu vereinen.<sup>74</sup> Die United Nations Conference of Trade and Development (UNCTAD) hingegen verwendet den Terminus ‘transnational corporation’ ohne damit eine strategische Komponente in der Begrifflichkeit zu inkludieren und versteht darunter schlicht „incorporated or unincorporated enterprises comprising parent enterprises and their foreign affiliates.“<sup>75</sup>

Seit den 1960er Jahren<sup>76</sup> gibt es in der Literatur eine Vielzahl an Differenzierungsversuchen zum Begriff der internationalen Unternehmung, die an sowohl quantitativen als auch qualitativen Kriterien ansetzen.<sup>77</sup> Fischer (2006) analysiert in ihrer Dissertation eine umfassende Auswahl an Definitionen des internationalen Unternehmens aus betriebswirtschaftlicher Sicht zwischen 1960 und 2001 und stellt fest, dass kein Konsens über die wesentlichen Merkmale eines internationalen Unternehmens stattgefunden hat.<sup>78</sup> Kutschker/Schmid (2006) konstatieren zudem, dass neuere Definitionen keinesfalls als sinnvoller anzusehen sind als frühere Definitionen, und es kommt eher zu einer Auffrischung bzw. zur Entwicklung neuer Variationen bestehender Varianten.<sup>79</sup>

Eine mögliche Begründung für das Vorhandensein unterschiedlicher Definitionsansätze beim internationalen Unternehmen in der Literatur ist die offen-

---

74 Vgl. Bartlett/Ghoshal (1987a,b, 1990). Eine weitere Typologie ist das sogenannte EP(R)G-Schema von Perlmutter, welches vier Orientierungen der Unternehmung vorsieht: die ethnozentrische (E), polyzentrische (P), regiozentrische (R) und die geozentrische (G) Unternehmung, die sich durch unterschiedliche Einstellungen, Erlebnisse, Erfahrungen und Werte der international handelnden Individuen, insbesondere der Führungskräfte, ergeben. Siehe dazu im Detail Perlmutter (1965, 1969) und Heenan/Perlmutter (1979), S. 15ff.

75 UNCTAD (2009), S. 243. Es ist weiter erforderlich, dass die Muttergesellschaft das Vermögen der ausländischen Tochtergesellschaften kontrolliert, wobei ein Schwellenwert von mindestens 10% des Eigenkapitals der Tochter vorausgesetzt wird. Das Tochterunternehmen wird vice versa definiert. Vgl. UNCTAD (2009), S. 243.

76 Lilienthal (1960) hat etwa als einer der ersten internationale Unternehmungen beschrieben als „corporations which have their home in one country but which operate and live under the laws and customs of other countries as well“ (Lilienthal 1960, S. 119).

77 Einen Literaturüberblick zu den verschiedenen Definitionen der internationalen Unternehmung liefert Fischer (2006), S. 17ff.

78 Vgl. Fischer (2006), S. 17ff.

79 Vgl. Kutschker/Schmid (2006), S. 236f.

sichtliche Vielschichtigkeit des Begriffes ‚international‘.<sup>80</sup> Deshalb wird in der Literatur einerseits mittels einer ‚Negativabgrenzung‘ versucht, die Gegensätze des nationalen Unternehmens zum internationalen Unternehmen aufzuzeigen. So konstatiert etwa Borrmann (1970):

„Wesentlich für den nationalen Unternehmungstypus ist lediglich, daß die Funktionen der Beschaffung, des Absatzes und der Leistungserstellung sowie die damit verbundenen Anlageinvestitionen in einem so überwiegenden Maße auf eine einzige Volkswirtschaft beschränkt werden, daß die Unternehmenspolitik an deren Bezugsrahmen orientiert und auf diese ausgerichtet ist. Gegenüber diesem nationalen Unternehmungstyp ist der *internationale* Typus der Unternehmung durch eine ständige grenzüberschreitende Aktivität gekennzeichnet, die durch den internationalen Transfer von Gütern, Investitionskapital und/oder Personal induziert wird. Neben der Ausdehnung der Funktionen Beschaffung und Absatz auf eine Mehrzahl von Ländern erstreckt sich diese Aktivität vor allem auf die Durchführung der Leistungserstellung in *mehreren* Volkswirtschaften. [Hervorhebung i. Orig.]“<sup>81</sup>

Andererseits werden in anderen Ansätzen die konstitutiven Charakteristika eines internationalen Unternehmens angeführt und beschrieben, wobei hier jedoch die Problematik der begründeten Auswahl und die Vollständigkeit der Merkmale auftritt<sup>82</sup>. So hebt etwa Pausenberger (1982) als wesentliches Merkmal internationaler Unternehmen den Einfluss heterogener Umwelten auf die Unternehmenspolitik im Sinne eines größeren Entscheidungsfeldes (z.B. hinsichtlich Faktorkosten, Besteuerung, staatliche Regelungen, etc.) hervor.<sup>83</sup> Aharoni (1971) systematisiert die Wesensmerkmale internationaler Unternehmen anhand der Kategorien Struktur, Leistung und Verhalten bzw. Mentalität.<sup>84</sup>

Zu den strukturellen Merkmalen in dieser Kategorisierung zählen v.a. die internationale Streuung der Eigentumsrechte<sup>85</sup>, die geografische Streuung der Pro-

---

80 Grünärml (1975) spricht von einem nur scheinbar vorhandenen Definitionsproblem, das durchaus berechtigt ist, wenn dadurch etwa die Komplexität und Vielfaltigkeit des Untersuchungsgegenstandes abgebildet wird (vgl. Grünärml (1975), S. 229f.).

81 Borrmann (1970), S. 20. Vgl. auch andere Autoren wie etwa Müller (1980), S. 96, Sieber (1970), S. 417f., Pausenberger (1982), S. 118f.

82 Vgl. Fischer (2006), S. 35.

83 Vgl. Pausenberger (1982), S. 119. Auf die Frage nach den Internationalisierungsmotiven sowie der Rahmenbedingungen zur Internationalisierung soll hier nicht näher eingegangen werden.

84 Vgl. Aharoni (1971), S. 27ff.

85 Darunter werden nicht nur die Eigentumsrechte bei ausländischen Tochterunternehmen, sondern auch die Eigentumsrechte an der Muttergesellschaft subsummiert. Darüber

duktionsstätten sowie die ausländischen Marktbearbeitungsformen<sup>86, 87</sup> Aharoni (1971) bekräftigt dass „[...] the type of operations seems to be the most crucial element in the definition [of a multinational company, Anmerkung d. Verf.]“<sup>88</sup>. Die Bedeutung dieses Merkmals spiegelt sich in einer uneinheitlichen Eingrenzung des Alternativen-spektrums internationalen Engagements in der Literatur wider. So macht etwa für Sieber (1970) und Glaum (2007b) ein starkes Export-engagement noch kein internationales Unternehmen aus während andere Definitionen wie etwa von Kutschker (1999a) oder Macharzina/Engelhard (1984) das selbe Unternehmen bereits als international bezeichnen würden.<sup>89</sup> Exportaktivitäten sollen im Rahmen dieser Arbeit nicht aus der Definition ‚international‘ ausgenommen werden, denn dies würde der anfangs definierten weiten Begriffsauffassung der Internationalisierung widersprechen.

Die zur Beschreibung internationaler Unternehmen herangezogenen Leistungsmerkmale sind absolute und/oder relative Kennzahlen aus der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung (v.a. Auslandsumsatz und –gewinn, Investitionen<sup>90</sup>). Angaben zur Auslandsproduktion oder auch die Anzahl der Mitarbeiter im Ausland.<sup>91</sup> Die dritte Kategorie von Aharoni (1971) stellt auf Verhaltens-, Einstellungs- und Orientierungsmerkmale zur Erklärung der Internationalität

---

hinaus werden die Listung und der Aktienhandel auf internationalen Börsen sowie die Unternehmensfinanzierung über internationale Geld- und Kreditmärkte als Charakteristikum der internationalen Unternehmung angeführt. (vgl. Grünärml (1975), S. 234.) Wenn über die internationale Streuung der Eigentumsrechte auch die tatsächliche Verfügungsmacht in den Händen von Personen unterschiedlicher Staatsangehörigkeit so findet sich der Begriff ‚transnationales‘ Unternehmen in der Literatur (vgl. Dunning (1971), S. 17).

86 Vgl. etwa die Definition von Dunning (1971), S. 16.

87 Vgl. Grünärml (1975), 231ff.

88 Aharoni (1971), S. 34.

89 Vgl. Sieber (1970), S. 417f, Glaum (2007b), S. 7f, Kutschker (1999a), S. 105, Macharzina/Engelhard (1984), S. 28ff. Die Autoren nennen jedoch die Einschränkung, dass erst ein empirischer Nachweis über ein signifikantes und regelmäßiges Exportvolumen erbracht werden muss.

90 In der älteren Literatur werden häufig Quotenangaben für die Tätigkeit im Ausland zur Unterscheidung von nationalen vs. internationalen bzw. von unterschiedlichen Internationalisierungsstufen herangezogen. So müssen etwa bei Sieber (1970) mindestens 25% des Kapitals für ein multinationales, mehr als 50% für ein internationales und ab 75% des Kapitals für eine ‚Weltunternehmung‘ im Ausland investiert sein (vgl. Sieber (1970), S. 419).

91 Siehe etwa Bruck/Lees (1966), S. 128, Borrmann (1970), S. 24. Zur Messung des Grades der Internationalität – des sogenannten ‚Internationalisierungsgrades‘ – siehe Abschnitt 2.4.

eines Unternehmens ab, wie beispielsweise die Vielfalt in den Nationalitäten des Top-Managements<sup>92</sup>, die Loyalität des Managements zu Heimat- vs. Gastland<sup>93</sup>, eine globale Unternehmensvision<sup>94</sup> oder Mitarbeiterqualifikationen mit internationaler Ausrichtung<sup>95, 96</sup>. Diese Größen werden von Aharoni (1971) selbst bereits aufgrund ihrer mangelnden Operationalisierbarkeit kritischer betrachtet. Aber er führt auch Limitationen zu den Struktur- und Leistungsmerkmalen an, z.B. unterschiedliche Rechnungslegungsvorschriften, welche die Definition und Interpretation von Kennzahlen erschweren, Jahresabschlüsse aus unterschiedlichen Fremdwährungsländern eingeschränkter vergleichbar sind und etwa auch die Bestimmung der Auslandsquote von Unternehmen zu Unternehmen variieren kann.<sup>97</sup>

Abschließend ist festzustellen, dass einerseits aufgrund der großen Vielfalt internationaler Unternehmen und andererseits aufgrund der schier unbegrenzten Zahl der Möglichkeiten, konstituierende Merkmale des internationalen Unternehmens zu nennen, es keine einzige, allgemeingültige Definition des internationalen Unternehmens gibt.<sup>98</sup> Buckley (1981) formulierte treffend, dass „Definitions are not right or wrong, just more or less useful“<sup>99</sup>. Dülfer (2008) hebt hervor, dass eine schlüssige und eindeutige Unterscheidung internationaler Unternehmen basierend auf dem Ausmaß ihrer Internationalität (anhand von sowohl

---

92 Darunter wird intuitiv verstanden, dass durch den Einfluss internationaler Diversität das Unternehmen weniger wahrscheinlich die Interessen des Stammlandes über die Interessen anderer Länder seines Tätigkeitsbereiches stellt. In dieser Einstellungsvariable ist im Begriffsverständnis der verhaltensorientierten Schule jedoch eine Tautologie enthalten, da ein Denken in internationalen Kategorien des Managements als Voraussetzung für die Internationalität des Unternehmens herangezogen wird (vgl. Aharoni (1971), S. 33, Grünärml (1975), S. 241).

93 Kindleberger (1969), S. 182.

94 Vgl. Hassel et al. (2000a), S. 24.

95 Vgl. Borrmann (1970), S. 25.

96 Für einen Literaturüberblick zu den Definitionen des internationalen Unternehmens siehe etwa Berghe (2003), S. 127 und Annavarjula/Beldona (2000), S. 51f.

97 Aharoni (1971), S. 31f. und die Kritik von Grünärml (1975), S. 239. Zu den genannten Kritikpunkten ist jedoch anzumerken, dass sich sowohl internationale Rechnungslegungsstandards seit den 1970er Jahren weiterentwickelt sowie auch die Publizitätspflichten seitens der Unternehmen inhaltlich stark verbessert haben und stärker standardisiert. Dennoch stellt der Mangel an einer globalen Vereinheitlichung der Standards eine Herausforderung an die Interpretation und den Vergleich von publizierten Jahresabschlüssen sowie Unternehmensdaten generell dar.

98 Vgl. Fischer (2006), S. 56f.

99 Buckley (1981), S. 71.



qualitativen und quantitativen Merkmalen) ebenso wie anhand der Identifikation von unterschiedlichen Typologien nicht geglückt ist.<sup>100</sup> „In der *neueren Literatur* [Hervorhebung i. Orig.] sind diese Abgrenzungsversuche als mehr oder weniger unfruchtbar aufgegeben worden [...]“.<sup>101</sup>

Um die Entwicklung der Internationalität einer Unternehmung analysieren zu können wird im Rahmen dieser Arbeit nicht nur dem Begriff der Internationalisierung per se sondern auch dem der internationalen Unternehmung eine inklusive bzw. breit gefasste Definition zugrunde gelegt<sup>102</sup>. Ein Unternehmen wird dann als international begriffen, wenn es „regelmäßig Transaktionsbeziehungen mit Wirtschaftssubjekten im Ausland unterhält“<sup>103</sup>, d.h. eine kontinuierliche Involvement in irgendeine Form an Auslandsaktivitäten besteht bzw. die Unternehmenstätigkeit auf irgendeine Weise dauerhaft grenzüberschreitend ist. Damit soll einerseits eine Willkür in der Begriffsbestimmung vermieden werden und andererseits wird das Blickfeld in Bezug auf das Verständnis des Internationalisierungsprozesses nicht eingeschränkt. Die Form des Auslandsengagements spielt zunächst keine entscheidende Rolle, jedoch muss in weiterer Folge zuerst der Begriff ‚Internationalität‘ erklärt sowie das Ausmaß der Internationalität des Unternehmens – der ‚Internationalisierungsgrad‘<sup>104</sup> definiert werden.

## 2.1.4 Definition der Internationalität der Unternehmung

In diesem Abschnitt wird näher auf den Terminus Internationalität und dessen Charakteristika eingegangen. Was genau besagt die Eigenschaft ‚international‘ und wie wird diese abgesteckt?

---

100 Vgl. Dülfer (2008), S. 7.

101 Dülfer (2008), S. 7.

102 Aharoni (1971) empfiehlt die Definition des internationalen Unternehmens anhand der untersuchten Problemstellung zu wählen (vgl. Aharoni (1971), S. 36).

103 Kutschker (1999a), S. 105. Dülfer/Jöstingmeier (2008) definieren etwa den Begriff ‚internationale Unternehmenstätigkeit‘ als „jede Art von grenzüberschreitender Tätigkeit [im Original fett und kursiv, Anmerkung d. Verf.] (vom einfachen Export bis zur Errichtung einer Produktionsstätte im Ausland)“ (Dülfer/Jöstingmeier (2008), S. 127.). Eine derart weit gefasste Definition vertritt etwa auch Fayerweather, der eine internationale Unternehmung als „globale, ihre Geschäftstätigkeit in einem grenzüberschreitenden Rahmen ausübende Organisation“ begreift. (Fayerweather (1989), S. 927)

104 Zur Messung der Internationalität eines Unternehmens bzw. zum Begriff des Internationalisierungsgrades siehe Abschnitt 2.4.

Aufgrund der genannten Schwierigkeiten *einzelne* Merkmale zur Bestimmung der Internationalität eines Unternehmens festzumachen, hat sich in der Literatur seit Beginn der 1990er Jahre der Ausdruck ‚Dimension‘ etabliert. Darunter versteht man die Identifikation, Systematisierung und Benennung von empirisch beobachtbaren Phänomenen, die sprachlich ‚gebündelt‘ werden.<sup>105</sup> Die bei der Beschreibung der Internationalität eines Unternehmens in der Literatur in den Vordergrund gestellten Dimensionen treten aber trotz existierender terminologischer und semantischer Unterschiede in unterschiedlichen Ausprägungen sowie Kombinationen immer wieder auf.<sup>106</sup> Der Begriff der Internationalität ist jedoch so facettenreich, dass er nur ganzheitlich erfasst werden kann und somit liegt eine ganzheitliche Betrachtung des Themenbereichs der Internationalisierung im Kern des Begriffes ‚international‘ begründet. Fischer (2006) präsentiert eine von empirisch beobachtbaren Merkmalen bzw. Dimensionen abstrahierte Definition der Internationalität, die auch für diese Arbeit zugrunde gelegt wird:

„Die Internationalität eines Unternehmens ist ein relatives, dynamisches, individuelles und multidimensionales Phänomen, welches in der geographischen Streuung und Intensität der unternehmerischen Aktivitäten zum Ausdruck kommt.“<sup>107</sup>

Die Eigenschaften der Internationalität nach Fischer und deren gegenseitig ergänzende Dualitäten werden in der Abbildung 6 dargestellt.

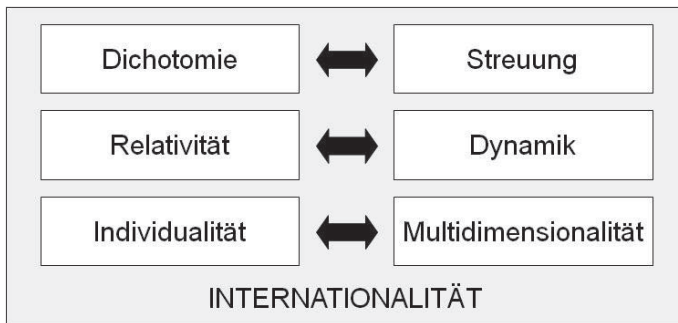


Abbildung 6: Sechs Eigenschaften der Internationalisierung nach Fischer (2006) (vgl. Fischer (2006), S. 220ff., eigene Darstellung)

<sup>105</sup> Vgl. Kromrey (2009), S. 108ff. Für Fischer (2006) ist eine Dimension ein “empirisch beobachtbarer Sachverhalt und dient als Grundlage für die inhaltliche Bestimmung von Internationalitätsindikatoren.” (Fischer (2006), S. 224).

<sup>106</sup> Vgl. Fischer (2006), S. 58.

<sup>107</sup> Fischer (2006), S. 227.

Die Eigenschaftspaare nach Fischer (2006) werden in Folge kurz vorgestellt:<sup>108</sup>

Das erste Eigenschaftspaar, ‚Dichotomie und Streuung‘, beschreibt das Auslandsengagement eines Unternehmens in Form seiner Intensität und seiner Ausgestaltung. Während die Dichotomie die Intensität der Auslandsaktivitäten durch eine Abgrenzung zu inländischen Aktivitäten ausdrückt, werden durch die Streuung ergänzend die Aussagen zur geografischen Verteilung bzw. Bündelung der Auslandstätigkeit getätigt. Konzeptionell verbunden ist auch das zweite Paar, nämlich ‚Relativität und Dynamik‘<sup>109</sup>. Während die Internationalität eines Unternehmens nur im Vergleich mit anderen Unternehmen, d.h. relativ, zum Ausdruck gebracht werden kann, so kann ein solcher Vergleich sowohl zwischen mehreren Unternehmen als auch zu bzw. zwischen mehreren Zeitpunkten erfolgen, was den dynamischen Charakter der Internationalität darlegt.<sup>110</sup> Schließlich hat die Internationalität eines Unternehmens im Kern individuelle Züge. Da sich keine zwei Unternehmen exakt gleichen, ist somit auch die konkrete Ausgestaltung ihrer Auslandsaktivitäten verschieden. Obwohl die Formen des Auslandsengagements von Unternehmen zu Unternehmen variieren, ist ihre Internationalität in bestimmten Dimensionen ähnlich und diese lässt sich anhand der Auswahl von Dimensionen bzw. Indikatoren vergleichen. Damit wird auf das dritte Eigenschaftspaar ‚Individualität vs. Multidimensionalität‘<sup>111</sup> hingewiesen.<sup>112</sup> Die Identifikation dieser Eigenschaft wird in verschiedenen Messkonzepten unterschiedlich bewertet.<sup>113</sup> Wesentlich ist dabei, dass die Eigenschaft der Multidimensionalität die Basis für die inhaltliche Konkretisierung der Messgrößen darstellt, wobei eine Schwierigkeit das Festmachen der Anzahl und der genauen Inhalte der Dimensionen darstellt.<sup>114</sup>

---

108 Vgl. für die folgenden Ausführungen Fischer (2006), S. 220ff.

109 Zum Begriff der ‚Dynamik‘ siehe Abschnitt 2.2.2.

110 Auf die Messkonzepte zur Internationalität eines Unternehmens (insbesondere im zeitlichen Vergleich) wird an dieser Stelle nicht weiter eingegangen. Siehe dazu Abschnitt 2.4.

111 Siehe etwa Welge (1980), S. 3, Macharzina (1999) und Perlit (2004).

112 Vgl. dazu im Detail Fischer (2006), S. 220ff.

113 Beispielsweise wird Multidimensionalität durch das Vorliegen mehrerer Indikatoren (Multi-Item Konzepte) gesehen oder aber unter den Eigenschaften Dichotomie und Streuung gesehen. Fischer (2006) versucht dem durch eine exakte Abgrenzung entgegenzutreten, was ihr jedoch nicht vollständig geglückt ist.

114 Vgl. Fischer (2006), S. 224.

Die Definition der Internationalität von Fischer (2006) zielt im Wesentlichen auf die außenorientierte Internationalisierung eines Unternehmens ab und nimmt nicht explizit Bezug auf die eingangs erwähnte nach innen gerichtete Internationalisierung. Die sechs Eigenschaften könnten jedoch sowohl theoretisch als auch empirisch auf die binnenorientierte Internationalisierung erweitert werden. Dies eröffnet Raum für weiterführende Forschungsarbeiten. Da wie bereits in Abschnitt 2.1.1 erwähnt die außenorientierte Internationalisierung für diese Arbeit relevant ist, stellt dies keine echte Limitation dar.

Bevor jedoch auf die Frage der Messung der Internationalität eines Unternehmens und der für diese Arbeit relevanten Parameter auf realwirtschaftlicher und kapitalmarktbezogener Seite nachgegangen wird, soll der zentrale Begriff der ‚Dynamik‘ erörtert werden.

## 2.2 Dynamik als Einfluss und Rahmenbedingung der Internationalisierung

Wurde der Begriff der Dynamik bereits im Zuge der Definition der Internationalisierung als zentrales Charakteristikum angeführt<sup>115</sup>, so bedingt dies eine Beschäftigung mit den Parametern, die zugleich Einfluss und Rahmenbedingung der Internationalisierung im Zeitablauf sind. Es wird die Frage nach dem Verständnis und den Beziehungen zwischen den Begriffen „Zeit“, „Dynamik“, „organisationaler Wandel“ und „Prozess“ aufgeworfen, die nachfolgend beleuchtet werden. Abbildung 7 zeigt den Kapitelaufbau, der in einer Prozessbetrachtung der Internationalisierung mündet.

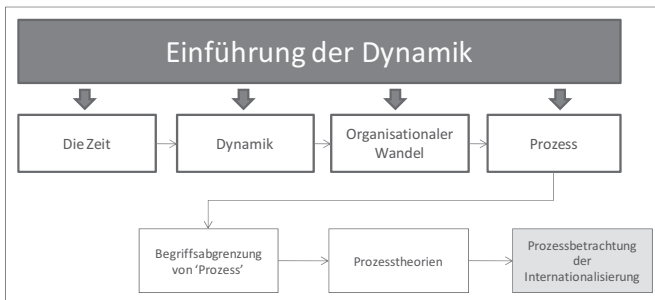


Abbildung 7: Kapitelaufbau 2.2 Dynamik als Einfluss und Rahmenbedingung der Internationalisierung

<sup>115</sup> Siehe Abschnitt 2.1.1.

## 2.2.1 Die Zeit

Die Auffassung, dass alle Ereignisse, Objekte und Zustände einen dynamischen oder prozessualen Charakter besitzen und ‚Zeit‘ daher eine Schlüsselvariable für jede Analyse bildet, ist inzwischen selbstverständlich in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften geworden.<sup>116</sup> Die Zeit ist uns allgegenwärtig und stellt eine fundamentale Leitlinie für das Verständnis von der Welt, für die Wahrnehmung von Vorgängen, der Bildung von Kausalitäten und der Einbettung von Handlungen in das Geschehen dar.<sup>117</sup> Das Grundverständnis über das Wesen der Zeit, unserer alltagstheoretischen Zeitkonzeption sowie was ‚Zeit‘ in einem organisationalen Kontext bedeutet bildet die Basis für ein Grundverständnis von Dynamik. Im allgemeinsten Sinn können dem Wesen der Zeit drei Hauptcharakteristika zugeschrieben werden: erstens Universalität (d.h. zeitliche Aussagen können über jeden Erfahrungsgegenstand gemacht werden), zweitens Relationalität (adjektivische Natur der Zeit, Zeit selbst ändert von sich aus Objekte und Situationen nicht) und schließlich Mehrdimensionalität (d.h. dass Zeit vielfältige Bedeutungen besitzt und es keine absolute Messbasis zur Festlegung zeitlicher Tatbestände gibt).<sup>118</sup> Sowohl im Alltag als auch im Wirtschaftsleben herrscht eine globale Zeitideologie vor, die vier Grundelemente beinhaltet: Linearisierung, Standardisierung, Ökonomisierung (Knappheit, Zeitmanagement) und Perpetuierung (Beschleunigung). Diese bestimmt im Wesentlichen wie Abläufe von Individuen als auch Organisationen wahrgenommen und in Beziehung zueinander gesetzt werden und stellt ein fundamentales Konzept zum weiteren Verständnis von Prozessen in einem zeitlichen Kontext dar. In Folge werden die vier Grundelemente kurz charakterisiert.<sup>119</sup>

Das erste Element, die Linearität, bezeichnet den kontinuierlichen, geradlinigen Zeitfluss, der sich im Wachstum von Organismen bzw. dem Fortschritt der Gesellschaft, dem Ablauf von Prozessen oder etwa in der Bewegung von Objekten im dreidimensionalen Raum niederschlägt. Während die jeweilige reale Gegenwart jeweils das Entscheidungszentrum beinhaltet, spannt sich aus der offenen Zukunft der Möglichkeitenraum von Handlungsoptionen auf und es ergibt sich aus dem Prinzip der Infinität der Zeit eine immanente Zukunftsorientierung in unserem Erleben.

---

116 Vgl. Rosa (2005), S. 19, Miebach (2008), S. 385.

117 Bleicher (1986) spricht hier von der Orientierungs- und Regulierungsfunktion (im Sinne des Setzens eines zeitlichen Anfangs bzw. Endes) der Zeit (vgl. Bleicher (1986), S. 272f.).

118 Vgl. Perich (1993), S. 220f.

119 Vgl. Perich (1993), S. 223ff.

Die Zeit wird durch physikalisch-astronomische Gesetzmäßigkeiten bestimmt und ist als abstrakt-mathematisches Gerüst standardisiert, was den zweiten Grundbaustein konstituiert. Dies ermöglicht einerseits eine akkurate Zeitmessung bzw. Zeitrechnung und andererseits die Vergleichbarkeit von äußeren Abläufen, da die Zeit einen objektiven Maßstab bzw. fixe Orientierungshilfe im Geschehen darstellt. Vorgänge können durch die Einordnung in einen temporalen Bezugsrahmen erst als Abfolge bzw. Prozess<sup>120</sup> beschrieben werden.

Das dritte Element stellt die Ökonomisierung der Zeit als knappe Ressource im Wirtschaftsleben sowie als in Geldwert ausgedrücktes Medium dar.<sup>121</sup> Es wird der Zeit dadurch ein variabler Charakter verliehen, der eigentlich per se nicht existiert. Schließlich erfahren wir als vierten Baustein der Zeitideologie eine stete Beschleunigung<sup>122</sup> (Perpetuierung) unseres Zeiterlebens, getrieben durch die voranschreitende Informations- und Kommunikationstechnologie oder etwa einer sich schneller drehenden Innovationsspirale.

Allein durch die Perpetuierung erfährt das scheinbar objektiv messbare Phänomen ‚Zeit‘ eine subjektive Komponente in der von Perich (1993) beschriebenen Zeitideologie. Bleicher (1986) verweist auf die große Bedeutung von kulturell, zeitgeschichtlich oder individuell geprägten Zeiterfahrungen. Diese spielen auch in der Organisation von (internationalen) Unternehmen eine große Rolle. Bleicher (1986) unterscheidet drei unterschiedliche Zeitkonzeptionen: zyklische, lineare und spiralförmige Verläufe, die in Folge kurz erläutert werden.<sup>123</sup>

---

120 Siehe genauer Abschnitt 2.3.

121 Siehe beispielsweise Zinssatztheorien oder Theorien zu Opportunitätskosten in der Volkswirtschaftslehre. Junkermann (2006) konstatiert am Beispiel der Modellierung des Produktionsprozesses durch die allgemeine Produktionsfunktion, dass ‚Zeit‘ per se darin kaum Beachtung findet aufgrund der grundlegenden Vorstellung eines Wirtschaftskreislaufes. Zeit hat dabei den Charakter der Wiederholbarkeit bestimmt durch die Anfangsbedingungen. Das Wirtschaftssystem reagiert mechanisch durch autonome Änderungen Modellvariablen ähnlich des Einwurfes eines Münzstückes in einen Spielautomaten. Die Einbettung des Geschehens in einen historischen Zeitkontext sowie die Berücksichtigung der individuellen Entscheidungsträger wird vernachlässigt (vgl. Junkermann (2006), S. 38ff.).

122 Rosa (2005) nennt neben der technischen Beschleunigung, die sich eigentlich entschleunigend auf unser Leben auswirken sollte die Beschleunigung der sozialen und kulturellen Veränderungsrate, welche ein paradoxes Gefühl einer permanenten dynamischen Veränderung bei gleichzeitiger Wahrnehmung des Stillstandes auslöst, weil sich nichts Wesentliches umstellt (vgl. Rosa (2005), S. 16).

123 Vgl. Bleicher (1986), S. 263ff.

Die Zyklizität geht bereits auf frühe Erkenntnisse in der Astronomie zurück, findet sich in biologischen Prozessen als auch in durch mathematische Modelle beschriebenen Kreislaufbewegungen der Mechanik wieder. Dadurch, dass mit Zyklizität stete Wiederkehr verbunden ist, werden zyklische Vorgänge auch als fortschritthemmend gesehen. Im Gegensatz dazu zielt ein lineares Zeitverständnis auf eine gleichgerichtete Abfolge – ähnlich des Fließens eines Stromes – ab<sup>124</sup>. Da Zeit das Attribut der ‚Gestaltbarkeit‘ erhält, liegt dem beschleunigten Fortschritt in den ökonomischen Modellen eine lineare Zeitkonzeption zugrunde. Beide Konzeptionen werden im spiralförmigen Verlauf vereint – symbolisiert durch eine nach oben gerichtete Spirale, die Fortschritt mit Wiederkehr von Ähnlichem aber nicht Gleichem ermöglicht. Es können Phasen bzw. Zyklen identifiziert werden, aber auch Analogieschlüsse zu bereits Vergangenen gemacht werden.<sup>125</sup>

Graphisch veranschaulicht in Abbildung 8, ergibt die zyklische Zeitkonzeption ein Bild der *Evolution* im Fortschritt.<sup>126</sup>

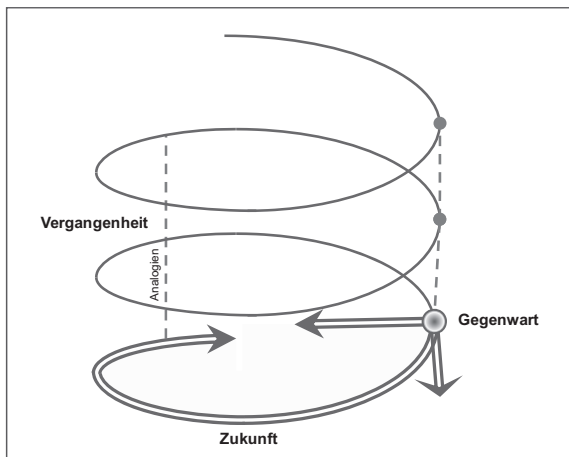


Abbildung 8: zyklische Zeitkonzeption (in Anlehnung an: Bleicher (1986), S. 265)

124 Die Zeit wird in vielen Wissenschaften als ‚Zeitpfeil‘ verstanden, so etwa in der Psychologie durch die Trennung von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft in der subjektiven Wahrnehmung, der geschichtlichen Dokumentation oder etwa in Kausalitätszusammenhängen, bei denen die Ursache der Wirkung vorausgeht.

125 Vgl. Bleicher (1986), S. 264.

126 Für eine ausführliche Darstellung der evolutionären Theorien und ihrer Entstehung siehe Borghoff (2005), S. 254ff.

Perich (1993) beschäftigt sich ausführlich mit der Frage, wie sich Organisationen zeitlich strukturieren und identifiziert in seinem Konzept zur ‚organisationalen Zeit‘<sup>127</sup> ein Zeitatom bestehend aus sieben Gestaltungsvariablen für das Management: Sequenz, Dauer, Zyklizität, Synchronisation, Planung, Geschichte und Perspektive.<sup>128</sup> Im Zeitatom verbindet Perich die unterschiedlichen Zeitkonzeptionen Bleicher’s mit seinem Konzept der Zeitideologie und stellt Bleicher’s Gedanken zur subjektiven Zeitwahrnehmung ins Zentrum des organisationalen Zeitatoms (siehe Abbildung 9).

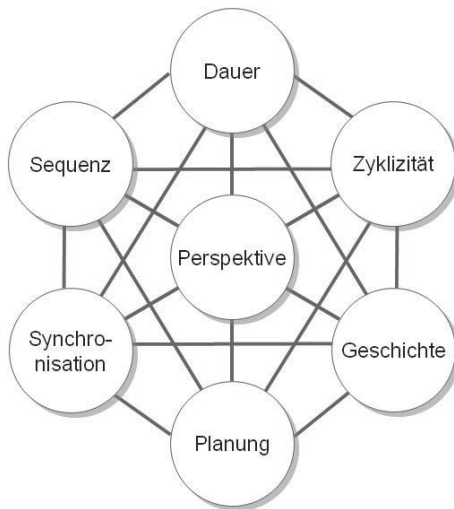


Abbildung 9: Das Zeitatom (in Anlehnung an: Perich (1993), S. 263)

In einem organisationalen Kontext erschließen sich einige dieser Variablen intuitiv, vor allem da etwa in der Koordination von Produktionsabläufen, der Zusammenarbeit von verschiedenen Mitarbeitern oder Funktionen zur Erreichung der gesteckten Unternehmensziele bzw. der Festlegung von Projektschritten zeitliche Gestaltungselemente eine wesentliche Rolle spielen. So gibt die Sequenz die Reihenfolge von Ereignissen an. Während die Dauer den Anfangs- und Endpunkt einer Tätigkeit bestimmt, beschreibt die Zyklizität den Takt

127 Unter ‚organisationaler Zeit‘ versteht Perich (1993) eine subjektivistische, d.h. von Personen aus der Organisation geprägte, und system-individuelle Zeitauffassung, die keinesfalls isoliert zu betrachten ist, sondern in neben- und übergeordnete Zeitstrukturen und Prozesse (z.B. Rechnungslegungszyklen) eingebunden ist. (Vgl. Perich (1993), S. 251f)

128 Vgl. Perich (1993), S. 263ff.



(Rhythmus) und die Wiederkehr (Periodizität) von Abläufen. Das Management richtet die einzelnen Arbeitsschritte auch im Sinne einer raum-zeitlichen Abfolge<sup>129</sup> aus, was unter Synchronisation zu verstehen ist. Planung ist für Perich das Verfassen von „Zukunftsentwürfen“<sup>130</sup>, welche als zukunftsgerichtete Betrachtung meist auf der Kenntnis der ‚Geschichte‘ des Unternehmens aufbaut. Schließlich steckt die siebte Variable, die Zeitperspektive, die zeitlichen Grenzen ab, innerhalb derer das Management Entscheidungen trifft und Handlungsprozesse abbildet. Perich attestiert der organisationalen Zeit damit jene subjektive Komponente, von der Bleicher in seiner subjektiven Wahrnehmung der Zeit in Form der Zeitgerichtetheit, der Zeitorientierung sowie der Länge des Zeithorizontes spricht.<sup>131</sup> Dies lässt Manager einen bestimmten Blickwinkel (‚Zeitlandschaften‘<sup>132</sup>) auf die Ereignisse, die über einen bestimmten Zeithorizont stattfinden, entwickeln.

Zusammenfassend wird für diesen Abschnitt festgehalten, dass die Zeit demnach einen Bezugsrahmen dafür gibt, wie Veränderungen gesehen und wie diese Veränderungen erklärt werden.<sup>133</sup> Für die weitere Arbeit sollen hier insbesondere die Zyklizität von Ereignissen sowie die subjektive Wahrnehmung von Veränderungen im organisationalen Kontext hervorgehoben werden.

## 2.2.2 Dynamik

Im Zentrum des Begriffsverständnisses der Dynamik, das sich vom griechischen Wort ‚dynamis‘ gleich Kraft<sup>134</sup> bzw. dynamisch als Adjektiv gleich mächtig herleitet, steht der Aspekt der Bewegung bzw. das Phänomen der ‚Veränderung‘. Unter Dynamik wird allgemein „die Veränderung von Elementen und/oder deren Beziehungen im Zeitablauf“<sup>135</sup> verstanden und damit stehen die beiden Begriffe ‚Zeit‘ und ‚Dynamik‘ in unmittelbarem Zusammenhang. Das Ausmaß der Dynamik wird einerseits durch die Geschwindigkeit, mit der Veränderungen ablaufen, und andererseits durch die Höhe der Veränderungsbereitschaft der beteiligten Akteure (bzw. Elemente) determiniert.<sup>136</sup> Durch den Bewegungsaspekt

---

129 Insbesondere wird darunter das sogenannte ‘Timing’ verschiedener Aktivitäten verstanden (vgl. Perich (1993), S. 273).

130 Perich (1993), S. 279.

131 Siehe dazu genauer Bleicher (1986), S. 263ff.

132 ‚Timescapes‘ in Analogie zu ‚landscapes‘ (vgl. Harvey et al. (2000), S. 650).

133 Vgl. Pettigrew (1987), S. 649.

134 Vgl. Kluge (2002), S. 224.

135 Kreikebaum (1982), S. 908.

136 Vgl. Kreikebaum (1982), S. 908.

ist das Begriffsverständnis der Dynamik historisch gesehen eng mit der Physik verbunden, etwa in der klassischen Mechanik als Bewegungslehre von Körpern unter dem Einfluss von Kräften. Der Dynamikbegriff hat aber in sämtliche Wissenschaften Einzug gefunden. So kennzeichnet er etwa in der sozialwissenschaftlichen Systemtheorie das zeitliche Verhalten von Systemen<sup>137</sup> oder wird in den Wirtschaftswissenschaften einerseits als Eigenschaft aufgefasst, beispielsweise gewisse Typen von Organisationen oder Unternehmern<sup>138</sup>, und andererseits als Methode<sup>139 140</sup>.

Perich (1993) konzipiert einen dimensionalen Dynamikbegriff aufbauend auf dem Prinzip der steigenden Veränderungsintensität. Er unterscheidet fünf Grade der Dynamik<sup>141</sup> indem er seinen Blick auf die Untersuchung von zeitlichen Ordnungsmustern, die er als „Zeitgestalten“<sup>142</sup> bezeichnet, richtet. Jeder Dynamikgrad beinhaltet eine Abfolge von Ereignissen („Bewegungsmuster“), die eine ansteigende Veränderungsintensität aufweisen. Der Dynamikgrad bewegt sich darin von einem statischen Zustand bis hin zum Chaos und ist von einfacher Veränderung in Form von Bewegung an sich (Prozessualität) über Andersartigkeit (Wandel), Regelmäßigkeit (Linearität oder Nicht-Linearität) bis zu einem eigendynamischen Aktivitätsniveau, bei der dynamische Ordnungsmuster entstehen und zerfallen können, charakterisiert. Dies weist darauf hin, dass Dynamik unterschiedliche Formen annehmen kann, die je nach erreichter Stufe der Dynamik unterschiedliche Handlungsimplikationen für das Management enthalten. Die Komponenten des Begriffes Dynamik sind zusammenfassend in Abbildung 10 dargestellt.

---

137 Vgl. Luhmann (2005) bzw. siehe Borghoff (2005), S. 329ff. für eine evolutionäre Theorie der Globalisierung von Unternehmen.

138 Schumpeter beschreibt bereits 1912 in seiner ‚Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung‘ einen „dynamischen Unternehmer“ als einen ‚schöpferischen Gestalter‘. Vgl. Schumpeter (1912), S. 156ff.

139 Anwendungsbeispiele für dynamische Methoden finden sich etwa in den Finanzwissenschaften bei den dynamischen Investitionsrechenverfahren, Optimierungsmodellen zu Zinseffekten oder etwa der Kapitalwertmethode, etc.

140 Vgl. Kreikebaum (1982), S. 908f.

141 Wilson (1998) etwa spricht von drei Übergangsformen der Veränderung zwischen den beiden Extremen des Status Quo bzw. radikaler Transformation, nämlich von ‚expanded reproduction‘, inkrementaler Veränderung und evolutionärem Übergang (vgl. Wilson (1998), S. 20).

142 Perich (1993), S. 92.

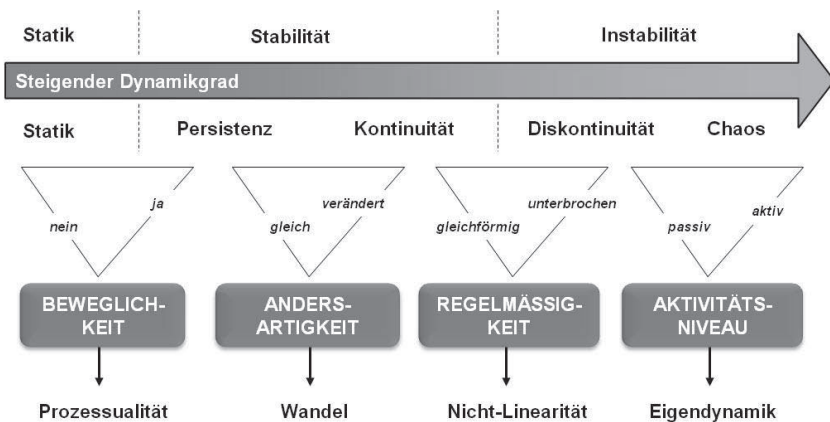


Abbildung 10: Aufbau des Begriffs Dynamik (in Anlehnung an: Perich (1993), S. 99)

## 2.2.3 Organisationaler Wandel

Dieser Abschnitt widmet sich dem Begriff des organisationalen Wandels, welcher für das Verständnis von Prozessen in Unternehmen zentral ist. „Change, one type of event, is an empirical observation of difference in form, quality, or state over time in an organizational entity.“<sup>143</sup> Es wird ein Wechsel von einem organisationalen Zustand in einen anderen beschrieben, wobei im Vordergrund weniger das Feststellen einer zeitlichen Differenz, sondern ein sachlich qualifizierter Veränderungsbegriff<sup>144</sup> steht, bei dem das „Neue“ anhand von subjektiv geprägten Relevanzkriterien festgestellt wird.<sup>145</sup> Wird in der deutschsprachigen Managementliteratur von „Wandel“, „fundamentalem Wandel“ oder von „Entwicklung“ im Sinne der Organisationsentwicklung gesprochen, so beinhaltet der anglistische Ausdruck „change“<sup>146</sup> in der amerikanischen Literatur auch die im Deutschen deutlich abgeschwächtere Bedeutung „Veränderung“.<sup>147</sup>

143 Van de Ven/Poole (1995), S. 512.

144 Siehe dazu genauer in Abschnitt 2.2.2 zum konzeptionellen Gerüst des Dynamikbegriffs.

145 Vgl. Perich (1993), S. 96.

146 Zum Change Management in der amerikanischen Literatur siehe etwa Hayes (2007) und für europäische Begrifflichkeiten etwa Doppler/Lauterburg (2008), S. 89 - 100. Aufgrund der Fülle an Publikationen und Lehrbüchern zum Change Management sei auf die einschlägige Literatur verwiesen.

147 Vgl. Ulrich (1994), S. 6. Der Terminus Change Management bezeichnet die „systematische Veränderung zentraler Organisationsparameter, durch die die Unternehmensleistung die Organisation in Übereinstimmung mit den kontextualen Anforderungen des

In Anknüpfung an dieses Begriffsverständnis von Wandel als Veränderung von einem Zustand in einen anderen<sup>148</sup> lassen sich anhand der Fragestellungen, *welche Bereiche eines Unternehmens Wandel betrifft, wie sich Wandel in einem Unternehmen gestaltet, wodurch er ausgelöst wird und welche Verlaufsformen er annimmt*, vier Spannungsfelder identifizieren. Diese dienen als Grundlage eines spezifischen Entwicklungsverständnisses und beziehen sich im Einzelnen auf:<sup>149</sup>

den *Objektbereich* organisationalen Wandels, wobei zwei Ebenen unterschieden werden je nachdem ob es sich um kollektiv erklärbare Veränderungen der Oberflächenstruktur („collective structure“) oder um das Ergebnis subjektiv bedeutungsvoller Handlungen („individual motives“), also um Veränderungen der Tiefenstruktur handelt.<sup>150</sup>

die *Freiheitsgrade* bei der Gestaltung organisationalen Wandels, wobei die den Handlungen zugrunde liegende Einstellung bezüglich des Wandels entweder als deterministisch oder voluntaristisch charakterisiert werden kann.

die *Ursprünge* organisationalen Wandels, die entweder in einer exogenen (außerhalb) oder endogen (innerhalb befindlichen) Dynamik liegen können.

die *Verlaufsform* organisationalen Wandels, die anhand verschiedener Modelle beschrieben werden kann (siehe nachfolgende Abbildung 11), aber sich prinzipiell um die Frage dreht, ob Wandel als Ausnahme („stability“) oder Normalfall („change“) betrachtet wird.

Organisationaler Wandel besitzt in den verschiedenen betriebswirtschaftlichen Theorietraditionen einen unterschiedlichen Stellenwert und die Form von Wandelprozessen resultiert maßgeblich aus den Annahmen, die der Form der organisationalen Dynamik zugrunde gelegt werden. In der Literatur existieren vier verschiedene Modellgenerationen zur Charakterisierung organisationalen

---

Wettbewerbs, der internen und externen Stakeholder sowie der allgemeinen Umwelt zu halten versucht [im Original kursiv]“ (Oelsnitz (1999), S. 44).

148 Vgl. Goodman & Associates (1982), S. 2.

149 Vgl. Naujoks (1997), S. 51.

150 Kutschker/Schmid (2006) bestimmen mit der Unterscheidung zwischen Oberflächen- und Tiefenstruktur, die durch den organisationalen Wandel verändert wird, die Intensität des Wandels. Eine schwache Intensität ist vorhanden, wenn Internationalisierungsaktivitäten durch vorhandene Erfahrungen rasch durchgeführt werden können, beispielsweise die Ausweitung des internationalen Vertriebs, wodurch eine neue Oberflächenstruktur problemlos an die bestehende Tiefenstruktur anschließen kann. Im Gegensatz dazu ist die Intensität am höchsten, wenn die Tiefenstruktur und die neue angestrebte Oberflächenstruktur im Falle einer großen Akquisition oder Fusion völlig inkompatibel sind. Langfristige Lernprozesse sind notwendig, um die Strukturangleichung vorzunehmen. Vgl. Kutschker/Schmid (2006), S. 1077ff.

Wandels – statische bzw. Equilibriummodelle, episodische bzw. Homöostasemodelle, embryonische bzw. prädeterminierte Phasenmodelle und konfigurale bzw. offene Entwicklungsmodelle. Diese stellen typische Muster der Organisationsentwicklung dar und obwohl sie entwicklungsgeschichtlich vor dem Hintergrund einer immer ausgeprägteren zeitbezogenen Betrachtung entstanden sind, existieren die verschiedenen Modelle nebeneinander (siehe Abbildung 11).

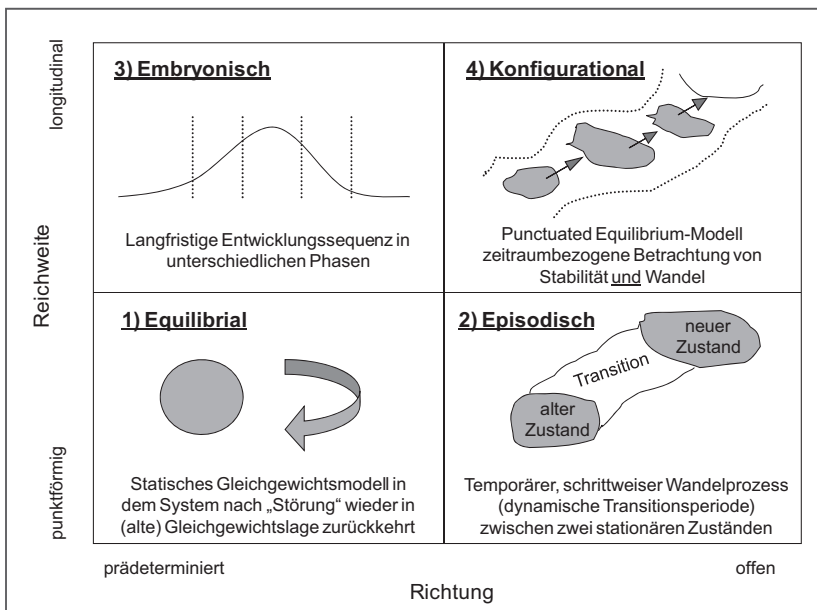


Abbildung 11: Modelle des organisationalen Wandels (in Anlehnung an: Perich (1993), S. 207)

Für eine ausführliche Darstellung der einzelnen Generationen sei an dieser Stelle auf Perich (1993) verwiesen. Es sollen hier nur die wesentlichsten Charakteristika erwähnt werden:<sup>151</sup>

Equilibriummodelle (statisches Gleichgewicht) betrachten den Wandel als Störung bzw. Ausnahmezustand eines in Ruhelage befindlichen Systems. Dieses strebt durch Wandel in Form eines definierten Musters, in seine Ausgangslage zurück zu kehren.

Homöostasemodelle (episodischer Wandel) beinhalten das Phänomen des geplanten Wandels durch die Annahme von zeitlich begrenzter, in einzelne

<sup>151</sup> Vgl. Perich (1993), S. 206ff.

Phasen aufteilbarer, schrittweiser Veränderungen (stationärer ‚Istzustand‘ – Transitionsphase – stationärer ‚Sollzustand‘).

Prädeterminierte Phasenmodelle (embryonischer Wandel) sehen Wandel nicht mehr als Ausnahme- sondern als Normalfall. Methodisch stellen diese Modelle den Übergang zur Längsschnittbetrachtung dar, da Veränderungen als langfristig angelegte, gerichtete und in unterschiedliche Phasen aufteilbare Entwicklungssequenzen betrachtet werden. Zusätzlich gewinnt der Faktor ‚Zeit‘ an Bedeutung in der Betrachtung von Veränderungsprozessen (z.B. Wachstumsmodelle und Lebenszyklusmodelle)<sup>152</sup>.

Offene Entwicklungsmodelle (konfiguraler Wandel) befassen sich mit einer zeit-raumbezogenen Betrachtung von komplexen Organisationen und berücksichtigen sowohl Wandel als auch Stabilität, indem sie Kontinuitätsphasen (‚momentum‘, ‚continuity‘, ‚evolution‘) und Diskontinuitätsphasen (‚revolution‘, ‚quantum change‘, ‚revoultion‘) behandeln. Aus einer Vielzahl von unternehmensinternen Variablen, etwa Struktur- und Strategievariablen und Umweltgrößen können jeweils spezifische Muster, Archetypen oder Gestalten zusammengefasst werden können. Außerdem spielt die Frage nach dem Übergang von einzelnen Konfigurationen in einer dynamischen Betrachtungsweise eine große Rolle, anhand dem die Organisationsentwicklung zu erkennen ist.<sup>153</sup>

Im Rahmen eines umfassenden Begriffsverständnisses von Wandel als ein ständiger Prozess der Veränderung, der in immer wieder anderen Formen stattfindet und immer wieder andere Phänomene betrifft<sup>154</sup>, bewegt sich die Organisationsentwicklung im Spannungsfeld und der Simultanität von Stabilität und Wandel. Sie umfasst demnach sowohl sprunghafte, krisengeprägte als auch kontinuierliche, antizipative Veränderungen.<sup>155</sup> Die Intensität des Wandels kann daran festgemacht werden, welche strukturelle Ebene der Organisation (‚Objektbereich‘ siehe oben) von der Veränderung betroffen ist. Veränderungen der Oberflächenstruktur betreffen primär die Organisationsform in ihrer Aufbau- und Ablauforganisation sowie Strategien, Systeme und Prozesse, welche Dritten

---

152 Siehe dazu genauer die Lebenszyklustheorie im Rahmen der Prozesstheorien in Abschnitt 2.3.2.

153 Als Beispiel für ein Gestaltmodell in der Internationalisierungsprozessforschung sei an dieser das GAINS-Modell von Macharzina/Engelhard (1991) erwähnt. Siehe dazu genauer Abschnitt 3.6.

154 Vgl. Ulrich (1995), S.7. Ulrich thematisiert auch die Zurückführung des „Wandels“ auf ein Problem der Wahrnehmung, welches sich aus der Betrachtung eines Zeitablaufes ergibt in der das Phänomen „Wandel“ als etwas Aktuelles empfunden wird.

155 Vgl. Naujoks (1998), S. 59.

zugänglich sind, während Veränderungen der Tiefenstruktur die Konstellation aus Beobachtungen, Erfahrungen, Wahrnehmungen, Zusammenhängen und Werten der Organisationsmitglieder abwandeln.<sup>156</sup> Probst/Naujoks (1993) bezeichnen Veränderungen, die an der Oberfläche stattfinden als ‚fundamentalen Wandel‘ und Adaptionen der Tiefenstruktur als ‚Entwicklung‘.<sup>157</sup> Kutschker/Schmid (2006) gehen von der Annahme aus, dass Veränderungen der Oberflächenstruktur schneller erfolgen können als tiefgreifende Einschnitte in die Tiefenstruktur, da die Organisation erst lernen und ihre Tiefenstruktur weiter entwickeln muss. Somit kann festgehalten werden, dass die Intensität der Internationalisierung eines Unternehmens umso größer ist, je umfassender die Veränderungen auf der Tiefenstruktur sind.<sup>158</sup>

Was hier zum Ausdruck kommt ist eine bereits in der Begrifflichkeit des „Wandels“ inhärente Differenzierung nach der Intensität der Veränderung und somit ist der gesamte Fragenkomplex zeitlich-dynamischer Phänomene darin enthalten.

„Time is critical because any difference [i.e. organizational change, Anmerkung d. Verf.] necessarily involves earlier and later points of reference. Mere mobility, motion, or activity is not change, even though each is in some degree involved in change.“<sup>159</sup>

Der Bereich der Organisationsentwicklung bietet sich als alternative Betrachtungsweise der Internationalisierung von Unternehmen an, insbesondere wenn Aussagen über einen ‚geplanten organisationalen Wandel‘<sup>160</sup> getroffen werden sollen. Jedoch beschäftigt sich die Organisationsentwicklung hauptsächlich mit der Unterstützung und Erleichterung von Veränderungsprozessen sowie

---

156 Vgl. Kutschker/Schmid (2006), S. 684. Beispielsweise verursacht die Akquisition eines kleineren Unternehmens weniger Umstellungen in der Tiefenstruktur des Käuferunternehmens als ein Merger von zwei relativ gleich großen Unternehmen nach sich ziehen. Für eine detaillierte Erörterung der Oberflächen- und Tiefenstruktur internationaler Unternehmen siehe Schmid (1996), S. 115 – 131 sowie S. 159 – 168.

157 Vgl. Probst/Naujoks (1993), S. 368.

158 Vgl. Kutschker/Schmid (2006), S. 1078.

159 Van de Ven/Poole (1988), S. 36.

160 Es handelt sich in der Managementlehre um die zukunftsgerichtete Gestaltung und Steuerung der Unternehmung, die einerseits das Vorauserkennen von Veränderungen und andererseits die Planung von Aktionsschritten beinhaltet. Geplanter Wandel bezieht sich auf den zweiten Teil. (vgl. Ulrich (1994), S. 7f.). Siehe dazu auch Kirsch (1984, 1990).

dem Überwinden sozialer Widerstände im Wandel. Demnach ist der Untersuchungsansatz für die Erklärung von Internationalisierungsprozessen zu eng gefasst, weil Strategieänderungen, die Wahl und Beeinflussung der organisationalen Umwelt und die erfolgsversprechende Synchronisation zwischen diesen Variablen und der Unternehmensstruktur außen vor bleiben.<sup>161</sup>

## 2.3 Prozess der Internationalisierung

Schließlich werden in Abschnitt 2.3.1 der Begriff ‚Prozess‘ in die Diskussion und die grundlegenden Typen von Prozesstheorien in Abschnitt 2.3.2 eingeführt. Die Internationalisierung als Prozessphänomen wird in Abschnitt 2.3.3 erläutert, was die dynamische Betrachtung des Phänomens abrundet.

### 2.3.1 Begriffsabgrenzung von ‚Prozess‘

Der Begriff ‚Prozess‘, der sich aus dem Lateinischen *processus* gleich Fortgang, Fortschreiten bzw. *procedere* gleich vorwärts gehen, vorrücken bzw. vortreten herleitet<sup>162</sup>, wird im Rahmen der Wirtschaftswissenschaften in unterschiedlicher Art und Weise verwendet. In prozesstheoretischen Beiträgen wird teilweise auf eine Definition des Prozesses verzichtet und stattdessen implizit ein einheitliches Prozessverständnis angenommen.<sup>163</sup> Ein allgemeines Begriffsverständnis liegt jedoch nicht vor, denn es können grundlegend drei verschiedene Begriffsauffassungen eines wirtschaftlichen Prozesses unterschieden werden<sup>164</sup>. Erstens, der Prozess als Erklärungsvariable einer Varianztheorie. Hierbei ist der Prozess nicht direkt Untersuchungsgegenstand, sondern die inhärente Logik zur Erklärung einer kausalen Beziehung zwischen einer unabhängigen und einer abhängigen Variable im Rahmen eines Input - Prozess - Output Modells<sup>165</sup>. In der zweiten Auffassung wird der Prozess als Merkmal von Plänen bzw. Konzepten individueller Handlungen oder organisationaler Vorgänge (wie z.B. Arbeitsabläufe, Methoden zur Entscheidungsfindung, Formulierung von Strategien, Umsetzungspläne, etc.) begriffen. Die einzelnen (Sub-) Prozesse werden in einer

---

161 Vgl. Macharzina/Engelhard (1984), S. 7f.

162 Vgl. Kluge (2002), S. 726. Der Begriff Prozess kennzeichnete in seiner ursprünglichen Verwendung ein gerichtliches Rechtsverfahren und das heutige Begriffsverständnis bildete sich erst über die naturwissenschaftliche bzw. philosophische Interpretation heraus.

163 Vgl. Bea/Schnaitmann (1995), S. 278.

164 Vgl. Van de Ven (1992), S. 169ff.

165 Vgl. Mohr (1982), S. 156.



funktionalen Betrachtungsweise operationalisiert, sind dadurch als festgelegte Einheiten (Variablen) messbar und zeigen an, *ob*, jedoch nicht *wie* eine Veränderung zu einem bestimmten Zeitpunkt stattgefunden hat.<sup>166</sup> In dieses Begriffsverständnis fallen etwa unternehmerische Entscheidungen und somit auch die entscheidungsbasierte Betrachtung des Internationalisierungsprozesses. Beispielsweise legt Aharoni (1966) seiner Verhaltenstheorie zur Erklärung der Internationalisierung eines Unternehmens Entscheidungsprozesse innerhalb des Unternehmens zugrunde und fasst den gesamten Internationalisierungsprozess unter Einbeziehung der Lernfähigkeit der Organisation als langfristigen Entscheidungsprozess auf.<sup>167</sup>

Im Gegensatz dazu stehen Entwicklungsmodelle als drittes Prozessverständnis. Diese sehen einen Prozess entweder als Sequenz von Ereignissen oder Aktivitäten, welche angeben, wie sich Dinge im Zeitablauf verändern, oder als ein Muster, das einer Veränderung zugrunde liegt.<sup>168</sup> So unterscheiden etwa Macharzina und Engelhard fünf Gestalten im Zuge der Internationalisierung des Unternehmens, die als Teilbereich der Unternehmensentwicklung betrachtet werden.<sup>169</sup> Andere AutorInnen beschäftigen sich mit der inkrementellen vs. sprunghaft verlaufenden Internationalisierung und differenzieren unterschiedliche Phasen, wie etwa evolutionäre, episodische und epochale Internationalisierung.<sup>170</sup>

## 2.3.2 Prozesstheorien

Zum besseren Verständnis und zur Herstellung eines Bezugsrahmens für die Internationalisierungsprozessmodelle werden vier grundlegende Typen der Prozesstheorien kurz besprochen. Es handelt sich dabei um Prozesstheorien, die erklären, *warum* und *wie* sich Organisationen verändern.<sup>171</sup> Van de Ven und Poole analysierten im Rahmen einer interdisziplinären Auswertung von Literaturdatenbanken (aus der Biologie, Meteorologie, Geografie, Psychologie, Medizin, Soziologie sowie Erziehungs- und Wirtschaftswissenschaften) mehr als 200,000

---

166 Vgl. Van de Ven (1992), S. 170.

167 Siehe dazu die Verhaltenstheorie von Aharoni (1966) sowie Abschnitt 3.3.

168 Vgl. Van de Ven (1992), S. 170.

169 Vgl. Macharzina/Engelhard (1991), Macharzina (1982), Macharzina/Wolf (2005) sowie Abschnitt 3.6.

170 Vgl. Kutschker (1994), Kutschker et al. (1997), Bäurle (1996), Kutschker/Schmid (2006), S. 1080ff. sowie Abschnitt 3.7.

171 Vgl. Van den Ven/Poole (1995), S. 512.

Arbeiten, die Entwicklungs- und Wandlungsprozesse von Systemen erklären und stellten vier Grundformen fest: Lebenszyklusprozesse, teleologische, dialektische und evolutionäre Prozesse.<sup>172</sup> Diese Grundmuster haben auch im internationalen Management sowie insbesondere im Rahmen der Internationalisierungsprozessforschung Anwendung gefunden. In der wissenschaftlichen (disziplinenübergreifenden) Praxis werden Elemente dieser Grundtypen oft kombiniert, um beobachtete Veränderungs- und Entwicklungsprozesse zu beschreiben. Zudem wird auch die Prozessdefinition dementsprechend gestaltet.<sup>173</sup> Die vier Typen stellen – ebenso wie die oben erwähnten Grundformen des organisationalen Wandels – idealtypische Formen dar. Sie unterscheiden sich darin, dass in jedem Typus der ‚Prozess‘ eine unterschiedliche Art von Kreislauf von Veränderungen darstellt, welcher von einem unterschiedlichen ‚Motor‘ angetrieben wird. Dieser Motor bezieht sich auf singuläre oder multiple Einheiten („unit of change“) und es wird eine jeweils andere Art der Veränderung repräsentiert („mode of change“, d.h. vorgeschrieben oder kreativ).<sup>174</sup> Die vier Grundtypen werden in Folge kurz umrissen:<sup>175</sup>

Die *Lebenszyklusprozessstheorie* entspringt der Metapher des organischen Wachstums und geht von der Annahme aus, dass Veränderungen immanent anhand eines pre-determinierten ‚Programms‘ bzw. einer zugrunde liegenden Logik stattfinden. Umwelteinflüsse wirken nur auf den Ausdruck der immanenten Gestalt ein, das Endstadium der Entwicklung ist festgeschrieben. Lebenszyklustheorien werden beispielsweise bei institutionellen Regeln oder Programmen, die vorgeschriebene Sequenzen erfordern, herangezogen aber auch um die Entwicklung von Unternehmen, Produkten oder Innovationen von ihrer Entstehung bis zum Untergang zu beschreiben (typische Phasen inkludieren Einführung, Wachstum, Reife, Degeneration und Tod).<sup>176</sup>

---

172 Vgl. Van de Ven (1992) und Van de Ven/Poole (1995).

173 So definieren etwa Bea/Schnaitmann (1995) den Realgüterprozess anhand von vier Aspekten: (1) Transformation, d.h. Tätigkeit zur Umwandlung von Input- in Outputgüter, (2) Verkettung, d.h. Zerlegung in mehrere miteinander verbundene Teilprozesse, (3) Ziel, d.h. auf die Erreichung von sachlichen, formalen, sozialen und ökologischen Zielen ausgelegt und (4) Organisation, d.h. Personen führen Prozesse durch beeinflusst durch die Organisationsstruktur. (vgl. Bea/Schnaitmann (1995), S. 280).

174 Vgl. Van de Ven/Poole (1995), S. 519ff.

175 Vgl. Van de Ven (1992) und Van de Ven/Poole (1995)

176 Siehe etwa die Produktlebenszyklustheorie von Vernon (1966), das Lebenszyklusmodell von Adizes (1979) und Adizes (1992), S. 140ff. und Quinn/Cameron (1983), Greiner (1972), Miller/Friesen (1983, 1984), etc.

*Teleologische Prozesstheorien* basieren auf der Doktrin, dass der Zweck oder das Endziel der finale Antriebsmotor für Veränderungen darstellt. Die Organisation ist lernfähig und arbeitet kreativ und zielorientiert, indem sie die für die Zielerreichung notwendigen Schritte in die Wege leitet. Entwicklung ist demnach eine kontrollierte, wiederholte Abfolge von Zielformulierung, Implementierung, Evaluierung und Abwandlung der Ziele aufgrund von neuen Informationen oder Erfahrungen. Die Umwelt beschränkt den Möglichkeiten- und Handlungsspielraum und generiert fortlaufend Instabilitäten, die die Organisation in einen neuen Entwicklungspfad führen. Anwendungsbeispiele finden sich etwa in der Entscheidungstheorie<sup>177</sup> und auch in der strategischen Planung<sup>178</sup>.

*Dialektische Prozesstheorien* gehen von der Annahme aus, dass eine Organisation in einer pluralistischen Welt von Ereignissen, Kräften und widersprüchlichen Werten existiert, die in gegenseitigem Wettbewerb stehen. Stabilität und Wandel werden in einem Balanceakt dieser internen und externen Kräfte erklärt, die danach streben, den jeweiligen Status Quo zu stürzen (in Form von These, Antithese und Synthese).<sup>179</sup>

Obwohl Evolution teilweise mit Veränderung gleich gesetzt wird, behandelt die *evolutionäre Prozesstheorie* die Evolution in einem enger gefassten Begriffsverständnis als kumulierte Veränderung in den Strukturen von organisationalen Einheiten über Gemeinschaften, Branchen oder der Gesellschaft. Wie bei der biologischen Evolution ist Veränderung ein kontinuierlicher, kumulativer und wahrscheinlichkeitsbasierter Zyklus von Variation, Selektion und Aufrechterhaltung. Variationen können ‚blind‘ bzw. zufällig sein wie in der ursprünglichen Darwinistischen Evolutionstheorie angenommen in der Form von Innovationen, technologischem Fortschritt und umweltbedingter Anpassungen oder aus organisationalem Lernen hervorgehen<sup>180 181</sup>.

---

177 Vgl. March/Simon (1958), Aharoni (1966), Luostarinen (1989), etc.

178 In der Unternehmenspraxis werden für die Internationalisierung meist Erfolgsziele gesetzt. Jedoch haben empirische Untersuchungen über das Verhältnis von ansteigender Internationalisierung und Unternehmenserfolg gezeigt, dass keinesfalls von einer direkten Unterstützung des Ertragsziels durch mehr Internationalität auszugehen ist. Vgl. Glaum (2007a).

179 Vgl. etwa Quinn (1980), das Modell der kreativen Zerstörung von Schumpeter (1942), geplanter organisatorischer Wandel von French/Bell (1973) bzw. im Rahmen der Internationalisierungsprozessforschung der GAINS-Ansatz von Macharzina und Engelhard. Vgl. Macharzina/Engelhard (1991), Macharzina (1982), Macharzina/Wolf (2005) sowie Abschnitt 3.6.

180 Vgl. Boulding (1978), S. 201, Kieser/Koch (2002), S. 254.

181 Vgl. Borghoff (2005), S. 394f. In der Internationalisierungsprozessforschung können am ehesten die Arbeiten der Uppsala-Schule rund um Johanson/Vahlne (1977, 1990) der

Abbildung 12 illustriert die vier oben erwähnten Grundtheorien der Organisationsentwicklung und des organisationalen Wandels. Diese sind in Abhängigkeit der Einheit („Unit of Change“) und der Art der Veränderung („Mode of Change“) in den vier Quadranten dargestellt.

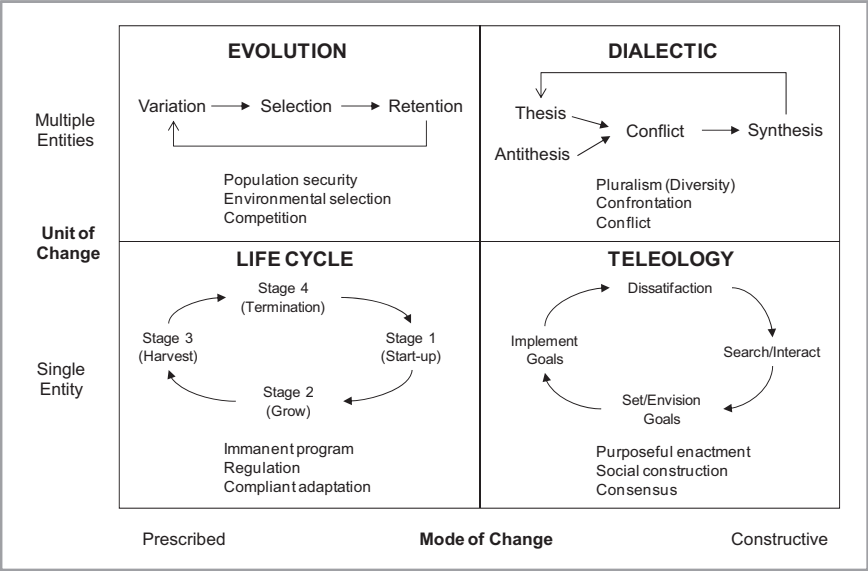


Abbildung 12: Theorien der Organisationsentwicklung und des organisationalen Wandels (in Anlehnung an: Van de Ven/Poole (1995), S. 520)

Aus der sozialen Systemtheorie entstammt noch ein fünfter Antriebsmotor, der autopoietische Motor<sup>182</sup>, der nicht in der Kategorisierung von Van de Ven und Poole inkludiert war. Dieser bewirkt Veränderungen durch ein Wechselspiel

evolutionären Prozesstheorie zugeordnet werden, da die Internationalisierung inkrementell über viele kleine Schritte im Zuge des Wissensaufbaus über ausländische Märkte erfolgt (vgl. Kutschker/Schmid (2006), S. 1063.).

182 Autopoiesis in der soziologischen Systemtheorie geht auf die Arbeit von Niklas Luhmann in den 1980er Jahren zurück. Soziale Systeme bestehen ausschließlich aus selbstbezoglicher Kommunikation und nicht aus Subjekten, Individuen oder Akteuren. Die Kommunikation dient der Reduktion von Komplexität und als operativ geschlossenes System wird die Umwelt selektiv wahrgenommen. Zur Theorie von Luhmann sei auf sein Hauptwerk ‚Social Systems‘ verwiesen (vgl. Luhmann (2005)).

von Differenzierung und Integration.<sup>183</sup> Der evolutionäre Mechanismus ergibt sich durch eine rekursive Reproduktion von Bedeutungen und Handlungsempfehlungen auf der Basis von ‚guiding differences‘, welche die Grundlage für Wahrnehmung, Interpretation und Entscheidungen darstellt.<sup>184</sup>

Bringt man nun abschließend die Termini ‚organisationaler Wandel‘ und ‚dynamischer Prozess‘<sup>185</sup> in Zusammenhang, so ist festzustellen, dass sich die Abgrenzung nicht ganz eindeutig gestaltet. Dies liegt vor allem an einer fast unüberschaubaren Fülle an Literatur und darin vorzufindenden Konzepten zum Change Management. Wurde als Resümee des vorigen Kapitels festgestellt, dass der Blickwinkel der Organisationsentwicklung zu eng gefasst ist in Hinblick auf die Erklärung des Internationalisierungsprozesses, so ist dem gegenüber zu stellen, dass der Internationalisierungsprozess durch seinen spezifischeren Bezug wiederum als Teilbereich der Organisationsentwicklung zu verstehen ist<sup>186</sup>.

Der Charakter des Internationalisierungsprozesses ist in einer ganzheitlichen Betrachtung über einen Zeithorizont gesehen stets durch das (gleichzeitige) Auftreten von komplementären Zuständen wie etwa Konstanz und Veränderung, Stillstand und Bewegung, Stabilität und Instabilität, Struktur und Prozess, Notwendigkeit und Zufall gekennzeichnet.<sup>187</sup> Wie sich diese Sichtweise genau in der Prozessbetrachtung der Internationalisierung ausgestaltet, soll im Anschluss beleuchtet werden.

### 2.3.3 Prozessbetrachtung der Internationalisierung

„Die Internationalisierung als Teil der Unternehmensentwicklung findet über die Zeit statt. Sie ist ein Prozess der zunehmenden Ausweitung oder der rückwärtsgerichteten Einschränkung des Auslandsengagements mit entsprechenden Konsequenzen für die Unternehmensstrategie und –struktur. Insofern ist sie auch als Serie von unternehmenspolitischen Entscheidungsfolgen und nicht als einmaliger Akt zu interpretieren.“<sup>188</sup>

---

183 Vgl. Borghoff (2005), S. 359.

184 Vgl. ausführlich Luhmann (2005).

185 ‚Dynamischer Prozess‘ wird in Folge als Entwicklungsprozess im Sinne der dritten Auffassung laut Van den Ven (1992) verstanden.

186 „Die Internationalisierung als Teil der Unternehmensentwicklung findet über die Zeit statt.“ (Macharzina/Engelhard (1984), S. 30), Vgl. Swoboda (2002), S. 9f.

187 Vgl. Ulrich (1994), S. 17.

188 Macharzina/Engelhard (1984), S. 30.

Diese Auffassung von Internationalisierungsprozess im Sinne einer historischen entwicklungstheoretischen Perspektive, die eine Reihe von Entscheidungsprozessen beinhaltet, dominiert die vorliegende Arbeit.<sup>189</sup> Werden im Gegensatz dazu statische Ansätze bzw. ‚Momentaufnahmen‘ der Internationalität eines Unternehmens erwähnt, so sind diese Ausführungen aus dem Blickwinkel der Entwicklungsebene zu interpretieren. Es handelt sich dabei um Bestandsaufnahmen, die aus empirischer Sicht etwa durch die Erfassung des Ausmaßes der Internationalisierung zu einem bestimmten Zeitpunkt getätigt werden.<sup>190</sup> Eine Prozessbetrachtung bedingt jedenfalls die Einnahme einer dynamischen Perspektive und lenkt damit den Blick auf eine Bewegung entlang der Zeitachse.<sup>191</sup>

„[...] while organizational change can be directly observed empirically, it is important to emphasize that the process of change is a latent inference; that is, it is a theoretical explanation for the pattern of changes observed.“<sup>192</sup>

Im Forschungsgebiet des internationalen Managements gewinnen die Themengebiete der Dynamik und des organisationalen Wandels zunehmend an Bedeutung, befinden sich aber dennoch laut Kutschker/Schmid (2006) immer noch im Anfangsstadium<sup>193</sup> bzw. existiert kein einheitliches Prozessverständnis der Internationalisierung.<sup>194</sup> Wurde bei der Verlaufsform von Veränderungsprozessen bzw. Wandel im vorigen Abschnitt zwischen den beiden Fällen ‚Ausnahme‘ bzw. ‚Normalzustand‘ unterschieden, so herrscht auch bei der Betrachtung von Internationalisierungsprozessen üblicherweise die Vorstellung, dass Phasen des kontinuierlichen Wandels klar von Phasen des ‚Nicht-Wandels‘ abgrenzbar sind.<sup>195</sup> Die Geschwindigkeit sowie auch die Richtung der Veränderungen sind dabei beliebig variierbar und beeinflussen die jeweils beobachtete Verände-

---

189 Diese Auffassung des Internationalisierungsprozesses wurde auch von Swoboda (2002) gewählt.

190 Vgl. Swoboda (2002), S. 8.

191 Vgl. Ulrich (1994), S. 7. Der explizite Einbezug des Aspektes der Dynamik kennzeichnet Entwicklungsprozesse im Gegensatz zur eher impliziten Annahme bei Entscheidungsprozessen.

192 Van de Ven/Poole (1988), S. 36.

193 Vgl. Kutschker/Schmid (2006), S. 1067.

194 Siehe genauer Diskussion in Kapitel 3.

195 Gomez/Müller-Stewens (1994) betrachten (fundamentalen) Wandel als Epochen des Lebenszyklus im Rahmen der Unternehmensentwicklung, die jeweils durch vier Transformationsphasen (Formierung der Veränderungsinitiative, Implementierung der Pläne, Mobilisierung der Gruppen und Integration in die Organisation) gekennzeichnet sind. Diese überlappen sich teilweise bzw. setzen sich aus einer Vielzahl von kleinen Veränderungsprojekten zusammen. (vgl. Gomez/Müller-Stewens (1994), S. 141 ff.)

rungsphase nicht. Dabei stellt sich auch die Frage nach der Abgrenzung der einzelnen Phasen bzw. der Übergänge, die in der Literatur zur Internationalisierungsprozessforschung nicht eindeutig beantwortet wird.<sup>196</sup> Demgegenüber hat sich das Interesse der Literatur auch solchen Vorgängen zugewandt, die abrupt abbrechen oder durch neue Vorgänge ersetzt werden und somit als diskontinuierlich tituliert werden können.<sup>197</sup> Diese stellen echte ‚Innovationen‘ dar, wenn das Management aktiv in die Unternehmensentwicklung eingreift und etwa eine völlig neue Richtung einschlägt (z.B. Reorganisation des Unternehmens, neue strategische Grundausrichtung oder etwa ein sprunghafter Anstieg der Internationalität nach einer Akquisition). Das Management wird mit einer großen Herausforderung konfrontiert, insbesondere was die Möglichkeiten der langfristigen Planung anbelangt.<sup>198</sup>

Für die Unternehmensentwicklung allgemein – nicht jedoch im Speziellen auf die Problemstellung des Internationalisierungsprozesses angewendet – hat Naujoks (1998) ein Modell der kontinuierlichen, antizipativen Unternehmensentwicklung entwickelt, in dem Phasen von Stabilität und Wandel verschmelzen, und somit ein sehr dynamischer aber dennoch gleichmäßiger Verlauf der Organisationsentwicklung sichergestellt werden kann.<sup>199</sup> In Form von ‚S-Kurven‘ geht eine Vielzahl von simultanen Veränderungen, die innerhalb des Unternehmens stattfinden und auch durch externe Faktoren wie z.B. Deregulierung, Globalisierung und technologischen Fortschritt ausgelöst werden können, mit unterschiedlichen Vorlaufzeiten ineinander über (siehe Abbildung 13).

---

196 So konstatieren etwa Kutschker/Schmid (2006), dass keine trennscharfen Grenzen zwischen den drei identifizierten Phasen der Internationalisierung gezogen werden können und die Merkmalskombinationen der Phasen als vorläufig zu begreifen sind und sich erst einer empirischen Überprüfung stellen müssen. Vgl. Kutschker/Schmid (2006), S. 1086f.

197 Siehe etwa die „punctuated equilibrium“-Theorie von Miller/Friesen (1982) bzw. Gersick (1991), der sich mit revolutionären Veränderungsprozessen beschäftigt.

198 Vgl. Ulrich (1994), S. 10f.

199 Vgl. Naujoks (1998), S. 59f.

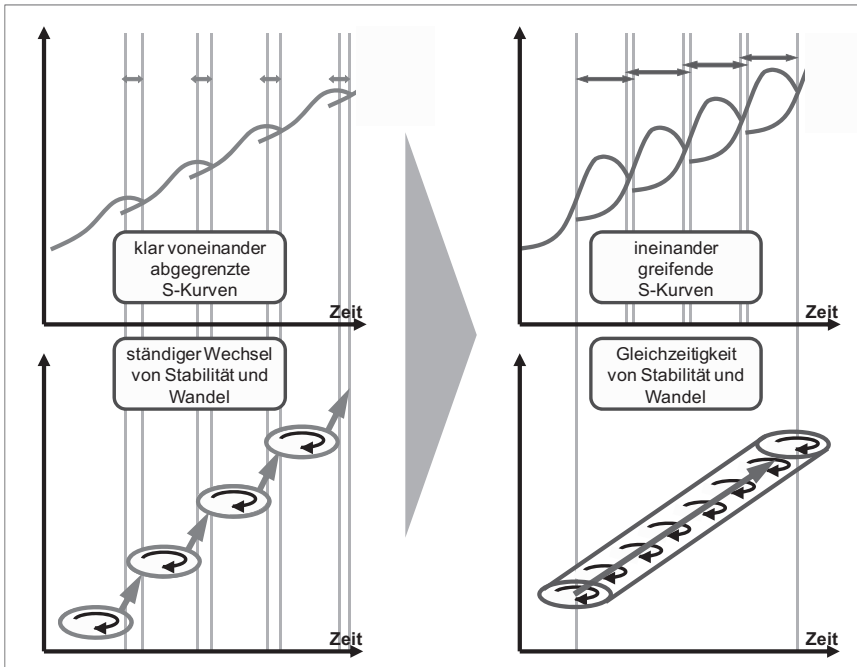


Abbildung 13: S-Kurven-Verlauf der Unternehmensentwicklung (in Anlehnung an: Naujoks (1998), S. 59).

Dieses Modell ermöglicht ein Verständnis des Wandels, welches übertragen auf die vorliegende Fragestellung der Analyse von Internationalisierungsprozessen, eine dynamische Sichtweise von Organisationen sowie ein möglichst vollständiges und realitätsnahes Bild der Vorgänge erlaubt. Naujoks (1998) selbst meint, dass dieses Konzept dadurch am ehesten den Erfordernissen einer anwendungsorientierten Forschung auf dem Gebiet der Unternehmensentwicklung – und damit auch für die Untersuchung von Internationalisierungsprozessen in einer entwicklungstheoretischen Sichtweise – gerecht wird.<sup>200</sup> Der Ansatz überwindet zwar einige konzeptionelle Schwächen der Diskussion des organisationalen Wandels, ist jedoch im Ausdruck stark evolutionär geprägt. Dies ist grafisch durch den fast linear ansteigenden Verlauf ersichtlich, wodurch es zu keiner Differenzierung in der Intensität des Wandels und damit zu verschiedenen Verlaufsformen des Internationalisierungsprozesses kommen kann.

200 Vgl. Naujoks (1998), S. 60.



## 2.4 Messung der Internationalisierung

Im vorigen Abschnitt wurde der Begriff der Internationalisierung umfassend erörtert, um eine Vielzahl an möglichen Ausprägungen des Internationalisierungsprozesses abzudecken. Um es jedoch konkret anwenden zu können, muss der Frage nach der Messung der Internationalisierung bzw. der Bestimmung des sogenannten ‚Internationalisierungsgrades‘ im Detail nachgegangen werden. Dies stellt einerseits angesichts der Breite der Begriffsauffassung des zugrundeliegenden Phänomens und andererseits aufgrund der Vielfalt der verfügbaren Messkonzepte eine Herausforderung dar. In der Literatur zur Internationalisierungsprozessforschung geben einige AutorInnen das Ausmaß der Internationalität quantitativ über ein oder mehrere bestimmte Merkmale (Auslandsquoten) an, denen gegebenenfalls kritische Schwellenwerte zugrundegelegt werden.<sup>201</sup> Andere wiederum ermitteln aus der Kombination von Merkmalen Internationalisierungsprofile<sup>202</sup> oder berechnen einen Internationalisierungsindex<sup>203</sup>, der gleich dem Internationalisierungsgrad des Unternehmens gesetzt wird. Die qualitative Betrachtung der Internationalität erfolgt über die Identifizierung von Internationalisierungsgestalten, Internationalisierungsmuster bzw. Typologien<sup>204</sup>. Hier steht weniger die Bestimmung eines gewissen ‚Grades‘ der Internationalität im Vordergrund, sondern eher ein tieferes Verständnis des internationalen Unternehmens, insbesondere hinsichtlich der Führungsphilosophie, der Strategie und der Organisationscharakteristika.<sup>205</sup> Auf diese Konzepte dahinter soll im Rahmen dieser Arbeit nicht näher eingegangen und es sei an dieser Stelle auf die einschlägige Literatur verwiesen.<sup>206</sup>

Obwohl die Frage nach der quantitativen Ermittlung der Internationalität eines Unternehmens für diese Arbeit im Vordergrund steht, wäre eine rein quantitative Betrachtung aufgrund der Vielschichtigkeit des Phänomens der Interna-

---

201 Siehe Abschnitt 2.1.2.

202 Vgl. Pausenberger (1982), S. 121.

203 Siehe Abschnitt 2.4.3.

204 Es wird dabei zwischen einstufigen Konzepten, etwa von Hedlund (1986), Doz/Prahalad (1991, 1993) und White/Poynter (1989a, b) sowie mehrstufigen Konzepten, etwa das EPRG-Konzept von Perlmutter (1965) bzw. Heenan/Perlmutter (1979) oder das Konzept von Bartlett/Ghoshal (1987a, b, 1990) unterschieden. Siehe zudem Abschnitt 2.1.2.

205 Vgl. Kutschker/Schmid (2006), S. 279.

206 Siehe dazu etwa die Konzepte von Perlmutter (1965, 1969), Heenan/Perlmutter (1979), Bartlett/Ghoshal (1987a, b, 1990), Bartlett (1989), Hedlund (1986), Doz/Prahalad (1991, 1993) und White/Poynter (1989a, b) sowie die ausführliche Darstellung dieser und noch weiterer Konzepte bei Kutschker/Schmid (2006), S. 279 – 318.

tionalisierung ebenfalls unzureichend. Deshalb soll zu Beginn dieses Abschnittes ein integratives Konzept der Internationalität der Unternehmung vorgestellt werden, das als Bezugsrahmen für die Diskussion ausgewählter quantitativer Messkonzepte im Anschluss dienen soll. Das für diese Arbeit zugrundegelegte Messkonzept, der zweidimensionale Internationalisierungsindex von Hassel et al., wird schließlich in Abschnitt 2.4.4 vorgestellt.

Der Kapiteaufbau gestaltet sich demnach wie folgt (siehe Abbildung 14).

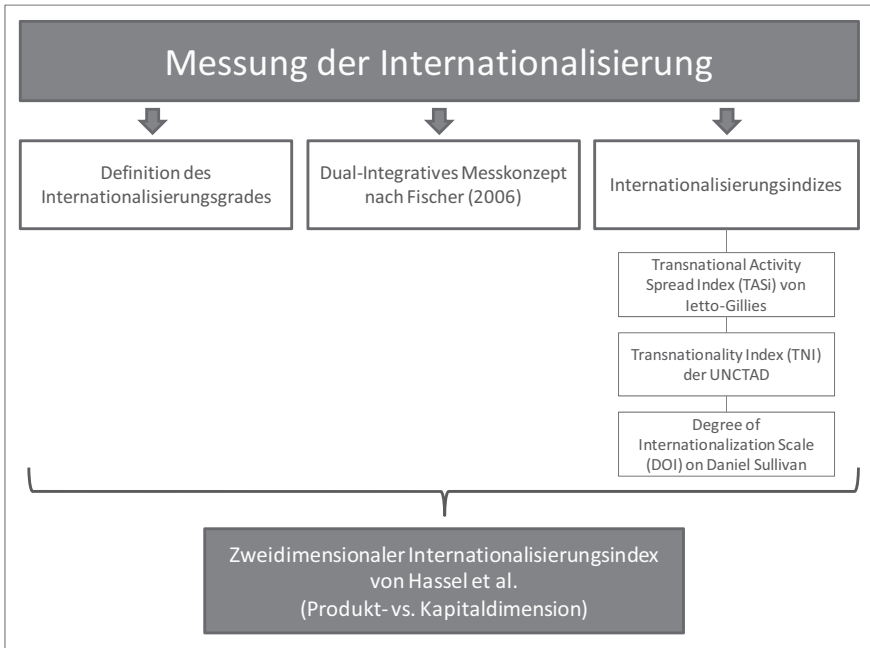


Abbildung 14: Kapiteaufbau 2.3 Messung der Internationalisierung

## 2.4.1 Definition des Internationalisierungsgrades

Für die Messung der Internationalisierung wird häufig der Terminus Internationalisierungsgrad gebraucht. In diesem Abschnitt wird zuerst der Begriff des Internationalisierungsgrades bestimmt und im Anschluss allgemeine Problematiken bei der quantitativen Internationalitätsmessung angeführt.

Der Internationalisierungsgrad bestimmt das Ausmaß der Internationalität eines Unternehmens<sup>207</sup>. Er gibt demnach an, wie stark ein Unternehmen wirtschaftlich mit dem Ausland verbunden ist und grenzt es somit von einem nationalen Unternehmen ab.<sup>208</sup> Nimmt man an, dass je nach Wahl des herangezogenen Kriteriums oder der Kombination von Merkmalen, unterschiedliche Facetten der Internationalisierung gemessen werden, so resultiert daraus die Feststellung, dass es auch unterschiedliche Internationalisierungsgrade geben muss.<sup>209</sup> ‚Der‘ Internationalisierungsgrad per se existiert unter der Auffassung der Internationalisierung als multidimensionales und vielschichtiges Phänomen nicht. Kutschker/Schmid (2006) verweisen auf die Problematik, dass oft die gewählte Messgröße – beispielsweise Auslandsquoten aber auch Indizes – mit dem Internationalisierungsgrad eines Unternehmens gleichgesetzt werden.<sup>210</sup> Quantitativ erfasst werden können nur jene Aspekte der Internationalisierung, die auch in den gewählten Merkmalen mit entsprechenden Messkriterien enthalten sind. Dies heißt, dass der Auswahl der Messgrößen eine große Bedeutung zukommt und auch, dass eventuell Abstriche gemacht werden müssen, was durch den Internationalisierungsgrad erklärt werden kann.

Eine weitere Problematik stellt die Wahl der Schwellenwerte für die Abgrenzung von nationalen von internationalen sowie die Differenzierung zwischen unterschiedlichen Ausprägungen der Internationalität dar, da die Vorgehensweise in der Literatur von Willkür charakterisiert ist. „[...] despite its theoretical and practical centrality, estimating the degree of internationalization (DOI) of a firm remains arbitrary.“<sup>211</sup> Es existiert kein theoretisch begründetes Konzept für die Festlegung dieser Kriterien, was im Fehlen eines einheitlichen Begriffsverständnisses des internationalen Unternehmens begründet ist.<sup>212</sup>

Darüber hinaus ergeben sich noch allgemeine Problematiken der quantitativen Internationalitätsmessung, die an dieser Stelle kurz angeführt werden:<sup>213</sup> Internationalisierungsgrade unterliegen einer generellen Vergleichsproblematik bei fehlendem sachlichen oder zeitlichen Bezugspunkt, sowie sind durch Unterschiede bei diversen Unternehmenscharakteristika wie etwa Standort, Rechtsform, Größe, Alter, Strategie, Finanzierung, etc. eingeschränkt. Umstritten ist

---

207 Vgl. etwa auch die Auffassung von Fischer (2006), S. 89.

208 Vgl. Scherm/Süß (2001), S. 7.

209 Vgl. Kutschker/Schmid (2006), S. 266.

210 Vgl. Kutschker/Schmid (2006), S. 265f.

211 Sullivan (1994), S. 325.

212 Siehe Abschnitt 2.1.2.

213 Vgl. im Folgenden Kutschker/Schmid (2006), S. 272ff.

zweitens die Abgrenzung nach Nationalitäten und Heimatland bzw. Stammsitz des Unternehmens und demnach die Frage, wann die Ausprägung eines Indikators als inländisch und wann als ausländisch zu kennzeichnen ist. Die Kleinländerproblematik bei der quantitativen Messung des Internationalisierungsgrades besteht drittens darin, dass Unternehmen aus kleineren Volkswirtschaften tendenziell höhere Auslandsquoten aufweisen als jene aus größeren Heimatländern.<sup>214</sup> Aus einer europäischen Sichtweise ist die Festsetzung einer bestimmten prozentualen ‚Hürde‘ (i.e. 25% oder etwa 50%) als minimaler Exportquote eines internationalen Unternehmens insofern problematisch und kein sehr ‚anspruchsvolles‘ Kriterium, als vor allem Unternehmen aus kleinen Ländern mit Nischenprodukten diesen Anforderungen eher genügen sollten als beispielsweise amerikanische (auf den Inlandsmarkt fokussierte) Unternehmen. Exportquoten (und auch die Breite der internationalen Aktivitäten) sind beeinflusst durch die Größe des Ursprungslandes bzw. der Volkswirtschaft, den Märkten der Nachbarländer und auch anderen Faktoren wie der Branche.<sup>215</sup>

Außerdem ergeben sich aufgrund von unterschiedlichen Währungssystemen Problematiken beim internationalen Vergleich aufgrund von Wechselkurschwankungen. Schließlich unterliegen Unternehmensdaten den jeweiligen nationalen Rechnungslegungsvorschriften und Publizitätspflichten, die diverse Wahlrechte zulassen und somit die allgemeine Vergleichbarkeit der Daten beeinträchtigen.<sup>216</sup>

## 2.4.2 Dual-integratives Messkonzept der Internationalität

Die Erörterungen zum Begriff der Internationalität in Kapitel 2.1.4 waren insofern von großer Relevanz, da diese als Grundlage für die Diskussion und Entwicklung von Messkonzepten sowie der Erfassung der Internationalität anhand von qualitativen Kriterien dienen. Kernelement des von Fischer (2006) erarbei-

---

214 Vgl. Kutschker/Schmid (2006), S. 272ff. Siehe auch UNCTAD (1995), S. 25, die einen kleinen Heimatmarkt als Limitation und gleichzeitig als zusätzlichen Anreiz zur internationalen Expansion sehen.

215 Diese Kritikpunkte an festgelegten Minimalsätzen von Quoten zur Bestimmung internationaler Unternehmen werden von Gabrielsson et al. (2008) im Rahmen der Definition von ‚Born Globals‘ angeführt. (vgl. Gabrielsson et al. (2008), S. 387). Sie sind aber durchaus auch verallgemeinert auf internationale Produktionsunternehmen mit europäischer Herkunft unter vergleichbaren Bedingungen anwendbar.

216 Vgl. Kutschker/Schmid (2006), S. 272ff.

teten dual-integrativen<sup>217</sup> und abstrakten Konzepts der Internationalität der Unternehmung ist das Charakteristikum der Multidimensionalität.<sup>218</sup> Aus dieser Eigenschaft, d.h. der Möglichkeit der Kombination von unterschiedlichen Dimensionen, schließt bereits Aharoni (1971), „[...] that there are several kinds of so-called multinational companies“<sup>219</sup> und verweist auf die Existenz unterschiedlicher Klassen bzw. Typologien internationaler Unternehmen. Gerade diese Eigenschaft wird in den verschiedenen Messkonzeptionen häufig aufgegriffen<sup>220</sup> und stellt auch die erste Säule in Fischer's Konzept dar. Multidimensionalität und Individualität des Unternehmens werden gepaart, was die Basis für die inhaltliche Bestimmung der Indikatoren, d.h. die Operationalisierung der Dimensionen anhand von geeigneten Indikatoren, ist. In der zweiten Säule werden die Art der Maßzahl(en) und damit die Art der Quantifizierung der Indikatoren<sup>221</sup> durch das Eigenschaftspaar Streuung und Dichotomie festgelegt. Die dritte Säule verankert die Konzepte Relativität und Dynamik, welche sowohl die zeitliche als auch unternehmens- bzw. branchenübergreifende Relativierung von Internationalität als auch den dynamischen Charakter beinhalten. Darüber hinaus werden ergänzend nicht-quantitative Merkmale zur Charakterisierung der Internationalität herangezogen. Abbildung 15 veranschaulicht das dual-integrative Konzept mit seinen drei Säulen.

---

217 Die Bezeichnung ‚dual‘ drückt hierbei aus, dass es sich um eine Trennung der Konzeptualisierung der Internationalität von der Konzeptionalisierung des Unternehmens handelt. Der Ansatz wird von der Autorin als ‚integrativ‘ bezeichnet, da sowohl konzeptionelle als auch empirische Erkenntnisse in die Entwicklung des Konzeptes eingeflossen sind. Vgl. Fischer (2006), S. 255.

218 Vgl. Fischer (2006), S. 255ff.

219 Aharoni (1971), S. 35.

220 Siehe etwa multidimensionale Indizes in Abschnitt 2.4.3.

221 Zur Messung der Internationalität anhand von Indikatoren, der Indexbildung sowie einer kritischen Würdigung der bedeutendsten Messkonzepte siehe Abschnitt 2.4.3.

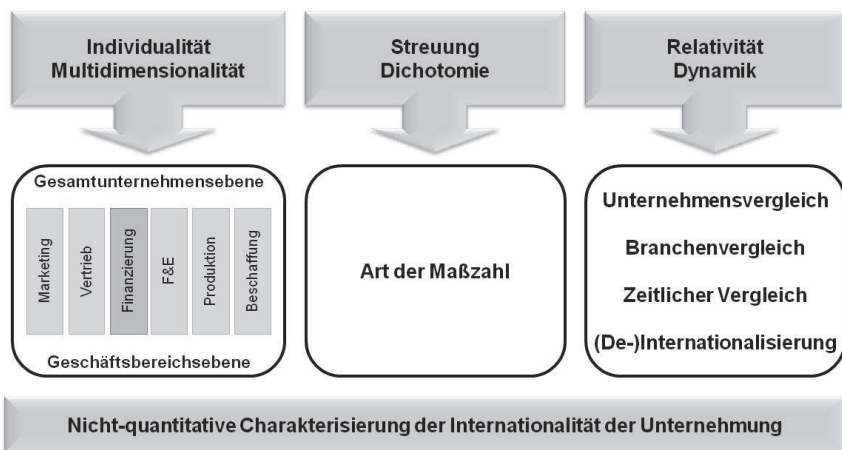


Abbildung 15: Dual-Integratives Konzept der Internationalität der Unternehmung (in Anlehnung an: Fischer (2006), S. 256).

Diese Konzeptionalisierung bietet einen umfassenden Bezugsrahmen für die Untersuchung der Entwicklung der Internationalität von Unternehmen<sup>222</sup> im Zeitablauf, da es vorweg keine Einschränkungen hinsichtlich der Art der Messkonzepte vornimmt.<sup>223</sup> Es eignet sich zudem für eine dynamische Prozessanalyse, die auch unternehmens- bzw. branchenübergreifend angestellt werden kann sowie eine Vielfalt an möglichen Perspektiven zur Bestimmung des Internationalisierungsgrades bietet. Ansatzmöglichkeiten ergeben sich dabei sowohl auf Gesamtunternehmens- als auch auf bestimmten Geschäftsbereichsebenen. Darüber hinaus wird die Internationalität nicht nur in ihrer Eigenschaft als multidimensionales Phänomen in der ersten Säule des Fischer'schen Konzeptes, sondern auch durch eine nicht-quantitativ orientierte Charakterisierung ergänzt, welche etwa durch eine Klassifizierung der Unternehmen oder Hinzunahme qualitativer Merkmale zur Erfassung der Internationalität umgesetzt werden kann. Kritisch anzumerken sind jedenfalls die Fragen, ob tatsächlich alle Eigenschaften von Internationalität identifiziert wurden und ob es nicht etwa noch einen anderen theoretischen Zugang gibt als über diese zwei von Fischer präsentierten Ebenen. Zudem muss sich das Modell erst der wissenschaftlichen Validierung stellen. Die Beantwortung dieser Fragen sowie die inhaltliche Validierung stellen für diese Arbeit kein Forschungsinteresse dar. Das Modell dient jedoch aufgrund seiner konzeptionellen Stärken in weiterer Folge als Grundlage

<sup>222</sup> In weiterer Folge wird Entwicklung der Internationalität aus Gründen der Vereinfachung mit Entwicklung des Grades der Internationalisierung gleichgesetzt.

<sup>223</sup> Vgl. Fischer (2006), S. 258.

für die Diskussion der Messung der Internationalität sowie der Beschäftigung mit der Veränderung des ‚Internationalisierungsgrades‘ im Zeitablauf.

### 2.4.3 Internationalisierungsindizes

Im dual-integrativen Konzept vereint Fischer (2006) zwei zentrale Messmethoden zur Bestimmung der Internationalität eines Unternehmens, nämlich quantitative und qualitative<sup>224</sup> ohne jedoch genauer auf die Art der Maßzahl einzugehen. In der Literatur existiert eine Vielzahl von Modellen, die das Ausmaß der Internationalität bzw. den ‚Internationalisierungsgrad‘ eines Unternehmens unterschiedlich begreifen, womit eine ebenso große Anzahl an möglichen Indikatoren<sup>225</sup> zur Erfassung vorliegt. Dies rührt aus der in Kapitel 2.1.2 zur Definition des internationalen Unternehmens bereits erläuterten Uneinigkeit zur Definition der Bestimmungsgrößen eines internationalen Unternehmens einerseits und unterschiedlichen methodischen Zugängen zum Forschungsgegenstand andererseits. So haben etwa Germann et al. (1996) 47 Indikatoren zur Messung der Internationalisierung identifiziert, wovon 30 Indikatoren zur Operationalisierung<sup>226</sup> des Internationalisierungsgrades geeignet sind.<sup>227</sup> Zur quantitativen Messung werden statische Bestands- und dynamische Bewegungsgrößen sowie daraus ermittelte Quoten, die entweder den absoluten Zahlen des Inlands oder der Gesamtunternehmung gegenübergestellt werden, herangezogen. Typische Kenngrößen für quantitative Modelle sind in Tabelle 1 in Anlehnung an die Einteilung von Aharoni (1966) in Leistungs-, Struktur-, Verhaltens- bzw. Mentalitätsindikatoren ergänzt um die Eigentümerstruktur dargestellt.

---

224 Eine ausführliche Darstellung von quantitativen und qualitativen Messkonzepten präsentieren etwa Kutschker/Schmid (2006), S. 249 – 331. Zur Diskussion von qualitativen vs. quantitativen Indikatoren und deren Vor- bzw. Nachteile siehe etwa Borrmann (1970), S. 24ff, Hahnfeld (1996), S24f., Krystek/Zur (1997), S. 5.

225 Ein Indikator ist eine Beobachtungsvariable, d.h. ein direkt beobachtbarer Sachverhalt, welcher als Ausprägung bestimmter Merkmale gesehen wird und zur Messung nicht direkt beobachtbarer Eigenschaften herangezogen wird (vgl. Diekmann (2004), S. 200f.).

226 Die Operationalisierung eines Begriffes beinhaltet die Spezifizierung der Vorgangsweisen anhand derer bestimmt wird, ob und in welchem Ausmaß der mit dem Begriff angegebene Sachverhalt in der Realität auftritt. Anders formuliert wird dadurch eine ‚Handlungsanweisung‘ zur empirischen Anwendung des jeweiligen Begriffes gegeben. Vgl. Kromrey (2009), S. 173.

227 Vgl. Germann et al. (1996).

	<b>Internationalisierungsindikatoren – absolute Maßzahlen</b>	<b>Internationalisierungsindikatoren – relative Maßzahlen</b>
<b>Leistung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auslandsumsatz</li> <li>• Exportumsatz</li> <li>• Auslandsgewinn</li> <li>• Ausländische Steuerzahlungen</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz</li> <li>• Anteil des Exportumsatzes am Gesamtumsatz</li> <li>• Anteil des Auslandsgewinnes am Gesamtgewinn</li> <li>• Anteil der ausländischen Steuerzahlungen an den gesamten Steuerzahlungen</li> <li>• Etc.</li> </ul>
<b>Struktur der ausländischen Aktivitäten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zahl ausländischer Niederlassungen, z.B. Tochtergesellschaften</li> <li>• Zahl internationaler Kooperationsverträge</li> <li>• Mitarbeiter in ausländischen Niederlassungen</li> <li>• Ausgaben für Wertschöpfungsaktivitäten im Ausland, z.B. Ausgaben für Ressourcen, F&amp;A, Marketing</li> <li>• Anzahl der Länder mit Beteiligungen im Ausland</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anteil ausländischer Niederlassungen an gesamten Niederlassungen</li> <li>• Auslandsproduktion / Auslandsumsatz</li> <li>• Anteil der Mitarbeiter im Ausland an Gesamtmitarbeitern</li> <li>• Anteil der Ausgaben für Rohstoffe im Ausland an Gesamtausgaben für Rohstoffe</li> <li>• Etc.</li> </ul>
<b>Verhalten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zahl ausländischer Mitarbeiter im Vorstand</li> <li>• Anzahl der Jahre an Auslandserfahrung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anteil ausländischer Mitarbeiter im Vorstand</li> <li>• Anteil der Jahre mit Auslandserfahrung an Gesamtjahren</li> </ul>
<b>Eigentümerstruktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zahl der Notierungen an ausländischen Börsen</li> <li>• Zahl ausländischer Aktionäre</li> <li>• Ausländisches Fremdkapital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anteil der ausländischen Aktionäre an Gesamtkaktionären</li> <li>• Anteil des ausländischen Fremdkapitals an gesamten Fremdkapital</li> </ul>

*Tabelle 1: Ausgewählte Internationalisierungsindikatoren (in Anlehnung an: Fischer (2006), S. 103f., Dörrenbächer (2000), S. 120)*

Für eine Analyse des dynamischen Internationalisierungsprozesses in Form einer Langzeitstudie („Dynamik“) spielt aufgrund der großen Vielfalt vorhandener Messkonzepte die Frage nach der Auswahl geeigneter Indikatoren zur Bestimmung des Internationalisierungsgrades eine große Rolle („Streuung und Dichotomie“). Es muss darüber hinaus auch die Eignung für die Interpretation der Ergebnisse („Individualität vs. Multidimensionalität der Betrachtungsebene“) und die Vergleichbarkeit der Ergebnisse zwischen Unternehmen („Relativität“) überprüft werden. All dies stellt große Ansprüche an das ausgewählte Messkonzept und die Wahl des Untersuchungsdesigns im Allgemeinen. Um den Charakter der Multidimensionalität der Internationalisierung zu erfassen, wird empfohlen, mehrere Indikatoren zu einem Index zusammenzufassen, da somit ein umfassenderes Bild von der Internationalität geschaffen wird und die Wahrschein-



lichkeit für Verzerrungen sinkt.<sup>228</sup> Ein Index drückt somit den Internationalisierungsgrad in einem einzigen Wert aus, wodurch gebündelte Informationen einfacher und verständlicher gehandhabt und redundante Indikatoren von vornherein ausgeschieden werden können.<sup>229</sup> Eine grundlegende Entscheidung, die bei der Bildung eines Indexes getroffen werden muss, ist die Auswahl der Indikatoren, die theoretisch begründet sein muss, wie Ramaswamy et al (1996) konstatieren:

„While the use of multiple construct components reflects sound methodological practice, the choice of indicators must be theoretically defensible and must show common traits that justify aggregation. If these conditions are not met the resulting index would be susceptible to inflation or deflation due to conceptually irrelevant factors [...]“<sup>230</sup>

Dennoch tritt bei der Aggregation von Daten ein Informationsverlust auf und es besteht zudem die Gefahr, dass sich gegenläufige Bewegungen einzelner Indikatoren des Indexes aufheben.<sup>231</sup> Dabei ergeben sich je nach Berechnungsmethodik (additiv, multiplikativ oder gewichtet) unterschiedliche Vor- und Nachteile in Bezug auf die Informationsverarbeitung sowie die Interpretation des resultierenden Indexwertes. Während bei einer additiven Ermittlung unterschiedlich starke positive und negative Ausprägungen einzelner Indikatoren im Gesamtindex untergehen<sup>232</sup>, ist der Internationalisierungsgrad eines Unternehmens beim multiplikativen Index dann gleich Null, wenn ein Indikator einen Wert von Null ausweist. Fischer (2006) verweist in Bezug auf diese Problematik auf das Fehlen konzeptioneller und empirischer Argumente, die eine Empfeh-

---

228 Vgl. Glaum (2007b), S. 15, Fischer (2006), S. 12, Dörrenbächer (2000), S. 123 sowie ausführlich Sullivan (1994). Messkonzepte, die die Internationalität nur mithilfe eines einzelnen Indikators erfassen, werden aufgrund des selektiven Ausschnitts, welche diese Konzepte betrachten, nicht in die Diskussion mit aufgenommen. Vgl. für univariate Messkonzepte etwa Diskussion bei Dörrenbächer (2000) oder Fisch/Oesterle (2003), S. 4f.

229 Vgl. Kromrey (2009), S. 169.

230 Ramaswamy et al. (1996), S. 168. Kromrey (2009) konstatiert, dass die mehrere Teildimensionen nur dann zu einem Index zusammengefasst werden dürfen, wenn die Indikatoren untereinander positiv miteinander korreliert sind und wenn auch die Korrelationen mit der abhängigen Variablen alle das gleiche Vorzeichen aufweisen. Andernfalls wäre das Resultat des Indexwertes verfälscht. Vgl. Kromrey (2009), S. 168f.

231 Vgl. Fischer (2006), S. 121 sowie ausführlich Ramaswamy et al. (1996), S. 169f.

232 Diese Annahme kann nur dann richtig sein, wenn jeder Indikator den Internationalisierungsgrad des Unternehmens gänzlich unabhängig beeinflusst. Zusätzlich muss mindestens eine Intervallskalierung der Variablen vorliegen. Vgl. Kromrey (2009), S. 231.

lung für die herausragende Stellung einzelner Indikatoren im multiplikativen Verfahren oder einer Gewichtung der Indikatoren abgeben.<sup>233</sup> Obwohl additive Verfahren als vorteilhafter erachtet werden als die anderen beiden<sup>234</sup>, sind sie konzeptionell nicht in der Lage, die beiden Eigenschaften der Internationalität Dichotomie und Streuung in einem Index abzubilden, was für Fischer (2006) nur durch die Bildung von Kennzahlenmustern, Internationalitätsprofilen oder die Betrachtung mehrerer Indizes nebeneinander zu lösen wäre.<sup>235</sup> Eine Alternative zur Überwindung dieser Diskrepanz könnte die Entwicklung multidimensionaler Indizes sein, wie es etwa Hassel et al. (2000a, b) mit ihrem zweidimensionalen Index versucht haben.<sup>236</sup>

Für die Beschäftigung mit Indizes zur Ermittlung des Internationalisierungsgrades bleibt somit, dass: „The challenge, [...], is to derive compact conclusions from a multiple set of numbers.“<sup>237</sup>

An dieser Stelle sollen die bekanntesten und gebräuchlichsten mehrdimensionalen Indizes, die den Internationalisierungsgrad mit einem additiven Index ermitteln, kurz vorgestellt und kritisch im Sinne des dual-integrativen Ansatzes von Fischer (2006) gewürdigt werden. Diese sind:

der Transnationality Index (TNI) der United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD),

der Transnational Activity Spread Index (TASi) von Grazia Ietto-Gillies und der Degree of Internationalization Scale (DOI) von Daniel Sullivan.

Schließlich wird das dieser Arbeit zugrundeliegende mehrdimensionale und integrative Internationalisierungsprofil von Hassel et al. (2000) in Abschnitt 2.4.4 Internationalisierungsindex nach Hassel et al. vorgestellt.

#### 2.4.3.1 Transnationality Index der UNCTAD

Der Transnationality Index (TNI) der United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) wurde erstmalig im Jahr 1995 im World Investment Report im Zuge des jährlichen Rankings der 100 größten transnationalen Unternehmen<sup>238</sup> veröffentlicht.<sup>239</sup> Er wurde mit der Intention entwickelt, das Ausmaß

---

233 Vgl. Fischer (2006), S. 122.

234 Vgl. etwa Ramaswamy et al. (1996), S. 168.

235 Vgl. Fischer (2006), S. 126.

236 Siehe genauer Abschnitt 2.4.4.

237 Fisch/Oesterle (2003), S. 5.

238 Siehe Abschnitt 2.1.2.

des internationalen Engagements insbesondere in Bezug auf die Einbindung des internationalen Arbeitsmarktes besser als die isolierte Betrachtungsweise nach absolutem Vermögen im Ausland, der Anzahl ausländischer Mitarbeiter und der Auslandsumsätze zu erfassen. Verzerrungen bei personalintensiven Branchen konnte so entgegen gewirkt werden.<sup>240</sup> Der TNI ist ein Komposit-Index, der wie folgt berechnet wird:

„The index of transnationality is calculated as the average of foreign assets to total assets, of foreign sales to total sales and of foreign employment to total employment.”<sup>241</sup>

Durch die drei Indikatoren werden sowohl personal-, kapital- als auch exportintensive Branchen berücksichtigt.<sup>242</sup> Mathematisch errechnet er sich als Durchschnitt der Summe der Auslandsquoten des Vermögens, des Umsatzes und der Beschäftigung und lässt sich durch eine Formel folgendermaßen ausdrücken:

$$\text{TNI} = \frac{\frac{\text{Ausl. Vermögenswerte}}{\text{Ges. Vermögenswerte}} + \frac{\text{Ausl. Umsatz}}{\text{Ges. Umsatz}} + \frac{\text{Ausl. Beschäftigte}}{\text{Ges. Beschäftigte}}}{3}$$

Der TNI umfasst nur ‚Non-Financial‘ Unternehmen, d.h. Produktions- und Dienstleistungsunternehmen, und auch darunter überwiegend börsennotierte Unternehmen.<sup>243</sup> Unter den Top 10 Unternehmen gereiht nach TNI befanden sich im Jahr 2008 nur europäische Unternehmen, darunter ABB Ltd. mit Sitz in der Schweiz und Nokia aus Finnland unter den Top 3, während das Ranking nach ausländischen Vermögenswerten General Electric aus den USA und vier Ölkonzerne aus den USA, Großbritannien und Frankreich unter den ersten 10 Plätzen ausweist (siehe Tabelle 2).

---

239 Vgl. im Folgenden UNCTAD (1995), S. 24.

240 Vgl. UNCTAD (1995), S. 24.

241 UNCTAD (1995), S. 23.

242 Vgl. Dörrenbächer (2000), S. 123.

243 Vgl. UNCTAD (2009), S. 39. Die Internationalisierung der Unternehmen der Finanzbranche wird von der UNCTAD über einen Geographical Spread Index (GSI) erfasst, der die Anzahl der ausländischen Tochterunternehmen („foreign affiliates“) und die Zahl der Gastländer („host country“) beinhaltet. Es werden darunter die Top 50 Unternehmen in einem Ranking gereiht (vgl. UNCTAD (2009), S. 24ff.).

The Top 25 out of the world's top 100 non-financial TNCs, ranked by TNI in 2008										
(Millions of dollars and number of employees)										
Ranking by:				Assets		Sales		Employment		TNI <sup>b</sup> (Per cent)
TNI <sup>b</sup>	Corporation	Home economy	Industry <sup>c</sup>	Foreign	Total	Foreign	Total	Foreign <sup>d</sup>	Total	
1	Xairata PLC	United Kingdom	Mining & quarrying	52 227	55 314	25 215	27 952	37 683	39 840	93.2
2	ABB Ltd.	Switzerland	Engineering services	26 875	33 181	33 181	34 912	113 300	119 800	90.4
3	Nokia	Finland	Electrical & electronic equipment	50 006	55 090	73 662	74 192	101 559	125 829	90.3
4	Pernod Ricard SA	France	Food, beverages and tobacco	32 237	35 159	8 845	8 850	16 260	16 975	89.1
5	WPP Group Plc	United Kingdom	Business services	31 567	35 661	11 966	13 717	88 467	97 438	88.9
6	Vodafone Group Plc	United Kingdom	Telecommunications	201 570	218 955	60 197	69 250	68 747	79 097	88.6
7	Linde AG	Germany	Chemicals	29 847	33 158	16 574	18 527	44 278	51 908	88.3
8	Anheuser-Busch Inbev SA	Netherlands	Food, beverages and tobacco	106 247	113 170	18 699	23 558	108 425	119 874	87.9
9	Anglo American	United Kingdom	Mining & quarrying	44 413	49 738	21 766	26 311	95 000	105 000	87.5
10	Accelormital	Luxembourg	Metal and metal products	127 127	133 088	112 689	124 936	239 455	315 867	87.2
11	Nestlé SA	Switzerland	Food, beverages and tobacco	66 316	99 854	99 559	101 466	274 043	283 000	87.1
12	Air Liquide	France	Chemical/Non-metallic mineral	26 547	28 878	15 292	19 170	37 876	43 000	86.9
13	Liberty Global Inc	United States	Telecommunications	33 904	33 986	10 561	10 561	13 128	22 300	86.2
14	AstraZeneca Plc	United Kingdom	Pharmaceuticals	36 973	46 784	29 691	31 601	54 183	65 000	85.4
15	Teva Pharmaceutical Industries	Israel	Pharmaceuticals	24 213	32 904	10 609	11 085	32 146	38 307	84.4
16	Lafarge SA	France	Non-metallic mineral products	50 003	56 518	23 865	27 846	65 520	83 438	84.2
17	Volvo AB	Sweden	Motor vehicles	37 582	47 472	43 946	46 047	73 190	101 380	82.3
18	Hutchison Whampoa Limited	Hong Kong, China	Diversified	70 762	87 745	25 006	30 236	182 148	220 000	82.0
19	Cemex S.A.	Mexico	Non-metallic mineral products	40 258	45 084	17 982	21 830	41 586	56 791	81.6
20	BP PLC	United Kingdom	Petroleum expl./ref./distr.	188 969	228 238	283 876	365 700	76 100	92 000	81.0
21	Roche Group	Switzerland	Pharmaceuticals	60 927	71 532	42 114	42 590	45 510	80 080	80.3
22	CRH Plc	Ireland	Non-metallic mineral products	27 767	29 396	28 926	30 559	46 248	53 572	79.5
23	B&E Systems Plc	United Kingdom	Aircraft	33 285	37 427	25 749	30 583	61 200	94 000	78.9
24	Philips Electronics	Netherlands	Electrical & electronic equipment	32 675	45 986	37 122	38 603	83 946	121 398	78.8
25	Schmumberger Ltd	United States	Other consumer services	24 821	31 991	20 483	27 163	67 502	87 000	76.9

Source: UNCTAD/Erasmus University database.

<sup>a</sup> All data are based on the companies' annual reports unless otherwise stated.

<sup>b</sup> TNI, the Transnationality Index, is calculated as the average of the following three ratios: foreign assets to total assets, foreign sales to total sales and foreign employment to total employment.

<sup>c</sup> Industry classification for companies follows the United States Standard Industrial Classification as used by the United States Securities and Exchange Commission (SEC).

<sup>d</sup> In a number of cases foreign employment data were calculated by applying the share of foreign employment in total employment of the previous year to total employment of 2008.

*Tabelle 2: TNI-Ranking für Top 25 Unternehmen weltweit im Jahr 2008 (Datenquelle: UNCTAD (2010), eigene Bearbeitung)*

## *Kritische Würdigung des TNI im Sinne des dual-integrativen Ansatzes von Fischer*

Der TNI ist ein dichotomer Index, da er nur zwischen inländisch und ausländisch unterscheidet. Dies ermöglicht einerseits Erkenntnisse hinsichtlich der Intensität der Internationalisierung, jedoch können keine Aussagen zur (regionalen) Streuung der Aktivitäten getroffen werden.<sup>244</sup> Die Indikatoren des Index sind relativ klar und einfach in ihrer Ermittlung<sup>245</sup>, weil diese Informationen für börsennotierte Unternehmen publizitätspflichtig sind. Durch die zugrunde lie-

244 Vgl. auch Kritik von Fischer (2006), S. 149.

245 Dörrenbächer (2000) kritisiert etwa die mangelnde Konkretisierung der Komponenten der Indikatoren, da beispielsweise aus den Beschäftigten nicht eindeutig hervorgeht ob etwa auch Teilzeitbeschäftigte berücksichtigt werden und ob eine Stichtagsbetrachtung oder ein Durchschnitt für die Berechnung gewählt wird (vgl. Dörrenbächer (2000), S. 124). Diese Kritik trifft jedoch auf alle Indizes zu, die ihre Berechnungslogik nicht im kleinsten Detail offenlegen und wird hier als allgemeine Kritik der fehlenden inhaltlichen und konzeptionellen Spezifizierung der Indikatoren von Internationalisierungsinizes gewertet.

gende Definition des transnationalen Unternehmens, welche im Wesentlichen auf das Vorhandensein von Niederlassungen im Ausland abstellt<sup>246</sup>, bleiben andere Formen der Marktbearbeitung wie Lizenzierung oder Kooperationen unberücksichtigt und der Index ist für reine Exportunternehmen nicht anwendbar. Die drei Indikatoren des TNI werden auf Gesamtunternehmensebene ermittelt und bilden inhaltlich nur Leistungs- und Strukturgrößen des Unternehmens ab. Die Bereiche Verhalten oder Eigentümerstruktur finden keine Berücksichtigung und somit ist auch der Charakter der Individualität des TNI, d.h. inwieweit unternehmensindividuelle Charakteristika berücksichtigt werden, eingeschränkt. Andererseits ist dadurch die Relativität, d.h. die Vergleichbarkeit zwischen Unternehmen über Branchen hinweg, sehr begünstigt und auch die Anwendbarkeit für Langzeitstudien zur Analyse des dynamischen Charakters der Internationalität. Eine nicht-quantitative Charakterisierung der Internationalität der Unternehmen unterbleibt, da keine weitere Klassifizierung – mit Ausnahme des Rankings der Top 100 Unternehmen – erfolgt. Zusammenfassend ergibt sich für den TNI folgende Würdigung im Sinne des dual-integrativen Ansatzes (siehe Tabelle 3).

Kriterien des dual-integrativen Ansatzes		Würdigung des Transnationality Index (TNI)	
Individualität	Betrachtungsebene	Nein	Gesamtunternehmensebene
Multidimensionalität		Ja	mittels Leistungs- und Strukturvariablen jedoch kein Verhalten sowie Eigentümerstruktur
Dichotomie	Art der Maßzahl	Ja	durch Verwendung von Auslandsquoten
Streuung		Nein	keine Berücksichtigung von Informationen zu Ländermärkten
Relativität	Vergleichsebene	Ja	unternehmensübergreifend
Dynamik		Ja	jährlich
Nicht-quantitative Charakterisierung		Nein	Keine anschließende Klassifizierung oder Einbeziehung qualitativer Kriterien

Tabelle 3: Würdigung des TNI im dual-integrativen Ansatz

#### 2.4.3.2 Transnational Activity Spread Index von Ietto-Gillies

Der Transnational Activity Spread Index (TASI) wurde von Grazia Ietto-Gillies im Jahr 1998 mit der Zielsetzung entwickelt, die beiden Gegensätze Dichotomie

246 Zur Definition des transnationalen Unternehmens durch die UNCTAD siehe Abschnitt 2.1.2.

und Streuung in einem neuen Ansatz zu vereinen.<sup>247</sup> Ietto-Gillies versucht dies, indem sie zwei konzeptionell verschiedene Messkonzepte kombiniert: den dichotomen Transnationality Index (TNI) der UNCTAD<sup>248</sup> und den Network Spread Index, der die geografische Streuung der Aktivitäten widerspiegelt.<sup>249</sup> Der Hintergrund für die Zusammenführung der beiden Konzepte ist die Feststellung, dass die Anzahl und die Streuung der Ländermärkte Einfluss auf die Internationalisierung des Unternehmens haben und zwar einerseits auf der Kostenseite und andererseits verändert sich die Risikoposition des Unternehmens. Je mehr Länder bearbeitet werden, desto breiter streuen sich die Risiken und desto mehr Wissen über ausländische Märkte wird aufgebaut. Dadurch steigt nicht nur die Reaktionsgeschwindigkeit, Chancen im Ausland wahrzunehmen, sondern auch die Verhandlungsposition gegenüber Regierungen und Gewerkschaften. Dies wirkt sich positiv auf die Effizienz und Geschwindigkeit des Internationalisierungsprozesses aus.<sup>250</sup>

Der Network Spread Index (NSi) ist definiert als die Zahl der Länder, in denen ein Unternehmen Tochtergesellschaften besitzt (n), dividiert durch die Anzahl der Länder, in denen potentiell Tochtergesellschaften sein könnten (n\*).<sup>251</sup>

$$NSi = \frac{n}{n^*-1} = \frac{n}{178}$$

Für n\* kommen nicht alle Länder der Welt in Frage, sondern es werden diejenigen herangezogen, die ausländische Direktinvestitionen empfangen, exklusive Heimatland. Die Arbeit von Ietto-Gillies stützt sich auf den World Investment Report aus dem Jahr 1997, wo 179 Länder für n\* in Betracht kamen (n\*-1 = 178).<sup>252</sup>

Der TASi wird schließlich durch die Multiplikation von TNI und NSi ermittelt, wodurch eine Gewichtung der Internationalisierung des Vermögens, des Umsatzes und des Mitarbeiterbestandes mit der Streuung der internationalen Aktivitäten entsteht.

$$TASi = TNI \times \frac{n}{n^*-1}$$

247 Vgl. Ietto-Gillies (1998), S. 17.

248 Ietto-Gillies übernimmt die Definition des TNI exakt mit der Auffassung der UNCTAD.

249 Vgl. Ietto-Gillies (1998), S. 19.

250 Vgl. Ietto-Gillies (1998), S. 23ff.

251 Vgl. Ietto-Gillies (1998), S. 26f.

252 Eine Aktualisierung der Länderdaten ist empfehlenswert, wenn der NSi zur Anwendung kommt, da sich diese Größe im Zeitablauf verändern kann (z.B. Staatenkonsolidierung, Trennungen, Neugründungen, etc.). Vgl. auch Fischer (2006), S. 164 und Ietto-Gillies (1998), S. 26.

Der resultierende Internationalisierungsgrad ist umso höher, je höher die Intensität und/oder die Streuung der Auslandsaktivitäten sind.<sup>253</sup>

*Kritische Würdigung des TASi im Sinne des dual-integrativen Ansatzes von Fischer*

Es treffen auch die bei der kritischen Würdigung des TNI erwähnten Vor- und Nachteile zu (siehe Abschnitt 2.4.3.1), weil der TASi als wesentliche Komponente den TNI beinhaltet. Einzigartig unter den Messkonzepten ist die Kombination einer dichotomen Maßzahl mit einem Streuungsindikator.<sup>254</sup> Da der TNI ein multidimensionaler Index ist, werden mehrere dichotome Indikatoren gleichzeitig gewichtet, wodurch aber keine Aussagen hinsichtlich der Gleichmäßigkeit der Streuung getroffen werden können.<sup>255</sup> Ietto-Gillies berechnet deshalb auch Streuungsindizes für die einzelnen Komponenten, um spezifische Aussagen über die Internationalisierung des Vermögens, Umsatzes und Mitarbeiter treffen zu können.<sup>256</sup> Ein viel differenzierterer Vergleich zwischen Unternehmen wird dadurch ermöglicht – beispielsweise von Unternehmen, die dieselbe Auslandsvermögensquote aufweisen, allerdings in unterschiedlich vielen Ländern operieren als auch umgekehrt zwischen Unternehmen, die in gleich viele Länder exportieren, jedoch mit unterschiedlicher Intensität.<sup>257</sup> Der NSi kann auch als Wahrscheinlichkeit interpretiert werden, dass ein Unternehmen Aktivitäten in einem bestimmten Land hat.<sup>258</sup>

Als problematisch sieht Fischer (2006) trotz der Kombination von Dichotomie und Streuung in diesem Konzept die Interpretation der Ergebnisse des Index, da dies ohne die Kenntnis der Einzelkomponenten durch die Bündelung zu Verzerrungen in den Aussagen führt. Ein hoher TASi kann nämlich sowohl auf einen hohen TNI als auch auf einen hohen NSi zurückgeführt werden.<sup>259</sup> Darüber hinaus bemängelt Fischer (2006), dass dem TASi (und damit auch dem TNI)

---

253 Vgl. Ietto-Gillies (1998), S. 29.

254 Vgl. Fischer (2006), S. 165.

255 Vgl. Fischer (2006), S. 165.

256 Ietto-Gillies ermittelt die jeweiligen unidimensionalen Transnationalitäts-Indizes, indem sie die einzelnen Auslandsquoten mit dem NSi multipliziert, wodurch der Asset Spread Index (ASi), der Sales Spread Index (SSi) und der Employment Spread Index (ESi) entstehen (vgl. Ietto-Gillies (1998), S. 27f.).

257 Die Effekte werden von Ietto-Gillies anhand eines einfachen Rechenbeispiels demonstriert (vgl. Ietto-Gillies (1998), S. 28.).

258 Vgl. Ietto-Gillies (1998), S. 29.

259 Vgl. Fischer (2006), S. 165.

eine konzeptuelle Basis für die Zusammensetzung der Indikatoren fehlt. Damit erkennt sie den Charakter der Multidimensionalität nicht an.<sup>260</sup> Dieser Auffassung wird hier nicht gefolgt, denn die drei Indikatoren des TNI bilden unterschiedliche Facetten der Unternehmensinternationalisierung ab, die anhand der von Fischer (2006) selbst erwähnten inhaltlichen Dimensionsinterpretationen über die Bereiche Verhalten, Struktur und Leistung<sup>261</sup> festgemacht werden können.<sup>262</sup> Zusammenfassend ergibt sich für den TASi folgendes Bild (siehe Tabelle 4).

Kriterien des dual-integrativen Ansatzes		Würdigung des Transnational Activity Spread Index (TASI)	
Individualität	Betrachtungsebene	Nein	Gesamtunternehmensebene, nur Unternehmen mit Tochtergesellschaften im Ausland
Multidimensionalität		Ja	mittels Leistungs- und Strukturvariablen jedoch kein Verhalten sowie Eigentümerstruktur
Dichotomie	Art der Maßzahl	Ja	durch Verwendung von Auslandsquoten
Streuung		Ja	Durch Gewichtung mit Spread Index Einbeziehung der Anzahl der Länder
Relativität	Vergleichsebene	Ja	unternehmensübergreifend
Dynamik		Ja	Jährlich (wenn mit TNI der UNCTAD berechnet)
Nicht-quantitative Charakterisierung		Nein	Keine anschließende Klassifizierung oder Einbeziehung qualitativer Kriterien

Tabelle 4: Würdigung des TASi im dual-integrativen Ansatz

### 2.4.3.3 Degree of Internationalization Scale von Sullivan

Der Degree of Internationalization Scale (DOI<sub>INTS</sub>) wurde von Daniel Sullivan im Jahr 1994<sup>263</sup> entwickelt und gilt als das bisher am meisten beachtete Messkonzept<sup>264</sup>. Der Internationalisierungsgrad wird über einen Index ermittelt, der aus der Summe von fünf gleichgewichteten Verhältniszahlen<sup>265</sup> besteht. Sullivan

260 Vgl. Fischer (2006), S. 166.

261 Vgl. Fischer (2006), S. 224.

262 Zudem besteht in der Literatur Uneinigkeit darüber, wie der Charakter der Multidimensionalität der Internationalisierung zu erfassen ist. Siehe dazu Abschnitt 2.1.3 Definition der Internationalität der Unternehmung.

263 Vgl. Sullivan (1994).

264 Siehe etwa den ausführlichen Kommentar von Ramaswamy et al. (1996).

265 Die fünf Indikatoren des DOI<sub>INTS</sub> sind das Ergebnis einer Faktorenanalyse aus einem ursprünglichen Variablen­set von neun Größen. Es wurde ein Sample von 74 Unternehmen aus dem Forbes-Ranking der 100 ‚Most International‘ amerikanischen Pro-



hat Kenngrößen aus allen in der Literatur bisher üblichen Dimension, nämlich Struktur, Leistung und Verhalten, entnommen, was den Index als ersten ‚holistischen‘ Internationalisierungsindex kennzeichnet.<sup>266</sup>

Dimension	Indikator	Berechnung
Leistung	<b>FSTS</b> (foreign sales as percentage of total sales)	= Auslandsumsatz / Gesamtumsatz
Struktur	<b>FATA</b> (foreign assets as percentage of total assets)	= ausländische Vermögenswerte / gesamte Vermögenswerte
	<b>OSTS</b> (overseas subsidiaries as percentage of total subsidiaries)	= Auslandsniederlassungen / Gesamtniederlassungen
Verhalten	<b>TMIE</b> (top managers international experience)	= Jahre mit Auslandserfahrung / Anzahl der Jahre an Arbeitserfahrung gesamt
	<b>PDIO</b> (psychic dispersion of international operations)	= Streuung der ausländischen Niederlassungen in den 10 Länderclustern nach Ronen/Shenkar (1985) <sup>267</sup> / Anzahl der Cluster (10)

Tabelle 5: Dimensionen des DOI<sub>INTS</sub><sup>268</sup>

Mathematisch ausgedrückt ergibt sich der DOI<sub>INTS</sub> wie folgt:

$$\text{DOI}_{\text{INTS}} = \text{FSTS} + \text{FATA} + \text{OSTS} + \text{PDIO} + \text{TMIE}$$

Durch die Addition dieser fünf Verhältniszahlen kann der Internationalisierungsgrad einen Wert zwischen Null (keine Internationalität) bis maximal fünf (maximale Internationalität) aufweisen. Sullivan (1994) hatte bei der Zusammensetzung des Index einerseits den Anspruch, dass die für die Berechnung notwendigen Daten verfügbar sind, d.h. aus archiviertem Datenmaterial

---

duktions- und Dienstleistungsunternehmen aufgrund ihres gesamten Auslandsumsatzes im Zeitraum von 1979 bis 1990 gemacht. Vgl. genauer Sullivan (1994), S. 330ff.

266 Zur theoretischen Herleitung der Indikatoren siehe Sullivan (1994), S 331f.

267 Die Autoren unterscheiden auf der Welt 10 psychologische Zonen, die jeweils eine einzigartige ‚kognitive Landkarte‘ für die Prinzipien des Managements abstecken. Darunter befinden sich beispielsweise die ‚Anglo, Germanic, Nordic, Near Eastern, Far Eastern, Latin, etc.‘ Zonen. Vgl. Ronen/Shenkar (1985), S. 444ff. Diese werden von Sullivan (1994) als Vorlage zur Messung der psychischen Streuung der ausländischen Beteiligungen eines Unternehmens herangezogen.

268 Vgl. Sullivan (1994), S. 331f.

ermittelbar sind, und dass somit Reproduktionen ermöglicht werden. Andererseits strebte er an, dass durch die verbesserte konzeptionelle Herleitung der Berechnungsindikatoren Nachteile bisheriger Studien im Bereich der Messung des Internationalisierungsgrades zu überwinden. Er konstatiert, dass:

„Conceptually, we believe DOI<sub>INTS</sub> is an improvement over other measurement methods. [...] Because DOI<sub>INTS</sub> integrates the instrumental and positivistic methods, it should benefit from the advantages of both techniques while diminishing their deficiencies.“<sup>269</sup>

*Kritische Würdigung des DOI<sub>INTS</sub> im Sinne des dual-integrativen Ansatzes von Fischer*

In der wissenschaftlichen Literatur wurde der DOI<sub>INTS</sub> heftig diskutiert und kritisiert.<sup>270</sup> Die theoretische Rechtfertigung des Konzeptes und die verwendeten statistischen Methoden stellen etwa Ramaswamy et al. (1996) mit der Begründung des groben Informationsverlustes aufgrund der Aggregation der Messgrößen sehr in Frage.<sup>271</sup> Sie konstatieren eine eingeschränkte Aussagekraft des Index und begründen dies u.a. anhand einer Analyse der Einzelwerte der Indikatoren von unterschiedlichen Unternehmen aus der ursprünglichen Studie. Dabei stellen die AutorInnen fest, dass ein ähnlicher oder gleicher Internationalisierungsgrad auf sehr unterschiedlichen Werten der Einzelkomponenten beruhen kann und dass auch die Indikatoren der Verhaltensdimension nicht eindeutig sind. Dadurch wird die Objektivität des Konzeptes geschmälert. „Since each of the variables used to form the index could potentially have extremely different effects on organizational attributes and outcomes, combining them to arrive at an overall index might be theoretically suspect.“<sup>272</sup> Damit wird die Internationalisierung trotz der Verwendung mehrerer Indikatoren als unidimensionales Konzept gesehen.<sup>273</sup> Für Annavarjula/Beldona (2000) adressiert der DOI<sub>INTS</sub> zwar das Erfordernis der Multidimensionalität zur Messung des Internationalisierungsgrades, jedoch steht für die Autoren die Kritik an der Berechnungsmethode – die simple Addition der verschiedenen Dimensionsindikatoren – im Vordergrund. Eine additive Verknüpfung würde für sie nur dann Sinn machen, wenn

---

269 Sullivan (1994), S. 336.

270 Vgl. Ramaswamy et al. (1996), S. 168ff., Annavarjula/Beldona (2000), S. 56ff., Fischer (2006), S. 159ff.

271 Vgl. Ramaswamy et al. (1996), S. 169f.

272 Ramaswamy et al. (1996), S. 168f.

273 Vgl. Ramaswamy et al. (1996), S. 170. Der Hauptkritikpunkt der Autoren ist die Annahme der Substituierbarkeit der Kenngrößen, die Sullivan (1994) implizit vornimmt.

die Kenngrößen einer einzigen Dimension entstammen würden und nicht auf verschiedenen Ebenen angesiedelt wären. Annavarjula/Beldona (2000) vergleichen dies mit der reinen Aufsummierung der einzelnen Seiten eines Rechtecks, was zu keinem sinnvollen Ergebnis führen würde.<sup>274</sup> Dem kann an dieser Stelle entgegen gehalten werden, dass etwa die Summen der Längen und Breiten eines Rechtecks, um bei diesem Beispiel zu bleiben, eine (mathematisch) sinnvolle Größe, nämlich den Umfang, ergibt. Somit hält die Kritik eines fehlenden Gesamtbildes für die Addition unterschiedlicher Dimensionen eines Objektes nicht stand.

Bewertet man den DOI<sub>INTS</sub> im Sinne der von Fischer (2006) erstellten Kriterien des dual-integrativen Ansatzes für Messkonzepte zum Internationalisierungsgrad<sup>275</sup>, so ist zu sagen, dass die Eigenschaft der Multidimensionalität zwar in der Literatur kritisch gesehen wird, Fischer (2006) jedoch prinzipiell die inhaltliche Anlehnung an die drei Dimensionen Leistung, Struktur und Verhalten positiv würdigt.<sup>276</sup> Sie hebt zudem die Komplexität hervor, die Sullivan (1994) zu erfassen versucht und das ‚Neuland‘, das er damit betreten hat.<sup>277</sup> Das Messkonzept von Sullivan (1994) wird aufgrund seiner Exklusivität kritisiert, da es nur für Unternehmen angewendet werden kann, die bereits Tochtergesellschaften im Ausland besitzen.<sup>278</sup> Es ist zudem außenorientiert und auf die Gesamtunternehmensebene fokussiert, wodurch die Eigenschaft der Individualität verneint werden muss.<sup>279</sup> Jedoch werden in einer Messgröße die Intensität (Dichotomie) und Streuung (geografische bzw. psychologische Komponente) integriert und die Internationalität des Unternehmens wird umfassend erfasst. Differenzierte Aussagen zum Internationalisierungsgrad sind durch die Zusammenfassung der Informationen nicht mehr möglich.<sup>280</sup> Auch dieser Ansatz geht über eine rein quantitative Betrachtung der Internationalität des Unternehmens nicht hinaus, sodass die nicht-quantitative Charakterisierung des dual-integrativen Modells,

---

274 Vgl. Annavarjula/Beldona (2000), S. 59. Ramaswamy et al. (1996) kritisieren zudem die gewählte Skalierung von Sullivan (1994), die für die Addition der Indikatoren einheitlich gewählt wurde. Eine entsprechende Gewichtung der Variablen entfällt. Vgl. Ramaswamy et al. (1996), S. 171f.

275 Vgl. hierzu auch die Diskussion von Fischer (2006), S. 159ff., die jedoch nicht explizit auf ihr im Anschluss präsentiertes dual-integratives Konzept eingeht.

276 Gleichzeitig streicht Fischer (2006) hervor, dass die Dimensionen von Aharoni (1966) nur einen Systematisierungsansatz von Merkmalen der Internationalisierung darstellt und nicht als vollständig betrachtet werden können (vgl. Fischer (2006), S. 162).

277 Vgl. Fischer (2006), S. 159f. und S. 163.

278 Vgl. Ramaswamy et al. (1996), S. 174.

279 Vgl. Fischer (2006), S. 162.

280 Vgl. Fischer (2006), S. 162.

die sich etwa in einer Bildung von Klassen oder der Hinzunahme von anderen qualitativen Informationen ausdrücken könnte, keine Anwendung findet. Sehr positiv wird aber die Integration der operationalisierten Evaluierung der Auslandserfahrung des Managements in den quantitativen Index gewürdigt.

Die Relativität des DOI<sub>INTS</sub> ist durch die Verwendung von klaren Kenngrößen, die relativ einfach zu ermitteln sind – mit Ausnahme der Auslandserfahrung des Managements<sup>281</sup> – gegeben. Die dynamische Komponente wird jedoch mit ‚nein‘ bewertet, da ein zeitlicher Vergleich bzw. die Analyse des Internationalisierungsprozesses im Zeitablauf nicht explizit verfolgt wird. Zusammenfassend ist dieser Index die Würdigung des DOI<sub>INTS</sub> in Tabelle 6 dargestellt.

Kriterien des dual-integrativen Ansatzes		Würdigung des Degree of Internationalization Scale (DOI <sub>INTS</sub> )	
Individualität	Betrachtungsebene	Nein	Gesamtunternehmensebene, nur Unternehmen mit Tochtergesellschaften im Ausland
Multidimensionalität		Ja	Indikatoren aus allen drei Dimensionen (Leistung, Struktur und Verhalten – jedoch nicht im gleichen Verhältnis) werden einbezogen
Dichotomie	Art der Maßzahl	Ja	durch Verwendung von Verhältniszahlen
Streuung		Ja	Hinzunahme eines eigenen psychologischen Streuindicators, der die ‚cognitive maps‘ des Unternehmens im Verhältnis zu 10 definierten Regionen der Welt ausdrückt)
Relativität	Vergleichsebene	Ja	unternehmensübergreifend
Dynamik		Nein	Nicht explizit für eine n zeitlichen Vergleich konzipiert, jedoch Replikation der Berechnung durch Verwendung öffentlich zugänglicher Informationen erleichtert
Nicht-quantitative Charakterisierung		Nein	Keine anschließende Klassifizierung, qualitative Kriterien werden quantifiziert (siehe Verhaltensdimension)

Tabelle 6: Würdigung des DOI<sub>INTS</sub> im dual-integrativen Ansatz

### 2.4.4 Internationalisierungsindex nach Hassel et al.

Eine Gruppe von AutorInnen vom deutschen Max-Planck-Institut rund um Anke Hassel hat in Form von mehreren Veröffentlichungen beginnend im Jahr 2000 eine neue Betrachtungsweise zur Messung der Internationalität in die wissen-

281 Zur Erhebung dieser Informationen sind unternehmensinterne Unterlagen bzw. Interviews mit entsprechenden Personen notwendig.

schaftliche Diskussion eingebracht.<sup>282</sup> Das Kernstück der Arbeiten ist die Unterscheidung von zwei grundlegend verschiedenen Dimensionen der Internationalisierung, nämlich eine Produkt- und eine Kapitaldimension, welche weder theoretisch noch empirisch zusammenhängen.<sup>283</sup> Während die Produktdimension die güter- und produktionswirtschaftliche Internationalisierung misst, bildet die Kapitaldimension die Orientierung des Unternehmens an den internationalen Kapitalmärkten bzw. die die Corporate Governance Dimension ab. Die Internationalisierung der Produktion wurde in der Literatur und in empirischen Studien sehr stark thematisiert<sup>284</sup>, die kapitalmarktbezogene Internationalisierung in der Forschung hingegen kaum berücksichtigt<sup>285</sup>. Mit der Bildung des Kapitalindex wurde somit erstmalig eine finanzielle Dimension in die empirische Analyse des Internationalisierungsgrades auf Gesamtunternehmensebene mit einbezogen.

Die Beschäftigung mit der Eigenschaft der Multidimensionalität der Internationalisierung hat über die zwei zentralen Dimensionen hinausgehend zur Entwicklung eines strategischen Leitbild-Index geführt, der eine dritte Dimension einbringt. Im Zentrum des Interesses steht dabei die Frage, welche Bedeutung die Internationalisierung für die Identität des Unternehmens hat und welche Selbstbindung es an die eigenen Internationalisierungsvisionen bzw. -ziele hat.<sup>286</sup> Aufgrund dieser Kombination von quantitativen und qualitativen Konzepten ordnet Fischer (2006) diesen Ansatz den integrativen Internationalisierungsprofilen zu, obwohl die AutorInnen selbst nicht davon sprechen.<sup>287</sup> Im Rahmen dieser Arbeit wird der Auffassung von Hassel et al. gefolgt, die über die drei identifizierten Dimensionen klar als ein Verfahren zur Messung des Internationalisierungsgrades sprechen.<sup>288</sup> Die Herleitung ihrer Dimensionen begründen die AutorInnen wie folgt:

---

282 Vgl. Hassel et al. (2000a, b) sowie Hassel et al. (2003).

283 Vgl. Hassel et al. (2000a), S. 2.

284 Vgl. etwa UNCTAD (1995), Ietto-Gillies (1998), Sullivan (1994), Dörrenbächer (2000), Ramaswamy et al. (1996), Curwen/Whalley (2006) über die mobile Telekommunikationsbranche, etc.

285 Mit der Internationalisierung der langfristigen Unternehmensfinanzierung setzt sich beispielsweise Schmidl (1997) im Rahmen seiner Dissertation auseinander. Dabei handelt es sich jedoch nicht um die Messung eines finanzwirtschaftlichen Internationalisierungsgrades, sondern um die Analyse der Dynamiken der Internationalisierung auf der Unternehmensbereichsebene ‚Finanzierung‘.

286 Vgl. Hassel et al. (2000a), S. 21.

287 Vgl. Fischer (2006), S. 205f.

288 Vgl. Hassel et al. (2000b), S. 8.

„Akzeptiert man, daß die Internationalisierung von Unternehmen eine Vielzahl von Dimensionen umfaßt, die nicht immer kovariieren müssen, dann besteht die Herausforderung darin, sonnenvolle „Internationalisierungsbündel“ zu identifizieren und unabhängig voneinander zu messen.“<sup>289</sup>

Hassel et al. unterscheiden fünf verschiedene Internationalisierungsdimensionen, die folgende zentrale Fragestellungen und Messindikatoren beinhalten:<sup>290</sup>

Die Dimension der Produktion: Wie hoch ist der Anteil der Auslandsproduktion? Erfassung über den ausländischen Beschäftigtenanteil, den internationalen Anteil an der Wertschöpfung oder das Gewicht von Auslandsinvestitionen.

Die güterwirtschaftliche Dimension: Wie hoch ist der Auslandsumsatz? Messindikatoren sind z.B. der internationale Anteil am Umsatz oder die Exporte.

Die regionale Streuung der Auslandsaktivitäten: In wie vielen Auslandsmärkten ist das Unternehmen tätig?

Die Dimension der kapitalmarktbezogenen Internationalisierung: Wie ausgeprägt ist die internationale Kapitalmarktorientierung des Unternehmens? Ermittlung über die Internationalisierung der Aktionärsstruktur, die Börsennotierungen im Ausland und internationale Bilanzierungsstandards.

Die strategische Dimension: Wie sehr ist das Unternehmen an die gesteckten Internationalisierungsziele gebunden und welche Identität verbindet es damit?

In einem zweiten Schritt werden die fünf Dimensionen zu drei Teilindizes verdichtet, nämlich den Realindex und den Kapitalindex<sup>291</sup> sowie einen Leitbild-Index<sup>292</sup>. Da jedoch nur die ersten beiden Indizes faktorenanalytisch abgesichert und theoretisch plausibel sind<sup>293</sup>, wurde der Leitbildindex in den anschließenden Publikationen nicht mehr aufgenommen. Aus Gründen der Vollständigkeit wird er in die Vorstellung des Konzeptes jedoch integriert. Schließlich ist noch anzumerken, dass Hassel et al. in der Begrifflichkeit in Folge die Teilindizes als

---

289 Hassel et al. (2000a), S. 6.

290 Vgl. Hassel et al. (2000a), S. 6. Die Autoren erheben bei der Auflistung dieser Dimensionen sowie der möglichen Indikatoren keinen Anspruch auf Vollständigkeit und führen etwa noch die personenbezogene Internationalisierung (Messung über Auslandsanteil an Belegschaft, Auslandserfahrung der Manager, etc.) oder die Internationalisierung der Forschung und Entwicklung sowie der Werbung an (vgl. Hassel et al. (2000a), S. 6).

291 Für Real- und Kapitalindex vgl. Hassel et al. (2000b), S. 13 sowie Abschnitte 2.4.4.1 und 2.4.4.2.

292 Vgl. Hassel et al. (2000a), S. 21f sowie Abschnitt 2.4.4.3.

293 Vgl. Hassel et al. (2000a), S. 27.

„Dimension“ bezeichnen<sup>294</sup>, was anfänglich etwas verwirrend ist. In Abbildung 16 sind die fünf Dimensionen und ihre verdichteten Indizes im Überblick dargestellt.

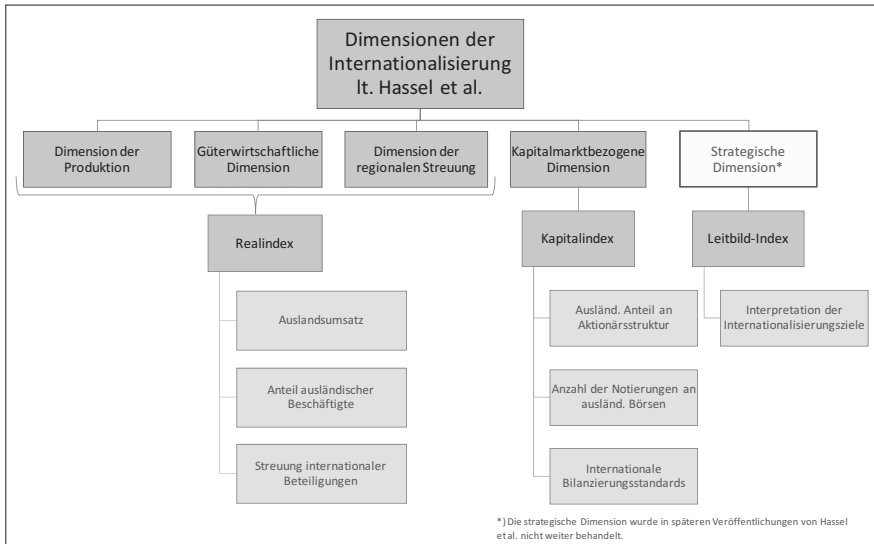


Abbildung 16: Dimensionen der Internationalisierung nach Hassel et al.<sup>295</sup>

Hassel et al. untersuchten die Indikatoren der einzelnen Dimensionen in einer Studie über die 100 größten deutschen Unternehmen für die Jahre 1986 und 1996, inklusive der Unternehmensleitbilder zur Internationalisierung.<sup>296</sup> Es wurden Daten der deutschen Monopolkommission sowie Informationen aus den Geschäftsberichten der Unternehmen dafür herangezogen.<sup>297</sup> Die drei Internationalisierungsindizes werden im Anschluss näher beschrieben.

#### 2.4.4.1 Der Realindex

Das Ausmaß der realwirtschaftlichen Internationalisierung wird mittels eines additiven Index bestehend aus zwei dichotomen Maßzahlen – dem ausländischen Anteil am Gesamtumsatz (AGU) und dem ausländischen Anteil an der

<sup>294</sup> Vgl. Hassel et al. (2000b, 2003)

<sup>295</sup> Vgl. Hassel et al. (2000a)

<sup>296</sup> Vgl. Hassel et al. (2000a, b)

<sup>297</sup> Vgl. für die Datengrundlagen im Detail Hassel et al. (2000b, 2003).

Gesamtbeschäftigung (AGB) – und einem Maß für die regionale Streuung der Auslandsaktivitäten (STREU), welches über die Zahl der Länder, in denen ein Unternehmen Beteiligungen<sup>298</sup> hält, gemessen wird - berechnet.<sup>299</sup> Hassel et al. kombinieren damit Elemente von Sullivan (1994), dem TNI der UNCTAD sowie von Ietto-Gillies (1998). Der Realindex wird durch eine z-Transformation (Spiegelung um den Nullpunkt) und eine einfache Mittelwertbildung wie folgt ermittelt:

$$\text{Realindex} = \frac{zAGU + zAGB + zSTREU}{3}$$

Die Datenerhebung der Indikatoren war mit einigen Problemen verbunden, v.a. in Bezug auf die Datenverfügbarkeit und Datenunsicherheit aufgrund unterschiedlicher Veröffentlichungspraktiken der Unternehmen. Insbesondere bei der regionalen Streuung der Aktivitäten wurde aufgrund der schlechten Datenlage, die einerseits mit der Definition einer Auslandsaktivität und andererseits mit unterschiedlichen Auffassungen seitens der Unternehmen (was wird etwa als ‚wesentliche‘ Beteiligung erachtet?) zusammenhängen, eine Vereinfachung vorgenommen. Die Unternehmen wurden nicht nach der Anzahl der Länder, in denen sie tätig sind, kategorisiert, sondern es wurde eine Klassifizierung nach ‚stark‘, ‚mittel‘ und ‚schwach‘ vorgenommen.<sup>300</sup>

Die anschließend durchgeführte Faktorenanalyse zeigte hohe Korrelationen zwischen den einzelnen Indikatoren des Realindex und rechtfertigt so seine empirische Zusammensetzung.<sup>301</sup>

#### 2.4.4.2 Der Kapitalindex

Die kapitalmarktbezogene Internationalisierung gibt die Ausrichtung der Unternehmen auf internationale Kapitalmärkte an und wird anhand des Anteils des ausländischen Aktionärsbesitzes (AAB), der Zahl der Börsennotierungen im Ausland (NAB) und der Bilanzierungsstandards (BS) erfasst.<sup>302</sup> Die Internationalisierung der Eigentümerstruktur spiegelt dabei die Nähe zu internationalen

298 Es werden alle Beteiligungen des Unternehmens herangezogen, unabhängig von ihrer Größe und ihrem Status, d.h. sowohl verbundene, assoziierte und konsolidierte Tochter- oder Enkelunternehmen (vgl. Hassel et al. (2000b), S. 508f.).

299 Vgl. Hassel et al. (2000b), S. 508.

300 Vgl. Hassel et al. (2000a), S. 16f. Die Gruppe ‚schwach‘ beinhaltet Unternehmen mit Beteiligungen in bis zu 6 Ländern, die Gruppe ‚mittel‘ von 7 bis 16 Ländern und die dritte Gruppe erfordert Beteiligungen in mehr als 16 Ländern (vgl. Hassel et al. (2000a), S. 18).

301 Vgl. Hassel et al. (2000b), S. 517.

302 Vgl. Hassel et al. (2000b), S. 509.



Investoren, die anderen beiden Indikatoren geben die Öffnung des Unternehmens gegenüber internationalen Kapitalmärkten wider, die sich u.a. in einer vereinfachten Kommunikation an internationale Anleger niederschlägt. Je höher die kapitalmarktbezogene Internationalisierung des Unternehmens, umso attraktiver ist für Hassel et al. das Unternehmen für internationale Kapitalgeber, wodurch die AutorInnen eine Internationalisierung der Unternehmensfinanzierung unterstellen.<sup>303</sup>

Die Internationalisierung der Kapitalseite des Unternehmens durch eine intensivierte Ansprache internationaler Investoren wurde in der Finanzierungsforschung in dieser Art und Weise bislang noch nicht empirisch untersucht.<sup>304</sup> Hassel et al. konstatieren zudem, dass die Unterschiede in der Finanzierungs- und Eigentümerstruktur der Unternehmen Einfluss auf das Verhalten und die Ergebnisse des Unternehmens haben, insbesondere angesichts der rigiden europäischen Corporate Governance Strukturen.<sup>305</sup> „It is therefore fair to assume that corporate ownership structure will in itself have an impact on firm behaviour.“<sup>306</sup>

Hassel et al. konstatieren, dass die Indikatoren der kapitalmarktbezogenen Dimension stark vom zugrunde gelegten Sample an Unternehmen – für ihre Studie Großunternehmen aus Deutschland – beeinflusst werden und somit nicht beliebig auf andere Samples übertragen werden können. Zudem wird mit ‚Internationalisierung der Kapitaldimension‘ eine Annäherung an anglo-amerikanische Praktiken verstanden, die für Unternehmen aus anderen Erdteilen so nicht anwendbar wäre.<sup>307</sup>

---

303 Vgl. Hassel et al. (2000b), S. 509 und Hassel et al. (2003), S. 712.

304 Hassel et al. verweisen in diesem Zusammenhang auf die Existenz von Studien zum Einfluss von Wechselkursschwankungen auf Investitionsentscheidungen bzw. auf die Untersuchung von Konzernfinanzierungsstrategien beispielsweise von Caves (1998).

305 Vgl. Hassel et al. (2003), S. 711f. Den Einfluss von Eigentümerstrukturen auf die Unternehmensleistung haben etwa Riahi-Belkaoui (1996) für französische multinationale Unternehmen untersucht. De Jong (1997) zeigte einen Unterschied zwischen kontinentaleuropäischen und angelsächsischen Unternehmen in Bezug auf die Auszahlung der Nettowertschöpfung auf.

306 Hassel et al. (2003), S. 712.

307 Vgl. Hassel et al. (2000b), S. 509.

Auch die Indikatoren des kapitalmarktbezogenen Index korrelieren hoch miteinander und der Kapitalindex wird als Mittelwert nach einer z-Transformation der Komponenten wie folgt berechnet:

$$\text{Kapitalindex} = \frac{z\text{AAB} + z\text{NAB} + z\text{BS}}{3}$$

#### 2.4.4.3 Der Leitbild-Index

Der Leitbild-Index wird, wie bereits oben erwähnt, nur in der frühen Publikation zu den Dimensionen der Internationalisierung erstellt und basiert auf einer Auswertung der unternehmensindividuellen Leitbilder<sup>308 309</sup>. Die AutorInnen setzen sich bei der Analyse zum Ziel, die Selbstbindung des Unternehmens an die Internationalisierungsziele und –normen zu messen und welche Bedeutung der Internationalisierungsprozess für die Identität des Unternehmens besitzt. Die Intensität der Internationalisierung wird über drei Indikatoren, erstens die Selbsteinschätzung des geografischen Schwerpunktes (national vs. international), zweitens dem Textumfang (Anteil des Textes, in dem die Internationalisierung thematisiert wird) und drittens die Ausdifferenzierung (Grad der inhaltlichen Konkretisierung der angestrebten oder bereits erreichten Internationalität auf Bereiche oder Funktionen des Unternehmens) ermittelt.<sup>310</sup> Es handelt sich dabei im Wesentlichen um eine qualitative Beurteilung der strategischen Internationalität des Unternehmens. Der Leitbild-Index wies in der Studie von Hassel et al. eine erwartungsgemäß hohe Korrelation (mit Rangkorrelationskoeffizienten  $r = 0,66$ ) mit dem Realindex auf.<sup>311</sup> Fischer (2006) vermutet aufgrund dieses Aspektes, der eine Zusammenfassung beider Dimensionen rechtfertigen würde, sowie auch aufgrund der Schwierigkeiten, die eine objektive Textanalyse mit sich bringen, dass deshalb der Leitbildindex in späteren Arbeiten nicht mehr berücksichtigt wurde.<sup>312</sup>

---

308 Leitbilder, bzw. auch als Mission Statement, Unternehmensgrundsätze oder etwa Leitlinien bezeichnet, dienen dem Unternehmen zur Konkretisierung der Unternehmensvision und beinhalten z.B. die gesetzten Ziele, Führungsgrundsätze und Regeln des Geschäftsverkehrs. Es sei an dieser Stelle auf einschlägige Arbeiten der Leitbildforschung verwiesen, z.B. siehe Schlegelmilch (1990).

309 Vgl. Hassel et al. (2000a), S. 38ff.

310 Vgl. Hassel et al. (2000a), S. 22f.

311 Vgl. Hassel et al. (2000a), S. 26.

312 Vgl. Fischer (2006), S. 208f.

#### 2.4.4.4 Kritische Würdigung

Die Internationalisierungsdimensionen von Hassel et al. bringen völlig neue Aspekte in die Diskussion über die Messung der Internationalität von Unternehmen ein. Sowohl der Kapitalindex als auch der Leitbildindex sind in ihrer Zusammensetzung und Anwendung innovativ auf diesem Gebiet.<sup>313</sup> Die AutorInnen bringen in ihr Konzept zwar bestehende Indikatoren ein und bauen damit auf Bewährtem, v.a. bei den Komponenten der viel untersuchten realwirtschaftlichen Internationalisierung, auf.<sup>314</sup> Dies erweitern sie aber um gänzlich neue Dimensionen, wodurch erstmalig von einem holistischen Konzept zur Messung des Internationalisierungsgrades gesprochen werden kann. Das internationalisierende Unternehmen wird dabei von der Produktions-, der Absatz-, der Personal- als auch einer intern und extern orientierten Kapitaleite betrachtet. Ergänzt man das zweidimensionale Konzept noch um den Leitbild-Index, so wird auch die strategische Stoßrichtung mit in die Analyse einbezogen. Gerade die eigenständige Dimension der Internationalisierung der Kapitaleite des Unternehmens wurde in dieser Form noch in keinem anderen Konzept berücksichtigt.<sup>315</sup> Kritisch anzumerken ist an dieser Stelle jedoch, dass der Fokus dieser Kenngröße auf die Bestimmung des Ausmaßes der Öffnung des Unternehmens zu den internationalen Kapitalmärkten liegt, welches nur einen Teilaspekt des Spektrums der Internationalisierung der Kapitaleite abdeckt. Es lässt auch nur indirekt Schlüsse über eine Internationalisierung der Finanzierung, die bei stärkerem Kapitalmarktbezug vermutet wird, zu.<sup>316</sup> Darüber hinaus bilden der Real- und der Kapitalindex zwei unterschiedliche Facetten der Internationalisierung des Unternehmens ab und es bleibt offen, welcher Zusammenhang genau zwischen einer ansteigenden realwirtschaftlichen und kapitalmarktbezogenen Internationali-

---

313 Vgl. hierzu auch die Argumentation von Fischer (2006), S. 209.

314 Fischer (2006) hebt aber besonders die eigenständigen Überlegungen, die in die Konzeptualisierung der Dimensionen und ihrer Indikatoren eingeflossen sind, positiv hervor. Insbesondere, dass die Autoren nicht auf die klassischen Dimensionen Leistung, Struktur und Verhalten zurückgegriffen haben. Vgl. Fischer (2006), S. 210.

315 Vgl. Fischer (2006), S. 209.

316 Vgl. Mit der Messung des Internationalisierungsgrades der Finanzierung und der damit verbundenen Mess- und Abgrenzungsproblemen setzt sich etwa Schmidl (1997) im Detail auseinander (vgl. Schmidl (1997), S. 31ff.). Er stellte zudem unerwartet hohe Zusammenhänge zwischen der realwirtschaftlichen Internationalisierung und der Internationalisierung ihrer Finanzierung fest, konnte jedoch dies aufgrund der durchgeführten Unternehmensbefragung nicht in Form einer Längsschnittanalyse darlegen (vgl. Schmidl (1997), S. 335).

sierung und vice versa besteht.<sup>317</sup> Welchen Erklärungsbeitrag eine zunehmend internationalisierte Kapitaleseite des Unternehmens zum Internationalisierungsprozess des Unternehmens insgesamt hat, wird nicht thematisiert.

Fischer (2006) würdigt diesen Ansatz aufgrund der konsequenten Beachtung der Eigenschaft der Multidimensionalität, da die einzelnen Dimensionen nicht nur konzeptuell festgelegt sind, sondern auch die Indikatoren zu deren Operationalisierung inhaltlich exakt daraus abgeleitet und auf derselben dimensional Ebene zusammengefasst werden.<sup>318</sup> Der Charakter der Individualität wird am besten durch den Leitbild-Index ausgedrückt, v.a. durch die qualitative, unternehmensspezifische Vorgehensweise. Der Real- und der Kapitalindex setzen – wie die anderen bereits besprochenen Messkonzepte<sup>319</sup> – auf der Gesamtunternehmensebene an, was eine differenzierte Erfassung der Internationalität etwa für die Analyse der Internationalisierung von Teilbereichen des Unternehmens oder einzelner Tochtergesellschaften erschwert<sup>320</sup> bzw. nicht mit allen drei Dimensionen durchgeführt werden kann. Kritisch zu sehen ist die Kombination von dichotomen Maßzahlen und einer Streugröße im selben Index, obwohl beide konzeptuell Berücksichtigung finden. Dies unterstellt für Fischer (2006) eine Austauschbarkeit der beiden Charakteristika der Internationalität.<sup>321</sup> Die vorgenommene Klasseneinteilung des Streuindicators zieht eine Reduktion der vorhandenen Informationen nach sich, da ein Indikator mit nur drei möglichen Ausprägungen im Vergleich zu den beiden Auslandsquoten in die Indexberechnung ein geht. Zudem geben die AutorInnen keine theoretische oder empirische Herleitung zur Abgrenzung der Gruppen an.

Das Messkonzept von Hassel et al. ist noch exklusiver als etwa die rein realwirtschaftlich orientierten bereits besprochenen Indizes (TNI, TASi und DOI), da durch den Kapitalindex eine Börsennotierung erforderlich ist.<sup>322</sup> Diese Dimension schließt somit v.a. kleinere und mittlere Unternehmen als auch die Betrachtung von Start-up Unternehmen von vornherein aus.

---

317 Hassel et al. messen zwar die Korrelation zwischen den beiden Indizes mit einem Pearsonschen Zusammenhangsmaß von  $r = 0,45$ . Dies rechtfertigt jedoch nicht die Zusammenführung in einen Index und kann allenfalls eine Tendenz angeben (vgl. Hassel et al. (2000a), S. 26).

318 Vgl. Fischer (2006), S. 209.

319 Siehe Abschnitt 2.4.3.1, Abschnitt 2.4.3.2 und Abschnitt 2.4.3.3.

320 Vgl. Fischer (2006), S.210.

321 Vgl. Fischer (2006), S. 209.

322 Vgl. Fischer (2006), S. 210.

Die Beurteilung dieses Konzeptes im Sinne der Kriterien des dual-integrativen Ansatzes sind im Überblick im Folgenden in Tabelle 7 dargestellt.

Kriterien des dual-integrativen Ansatzes		Würdigung des Real-, Kapital- und Leitbild-Index von Hassel et al.	
Individualität	Betrachtungsebene	Ja/Nein	Über den Leitbild-Index individueller Bezug, Real- und Kapitalindex nur auf Gesamtunternehmensebene und exklusiv in Anwendbarkeit
Multidimensionalität		Ja	Holistische Messung der Internationalität und konsistente Ableitung der Messindikatoren aus den Dimensionen
Dichotomie	Art der Maßzahl	Ja	durch Verwendung von Verhältniszahlen
Streuung		Ja	Durch Streuindikator aus der Anzahl der Länder mit Beteiligungen, jedoch additive Verknüpfung im Realindex
Relativität	Vergleichsebene	Ja/Nein	Unternehmensübergreifend bei Real- und Kapitalindex, interpretativer Vergleich beim Leitbild-Index möglich
Dynamik		Teils	Keine dynamische Analyse, jedoch Vergleich von zwei zeitlich weit auseinanderliegenden Zeitpunkten, Verwendung von öffentlich zugänglichen Informationen für Real- und Kapitalindex
Nicht-quantitative Charakterisierung		Ja	Internationalisierung der strategischen Dimension (Selbstbindung des Unternehmens an Internationalisierungsziele)

Tabelle 7: Würdigung des Real-, Kapital- und Leitbildindex im dual-integrativen Ansatz

## 2.5 Zwischenresumée

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das Messkonzept von Hassel et al. die von Fischer (2006) aufgestellten Kriterien für Messkonzepte zum Internationalisierungsgrad am breitesten abdeckt. Auch wenn der Leitbild-Index nicht zur Anwendung kommt, dann werden durch den Real- und den Kapitalindex zwei unterschiedliche Dimensionen der Internationalisierung betrachtet, die in der Literatur nicht nur aufgrund ihrer guten theoretischen Fundierung sondern auch aufgrund der holistischen Interpretationsmöglichkeiten einzigartig sind. Was jedoch in der empirischen Forschung fehlt, ist eine dynamische Analyse der Veränderungen der realwirtschaftlichen und kapitalmarktbezogenen Internationalität über einen längeren Zeithorizont. Zur Forderung von Längsschnittserhebungen konstatieren Pettigrew et al. (1992), dass es bemerkenswert wenige Studien von Veränderungsprozessen gibt, „[...] that allow the change process to reveal itself in any kind of substantially temporal or contextual manner.“<sup>323</sup> Stattdessen herrscht eine ‚episodische‘, d.h. auf singuläre Ereignisse oder auf eine diskrete Abfolge von Episoden beschränkte, Betrachtungs-

323 Pettigrew et al. (1992), S. 6.

weise vor. In Folge liegt der Fokus der Modelle, so auch der vorgestellten Messkonzepte zum Internationalisierungsgrad, eher auf der Komplexität von bestimmten Veränderungen („changes“) anstelle der holistischen und dynamischen Analyse des Veränderungsprozesses („changing“).<sup>324</sup> Dem Charakter der ‚Dynamik‘ der Internationalisierung kann aus konzeptioneller Sicht einer dynamischen Internationalisierungsprozesstheorie und auch für die methodische Vorgangsweise nur eine Längsschnitterhebung gerecht werden, da „*statische Schnappschüsse in Form der Erhebung zufällig ausgewählter Zeitpunktwerte [...] die interne Dynamik des Internationalisierungsprozesses auch nicht zu erhellen* [vermögen, Anmerkung d. Verf., Hervorhebung i. Orig.]“<sup>325</sup>. Dieser Forderung wird im Rahmen dieser Arbeit nachgekommen.<sup>326</sup>

---

324 Vgl. Pettigrew et al. (1992), S. 6.

325 Macharzina/Engelhard (1984), S. 30.

326 Siehe Kapitel 5.

### 3 Ausgewählte Prozessansätze der Internationalisierung

Dieses Kapitel widmet sich den wesentlichen Ansätzen der Internationalisierungsprozessforschung. In die Auswahl wurden jene Konzepte aufgenommen, die den zeitlichen Aspekt explizit thematisieren und somit auf den Verlauf des Internationalisierungsprozesses eingehen sowie richtungsweisend auf diesem Forschungsgebiet sind. Es existiert zudem bereits eine Vielzahl von Arbeiten, die sich umfassend mit Theorieansätzen zum Internationalisierungsprozess beschäftigen.<sup>327</sup> Damit reduziert sich die Auswahl auf folgende Konzepte der Internationalisierungsprozessforschung, die im Rahmen dieser Arbeit kritisch gewürdigt werden: das Produktlebenszyklusmodell von Vernon (1972), die Behavioristische Theorie der Direktinvestitionen von Aharoni (1966), das Uppsala-Modell rund um Johanson und Vahlne inklusive der wesentlichen Weiterentwicklungen, das Helsinki-Modell nach Luostarinen (1988), der GAINS-Ansatz von Macharzina und Engelhard und abschließend das ‚3-E-Modell‘ von Kutschker und Bäurle. Abbildung 17 zeigt den Kapitelaufbau.

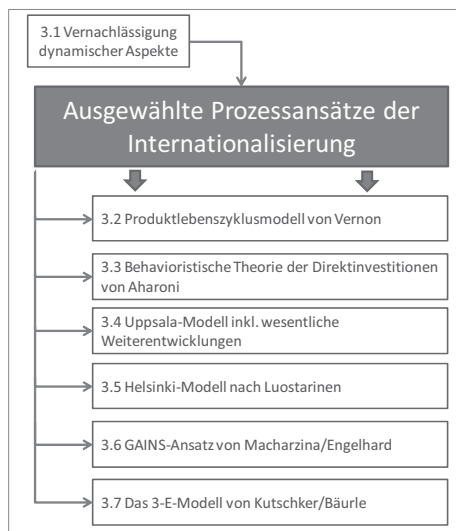


Abbildung 17: Kapitelaufbau 3 Ausgewählte Prozessansätze der Internationalisierung

327 Vgl. Braun (1988), Jahrreiß (1984), Macharzina (1982), Pausenberger (1982), Dülfer (1982), Perlitz (2004), S. 65 – 118, Swoboda (2002), Kutschker/Schmid (2006), Forsgren (2008), Holtbrügge/Welge (2010), S. 51 – 91, etc.

### 3.1 Vernachlässigung dynamischer Aspekte

Die Erforschung der Veränderungen von Unternehmungen bzw. einzelner Teilbereiche im Zuge der Internationalisierung steht im Gegensatz zur Beschäftigung mit inhaltlichen Fragen der Internationalisierung noch in den Anfängen.<sup>328</sup> In zahlreichen Untersuchungen und Abhandlungen werden etwa die Wahl der geeigneten Internationalisierungsform, die Koordination der Mutter-Tochter-Beziehung, das Risiko-Management sowie einzelne Funktionsbereiche des Internationalen Managements (z.B. F&E, Produktion, Personalführung und Finanzwirtschaft) behandelt.<sup>329</sup> Durch die Fokussierung auf die Strategieinhalte kommen sowohl prozessuale als auch temporale Aspekte zu kurz.<sup>330</sup> Auch werden die Beiträge der Forderung nach einer integrierten, prozessualen Betrachtungsweise nicht gerecht.<sup>331</sup> Der Faktor ‚Zeit‘ wird nur in wenigen Arbeiten, so etwa bei Bärle (1996) und Kutschker/Schmid (2006) explizit thematisiert.

In der Literatur dominieren demnach statische Ansätze<sup>332</sup> (vs. dynamische<sup>333</sup>) und in empirischen Untersuchungen Querschnitts- anstelle von Längsschnittsanalysen.<sup>334</sup> Dies zeigt etwa eine Auswertung von Li/Cavusgil (1995) zwischen 1982 und 1990, wo von 757 Artikeln zum internationalen Marketing bzw. Management weniger als 5% eine dynamische Perspektive eingenommen haben.<sup>335</sup> Auch Melin (1992) identifiziert in einer Kategorisierung von Artikeln des Journal of International Business Studies zwischen 1989 und 1991 nur wenige empirische Langzeitstudien bzw. Studien mit dynamischen Aspekten.<sup>336</sup>

---

328 Vgl. Braun (1988), S. 165, Melin (1992), S. 100, Miller (1981), S. 7, Bärle (1996), S. 39f., Macharzina/Engelhard (1991), S. 24, Swoboda (2002), S. 33f. etc.

329 Vgl. etwa Perlitz (2004), Schmidl (1997), Pausenberger (1994), Söllner (2008), Macharzina/Wolf (2005).

330 Vgl. Kritik von Swoboda (2002), S. 34, welcher sich auf die Arbeiten von z.B. Segler (1986), Cichon (1988) bezieht sowie beispielhafte Ausnahmen bei Barnett/Burgelman (1996) und Al-Laham (1997) anführt.

331 So führen Macharzina/Wolf (2005) diesen Mangel an Integration auf eine weitgehend isolierte Analyse von Internationalisierungsformen und –prozessen in Hinblick auf die Untersuchungsebenen sowie der gesteckten Untersuchungsziele und gewählten –methoden zurück (vgl. Macharzina/Wolf (2005), S. 930).

332 etwa Dunning's eklektische Theorie (vgl. Dunning (1979, 1980 und 1988). Für einen Überblick zu den Internationalisierungstheorien siehe etwa Cantwell (2000), Navaretti/Venables (2004) und Stein (1994), S. 49ff.

333 Perich spricht etwa von einem deutlichen Defizit an dynamischer Theorienbildung in der Betriebswirtschaft (vgl. Perich (1993), S. 3).

334 Vgl. Kutschker et al. (1997), S. 102.

335 Vgl. Li/Cavusgil (1995), S. 255 und 261f.

336 Vgl. Melin (1992), S. 99.



Die Internationalisierung von Unternehmen wird seit bereits mehr als 50 Jahren in der Wissenschaft viel diskutiert. Es wurde eine Fülle von Modellansätzen entworfen, die ihren Anfang mit der Beschäftigung von Exporten als Hauptform der Internationalisierung sowie volkswirtschaftlichen Erklärungsansätzen genommen haben. Erst seit den 1960er Jahren finden prozessuale Ansätze ihren Einzug in die Theoriebildung zur Internationalisierung.<sup>337</sup> Prozessansätze, die den Faktor Zeit thematisieren, finden sich in der Theorie der Direktinvestitionen. Zu nennen sind hier vorrangig das Produktlebenszyklusmodell von Vernon (1966) und die behavioristische Theorie der Direktinvestitionen von Aharoni (1966). Prozesselemente bei der Internationalisierung einzelner Branchen thematisieren auch Knickerbocker (1973), Graham (1974) und Flowers (1976) im Rahmen der Theorie des oligopolistischen Parallelverhaltens<sup>338</sup>. Zum anderen haben sich Autoren – aufbauend auf Aharoni's (1966) behavioristische Arbeiten – seit den 1970er Jahren mit dynamischen Elementen im Forschungsbereich des Internationalen Managements auseinander gesetzt, indem sie Aussagen über Objekt, Kräfte und Verlauf der Internationalisierung von Unternehmen treffen. Sie unterscheiden sich von früheren Theorien darin, dass weniger die zeitlich-dynamische Abfolge sondern stärker betriebswirtschaftliche Konzepte mit dem Fokus auf die Gestaltung von (Absatz-)Märkten im Vordergrund stehen. Fragen der Führung und der Integration werden untergeordnet betrachtet sowie die Thematik der optimalen internationalen Allokation oder der Koordination von Wertschöpfungsfunktionen werden teilweise ausgeklammert.<sup>339</sup> Die wissenschaftliche Diskussion im Forschungsbereich des Internationalen Managements haben vorrangig die Erkenntnisse der behavioristischen Arbeiten der skandinavischen Schule geprägt. Richtungsweisend sind in diesem Zusammenhang einerseits die Arbeiten der sogenannten Uppsala-Schule der schwedischen Forscher rund um Johanson und Vahlne und andererseits das finnisch-australische Forscherteam Luostarinen und Welch. Die beiden Gruppen arbeiteten sowohl aufbauend auf den Erkenntnissen der anderen, trieben die Erforschung des Internationalisierungsprozesses aber auch unabhängig voneinander weiter.<sup>340</sup> Diese Ansätze zielen eher auf die Erklärung als auf die Beschreibung von Internationalisierungsmustern ab. Sie begreifen den Internationalisierungsprozess als einen evolutionären und schrittweisen Aufbau von ausländischen Aktivitäten

---

337 Für einen Überblick über die Entwicklung der Internationalisierungstheorien siehe etwa Macharzina/Wolf (2005), S. 929ff., Holtbrügge/Welge (2010), S. 51 – 91, etc.

338 Aufgrund des Fokus auf eine bestimmte Branche, wird auf diese Beiträge nicht näher eingegangen.

339 Vgl. Swoboda (2002), S. 72f.

340 Siehe Johanson/Vahlne (1977) und (1990), Johanson/Mattsson (1986), Luostarinen (1989) und Nordström (1991).

über eine gewisse Zeitspanne hinweg. Die Internationalisierung entwickelt sich aus einem Zusammenspiel von Wissen über ausländische Märkte und ansteigendem internationalen Engagement bzw. Investitionen von Ressourcen. Diese Ansätze werden deshalb auch als Lernansätze bezeichnet. Beide Strömungen werden nachfolgend inklusive der wesentlichen Weiterentwicklungen der ursprünglichen Ansätze vorgestellt.<sup>341</sup>

Das deutsche Forscherteam Macharzina und Engelhard brachte mit seinem auf dem punctuated-equilibrium-Theorien<sup>342</sup> aufbauenden „Gestalt Approach of International Business Strategies“ (GAINS-Ansatz)<sup>343</sup> eine völlig neue Sichtweise im Vergleich zu den verhaltenswissenschaftlichen Betrachtungen ein. In diesem Ansatz kommt dem Management und seiner aktiven Steuerung des Internationalisierungsprozesses, welchen die Autoren in Abhängigkeit von einem breiten Spektrum an markt- und unternehmensindividuellen Faktoren sehen, eine hohe Bedeutung zu.<sup>344</sup> Als Reaktion auf Änderungen in der Unternehmensumwelt verändert die Internationalisierung die ‚Gestalt‘ der gesamten Unternehmung und beinhaltet sowohl evolutionäre als auch revolutionäre Entwicklungen. Der GAINS-Ansatz ist nicht nur prägend für den deutschsprachigen Raum, sondern liefert durch die Darstellung einer multidimensionalen und entwicklungsorientierten Konzeption interessante Erkenntnisse für die vorliegende Themenstellung. Er wird in Kapitel 3.6 im Detail erläutert und kritisch gewürdigt.

Aus der Kritik der partialanalytischen Betrachtung sowie der unzureichenden Abbildung der dynamischen Realität des Internationalisierungsprozesses<sup>345</sup> in den Prozesstheorien der Internationalisierung entwickelten die Autoren Kutschker, Bäurle und Schmid das sogenannte „3-E-Modell“ (Entwicklung, Evolution, Epoche) der Internationalisierung. Sie legen den Fokus der Betrachtung auf die dynamischen Prozesse und die Gestaltungselemente des Managements im Internationalisierungsprozess, welche in den anderen Arbeiten unbe-

---

341 Siehe Kapitel 3.4 Uppsala-Modell, Kapitel 3.4.2 Die Weiterentwicklungen des Uppsala-Modells sowie Kapitel 3.5 Das Helsinki-Modell nach Luostarinen.

342 Vgl. Miller/Friesen (1982), Gersick (1991).

343 Vgl. Macharzina/Engelhard (1991) und genauer im Abschnitt 3.6.

344 Vgl. Turnbull (1987), Macharzina/Engelhard (1991).

345 Vgl. Kutschker (1993, 1994, 1995 und 1996), Kutschker/Bäurle (1997), Kutschker et al. (1997), Bäurle (1996) sowie zusammenfassend Kutschker/Schmid (2006). Zur Entstehung des „3-E-Modells“ und der Kritik an den erwähnten Ansätzen der Internationalisierung durch Bäurle siehe Bäurle (1996) bzw. Kapitel 3.7. Das Konzept selbst, nicht aber die Verlaufsform des Internationalisierungsprozesses im Zeitablauf, wurde von Bäurle (1996) sowie von Eckert/Mayrhofer (2005) empirisch untersucht.

rücksichtigt werden. Im Vordergrund steht zudem die theoretisch geführte Diskussion unterschiedlicher Verläufe des Internationalisierungsprozess mit dem Konzept der evolutionären<sup>346</sup>, episodischen und epochalen Internationalisierung.<sup>347</sup>

In der neueren Literatur existieren zudem Ansätze, die eine co-evolutionäre Perspektive der Internationalisierung beleuchten. So betrachten etwa Pajunen/Maunula (2008) den Internationalisierungspfad als gemeinsame Entwicklung von Internationalisierungsaktivitäten, organisationalen Ressourcen und Einflüssen aus der Branche.<sup>348</sup> Einen ressourcenorientierten<sup>349</sup> Theorierahmen für die Analyse von Internationalisierungsprozessen entwickelte etwa Simon (2007) als Alternative zu den stark verhaltenswissenschaftlich orientierten Ansätzen. Die ressourcenorientierte Forschung im Rahmen der Internationalisierung stellt einen sehr jungen Ansatz dar, da Simon (2007) nur 37 Studien identifizieren konnte, die sich mit dieser Thematik konzeptionell oder empirisch befassen.<sup>350</sup> Die Frage, warum ein Unternehmen internationalisiert, ist aus resourcentheoretischer Sicht entweder absatzmarkt- oder beschaffungsmarktorientiert zu beantworten, woraus sich in Abhängigkeit der Marktattraktivität und der verfügbaren Ressourcenbasis unterschiedliche Entscheidungsszenarien für die Internationalisierung ergeben.<sup>351</sup> Die Produktionsseite des Unternehmens wird von Simon (2007) jedoch außen vor gelassen. Unter der Grundannahme, dass in allen Zeitpunkten des Internationalisierungsprozesses eine spezifische Ressour-

---

346 Siehe auch Borghoff (2005), S. 329ff., der eine evolutionäre Theorie der Globalisierung von Unternehmen entwickelte.

347 Zum '3-E-Modell' sowie den Begrifflichkeiten siehe genauer Abschnitt 3.7.

348 Vgl. Pajunen/Maunula (2008), Madhok/Liu (2006).

349 Unter Ressourcen werden Inputgüter verstanden, die dem Unternehmen für die interne und externe Leistungserstellung zur Verfügung stehen und an denen das Unternehmen sämtliche Eigentumsrechte besitzt (vgl. Freiling (2001), S. 20). Simon (2007) grenzt die Ressourcen anhand der Kriterien ‚Reproduktionsmöglichkeit‘ und ‚Personengebundenheit‘ ab (vgl. Simon (2007), S. 143ff.), arbeitet als konstituierende Eigenschaften ihren ‚Wert‘, ‚fehlende Marktgängigkeit‘ und ‚Nicht-Limitierbarkeit‘ heraus (vgl. Simon (2007), S. 152f.) und bestätigt deren dynamischen Charakter (vgl. Simon (2007), S. 163ff.).

350 Für eine Übersicht zu den Beiträgen siehe Simon (2007), S. 173ff.

351 Vgl. Simon (2007), S. 216ff. So stellen etwa ein hoch attraktiver Markt und eine hohe Ressourcenbasis den Fall der Exploitation dar, während ein sehr attraktiver Markt bei einer nicht vorhandenen Ressourcenbasis eine Ressourcenlücke aufzeigt. Umgekehrt ist der Fall einer geringen Marktattraktivität bei nicht vorhandener Ressourcenbasis entscheidungsirrelevant bzw. führen vorhandene Ressourcen zu einer Ressourcendegeneration.

cenausstattung erforderlich ist, kann ein Ressourcenbedarfsprofil erstellt<sup>352</sup> sowie eine zeitliche Abfolge von Internationalisierungsschritten („Internationalisierungsmuster“)<sup>353</sup> in Abhängigkeit des Zeitbedarfs und der Geschwindigkeit des Ressourcenaufbaus bzw. der Nutzung von bestehenden Ressourcen geplant werden.<sup>354</sup> Dieser Ansatz öffnet einerseits eine völlig neue Betrachtungsperspektive, da die Internationalisierung voluntaristischer Natur mit offenem Endergebnis<sup>355</sup> ist und ist andererseits insbesondere in der Lage die Realphänomene der ‚Immediate Internationalization‘<sup>356</sup> sowie der ‚Born Globals‘ aus ressourcentheoretischer Sicht zu erklären<sup>357</sup>.

In der jüngsten Literatur haben Erkenntnisse aus der Entrepreneurship-Forschung Einzug in die Diskussion zu dynamischen Internationalisierungsprozessen gefunden. Darunter fällt einerseits die Beschäftigung mit dem Phänomen der sogenannten ‚Born Globals‘<sup>358</sup>. Andererseits haben neue Ansichten über die Verhaltensweisen von Unternehmen in Anfangsphasen der Internationalisierung zu aufschlussreichen Erkenntnissen in der Internationalisierungsforschung und insbesondere den zeitstrategischen Aspekten geführt.<sup>359</sup>

“[...] we propose that all firms engaging in their early stages of internationalization are, in a sense, like these new species of internationalising entities, in that they display in their early stages the entrepreneurial features of internationalisation rather

---

352 Vgl. Simon (2007), S. 236f.

353 Vgl. Simon (2007), S. 250.

354 Vgl. Simon (2007), S. 251f.

355 Vgl. Simon (2007), S. 266f.

356 Als Immediate oder Instant Internationalization wird der empirisch selten beobachtete Fall verstanden, dass im Inland entwickelte oder produzierte Leistungen zuerst auf Auslandsmärkten vermarktet werden (vgl. Falldarstellung der Internationalisierung von Daimler von Oesterle (1997), S. 134ff).

357 Vgl. Simon (2007), S. 280.

358 Born Globals sind Unternehmen, die vom ersten Tag ihres Bestehens auf globalen Märkten operieren und somit den gesamten Internationalisierungsprozess überspringen. Sie werden auch als ‚global start-ups‘ bzw. ‚international new ventures‘ bezeichnet. Siehe dazu Rennie (1993), Oviatt/McDougall (1994, 1995, 1997, 2005), Bloodgood et al. (1996), Kohn (1997), Madsen/Servais (1997), Knight/Cavusgil (2004). Siehe auch Rialp et al. (2005), die einen Literaturüberblick über 38 Studien im Zeitraum von 1993 – 2003 geben sowie Zahara (2005).

359 Vgl. Sharma/Blomsterno (2003) oder etwa Mathews/Zander (2007), die ein ‚international entrepreneurial dynamics framework‘ zur ergänzenden Betrachtung bei der Analyse von Internationalisierungsprozessen vorstellen.

than the traditional activities and advantages associated with the mature and well-established MNE.”<sup>360</sup>

Diese Ansätze stecken noch in den Anfängen und bieten viel Raum für weitere wissenschaftliche Untersuchungen auf diesem Gebiet.

In weiterer Folge werden die wesentlichen Ansätze der dynamischen Internationalisierungsprozessforschung dargestellt und kritisch gewürdigt, die den Internationalisierungsprozess von Großunternehmen betrachten.<sup>361</sup> Darunter fällt das Produktlebenszyklusmodell von Vernon (1966)<sup>362</sup>, die behavioristische Theorie der Direktinvestitionen von Aharoni (1966)<sup>363</sup>, die Arbeiten der Uppsala-<sup>364</sup> und der Helsinki-Schule<sup>365</sup>, der GAINS-Ansatz von Macharzina und Engelhard<sup>366</sup> sowie das ‚3-E-Modell‘ von Kutschker und Bäurle<sup>367</sup>. Nicht näher beleuchtet werden die Arbeiten aus der Entrepreneurship-Forschung rund um das Phänomen der ‚Born Globals‘, da dieser Unternehmenstyp nicht Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit ist. Die Erkenntnisse der ressourcenbasierten Forschung fließen in das Kapitel 4.1.3 ein, in dem der Zusammenhang zwischen dem Internationalisierungsprozess und finanzstrategischen Aspekte diskutiert wird.

## 3.2 Produktlebenszyklusmodell von Vernon

Vernon (1966) entwickelte das internationale Produktlebenszyklusmodell als Erklärungsansatz für das Entstehen von Exporten als auch für das Investitionsverhalten von Unternehmen. Dieses hängt davon ab, auf welcher Position auf der Produktlebenszykluskurve sich das Unternehmen befindet.<sup>368</sup> In seiner Suche nach aussagekräftigeren Modellen überwindet Vernon mit der Konzeption-

---

360 Mathews/Zander (2007), S. 388.

361 Siehe für eine ausführliche kritische Würdigung zentraler Ansätze der Internationalisierungsprozessforschung etwa die Habilitationsschrift von Swoboda (2002).

362 Siehe Abschnitt 3.2 Produktlebenszyklusmodell von Vernon.

363 Siehe Abschnitt 3.3 Behavioristische Theorie der Direktinvestitionen von Aharoni.

364 Siehe Abschnitt 3.4 Uppsala-Modell.

365 Siehe Abschnitt 3.5 Das Helsinki-Modell nach Luostarinen.

366 Siehe Abschnitt 3.6 GAINS-Ansatz von Macharzina/Engelhard.

367 Siehe Abschnitt 3.7 Das ‚3-E-Modell‘ von Kutschker/Bäurle

368 Vgl. Vernon (1966) sowie (1971). Das Konzept des Produktlebenszyklus wurde nicht von Vernon erfunden, sondern hat bereits in früheren Ansätzen des internationalen Handels existiert. Er gilt jedoch als der Begründer einer kompletten Theorie. (Vgl. Wells (1974), S. 5)

nierung des Produktlebenszyklusmodells seine Unzufriedenheit mit der damalig vorherrschenden Theorie der komparativen Kostenvorteile, indem er als zentrale Bausteine den Fokus auf die zeitliche Abfolge von Innovationen, den Einfluss von Skaleneffekten sowie von Unsicherheit definiert.<sup>369</sup> Das Produktlebenszyklusmodell hat hohe Akzeptanz in der Wirtschaftspraxis gefunden, war jedoch, wie Wells (1974) hervor streicht, wenig elegant im Vergleich zur traditionellen Außenhandelstheorie.<sup>370</sup> Die erste Version wurde vor dem Hintergrund US-amerikanischer Direktinvestitionsaktivitäten in Europa verfasst und da sich sowohl die multinationalen Unternehmen in ihrer Erscheinungsform als auch die internationalen wirtschaftlichen Verhältnisse im Laufe der Zeit veränderten, formulierte Vernon bereits 1974 eine Neufassung.<sup>371</sup>

Der Internationalisierungsprozess wird in der Originalversion anhand von drei Phasen charakterisiert, die Vernon als (1) die Phase des neuen Produktes, (2) die Phase des reifenden Produktes und (3) die Phase des standardisierten Produktes benennt.<sup>372</sup> Die Bezeichnungen der einzelnen Phasen wurden in der Literatur teilweise abgeändert sowie erweitert, so spricht etwa Pausenberger (1982) von Innovations-, Wachstums- und Reifephase<sup>373</sup> bzw. Braun (1988) von Einführungs-, Reifungs- und Stagnationsphase<sup>374</sup> während Wells (1974) sogar fünf Phasen identifiziert<sup>375</sup>. Aufgrund der Tragweite des Originalansatzes von Vernon sollen die Grundannahmen und Erklärungen kurz dargelegt werden.<sup>376</sup>

---

369 Vgl. Vernon (1966), S. 190.

370 Vgl. Wells (1972/74), S. 5.

371 Siehe Vernon (1974), S. 108ff. Dieser Ansatz vereinigt Elemente der Industrial Organization und der Standorttheorie und nimmt keinen expliziten Bezug auf das Produktlebenszyklusmodell. Andere Autoren wie etwa Buckley/Casson (1976) und Jahrreiß (1984) sehen aber darin dennoch eine Modifikation des Grundmodells (vgl. Buckley/Casson (1976), S. 77f., Jahrreiß (1984), S. 77f). Da dieser Ansatz im Grunde nur minimale Ähnlichkeiten mit dem Produktlebenszyklusmodell aufweist und nur indirekten Erklärungsbeitrag für die Entstehung multinationaler Unternehmen und den Internationalisierungsprozess aufgrund des mangelnden dynamischen Charakters aufweist, wird hier nicht näher darauf eingegangen. Zur kritischen Würdigung der Neufassung vgl. etwa Stein (1994), S. 75.

372 Vgl. Vernon (1966), S. 191ff.

373 Vgl. Pausenberger (1982), S. 334f.

374 Vgl. Braun (1988), S. 136 – 143.

375 Vgl. Wells (1974), S. 13ff.

376 Im Folgenden vgl. Vernon (1966), S. 191ff. und die genannten Quellen.

Das Produktlebenszyklusmodell basiert auf folgenden Grundannahmen:<sup>377</sup>

Produkte verändern sich im Zeitablauf in vorhersehbarer Art und Weise in Bezug auf Produktionsprozesse und Absatzbedingungen. Daraus eröffnet sich im Laufe der Zeit die Möglichkeit der Erzielung von Skaleneffekten.

Es herrschen Geschmacksunterschiede abhängig von der Einkommenshöhe zwischen unterschiedlichen Ländern vor.

Die vereinfachende Annahme vollkommener Informationen wird verworfen und begrenzt verfügbare Informationen werden als unabhängige Variable in die Entscheidung zum Export oder zu Direktinvestitionen eingeführt. Somit ist Kommunikation, v.a. über größere geografische Entfernungen, mit Kosten verbunden.

„There is good reason to believe, however, that the entrepreneur's consciousness of and responsiveness to opportunity are a function of ease of communication; and further, that ease of communication is a function of geographical proximity.“<sup>378</sup>

Der Ausgangspunkt der Argumentation des Produktlebenszyklus ist ein Produkt, das in Bezug auf die Inputfaktoren, den Produktionsprozess oder die Ausstattung im In- und Ausland neu ist.

### 3.2.1 Phasen des Produktlebenszyklusmodells

Die drei Phasen des Produktlebenszyklus werden in diesem Abschnitt vorgestellt.<sup>379</sup>

#### *Phase I: Neues Produkt*

In der ersten Phase wird das neue Produkt im Heimatmarkt entwickelt, produziert und eingeführt und ausländische Kunden über Exporte befriedigt, die solange fortgeführt werden können bis Imitatoren in den Markt eintreten. In der Einführungsphase sind sowohl das Produkt als auch das Produktionsverfahren noch weitgehend unstandardisiert und nicht vollständig ausgereift. Dies hat erstens zur Folge, dass eine gewisse Flexibilität der Inputfaktoren vorhanden sein

---

377 Siehe auch die Zusammenfassung von Stein (1994), S. 70.

378 Vernon (1966), S. 192.

379 Vgl. im Folgenden Vernon (1966), S. 191ff, S. 196ff. und S. 202ff.

muss bis die endgültige Produktgestalt gefunden wurde. Zweitens werden dafür sehr gut ausgebildete Arbeitskräfte benötigt, die nicht nur für die Weiterentwicklung und Verbesserungen am Produkt sondern auch am Herstellungsverfahren benötigt werden. Schließlich können zu diesem Zeitpunkt noch keine Skaleneffekte generiert werden, was sich aufgrund der resultierenden Kostenstrukturen in einem höheren Preis des neuen Produktes niederschlägt. Die Preisgestaltung ist aber aufgrund der niedrigen Preiselastizität der Nachfrage bei innovativen, qualitativen Produkten von geringerer Relevanz. Zudem spielen Kostengesichtspunkte durch die aus innovativer Produktdifferenzierung erzielten Monopolgewinne in der Anfangsphase eine vernachlässigbarere Rolle. Erfolgsentscheidend für das neue Produkt sind eher die Kommunikationsmöglichkeiten zwischen Produzenten und Konsumenten, um die mit Innovationen verbundenen Marktrisiken zu reduzieren und schnell und flexibel auf Nachfrageänderungen reagieren zu können.<sup>380</sup>

### *Phase 2: Reifendes Produkt*

Sowohl das Produkt als auch das Produktionsverfahren erreichen mit der Zeit einen gewissen Standardisierungsgrad, womit sich einerseits das Erfordernis der intensiven Kommunikation mit dem Markt als auch die Notwendigkeit der flexiblen Produktion verringern. Gleichzeitig werden über die hohen Ausbringungsmengen Skaleneffekte erzielt und Produktkostenüberlegungen treten in stärker in den Vordergrund. Da durch die Standardisierung des Produktes die Preiselastizität der Nachfrage zunimmt und Mitbewerber in den Markt drängen, müssen die Verkaufspreise gesenkt werden, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Im Ausland – insbesondere wie Vernon schreibt, in den europäischen Industrieländern – steigt die Nachfrage nach dem Produkt an und Überlegungen zur Wahl des optimalen Produktionsstandortes werden angestellt. Die Produktion wird genau dann ins Ausland verlegt, wenn die Grenzkosten der Produktion plus der Transportkosten für den Export höher sind als die durchschnittlichen Kosten der Auslandsherstellung. Für die Direktinvestition kommen jene Länder in Frage, die über eine ähnliche Nachfragestruktur verfügen wie der Inlandsmarkt.<sup>381</sup> Als wesentliche Kostenunterschiede zwischen konkurrierenden Produktionsstandorten nennt Vernon Skaleneffekte und Lohnkosten.<sup>382</sup> Vernon betont aber, dass nicht alleine Kostenüberlegungen ausschlaggebend sind, sondern Internationali-

---

380 Vgl. Vernon (1966), S. 191 – 196, Braun (1988), S. 136 – 139, Stein (1994), S. 71, Swoboda (2002), S. 41 – 43.

381 Vgl. Vernon (1966), S. 196 – 202, Stein (1994), S. 71f., Braun (1988), S. 139 – 142, Wells (1974), S. 11ff., Swoboda (2002), S. 43, Bäurle (1996), S. 44.

382 Vgl. Vernon (1966), S. 198.



sierung kann auch das Ergebnis strategischer Zwänge wie z.B. die Gefährdung der Exporte durch lokale Auslandskonkurrenten oder durch drohende Handelsbarrieren sein.<sup>383</sup> Zudem hebt er in Anlehnung an die behavioristische Theorie Aharonis die Komplexität bzw. Irrationalität des Entscheidungsprozesses zu den Direktinvestitionen hervor, da

„any hypotheses based on the assumption that the United States entrepreneur will react rationally when offered the possibility of a lower-cost location abroad is, of course, somewhat suspect.“<sup>384</sup>

Darin spielt insbesondere die Bedrohung des Status quo durch Konkurrenten eine große Rolle.

„If I interpret the empirical work correctly, a threat in general is a more reliable stimulus to action than opportunity is likely to be.“<sup>385</sup>

In dieser Phase nehmen die Monopolgewinne ab, es treten erste Verluste auf und Produzenten aus Entwicklungsländern nutzen ihre Kostenvorteile aus um schließlich sogar auf dem Inlandsmarkt des Innovators mittels Re-Importen zu konkurrieren.<sup>386</sup>

### *Phase 3: Standardisiertes Produkt*

In der dritten Phase sind Produkt und Produktionsverfahren derart standardisiert, dass Massenproduktion stattfindet. Die Kommunikation mit dem Markt sowie flexible Fertigungsprozesse sind unwichtig geworden. Aufgrund des gesteigerten Preiskampfes wird der Hersteller zu weiteren Kosteneinsparungen gezwungen und ist auf dem Inlandsmarkt nicht mehr konkurrenzfähig. Es folgt eine vollständige Exportsubstitution durch Importe und die Produktionsverlagerungen in Niedriglohnländer nehmen stark zu. Von diesen ausländischen Produktionsstandorten aus werden die Märkte der Industrieländer versorgt – es fin-

---

383 Vgl. Vernon (1966), S. 198, 200.

384 Vernon (1966), S. 200. Die Theorie Aharonis wird in Abschnitt 3.2 ausführlich behandelt.

385 Vernon (1966), S. 200.

386 Vgl. Swoboda (2002), S. 43.

det ein Niedrig-Lohn-Handel anstelle eines technologischen Lücken-Handels statt und die ehemaligen Exportländer werden somit zu Netto-Importeuren.<sup>387</sup>

### **3.2.2 Kritische Würdigung des Produktlebenszyklusmodells**

Das Produktlebenszyklusmodell von Vernon ist in der Literatur bereits vielfach kritisiert und gewürdigt worden. Als Kritikpunkte werden u.a. genannt, dass die Internationalisierung nicht in der von Vernon postulierten Abfolge beginnend mit Exporten und erst anschließenden Direktinvestitionen stattfindet, sondern dass das deterministische Muster<sup>388</sup> des Produktlebenszyklus eher als ein strategisches Geschäftskonzept gesehen werden soll, welches tendenziell antizipiert, aber von Strategen auch umgekehrt wird.<sup>389</sup> Prognosen über den konkreten Verlauf sind nur in Ausnahmefällen möglich<sup>390</sup> und Buckley (1981) bemängelt, dass drei interdependente Entscheidungen, nämlich erstens zur Investition in die Produktentwicklung, zweitens zur Form der ausländischen Marktbearbeitung und drittens zur angestrebten Marktposition im Vergleich zu ausländischen Mitbewerbern separiert werden.<sup>391</sup> Perlitz (2004) stellt fest, dass die Unternehmensstrategie im Vorhinein festgelegt werden muss, um die für den (idealtypischen) Verlauf der Internationalisierungskurve im Lebenszyklusmodell abhängigen Variablen zu definieren. Gerade die Entwicklung der Unternehmenspolitik anhand der Lebenszykluskurve war jedoch die Intention dieses Konzeptes.<sup>392</sup> Obwohl Aussagen über die geografische Verteilung der Aktivitäten getätigt werden, bleiben zwei wichtige Aspekte zum Internationalisierungsprozess außen vor. Zum einen wird die Länge der einzelnen Phasen nicht diskutiert<sup>393</sup> und zum anderen wird das breite Spektrum der ausländischen Marktbearbeitungsformen wie etwa Lizenzvergaben, Kooperationen, Joint-Ventures oder Franchising ausgeblendet<sup>394</sup>. Jedoch stellt die größte Einschränkung des Modells der Fokus auf US-amerikanische Unternehmungen und auf kapitalintensive Produkte für Ab-

---

387 Vgl. Vernon (1966), S. 202 – 207, Pausenberger (1982), S. 335, Braun (1988), S. 142f, Swoboda (2002), S. 43, Stein (1994), S. 72.

388 Vgl. auch Kritik von Bäurle (1996), S. 47, Giddy (1978), Buckley (1981), S. 76. Stein (1994) und Pausenberger (1982) sprechen von einem „mechanistischen Ablauf“ (vgl. Stein (1994), S. 74, Pausenberger (1982), S. 336).

389 Vgl. Giddy (1978), S. 92.

390 Vgl. Perlitz (2004), S. 95.

391 Vgl. Buckley (1981), S. 76.

392 Vgl. Perlitz (2004), S. 75.

393 Vgl. Kappich (1989), S. 32.

394 Vgl. Bäurle (1996), S. 47, Stein (1994), S. 74

nehmer mit hohem Einkommen dar.<sup>395</sup> Vernon selbst sieht, dass die Gültigkeit des Modells durch sich rasch verändernde Rahmenbedingungen (z.B. konnten die USA ihre wirtschaftliche Sonderstellung nach dem zweiten Weltkrieg nicht halten, multinationale Unternehmen bauen internationale Netzwerke von Tochtergesellschaften auf und führen Produkte gleichzeitig auf globale Ebene auf) eingeschränkt wird.<sup>396</sup>

Trotz aller Kritik besticht das Lebenszyklusmodell durch seine Einfachheit und Direktheit.<sup>397</sup> Pausenberger (1982) streicht hervor, dass Vernon den Prozess der massiven Internationalisierung US-amerikanischer Unternehmen nach dem zweiten Weltkrieg mit einem „sehr anschaulichen, auch didaktisch fruchtbaren Ansatz“<sup>398</sup> darlegt. Vor dem Hintergrund der Prozessbetrachtung der Internationalisierung gilt es festzustellen, dass das Lebenszyklusmodell von Vernon ein dynamisches Modell ist und die Zeit explizit als zusätzliche Dimension in die Betrachtungen mit aufnimmt.<sup>399</sup> Buckley/Casson (1976) kritisieren jedoch den programmatischen Charakter des Modells, da zwar die Sequenzen der Internationalisierungsschritte, nicht jedoch die Geschwindigkeit der Abfolgen bzw. die zeitlichen Abstände zwischen den Phasen diskutiert werden.<sup>400</sup> Swoboda (2002) verweist auf die hauptsächliche Eignung des Ansatzes für ex-post Analysen, was für Unternehmen aus Hochlohnländern impliziert, dass sie permanent neue Produkte einführen und somit neue internationale Produktlebenszyklen beginnen müssen, um langfristig ihre Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen.<sup>401</sup>

Vernon hat dreizehn Jahre nach der Entwicklung des Basismodells vor dem Hintergrund veränderter Rahmenbedingungen im Außenhandel u.a. folgende Anwendungsmöglichkeiten konkretisiert:<sup>402</sup>

Internationalisierungsaktivitäten von kleineren, innovativen Firmen mit noch nicht weit fortgeschrittenem Internationalisierungsgrad können erklärt werden, denn diese Unternehmen belassen aufgrund der intensiveren Kommuni-

---

395 Vgl. Jahrreiß (1984), S. 80.

396 Vgl. Vernon (1979), S. 258 – 261.

397 Vgl. Buckley (1981), S. 75.

398 Pausenberger (1982), S. 336.

399 Vgl. Bäurle (1996), S. 48, Swoboda (2002), S. 44. Siehe auch Verweis von Jahrreiß (1984), S. 21 – 22 und Kappich (1989), S. 32.

400 Vgl. Buckley/Casson (1976), S. 76.

401 Vgl. Swoboda (2002), S. 44.

402 Vgl. Vernon (1979), S. 265ff, Stein (1994), S.74, Braun (1988), S. 145, Bäurle (1996), S. 49f., Swoboda (2002), S. 45f.

kationsmöglichkeiten, der höheren Flexibilität und auch des erhöhten Risikos ihre Anfangsproduktion anfänglich im Heimatland.

Die Innovationstätigkeit von Unternehmen, die an kapital- und materialschonenden Produkten interessiert waren – z.B. Japaner und Europäer – kann erklärt werden.

Das Modell hat aufgrund der deutlichen wirtschaftlichen Unterschiede für die Export- und Investitionsströme zwischen Industrie- und Entwicklungsländern Relevanz.

Der Ansatz liefert Erklärungsbeiträge für die Direktinvestitionen innerhalb der Gruppe der Entwicklungsländer.

### **3.3 Behavioristische Theorie der Direktinvestitionen von Aharoni**

Die behavioristische Theorie der Direktinvestitionen von Aharoni (1966) erklärt den Internationalisierungsprozess von Unternehmen mit einem für die damalige Zeit ungewöhnlichen Ansatz<sup>403</sup>, nämlich dem subjektiven Entscheidungsverhalten von Managern.<sup>404</sup> Mit der Akzentuierung auf verhaltenswissenschaftliche Elemente als zentrale Erklärungsvariable im Internationalisierungsprozess kehrt Aharoni der vollkommenen Welt der klassischen Ökonomie den Rücken zu. Im Zentrum der Betrachtung steht der Entscheidungsträger als „behavioral man“, der nur über eingeschränkte Informationen verfügt und dessen Informationsverarbeitungs- und Problemlösungskapazität limitiert ist. Im Gegensatz zum klassischen rational handelnden „economic man“<sup>405</sup> muss sich der „behavioral man“ selbst um passende Alternativen bemühen, unzählige Ziele abstimmen und diese in der Organisation, die in der verhaltenswissenschaftlichen Theorie lernfähig

---

403 Vgl. Baurle (1996), S. 50.

404 Die verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen dafür wurden von Simon (1961) und Cyert/March (1963) entwickelt.

405 In der Literatur findet eher der lateinische Begriff „homo oeconomicus“ Verwendung und es wird darunter ein Mensch verstanden, der sich gemäß des ökonomischen Prinzips verhält. Dieses besagt, dass jemand mit gegebenen Mitteln ein bestmögliches Ergebnis bzw. ein bestimmtes Ergebnis mit möglichst geringem Mitteleinsatz erzielt. Zum Entscheidungsverhalten des homo oeconomicus siehe etwa genauer Bamberger et al. (1993), S. 68ff.

ist, verteidigen.<sup>406</sup> Während in der klassischen Sichtweise der Entscheidungsprozess gesehen wird als „... the final product of a logical process, at the end of which doubts end and action begins“<sup>407</sup>, stellt Aharoni fest, dass im unternehmerischen Kontext Entscheidungen in Folge vieler kleiner Handlungen, Interaktionen bzw. Gesprächen getroffen werden und der Prozess der Entscheidungsfindung Lücken und Sprünge in der Abfolge aufweisen kann.<sup>408</sup> Der verhaltenswissenschaftliche Kontext liefert Anhaltspunkte für eine Erklärung von Investitionsentscheidungen, die auf den ersten Blick irrational anmuten.

„Behavior that had seemed baffling and irrational began to make sense when the decision process as a whole, taking part within an organization and a cultural system, was considered. Once my preconceived notions about how organizations should behave were erased, an orderly system of behaviour began to be apparent.“<sup>409</sup>

Aharoni beschäftigte sich mit dem irrational erscheinenden Phänomen, dass sich Unternehmen trotz hoher möglicher Gewinnchancen im Ausland, die auch das damit verbundene höhere Risiko abgelten würden, gegen ausländische Direktinvestitionen entschieden haben. Offensichtlich herrschte bei Entscheidungsträgern Unkenntnis über die genaue Situation im Ausland und damit Unsicherheit bezüglich der Höhe der Risiken bei einem Engagement im Ausland vor, so dass trotz Kenntnis von ausländischen Zins- oder Steuervorteilen gewinnträchtige inländische Investitionen bevorzugt ins Kalkül gezogen wurden. Hohe Gewinnerwartungen reichen somit in der Regel nicht aus, um den Internationalisierungsprozess anzukurbeln, da Entscheidungsträger tendenziell Nachteile über- und Vorteile unterschätzen.<sup>410</sup> Aharoni stellte sich deshalb die Frage, warum es trotz dieser Grundeinstellung zu Direktinvestitionen kommen kann und analysierte rund 100 Investitionsentscheidungen US-amerikanischer Unternehmungen hinsichtlich ihrer Entscheidungsprozesse bei ausländischen Direktinvestitionen (primär in wenig entwickelten Ländern).<sup>411</sup>

---

406 Vgl. Aharoni (1966), S. 30. Zu den verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen siehe Braun (1988), S. 82ff.

407 Aharoni (1966), S. 14.

408 Vgl. Aharoni (1966), S. 15.

409 Aharoni (1966), S. X.

410 Vgl. Aharoni (1966), S. 50f. Siehe auch etwa Perlitz (2004) und Swoboda (2002), S. 66f.

411 Die Stichprobe bestand aus 38 Unternehmen mit Fokus auf Direktinvestitionen in Israel inklusive der Befragung von externen Experten wie etwa Regierungsbeamte oder Unternehmensberater. Zur Vorgehensweise siehe Aharoni (1966), S. 3ff.

Aharoni's behavioristisches Modell geht als Grundmodell der entscheidungstheoretischen Betrachtung der Internationalisierung von Unternehmen in die Literatur ein und soll im Folgenden im Überblick dargestellt werden.<sup>412</sup>

### **3.3.1 Phasen des Entscheidungsprozesses bei Direktinvestitionen**

Aharoni hat auf der Basis empirischer Untersuchungen ein charakteristisches Muster des Entscheidungsprozesses sowie der Abwicklung von Direktinvestition im Ausland dargestellt. Dieser Prozess beinhaltet vier aufeinanderfolgende Phasen<sup>413</sup>:

The decision to look abroad  
The investigation process  
The decision to invest  
Reviews and negotiations.

Diese Phasen sind insbesondere für Erstinvestitionen im Ausland und damit für international unerfahrene Unternehmungen typisch.<sup>414</sup>

“The first foreign investment decision is to a large extent a trip to the unknown. It is an innovation and development of a new dimension, and a major breakthrough in the normal course of events.”<sup>415</sup>

---

412 Vgl. zu der folgenden Kurzbeschreibung die Phasen in Aharoni (1966), S. 40ff.

413 Aufbauend auf Aharoni's Charakterisierung unterscheiden etwa Pausenberger et al. (1980) fünf Phasen des Entscheidungsprozesses bei Auslandsinvestitionen: (1) Problemstellung mit der Festlegung von Ziel und Inhalt der Internationalisierungsstrategie, (2) Informationsgewinnung, (3) Alternativengenerierung, (4) Alternativenbewertung und (5) Entschluss inklusive einer grenzüberschreitenden Vollzugsanweisung (vgl. Pausenberger et al. (1980), S. 1023ff.).

414 Vgl. Stein (1994), S. 115. Der Entscheidungsprozess an sich tritt jedoch typischerweise in Situationen unter Unsicherheit auf (vgl. Aharoni (1966), S. 3).

415 Aharoni (1966), S. 42.

Im Folgenden wird jede Phase kurz erläutert.<sup>416</sup>

### *Phase 1: The decision to look abroad*

Die Auslandsinvestition muss erst als gewinnträchtige Gelegenheit von den Entscheidungsträgern im Unternehmen wahrgenommen werden<sup>417</sup> und somit bedarf es eines Stimulus ('initiating force'), der den Entscheidungsprozess zur Internationalisierung in Gang bringt. Anstöße liegen einerseits innerhalb des Unternehmens z.B. im besonderen Interesse des Top-Managements an einem bestimmten Auslandsmarkt oder stammen von externen Faktoren, wie etwa Vorschläge von Kunden, Absatzmittlern oder von ausländischen Regierungen. Aber auch die Angst Absatzpotentiale zu verlieren, starke ausländische Konkurrenz am Heimatmarkt oder der sogenannte „band wagon“ Effekt, welcher erfolgreiche Internationalisierungsaktivitäten eines direkten Konkurrenten als Antriebsfeder beschreibt, lösen Entscheidungsprozesse zu Auslandsengagements aus.

„In any specific case it is generally very difficult, if not impossible, to pin down one reason for a decision to look abroad, or to find out precisely who was the initiator of a project.“<sup>418</sup>

### *Phase 2: The investigation process*

Ist die Grundsatzentscheidung für eine Auslandsinvestition getroffen, werden in der zweiten Phase die Investitionsalternativen bewertet. Dabei wird die Projektevaluation stark davon beeinflusst, welcher Antriebsmotor die Direktinvestitionsentscheidung eingeleitet hat.<sup>419</sup> Es ist in der Praxis nicht möglich, alle erdenklichen Parameter bei der Wahl der besten Alternative zu berücksichtigen, da die Informationsverarbeitungskapazität der Entscheidungsträger begrenzt ist. Die Gewinnung von zusätzlichen Informationen ist in der Regel mit erheblichen Suchkosten verbunden und somit treffen Manager ihre Entscheidung anhand

---

416 Vgl. dazu die Beschreibung der Phasen bei Aharoni (1966), S. 40ff.

417 Aharoni bezeichnet die explizite Wahrnehmung von ausländischen Investitionsmöglichkeiten als ‚decision to look abroad‘ und streicht insbesondere die Signifikanz der Entscheidung bei Erstinvestitionen im Ausland hervor, da im Unternehmen noch keine Erfahrungswerte vorliegen und weder Prozesse noch Strukturen für die Bearbeitung des Auslandsmarktes vorhanden sind (vgl. Aharoni (1966), S. 53f.).

418 Aharoni (1966), S. 55.

419 Vgl. Aharoni (1966), S. 82.

einiger priorisierter Faktoren.<sup>420</sup> Zweitens spielt die Abfolge der einzelnen Untersuchungsschritte, welche im Rahmen des sukzessiven Entscheidungsprozesses gewählt werden, eine entscheidende Rolle, da die Komplexität des Entscheidungsproblems im Zeitablauf zunimmt.<sup>421</sup> Aharoni argumentiert, dass aufgrund der hohen Informationskosten „[...] some variables are fixed in advance and a certain value, based on previous experience in another environment, is assigned to them.“<sup>422</sup> Schließlich begünstigt eine große Menge an einfach und rasch verfügbaren Informationen die Investitionsentscheidung während Mangel an Flexibilität, ein enges regulatorisches Rahmenwerk oder etwa kleinere Märkte die Projektevaluierung negativ beeinflussen.<sup>423</sup>

Gemäß Aharoni sind drei weitere Faktoren zu beachten, die jedoch nicht unmittelbar mit Kosten im Entscheidungsprozess verbunden sind, jedoch Auswirkungen auf die ‚Go-No Go‘ Entscheidung sowie die Wahl des Investitionsprojektes haben.<sup>424</sup> Erstens bauen die die Auslandsinvestitionsentscheidung vorbereitenden Mitarbeiter im Unternehmen auf unternehmensinternen Methoden und Grundsätzen auf um potentielle Spannungen mit dem Management von vornherein zu vermeiden. Dies beinhaltet sowohl ein vorgefertigtes Ausschlussverfahren bezüglich der infrage kommenden Alternativen als auch die Annahme von bestimmten konstanten Variablen. Zweitens sind die Personen, welche die Analysen durchführen in den wenigsten Fällen auch zugleich die Entscheidungsträger und somit sollten auch Aspekte der Gruppendynamik im Zeitablauf analysiert und dementsprechend berücksichtigt werden. Drittens beeinflussen nicht nur die (oft vom Unternehmen vorgegebene) Struktur und Inhalte des Dokuments, welches zur Entscheidungsfindung vorgelegt wird, sondern auch die Fähigkeiten des Mitarbeiters den erarbeiteten Vorschlag erfolgreich an das Management ‚zu verkaufen‘ die finale Entscheidung.

### *Phase 3: The decision to invest und Phase 4: Reviews and negotiations*

Schließlich wird in der dritten Phase des Prozesses die Entscheidung gefällt bzw. liegt genügend Datenmaterial vor um die zu Beginn favorisierte Alternative durchzuführen. „The final decision to invest *emerges* at some point of time as the cumulative result of small acts performed by different people [Hervorhebung

---

420 Vgl. Aharoni (1966), S. 78f. Es können beispielsweise nicht alle Investitionsmöglichkeiten auf der ganzen Welt untersucht werden.

421 Vgl. Aharoni (1966), S. 79.

422 Aharoni (1966), S. 79f.

423 Vgl. Aharoni (1966), S. 80.

424 Vgl. im Folgenden Aharoni (1966), S. 80ff.



i. Orig.].<sup>425</sup> Diese Entscheidung muss in der Organisation durchgesetzt werden. Falls sich dagegen Widerstände regen, müssen eventuell gewisse Aspekte neu verhandelt oder gar neue Untersuchungen angestellt werden. Diese Phase bezeichnet Aharoni als ‚Reviews and negotiations‘.<sup>426</sup>

### **3.3.2 Phasen des langfristigen Internationalisierungsprozesses**

Aharoni (1966) beschäftigt sich über die einzelnen Phasen des Entscheidungsprozesses bei Direktinvestitionen hinaus auch mit der langfristigen Internationalisierung von Unternehmen.<sup>427</sup> Im Zuge des langfristigen Internationalisierungsprozesses klassifiziert Aharoni Investitionen in zwei verschiedene wenn auch in wechselseitiger Beziehung stehende Kategorien, nämlich einerseits in eine schrittweise, graduell verlaufende Evolution und andererseits in bahnbrechende, innovative Entscheidungen. Während er in einem klassischen Verständnis die evolutionäre Internationalisierung als langsames Durchlaufen der Marktbearbeitungsformen beginnend bei Exporten bis hin zu Direktinvestitionen sieht, welche maßgeblich als Anpassung auf externe Umfeldfaktoren zurückzuführen ist, werden revolutionäre Internationalisierungsschritte eher durch den innovativen Entscheidungsträger im Schumpeter’schen Verständnis vorangetrieben.<sup>428</sup> In beiden Varianten spielt die Lernfähigkeit der Organisation eine große Rolle sowie die Erfahrungen, die die jeweiligen Entscheidungsträger mit der Internationalisierung des Unternehmens sammeln.

### **3.3.3 Kritische Würdigung der behavioristischen Theorie**

Aharoni’s Erklärungsansatz zur Internationalisierung wird insbesondere durch die Einbeziehung von irrationalem Verhalten der Entscheidungsträger im Internationalisierungsprozess als ‚originell‘<sup>429</sup>, ‚erfrischend‘<sup>430</sup> oder ‚völlig neu‘<sup>431</sup> und somit innovativ für seine Zeit gewürdigt. Das Bild des ‚behavioral man‘, der mit begrenzten Informationen und beschränkter Informationsverarbeitungs- und Problemlösungskapazität handelt, die Hervorhebung der Einstellung des Top-

---

425 Aharoni (1966), S. 123.

426 Vgl. Aharoni (1966), S. 122 – 172.

427 Vgl. zu den folgenden Ausführungen Aharoni (1966), S. 175ff.

428 Vgl. Aharoni (1966), S. 197.

429 Vgl. Braun (1988), S. 82.

430 Vgl. Stein (1994), S. 116.

431 Vgl. Stein (1994), S. 112.

Managements in Entscheidungsprozessen und auch des Strebens nach Erfüllung eines gewissen Anspruchsniveaus<sup>432</sup> anstelle von optimalen Entscheidungen prägen noch heute die Diskussion.<sup>433</sup> Großes Verdienst kommt Aharoni zu, dass er mit seinem Ansatz schon früh eine Prozessklärung der Internationalisierung vorgestellt und im Rahmen dieser Erklärung auf eine vermeintlich einfache aber jedoch paradoxe Situation im Internationalisierungsprozess hingewiesen hat – nämlich der Tatsache, dass manche Unternehmen trotz ausgezeichneter Gewinnaussichten die Auslandsinvestition unter anderem aufgrund ihrer Trägheit nicht oder nur verspätet tätigen.<sup>434</sup>

Kritisiert wird in der Literatur relativ einheitlich die partialanalytische Natur des Ansatzes, welches ihn nur in Kombination mit anderen Theorien aussagekräftig macht.<sup>435</sup> Dies räumt Aharoni aber bereits selbst ein. Jahrreiß (1984) bemängelt, dass sich Aharoni's Ansatz darauf konzentriert, Insuffizienzen im Internationalisierungsprozess zu erklären, d.h. Unterschiede zum aus klassischer Theoriesicht optimalen Verhalten.<sup>436</sup> Zudem bleibt die Stärke der erwähnten Einflussvariablen – etwa verglichen mit dem systematischen, im klassischen Verständnis ‚rationalen‘ Verhalten offen.<sup>437</sup> Diese Kritik scheint für Kutschker/Schmid (2006) jedoch nicht angemessen, da die Aufgabe der Wissenschaft auch darin liegt, durch die Beschreibung von tatsächlich vorfindbarem Verhalten ein besseres Verständnis der Realität zu ermöglichen sowie den Weg für potentielle Veränderungen zu ebnen.<sup>438</sup>

Der Ansatz Aharoni's wird vielfach als deskriptiv bezeichnet, da Aharoni keine empirisch überprüfbaren Hypothesen herleitet.<sup>439</sup> Demgegenüber bemerkt Braun (1988), dass es sich bei Aharoni's Modell in der Tat um keine explizite Theorie zu den Direktinvestitionen handelt, seine Beobachtungen jedoch verall-

---

432 Kutschker/Schmid (2006) sprechen in diesem Zusammenhang von einem „satisfizierendem Streben“ (Kutschker/Schmid (2006), S. 423).

433 Vgl. Swoboda (2002), S. 69f.

434 Vgl. Kutschker/Schmid (2006), S. 424f.

435 Vgl. etwa Bäurle (1996), S. 57, Swoboda (2002), S. 70, Stein (1994), S. 116, Kutschker/Schmid (2006), S. 424., etc.

436 Vgl. Jahrreiß (1984), S. 254. Vgl. auch etwa Stein (1994), S. 116 und Swoboda (2002), S. 70.

437 Vgl. Swoboda (2002), S. 70.

438 Vgl. Kutschker/Schmid (2006), S. 424.

439 Vgl. Swoboda (2002), S. 70.

gemeinernden Charakter aufweisen.<sup>440</sup> Die Reichweite des behavioristischen Ansatzes wird von Aharoni jedoch selbst relativiert, indem er feststellt, dass mit zunehmendem Internationalisierungsgrad die Direktinvestitionen nicht mehr zufällig, sondern gezielt angestrebt und durchgeführt werden.<sup>441</sup> Somit liegt für Jahrreiß (1984) ein höherer Erklärungswert von Aharoni's Ansatz bei kleineren, weniger erfahrenen Unternehmen.<sup>442</sup> Dieser Aussage halten Kutschker/Schmid (2006) wiederum entgegen, dass trotz gewisser Berechtigung dieser Kritik auch Entscheidungsträger in bereits stärker internationalisierten Unternehmen die von Aharoni beschriebenen Verhaltensweisen wie mangelnde Planung, ex-post Rechtfertigung von Investitionsfavoriten, etc. zeigen.<sup>443</sup>

Swoboda (2002) streicht auch die Problematik des Fokus des organisationalen Lernens als Internationalisierungsmotor hervor. Er betont, dass die Reduktion der Entscheidungsfindung auf das organisationale Lernen auch unter der Annahme von identischen Ausgangssituationen in Bezug auf den Wissensstand von zwei Unternehmen Schwierigkeiten bereitet, den Erfolg der Unternehmen zu vergleichen. Mit steigender Internationalisierung gewinnen etwa die Marktforschung, Wettbewerbsvorteile oder generell die Planung an Bedeutung, sodass Wissensstand und Lernen neutralisiert sind.<sup>444</sup>

Insgesamt ist festzuhalten, dass Aharoni's behavioristischer Ansatz die Theorie der Direktinvestition zwar kaum weiterentwickelt hat<sup>445</sup>, er legte aber das Fundament für viele dynamische Betrachtungsweisen der Internationalisierung.

„Aharoni's work paved the way for further studies of the firm's internationalization process. Although Aharoni focused very much on decision-making rather than internationalization, his findings served as a source of inspiration for future research.“<sup>446</sup>

Vor dem Hintergrund der vorliegenden Themenstellung sind drei Aspekte von Interesse. Erstens die Dynamik, die Aharoni auf zwei Ebenen betrachtet,

---

440 Vgl. Braun (1988), S. 107. Aharoni selbst konstatiert, dass sein beschriebener Entscheidungsprozess zur Internationalisierung als Basisgerüst für jede unternehmerische Entscheidung unter Unsicherheit fungieren kann (vgl. Aharoni (1966), S. 3 und 13).

441 Siehe dazu genauer Aharoni's Kapitel zu „Organizational Evolution“ (vgl. Aharoni (1966), S. 175 – 182).

442 Vgl. Jahrreiß (1984), S. 256.

443 Vgl. Kutschker/Schmid (2006), S. 424.

444 Vgl. Swoboda (2002), S. 70.

445 Vgl. Braun (1988), S. 82.

446 Nordström (1991), S. 19.

nämlich auf individueller bzw. Gruppen-Ebene und im Rahmen des langfristigen Internationalisierungsprozesses und zweitens die Aufgabe des strengen Rahmenwerks der klassischen Investitionstheorie zugunsten von realistischen, behavioristischen Annahmen.<sup>447</sup> Darüber hinaus beinhaltet Aharoni's Ansatz Elemente der holistischen Betrachtung des Internationalisierungsprozesses, welche die „klassischen“ Teilbereiche des Absatzes aber durch die Diskussion der Unternehmensfinanzierung bei Auslandsengagement auch die Internationalisierung auf Gesamtunternehmensebene thematisiert.<sup>448</sup>

“Trying to describe a decision process is like cutting a stream of events at two quite arbitrary points in a multidimensional space. Some observers will choose to look at a decision process from the moment of definition of a problem until a final commitment is made. Others will prefer two other points.”<sup>449</sup>

Aharoni spricht damit einerseits die Willkürlichkeit an, die in der Wahl des Anfangs- und Endzeitpunktes der Betrachtung des Entscheidungsprozesses liegt und andererseits die Frage, aus welchem Blickwinkel die Entscheidung, die nicht gänzlich von vorgelagerten Ereignissen bzw. Einflüssen aus anderen Bereichen abstrahiert werden kann, getroffen wird.

### 3.4 Uppsala-Modell

Aus dem Forschungsgebiet des Internationalen Managements kommend hat sich in den 1970er Jahren im skandinavischen Raum eine Forschergruppe mit dynamischen Fragestellungen zur Internationalisierung von Unternehmen beschäftigt, welche bis heute die Diskussion in der Internationalisierungsprozessforschung prägt. Der Fokus liegt auf der Betrachtung der Internationalisierung als inkrementeller Prozess, welcher kumulativ auf historischen Erfahrungen aufbaut und als ‚path-dependent‘ bezeichnet wird, da jeder Internationalisierungsschritt die Wissensbasis des Unternehmens vergrößert. „Specifically, we believe that internationalization is the product of a series of incremental decisions.“<sup>450</sup> Im Wesentlichen bauen die Arbeiten auf der Theorie der Direktinvestitionen von Aharoni (1966), den verhaltenswissenschaftlichen Basisgedanken von Cyert/March (1963) und Simon (1961) sowie der „Theory of the growth of the

---

447 Vgl. dazu auch Bäurle (1996), S. 58.

448 Siehe dazu genauer Abschnitt 4.1.3.2.

449 Aharoni (1966), S. 32.

450 Johanson/Vahlne (1977), S. 23.

firm“ von Penrose (1966) auf und werden als neo-behavioristisch<sup>451</sup> eingestuft. Obwohl in der Literatur meist von „dem“ Uppsala-Modell unter Bezugnahme auf einen Artikel von Johanson und Vahlne aus dem Jahr 1977 gesprochen wird, basiert das Modell auf einer Reihe von früheren Arbeiten anderer schwedischer Forscher. Außerdem hat es eine Vielzahl von Erweiterungen, etwa durch Kjell A. Nordström, erfahren, wodurch viel komplexere und vielfältigere Sachverhalte abgebildet werden können als im viel kritisierten Ursprungsmodell. Aufgrund seiner Bedeutung für die Internationalisierungsprozessstheorie soll das ursprüngliche Modell vorgestellt und auch einige wesentliche Weiterentwicklungen kurz dargestellt werden.

### 3.4.1 Das ursprüngliche Uppsala-Modell

Im ursprünglichen Uppsala-Modell nach Johanson/Vahlne (1977) wird der Internationalisierungsprozess genau nicht als Resultat einer zur Optimierung der Ressourcenallokation zwischen verschiedenen Ländern angelegten Unternehmensstrategie gesehen, im Rahmen derer alternative Formen der Marktbearbeitung verglichen und evaluiert werden. Internationalisierung wird eher als Konsequenz eines inkrementellen bzw. evolutionären Anpassungsprozesses an sich verändernde unternehmensspezifische Faktoren sowie externer Rahmenbedingungen betrachtet.<sup>452</sup> Im Fokus steht dabei die Entwicklung der einzelnen Unternehmung sowie im Besonderen die schrittweise Aneignung, Integration und der Einsatz von Wissen über ausländische Märkte und Geschäftsprozesse, welche eine sukzessive Steigerung des Auslandsengagements nach sich zieht. Das Unternehmen wird mangels Wissen über Auslandsmärkte und aufgrund von Unsicherheiten vor neue Herausforderungen und Probleme gestellt. Die Internationalisierung geht deshalb schrittweise aus einem Zusammenspiel von Wissensaufbau über ausländische Märkte und dem ansteigenden ausländischen Engagement hervor.<sup>453</sup> Die Annahme einer graduellen Entwicklung der Internationalisierung stützt sich neben anderen Untersuchungen insbesondere auf Erkenntnisse einer Langzeitstudie über die Internationalisierung von vier schwedischen Unternehmen von Johanson/Wiedersheim-Paul (1975), welche zwei Muster des Internationalisierungsprozesses („patterns of internationalization“) unterscheidet:<sup>454</sup>

---

451 Vgl. Swoboda (2002), S. 72.

452 Vgl. Johanson/Vahlne (1977), S. 26. Die Autoren beziehen sich in diesem Aspekt auf die Erkenntnisse von Aharoni (1966).

453 Vgl. Johanson/Vahlne (1990), S. 11.

454 Vgl. im Folgenden Johanson/Wiedersheim-Paul (1975), S. 307ff.

Das erste Muster beschreibt die Internationalisierung von Unternehmen *innerhalb* eines bestimmten Zielmarktes, welche entlang der sogenannten ‚establishment chain‘ stattfindet. Diese umfasst vier Phasen, in denen die Unternehmen graduell die Hindernisse der mangelnden Informationen und Ressourcen überwinden und ihr Auslandsengagement mit zunehmender Auslandserfahrung ausweiten. Die Internationalisierung kann demnach in einen vierstufigen Prozess<sup>455</sup> gegliedert werden:



Abbildung 18: Establishment Chain<sup>456</sup>

Das zweite Muster der Internationalisierung beschreibt die *Reihenfolge* der Ausweitung des Auslandsengagements in mehrere Zielmärkte. Es wird angenommen, dass die Internationalisierung zuerst in Ländern mit einer kurzen ‚psychischen Distanz‘ erfolgt und sich inkrementell in Form von konzentrischen Kreisen auf Länder mit größerer Distanz ausdehnt. Die Psychische Distanz wird definiert als die „factors preventing or disturbing the flows of information between firms and market“<sup>457</sup> und beinhaltet etwa sprachliche und kulturelle Unterschiede, andere politische Systeme, unterschiedliche Bildungsniveaus, der Entwicklungsstand der Industrie, etc.<sup>458</sup> Da sich mit steigender Auslandserfahrung der Wissensrückstand verringert und auch die Unterschiede zum Auslandsmarkt weniger stark empfunden werden, nimmt die

455 Buckley (1982) unterteilt die Exportaktivitäten, die zu Beginn des Internationalisierungsprozesses stehen, weiter auf in sieben Phasen, die ihre Wurzeln in der vergangenen Entwicklung des Unternehmens haben. Als kritische Einflussfaktoren auf diese Entwicklung nennt er den Lern- bzw. Feedback Prozess, externe „change agents“ und die Orientierung des Managements, welche alle drei mit dem Informationsfluss (bzw. Aufbau von Wissen) in Verbindung stehen (vgl. Buckley (1982), S. 176f.). Siehe etwa auch Bilkey/Tesar (1977), S. 93.

456 Vgl. Johanson/Wiedersheim-Paul (1975), S. 307. Die Autoren erwähnen den vereinfachenden Charakter des Ansatzes sowie die Schwierigkeit der Zuordnung von anderen Formen der Marktbearbeitung wie etwa Joint Ventures in die einzelnen Phasen. Darüber hinaus sind die vier Phasen nicht als unbedingt aufeinanderfolgend zu interpretieren, sodass das ‚Überspringen‘ einzelner Phasen durchaus im Modell integriert wurde (vgl. Johanson/Wiedersheim-Paul (1975), S. 307).

457 Johanson/Wiedersheim-Paul (1975), S. 308.

458 Vgl. Johanson/Wiedersheim-Paul (1975), S. 308.

psychische Distanz ab und die Unternehmen expandieren auch in weiter entfernte Gebiete (siehe Abbildung 19).

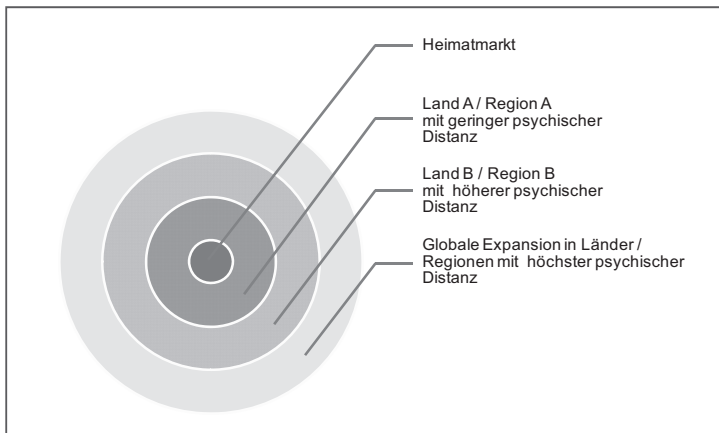


Abbildung 19: Internationalisierungsmuster in konzentrischen Kreisen

In den von Johanson/Wiedersheim-Paul untersuchten Fällen spielte neben der psychischen Distanz, die in diesen Fallstudien nur zum Teil bestätigt werden konnte, insbesondere die Marktgröße eine entscheidende Rolle als Erklärungsfaktor für die Wahl des Auslandsmarktes.<sup>459</sup> Eine Studie von Barkema et al. (1996) zeigt, dass der Einfluss der kulturellen Unterschiede bei der Art der ausländischen Marktbearbeitung (z.B. Unternehmensgründung im Ausland oder Akquisition) und auch bei den Eigentümerstrukturen (100%iges Tochterunternehmen oder Joint Venture) stark variieren. Zudem stellten die Autoren fest, dass die kulturellen Barrieren noch größer im Falle einer sogenannten ‚double layered acculturation‘ sind, d.h. wenn extrem unterschiedliche fremde Firmen- und nationale Kulturen gleichzeitig aufeinander treffen.<sup>460</sup>

Abbildung 20 veranschaulicht den Internationalisierungsprozess im Uppsala-Modell, welcher sich als Abfolge von kausalen Zyklen<sup>461</sup> – d.h. das Resultat eines Ereignisses stellt den Input für das nächste dar – im Rahmen eines dyna-

459 Vgl. Johanson/Wiedersheim-Paul (1975), S. 320. Mit der Verfeinerung des Konzeptes der psychischen Distanz beschäftigten sich in Folge Nordström (1991) und Vahlne/Nordström (1992).

460 Vgl. Barkema et al. (1996), S. 163.

461 Zu zyklischen Vorgängen siehe Abschnitt 2.2.1 Die Zeit.

mischen Wechselspiels von statischen und dynamischen Faktoren entfaltet.<sup>462</sup> Aus der wechselseitigen Beeinflussung von Zustands- und Entwicklungsgrößen, die die Internationalisierung in inkrementellen Schritten vorantreiben, ergibt sich die Dynamik in diesem Ansatz.

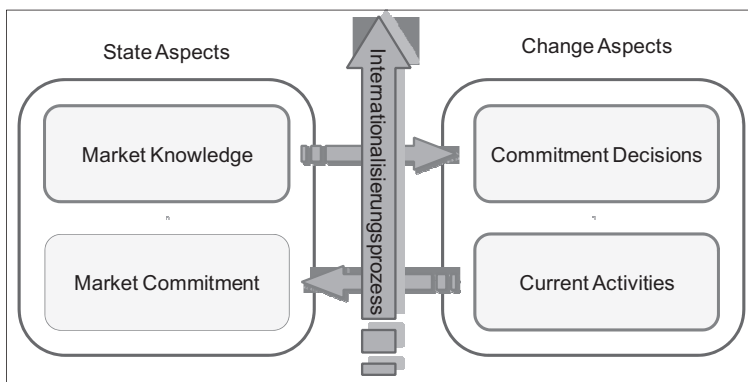


Abbildung 20: Das Uppsala-Modell der Internationalisierung (in Anlehnung an: Johanson/Vahlne (1977), S. 26).

Als Zustandsvariablen im Modell gelten die Marktverbundenheit (Market Commitment) und das Marktwissen (Market Knowledge), als Entwicklungsvariablen die aktuellen Geschäftstätigkeiten (Current Activities) und die Entscheidungen über weitere Internationalisierungsschritte (Commitment Decisions). Diese werden im Folgenden dargestellt:<sup>463</sup>

#### *Zustandsvariablen – State Aspects*

*Market Commitment* besteht aus zwei Teilen, erstens dem ‚amount of resources committed‘, welches in einem weiten Begriffsverständnis die Größe des Investments im Markt inklusive der Investitionen in die Bereiche Marketing, Vertrieb, Personal etc.<sup>464</sup> begreift und zweitens dem ‚degree of commitment‘, welches die Tiefe der Integration sowie die Flexibilität der Auflösung der Bindungen angibt.<sup>465</sup> Diese Termini werden von den Autoren

462 Vgl. Johanson/Vahlne (1977), S. 26ff. und ebenda (1990), S. 11f.

463 Vgl. Johanson/Vahlne (1977), S. 26ff.

464 Johanson/Vahlne spezifizieren den Begriff „Ressource“ nicht näher und bleiben eine Definition ihres Begriffsverständnisses schuldig.

465 Vgl. Johanson/Vahlne (1977), S. 27. Das „degree of commitment“ kommt dem Konzept der „Sunk Costs“ sehr nahe (vgl. Andersen (1993), S. 212).



jedoch nicht ausreichend erklärt bzw. operationalisiert.<sup>466</sup> Es wird unterstellt, dass ein Unternehmen in Auslandsmärkten Ressourcen bindet und Verpflichtungen im fremden Markt eingeht. Gleichzeitig wird es schwieriger, nach alternativen Ressourcen Ausschau zu halten sowie die bestehenden dorthin zu transferieren. Somit steigen mit zunehmender Internationalisierung die Ressourcenbindung in fremden Märkten und damit das ‚Market Commitment‘, insbesondere im Falle einer vertikalen Integration.<sup>467</sup>

*Market Knowledge* wird ebenfalls sehr breit aufgefasst und in objektives (lehrbares) und experientiell (erfahrbares) Wissen und weiterer Folge in allgemeines (z.B. Marketingmethoden, gemeinsame Charakteristika von Kundentypen) und marktspezifisches Wissen (z.B. Geschäftsklima, kulturelle Aspekte, Marktstrukturen im Land, kundenspezifische Faktoren) klassifiziert.<sup>468</sup> Große Bedeutung im Internationalisierungsprozess kommt dem experientiellen Wissen und demnach dem marktspezifischen Wissen zu, da die Erfahrungen im Zuge der Auslandsexpansion erst gemacht werden müssen und diese in Folge den Rahmen für weitere Internationalisierungsschritte stecken. Das Market Knowledge steht in direkter Verbindung zum Market Commitment, wenn der Wissensaufbau als Ressource betrachtet wird und die Bindungen an fremde Märkte mit steigendem Wissen stärker werden.<sup>469</sup>

#### *Entwicklungsvariablen – Change Aspects*

*Current Activities* stellen die Hauptquelle für den Aufbau von Erfahrungswissen dar, welches jedoch einer gewissen Zeitverzögerung unterliegt. Die gewünschten Auswirkungen, wie etwa höheres Marktwissen, werden erst dann erzielt, wenn bestimmte Tätigkeiten mehr oder weniger zur Routine werden.<sup>470</sup>

*Commitment Decisions* schließlich stellen die Entscheidung dar, jegliche Art von Ressourcen<sup>471</sup> für ausländische Aktivitäten einzusetzen. Entscheidungen

---

466 Vgl. Simon (2007), S. 67.

467 Vgl. Johanson/Vahlne (1977), S. 27.

468 Vgl. Johanson/Vahlne (1977), S. 28f. Die Autoren beziehen sich in der Beschreibung dieser Wissenstypen auf die Erkenntnisse von Penrose (1966) (vgl. Penrose (1966), S. 53).

469 Vgl. Johanson/Vahlne (1977), S. 28.

470 Vgl. Johanson/Vahlne (1977), S. 28f.

471 Wie auch im Abschnitt zu den Market Commitments gehen die Autoren nicht näher auf den Begriff „Ressource“ ein.

werden im Rahmen eines Lernprozesses entweder als Antwort auf wahrgenommene Probleme oder Chancen basierend auf der derzeitigen Geschäftstätigkeit getroffen und beinhalten stets die Abwägung des damit verbundenen Risikos mit den zu erwarteten ökonomischen Effekten.<sup>472</sup>

Die Internationalisierungsspirale entwickelt sich eigendynamisch nach oben in einem Zusammenspiel von Aufbau von Wissen, zunehmender Marktbindung und einander gegenseitig bedingender Entscheidungen. Voraussetzung und zugleich einschränkende Annahme ist die Betrachtung des Unternehmens als lose gekoppeltes System mit individuell agierenden Akteuren. Es wird zudem auch angenommen, dass sich der Internationalisierungsprozess, wenn er einmal angestoßen wurde, unabhängig von strategischen Entscheidungen – geradezu mechanistisch – weiter entwickelt.<sup>473</sup> Die Autoren selbst nennen drei Ausnahmen zu diesem Modell:<sup>474</sup> Erstens werden von größeren Unternehmen die einzelnen Commitments weniger wahrgenommen wodurch diese größere Internationalisierungsschritte tätigen können. Zweitens kann relevantes Marktwissen unter stabilen und homogenen Marktbedingungen auch auf andere Art und Weise als durch Erfahrung generiert werden<sup>475</sup> und drittens können Unternehmen mit ausreichender Auslandserfahrung ihr Wissen über einen Markt generalisieren und auf ähnliche Marktgegebenheiten übertragen.

### 3.4.2 Die Weiterentwicklungen des Uppsala-Modells

Das ursprüngliche Uppsala-Modell wurde nicht nur in zahlreichen empirischen Studien getestet, sondern auch von der Forschergruppe selbst weiterentwickelt. Vahlne bemühte sich in Zusammenhang mit Nordström um eine Berücksichtigung des Wettbewerbs als wichtigem Einflussfaktor sowie um eine Verfeinerung des Konzepts der psychischen Distanz, während Johanson in Zusammenarbeit mit Mattsson den Netzwerkgedanken in die Diskussion um Internationalisierungsprozesse sowie die Unterscheidung zwischen verschiedenen Internationalisierungssituationen einbringt. In diese Betrachtung sollen nur die beiden

---

472 Vgl. Johanson/Vahlne (1977), S. 29f. Manager insbesondere kleinerer Unternehmen können durchaus einen längeren Lern- bzw. Motivationsprozess durchlaufen, bevor Chancen in Auslandsmärkten ein integraler Bestandteil der Unternehmenstätigkeit werden können (vgl. Cavusgil (1982), S. 277).

473 Vgl. Johanson/Vahlne (1977), S. 11ff., Johanson/Vahlne (1990), S. 11f., Bäumle (1996), S. 70 und Swoboda (2002), S. 85.

474 Vgl. Johanson/Vahlne (1990), S. 12.

475 Wissen kann etwa von Beratungsunternehmen extern zugekauft werden.

wichtigsten Erweiterungen, nämlich die Einführung von Netzwerkstrukturen und die Differenzierung nach verschiedenen Situationen der Internationalisierung, Eingang finden.<sup>476</sup>

#### 3.4.2.1 Die Einführung des Netzwerkgedankens

Der Netzwerkgedanke wurde von Johanson und Mattsson in zwei Aufsätzen Ende der 1980er Jahre in das Uppsala-Modell eingeführt. Kernelement ist die Auffassung des Internationalisierungsprozesses als ein Auf- und Abbau von internationalen Netzwerkpositionen, welche dadurch entstehen, dass Unternehmen in industriellen Märkten Geschäftsbeziehungen mit anderen Akteuren, z.B. Lieferanten, Kunden, Regierungen, etc. eingehen, entwickeln und pflegen.<sup>477</sup> Eine wichtige Rolle spielt dabei das gegenseitige Aufbauen von Vertrauen und das Sammeln von Wissen und Erfahrungen.<sup>478</sup> Die Autoren unterscheiden drei mögliche Stoßrichtungen:<sup>479</sup>

Extension: das Unternehmen erschließt neue Netzwerke, deren Zugang bisher verschlossen war, z.B. neue Ländermärkte

Penetration: es werden bestehende Positionen in ausländischen Netzwerken ausgedehnt, z.B. Gewinnung neuer Lieferanten oder Kunden

Integration: es werden vorhandene Positionen in verschiedenen nationalen Netzwerken stärker koordiniert.

Im Jahr 1990 integrieren schließlich Johanson und Vahlne den Netzwerkgedanken in ihr Basismodell und erweitern dieses damit zu einem multilateralen Ansatz, indem sie die Konzepte zum Marktwissen und Marktengagement der einzelnen Unternehmung um das Wissen und Engagement, das zwischen Unternehmen herrscht, ergänzen (siehe Abbildung 21).<sup>480</sup>

---

476 Für eine umfassende Diskussion von vier erweiterten Modellen siehe Bäumle (1996), 74ff.

477 Vgl. Johanson/Mattsson (1986, 1988). Die Autoren stützen sich auf Basisarbeiten anderer schwedischer Forscher. Vgl. hierzu Johanson/Mattsson (1985) und im Überblick z.B. Ford (1990).

478 Vgl. Johanson/Vahlne (1990), S. 18.

479 Vgl. Johanson/Mattsson (1986), S. 249ff., Johanson/Mattsson (1988), S. 296.

480 Vgl. Johanson/Vahlne (1990), S. 19.

Swoboda (2002) konstatiert, dass mit den drei oben angeführten Optionen zur Internationalisierung (Extension, Penetration und Integration) evolutionstheoretische Überlegungen Eingang finden.<sup>481</sup>

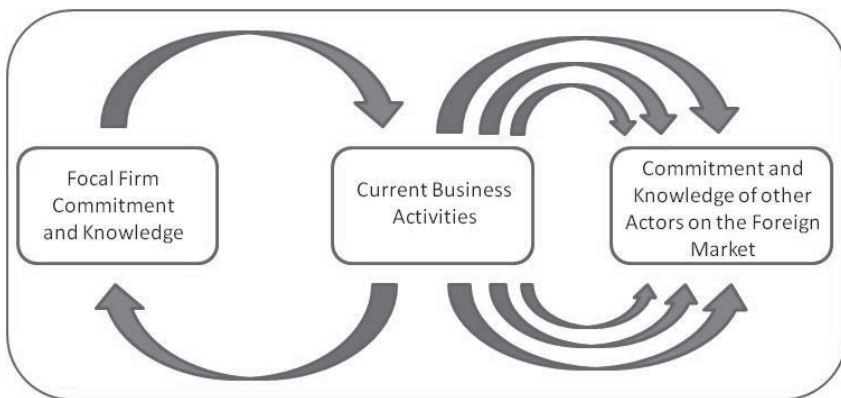


Abbildung 21: Das um Netzwerkgedanken erweiterte Uppsala-Modell von Johanson/Vahlne (1990) (in Anlehnung an: Johanson/Vahlne (1990), S. 19)

Johanson/Mattsson bestimmen den Internationalisierungsgrad eines Unternehmens über das Ausmaß der erreichten Positionen in unterschiedlichen nationalen Netzen und darüber wie wichtig und integriert diese Positionen sind.<sup>482</sup> Das Basismodell der Uppsala-Schule erfährt demnach insbesondere durch die Einführung der Dimension der ‚Integration‘ eine grundlegende Erweiterung.<sup>483</sup> Durch den Netzwerkgedanken wird das Umfeld der Unternehmung mit einbezogen, welches – zwar von den Autoren nicht explizit erwähnt – mögliche Triebfedern des Internationalisierungsprozesses beinhaltet. Beispielsweise wird das ‚Begleiten‘ eines Kunden in dessen angestrebten ausländischen Zielmarkt als Folge der Netzwerkstruktur von Johanson/Vahlne (1990) angeführt<sup>484</sup>. Eine em-

481 Vgl. Swoboda (2002), S. 92.

482 Vgl. Johanson/Mattsson (1988), S. 296.

483 Bärle (1996) sieht etwa die von Johanson/Mattsson (1986) vorgestellten drei Dimensionen direkt vergleichbar zu den Kernelementen des von Kutschker (1994) konzipierten Internationalisierungsgebirges zur Ermittlung der Internationalität von Unternehmen (vgl. Bärle (1996), S. 75). Zum Internationalisierungsgebirge nach Kutschker siehe Kutschker (1994) bzw. Abschnitt 3.7.1 Der internationale Fingerabdruck.

484 Vgl. Johanson/Vahlne (1990), S. 20.

pirische Überprüfung dieses erweiterten Modells ist jedoch noch ausgeblieben.<sup>485</sup>

### 3.4.2.2 Die Differenzierung nach unterschiedlichen Internationalisierungssituationen

Die zweite wesentliche Erweiterung des Uppsala-Modells, die hier Beachtung findet, ist die Differenzierung verschiedener Internationalisierungssituationen, in denen sich Unternehmen befinden können. Johanson und Mattsson stellen diese in Form einer vier-Felder-Matrix dar, die sich aus der Kombination von hohem oder niedrigem Internationalisierungsgrad des Unternehmens einerseits und des Marktes bzw. der Branche andererseits ergeben. Daraus entstehen vier Varianten, welche sie als „early starter“, „late starter“, „lonely international“ und „international among others“ bezeichnen. Die Autoren beschreiben diese wie folgt:<sup>486</sup>

Die „early starter“ Unternehmen sind charakterisiert durch einen niedrigen Internationalisierungsgrad und operieren auch in einem nur wenig internationalisiertem Marktumfeld. Geringe Erfahrung und wenig Wissen über ausländische Märkte sowie knappe Ressourcen zur Informationsgewinnung resultieren in einen graduellen Internationalisierungsprozess in Märkte mit geringer psychischer Distanz.<sup>487</sup> Die Unternehmen werden oft indirekt über ihr Netzwerk angestoßen in ausländische Märkte zu expandieren, oder bedienen sich bei geringer Größe vorwiegend Verkaufsagenten zur Risikominimierung.<sup>488</sup> „Early-starters“ bewegen sich folglich in Richtung der zweiten Internationalisierungssituation „lonely international“.

„Lonely internationals“ nehmen im Gegensatz zur Branche, in der sie tätig sind, eine Vorreiterrolle in internationalen Netzwerken ein. Sie verfügen bereits über ein großes Repertoire an Anpassungsmöglichkeiten ihrer Ressourcen und es bereitet ihnen deshalb nur wenige Schwierigkeiten auch in gut ver-

---

485 Vgl. Swoboda (2002), S. 92.

486 Vgl. Johanson/Mattsson (1990), S. 476ff., Johanson/Mattsson (1986), S. 251ff., Johanson/Mattsson (1988), S. 298ff. sowie zu den folgenden Ausführungen.

487 Diese Internationalisierungssituation ist am ehesten mit den Annahmen des Uppsala-Basismodells vereinbar (vgl. Johanson/Mattsson (1988), S. 309).

488 Vgl. Johanson/Mattsson (1988), S. 298ff., Johanson/Mattsson (1986), S. 251ff. Akquisitionen als Form der Internationalisierung für ‘early-starters’ nennen die Autoren nur für Unternehmen, die bereits am Heimmarkt eine entsprechend große Marktposition erlangt haben.

netzte Märkte einzusteigen. Sie nutzen dies auch für schnelle Internationalisierungsschritte, wie etwa Unternehmensübernahmen.<sup>489</sup>

Die „late starter“ Unternehmen internationalisieren aufgrund eines Wettbewerbsnachteils („pull-out-effect“), da das Umfeld bereits stark international ist. Dies erfolgt dann meist in größeren Sprüngen durch eine Akquisition, ist jedoch abhängig von den vorhandenen Möglichkeiten (Verfügbarkeit von Akquisitionsobjekten). Je größer das Unternehmen ist, desto schwieriger ist es, in die passende Nische im Auslandsmarkt einzusteigen.<sup>490</sup>

Schließlich sind die „international among others“ Unternehmen, die selbst stark international sind und auch in einem stark internationalisierten Umfeld tätig sind. Weitere Internationalisierungsschritte bedeuten nur marginale Veränderungen in Extension und Penetration, jedoch kann die internationale Integration des Unternehmens zu radikalen Veränderungen der Internationalisierung führen. Der Internationalisierungsprozess ist durch eine strategische Verwendung der Netzwerke gekennzeichnet und weist aufgrund von starken Marktkonzentrationen Joint-Ventures, Mergers und Akquisitionen auf. Antriebsfeder des Internationalisierungsprozesses ist die Fähigkeit zur Veränderung der geografischen Umverteilung der Geschäftstätigkeiten.<sup>491</sup>

Jeder dieser vier Typen ist mit einer anderen Ausgestaltung des Internationalisierungsprozesses verknüpft, welche in Abbildung 22 zusammenfassend dargestellt ist.

---

489 Vgl. Johanson/Mattsson (1986), S. 254ff., Johanson/Mattsson (1988), S. 300ff.

490 Vgl. Johanson/Mattsson (1986), S. 256ff., Johanson/Mattsson (1988), S. 302ff.

491 Vgl. Johanson/Mattsson (1986), S. 258ff., Johanson/Mattsson (1988), S. 304ff. Im Falle der ‘international among others’ verliert das Uppsala-Modell im weitesten Sinn seine Relevanz, weil spezifische Unterschiede zwischen Märkten in einem globalen Kontext wenig Erklärungswert liefern (vgl. Johanson/Mattsson (1988), S. 310).

Degree of Internationalization of the Firm	Degree of Internationalization of the Market (the Production Net)		
		Low	High
	Low	<p>„early starter“:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internationalisierungsprozess verläuft graduell über benachbartes Ausland</li> <li>• Sales Agents</li> </ul>	<p>„late starter“:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internationalisierungsprozess angetrieben durch indirekte Auslandsbeziehungen</li> <li>• Verkaufsrepräsentanzen</li> </ul>
	High	<p>„lonely international“:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• „First-Mover-Advantage“ treibt Internationalisierungsprozess</li> <li>• Unternehmensübernahmen</li> </ul>	<p>„international among others“:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• strategische Verwendung von Interdependenzen internationaler Netzwerke</li> <li>• Joint-Ventures, Akquisitionen und Mergers</li> </ul>

Abbildung 22: Internationalisierungssituationen nach Johanson/Mattsson (in Anlehnung an: Johanson/Mattsson (1986), S. 252 und Johanson/Mattsson (1993), S. 298).

Die Idee, unternehmens- und branchenspezifische Faktoren zu kombinieren, wurde wenige Jahre später von Vahlne und Nordström noch weiter zu einer neun-Felder-Matrix verfeinert (siehe Abbildung 23). Diese unterscheidet bei gleichbleibenden Dimensionen zwischen nationaler, regionaler und globaler Ausprägung, kommt aber zum gleichen Ergebnis wie die erste Matrix, nämlich dass die Aussagekraft des Uppsala-Modells mit zunehmender Internationalität des Unternehmens abnimmt.<sup>492</sup>

Company characteristics	Industry characteristics			
		National	Regional	Global
	Global	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>9</b>
	Regional	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>8</b>
	National	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>7</b>

Abbildung 23: Muster von Internationalisierungsprozessen nach Vahlne/Nordström (in Anlehnung an: Vahlne/Nordström (1993), S. 545).

Die neun verschiedenen Internationalisierungskombinationen beinhalten Abstufungen beginnend von der Extrempositionen eines nationalen Unterneh-

492 Vgl. Vahlne/Nordström (1993), S. 531.

mens in einer rein nationalen Branche (Feld Nummer 1), welches im Wesentlichen die Ausgangssituation eines im Rahmen des Uppsala-Basismodells beschriebenen Unternehmens darstellt, bis zur Position des globalen Unternehmens in einer globalen Branche (Feld Nummer 9). In jeder dieser Positionen hat das Unternehmen die Wahl zwischen zwei grundlegenden Strategien, nämlich entweder ein Kopf-an-Kopf Rennen mit den Hauptmitbewerbern zu führen oder dem Wettbewerb durch die Fokussierung auf Produkt- oder regionale Nischen auszuweichen.<sup>493</sup> Die Autoren kommen in ihrer Matrix zu einigen Schlussfolgerungen bezüglich des Internationalisierungsprozesses:<sup>494</sup>

So internationalisieren Unternehmen in nationalen Branchen (Felder 1 bis 3) als Aggressoren und stützen sich auf bestimmte starke und einzigartige Vorteile. Wettbewerbsaspekte spielen eine untergeordnete Rolle. Der Internationalisierungsprozess wird eher durch die Verfügbarkeit der nötigen Ressourcen: Erfahrungen, Beziehungen, Kapital und Management charakterisiert.

Hingegen ist der Internationalisierungsprozess von Unternehmen in regionalen Branchen (Felder 4 bis 6) von Wettbewerbsüberlegungen geprägt, die wiederum abhängig von Erfahrungen und Ressourcenausstattung die Geschwindigkeit sowie die Formen des Markteintritts bestimmen.

In globalen Branchen dominiert der Wettbewerb zwischen den Branchen und abgesehen von einem nationalen Unternehmen, welches graduell mit einer Nischenstrategie modell-konform in den Markt eindringen kann, liefert das Uppsala-Modell für diese Positionen (Felder 8 und 9) keinen Erklärungsbeitrag.

Die Unterscheidung verschiedener Internationalisierungssituationen bringt neben der Berücksichtigung von unterschiedlichen Formen des Markteintritts, wie etwa Joint Ventures, Akquisitionen und Mergers eine direkte Verknüpfung von Unternehmens- und Umfeldrealität in die Diskussion ein. Der Wettbewerbsaspekt findet zudem auch Eingang in die Betrachtung.<sup>495</sup> Dadurch erfolgt eine differenziertere Analyseperspektive als im Ausgangsmodell der Uppsala-Schule. Die von Vahlne/Nordström (1993) beschriebenen neun Muster sind im Vergleich zu den vier Positionen bei Johanson/Mattsson (1986, 1988) einerseits

---

493 Vgl. Vahlne/Nordström (1993), S. 537.

494 Vgl. Vahlne/Nordström (1993), S. 537ff.

495 Nordström beschäftigt sich in seiner Dissertation ausführlich mit der Einbringung des Wettbewerbs in das Uppsala-Modell. Siehe dazu genauer Nordström (1991) sowie zur Diskussion Baurle (1996).



stärker aufgeschlüsselt, jedoch andererseits pauschaler in der Beschreibung der jeweiligen Internationalisierungsstrategie. Der Netzwerkgedanke kommt bei Vahlne/Nordström (1993) praktisch überhaupt nicht mehr vor und auch ein Prozesscharakter dieses Ansatzes ist nur schwer erkennbar. Es wird zwar das Timing von Internationalisierungsschritten besprochen<sup>496</sup>, jedoch geht aus den Ausführungen nicht eindeutig hervor, ob die Autoren in ihrer Neunfeldermatrix eine Zustandsbeschreibung anstreben oder welche Rolle etwa die Dynamik innerhalb der Branchencharakteristika spielt.<sup>497</sup>

Da beide Erweiterungen die Grundannahmen des Uppsala-Modells verteidigen,<sup>498</sup> wird auch der grundsätzliche schrittweise Verlauf der Internationalisierung nicht verworfen. Stattdessen werden abhängig von der Ressourcenausstattung der Unternehmen sowie Umfeldeinflüssen (beispielsweise wenn ein nationales Unternehmen in einen regionalen oder globalen Markt internationalisiert) sprunghafte Expansionsschritte in die Betrachtung des Internationalisierungsprozesses integriert. Zu einer konsistenten theoretischen Überarbeitung kommt es aber nicht. Ferner beliebt eine Operationalisierung des Internationalisierungsgrades von Unternehmen und von Branchen aus. Swoboda (2002) etwa stellt dazu in Frage, ob die Internationalisierung der Branche als alleinige Umfeldvariable zur Erklärung der Internationalisierungsprozesse hinlänglich ist.<sup>499</sup>

### 3.4.3 Kritische Würdigung des Uppsala-Modells und seiner Weiterentwicklungen

Der inkrementell verlaufende Internationalisierungsprozess des Uppsala-Modells wurde in zahlreichen Studien bestätigt und nach Einschätzung der jeweiligen Autoren sind deren empirische Ergebnisse mit den Grundannahmen des Modells in Einklang.<sup>500</sup> Jedoch gibt es auch sehr gemischte Ergebnisse, die

---

496 Vgl. Swoboda (2002), S. 94.

497 Die Diskussion der Internationalisierungsstrategien der Unternehmen wird anhand einer ‚fixen‘ Branchensituation (anhand der ‚Spalten‘ in der Matrix) vorgenommen. Eine Dynamik entlang der Veränderungen der Branchen in Richtung Globalisierung (‚Zeilenbetrachtung‘) unterbleibt.

498 Vgl. etwa das Eingangsstatement von Vahlne/Nordström (1993), S. 529 und Johanson/Mattsson (1988), S. 287.

499 Vgl. Swoboda (2002), S. 96.

500 Siehe etwa Bilkey/Tesar (1977), Bilkey (1978), Cavusgil (1984), Engwall/Wallenstam (1988), Eriksson et al. (2000), Mitra/Golder (2002), etc. Bäumle (1996) führt ein breites Spektrum an länderspezifischen Studien an die das Uppsala-Modell bestätigen, darun-

das Uppsala-Modell nicht bzw. nur Aspekte daraus unterstützen.<sup>501</sup> Dies wird insbesondere bei genauerer Betrachtung der Studien deutlich, da sich diese meist auf ausgewählte Aspekte des Modells, etwa die Untersuchung von Ländersequenzen oder die Reihenfolge der Internationalisierungsschritte (‘establishment chain’) konzentrieren oder sogar nur Aspekte der establishment chain (wie Exporte) aufgreifen.<sup>502</sup>

An der Uppsala-Schule wurde vielfach Kritik geübt<sup>503</sup> und es sollen deshalb an dieser Stelle die wesentlichen Punkte angeführt werden, sowie insbesondere auf neuere Kritiken und Studien eingegangen werden. Da es sich bei den diskutierten Weiterentwicklungen im Wesentlichen um Variationen und Erweiterungen des Uppsala-Modells handelt, treffen die Einschränkungen für diese Ansätze zu.

Sowohl das Konzept der graduellen Internationalisierung über die ‘establishment chain’ als auch das der ‘psychischen Distanz’ wurde vielfach als zu deterministisch bezeichnet.<sup>504</sup> Es zeigt sich aber vor allem in der Praxis, dass gerade Entscheidungsträger und nicht etwa irgendwelche Kräfte das Handeln von Unternehmen bestimmen. Der Internationalisierungsprozess weist demnach voluntaristische Züge auf. Somit sind Internationalisierungsmuster nicht prä-determiniert, sondern gestalten sich aufgrund der Wahlmöglichkeiten von Unternehmen.<sup>505</sup>

Auf das Uppsala-Modell treffen auch die weiteren Mängel, die Stubbart/Smalley (1999) allgemein Stufenmodellen eines Entwicklungsprozesses zuschreiben<sup>506</sup> zu, wie etwa das Abstellen auf eine ‘universelle Erfahrung’.

---

ter auch Engelhard/Eckert (1993), die das Markteintrittsverhalten deutscher Unternehmen in Osteuropa analysiert haben.

501 Vgl. etwa Ellis (2007) und Benito/Gripsrud (1992). Sullivan/Bauerschmidt (1990) stellten etwa keine spezifischen Unterschiede in der Einschätzung von Barrieren und Anreizen zur Internationalisierung unter Managern von Unternehmen unterschiedlichen Grades an Internationalisierung fest. Engwall/Wallenstal (1988) etwa konnten das Uppsala-Modell zwar prinzipiell aber nicht für den Bankensektor bestätigen, insbesondere, da diese nicht in Märkte internationalisierten, die kulturell nahe waren.

502 Vgl. etwa Bilkey/Tesar (1977).

503 Vgl. zu einer Übersicht der Kritikpunkte Johanson/Vahlne (1990), S. 14f, Nordström (1991), S. 24ff., Andersen (1993), Melin (1992), Bäurle (1996), S. 71ff., Swoboda (2002), S. 86ff.

504 Vgl. Johanson/Vahlne (1990), S. 14, Reid (1983), S. 44.

505 Vgl. Schmid/Vadot (2003), S. 283f.

506 Stubbart/Smalley (1999) konstatieren, dass Stufenmodelle, indem sie eine ‘unfolding logic’ beinhalten, die vom Kontext der Veränderung ablenken und die Möglichkeiten

Dies impliziert für die Ausgestaltung des Internationalisierungsprozesses, dass etwa andere bedeutsame Formen der internationalen Marktbearbeitung nicht berücksichtigt werden. Beispielsweise bleiben die Möglichkeit, die Internationalisierung über ein ‚Greenfield Investment‘ zu starten<sup>507</sup> sowie auch Joint Ventures, Lizenzen oder Franchising außen vor.<sup>508</sup> Akquisitionen, welche eine der heutzutage wichtigsten Form des beschleunigten externen Unternehmenswachstums darstellen, kommt im Uppsala-Modell eine eher untergeordnete Bedeutung zu.<sup>509</sup>

Die postulierte Reihenfolge der ‚establishment chain‘ war auch vielfach Gegenstand von Untersuchungen. Einige Studien haben die Möglichkeiten des Überspringens (‚leap-frogging‘) einzelner Phasen untersucht und das Auslassen von Zwischenstufen vor allem bei Unternehmen mit höherem Internationalisierungsgrad festgestellt.<sup>510</sup> Melin (1992) konstatiert, dass empirische Studien das Uppsala-Modell zwar für die Anfangsphasen der Internationalisierung stützen, es jedoch wenig über den Internationalisierungsprozess von international bereits sehr erfahrenen Unternehmen aussagt.<sup>511</sup> Das Modell erklärt zudem nicht, warum oder wie der Internationalisierungsprozess beginnt, durch welche Faktoren er beeinflusst wird und auch die Reihenfolge der Schritte wird nicht diskutiert.<sup>512</sup>

Sullivan/Bauerschmidt (1990) konnten in ihrer Studie über europäische Produktionsunternehmen in der Forstwirtschaft das Konzept der psychischen Distanz für die Wahl der Ländersequenz der Internationalisierung nicht bestätigen.<sup>513</sup> Ebenso lassen dies die Ergebnisse einer neueren Untersuchung von Ellis (2007) über das Markteintrittsverhalten von Exportunternehmen auf dem chinesischen Markt nicht zu, sondern betonen eher die Bedeutung von ökonomischen Faktoren.<sup>514</sup> Eine abnehmende Bedeutung der psychischen Distanz konstatierte

---

von unterschiedlichen strategischen Wahlmöglichkeiten herunterspielen. Schließlich wird auf universelle Erfahrungen abgestellt und individuelle Unterschiede treten in den Hintergrund. (vgl. Stubbart/Smalley (1999), S. 280ff.)

507 Vgl. Melin (1992), S. 104.

508 Vgl. Swoboda (2002), S. 88 unter Rückbezug auf Autoren wie etwa Hedlund/Kverneland (1983), S. 106ff., Turnbull (1987), S. 21.

509 Vgl. Melin (1992), S. 104. Die Weiterentwicklungen haben diesen Kritikpunkt beispielsweise aufgegriffen.

510 Vgl. Hedlund/Kverneland (1983), S. 114ff., Johanson/Vahlne (1990).

511 Vgl. Melin (1992), S. 104.

512 Vgl. Andersen (1993), S. 215.

513 Vgl. Sullivan/Bauerschmidt (1990), S. 28.

514 Vgl. Ellis (2007), S. 588.

Nordström (1991) aufgrund des Erfordernisses eines beschleunigten Internationalisierungsprozesses seitens der Unternehmen, in dem auch kulturell weiter entfernte Märkte direkt bearbeitet werden.<sup>515</sup> Er führt drei Gründe für diese Entwicklung an:<sup>516</sup> (1) eine zunehmende Homogenisierung der Welt<sup>517</sup>, (2) zunehmende Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten und (3) die Entstehung globaler Konzerne, die die Welt wie einen einzigen Markt bearbeiten<sup>518</sup>. Entgegen der im Uppsala-Modell aus den 1970er Jahren postulierten Situation, in der Firmen versuchen, ihre Wertschöpfungsketten in benachbarten Ländern zu verlängern, sind nun *Regionen* anstelle von Ländern maßgeblich für den internationalen Wettbewerb.<sup>519</sup> So untersuchen etwa Barkema/Drogendijk (2007) den Internationalisierungsprozess von holländischen Unternehmen nach Osteuropa als Eintritt in einen ‚kulturellen Block‘<sup>520</sup> und fassen die Länder Osteuropas trotz der sprachlichen, religiösen und ethnischen Unterschiede aufgrund der gemeinsamen kommunistisch geprägten Vergangenheit und dem danach folgenden Transformationsprozess nach 1989 als kulturelle Einheit auf.<sup>521</sup> Im Uppsala-Modell selbst werden jedoch keine Interdependenzen zwischen Auslandsmärkten berücksichtigt, was ein konzeptionelles Problem darstellt und den Erklärungsbeitrag schmälert.<sup>522</sup>

---

515 Vgl. Nordström (1991), S. 24.

516 Vgl. Nordström (1991), S. 30f.

517 Vgl. hierzu auch Levitt (1983).

518 Jedoch stellen Rugman/Verbeke (2004) in einer Analyse der Fortune 500 Unternehmen aus dem Jahr 2001 fest, dass entgegen des Glaubens, dass die Welt zu einem globalen Dorf geworden ist, nur sehr wenige der weltweit größten Unternehmen (ca. 2%) als ‚echte‘ globale Unternehmen zu sehen sind. Sie klassifizieren globale Unternehmen in dem Sinn, dass sie jeweils 20% oder mehr ihres Umsatzes in den Regionen Nordamerika, EU und Asien erwirtschaften und weniger als 50% in einer einzelnen der drei Regionen (vgl. Rugman/Verbeke (2004), S. 6f.).

519 Vgl. Buckely/Ghauri (2004).

520 Die Autoren leiten ihr Verständnis eines ‚kulturellen Blocks‘ von Ronen/Shenkar (1985) ab, die zwischen Ländern innerhalb eines kulturellen Blocks weniger Unterschiede in der Kultur als zwischen Ländern eines anderen kulturellen Blocks sehen und als Beispiele Südostasien, Lateinamerika oder etwa die nordischen Länder anführen, die Länder Osteuropas jedoch nicht in ihre Betrachtung aufgenommen haben (vgl. Ronen/Shenkar (1985), S. 444ff.).

521 Vgl. Barkema/Drogendijk (2007), S. 1134f. Zusätzlich erfolgt ein Verweis auf die Behandlung dieser Länder als Region von Institutionen wie etwa der UNCTAD, des IMF oder der Europäischen Bank für Wiederaufbau und Entwicklung (EBRD).

522 Vgl. Johanson/Mattsson (1986), S. 240f.

Eine starke Korrelation zwischen der Distanz von zwei aufeinanderfolgenden Auslandsinvestitionen haben Benito/Gripsrud (1992) festgestellt. Diese Beobachtung stützte die Vermutung, dass die Auslandserfahrung, welche in einem Land gesammelt wurde, die Unsicherheit reduziert, andere ähnliche Märkte zu erschließen obwohl diese (kulturell) weit vom Heimatland entfernt sein könnten. Dieser als „near-market-effect“ bezeichnete Zusammenhang ist definiert als „a firm’s understanding of the culture of new markets based on knowledge generating in similar markets“<sup>523</sup>. Barkema et al. (1996) untersuchten die Auslandsinvestitionen von Unternehmen innerhalb und zwischen kulturellen Blöcken und haben festgestellt, dass Unternehmen mehr von vorausgegangenen Expansionen in Ländern innerhalb des kulturellen Blocks profitiert haben als von Expansionen zwischen kulturellen Blöcken, was sie auf stärkere Lerneffekte zurückführten.<sup>524</sup> Der Internationalisierungsprozess wird demnach durch positive Erfahrungen sogar beschleunigt, da das aufgebaute Wissen schneller auf ähnliche Märkte übertragen werden kann.<sup>525</sup> Der ‚near-market-effect‘ wurde von Ellis (2007) – laut seiner Angaben – erstmalig anstelle der von der Uppsala-Schule definierten psychischen Distanz vom Heimatmarkt demonstriert.

An dieser Stelle soll noch kurz der Einfluss der Variable ‚Zeit‘ im Modell kritisch betrachtet werden. Ausschlaggebend für die Internationalisierung im Uppsala-Modell ist ein graduelles Aneignen von Wissen, um die mit Auslandsmärkten verbundene Unsicherheit zu reduzieren. Dies nimmt in gewissem Sinn ‚Zeit‘ in Anspruch. Kutschker/Schmid (2006) kritisieren, dass in diesem Ansatz dem Faktor Zeit eine zu große Bedeutung zugemessen wird und verweisen darauf, dass etwa sogenannte „Born Internationals“, „Born Globals“ oder „New International Ventures“ mangelnde unmittelbare Erfahrungen durch Lernen aus anderen Branchen oder der der Manager aus früheren Tätigkeiten wettmachen können.<sup>526</sup>

Schließlich wird am Uppsala-Modell die fehlende Operationalisierung der Konstrukte bemängelt, welche Messprobleme beim Commitment, Unklarheiten

---

523 Mitra/Golder (2002), S. 353f.

524 Vgl. Barkema et al. (1996), S. 155.

525 Vgl. Mitra/Golder (2002), S. 354. Umgekehrt natürlich können negative Erfahrungen die Ausweitung des Auslandsengagements in dieser Region verlangsamen oder vielleicht verhindern.

526 Vgl. Kutschker/Schmid (2006), S. 463. Siehe dazu etwa Oviatt/McDougall (2005), die in das Gebiet der ‚International New Ventures‘ bzw. ‚International Entrepreneurship‘ einführen oder Mathews/Zander (2007).

bezüglich des organisationalen Wissens sowie Fragen zur grundsätzlichen Reichweite des Modells aufwerfen.<sup>527</sup> Swoboda (2002) konstatiert sogar:

„Das logisch anmutende theoretische Modell der Uppsala-Schule ist zugleich so allgemein, dass man damit jede Art von – nationalen wie internationalen – Prozessen beschreiben könnte, die etwas mit Entscheiden, Wissen und Marktbindung zu tun haben.“<sup>528</sup>

Insgesamt wird dem Modell ein intuitiver Zugang attestiert und dass es für die Situation, für die es ursprünglich konzipiert wurde, nämlich für frühe Internationalisierungsstadien durchaus aussagekräftig ist.<sup>529</sup> Auf diverse Einschränkungen haben die Autoren auch bereits selbst hingewiesen und insbesondere drei Ausnahmen der Anwendbarkeit angeführt:<sup>530</sup> Erstens, bei einer großen Ressourcenausstattung des Unternehmens, zweitens bei stabilen und homogenen Marktbedingungen und drittens bei bereits erlangten Erfahrungen des Unternehmens in Märkten mit ähnlichen Bedingungen.

### 3.5 Das Helsinki-Modell nach Luostarinen

In den 1970er Jahren haben sich parallel zu den Arbeiten der Uppsala-Schule Forscher von der Helsinki School of Economics mit dem Internationalisierungsprozess von kleineren und mittleren Unternehmen aus Finnland beschäftigt. Sie wollten mit ihrem Prozessansatz über Unternehmen, die sich noch im Anfangsstadium der Internationalisierung befinden, durch die Berücksichtigung der spezifischen Rahmenbedingungen von kleinen und offenen Volkswirtschaften ein bewusstes Gegengewicht zu den bisherigen Theorien schaffen, die überwiegend das Entstehen von Direktinvestitionen großer US-amerikanischer multinationaler Konzerne erklärten.<sup>531</sup>

Das Helsinki-Modell geht auf Veröffentlichungen aus den 1970er Jahren zurück, ist jedoch im Wesentlichen nach der heute gültigen dritten Auflage aus dem Jahr 1989, auf die hier Bezug genommen wird, nicht mehr weiterentwickelt

---

527 Vgl. etwa Andersen (1993), S. 223, Turnbull (1987), S. 25, Swoboda (2002), S. 87.

528 Swoboda (2002), S. 87.

529 Vgl. Bäumle (1996), S. 73.

530 Vgl. Johanson/Vahlne (1977), S. 30f.

531 Vgl. Luostarinen (1989), S. 4.

worden.<sup>532</sup> Bestätigung fand es vor allem von anderen Forschern der nordischen Schulen<sup>533</sup> und weist zudem einige Parallelen zum Uppsala-Modell auf, da es ebenso auf den behavioristischen Theorien der Firma von Cyert/March (1963), dem Modell von Aharoni (1966) sowie der Theorie des Unternehmenswachstums von Penrose (1966) fußt. Dem organisationalen Wissen und Lernen basierend auf der Theorie zur strategischen Entscheidungsfindung von Ansoff (1965) und der Systemtheorie kommt eine entscheidende Rolle zu.<sup>534</sup> Im Gegensatz zum Uppsala-Modell überprüft Luostarinen seine Hypothesen empirisch.<sup>535</sup>

Im Folgenden soll auf die wesentlichen Bestandteile des Helsinki-Modells eingegangen werden.

### 3.5.1 Das Konzept der lateralen Rigidität

Ausgangsbasis des Helsinki-Modells ist das Konzept der „lateralen Rigidität“, welches ein verhaltenswissenschaftliches Entscheidungsmodell ist und sich sowohl auf der Ebene von Einzelentscheidungen als auch auf Gesamtunternehmensebene in der Formulierung der Internationalisierungsstrategie niederschlägt.<sup>536</sup> Die laterale Rigidität gibt an wie sehr ein Unternehmen dazu neigt, von aktuellen Aktivitätsmustern abzuweichen bzw. wie passiv seine strategischen (und auch taktischen) Entscheidungen getroffen werden. Sie tritt deshalb in allen vier Phasen der Entscheidungsfindung<sup>537</sup> auf und wird durch positive Lerneffekte zugunsten neuer strategischer Alternativen reduziert.<sup>538</sup> Demnach unterliegen die Fähigkeit Impulse wahrzunehmen und die Reaktionen darauf Limitationen, die Suche nach Alternativen ist eingeschränkt und somit ist auch die Wahl zwischen Alternativen von Natur aus begrenzt. Der Entscheidungspro-

---

532 Vgl. Luostarinen (1979), Luostarinen (1989). Basisarbeiten wurden bereits im Jahr 1970 getätigt.

533 Vgl. Welch/Luostarinen (1988), Luostarinen (1991) und Korhonen et al. (1996).

534 Vgl. zur theoretischen Basis des Helsinki-Modells Luostarinen (1989), S. 9f. und 21ff.

535 Die empirische Untersuchung umfasste etwa 1.300 Unternehmen, die nach ihren ersten ausländischen Marktaktivitäten befragt wurden, und mit einer Rücklaufquote der Fragebögen von ca. 77% wurde das gesamte Exportvolumen des Landes fast vollständig abgedeckt. Siehe dazu genauer Luostarinen (1989), S. 11ff.

536 Vgl. Luostarinen (1989), S. 33ff. zu den Ausführungen des Grundmodells der lateralen Rigidität sowie Luostarinen (1989), S. 50ff. in Bezug auf die Internationalisierung.

537 Luostarinen hat basierend auf den Überlegungen von Cyert/March (1963) sowie Aharoni (1966) eine konzeptionelle Struktur zur Entscheidungsfindung entwickelt, welche die vier Phasen ‚perception‘, ‚reaction‘, ‚search‘ und ‚choice‘ beinhaltet (vgl. Luostarinen (1989), S. 33f.).

538 Vgl. Luostarinen (1989), S. 48f.

zess wird durch bereits gemachte Erfahrungen und durch das vorhandene organisationale Wissen beeinflusst (siehe Abbildung 24).

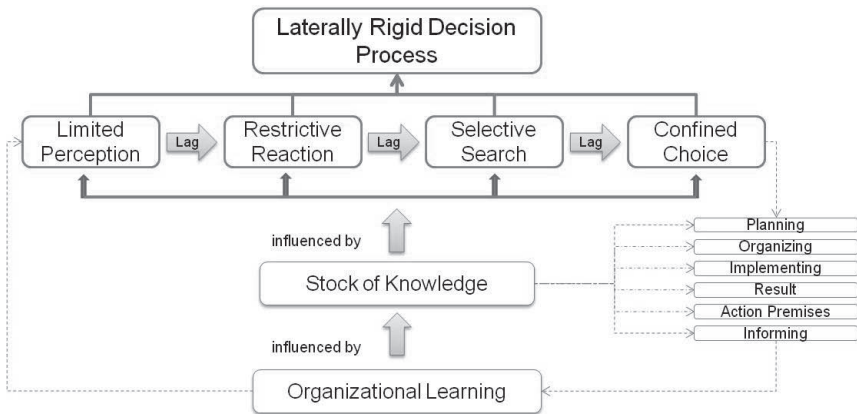


Abbildung 24: Das Modell des lateral rigiden Entscheidungsprozesses nach Luostarinen (in Anlehnung an: Luostarinen (1989), S. 47.)

Somit werden in der Regel jene Optionen gewählt, die bekannt sind und jene ausgeschieden, über die die Organisation wenig weiß. Dies hat eine elastische Vorwärts- und eine starre Seitwärtsbewegung in Bezug auf den Internationalisierungspfad zur Folge. Je höher der Grad der lateralen Rigidität, desto weniger ist das Unternehmen bereit, bestehende Strategien abzuändern und neue Richtungen einzuschlagen.<sup>539</sup>

In Bezug auf die Internationalisierung konstatiert Luostarinen, dass Unterschiede im Wissen über ausländische Marktgegebenheiten vs. dem Heimmarkt das Unternehmen vorrangig den Heimmarkt bearbeiten lassen. Der Grad der lateralen Rigidität nimmt mit zunehmendem Lebenszyklus des Unternehmens ab, was den Beginn der Internationalisierung markiert.<sup>540</sup> Die Internationalisierung als Wachstumsstrategie hat jedoch für Unternehmen aus kleinen und offenen Volkswirtschaften bereits in früheren Lebensphasen eine viel größere Bedeutung. Die Unternehmen sind aufgrund der geringen Marktgröße einem hohen Internationalisierungsdruck ausgesetzt, der trotz bestehender hoher lateraler Rigidität den Anstoß zur Internationalisierung liefern kann. Die umgekehrte Offenheit von ausländischen Märkten und deren Größe bieten zudem die Möglich-

<sup>539</sup> Vgl. Luostarinen (1989), S. 34f.

<sup>540</sup> Vgl. Luostarinen (1989), S. 51.



keit, diesen Druck zu reduzieren.<sup>541</sup> Diese Argumentation sieht Luostarinen etwa gestützt durch das Auftreten von sogenannten „rapid international business involvers“<sup>542</sup>, eine andere Bezeichnung für ‚born internationals‘, welche ihre internationalen Aktivitäten zeitgleich mit der Unternehmensgründung gestartet haben. Außerdem sieht er die Tatsache, dass viele seiner untersuchten Unternehmen (ca. 30%) in den ersten fünf Jahren ihrer Existenz die Internationalisierungsaktivitäten begonnen haben, als Konsequenz des erhöhten Internationalisierungsdruckes in kleinen Märkten.<sup>543</sup>

---

541 Vgl. Luostarinen (1989), S. 64ff.

542 Vgl. Luostarinen (1989), S. 81.

543 Vgl. Luostarinen (1989), S. 81f. Er geht soweit zu sagen, dass Internationalisierung für die meisten Unternehmen eher ein ‚Muss‘ ist, als eine echte Wahl (vgl. Luostarinen (1989), S. 93).

### 3.5.2 Die Bestimmung der Internationalisierungsstrategie anhand POM-Muster

Das Unternehmen verfolgt einen Internationalisierungsprozess, der durch eine bestimmte chronologische Reihenfolge im Einsatz von Produkten, Formen der Geschäftstätigkeit und Märkten („product-operation-market“), der sogenannten POM-Struktur charakterisiert ist.<sup>544</sup> Die Existenz von lateraler Rigidität und deren Abnahme im Laufe des Lebenszyklus führt im Helsinki-Modell zur Annahme eines inkrementalen, sequentiellen und kumulativen Internationalisierungsprozesses. Dies wurde auch von der Uppsala-Schule bereits postuliert. Luostarinen geht jedoch durch die Operationalisierung und die gleichzeitige empirische Überprüfung der einzelnen Komponenten des zu erklärenden Internationalisierungsmusters noch einen Schritt weiter als Johanson und Vahlne. Er verwendet zudem einen stärker differenzierten Distanzbegriff, welcher die physische<sup>545</sup>, kulturelle<sup>546</sup> und ökonomische<sup>547</sup> Distanz zu einer Geschäftsdistanz („business distance“)<sup>548</sup> kombiniert.

In der empirischen Analyse werden dann Länder anhand eines Temperaturansatzes in ‚heiße‘, ‚warme‘, ‚medium‘, ‚kühle‘ und ‚kalte‘ Länder unterteilt, wobei ein Land umso ‚heißer‘ ist, je kürzer bzw. im Falle der ökonomischen Distanz negativer die Distanzen vom Heimatland zu dem jeweiligen Auslandsmarkt sind.<sup>549</sup>

---

544 Es werden sowohl nach innen als auch nach außen gerichtete Formen der internationalen Marktbearbeitung und auch Kooperationen unter dem Begriff ‚operation‘ angeführt. Luostarinen bezieht jedoch aus Komplexitätsgründen nur ‚outward operations‘ in seine Analyse mit ein (vgl. Luostarinen (1989), S. 106).

545 Siehe dazu genauer Luostarinen (1989), S. 128ff.

546 Siehe dazu genauer Luostarinen (1989), S. 131ff.

547 Siehe dazu genauer Luostarinen (1989), S. 136f.

548 Siehe dazu genauer Luostarinen (1989), S. 137ff.

549 Vgl. Luostarinen (1989), S. 164ff. Die Operationalisierung für die empirische Analyse erfolgt durch die Messung der Distanz zwischen den beiden Hauptstädten der Länder, da angenommen wird, dass diese eine zentrale Rolle in der Wirtschaft des Landes einnehmen. Alternativ hätte an dieser Stelle eventuell eine Regionalbetrachtung Eingang finden können, die etwa wirtschaftliche oder für die Internationalisierung relevante Schlüsselregionen eines Landes (z.B. mit Meerzugang), insbesondere bei sehr großen Ländern, aufgreift.

Das Internationalisierungsmuster eines Unternehmens kann anhand der Art der Ausgestaltung der drei Dimensionen im ‚POM-Konzept‘ festgemacht werden:<sup>550</sup>

Die *Produktdimension* („*product*“) versucht, ein systematisches Muster festzumachen, dem internationalisierende Unternehmen in Abhängigkeit ihres Grades der lateralen Rigidität folgen, wenn sie unterschiedliche Produktgruppen in ausländische Märkte einführen. Luostarinen (1989) unterscheidet dabei zwischen ‚Produkten im engeren Sinn‘, also dem physischen Output eines produzierenden Unternehmens, ‚Dienstleistungen‘, die von der Planung, Überwachung, Installation bis hin zur Wartung reichen, dem Verkauf von ‚Know-how‘, welches u.a. Managementwissen, technologisches und Marketing Know-how und immaterielle Rechte wie Patente und Copyrights beinhaltet sowie schließlich ‚Systeme‘, unter denen er schlüsselfertige Übergaben, Koproduktionen und Franchising versteht. Am vertrautesten sind Unternehmen dabei die Vermarktung von Produkten und den dazu gehörenden Services. Gerade für kleinere und mittelständische Unternehmen ist der Verkauf von Know-how und kompletten Systemen am wenigsten bekannt.<sup>551</sup> Diese Reihenfolge in der Produktdimension wird von Luostarinen empirisch belegt.<sup>552</sup>

Die *Form der Geschäftstätigkeit* bzw. der *Operationsmodus* („*operation*“) stellt den Brückenschlag zwischen Unternehmen und ausländischem Zielmarkt dar. „Taken holistically internationalization starts, develops, grows and matures through the utilization of different modes of foreign operations.“<sup>553</sup> Luostarinen nimmt dabei eine weitaus differenziertere Betrachtung der Markteintrittsformen vor als etwa die Uppsala-Schule. Es erfolgt auch eine Klassifizierung anhand der Funktionen Marketing und Produktion und eine Unterscheidung, ob Direktinvestitionen getätigt werden oder nicht, woraus sieben verschiedene Klassifizierungen abgeleitet werden, die schrittweise (was er auch empirisch bestätigt hat<sup>554</sup>) verfolgt werden.<sup>555</sup>

---

550 Vgl. Luostarinen (1989), S. 94ff.

551 Vgl. Luostarinen (1989), S. 95ff.

552 Vgl. Luostarinen (1989), S. 103f.

553 Luostarinen (1989), S. 105.

554 Vgl. Luostarinen (1989), S. 121ff.

555 Für eine detaillierte Beschreibung der einzelnen Operationsmodi siehe Luostarinen (1989), S. 105ff.

Die *Marktdimension* („market“) beinhaltet die mit Hilfe des Konzeptes der ‚Geschäftsdistanz‘ unterteilten bearbeiteten Märkte. Hier ist auch eine starke Differenzierung des Distanzkonzeptes im Vergleich zur Uppsala-Schule feststellbar, jedoch ist es von geringerer Relevanz, da empirisch lediglich die ersten Markteintritte analysiert wurden.<sup>556</sup> Die Bearbeitung von weiter entfernten („kühlere“) Märkten kann mit abnehmender lateraler Rigidität aus theoretischer Sicht durchaus nachvollzogen werden.

Der Internationalisierungsprozess laut Helsinki-Modell ist in der Regel nicht das Ergebnis einer sorgfältig geplanten Strategie, da nicht alle möglichen POM-Alternativen berücksichtigt werden. Zudem wirken externe oder interne Impulse auf das Internationalisierungsmuster ein (siehe Abbildung 25). Die Internationalisierung wird eher durch einen externen Anstoß initiiert und verfolgt einen ‚Fall-auf-Fall‘ Ansatz. Erst später formt die vorherrschende Struktur des Internationalisierungsmusters die erfahrungsgemäße Basis zur Formulierung der weiteren Strategie.<sup>557</sup> Man kann sagen, dass

„... at the beginning of the internationalization process the strategy follows the structure but that in later stages the development of the structure is, at least partially, the result of the defined strategy.“<sup>558</sup>

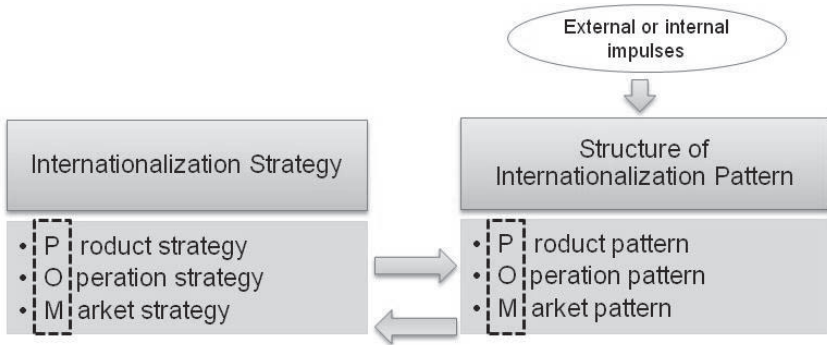


Abbildung 25: Dynamischer Internationalisierungsprozess im Helsinki Modell (in Anlehnung an: Luostarinen (1989), S. 177)

<sup>556</sup> Vgl. Verifikation von Luostarinen's Hypothesen zum Distanzkonzept (vgl. Luostarinen (1989), S. 165ff.).

<sup>557</sup> Vgl. Luostarinen (1989), S. 179.

<sup>558</sup> Luostarinen (1989), S. 176f.

Der Internationalisierungsprozess entsteht aus der Dynamisierung des ‚POM-Konzeptes‘ und um Muster im Internationalisierungsprozess ausmachen zu können, erfolgt eine Analyse der Übergänge von einem POM-Status zum nächsten. Luostarinen unterscheidet dazu vier Phasen: die Anfangs-, die Entwicklungs-, die Wachstums- und die Reifephase der Internationalisierung und postuliert als Kriterium für den Übergang von einer Phase zur nächsten eine Veränderung im Produktmuster und/oder in der Form der Geschäftstätigkeit im Ausland (siehe Tabelle 8).<sup>559</sup> Der Internationalisierungsprozess hat per se einen inkrementellen Charakter, da laufend Veränderungen innerhalb bestehender Produkt- und Operationsmodi (Marktdimensionen werden empirisch nicht betrachtet) stattfinden. Nur die großen strategischen Entscheidungen, welche spezielles Können des Unternehmens erfordern, resultieren in einem Übergang zur nächsten Phase.<sup>560</sup> In dieser Unterscheidung kann ein Basisgedanke der Unterscheidung von schrittweiser vs. sprunghafter Internationalisierung festgemacht werden. Luostarinen erachtet dabei aber den Wechsel in der Produktdimension und der Form der Geschäftstätigkeit für relevant, welche die nächste Stufe darstellen. Eine differenziertere Analyse der Bedeutung von Markteintritten in sehr distanzierte Märkte, deren Lerneffekte und damit ein Phasenübergang unterbleiben.

---

559 Vgl. Luostarinen (1989), S. 183.

560 Vgl. Swoboda (2002), S. 102. Swoboda (2002) sieht darin Parallelen zum GAINS-Ansatz (vgl. Swoboda (2002), S. 102). Siehe Kapitel 3.6.

Internationalisierungsprozess	Produktdimension	Operationsmodus	Marktdimension
Anfangsphase	Erste Produkteinführung üblicherweise ein physisches Gut	Non-investment Marketing operation (entweder direkter oder indirekter Export <sup>561</sup> )	In ‚heißen‘ Markt mit kurzer Geschäftsdistanz
Entwicklungsphase	Güter und Dienstleistungen	Sowohl non-investment als auch Direktinvestitionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Güter werden auch in entfernte Märkte exportiert</li> <li>• Direktinvestitionen substituieren Exporte in ‚heißen‘ Märkten</li> <li>• Dienstleistungen werden in ‚heißen‘ als auch ‚kühleren‘ Märkten eingeführt.</li> </ul>
Wachstumsphase	Zusätzlich Systeme in Auslandsmärkte eingeführt	Zusätzlich werden non-investment production operations (z.B. Auftragsfertigung) eingesetzt	Die Geschäftstätigkeit erstreckt sich auf immer mehr Länder mit größerer Geschäftsdistanz
Reifephase	Zusätzlich werden Know-How und Systeme auf internationalen Märkten verkauft	Zusätzlich wurde begonnen Produktionsstätten im Ausland zu errichten	Sehr weit entfernte Zielmärkte werden bearbeitet

*Tabelle 8: Phasen des Internationalisierungsprozesses im POM-Modell (eigene Darstellung, in Anlehnung an: Luostarinen (1989), S. 183ff.)*

### 3.5.3 Kritische Würdigung des Helsinki-Modells

Aufgrund einer ähnlichen theoretischen Fundierung im Vergleich zum Uppsala-Modell treffen auch einige der am Uppsala-Modell erwähnten Kritikpunkte zu, wie Determinismus, die Unterteilung des Internationalisierungsprozesses in Stufen, ein großer Fokus auf die Entwicklung entlang der Zeitachse, etc.<sup>562</sup> Jedoch überwindet Luostarinen einige der Mängel des Uppsala-Modells, v.a. in dem er die Dimensionen der ‚POM-Struktur‘ operationalisiert und empirisch überprüft sowie auch ein stärker differenziertes Distanzkonzept entwickelt, welches er ebenfalls testet. Seine theoretische Fundierung ist breiter, da verhaltenswissenschaftliche und entscheidungstheoretische Elemente in Bezug auf die Analyse von Internationalisierungsprozessen verbunden werden.<sup>563</sup> Außerdem erfolgt eine holistischere Betrachtung des Internationalisierungsprozesses, die nicht auf Veränderungen innerhalb der einzelnen Muster beschränkt ist. Bärle (1996) würdigt insbesondere den Ebenenwechsel von der Betrachtung des Zielmarktes

<sup>561</sup> Eine weitere Differenzierung nach verschiedenen Exportphasen innerhalb der Anfangsphase der Internationalisierung erfolgt bei Luostarinen nicht mehr.

<sup>562</sup> Vgl. zur Kritik am Uppsala-Modell Abschnitt 3.4.3.

<sup>563</sup> Vgl. Swoboda (2002), S. 103.

hin zur Internationalisierung auf Gesamtunternehmensebene.<sup>564</sup> Dies kann Sprünge in der ‚establishment chain‘ des Uppsala-Modells erklären, da Unternehmen Erfahrungen aus anderen Zielmärkten übertragen können und somit von einer Exporttätigkeit direkt zu einer Akquisition übergehen können ohne vorher stufenweise eine Entwicklung zu durchlaufen. Die Erfahrungen des Internationalisierungsprozesses kumulieren sich auf Gesamtunternehmensebene und betrachtet man auch die Erkenntnisse des Uppsala-Modells aus diesem Blickwinkel, so sind derartige Sprünge entgegen der Kritik durchaus mit dem Modell kompatibel.<sup>565</sup> Das Überspringen von Stufen sollte immer im Gesamtkontext des Internationalisierungsprozesses gesehen werden, denn ausgehend vom Erfahrungsschatz und den individuellen Wahrnehmungen des jeweiligen Unternehmens kann derselbe Internationalisierungsschritt evolutionär oder revolutionär sein.<sup>566</sup>

Luostarinen differenziert zwischen taktischen und strategischen Entscheidungen. Diese Überlegungen sind wichtig für die vorliegende Betrachtung und beinhalten Ansatzpunkte, auf die sich weitere Erklärungsmodelle wie etwa der Gestaltansatz von Macharzina und Engelhard<sup>567</sup> sowie die Internationalisierungsprozessmodelle von Kutschker und Bäumle<sup>568</sup> stützen, wo insbesondere die Unterscheidung zwischen inkrementalen und sprunghaften Veränderungen in der Internationalität des Unternehmens eine zentrale Rolle spielt. Swoboda (2002) bemerkt am Helsinki-Modell, dass diese Unterscheidung zwar eine Neuerung darstellt aber gerade aufgrund des Ausklammerns von inkrementalen Veränderungen sowie der Reduktion des Internationalisierungsprozesses auf vier Stufen auf der empirischen Ebene relativ obsolet ist.<sup>569</sup> Das Helsinki Modell nimmt mit seinen postulierten Mustern und unterschiedlichen Stufen eine sehr strukturierte Betrachtung des Internationalisierungsprozesses vor. Die einzelnen Muster werden aber nicht weiter analysiert, etwa die Übergänge auf die Individualebene, die Motive für das Vorgehen sowie Implikationen auf den Unternehmenserfolg.<sup>570</sup> Dadurch wird der Dynamik des Prozesses sowie dem Wandel in Unternehmen nur indirekt über Lerneffekte zur Reduktion der lateralen Rigi-

---

564 Vgl. Bäumle (1996), S. 102.

565 Vgl. Bäumle (1996), S. 102.

566 Vgl. Welch/Luostarinen (1988), S. 48.

567 Siehe dazu Abschnitt 3.6 GAINS-Ansatz von Macharzina/Engelhard.

568 Siehe dazu Abschnitt 3.7 Das ‚3-E-Modell‘ von Kutschker/Bäumle .

569 Vgl. Swoboda (2002), S. 104.

570 Vgl. Swoboda (2002), S. 105.

dität Rechnung getragen. Diese zentralen Begriffe werden jedoch, wie auch im Uppsala-Modell, nicht operationalisiert.<sup>571</sup>

Das Helsinki-Modell ist bewusst für kleinere und mittlere Unternehmen konzipiert und konzentriert sich auf die Erklärung der Anfangsphasen der Internationalisierung. Damit postuliert es gleichzeitig seine Einschränkung in der Anwendbarkeit.<sup>572</sup> Es wird an dieser Stelle insbesondere für die Integration der speziellen Rahmenbedingungen von Unternehmen aus kleinen und offenen Volkswirtschaften in das Modell sowie auch für deren Beitrag zur Erklärung des Internationalisierungsprozesses gewürdigt, weil es damit wertvolle Anregungen für die vorliegende Arbeit liefert. Darunter ist insbesondere die Einbeziehung des Internationalisierungsdruckes, unter dem die untersuchten Unternehmen operieren, zu erwähnen.<sup>573</sup>

Luostarinen selbst konstatiert die Neuartigkeit seines ‚holistischen‘ Ansatzes. Er geht grundsätzlich von einer Übertragbarkeit der Konzepte der lateralen Rigidität und des organisationalen Lernens auf alle Unternehmungen und auf alle Arten von Entscheidungen aus.<sup>574</sup> Während organisationales Lernen in vielen wissenschaftlichen Arbeiten und Fragestellungen thematisiert wird, sind der Autorin keine Studien zum Konzept der lateralen Rigidität in einem anderen Kontext bekannt.<sup>575</sup>

---

571 Vgl. Abschnitt 3.4.3 sowie etwa Swoboda (2002), S. 104.

572 Vgl. Luostarinen (1988), S. 202.

573 Eine makroökonomische Sichtweise nehmen Bellak/Luostarinen (1994) in ihrem Vergleich des Internationalisierungsprozesses von zwei kleinen offenen Volkswirtschaften, nämlich Finnland und Österreich Ende der 1980er Jahre ein. Die Internationalisierung weist trotz unterschiedlicher Rahmenbedingungen in der externen Wettbewerbsfähigkeit der jeweiligen Länder aufgrund ähnlicher struktureller Faktoren (z.B. hoher Anteil an geschützten Sektoren, unterentwickelte nationale Kapitalmärkte, Liberalisierung von Kapitalbewegungen in den 1980er Jahren, großer staatlicher Sektor etc.) viele Parallelen auf. Zum Zeitpunkt der Untersuchung, welche die Zeitperiode vor der Ostöffnung betrachtet, waren österreichische Unternehmen im Vergleich zu finnischen deutlich weniger aktiv bei ausländischen Direktinvestitionen. Jedoch können die Grundannahmen des Helsinki-Modells auch in einer volkswirtschaftlichen Betrachtung erkannt werden und es wird auch festgestellt, dass Internationalisierungsschritte von kleinen Unternehmen zunehmend ‚aggressiver‘ und auch globaler gesetzt werden. Vgl. Bellak/Luostarinen (1994), S. 175.

574 Vgl. Luostarinen (1988), S. 200.

575 Welch/Luostarinen (1988) stellen einen erweiterten Ansatz vor, der genauer in Abschnitt 4.1.3.4.2 Dimensionen der Internationalisierung von Welch/Luostarinen betrachtet wird.



## 3.6 GAINS-Ansatz von Macharzina/Engelhard

Der GAINS (‚Gestalt Approach of International Business Strategies‘) betrachtet den Internationalisierungsprozess ganzheitlich als Teil der Unternehmensentwicklung und rückt das Management in seiner Steuerungsfunktion strategischer Entscheidungsprozesse stärker in den Vordergrund.

„[...] we need a helicopter-perspective, i.e. we have to get away from looking at tiny fragments of the structure with a microscope. Instead we have to step back and try to understand some of the fundamental response patterns of firms vis-à-vis their international environment.“<sup>576</sup>

Das Konzept entstand als Reaktion auf die begrifflichen und theoretischen Mängel bestehender Erklärungsansätze, wobei die Autoren konkret folgende Punkte hervor streichen:<sup>577</sup>

Unzureichende Operationalisierung der Bestimmungsfaktoren,  
Vernachlässigung personaler und sozialer Entscheidungsparameter sowie strategischer Alternativen,  
Fragmentierte Betrachtungsweise durch Fokussierung auf eine Gruppe von Variablen oder nur wenige Einflussfaktoren,  
Dominanz statischer Querschnittsanalysen und Vernachlässigung von dynamischen Aspekten der Internationalisierungsprozesse.

### 3.6.1 Fünf konstituierende Gestaltelemente des GAINS-Ansatzes

Unter der Annahme, dass die in der Realität beobachtbare Vielfalt eine zugrundeliegende Ordnung hat, welche nur wenige mögliche Merkmalskonstellationen zulässt,<sup>578</sup> unterscheiden die Autoren verschiedenen ‚Gestalten‘ bzw. ‚Konfigurationen‘ oder ‚Archetypen‘ als synonyme Begriffe von Unternehmen im Internationalisierungsprozess. Gestalten sind gekennzeichnet durch eine jeweils inhärente Logik, Vollständigkeit und besitzen eine evolutionäre Eigendynamik. Sie zeichnen sich zudem durch ihre Stabilität über Zeit aus, wodurch eine Verände-

---

<sup>576</sup> Macharzina/Engelhard (1991), S. 25.

<sup>577</sup> Vgl. Macharzina (1982), S. 132.

<sup>578</sup> Vgl. Miller/Friesen (1980a), S. 270.

rung zu einem anderen Typus hin vom Charakter her revolutionär ist.<sup>579</sup> In der sogenannten „Configurational School“ sind neben Macharzina und Engelhard im angloamerikanischen Raum Miller, Friesen und Mintzberg sowie im deutschsprachigen Umfeld Scholz vertreten.<sup>580</sup>

Wesentliches Merkmal der Gestaltansätze ist die Vorstellung von Unternehmensentwicklung als einem ständigen Wechsel von längeren Phasen relativer Beständigkeit und kürzeren Phasen des revolutionären Wandels. Der Internationalisierungsprozess ist demnach charakterisiert durch die Übergänge, die zwischen den Ruhephasen erfolgen und quantensprunghaft bzw. revolutionär sind, da es zu einschneidenden Veränderungen in den Struktur- und Strategievariablen des Unternehmens kommt.<sup>581</sup>

Der GAINS-Ansatz besteht aus fünf konstituierenden Elementen, die im Folgenden kurz dargestellt werden:<sup>582</sup>

*Element 1: Unternehmungen als komplexe Entitäten* „[...] bestehen aus Beziehungsgefügen von Personen, Verhaltensweisen, Informationen, technischen Anlagen, Prozeduren und kulturellen Normen, wobei zwischen diesen Elementen und der unternehmensexternen Umwelt informationelle und materielle Austauschbeziehungen, insbesondere finanzieller und ressourcenorientierter Art, bestehen.“<sup>583</sup> Das Zusammenwirken dieser Faktoren prägt die Unternehmensentwicklung und somit den Internationalisierungsprozess.

*Element 2: Internationalisierung als Prozessphänomen.* Der GAINS-Ansatz postuliert eine dynamische Sichtweise der Internationalisierung, die sich durch ein wechselseitiges Zusammenspiel von internationaler Expansion, Produktentwicklungen, Marktstrategien und Managementenerfahrungen<sup>584</sup> sowie durch die Betrachtung der Internationalisierung als Teil der Unternehmensentwicklung ergibt. Die Autoren sehen den Prozesscharakter im Streben nach einem neuen,

---

579 Vgl. Miller (1987), S. 686 und S. 697.

580 Vgl. Miller (1981, 1982, 1987), Miller/Friesen (1978, 1980b, 1982), Miller et al. (1984), Mintzberg (1994a und b), Scholz (1987, 1997), etc.

581 Vgl. Macharzina/Wolf (2005), S. 942.

582 Vgl. hierzu und im Folgenden Macharzina/Engelhard (1991), S. 29ff.

583 Macharzina/Wolf (2005), S. 940.

584 Es erfolgt an dieser Stelle ein Verweis auf die Uppsala-Schule, insbesondere auf die Netzwerkbetrachtung von Johanson und Mattsson (siehe Kapitel 3.4.2.1 Die Einführung des Netzwerkgedankens).

ganzheitlichen Paradigma und leiten auch die Forderung nach Längsschnittanalysen über einen längeren Zeitraum hinweg davon ab.<sup>585</sup>

*Element 3: Komplexität ist strukturiert.* Diese grundlegende Annahme, dass die Realität nicht völlig chaotisch ist, sowie die daraus resultierende Vereinfachung der Einflussgrößen ermöglicht erst eine holistische Betrachtung des komplexen Internationalisierungsprozesses. „This metascientific prerequisite is central to our problem because it implies that complexity is not impenetrable for us researchers.“<sup>586</sup> Die Autoren leiten daraus die Existenz von empirisch signifikanten Mustern von Internationalisierungsformen und –entwicklungen ab, die in ihrer Anzahl her limitiert sind und dadurch die beobachtete Komplexität verringern.<sup>587</sup>

*Element 4: Suche nach komplexen Gestalten.* Für Macharzina und Engelhard sind Gestalten statistisch signifikante und oft auftretende Muster aus Umwelt-, Struktur- und Strategievariablen, die eine eindeutige Identifikation eines Archetypus zulassen. Es können daher auch exakte Vorhersagen über viele andere Eigenschaften der Gestalt getroffen werden.<sup>588</sup> Schon Miller/Friesen (1980a) postulierten: „By looking at the behavior of some of the variables, we may be able to classify a transition and thereby predict the behavior of other variables.“<sup>589</sup>

*Element 5: Quantum View des Internationalisierungsprozesses.* Der GAINS-Ansatz nimmt eine spezielle Verlaufsform des Internationalisierungsprozesses an, die nur eine limitierte Anzahl von organisationalen Gestalten (‚gestalt rationale‘) vorsieht, welche sich in einem Anpassungsprozess über die Zeit verändern. Es handelt sich dabei um die Abwechslung von Phasen relativer Stabilität, in der sich der grundlegende Archetyp nicht verändert, sondern nur bereits vorhandene Umwelt-Struktur-Strategie Parameter ausgeweitet werde und Phasen der Transition. Während die Ruhephasen eher statisch sind bzw. allenfalls eine inkrementelle und evolutionäre Entwicklung der Organisation darstel-

---

585 Vgl. Macharzina/Engelhard (1991), S. 30f. Dies forderten auch bereits Miller/Friesen (1980a) aufgrund der Dynamik des Untersuchungsgegenstandes und dem Zusammenspiel von Umwelt-, Organisations- und Strategiefaktoren (vgl. Miller/Friesen (1980a), S. 289).

586 Macharzina/Engelhard (1991), S. 31.

587 Vgl. bereits Miller/Friesen (1980a), die anhand von 24 Variablen zu Umwelt-, Organisations- und Strategiemerkmalen 90% ihres Untersuchungssamples mit zehn allgemeinen Gestalten (‚Transition archetypes‘) abgrenzen konnten.

588 Vgl. Macharzina/Engelhard (1991), S. 31.

589 Miller/Friesen (1980a), S. 271.

len („Momentum“), wird die Übergangsphase durch ein Ungleichgewicht und Inkongruenz zwischen Umwelt-, Struktur- und Strategievariablen ausgelöst. Dies kann etwa ein Wechsel im Top-Management des Unternehmens sein, die Einführung einer Produktinnovation oder einer neuen Marktbearbeitungsstrategie, aber auch eine Veränderung in den administrativen Prozessen, wie neue Planungs-, Kontroll- und Informationssystemen kann zum Umbruch führen und resultiert in eine Phase revolutionärer Veränderungen.<sup>590</sup> Dabei verändert sich die gesamte Konfiguration gleichzeitig, schnell und weitreichend, was von Miller/Friesen (1984) als „Quantum Change“ bezeichnet wird.<sup>591</sup> Die Phase des Überganges dauert solange an, bis ein neuer ‚Fit‘ der Umwelt-, Struktur- und Strategievariablen erreicht wird. Miller/Friesen (1980b) zeigen empirisch, dass von den insgesamt stattgefundenen Änderungsprozessen die Ruhephasen dominant sind und Übergangsphasen nur in einem Viertel der Zeit stattgefunden haben.<sup>592</sup> Sowohl für den Gestaltwechsel als auch für die Geschwindigkeit, mit der die Veränderung stattfindet, können ökonomische Erklärungen angeführt werden. Einerseits ist eine radikale Veränderung mit erheblichen Kosten verbunden, die nur dann getragen werden, wenn die Kosten des Ungleichgewichts der aktuellen Gestalt höher sind als diejenigen des Gestaltwechsels.<sup>593</sup> Andererseits können inkrementale Anpassungsschritte auf den ersten Blick kostengünstiger erscheinen, führen jedoch dazu, dass sich das Unternehmen in einer Art ‚Schwebezustand‘ zwischen zwei Gestalten befinden kann, wodurch Maßnahmen zur Gegensteuerung eventuell erforderlich sind. Dies könnte dem Unternehmen im Endeffekt teurer kommen kann als ein radikaler Umbruch, wodurch es vorteilhafter sein kann, solange mit der Veränderung abzuwarten, bis ein revolutionärer Schritt ökonomisch tragfähig ist.<sup>594</sup>

Macharzina/Engelhard (1991) fassen die Grundannahmen des GAINS-Ansatzes wie folgt zusammen:

*„In summary we are able to conclude that the „Gestalt Approach“ described above is a process-oriented,*

---

590 Vgl. Macharzina/Engelhard (1991), S. 33, Miller/Friesen (1980b), S. 592ff., Macharzina (1982), S. 138.

591 Vgl. Miller/Friesen (1984), S. 207f., Macharzina/Engelhard (1991), S. 33.

592 Vgl. Miller/Friesen (1980b), S. 600.

593 Vgl. Kutschker (1999b), S. 283.

594 Vgl. Macharzina/Engelhard (1991), S. 33, Miller (1982) sowie siehe auch die Argumentation von Swoboda (2002), S. 118 und Bäurle (1996), S. 111f.

dynamic contingency approach which

includes environmental, structural and strategy-making variables in a holistic orientation,

based on the assumption of the systemic nature of organizational reality, and

relying on longitudinal quantitative analysis of organizational histories in search of organizational taxonomies.”<sup>595</sup>

### 3.6.2 Kritische Würdigung des GAINS-Ansatzes

Bäurle (1996) würdigt die für die Internationalisierungsprozessforschung neuen Elemente im GAINS-Ansatz. Macharzina und Engelhard finden einen neuen Zugang zum Internationalisierungsprozess aus der Perspektive der Organisationstheorie und der Strategischen Unternehmensführung. Außerdem rücken strategische Entscheidungsprozesse, die in anderen Ansätzen nur peripher diskutiert wurden, durch ihre explizite Einbindung stärker in den Fokus der Betrachtung. Schließlich stellt für Bäurle (1996) die Hervorhebung der Komplexität und Multidimensionalität einen Fortschritt gegenüber anderen Theorien dar.<sup>596</sup> Positiv hervorzuheben ist auch der Einbezug des Unternehmenserfolges, der für andere Arbeiten keine bisher nur wenig Relevanz hatte<sup>597</sup> sowie auch für diese Arbeit von Interesse sind diejenigen Komponenten der ‚Gestalt‘, die über die rein realwirtschaftliche Betrachtung des Internationalisierungsprozesses hinausgehen, etwa die Aspekte, die das Finanzmanagement betreffen.<sup>598</sup>

Der empirische Wahrheitsgehalt der Wechsel von Gestalten scheint für Kutschker/Schmid (2006) hoch zu sein und die Autoren verweisen dabei auf den großen Internationalisierungssprung, den sowohl akquirierende als auch akquirierte Unternehmen bei vielen großen Übernahmen getätigt haben und welcher

---

<sup>595</sup> Macharzina/Engelhard (1991), S. 33.

<sup>596</sup> Vgl. Bäurle (1996), S. 112.

<sup>597</sup> Vgl. Swoboda (2002), S. 120. Es sei an dieser Stelle auf die einschlägigen Arbeiten der Erfolgsfaktorenforschung verwiesen, die u.a. die Auswirkungen der Unternehmensinternationalisierung (meist mit einem länderspezifischen oder regionalen Fokus) auf den ‚Unternehmenserfolg‘ im weiteren Sinn untersuchen. Siehe etwa die Arbeiten von Apfelthaler/Kigner (2000) für österreichische Unternehmen, Pangarkar/Lim (2003) und Yang (1998) für Unternehmen in Asien bzw. den asiatischen Markt. Für einen Überblick zur Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung siehe etwa Haenecke (2002) und Wolff et al. (2004).

<sup>598</sup> Siehe dazu Abschnitt 4.1.3.5 Finanzstrategische Aspekte im GAINS-Ansatz.

in zahlreichen Studien bestätigt wurde.<sup>599</sup> Die breite empirische Ausrichtung des GAINS-Ansatzes wird zwar positiv gewürdigt, jedoch scheiterte eine konsistente empirische Überprüfung bisher an dem Postulat der längsschnittsanalytischen Untersuchung, welche eine langwierige und umfangreiche Datenerhebung nach sich zieht. Der angestrebte Paradigma-Shift ist demnach seit der ersten Veröffentlichung im Jahr 1982 noch nicht eingetreten.<sup>600</sup>

Für die vorliegende Untersuchung ist die Verlaufsform des Internationalisierungsprozesses von großem Interesse, insbesondere die Vorstellung eines diskontinuierlichen und schubweisen Anstiegs der Internationalisierung zwischen Phasen einer evolutionären Entwicklung. Zudem wird der Gestaltwechsel anhand einer ‚revolutionären‘ Veränderung einer *Vielzahl* von Variablen festgemacht, die sich über (fast) alle Unternehmensbereiche spannen. Damit wird ein Versuch der Überwindung von monokausalen Zusammenhängen unternommen.<sup>601</sup> Das ‚Springen‘ von einer Gestalt zur nächsten kann aufgrund fehlender empirischer Belege als stringenter und theoretisch ‚angenommener‘ Umstand<sup>602</sup> gesehen werden und scheint zudem zunächst im Gegensatz zum behavioristischen Prozessverständnis der Internationalisierung zu stehen, bei dem das Unternehmen kontinuierlich ‚lernt‘ und damit der Internationalisierungsprozess einen inkrementalen Verlauf aufweist. Macharzina und Engelhard selbst sehen jedoch keinen wirklichen Widerspruch, da die einzelnen Phasen der ‚establishment chain‘ neue Gestalten darstellen können. Jedoch bemerken die Autoren kritisch, dass nicht alle Unternehmen denselben Internationalisierungspfad wählen und dass es mehr auf den weithin unerforschten Aspekt der ‚sequential nature‘ ankommt, d.h. die Antriebskräfte für die Verlaufsform der Internationalisierung sowie auch für das Ausmaß der Veränderungen, wenn etwa ein Unternehmen vom Export zu Direktinvestitionen übergeht.<sup>603</sup> Wie bereits bei der Diskussion des Helsinki-Modells angeführt<sup>604</sup>, bestehen große Parallelen zwischen dem GAINS-Ansatz und den ‚POM-Mustern‘ von Luostarinen. Beide Ansätze postulieren – unabhängig vom zugrundeliegenden Prozessverständnis, welches im

---

599 Vgl. Kutschker/Schmid (2006), S. 1065, Tushman/O'Reilly (1996) sowie etwa Pedersen/Shaver (2000), die einen ‚initial big step‘ in ihrer Studie über 176 dänische Unternehmen über einen Zeitraum von 150 Jahren bestätigen konnten (vgl. Pedersen/Shaver (2000)).

600 Vgl. Swoboda (2002), S. 119.

601 Vgl. Simon (2007), S. 88.

602 Vgl. Swoboda (2002), S. 120.

603 Vgl. Macharzina/Engelhard (1991), S. 34ff.

604 Siehe Abschnitt 3.5.3 Kritische Würdigung des Helsinki-Modells.

GAINS-Ansatz revolutionär und in Luostarinen's Modell evolutionär ist<sup>605</sup> – die Unterscheidung von verschiedenen Variablenkombinationen im Internationalisierungsprozess und bestimmen somit unterschiedliche ‚Stati‘ (‚Gestalten‘ im GAINS-Ansatz und ‚POM-Muster‘ im Helsinki Modell). Auch stimmen sie darin überein, dass ein sequentieller Verlauf nicht gleichzusetzen ist mit einer gleichmäßigen Entwicklung<sup>606</sup>, da „the actual paths taken are often irregular“<sup>607</sup>. Die Frage, was die Übergänge zwischen den einzelnen Archetypen ausmacht, bleibt jedoch auf einer rein theoretischen Ebene, da es zu keiner empirischen Analyse der Disfunktionalitäten kommt, die einen Gestaltwechsel in die Wege leiten und muss deshalb so stehen gelassen werden. In dieser neuen Betrachtung wird der Perspektivenwechsel der subjektiven Wahrnehmung jedes einzelnen Unternehmens überlassen, was fallspezifisch empirisch zu untersuchen wäre.<sup>608</sup> Simon (2007) bezeichnet folglich den GAINS-Ansatz als „Absichtserklärung“.<sup>609</sup>

Schließlich sollen an dieser Stelle erweiternd noch zehn kritische Punkte angeführt werden, die Kutschker (1999b) in seinem Aufsatz ‚Gestalten oder nicht gestalten?‘ den Konfigurationsansätzen insgesamt und damit maßgeblich auch dem GAINS-Ansatz zuschreibt:<sup>610</sup>

Typologien sind weit verbreitete Ansätze und zählen zu den meist zitierten Ansätzen u.a. aufgrund der Vereinfachung von Komplexität, die sie vornehmen.

Sie weisen einen geringen empirischen Wahrheitsgehalt aufgrund mangelnder Überprüfung auf.

Inhalt, Anzahl und Auswahl der Merkmale sowie ihrer Kombinationen sind stark vom Vorverständnis des Forschers abhängig.

Es herrscht die Basisannahme eines ‚Fit-Modells‘ vor, in dem die zugrundeliegenden Merkmalskombinationen nur in bestimmten Konstellationen zueinander ‚passen‘. Dies ist theoretisch nicht begründet und auch empirisch fragwürdig, beispielsweise erfolgte die Bildung von erfolgreichen und erfolglosen Gestalten nach dem gleichen Algorithmus bei Miller und Friesen.

---

605 Vgl. auch die Argumentation von Swoboda (2002), S. 120.

606 Vgl. Bäurle (1996), S. 113.

607 Macharzina/Engelhard (1991), S. 36.

608 Vgl. Swoboda (2002), S. 120f.

609 Vgl. Simon (2007), S. 88.

610 Vgl. Kutschker (1999b), S. 284ff.

Kein Denken in Ursache-Wirkungszusammenhängen, sondern Ähnlichkeitsmaßnahmen bestimmen die Typologien.

Die Abbildung der Vergangenheit eignet sich kaum zur Konstruktion von Neuem.

Systemische Abhängigkeiten und Wechselwirkungen bleiben unberücksichtigt (z.B. wie beeinflussen Strategie und Umwelt eines Unternehmens die strategischen Entscheidungen eines anderen Unternehmens bzw. die Dynamik des Gesamtsystems?).

Das Umfeld spielt eine zentrale Rolle in Typologien, jedoch wird implizit unterstellt, dass Muster brancheninvariant sind und keiner individuellen Logik unterliegen.

Die Analyseebene des Ganzheitlichkeitsgedankens ist unklar (i.e. auf Gesamtunternehmensebene oder Teile des Unternehmens bzw. Funktionen?)

Offen bleiben schließlich auch der Sinn, den die gefundenen Gestalten haben und die konkreten Handlungsempfehlungen für Unternehmen sowie auch die Erklärung, wie Gestaltwechsel genau erfolgen und warum ein Unternehmen den einen und nicht den anderen nächsten Typus anstreben sollte.

### **3.7 Das ‚3-E-Modell‘ von Kutschker/Bäurle**

Mit der Entwicklung eines dynamischen Internationalisierungsprozessansatzes, welcher unter dem Titel ‚3-E-Modell‘ (Evolution, Episode, Epoche) Eingang in die vorliegende Betrachtung findet, versuchen Michael Kutschker und in Folge auch seine Mitarbeiterin Iris Bäurle sowie Stefan Schmid einerseits die zeitliche Dimension in der Forschung zur Internationalisierung stärker zu thematisieren<sup>611</sup> und andererseits die teils widersprüchliche Diskussion der Internationalisierung als inkrementeller vs. sprunghaft verlaufender Prozess zu überwinden.

„Selbst wenn wir für einen Moment annehmen, dass die Internationalisierung nur in vergleichsweise großen Schritten, in Internationalisierungsepisoden, erfolgt, kann nicht angenommen werden, dass alle die mit diesem Schritt vernetzten Prozesse und

---

611 Vgl. Kutschker (1994), S. 658, Kutschker et al. (1997), S. 102, Bäurle (1996), Kutschker/Schmid (2006).



Strukturen gleichfalls ‚revolutionär‘ verändert werden. [...] Die ‚revolutionäre‘ Internationalisierung zieht viele inkrementale Veränderungen der Oberflächen- und Tiefenstruktur nach sich.“<sup>612</sup>

Im ‚3-E-Modell‘ wird der Gestaltansatz mit dem ressourcenbasierten Ansatz verknüpft und unter Rückgriff auf die Feldtheorie um die Interpretation von Merkmalsdifferenzen zwischen unterschiedlichen Gestalten als ‚Kraft‘ erweitert. Damit werden Entscheidungsträgern im Internationalisierungsprozess Handlungsspielräume eröffnet und Erfolge ermöglicht.<sup>613</sup> Die Internationalisierung im ‚3-E-Modell‘ ist als inkrementelle ‚geplante Evolution‘ in Anlehnung an Kirsch zu sehen und ist im Endeffekt stets sowohl Ergebnis bewusst gesetzter strategischer Handlungen als auch resultierend aus unvorhergesehenen externen und internen Ereignissen.<sup>614</sup> Kutschker thematisiert in einem seiner frühen Artikel im Jahr 1994 zwei wichtige Argumente zur Internationalisierungsliteratur. Er greift zum einen als Teilaspekt die ‚Zeit‘ als Problem<sup>615</sup> der Internationalisierung auf und probiert zum anderen durch die Kombination von behavioristischen und strategischen Elementen „eine Brücke zwischen Internationalisierungstheorie und –strategie zu schlagen“.<sup>616</sup> Er entgegnet damit zum einen der vorherrschenden Kritik am partialanalytischen Charakter vieler Internationalisierungstheorien, die sich nur auf Teilaspekte des Prozesses fokussieren (beispielsweise die Produktlebenszyklus- oder die Wettbewerbstheorien). Diese treten nicht nur in Theorien zum Internationalen Management auf und ziehen meist die Forderung nach integrierten Theorien nach sich, der Kutschker mit seinem Ansatz nachzukommen versucht. Zum anderen ist er nicht der Ansicht, dass eine integrierte Theorie sämtliche Fragestellungen zum Internationalen Management beantwor-

---

612 Kutschker (1996), S. 12.

613 Vgl. Kutschker (1993, 1994, 1995 und 1996) sowie Kutschker/Bäurle (1997) und Kutschker et al. (1997). Eine ausführliche Darstellung beinhaltet das umfassende Werk zum Internationalen Management von Kutschker/Schmid (2006). Vgl. Macharzina/Wolf (2005), S.943.

614 Vgl. Kirsch (1984), S. 269f., ebenda S. 443, ebenda S. 504ff, ebenda S. 626ff. sowie Kutschker/Bäurle (1997), S. 109.

615 Zur Thematisierung der Zeit als Teilproblem im Fokus von Kutschker’s Ansatz vgl. auch die Argumentation von Swoboda (2002), S. 122. Die knappe Ressource Zeit ist zentraler Bestandteil des Managements von Prozessen, die Kutschker/Schmid (2006) ausführlich behandeln (vgl. Kutschker/Schmid (2006), S. 1070ff.) sowie im Rahmen dieser Arbeit in Abschnitt 2.2.1 Die Zeit.

616 Kutschker (1994), S. 225.

ten können muss, da diese an der Komplexität der Modellannahmen zwangsläufig scheitern würde.<sup>617</sup>

Die zentrale Annahme im ‚3-E-Modell‘ ist eine differenzierte Betrachtung des Internationalisierungsprozesses, da es nämlich unzureichend ist, eine einzige Sichtweise der Internationalisierung zu verfolgen:

„There is no such thing as „the” internationalization process of the firm. Instead, three process categories can be identified which vary in the way they can be managed.“<sup>618</sup>

Durch die Betrachtung verschiedener Ebenen der Internationalisierung werden voluntaristische und deterministische Elemente verknüpft, wodurch der Ansatz zu einem komplexeren und realistischeren Verständnis des Internationalisierungsprozesses eines Unternehmens beitragen soll.<sup>619</sup>

### 3.7.1 Der internationale Fingerabdruck

Kutschker begreift die Internationalisierung als multidimensionales Phänomen und führt sie auf drei grundlegende Stoßrichtungen zurück:<sup>620</sup>

Anzahl und geographisch-kulturelle Distanz der Länder  
Art und Umfang der Wertschöpfung  
Ausmaß der Integration

Diese Indikatoren sind in der Internationalisierungsliteratur nicht neu, aber stellen für Kutschker den ‚kleinsten gemeinsamen Nenner‘<sup>621</sup> dar, um die Internationalisierung eines Unternehmens zu begreifen. Übereinstimmend mit den klassischen behavioristischen Theorien ist die Internationalität eines Unternehmens auch in Kutschker’s Ansatz umso höher, in je mehr Ländern das Unter-

---

617 Vgl. Kutschker (1994), S. 224., Kutschker kritisiert etwa das durch die Befassung mit lediglich einer Perspektive der Internationalisierung entstandene ‚Begriffswirrwarr‘ und versucht mit seinem Beitrag die Erstellung eines systematisierten Bezugsrahmen (vgl. Kutschker (1995), S. 648).

618 Kutschker et al. (1997), S. 101.

619 Vgl. Kutschker/Bäurle (1997), S. 110.

620 Vgl. Kutschker (1995), S. 648f. sowie Kutschker/Bäurle (1997), S. 104ff.

621 Vgl. Kutschker/Schmid (2006), S. 319.

nehmen präsent ist und je größer die geographisch-kulturelle Distanz ist.<sup>622</sup> Die Intensität der internationalen Geschäftstätigkeit wird durch die Art und den Umfang der Wertschöpfung im Ausland ersichtlich. Die Internationalität ist dann umso größer, je größer und variantenreicher die Wertschöpfung ist.<sup>623</sup> D.h. ein Exportunternehmen ist demnach weniger internationalisiert als etwa ein Unternehmen mit Produktionsstätten in ausländischen Märkten. Kutschker greift damit auf das Konzept von Porter<sup>624</sup> zurück, differenziert dieses aber nach primären Wertschöpfungsaktivitäten wie Einkauf, Forschung und Entwicklung, Produktion, Logistik bis hin zum Verkauf und sekundären, unterstützenden Wertschöpfungsaktivitäten, zu denen er etwa das Personalmanagement, das Rechnungswesen oder das Controlling zählt.<sup>625</sup> In die Betrachtung des ‚internationalen Fingerabdrucks‘ findet jedoch nur das Spektrum der primären Wertschöpfungsaktivitäten Eingang.

Schließlich wird als dritte Dimension die Integration der internationalen Aktivitäten innerhalb eines Unternehmens herangezogen, die angibt, wie die Wertschöpfungsaktivitäten über verschiedene Länder hinweg geführt werden.<sup>626</sup> Dabei ist z.B. eine Koordination der Beteiligungen in Form einer Finanzholding als weniger internationalisiert zu sehen als etwa die Führung einer komplexen transnationalen Organisation. Je integrierter die internationalen Aktivitäten des Unternehmens sind, desto wichtiger werden Themen wie eine gemeinsame Unternehmenskultur und die Schaffung gemeinsamer Kontexte als Integrationsinstrumente, da internationale Arbitrage- und Leverageeffekte ermöglicht werden sollen.<sup>627</sup> Das Ausmaß der Integration wird anhand von vier Dimensionen festgemacht:<sup>628</sup> erstens, der Intensität des unternehmungsinternen Ressourcenflusses zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften und innerhalb der Gesamtheit der Auslandsbeteiligungen, zweitens der Anzahl von Abstimmungspartnern und der Intensität der Abstimmungsaktivitäten, drittens des Ausmaßes der eingebauten Flexibilität, welche erst Produktionsverlagerungen, Informationsaustausch, Finanzarbitrage oder Just-in-Time-Produktion zur Erzielung von Kostenvorteilen auf internationalem Niveau ermöglicht und viertens wird die Ausprägung ge-

---

622 Vgl. Kutschker/Schmid (2006), S. 319ff. Siehe dazu den Ansatz von Aharoni (1966) in Abschnitt 3.3 sowie zum Konzept der psychischen Distanz in Abschnitt 3.4.

623 Vgl. Kutschker (1995), S. 649.

624 Siehe dazu Porter (1989).

625 Vgl. Kutschker/Schmid (2006), S. 321.

626 Vgl. Kutschker/Schmid (2006), S. 323.

627 Vgl. Kutschker (1995), S. 649.

628 Vgl. Kutschker/Bäurle (1997), S. 107, Kutschker/Schmid (2006), S. 323f.

meinsamer Kontexte, d.h. die Homogenität der Tiefenstrukturen bzw. der Unternehmenskultur herangezogen.

Der ‚internationale Fingerabdruck‘, der auch als ‚Internationalisierungsgebirge‘ bezeichnet wird<sup>629</sup>, resultiert aus der Kombination der drei Dimensionen. Anhand der Topographie kann dann für einen bestimmten Zeitpunkt das Ausmaß der Internationalität abgelesen werden. Abbildung 26 illustriert dies für ein beispielhaftes Unternehmen. Das Internationalisierungsgebirge dient als Bezugssystem zur Erfassung des multidimensionalen Phänomens der Internationalisierung und erhebt nicht den Anspruch einer exakten Messung der drei Dimensionen bzw. kann auch nicht weiterhelfen, ob Internationalisierung per se zu Effizienzen, höheren Gewinnen oder irgendeiner anderen Art von Fortschritt geführt hat.<sup>630</sup>

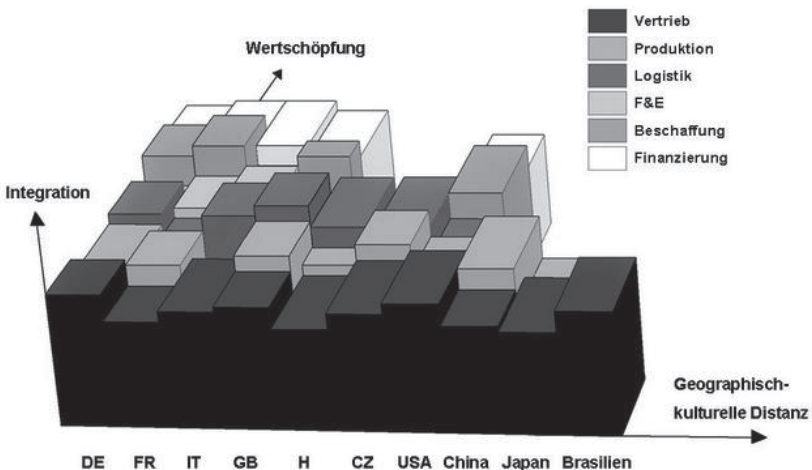


Abbildung 26: Internationaler Fingerabdruck (in Anlehnung an: Kutschker (1995), S. 650, Ergänzung des Wertschöpfungsbereichs ‚Finanzierung‘)

629 Vgl. Kutschker (1995), S. 649.

630 Vgl. Kutschker/Bäurle (1997), S. 108.

Betrachtet man den internationalen Fingerabdruck im Zeitablauf wird eine dem Ansatz inhärente vierte Dimension, nämlich die Geschwindigkeit ersichtlich.<sup>631</sup> Diese dynamische Dimension „kann selbst Gegenstand strategischer Überlegungen sein.“<sup>632</sup> Diesen Aspekt greifen Kutschker und Bäumle in weiterführenden Diskussionen zu den Internationalisierungsstrategien auf, die sie als äußerst eng verwoben mit der Internationalität des jeweiligen Unternehmens sehen.<sup>633</sup> Die Unternehmensinternationalisierung drückt sich demnach in einer dynamischen Betrachtungsweise durch die Veränderung des ‚internationalen Fingerabdrucks‘ aus, d.h. in einem Anstieg in Bezug auf die Anzahl und die geografisch-kulturelle Distanz zu ausländischen Märkten, dem Ausmaß der Wertschöpfung in diesen Märkten und dem Grad der Integration von Geschäftsaktivitäten.<sup>634</sup>

### 3.7.2 Typologie des Internationalisierungsprozesses

In einer früheren Version unterscheidet Kutschker (1) den langfristigen Internationalisierungsprozess (internationale Evolution), (2) Internationalisierungsepisoden und (3) internationale Geschäftsprozesse, die aus bereichsübergreifenden Teilprozessen bestehen und beispielsweise den gesamten Produktentwicklungs- oder Auftragsabwicklungsprozess beinhalten.<sup>635</sup> Diese ursprüngliche Einteilung von Kutschker wurde weiter verfeinert und differenziert in (1) internationale Evolution, (2) internationale Episoden und (3) internationale Epochen, welche die Dimensionen des ‚3-E-Modells‘ konstituieren. Insbesondere die Evolution und die Episoden erhielten gegenüber der ursprünglichen Version eine etwas abgewandelte Bedeutung, da sie nicht nur an der betrachteten Zeitdauer, sondern anhand der Reichweite und der Intensität des organisationalen Wandels festgemacht wurden.<sup>636</sup> Die Reichweite wird daran erfasst, wie viele Geschäftsprozesse vom Wandel betroffen sind. Die Intensität wird daran abgestuft, je nachdem Veränderungen auf der Oberflächen- und/oder auf der Tiefenstruktur stattfinden.

---

631 Vgl. Kutschker (1995), S. 650.

632 Kutschker (1995), S. 650.

633 Entsprechend der drei Dimensionen werden Länderstrategien (Zielmarkt- und Markteintrittsstrategien), Globalisierungsstrategien und Integrationsstrategien (Strategien der operationalen Flexibilität und Strategien internationaler Orientierung) unterschieden. Siehe dazu genauer Kutschker (1995), S. 651ff, Kutschker/Bäumle (1997), S. 110ff. sowie Kutschker/Schmid (2006), S. 809ff.

634 sowie Abschnitt 2.4.

635 Vgl. Kutschker (1994), S. 235f.

636 Vgl. hierzu ausführlich die Darstellung der ursprünglichen Unterteilung von Bäumle (1996), S. 32ff.

den.<sup>637</sup> Die drei Prozesstypen der Internationalisierung sind in Abbildung 27 dargestellt.

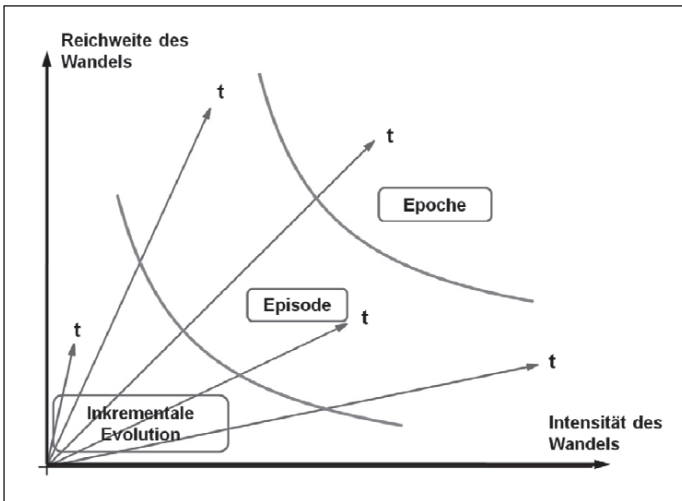


Abbildung 27: Drei Prozesstypen der Internationalisierung (in Anlehnung an: Kutschker (1996), S. 27)

Da es ‚den‘ charakteristischen Internationalisierungsprozess nicht gibt, können neben Reichweite und Intensität des Wandels darüber hinaus noch anhand der Geschwindigkeit und Dauer der stattfindenden Veränderungen sowie der Relevanz, die diese für das individuelle Unternehmen haben, unterschiedliche Arten von Internationalisierungsprozessen festgemacht werden, welche in ihren jeweiligen Ausprägungen die von Kutscher identifizierten drei „E“s charakterisieren.<sup>638</sup> Unter ‚Geschwindigkeit‘ wird die Verlaufsform der Internationalisierung verstanden, die also sowohl inkrementelle als auch sprunghafte Entwicklungen beinhaltet. Ob eine Veränderung innerhalb weniger Stunden oder über Jahre hinweg stattfindet, wird über die ‚Dauer‘ erfasst. Schließlich drückt sich der subjektivistische Charakter dieses Ansatzes bereits in der Definition des Internationalisierungsprozesses über die ‚Relevanz‘ aus, die die Internationalisierungsaktivität für das jeweilige Unternehmen hat und zwar unter Zugrundelegung eines ‚Empfindungskontinuums‘ von minimal bis äußerst wichtig.<sup>639</sup>

637 Vgl. Kutschker et al. (1997), S. 103f.

638 Vgl. Kutschker (1995), S. 648ff, Kutschker (1996), Kutschker et al. (1997), S. 104.

639 Vgl. Kutschker et al. (1997), S. 104.

Das ‚3-E-Modell‘ begreift die Internationalisierung als einen

„kontinuierlichen, inkrementalen und evolutionären Prozess [die Evolution, Anmerkung d. Verf.],

der auch Wechsel von kontinuierlichen und diskontinuierlichen Phasen beinhaltet [die Episode, Anmerkung d. Verf.] und

an Unternehmungszielen ausgerichtet werden kann [die Epoche, Anmerkung d. Verf.].[alle Hervorhebungen i. O.]“<sup>640</sup>

Die drei Prozessarten werden im Folgenden charakterisiert.

### 3.7.2.1 Die internationale Evolution

Die internationale Evolution hat inkrementellen Charakter, d.h. sie verläuft langsam, zunächst einmal ‚richtungslos‘ und setzt sich aus einer Vielzahl kleinerer Internationalisierungsschritte zusammen.<sup>641</sup> Der internationale Fingerabdruck des Unternehmens verändert sich graduell, etwa durch die Akquisition neuer internationaler Kunden, die Erhöhung der Marktanteile im Ausland oder des Vertriebs in bestimmten Tochtergesellschaften.<sup>642</sup> Kutschker führt in diesem Zusammenhang die Ausgestaltung operativer Geschäftsprozesse an, die die Mitarbeiter in ihrem Verantwortungsbereich stets optimieren und die als Resultat teils stärker internationalisiert bzw. international verflochten sind, als es etwa die strategische Grundhaltung des Unternehmens zum Ausdruck bringt.<sup>643</sup> Somit findet internationale Evolution fast permanent statt, ist jedoch nur begrenzt steuerbar, da eine zentrale Führung der inkrementellen Prozesse aufgrund der großen Anzahl als unrealistisch gesehen wird.<sup>644</sup> Die Gesamtheit der Schritte, d.h. die Summe der inkrementalen Veränderungen von Teilstrukturen und Teilprozessen, führt zu einer erkennbaren Veränderung der Internationalität des Unternehmens und wird von einer kontinuierlich lernenden Organisation begleitet.<sup>645</sup>

---

640 Kutschker/Schmid (2006), S. 1080.

641 Vgl. Kutschker et al. (1997), S. 104f., Kutschker (1996), S. 12ff. Als Beschreibungsmodell dient das Modell der biologischen Evolution, welches in der Prozessforschung als evolutionäres Prozessmodell aufgegangen ist und Veränderungen auf Versuch und Irrtum durch Variation, Selektion und Retention beschreibt. Siehe dazu genauer Abschnitt 2.3.2 Prozesstheorien.

642 Vgl. Kutschker et al. (1997), S. 105.

643 Vgl. Kutschker (1994), S. 237.

644 Vgl. Kutschker/Schmid (2006), S. 1089.

645 Vgl. Kutschker (1996), S. 12f.

Kutschker unterstützt die Argumentationen der inkrementellen Internationalisierung der Uppsala Schule von Johanson/Vahlne (1977, 1990), die er als eine „realistische Beschreibung der Unternehmensinternationalisierung“<sup>646</sup> aufgrund des kontinuierlichen Wechselspiels von Wissensaneignung und Ressourcenbindung im Zusammenhang mit fremden Märkten, erachtet. Er konstatiert jedoch, dass der organisationale Wandel der internationalen Evolution, d.h. die Beeinflussung der Tiefenstruktur, geführt werden kann und zwar indirekt über

die Vorgabe genereller Maximen (Ziele, Strategien und Grundsätze) sowie Leitbilder, durch den Entwurf strategischer Szenarien, durch vorgelebte Internationalität seitens der Geschäftsführung und Kommunikation an die Öffentlichkeit, um eine verstärkte Innenwirkung zu erzeugen, sowie die Schaffung zusätzlicher Diskussions- und Entscheidungsarenen, wie z.B. monatliche Bilanzsitzungen, Vertriebsleitertreffen, Gesellschafterausschüsse oder auch Informationsaustausch in Quality Circles.<sup>647</sup>

### 3.7.2.2 Die internationale Episode

Unter internationalen Episoden werden Zeitperioden verstanden, in denen sich die Internationalität des Unternehmens in relativ kurzer Zeit in großem Ausmaß verändert. Dies kann sowohl ein sprunghafter Anstieg der Internationalisierung als auch eine Phase größerer De-Internationalisierung sein.<sup>648</sup> Internationale Episoden betreffen größere Teile der Organisation bzw. das gesamte Unternehmen.<sup>649</sup> Für Kutschker sind Episoden die Umsetzung „strategischer Programme“, die für die weitere Entwicklung des Unternehmens von Bedeutung sind, d.h. aus der konzeptionellen Gesamtsicht der Internationalisierungsstrategie abgeleitete konkrete Handlungsschritte zum Ausbau der internationalen Präsenz. Als Beispiele führt er u.a. Eintritte in Ländermärkte, die Intensivierung des Engagements in einzelnen Ländern, Akquisitionen, Gründungen, internationale Umorientierungen aber auch strategische Programme für einzelne Unternehmensfunktionen wie das Marketing, die Finanzierung, die Produktion etc. an.<sup>650</sup> Internationale Episoden sind abrupte Veränderungen, welche neuartig, komplex und ungewöhnlich sind und dadurch zu tiefen Einschnitten in die bestehenden Organisationsstrukturen und Prozessabläufen primär auf der Oberflächenstruktur des

---

646 Kutschker (1996), S. 14.

647 Vgl. Kutschker (1996), S. 14f. sowie ausführlicher in Kutschker/Schmid (2006), S. 1091ff.

648 Vgl. Kutschker/Schmid (2006), S. 1121.

649 Vgl. Kutschker et al. (1997), S. 105f.

650 Vgl. Kutschker (1994), S. 235.



Unternehmens führen.<sup>651</sup> Dazu zählt auch etwa die Umstellung der Rechnungslegung von nationalem HGB auf internationale Bilanzierungsstandards.<sup>652</sup> Allerdings ist der Begriff der Internationalisierungsepisode im Vergleich zur Evolution nicht so eindeutig zu erfassen, da Kutschker inkrementelle Veränderungen der Ebene der Evolution zuordnet, behavioristische Theorien aber beispielsweise auch Akquisitionen und den Eintritt in neue Ländermärkte als inkrementell begreifen.<sup>653</sup> Entscheidend ist dabei die Betrachtungsebene, die in den beiden Ansätzen unterschiedlich ist. Das Uppsala-Modell sieht den Internationalisierungsprozess als Ganzes, Kutschker betrachtet die Episode separat.<sup>654</sup> Damit wird auch eine dem Modell in der Theorie bereits inhärente Problematik deutlich, nämlich die Abgrenzung von Episoden bzw. Evolution und Episode. Diese muss kontextabhängig getroffen werden bzw. liegt vielmehr im Ermessen des Forschers.<sup>655</sup>

Kutschker legt der internationalen Episode ein eher dialektisches Prozessverständnis<sup>656</sup> zugrunde, das vergleichbar ist mit dem ‚quantum change‘ des GAINS-Paradigmas von Macharzina/Engelhard.<sup>657</sup> Auch hier wird von einer Steuerbarkeit der Episode im Gegensatz zu aus Spannungszuständen herbeigeführten Veränderungen ausgegangen, die folgendermaßen konkretisiert werden:

die inhaltliche Erarbeitung von Problemlösungen für Internationalisierungsepisoden, beispielsweise neue Aufbau- und Ablaufstrukturen einer erfolgreich operierenden Akquisition, die Gestaltung neuer Systemstrukturen für die Vertriebsaufnahme in neuen Ländermärkten, die konkreten Schritte zur Abwehr einer feindlichen Übernahme, etc.<sup>658</sup>

die Führung des Episodenverlaufes selbst, d.h. die Gestaltung der Teilprozesse und der Aktivitäten im Zeitablauf. Kutschker/Schmid (2006) führen als Referenz für einen typischen Prozessverlauf die fünf Phasen eines möglichen Phasenverlaufes von Fusionen nach Müller-Stewens/Lechner (2005) an, die für

---

651 Vgl. Kutschker/Schmid (2006), S. 1121.

652 Vgl. Kutschker/Schmid (2006), S. 1083.

653 Siehe Abschnitt 3.4

654 Vgl. hierzu auch die Argumentation von Swoboda (2002), S. 127.

655 Vgl. Bäurle (1996), S. 141.

656 Siehe genauer Abschnitt 2.3.2.

657 Vgl. Kutschker (2006), S. 1123 sowie siehe genauer Abschnitt 3.6.

658 Vgl. Kutschker/Schmid (2006), S. 1124.

einzelne Phasen sogar eine zeitliche Aufteilung vorgenommen haben.<sup>659</sup> Einzelne Teilphasen werden jedoch nicht genau voneinander abgetrennt und es mangelt an einer Operationalisierung der Verlaufsform.

die Schaffung der Anschlussfähigkeit von Oberflächen- und Tiefenstruktur des neuen Systems, insbesondere bei heterogenen Tiefenstrukturen.<sup>660</sup>

die Führung des Prozessumfeldes, insbesondere der knappen personellen und finanziellen Ressourcen. Abhängig von der finanziellen Ausgangssituation muss die Zuführung von neuem Eigen- und/oder Fremdkapital bzw. die Umschichtung von finanziellen Mitteln zwischen verschiedenen internen Projekten in die Wege geleitet werden.<sup>661</sup>

### 3.7.2.3 Die internationale Epoche

Internationale Epochen stellen langjährige Unternehmenstransitionen dar und beinhalten sowohl evolutionäre Internationalisierung als auch internationale Episoden.<sup>662</sup> Eine internationale Epoche ist durch ein spezifisches Muster sowie einer zugrundeliegenden konzeptionellen Gesamtsicht, welche den Strom an internationalen Aktivitäten in einer Periode leitet, charakterisiert. Beispielsweise kann der Internationalisierungsprozess über mehrere Jahre von einer internationalen Akquisitionsstrategie dominiert sein, die in den folgenden Jahren in ein Muster aus Konsolidierung und Integration resultiert. Aber auch ein neuer Vorstandsvorsitzender kann eine neue ‚Ära‘, d.h. Epoche der Internationalisierung einläuten.<sup>663</sup> Internationalisierungsepochen benötigen viele Jahre oder gar Jahrzehnte, da sie tiefgreifende Veränderungen der Tiefenstruktur des Unternehmens impliziert, die mit langwierigen Lernprozessen der Organisation einhergehen.<sup>664</sup> Internationale Epochen sind Ausdruck der Internationalisierung der Gesamtorganisation, die sich z.B. in der über einen längeren Zeitraum beobachtbaren Abfolge von Markteintritten, im gezielten Ausbau des langfristigen Engagements in Kernmärkten oder etwa in der Veränderung des Typus der internationalen Unternehmung, z.B. von einem nationalen zum internationalen oder hin zum globa-

---

659 Vgl. Kutschker (1996), S. 19f., Kutschker/Schmid (2006), S. 1126ff. sowie Müller-Stewens/Lechner (2005), S. 432ff.

660 Vgl. Kutschker (1996), S. 20.

661 Vgl. Kutschker/Schmid (2006), S. 1131., Kutschker et al. (1997), S. 114f.

662 Vgl. im Folgenden Kutschker et al. (1997), S. 106.

663 Vgl. Kutschker et al. (1997), S. 106.

664 Vgl. Kutschker (1996), S. 23.

len Unternehmen manifestieren.<sup>665</sup> Die zugrundeliegende konzeptionelle Gesamtsicht sollte bei der Betrachtung der internationalen Epoche eher zu einem kontinuierlichen Verlauf der Internationalisierung des Unternehmens führen und somit eher den Aussagen der Uppsala-Schule nach Johanson und Vahlne entsprechen.<sup>666</sup> Die bereits bei der internationalen Episode erwähnte Abgrenzungsproblematik trifft auch bei der Epoche zu.

„Whereas international evolution is omnipresent in MNCs [*multinational companies, Anmerkung d. Verf.*], episodes and epochs are not necessarily found in the course of internationalization. To clarify the statement, firms can internationalize without episodes and without epochs but not without international evolution.“<sup>667</sup>

Die Führung der Internationalisierungsepochen ist bewusst ‘top-down’ und kann vage Zielsetzungen wie ‚Weltmarktführerschaft‘ oder ‚Marktführer in Region XY‘ beinhalten, sodass für die konkrete Umsetzung ein großer Raum an Möglichkeiten offengehalten werden kann. Auch hier kommt dem Management bzw. der Planung knapper Ressourcen eine große Bedeutung zu.<sup>668</sup> Im Vordergrund stehen die zeitliche und kausale Vernetzung von Internationalisierungsstrategien bzw. Episoden. Beispielsweise kann eine Markteintrittsstrategie in Form eines Joint-Ventures mit einem ausländischen Partner eine Episode darstellen, welche bereits mit der Idee der 100%igen Übernahme nach erfolgreicher Zusammenarbeit verbunden sein kann. Dies würde ein Beispiel für eine durch eine konzeptionelle Gesamtsicht geleitete Epoche bestehend aus zwei Episoden darstellen.<sup>669</sup>

Eine Kernaussage dieses Ansatzes ist, dass Internationalisierungsprozesse in allen Phasen direkt oder indirekt gesteuert bzw. geführt werden können und sollen. Dadurch ergeben sich unterschiedliche Handlungsempfehlungen für das Management je nachdem, ob die Internationalisierungsaktivität die sichtbare

---

665 Vgl. Kutschker/Schmid (2006), S. 1084f., Kutschker (1996), S. 23f., Kutschker (1994), S. 235.

666 Vgl. Kutschker (1994), S. 235.

667 Kutschker et al. (1997), S. 106.

668 Vgl. Kutschker (1996), S. 23ff.

669 Vgl. Kutschker/Schmid (2006), S. 1158. Zu den Leitmotiven des Epochenmanagements sowie der zeitlichen Abfolge bzw. der Gestaltung von strategischen Zugfolgen und den damit verbundenen Limitationen wird auf Kutschker/Schmid (2006), S. 1160ff. verwiesen.

Oberflächen- oder die unsichtbare Tiefenstruktur der Organisation verändert.<sup>670</sup> Zudem rückt das Zeitmanagement in den Vordergrund der Betrachtung, in dessen Rahmen etwa Prozesskonstellationen, -abfolgen und -geschwindigkeiten geplant werden müssen.<sup>671</sup> Es kann daher von einem Führungsmodell gesprochen werden, da Teile des evolutionären Managementansatzes auf die Internationalisierung von Unternehmen übertragen werden und somit folglich nicht Fragestellungen zur Wahl der Markteintrittsalternative, die Wettbewerbsstrategien oder Marktbearbeitung im Vordergrund stehen.<sup>672</sup>

### 3.7.2.4 Zusammenfassende Darstellung von Evolution, Episode und Epoche

Zusammenfassend sind die wesentlichen Charakteristika der internationalen Evolution, Episode und Epoche, welche Kutschker und Schmid in der Weiterentwicklung des Ansatzes v.a. unter Rückgriff auf die allgemeine Prozessforschung<sup>673</sup> in Tabelle 9 dargestellt. Die fehlende Trennschärfe zwischen den einzelnen Phasen ist – wie auch in Kutschker's Originalversion – durch strichlierte Linien markiert.<sup>674</sup> Die Autoren betonen zudem, dass die Merkmalskombinationen als vorläufig zu betrachten sind und einer empirischen Analyse unterzogen werden müssen.<sup>675</sup>

---

670 Kutschker/Schmid (2006) beschäftigen sich umfassend mit der Steuerung der Prozessparameter der drei Phasen, welche auch konstituierend für die vorgenommene Charakterisierung bzw. Abgrenzung der ‚3-E's‘ sind (vgl. Kutschker/Schmid (2006), S. 1086ff.).

671 Vgl. Kutschker et al. (1997), S. 103.

672 Vgl. Swoboda (2002), S. 122.

673 Vgl. etwa Ropo et al. (1997), Pettigrew et al. (1992), Dawson (1997) und Hinings (1997).

674 Vgl. Kutschker/Schmid (2006), S. 1087f.

675 Vgl. Kutschker/Schmid (2006), S. 1086.

Merkmale der Prozessmechanik	Evolution	Episode	Epoche
<b>Prozessinhalte</b>			
Prozessebene	Niedrig	Teilprozess mit eigener Hierarchie	Entwicklung der Unternehmung
Prozessreichweite	Gering (kleine Teile des Unternehmens)	Mittel bis groß (z.B. Sparten)	Groß (Unternehmen und Umfeld)
Handlungsalternativen	Nahe am Bekannten, zufällig	Neuartig, komplex	Strategien der Internationalisierung, Stoßrichtungen
Intensität des organisationalen Wandels	– Gering – Tiefenstruktur erzeugt Oberflächenstruktur	– Mittel bis groß – Partielle Unvereinbarkeit von Oberflächen- und Tiefenstruktur	– Groß – Höherentwicklung der Tiefenstruktur
<b>Prozessumfeld</b>			
Prozesse im Umfeld	unbedeutend; wichtig ist die Gesamtheit aller Schritte	Starker Einfluss interner und externer Prozesse	Langfristige Ko-Evolution mit dem Umfeld
Netzwerke im Umfeld	Mikronetzwerke	Mesonetzwerke	Makronetzwerke
Ressourcen, Potentiale im Umfeld	Fähigkeiten individueller Manager	Potentiale als Voraussetzung	Potentialaneignung steuerbar
<b>Kernprozess</b>			
Prozessstruktur	Versuch & Irrtum	Ordnung von Teilprozessen	Reihung von Episoden
Allokation von Zeit – Dauer – Zeitbudget – Prozessmuster – Synchronisation – Soziales Zeitverständnis	– kurz – unwichtig – Frequenz wichtig – unwahrscheinlich – individuell	– Monate – kritisch – unwichtig – mit parallelen Prozessen – interaktiv	– Jahre – variierend – Zyklus – mit Umfeld – unwichtig
Prozesslogik	Modifizierend	Vielfältig	kumulierend

*Tabelle 9: Charakterisierung von Evolution, Episode und Epoche (in Anlehnung an Kutschker/Schmid (2006), S. 1088)*

Der Zusammenhang zwischen den drei Phasen wird anhand eines fiktiven Internationalisierungsprozessverlaufes im Zeitablauf graphisch dargestellt (siehe Abbildung 28). Die zick-zack Linie der internationalen Evolution verläuft durchgängig und anhand von sprunghaften Veränderungen können internationale Episoden festgemacht werden. Die Abgrenzung von Epoche 1 und 2 erfolgt jedoch mehr oder weniger illustrativ. Epoche 1 beinhaltet zwei Episoden plus inkrementellen Verlauf und Epoche 2 ist charakterisiert durch vorrangig evolutionäre Internationalisierung mit einer internationalen Episode. Die Abgrenzung könnte etwa den Übergang von einem Exportunternehmen zu einem internationalen Produktionsunternehmen markieren.

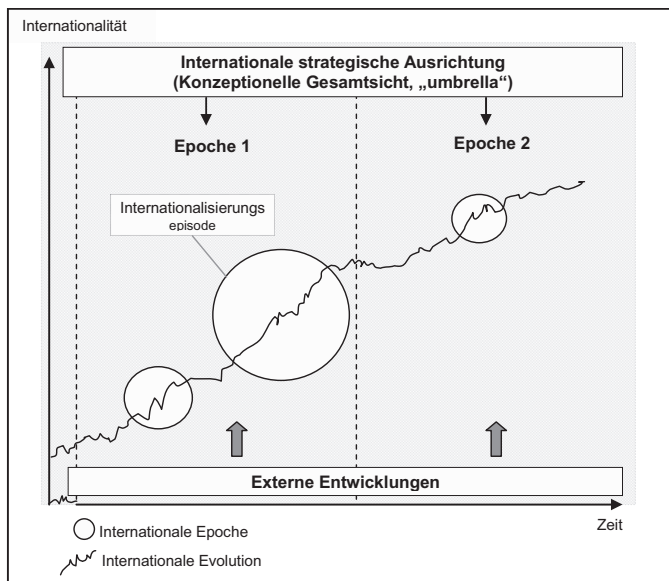


Abbildung 28: Prozessstrilogie der Internationalisierung (in Anlehnung an: Kutschker et al. (1997), S. 107 und Bäumle (1996), S. 179).

### 3.7.3 Erweiterungen durch Bäumle

Iris Bäumle erweiterte Kutschker's Ansatz im Rahmen ihrer Dissertation insbesondere auf der theoretischen Ebene, indem sie die Frage stellt, inwieweit der Internationalisierungsprozess das Ergebnis bewusster strategischer Planung ist bzw. inwieweit er aus dem Zusammenspiel unbewusster Kräfte resultiert.<sup>676</sup> Sie baut auf dem Ansatz der geplanten Evolution von Kirsch (1984) auf, welcher die prinzipielle Steuerbarkeit der Unternehmensentwicklung fordert und daraus die Wichtigkeit der Formulierung der konzeptionellen Gesamtsicht („umbrella strategy“) ableitet<sup>677</sup> und integriert einerseits den logischen Inkrementalismus von Quinn<sup>678</sup> und andererseits den deliberaten-emergenten Strategiebegriff von Mintzberg<sup>679</sup>.

676 Vgl. Bäumle (1996), S. 152 sowie im Folgenden Bäumle (1996), S. 153ff.

677 Vgl. Kirsch (1984), S. 504ff., Kirsch (1990), S. 243ff., S. 330ff., S. 356ff. und S. 364ff.

678 Vgl. etwa Quinn (1978, 1980 und 1984).

679 Vgl. Mintzberg (1987), Mintzberg/Waters (1984).

Quinn attestiert inkrementellen Prozessen, die vom Management nur begrenzt steuerbar sind, eine zugrundeliegende Logik. Diese folgt aus einem groben Konzept und kann in konkrete Aktionsschritte übersetzt werden.<sup>680</sup>

„Effective strategies tend to emerge from a series of “strategic subsystems”, each of which attacks a specific class of strategic issue (e.g., acquisitions, divestitures, or major reorganizations) in a disciplined way, but which is blended incrementally and opportunistically into a cohesive pattern that becomes the company’s strategy. [...] Such incrementalism is not “muddling”. [alle Hervorhebungen i.O.]”<sup>681</sup>

Für den Internationalisierungsprozess heißt dies nach Bäumle (1996), dass die Internationalisierung weitgehend inkrementell und unbeeinflussbar verläuft, jedoch einer vorgegebenen internationalen strategischen Stoßrichtung folgt, die so spät wie möglich in konkrete Schritte übersetzt werden soll. Als Beispiel führt sie die Verabschiedung einer Reihe von Akquisitions- oder Joint-Venture-Strategien für die Bearbeitung bestimmter Märkte an, deren Umsetzungsdetails erst zu einem späteren Zeitpunkt festgelegt werden.<sup>682</sup>

Eine strategische Leitlinie (‘umbrella strategy’) im Rahmen der Unternehmensentwicklung akzentuiert auch Mintzberg und differenziert nach ‘intendierter’ und ‘realisierter’ Strategie im Spannungsfeld zwischen Lernen und Kontrolle.<sup>683</sup>

„In practice, of course, all strategy making walks on two feet, one deliberate, the other emergent. For just as purely deliberate strategy making precludes learning, so purely emergent strategy making precludes control. Pushed to the limit, neither approach makes much sense. Learning must be coupled with control.”<sup>684</sup>

Bäumle (1996) hebt insbesondere die Unterscheidung zwischen beabsichtigter und tatsächlich beobachtbarer Internationalisierungsstrategie als Perspektivendifferenzierung hervor, da aus einer Außenperspektive nur die realisierte Internationalisierungsstrategie wie sie etwa von Johanson und Vahlne beschrieben wurde<sup>685</sup> erkennbar ist, während die konzeptionelle Gesamtsicht als intendierte Strategie nur intern bekannt ist. Das heißt, dass in einer langfristigen Be-

---

680 Vgl. Quinn (1978), S. 19.

681 Quinn (1978), S. 8.

682 Vgl. Bäumle (1996), S. 164f.

683 Vgl. Mintzberg/Waters (1985), Mintzberg (1987).

684 Mintzberg (1987), S. 69.

685 Siehe Kapitel 3.4.

trachtung die ‚umbrella‘-Strategie als Ausdruck von Globalisierungs-, Transnationalisierungs- oder Lokalisierungsstrategien bzw. auch De-Internationalisierungen ersichtlich sind, während sich konkrete kurz- bis mittelfristige Aktivitäten, etwa Markterschließungen oder Akquisitionen, in einzelnen Episoden manifestieren.<sup>686</sup> Die Unterscheidung zwischen Internationalisierungsstrategie und Internationalisierungsprozess wird damit aufgehoben, da die realisierte Internationalisierungsstrategie gleich dem beobachteten Internationalisierungsprozess ist.<sup>687</sup>

Durch die Integration der drei Konzepte erfolgt eine stärkere Betonung der lernenden Organisation, vor allem in Bezug auf inkrementelle Veränderungen im Rahmen des Internationalisierungsprozesses und damit eine voluntaristisch geprägte Betrachtungsweise. Bärle leitet zudem die bewusste Steuerbarkeit der verschiedenen Prozesse ab, die Kutschker in seinen späteren Arbeiten in die Charakterisierung weiterentwickelt hat (siehe Tabelle 9).

Schließlich thematisiert Bärle (1996) auch die Einnahme einer subjektivistischen vs. objektivistischen Position in der Betrachtung des Internationalisierungsprozesses ein und stützt sich schließlich auf den interpretativen, dynamischen Ansatz von Weick, der sich durch ein Denken in Prozessen, in kausalen Schleifen sowie in Interdependenzen auszeichnet.<sup>688</sup> Bärle würdigt die interpretative Komponente sowie subjektivistische Sichtweise für die Betrachtung des Internationalisierungsprozesses für die Definition bzw. Abgrenzung von Episoden und die subjektive Empfindung der kulturellen Distanz von Ländermärkten, die Lernorientierung, den Fokus auf wechselseitige Beziehungen und die Ablehnung rein quantitativ-empirischer Forschung.<sup>689</sup> Als Zielsetzung nennt sie „[...] den Leser dazu anzuregen, unkonventionell zu denken, Althergebrachtes in Frage zu stellen, Dinge zu verlernen und ungewöhnliche Analogien bei der Betrachtung von Internationalisierungsprozessen anzustellen“<sup>690</sup>.

### **3.7.4 Kritische Würdigung des ‚3-E-Modells‘**

Die dynamische Internationalisierungstheorie mit dem ‚3-E-Modell‘ von Kutschker und die Erweiterung von Bärle haben die Diskussion der Internatio-

---

686 Vgl. Bärle (1996), S. 167.

687 Vgl. Bärle (1996), S. 173.

688 Vgl. Weick (1995), S. 64ff. und S. 97ff.

689 Vgl. Bärle (1996), S. 196f.

690 Bärle (1996), S. 195f.



nalierungsprozessforschung neu entfacht.<sup>691</sup> Die Integration verschiedener Theoriegebilde und der explizite Bezug auf die Dynamik tragen einerseits zu einem differenzierteren Verständnis des Phänomens der Internationalisierung bei und andererseits findet die Führung der einzelnen Phasen durch die von Kutschker und Schmid vorgenommene Charakterisierung mittels Aspekten des Prozessmanagements expliziten Eingang in die Diskussion. Kennzeichnend sind zudem die Betonung des organisationalen Lernens, der subjektivistischen und unternehmensindividuellen Betrachtung sowie der Vorzug, der interpretativen<sup>692</sup> im Gegensatz zu rein quantitativen Analysen gegeben wird. Entsprechend der Grundannahmen des Modells, die einerseits aus der evolutionären Theorie von Kirsch und andererseits aus dem Gestaltansatz von Macharzina/Engelhard stammen, haben auch die in der einschlägigen Literatur entgegengebrachten Kritikpunkte Gültigkeit. Es sei an dieser Stelle jedoch auf die kritische Würdigung in vorangegangenen Kapiteln bzw. die einschlägige Literatur zugunsten einer spezifischen Würdigung dieses Ansatzes verwiesen.<sup>693</sup>

In der Literatur zur Internationalisierungsprozessforschung wird die dynamische Internationalisierungstheorie von Kutschker und Bäumle, die aus der jüngeren Forschung zur dynamischen Internationalisierungsprozessstheorie stammt, erst wenig diskutiert. Es sollen deshalb zu Beginn die Limitationen, die die AutorInnen selbst anmerken erwähnt werden und dann auf die Kritik von Swoboda (2002) und Simon (2007) eingegangen sowie eigene Punkte angeführt werden.

Kutschker und Bäumle selbst attestieren:

„Any conceptual framework reduces reality to a simplified picture and therefore „violates“ complexity in one way or the other. [...] This is also the case with our four-dimensional model [dynamisches Internationalisierungsgebirge, Anmerkung d. Verf.]. Though being more complex than many other models it still leaves several important aspects aside. [Hervorhebungen i. O.]“<sup>694</sup>

Bezüglich der vier Dimensionen, die für die Autoren lediglich einen Bezugsrahmen zur Differenzierung verschiedener Formen der Internationalisierung und zum Vergleich unterschiedlicher Unternehmen darstellen, wird die fehlende

---

691 Vgl. Swoboda (2002), S. 132.

692 „[...]“; „interpretatives Verstehen“ ist das wichtigste Erkenntnisinteresse dieses Ansatzes. [Hervorhebung i. Orig.]“ (Swoboda (2002), S. 132.

693 Siehe Abschnitt 3.7.4 sowie zur Kritik am evolutionären Management siehe Kieser/Woywode (2002), S. 275ff.

694 Kutschker/Bäumle (1997), S. 120.

Operationalisierung der einzelnen Dimensionen von vornherein konstatiert.<sup>695</sup> Zudem bleiben die Gewichtung der einzelnen Dimensionen sowie deren Zusammenhang zur Internationalität offen.<sup>696</sup> Unterschiedliche Marktbearbeitungsformen beeinflussen einerseits das Ausmaß der Integration und andererseits auch die Wertschöpfungsdimension. Es bleibt jedoch ungeklärt, welchen Beitrag sie jeweils zur Internationalität des Unternehmens haben.<sup>697</sup> Offen ist weiterhin die Fragestellung ‚welche Form trägt mehr zur Erhöhung der Internationalität bei als etwa eine andere?‘ bzw. wie sich die Internationalisierung von primären vs. sekundären Wertschöpfungsaktivitäten auf die Internationalität des Unternehmens auswirkt. Die Autoren verweisen an dieser Stelle auf die Notwendigkeit weiterführender Diskussionen.

Die Anwendbarkeit des Modells des internationalen Fingerabdrucks ist aufgrund der Dimension der Wertschöpfung im Ausland auf produzierende Unternehmen fokussiert.<sup>698</sup> Dies ist aber per se kein fundamentaler Mangel, sondern zeigt weiteren Forschungsbedarf zur Internationalisierung der in der Literatur wenig beachteten Serviceunternehmen bzw. zur Erweiterung und Integration der Forschungsergebnisse aus Untersuchungen von Serviceunternehmen in das Modell auf.<sup>699</sup> Bedeutender ist aber die Frage nach der Betrachtung der relevanten Ebene zur Erfassung des Internationalisierungsprozesses, da das Internationalisierungsgebirge sowohl für einzelne Divisionen als auch auf Gesamtunternehmensebene als auch für einzelne Teilbereiche bestimmt werden kann. Die Autoren machen keine exakten Angaben in Bezug auf die Anwendbarkeit, allerdings empfehlen Kutschker/Schmid das Internationalisierungsgebirge nicht für den gesamten Konzern, sondern für einzelnen Geschäftsfelder oder Sparten zu ermitteln.<sup>700</sup> Darin wird folglich eine Abwandlung des Begriffes ‚Internationalität‘, welcher im ‚3-E-Modell‘ nicht näher spezifiziert bzw. operationalisiert wird ersichtlich. Der Internationalisierungsprozess mit seinen drei Phasen (Evolution,

---

695 Vgl. Kutschker/Bäurle (1997), S. 108 sowie Kutschker/Schmid (2006), S. 327.

696 Vgl. Kutschker/Schmid (2006), S. 327.

697 Vgl. Kutschker/Schmid (2006), S. 328.

698 Vgl. Kutschker/Bäurle (1997), S. 121.

699 Die Dominanz in der Betrachtung des Industriesektors in der Literatur ist bereits in den verschiedenen Definitionen des internationalen Unternehmens sowie in den vorhandenen Messkonzepten ersichtlich, die sich überwiegend mit Produktionsunternehmen und deren Spezifika beschäftigen. Siehe hierzu Abschnitt 2.1.2 Definition des internationalen Unternehmens sowie Abschnitt 2.4 Messung der Internationalisierung. Zur Internationalisierung von Serviceunternehmen siehe etwa Edvardsson et al. (1993), Winsted/Patterson (1998), Roolah/Varblane (2009).

700 Vgl. Kutschker/Schmid (2006), S. 328, Kutschker/Bäurle (1997), S. 121.

Episode und Epoche, siehe Abbildung 28) wird von den beiden Autoren auf Gesamtunternehmensebene betrachtet. Dies impliziert eine einheitliches Begriffsverständnis sowie Operationalisierbarkeit von ‚Internationalität‘, das der internationale Fingerabdruck aufgrund der von den Autoren vorgeschlagenen differenzierten Ebenenbetrachtung nicht liefern kann. Swoboda (2002) konstatiert, dass aufgrund der unterschiedlichen Relevanz für die Unternehmensentwicklung eine Unterscheidung in mikroskopische Betrachtung bei Evolution oder Episode vs. makroskopischer Betrachtung bei der Epoche notwendig ist, was allerdings generell und im konkreten Fall dem Forscher überlassen ist und fordert:<sup>701</sup>

eine Abgrenzung der Episoden von der Evolution sowie die Beantwortung der Frage, ob und welche inkrementalen Internationalisierungsschritte in eine Episode resultieren,

die Abgrenzung der Episoden zu den Epochen und insbesondere die Klärung der Frage nach der ‚Zerlegbarkeit‘ der Epochen in einzelne Episoden und

die Abgrenzung verschiedener Arten von Episoden, etwa ‚intensivere‘ Episoden durch die Wahl einer völlig neuen Markteintrittsform anstelle der vertrauten.

Zusätzlich zu den von den Autoren selbst erwähnten Operationalisierungs-, Anwendungs- und Ebenendefiziten konstatiert Simon (2007) ein Erklärungsdefizit, das Aspekte wie die Zeitspanne bis zum Beginn internationaler Aktivitäten, die Gründe sowie den Zeitbedarf der Internationalisierungsschritte offen lässt sowie auch keine Angaben zur Radikalität des Prozesses und des ‚Wo, Wie und Was‘ als Dimensionen enthält<sup>702</sup>. Swoboda (2002) bezeichnet dies als mangelnde Aussagekraft zu Ursache und Wirkung im Modell, da Reichweite und Intensität des Wandels zugleich als Resultat und als Unterscheidungsmerkmal der einzelnen Phasen fungieren.<sup>703</sup>

Schließlich stellt sich die Frage nach den Implikationen aus dem Modell und welche Maßnahmen im Einzelnen durch das Management zu ergreifen sind. Einerseits gehen Kutschker/Schmid dieser Frage in der Diskussion der Führung der einzelnen Phasen nach und andererseits bleibt dies für Swoboda (2002) of-

---

701 Vgl. im Folgenden Swoboda (2002), S. 133.

702 Vgl. Simon (2007), S. 93.

703 Vgl. Swoboda (2002), S. 134.

fen, wie tief oder intensiv der Wandel sich vollzieht sowie jedenfalls die Überprüfung der empirischen Relevanz der Trilogie.<sup>704</sup>

Empirisch hat sich Baurle (1996) mit der Untersuchung von Internationalisierungsepisoden und Internationalisierungspotentialen basierend auf dem Kutschker'schen Konzept in einer langfristigen Analyse der deutschen Haushaltsgerätebranche beschäftigt.<sup>705</sup> Sie stellt dazu eine Matrix aus relativem Internationalisierungsgrad der Unternehmen und deren Internationalisierungspotential<sup>706</sup> für die Jahre 1985, 1990 und 1995 auf und zusätzlich ein Zukunftsszenario für das Jahr 2000 und klassifiziert die Unternehmen als ‚Lahme‘ (Rückzug oder Akquisitionstarget), ‚Bequeme‘ (Investition in die Geschwindigkeit), ‚Entdecker‘ (Investition in den Markt) und ‚Eroberer‘ (Investition in den Vorsprung).<sup>707</sup> Die Internationalisierungsgrad/-potential (IG/IP-Matrix) ist in Abbildung 29 dargestellt.

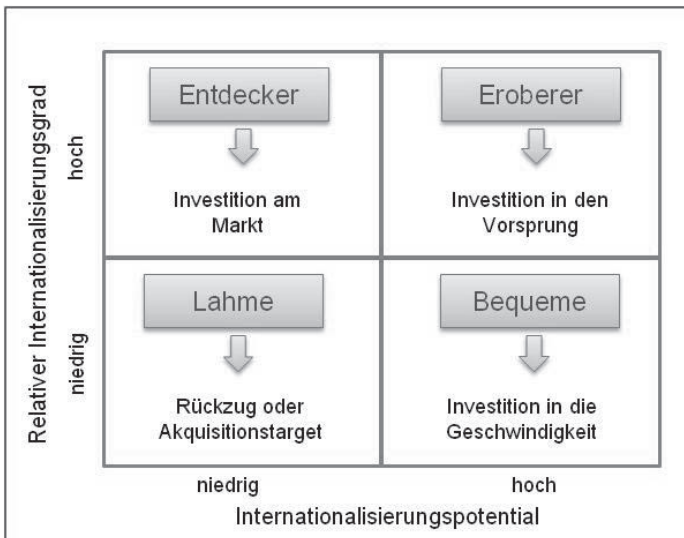


Abbildung 29: Internationalisierungsgrad/-potential Matrix (in Anlehnung an: Baurle (1996), S. 208 bzw. Kutschker (1994), S. 239).

704 Vgl. Swoboda (2002), S. 134.

705 Vgl. Baurle (1996), S. 203ff.

706 Siehe zum ursprünglichen Konzept dieser Matrix Kutschker (1993), S. 21ff., Kutschker (1994), S. 239ff.

707 Vgl. Baurle (1996), S. 208ff.

Der Internationalisierungsgrad eines Unternehmens wird relativ zum Branchendurchschnitt ausgedrückt, wodurch ein Vorsprung bzw. Nachholbedarf ablesbar wird. Bährle (1996) operationalisiert diese Größe durch einen mehrdimensionalen Index, welcher einerseits aus soweit verfügbaren quantitativen Indikatoren (Auslandsumsatzanteil, Anzahl der Mitarbeiter im Ausland und die Zahl und Größe der Produktions- und Verkaufsgesellschaften im Ausland) und andererseits aus einer qualitativen Bewertung des Auslandsengagements (Joint Ventures, Minderheitsbeteiligungen, Allianzen), der internationalen Orientierung der Geschäftsleitung (z.B. Presseauftritte, Geschäftsberichtsgestaltung, Organisationsstrukturen) und der Bewertung der geografisch-kulturellen Distanz der bearbeiteten Auslandsmärkte besteht.<sup>708</sup> Die Indikatoren werden zu drei Dimensionen verdichtet, nämlich (1) Anzahl und geografisch-kulturelle Distanz der Länder, (2) Wertschöpfung im Ausland und (3) Integration der Auslandsaktivitäten anhand derer die Unternehmen auf einer Skala von 1-5 bewertet werden. Das Internationalisierungspotential wird durch einen zu sieben Merkmalen verdichteten Index, der quantitative Größen zur Finanzkraft sowie qualitative Indikatoren zur Technologiestärke, dem Integrationsgrad der Gesamtunternehmung, das Internationalisierungs-Know-How, Synergien mit anderen Konzernteilen, den Internationalisierungswillen des Top-Managements und das Image bzw. internationale Bekanntheitsgrad der Marken beinhaltet.<sup>709</sup> Für beide Größen erstellt Bährle einen Gesamtscore.

Positiv zu würdigen ist die umfassende Beurteilung des Internationalisierungsgrades als auch die Heranziehung eines breiten Spektrums an Indikatoren für die Einschätzung des Internationalisierungspotentials im Rahmen dieser Untersuchung. Die Studie ist trotz Verwendung quantitativer Kenngrößen als rein subjektive, qualitative Analyse einzuordnen und auch die Beurteilung der Internationalität der Unternehmen folgt keiner in der Literatur gängigen Messverfahren.<sup>710</sup> Dies beschränkt die Anwendbarkeit auf eine wie von Bährle (1996) vorgenommene Branchenbetrachtung.

Bährle (1996) fokussiert ihre Untersuchung auf Episoden im Internationalisierungsprozess durch die Hervorhebung großer Internationalisierungsaktivitäten, z.B. Akquisitionen, Fusionen u.ä. Inkrementelle Internationalisierungsschritte wurden gegebenenfalls, jedoch nur vereinzelt näher betrachtet.<sup>711</sup> Das

---

708 Vgl. Bährle (1996), S. 214f.

709 Vgl. Bährle (1996), S. 215ff.

710 Siehe dazu genauer Abschnitt 2.4.

711 Vgl. Bährle (1996), S. 296.

Kutschker'sche ‚3-E-Modell‘ fungiert dabei als Bezugsrahmen – eine detaillierte Prozessanalyse sowie eine Operationalisierung der drei verschiedenen Phasen des Internationalisierungsprozesses findet nicht statt. Über den Verlauf des Internationalisierungsprozesses kann nur indirekt aus den Veränderungen zwischen den betrachteten Zeitpunkten geschlossen werden. Bäumle (1996) konstatiert, dass es sich hierbei eigentlich um eine komparativ-statische Analyse handelt, die ihre Dynamik durch die Interpretation der Ereignisse dazwischen im Zusammenhang mit den Internationalisierungspotentialen sowie die Einschätzung des Potentials in der Zukunft erhält.<sup>712</sup>

Eine aktuellere Studie von Eckert/Mayrhofer (2005) behandelt die Identifikation und die Erklärung von Epochen der Internationalisierung im Rahmen einer qualitativ-explorativen Fallstudie über die deutsch-französische Hoechst/Aventis Fusion und ihren gemeinsamen Internationalisierungsprozess.<sup>713</sup> Der Betrachtungszeitraum war Mitte der 1980er Jahre bis zum Jahr 2002 und wurde einerseits aufgrund der guten Datenverfügbarkeit und andererseits aufgrund von in diesem Zeitraum stattfindenden einschneidenden Veränderungen der Gruppe gewählt. Als Datenmaterial für die hauptsächlich interpretative Textanalyse wurden die Geschäftsberichte, Unterlagen zu Vorstandsreden sowie Interviewaufzeichnungen herangezogen.<sup>714</sup> Die Internationalisierungsperioden wurden anhand von vier Dimensionen der Internationalisierung beschrieben: (1) Produktmärkte, (2) Faktormärkte, (3) Top-Management und (4) Eigentümerstruktur.<sup>715</sup> Internationale Epochen wurden wie folgt identifiziert:

„[...] the higher the number of indicators pointing to change, the higher the probability of a significant change in the internationalization strategy, that is, the final stage of an epoch of internationalization and the emergence of another one.“<sup>716</sup>

Die Autoren konnten drei Epochen der Internationalisierung festmachen, die sie als evolvierend ausgehend von einer ethnozentrischen, Stakeholder orientierten zu geo-zentrischen, Shareholder orientierten Internationalisierungsstrategie hin zu einer multi-ethnozentrischen Ansatz des Top-Managements bezeichneten.<sup>717</sup> Das Ergebnis ist, dass im Rahmen der historischen Analyse verschiedene

---

712 Vgl. Bäumle (1996), S. 211.

713 Vgl. Eckert/Mayrhofer (2005).

714 Quantitative Daten der Geschäftsberichte wurden zur inhaltlichen Validierung der Aussagen bzw. Textinformationen herangezogen (vgl. Eckert/Mayrhofer (2005), S. 213).

715 Vgl. Eckert/Mayrhofer (2005), S. 213f.

716 Eckert/Mayrhofer (2005), S. 214.

717 Vgl. Eckert/Mayrhofer (2005), S. 219f.

Internationalisierungsepochen, die hauptsächlich durch die vorherrschende Unternehmenspolitik charakterisiert sind, identifiziert werden können.<sup>718</sup> Darüber hinaus stellt die Untersuchung einen wertvollen Beitrag als Langzeitbetrachtung im Zuge der Analyse von Internationalisierungsprozessen dar. Aufgrund der aufwändigen Falluntersuchung und der qualitativ-explorativen Vorgangsweise ist auch hier die Anwendbarkeit auf andere Unternehmen oder die Ausweitung auf eine Branchen- oder gar Länderanalyse äußerst limitiert. Eine Darstellung des Verlaufs des Internationalisierungsprozesses sowie die Differenzierung in Episoden und Evolution entfällt, wodurch es sich auch hier nicht um eine Operationalisierung des Kutschker'schen Modells handelt. Eckert/Mayrhofer (2005) konstatieren zum Abschluss ihres Beitrages, dass:

„Further empirical validation is necessary in order to explore the nature of internationalization epochs and the relationship with internationalization episodes and international evolution.“<sup>719</sup>

Zu den bereits erwähnten Kritikpunkten, soll noch angeführt werden, dass der Ansatz zwar drei unterschiedliche Phasen des Internationalisierungsprozesses differenziert, nicht jedoch, welche unterschiedliche Verlaufsformen bei Unternehmen auftreten können. Es wird nicht deutlich, wie die ‚Dynamik‘ im Prozessverlauf gemessen werden soll.

Daraus ergibt sich eine Forschungslücke, die im Rahmen dieser Arbeit aufgegriffen werden soll. Diese besteht in der fehlenden Operationalisierung des Kutschker'schen ‚3-E-Modells‘, welche die Identifikation unterschiedlicher Verlaufsformen des Internationalisierungsprozesses erleichtern würde.<sup>720</sup>

Insbesondere im Ansatz von Bärle wird die interdependente Betrachtung des Internationalisierungsprozesses hervorgestrichen – das Denken in Prozessen und Interdependenzen<sup>721</sup>. Die Betrachtung des Internationalisierungsprozesses bei Bärle (1996) geht aber auf Zusammenhänge zu den bei Kutschker eingangs erwähnten sekundären Wertschöpfungsprozessen, z.B. die Finanzierung, nicht weiter ein. Ihr Einfluss auf den internationalen Fingerabdruck, den relativen Internationalisierungsgrad und auch das Internationalisierungspotential wird nicht weiter diskutiert. Daraus leitet sich eine weitere Forschungslücke ab, die

---

718 Vgl. Eckert/Mayrhofer (2005), S. 221.

719 Eckert/Mayrhofer (2005), S. 222. Weitere empirische Überprüfungen sind der Autorin zum jetzigen Stand nicht bekannt.

720 Siehe Kapitel 5.

721 Vgl. Bärle (1996), S. 189ff.

im fehlenden Verständnis des Zusammenspiels von finanzstrategischen Größen und dem Verlauf des Internationalisierungsprozesses besteht. Auch dies wird im Rahmen dieser Arbeit aufgegriffen.<sup>722</sup>

Zusammenfassend können als Hauptschwächen des Ansatzes die mangelnde Operationalisierung der ‚Internationalität‘ in der Prozessabbildung sowie die daraus resultierende trennschärfere Abgrenzung zwischen den drei Phasen, die auch durch die Charakterisierung der Prozessabläufe nicht überwunden werden kann, genannt werden.

„We admit that our thoughts need further refinement; at the same time we are sure that the management of MNCs can be improved if we switch from mainly content-oriented process management to time-oriented process management and if we arrive at epoch management instead of managing only episodes and evolution.“<sup>723</sup>

Weitere Untersuchungen zum Verlauf des dynamischen Internationalisierungsprozesses sowie zur Validierung des ‚3-E-Modells‘ sind notwendig.

### 3.8 Zwischenresumée

In diesem Kapitel wurden zentrale Ansätze der dynamischen Internationalisierungsprozessforschung vorgestellt und kritisch gewürdigt. Sie basieren jeweils auf unterschiedlichen in Abschnitt 2.3.2 dargestellten Prozesstheorien und unterscheiden sich nicht nur in ihren Grundannahmen sowie theoretischer Fundierung, sondern insbesondere in ihrem Verständnis, was Internationalisierung genau ausmacht und wie sich der Internationalisierungsprozess gestaltet. Meist postulieren die Modelle bestimmte Phasen oder eine Reihenfolge der Abläufe, wodurch sie das Phänomen der Internationalisierung einfach und direkt erklären und durch die Nachvollziehbarkeit der einzelnen Schritte großen Anklang in der Forschung und der Praxis gefunden haben. Insbesondere das Uppsala-Modell hat zahlreiche empirische Bestätigungen erhalten. Die zeitliche Dimension wird in unterschiedlich starkem Ausmaß thematisiert. Sie stellt beispielsweise eine zusätzliche Dimension im Produktlebenszyklusmodell von Vernon bzw. im ‚3-E-Modell‘ von Kutschker und Baurle dar, während sie bei anderen eher als Teil des Prozesscharakters gesehen wird. So wird etwa der starke Fokus auf eine Entwicklung *entlang* der Zeitachse im Helsinki-Modell kritisiert, da dies nur

---

722 Siehe Kapitel 5.

723 Kutschker et al. (1997), S. 117.



eine Betrachtung von Ereignissen im Zeitablauf darstellt und weniger eine dynamische Analyse. Die zeitliche Dynamik zwischen den Ereignissen tritt dadurch in den Hintergrund. Im Gegensatz dazu ist das Postulat der Längsschnittanalyse und der langen Zeitreihendaten im GAINS-Ansatz ein Grund für eine bislang fehlende konsistente empirische Überprüfung des Ansatzes.<sup>724</sup>

Die Modelle differenzieren sich auch darin, auf welcher Ebene die Internationalisierung analysiert wird. So stehen für Vernon und Aharoni einzelne Produkte bzw. Investitionsentscheidungen im Vordergrund während eine stärkere Differenzierung nach unterschiedlichen Intensitäten der Internationalisierungsaktivitäten etwa im Uppsala- und Helsinki-Modell getroffen wird. Der GAINS-Ansatz betrachtet die Internationalisierung schließlich als konstituierendes Element für eine spezielle ‚Unternehmensgestalt‘ im Rahmen der Unternehmensentwicklung. Einen unternehmensindividuellen und auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens anwendbaren Ansatz stellt das ‚3-E-Modell‘ dar.

Die früheren Ansätze, welche unterschiedliche Phasen der Internationalisierung unterscheiden und keine subjektivistische Fundierung aufweisen, werden vielfach als zu deterministisch, deskriptiv bzw. partialanalytisch bezeichnet. Es mangelt den meisten Modellen an einer konsistenten Operationalisierung der Indikatoren der Internationalisierung. Dies stellt etwa einen Hauptgrund für die fehlende empirische Überprüfung des ‚3-E-Modells‘ dar.

Betrachtet man die Anwendbarkeit der vorgestellten Internationalisierungsprozessmodelle, so ist ersichtlich, dass der Schwerpunkt auf der Erklärung von frühen Phasen der Internationalisierung bzw. von kleineren oder jüngeren Unternehmen liegt. Der GAINS-Ansatz sowie das ‚3-E-Modell‘ sind hingegen flexibler konzipiert, was v.a. durch die breitere theoretische Fundierung begründet ist. Diesen Modellen mangelt es jedoch noch an fundierter empirischer Überprüfung.

Die aktuelle Diskussion zum Internationalisierungsprozess hat sich insbesondere der Frage nach dem Verlauf des Internationalisierungsprozesses gewidmet und teils widersprüchliche Antworten geliefert, ob sich die Internationalisierung evolutionär, schrittweise und/oder sprunghaft vollzieht. Während eine

---

724 Mit dieser Problematik ist auch das ‚3-E-Modell‘ konfrontiert, insbesondere was die Betrachtung der Epochen anbelangt. Siehe dazu die Fallstudie von Eckert/Mayrhofer (2005).

sequenzielle Betrachtung in den Modellen der 1960er Jahre im Vordergrund steht<sup>725</sup>, nimmt mit den Erkenntnissen der Uppsala-Schule eine evolutionäre Sichtweise Einzug. Das Helsinki-Modell beinhaltet schließlich den Basisgedanken für die Differenzierung in inkrementelle und sprunghafte Verläufe. Dieser wurde von Macharzina und Engelhard im GAINS-Ansatz zu speziellen Verlaufsformen des Internationalisierungsprozesses in Form von ‚Gestaltwechseln‘ weiterentwickelt, die sich durch einen ständigen Abtausch von längeren Phasen relativer Beständigkeit und kürzeren Phasen des revolutionären Wandels charakterisieren. Erst das ‚3-E-Modell‘ überwindet diese Differenzierung, indem unterschiedlichen Arten von Internationalisierungsprozessen je nach Reichweite und Intensität des Wandels gesehen werden. Die unternehmensindividuelle Verlaufsform wird durch die Geschwindigkeit der Veränderungen bestimmt, welche sich in der explizit berücksichtigten zeitlichen Dimension durch die Unterscheidung von Evolution, Episode und Epoche manifestiert.

Tabelle 10 zeigt eine Zusammenfassung der wesentlichen Charakteristika der in Kapitel 3 diskutierten Internationalisierungsprozessmodelle und vergleicht insbesondere das Verständnis des Internationalisierungsprozesses basierend auf der jeweiligen Prozesstheorie, die Anwendbarkeit und die Aussagen zur Verlaufsform der Internationalisierung.

---

725 Bei Aharoni (1966) werden schrittweise und bahnbrechende Entscheidungen im Rahmen des langfristigen Internationalisierungsprozesses unterschieden. Aussagen zu unterschiedlichen Verlaufsform des Internationalisierungsprozesses gibt es hier aufgrund der stufenweisen Abfolge der einzelnen Phasen noch nicht.

Theorie	Produktlebenszyklusmodell	Behavioristische Theorie der Direktinvestitionen	Uppsala-Modell inkl. Weiterentwicklungen	Helsinki-Modell	GAINS-Ansatz	'3-E-Modell'
Internationalisierungsprozess:	Lebenszyklus 3 Phasen (1. Neues Produkt, 2. Reifendes Produkt, 3. Standardisiertes Produkt)	teleologisch 4 Phasen als charakteristisches Muster eines Entscheidungsprozesses (1. Decision to look abroad, 2. Investigation process, 3. Decision to invest, 4. Reviews and Negotiations)	evolutionär inkrementeller Prozess kumulativ aufbauend auf Erfahrungen ('path-dependent'), Muster der Internationalisierung: 1. Establishment Chain 2. Konzept der psychischen Distanz	teleologisch Ergebnis eines lateral-rigiden Entscheidungsprozesses sowie Internationalisierungsdruck, Dynamisierung einer chronologischen Reihenfolge der POM-Muster	dialektisch ganzheitliche Betrachtung als Teil der Unternehmensentwicklung, konstituierende 'Gestalten'	evolutionär inkrementelle, 'geplante' Evolution - unternehmensindividuell Internationalisierungsprozess
	<ul style="list-style-type: none"> <li>einfach, direkt</li> <li>Zeit explizit als zusätzliche Dimension inkludiert</li> <li>für ex-post Analysen geeignet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>legt Fundament für die dynamische Betrachtungsweise der Internationalisierung</li> <li>Einbeziehung von irrationalen Verhalten ('behavioral man')</li> <li>Prozesserklärung der Internationalisierung</li> <li>Einstellungen des Top-Managements bzw. Anspruch auf Erfüllung eines Anspruchsniveaus prägend für andere Ansätze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zahlreiche empirische Bestätigung des inkrementellen Internationalisierungsverlaufes sowie der Grundannahmen des Modells</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operationalisierung der einzelnen Dimensionen des POM-Musters</li> <li>empirische Überprüfung</li> <li>stärker differenziertes Distanzkonzept als in Uppsala-Schule</li> <li>breitere theoretische Fundierung</li> <li>holistische Ebenenwechsel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>neuer Zugang aus Organisations- theorie und strategischer Unternehmensführung in Thematik</li> <li>Hervorhebung der Komplexität und Multidimensionalität</li> <li>Einbezug des Unternehmenserfolges</li> <li>hoher empirischer Wahrheitsgehalt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>stärkere Thematisierung der zeitl. Dimension</li> <li>Überwindung der Diskrepanz von inkrementeller vs. sprunghafter Internationalisierung</li> <li>Verknüpfung von voluntaristischen und deterministischen Elementen</li> <li>multidimensionales Phänomen</li> <li>subjektivistisch,</li> </ul>
Positive Würdigung:						

Kritische Würdigung:	Produktlebenszyklusmodell	Behavioristische Theorie der Direktinvestitionen	Uppsala-Modell inkl. Weiterentwicklungen	Heisinki-Modell	GAINS-Ansatz	'3-E-Modell'
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deterministisch</li> <li>• Stufenmodell</li> <li>• Separierung von Teilentscheidungen</li> <li>• Länge der einzelnen Phasen nicht diskutiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• partialanalytische Natur, nur in Kombination mit anderen Ansätzen aussagekräftig</li> <li>• deskriptiv aufgrund fehlender Ableitung empirische überprüfbarer Hypothesen</li> <li>• Reduktion der Internationalisierungsentscheidung auf 'Lernen' führt zu mangelhaften Vergleichen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• deterministisch, Stufenprozess</li> <li>• großer Fokus auf Entwicklung entlang der Zeitachse</li> <li>• Nur bestimmte Formen der Marktbearbeitung</li> <li>• unklare Reihenfolge</li> <li>• ablehnende Bedeutung der psychischen Distanz</li> <li>• fehlende Operationalisierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• deterministisch, Stufenprozess</li> <li>• großer Fokus auf Entwicklung entlang der Zeitachse</li> <li>• keine Detailanalyse der POM-Muster sowie der Übergänge, Motive, etc.</li> <li>• Dynamik nur indirekt über Lerneffekte inkludiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• keine konsistente empirische Überprüfung aufgrund Längsschnittanalyse (Datenverfügbarkeit)</li> <li>• Gestaltwechsel ist subjektiver Wahrnehmung jedes einzelnen Unternehmens überlassen</li> <li>• Kritikpunkte von Typologien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vereinfachtes Bild / Darstellung des Verlaufes fehlende Operationalisierung der Dimensionen</li> <li>• keine eindeutige Abgrenzung der Phasen sowie Spezifizierung der Übergänge zwischen den Phasen</li> </ul>
Anwendbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus auf U.S.-amerikanische Unternehmen</li> <li>• Klein- und Mittelunternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• insbesondere bei Erstinvestitionen im Ausland, für unerfahrene Unternehmen, Entscheidungsprozess per se in Situationen mit Unsicherheit anwendbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• frühe Internationalisierungsstadien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klein- und Mittelunternehmen, Unternehmen im Anfangsstadium der Internationalisierung, Berücksichtigung spezieller Rahmenbedingungen von kleinen und offenen Volkswirtschaften</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• keine speziellen Anwendungsgebiete</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einschränkung auf produzierende Unternehmen aufgrund der Dimension der Wertschöpfung, flexibel auf einzelne Geschäftsbereiche oder Gesamtunternehmens Ebene anwendbar</li> </ul>

	Produktlebenszyklusmodell	Behavioristische Theorie der Direktinvestitionen	Uppsala-Modell inkl. Weiterentwicklungen	Helsinki-Modell	GAINS-Ansatz	'3-E-Modell'
• Aussagen zur Verlaufsform:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Angabe von Sequenzen einer idealtypischen Verlaufsform, jedoch fehlende Angaben zur Geschwindigkeit bzw. zeitlichen Aufeinanderfolge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Phasen bezeichnen lediglich Sub-Prozesse</li> <li>keine Aussagen über die Verlaufsform auf Gesamtunternehmensebene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>inkrementell, evolutionär (im Original Modell), abhängig von der Ressourcenausstattung und Umweltinflüssen werden sprunghafte Expansionsschritte integriert (Erweiterung durch Johanson/ Mattsson)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Basisgedanke der Unterscheidung zwischen schrittweiser vs. sprunghafter Internationalisierung durch Differenzierung nach laufenden Veränderungen und strategischen Entscheidungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ständiger Wechsel von längeren Phasen relativer Beständigkeit und kürzeren Phasen des revolutionären Wandels</li> <li>Annahme spezieller Verlaufsformen mit limitierter Anzahl von Gestalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unterscheidung von unterschiedlichen Arten von Internationalisierungsprozessen je nach Reichweite und Intensität des Wandels, die Verlaufsform wird durch die Geschwindigkeit der Veränderungen bestimmt → inkrementell als auch sprunghaft</li> </ul>

Tabelle 1: Vergleich der Internationalisierungsprozessmodelle

In diesem Kapitel wurden die erforderlichen theoretischen Grundlagen zur Internationalisierungsprozessforschung erarbeitet. Grundsätzlich existieren auch darin bereits Hinweise, dass finanzstrategische Aspekte die Unternehmensinternationalisierung maßgeblich beeinflussen. Diese werden jedoch in einer absatzmarktorientierten Diskussion der Modelle in der Literatur nicht explizit thematisiert. Was genau unter finanzstrategischen Aspekten verstanden wird, welche Aussagen die vorgestellten Internationalisierungsprozessmodelle dazu tätigen und wie diese Fragestellung unter einem (ressourcenorientierten) Ansatz der Unternehmensinternationalisierung eventuell besser zu integrieren ist, widmet sich das anschließende Kapitel 4.

## 4 Finanzstrategische Aspekte der Unternehmensinternationalisierung

Der komplexe Themenbereich des internationalen Finanzmanagements<sup>726</sup> hat in den letzten Jahrzehnten u.a. aufgrund der ansteigenden Internationalisierung von Industrieunternehmen sowie des Bankensektors und der Globalisierung der Kapitalmärkte zunehmend an Bedeutung gewonnen.<sup>727</sup> Das Kapitel 4 beschäftigt sich mit der Frage, wie die Unternehmensinternationalisierung aus der Perspektive des internationalen Finanzmanagements gesehen wird und welchen Erklärungsbeitrag finanzstrategische Aspekte zum Internationalisierungsprozess liefern können. Abschnitt 4.1 stellt zu Beginn die Spezifika des Internationalen Finanzmanagements vor und diskutiert das Spannungsfeld einer absatzorientierten Sicht vs. Risikokapitalbereitstellung. Es werden zudem die finanzstrategischen Kriterien herausgearbeitet, anhand derer die in Kapitel 3 vorgestellten Ansätze der Internationalisierungsprozessforschung analysiert werden. Im Zentrum steht dabei die Frage, inwieweit diese Modelle Aussagen zur Finanzstrategie im Zuge der Internationalisierung tätigen. Finanzielle Aspekte werden oftmals als Unternehmensressource gesehen und die ressourcenorientierte Sichtweise hat vor Kurzem Einzug in die Internationalisierungsprozessforschung gefunden und wird deshalb in Abschnitt 4.1.4 als integrativer Ansatz in die vorliegende Betrachtung eingeführt. Schließlich werden die jeweils aktuellen Diskussionen zur integrativen Behandlung von realwirtschaftlicher Internationalisierung und Finanzfragen aus den beiden Forschungsrichtungen Internationales Management und Corporate Finance besprochen. Dies stellt die Überleitung der theoretischen Diskussion in den Abschnitt 4.2 dar, welcher sich mit der finanzstrategischen Unternehmenssteuerung beschäftigt. Es werden das finanzwirtschaftliche Potential in Abschnitt 4.2.1, die Besonderheiten der Kapitalstruktur eines internationalen Unternehmens in Abschnitt erläutert und darauf aufbauend die finanzstrategische Steuerungsgröße ‚Gearing‘ in Abschnitt 4.2.3 diskutiert. Damit wird der Bezugsrahmen für die in empirische Langzeitanalyse von Internationalisierungsprozesses unter Berücksichtigung finanzstrategischer Aspekte in Kapitel 5 geschaffen. Das Zwischenresumée in Abschnitt 4.3 fasst die wesentlichen Aspekte zusammen und leitet über in den empirischen Teil der Arbeit. Zusammenfassend ist der Kapitelaufbau in Abbildung 30 dargestellt.

---

726 Zur Definition siehe Abschnitt 4.1.1 Spezifika des Internationalen Finanzmanagements.

727 Vgl. Büschgen (1997), S. 1.

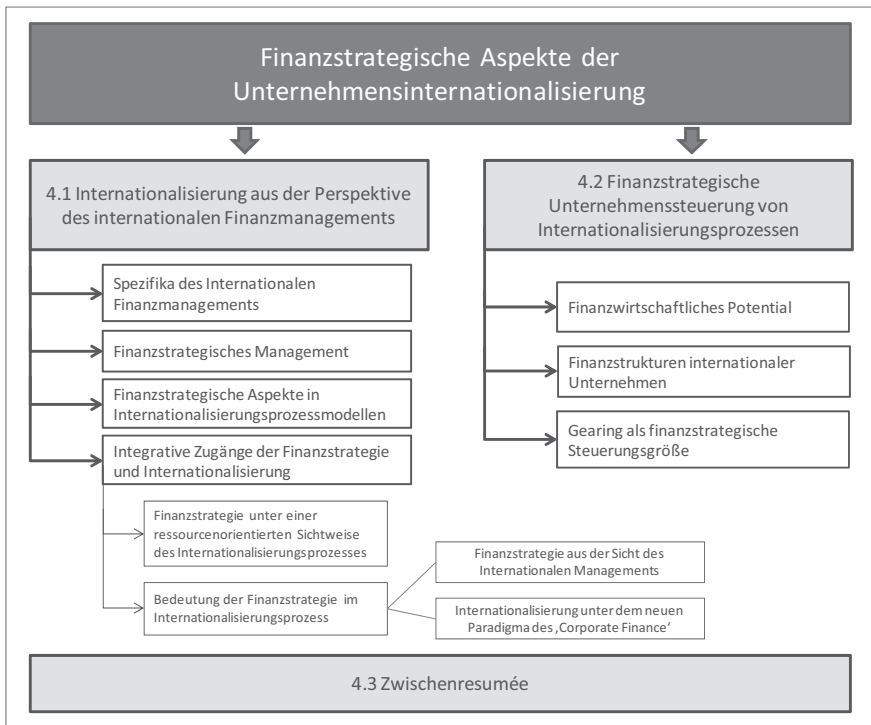


Abbildung 30: Kapitelaufbau 4 Finanzstrategische Aspekte der Unternehmensinternationalisierung

## 4.1 Internationalisierung aus der Perspektive des Internationalen Finanzmanagements

### 4.1.1 Spezifika des Internationalen Finanzmanagements

Unter einer traditionellen deutschsprachigen Begriffsauffassung beinhaltet das ‚Finanzmanagement‘ die „zielgerichtete Steuerung aller Zahlungen bzw. Zahlungsströme im Unternehmen“<sup>728</sup> und umfasst somit die Bereiche der Investition (Mittelverwendung) und der Finanzierung (Mittelherkunft). Dieses Begriffsver-

<sup>728</sup> Büschgen (1997), S. 3.



ständnis ist allerdings zu eng gefasst.<sup>729</sup> Das Finanzmanagement muss darüber hinaus aktiv die notwendigen finanziellen Rahmenbedingungen und die Risikopolitik für das Unternehmenswachstum aufbauen bzw. festlegen.

Das *internationale* Finanzmanagement demnach auf die Steuerung der *internationalen* Zahlungsströme im Unternehmen zu beschränken, wäre wie Büschgen (1997) konstatiert eine enge, funktionale Interpretation.<sup>730</sup> Glaum/Brunner (2003) leiten die Besonderheiten des internationalen Finanzmanagements aus den Charakteristika eines internationalen Unternehmens<sup>731</sup> her und heben insbesondere die Heterogenität der Umwelten in Form von unterschiedlichen Wirtschafts-, Rechts-, Steuer- und Finanzsystemen und die Rechtsstruktur eines Konzerns hervor, aus der besondere ganzheitliche Steuerungsanforderungen für das Finanzmanagement resultieren.<sup>732</sup> Dies bewirkt, dass die Aufgaben des internationalen Finanzmanagements um bestimmte Bereiche des Risikomanagements<sup>733</sup>, insbesondere die Absicherung des Wechselkursrisikos erweitert werden.<sup>734</sup> Damit geht dieses Begriffsverständnis auch über den im Vergleich zum deutschsprachigen Raum erweiterten anglo-amerikanischen Terminus ‚Corporate Finance‘ hinaus.<sup>735</sup> Damodaran (2001) subsummiert unter ‚Corporate Finance‘ alle Entscheidungen, die die Finanzen des Unternehmens betreffen, somit:

„Corporate finance is central to everything firms do, because it provides consistent principles that can be used in decision making. The principles themselves are simple: Invest in assets only if they earn a return greater than the cost of capital, fund them with a mix of debt and equity that maximizes firm value, and return cash to the owners if you cannot find investments that earn excess returns. The principles are also universal, applying to all firms (small or large, private or public) and all decisions within these firms.“<sup>736</sup>

---

729 Siehe etwa Prätsch et al. (2001), Pausenberger/Völker (1985), Feucht (2001).

730 Vgl. Büschgen (1997), S. 3.

731 Zur Definition des internationalen Unternehmens siehe Abschnitt 2.1.2.

732 Vgl. Glaum/Brunner (2003), S. 307ff.

733 Vgl. etwa Bowe/Dean (2001), S. 560ff.

734 Vgl. Glaum/Brunner (2003), S. 310 sowie siehe genauer die Kernaufgaben des internationalen Finanzmanagements ebenda, S. 310ff. Eine derartig erweiterte Betrachtung nimmt auch Remmers (2004) in seiner Studie ein (vgl. Remmers (2004), S. 160).

735 Wiedmann/Heckemüller (2003) vergleichen den Terminus ‚Corporate Finance‘ mit der deutschen Übersetzung ‚Unternehmensfinanzierung‘, welche noch enger gefasst ist. Die Autoren bemerken aber, dass durch die verstärkte Kapitalmarktorientierung dieser Vergleich nicht haltbar ist (vgl. Wiedmann/Heckemüller (2003), S. 21f.).

736 Damodaran (2001), S. 932.

Das Verständnis des ‘Corporate Finance’ zeichnet sich durch seine Ganzheitlichkeit und Integration aus, womit ersichtlich ist, dass neben den Kernaufgaben und -prozessen (Kapitalbeschaffung, -einsatz und -rückzahlung) eine Einbettung in übergeordnete Managementprozesse (Unternehmenspolitik) und unterstützende Prozesse (insbesondere Controlling und Treasury) notwendig sind.<sup>737</sup> Der Begriff ‘Corporate Finance’ wird manchmal synonym mit einem dem Begriff Finanzmanagement (im weiten Sinne) verwendet.<sup>738</sup> Dies soll auch im Rahmen dieser Arbeit so übernommen werden. Das internationale Finanzmanagement im anglo-amerikanischen Begriffsverständnis wird sowohl in der Lehre als auch der Forschung als Erweiterung des Corporate Finance in einen internationalen Kontext bzw. ein internationales Marktumfeld gesehen. Dadurch dass jedoch die Grenzen zwischen nationalen und internationalen Märkten in den letzten Jahren zunehmend verschwunden sind<sup>739</sup>, stellt Remmers (2004) fest, dass „all corporate finance is now international. Yet, probably for convenience, in academia the distinction persists.“<sup>740</sup> Diese Auffassung wird im Rahmen dieser Arbeit nicht geteilt, da dies einerseits unterstellt, dass der Finanzbereich eines Unternehmens *jedenfalls* internationalisiert ist, d.h. unabhängig von einer realwirtschaftlichen Internationalisierung des Unternehmens, und andererseits, dass *sämtliche* Gestaltungsbereiche des Finanzmanagements international agieren. Die Ergebnisse einer Studie von Hassel et al. (2000b) bekräftigen den Einwand, da die Autoren festgestellt haben, dass die kapitalmarktbezogene Internationalisierung, gemessen anhand der internationalen Eigentümerstruktur, der Anzahl der internationalen Börsennotierungen und der Rechnungslegungsart des Unternehmens,<sup>741</sup> weitgehend unabhängig von der realwirtschaftlichen Internationalisierung voranschreitet, da sie durch jeweils eigene Motive und Konsequenzen der unternehmerischen Strategiebildung geleitet werden.<sup>742</sup> Eine empirische Untersuchung wurde für den Teilbereich der Unternehmensfinanzierung durchgeführt und zeigt einen unerwartet hohen Zusammenhang zwischen der

---

737 Vgl. Wiedmann/Heckemüller (2003), S. 25.

738 Vgl. Volkart (2003), S. 43.

739 Dies trifft insbesondere für die Finanz- und Kapitalmärkte zu, auf denen in den letzten Jahrzehnten eine Entwicklung zur verstärkten Globalisierung aufgrund der staatlich geförderten Liberalisierung (Deregulation) und technologischer Weiterentwicklung (electronic banking, Internet, etc.) sowie das Phänomen der sogenannten Securitization, d.h. der wertpapiermäßigen Verbriefung insbesondere von Kreditbeziehungen auftrat (vgl. Süchting (1988), S. 148ff.).

740 Remmers (2004), S. 160.

741 Für eine ausführliche Darstellung des ‘Kapitalindex’ nach Hassel et al. (2000a, b) siehe Abschnitt 2.4.4.2.

742 Vgl. Hassel et al. (2000b), S. 516f.

Internationalisierung im güterwirtschaftlichen Bereich und der Internationalisierung der Finanzierung.<sup>743</sup> Schmidl (1997) konzentrierte seine Analyse auf den – bereits sehr umfangreichen – Bereich der Unternehmensfinanzierung, wodurch keine Aussagen zu einem internationalen Finanzmanagement im weiten Sinne getroffen werden können. Dies stellt jedoch zugegebener Maßen einen Graubereich dar, der auch im breiten Begriffsverständnis des internationalen Finanzmanagements begründet liegt. Schließlich werden in der Aussage von Remmers (2004) auch die speziellen Rahmenbedingungen eines internationalen Unternehmens, welche das Finanzmanagement maßgeblich beeinflussen verneint. An dieser Stelle sollen die zentralen Gestaltungsbereiche und Aufgabengebiete inklusive der Spezifika des internationalen Finanzmanagements angeführt werden, die das vorliegende Begriffsverständnis vorerst abrunden.

Die Kernaufgaben des Finanzmanagements werden in der Literatur unterschiedlich erfasst. So begreifen etwa Gerke/Bank (1995) darunter die Strukturierung und die Steuerung von Finanzinvestitionen (asset management) und die Erschließung und Nutzung von Finanzierungsquellen und Finanzmärkten (liability management), welche beide unter risikopolitischen Gesichtspunkten bewertet werden. Darüber hinaus fallen beispielsweise Finanzpläne, Kapitalflussrechnungen und Kennzahlen als Teil des Informationsmanagements sowie das Angebot von Finanzdienstleistungen in Form des Intermediationsmanagements in den Tätigkeitsbereich des Finanzmanagements.<sup>744</sup> Volkart (2003) konstatiert fünf zentrale Gestaltungsbereiche des Finanzmanagements:<sup>745</sup> (1) die Investitionspolitik, welche vor Realisierung eines Projektes den generierten Wert und den verursachten Kapitalbedarf feststellt. Diese geht Hand-in-Hand mit Fragestellungen rund um die Finanzierung der Objekte bzw. Projekte. Im Zentrum der (2) (Finanzierungs-) bzw. Kapitalstrukturpolitik steht die Optimierung der Kapitalstruktur unter Berücksichtigung von liquiditäts- und risikopolitischen Aspekten. Unter der (3) Risikopolitik werden hauptsächlich die Risiken der allgemeinen Geschäftstätigkeit verstanden, die es gegenüber den Eigenkapitalge-

---

743 Vgl. Schmidl (1997), S. 335. Dies stellt eine signifikante Veränderung zu den Erkenntnissen einer von Pausenberger und Völker im Jahr 1983 durchgeführten Studie über 16 deutsche Unternehmen dar. Basierend auf einer Befragung von Finanzmanagern wurde festgestellt, dass europäische Unternehmen im Durchschnitt der Jahre nur 5-10% ihrer Verbindlichkeiten auf internationalen Kapitalmärkten aufgenommen haben. Die Autoren waren ‚überrascht‘, dass nur so ein geringer Anteil der externen Finanzierung über internationale Kapitalmärkte realisiert wurde (vgl. Pausenberger/Völker (1985), S. 40f.).

744 Vgl. Gerke/Bank (1995), S. 617.

745 Vgl. im Folgenden Volkart (2003), S. 36ff.

bern (schwankende Gewinne, Wertvernichtung) abzusichern gilt und natürlich muss jederzeit die langfristige Existenz des Unternehmens gewährleistet sein. Viertens beinhaltet die (4) Liquiditätspolitik, den finanziellen Ansprüchen der Stakeholdern nachzukommen (z.B. Auszahlung von Gehältern, Bezahlung von Lieferantenrechnungen, Steuer- und Dividendenausgaben). Schließlich ist es auch Aufgabe des Finanzmanagements eine unternehmensinterne und –externe (5) Informationspolitik zu betreiben, welche sowohl Mitarbeiter mit der Vision, der Geschäftsstrategie und den zeitbezogenen Unternehmenszielen vertraut macht, als auch die notwendige Beziehungspflege zu Eigen- und Fremdkapitalgebern durchführt. Diese fünf zentralen Gestaltungsbereiche finden ihren Ausdruck in der Bilanz des Unternehmens und sind in Abbildung 31 graphisch illustriert.

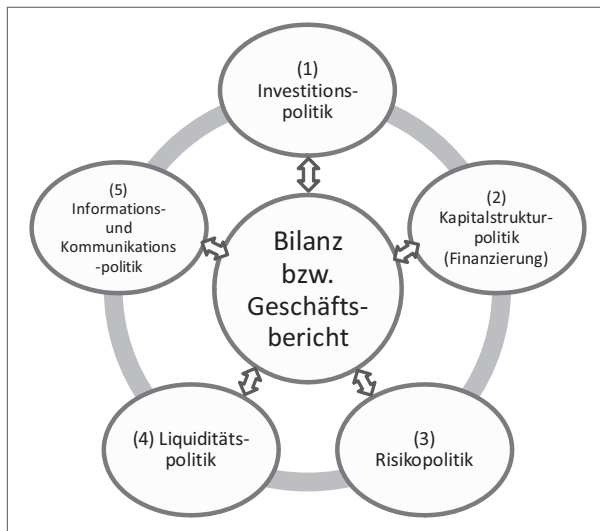


Abbildung 31: Fünf zentrale Gestaltungsbereiche des Finanzmanagements (eigene Darstellung, in Anlehnung an: Volkart (2003), S. 51).

Betrachtet man nun im Speziellen das internationale Finanzmanagement, so identifizieren etwa Glaum/Brunner (2003) drei Schwerpunkte, die mit den für internationale Unternehmen relevanten Besonderheiten kurz erläutert werden:<sup>746</sup>

<sup>746</sup> Vgl. Glaum/Brunner (2003), S. 310ff.

Die Bewältigung des Wechselkursrisikos im Rahmen des Währungsmanagements: es geht um die Bewältigung von Marktunvollkommenheiten, beispielsweise die Kosten einer angespannten Liquiditätssituation („cost of financial distress“), die Schwierigkeiten bei der Entscheidung über Investitionen und Finanzierungsmaßnahmen, Agency-Konflikte zwischen Managern und Aktionären sowie steuerliche Aspekte. Das Management muss komparative Vorteile einerseits und Grad der Risikoneigung andererseits abwägen, um den optimalen Mix aus Risiken und erwartetem Ertrag zu generieren, was im Extremfall zur völligen Vermeidung von Wechselkursrisiken führen kann. Der Prozess des Wechselkursrisiko-Managements beginnt mit der Zielbildung und beinhaltet die Phasen der Risikoidentifikation, der –messung, der –steuerung und des Risiko-Controllings.<sup>747</sup>

Das internationale Cash-Management: ist durch spezifische Aufgaben und Herausforderungen sowie einen insgesamt höheren Grad an Komplexität charakterisiert. Rechtlich selbständige Tochtergesellschaften müssen ihre Zahlungsfähigkeit sicherstellen, während gleichzeitig konzerninterne grenzüberschreitende Zahlungsströme optimiert werden müssen. Kapitalverkehrsbeschränkungen, unterschiedliche steuerliche Regelungen und unterschiedliche Währungen erschweren dies.<sup>748</sup>

Langfristige Finanzierung in multinationalen Unternehmen: ein wesentlicher Vorteil internationaler Unternehmen ist der Zugang zu einem deutlich breiteren Spektrum an Finanzierungsmöglichkeiten und der Ausgleich von internationalen Unterschieden bei den Finanzierungskosten. Dem gegenüber sind internationale Unternehmen zusätzlichen potentiellen rechtlichen Beschränkungen und Restriktionen bei der Wahl der optimalen Finanzierungsstrategie ausgesetzt.

Die Innenfinanzierungskraft ist in Abhängigkeit der Größe, des Alters bzw. der Lebenszyklusphase des internationalen Unternehmens zu betrachten und natürlich abhängig von u.a. Marktwachstum, Wettbewerbsverhältnissen und anderen externen Faktoren. Für internationale Unternehmen hat die Innenfinanzierung aufgrund ihrer geringen Transaktionskosten trotz nationaler Kapitalverkehrsbeschränkungen eine große Bedeutung.<sup>749</sup>

---

747 Vgl. im Detail Glaum/Brunner (2003), S. 311ff.

748 Vgl. Glaum/Brunner (2003), S. 315ff.

749 Vgl. Glaum/Brunner (2003), S. 319f.

Die Fremdkapitalfinanzierung nimmt den größten Stellenwert ein und ermöglicht internationalen Unternehmen neben klassischen Instrumenten der Fremdfinanzierung eine Vielfalt an handelbaren und nicht-handelbaren Titeln an den internationalen Kapitalmärkten (Euro-Märkte), sodass der durch die Internationalisierung hohe Kapitalbedarf gedeckt werden kann. Zusätzlich stellt sich für ein multinationales Unternehmen in Abhängigkeit von Transfer- und Wechselkursrisiken sowie Sicherungskosten die Frage der Kapitalbedarfsdeckung der Tochtergesellschaften (zentral vs. dezentral oder über eine spezialisierte Finanzierungsgesellschaft?).<sup>750</sup>

Eigenkapitalfinanzierung: internationale Unternehmen sprechen vermehrt internationale Investoren an, um einerseits ihre Kapitalkosten zu senken und internationale Wettbewerbsvorteile zu erlangen und andererseits den Bekanntheitsgrad international zu forcieren, womit im Endeffekt ein Umsatzwachstum lukriert werden soll. Dies hat zu einem Anstieg an internationalen Aktienemissionen und Notierungen an ausländischen Börsen („cross listings“) geführt.<sup>751</sup> Von besonderer Bedeutung sind die sogenannten „American Depositary Receipts (ADRs)“, die eine Listung am US-amerikanischen Markt durch Hinterlegung einer gewissen Anzahl von Aktien des ausländischen Unternehmens bei einer amerikanischen Bank ermöglichen.<sup>752</sup>

Eun/Resnick (2009) konstatieren, dass die drei Dimensionen (1) Wechselkursrisiko und politisches Risiko, (2) Marktunvollkommenheiten und (3) erweiterter Möglichkeitspielraum das internationale Finanzmanagement von einem lokalen unterscheiden.<sup>753</sup> Ähnlich subsummiert Moser (2009) aus dem aktuellen

---

750 Vgl. Glaum/Brunner (2003), S. 320f.

751 Vgl. Glaum/Brunner (2003), S. 321ff.

752 Vgl. Eun/Resnick (2009, S. 319ff). Die Unternehmen unterliegen je nach Handelssegment unterschiedlich strengen Publizitätsanforderungen und Offenlegungspflichten der amerikanischen Securities and Exchange Commission (SEC) sowie sind bei Teilnahme am Börsenhandel der New York Stock Exchange oder einer anderen US-Börse (Level 2 ADR) prinzipiell zur Vorlegung eines Jahresabschlusses nach US-amerikanischen Rechnungslegungsvorschriften (US-GAAP) verpflichtet. Im Level 3 ADR ist auch die Emission neuer Wertpapiere am US-amerikanischen Markt möglich. Die Aufnahme von Eigenkapital am US-Kapitalmarkt ist durch eine spezielle Privatplatzierung von ADRs bei institutionellen Investoren (SEC Rule 144A) bei, sogenannten „Qualified Institutional Buyers – (QIBs)“ möglich. Vgl. Glaum/Brunner (2003), S. 322f. sowie im Detail siehe Rosen (1998).

753 Vgl. Eun/Resnick (2009), S. 5ff.

Forschungsfeld des Internationalen Finanzmanagements drei Spezifika.<sup>754</sup> Darunter fallen erstens institutionelle Spezifika<sup>755</sup>. Diese beinhalten einerseits unterschiedliche Rechts- und Wirtschaftsordnungen bei internationalen Transaktionen, sowie andererseits relevante Finanzinstitutionen – neben den Mitgliedern der Weltbankgruppe oder regionalen Entwicklungsbanken sind insbesondere Exportkreditgarantieinstitutionen zur Risikoabsicherung von großer Bedeutung. Zweitens ist das internationale Finanzmanagement charakterisiert durch ein höheres Risiko in Bezug auf kommerzielle und politische Risiken, wozu in jüngster Zeit beispielsweise das Terrorismus-Risiko hinzu gekommen ist. In Summe hat dies zur Entwicklung eines breiten Spektrums an Risikoabsicherungsmechanismen im Finanzmanagement geführt. Drittens stellt das Wechselkursrisiko, wie bereits oben erwähnt, ein genuines Phänomen der internationalen Geschäftstätigkeit in seinen drei Ausprägungen (1. Währungsumwechslungsrisiko – transaction risk, 2. ökonomisches Wechselkursrisiko – economic risk und 3. Währungsumrechnungsrisiko – translation risk) dar. Für eine ausführliche Diskussion des in der Literatur viel beachteten Phänomens des Wechselkursrisikos sei auf die einschlägige Literatur verwiesen.<sup>756</sup>

Zusammenfassend ist für diesen Abschnitt festzuhalten, dass in der Literatur noch keine Einigkeit darüber besteht, ob das Finanzmanagement *per se* bereits ‚international‘ ist, inwieweit das Finanzmanagements eines *internationalen* Unternehmens ‚international‘ ist oder ob eine derartige Differenzierung in der heutigen globalisierten und integrierten (Finanz-)Welt überhaupt noch sinnvoll getätigt werden kann. Jedenfalls hat die Diskussion über die Spezifika des internationalen Finanzmanagements gezeigt, dass ein Unternehmen im Zuge seiner Internationalisierung in ausländische Märkte anderen finanzwirtschaftlichen Herausforderungen gegenübersteht und auch von Vorteilen an den internationalen Kapitalmärkten profitieren kann. Es soll deshalb für diese Arbeit ein ganzheitliches und inklusives Begriffsverständnis des internationalen Finanzmanagements aufgenommen werden, welches sich in Anlehnung an das anglo-amerikanische Verständnis der ‚Corporate Finance‘ wie folgt gestaltet:

Das internationale Finanzmanagement widmet sich unter den speziellen internationalen Rahmenbedingungen (insbesondere dem höheren Risiko der Geschäftstätigkeit und dem Wechselkursrisiko, dem erweiterten Finanzierungsspielraum und den institutionellen Spezifika) allen die Finanzen betreffenden

---

754 Vgl. im Folgenden Moser (2009), S. 685ff.

755 Vgl. auch Verbeke (2003), S. 40ff.

756 Vgl. Moser (1985), S. 136ff., Bowe/Dean (2001), S. 560ff., Glaum (2000, 2002).

Entscheidungen, insbesondere den Investitionen und der Finanzierung bzw. der Kapitalstruktur, den unternehmerischen Risiken und der Informationspolitik. Es findet Ausdruck in der Bilanz bzw. dem Geschäftsbericht des Unternehmens und ist als Führungsaufgabe integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie<sup>757</sup> und unmittelbar gekoppelt an den Unternehmenserfolg. In Abbildung 32 ist dieses Begriffsverständnis zusammengefasst.



Abbildung 32: Das internationale Finanzmanagement

#### 4.1.2 Finanzstrategisches Management

Nachdem das für diese Arbeit relevante Begriffsverständnis des internationalen Finanzmanagements erarbeitet wurde, soll dieses nun im Zusammenhang mit der Unternehmensführung und der Strategie des Unternehmens besprochen wer-

<sup>757</sup> Vgl. auch die Auffassung von Wiedmann/Heckemüller (2003), S. 31ff.



den. Dazu können verschiedene Führungsebenen des internationalen Finanzmanagements im Zusammenhang mit der Unternehmensentwicklung differenziert werden, welche nun näher betrachtet werden. Im Fokus stehen dabei die finanzstrategischen Fragestellungen. Es werden zudem die Kriterien für die anschließende Evaluierung der Internationalisierungsprozessmodelle in Abschnitt 4.1.3 dargelegt. Die Betrachtung der Internationalisierung eines Unternehmens mit den diversen Markteintrittsstrategien, dem Management von Direktinvestitionen, Joint-Ventures oder Neugründungen im Ausland konzentriert sich stark auf die betragsmäßige Abbildung auf der Aktivseite der Bilanz. Lenkt man den Blick stärker auf die Mittelherkunft bzw. die Interdependenzen zwischen Aktiv- und Passivseite, resultiert daraus das Erfordernis eines Paradigmenwechsels, womit eine passiv-seitige und somit eine ressourcen-orientierte Betrachtungsweise stärker in den Vordergrund rückt.<sup>758</sup> Dieser Thematik widmet sich der Abschnitt 4.1.4.1.

#### 4.1.2.1 Finanzstrategie

Bei einer ganzheitlichen Betrachtung der Unternehmensinternationalisierung geht es in Bezug auf das Finanzmanagement um eine Vernetzung der Finanz-Perspektive mit dem Konzept einer zukunftsorientierten Unternehmensführung. Das heißt im Besonderen, dass eine integrative ‚Corporate Finance Konzeption‘ zugrunde liegt, welche die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung des Unternehmens unter finanzstrategischen Aspekten mit den langfristigen und nachhaltigen Unternehmenszielen (z.B. Internationalisierung) verbindet.<sup>759</sup> Dieser Brückenschlag geschieht auf drei unterschiedlichen Ebenen. Erstens auf der normativen Ebene, welche die Finanzpolitik im Einklang mit der Unternehmenspolitik (Unternehmensverfassung und –kultur) beinhaltet, zweitens auf der strategischen Ebene, die aufbauend auf den Stärken und Schwächen des Unternehmens die Finanzstrategie und deren obersten Zielsetzungen konkretisiert und drittens auf der operativen Ebene, welche die konkreten Umsetzungsschritte der konzeptionellen Vorgaben aus der normativen und strategischen Ebene für das operative Tagesgeschäft beinhaltet, d.h. alle finanziellen Aktivitäten und Problemlösungen, die im Einzelfall optimiert werden.<sup>760</sup>

Auf der normativen und damit obersten Ebene werden die generellen finanziellen und finanzwirtschaftlichen Maximen des Unternehmens sowie auch die langfristig gültigen Prinzipien, Normen und Spielregeln des Finanzmanagements

---

758 Vgl. die Argumentation von Moser (2009), S. 691f.

759 Vgl. Wiedmann/Heckemüller (2003), S. 31.

760 Vgl. im Folgenden Bleicher (1991), S. 71ff.

festgelegt.<sup>761</sup> Es werden grundsätzliche Fragen, wie etwa ‚Was ist die richtige Orientierung des Unternehmens und wie ist die genaue Ausgestaltung der Corporate Governance?‘ oder ‚Welches ist das passende Geschäftsmodell bzw. Geschäftsverständnis für das Unternehmen?‘ gestellt. Diese liefern Anknüpfungspunkte für die strategische Rahmenplanung und stellen auch die Basis für die Selektion der (wertorientierten) Steuerungskennzahlen dar.<sup>762</sup> Im Gegensatz dazu befasst sich das operative Finanzmanagement mit der praktischen Umsetzung in den Bereichen Kapitalbeschaffung, dem Cash- und Währungsmanagement, dem Investitions-, dem Risiko- und dem Bilanz- und Steuerungsmanagement.<sup>763</sup> Darunter fällt natürlich auch die operative Steuerung und Kontrolle.

Von größtem Interesse für diese Arbeit ist die strategische Ebene der Unternehmensführung im Rahmen der Internationalisierung. Dabei werden ausgehend von der Unternehmensmission die strategischen Konzepte und Maßnahmen hinsichtlich des Geschäftsmodells und der sich daraus ergebenden Finanzstrategien konkretisiert. Darüber hinaus werden auch die finanzstrategischen Zielsetzungen abgeleitet, die an die in Abschnitt 4.1.1 beschriebenen Kernaufgaben des Finanzmanagements anknüpfen. Das bedeutet, dass u.a. Cash-Flow-, liquiditäts-, kapitalstruktur- und rentabilitätsorientierte Ziele formuliert, und qualitative Zielsetzungen, v.a. ein gutes Corporate Governance und ein aktives Bonitätsmanagement zur Aufrechterhaltung bzw. Verbesserung bestehender Ratings, etc. festgehalten werden.<sup>764</sup> Die quantitativen Ziele des Finanzmanagements werden mittels entsprechender Kennzahlen operationalisiert. Beispielhaft sind Kapitalstrukturkennziffern wie der Verschuldungsgrad (debt/equity ratio), der Gearing-Ratio oder der Working Capital Ratio und Kennzahlen der wertorientierten Unternehmenssteuerung wie der Return on Capital Employed (ROCE), der Economic Value Added (EVA), der Weighted Average Cost of Capital (WACC) zu nennen.<sup>765</sup> Die zentralen Fragestellungen im strategischen Finanzmanagement im Zuge der Internationalisierung lauten:<sup>766</sup>

---

761 Vgl. Abresch (1994), S. 136ff.

762 Vgl. Wiedmann/Heckemüller (2003), S. 32f.

763 Vgl. Abresch (1994), S. 136.

764 Siehe Eilenberger (2003), S. 48.

765 Siehe genauer Abschnitt 4.2.3.

766 Vgl. Wiedmann/Heckemüller (2003), S. 34 für das Corporate Finance Management im Allgemeinen. Die Autoren stellen zudem die Frage, wie sichergestellt werden kann, dass die Aspekte des Finanzmanagements in anderen Bereichen des Unternehmens ihren Niederschlag finden.

„Wie werden strategische Finanzspielräume aufrechterhalten?“,

„Wie gestaltet sich der Zugang zu den benötigten Finanzmitteln bzw. welche Finanzierungsmethoden stehen kurz-, mittel- und langfristig für die Realisierung der Internationalisierungsstrategie zur Verfügung?“,

„Welche Kapitalstruktur ist für das internationalisierende Unternehmen „optimal“?“

Abbildung 33 veranschaulicht die drei besprochenen Ebenen der finanzwirtschaftlichen Unternehmensführung sowie die wesentlichen Elemente des finanzstrategischen Managements.

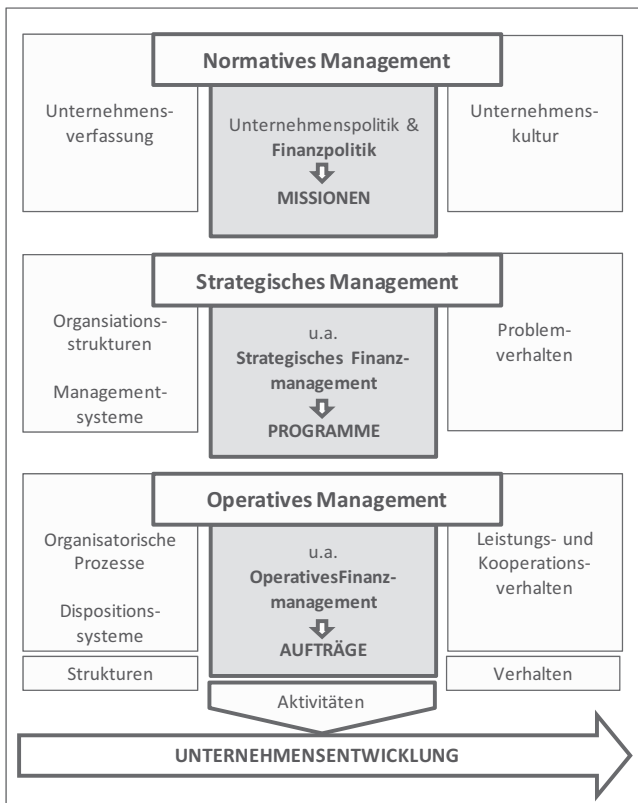


Abbildung 33: Strategisches Finanzmanagement im Fokus einer Drei-Ebenen-Betrachtung (in Anlehnung an: Bleicher (1991), S. 76).

Spremann (2008a) konstatiert jedoch, dass im Begriff Finanzstrategie prinzipiell eine Unvereinbarkeit besteht, da:

„Finanziell zu denken heißt, sich an den äußeren Finanzmarkt anzupassen.<sup>767</sup> Strategisch zu denken heißt, die Umwelt zu verändern und zu gestalten. „Finanzstrategisch“ zu denken ist also eigentlich ein Widerspruch in sich. Dieses Paradoxon ist etwas grundlegend Neues gegenüber der klassischen Corporate Finance: Der Finanzstrategie macht die großen Deals und setzt sich mit ihnen bewusst über den Markt hinweg. Dieses Vorgehen kennzeichnet die Strategic Corporate Finance. [i. Original kursiv, Anmerkung d. Verf.]“<sup>768</sup>

Damit wird der bereits erwähnte Paradigmenwechsel deutlich, der mit der ‚Strategic Corporate Finance‘ eintritt und eine Abkehr vom gut funktionierenden, effizienten Kapitalmarkt beinhaltet hin zu einer Denkart, bei der die Akteure den Markt verlassen, an ihm vorbei Transaktionen durchführen oder etwa durch absichtlich herbeigeführte Marktmacht die Preise steuern.<sup>769</sup>

#### 4.1.2.2 Finanzstrategische Evaluierungsdimensionen

Aus einer finanzstrategischen Betrachtung heraus sollen im Folgenden jene Kriterien vorgestellt werden, anhand derer die in Kapitel 3 besprochenen Internationalisierungsprozessmodelle in Abschnitt 4.1.3 untersucht werden. Dies stellt insofern eine Neuheit in der wissenschaftlichen Diskussion zur Internationalisierung dar, als diese Art der Betrachtung in der Literatur nicht üblich ist bzw. bisher in dieser Art nicht angestellt wurde. Eine Absatz- und güterwirtschaftlich-orientierte Sichtweise dominiert die Internationalisierungsliteratur. Finanzwirtschaftliche und finanzstrategische Aspekte treten v.a. in der neueren Original-Literatur stark in den Hintergrund, sodass sie praktisch auch in der Sekundärliteratur nicht mehr auftauchen. Dem wäre jedoch entgegen zu halten, dass sich das internationale Finanzmanagement einer wahren ‚Metamorphose‘<sup>770</sup> seit den 1960er Jahren unterzogen hat. Da auch die Internationalisierungsprozessforschung ihre Anfänge Mitte der 1960er Jahre genommen hat<sup>771</sup>, lässt dies darauf

---

767 Das finanzielle Denken folgt einem einstufigen Nutzenkalkül und ist durch die Einleitung von Anpassungsmaßnahmen reaktiv (vgl. Spremann (2008a), S. 1f.).

768 Spremann (2008a), S. 1.

769 Vgl. Spremann (2008a), S. 4 sowie Spremann (2008b).

770 Vgl. Remmers (2004), S. 155.

771 Das Produktlebenszyklusmodell von Vernon sowie auch die behavioristische Theorie der Direktinvestitionen von Aharoni stammen aus dem Jahr 1966. Siehe genauer Abschnitt 3.2 und Abschnitt 3.3.

schließen, dass sich beide Forschungsgebiete dynamisch aber ziemlich parallel entwickelt haben. Deshalb soll an dieser Stelle eine finanzstrategische Analyse von Internationalisierungsprozessmodellen stattfinden, womit der Versuch unternommen wird, die beiden Forschungsbereiche auf dem gleichen Betrachtungsniveau, nämlich der strategischen Unternehmensführung, wieder näher zusammenzubringen.

Als Remmers (2004) in seiner Studie über 35 Jahre Theorieentwicklung im internationalen Finanzmanagement der Frage, was internationales Finanzmanagement genau ausmacht, nachgegangen ist, hat er sich im Wesentlichen auf folgende Aspekte konzentriert: die Analyse der Frage, wie die Unternehmen ihre Auslandsaktivitäten finanziert haben (und damit auch ihre Kapitalstruktur) und wie sie versucht haben, die damit verbundenen Risiken zu bewerkstelligen.<sup>772</sup> Ein dritter Aspekt ist laut Remmers (2004) noch relevant, nämlich die Investitionsentscheidung mit der Bewertung der Auslandsaktivität per se, welche in seiner Studie primär vom Standpunkt der Unternehmenssteuerung aus betrachtet wurde – jedoch aus Mangel an Ressourcen zu kurz kam. Die drei Evaluierungsdimensionen werden kurz erläutert und in Anlehnung an Remmers (2004) für die Evaluierung der Internationalisierungsprozessmodelle herangezogen:<sup>773</sup>

Finanzierung von Auslandsaktivitäten,

Bewertung von Auslandsinvestitionen und Berücksichtigung finanzstrategischer Aspekte im Internationalisierungsprozess und

Risikomanagement.

#### *Dimension (1): Finanzierung von Auslandsaktivitäten*

Diese Evaluierungsdimension beinhaltet die Finanzierungsquellen des Unternehmens, d.h. sowohl interne als auch externe, und die Art der Finanzierung, d.h. Eigen- oder Fremdfinanzierung bzw. ob etwa auch Mischformen (Hybridkapital)<sup>774</sup> angesprochen werden. Somit sind auch alle Aussagen in Bezug auf

---

<sup>772</sup> Vgl. Remmers (2004), S. 160.

<sup>773</sup> Vgl. Remmers (2004), S. 161ff.

<sup>774</sup> Hybride Formen der Finanzierung, die auch als Mezzanine-Kapital bezeichnet werden, sind bilanziell zwischen dem vorrangig gegenüber den Gläubigern haftenden Kapital und dem nachrangigen Fremdkapital eingeordnet und beinhaltet sowohl Charakteristika des Eigen- und des Fremdkapitals (z.B. nachrangig gesicherte verzinsliche Darlehen

die Kapitalstruktur des internationalisierenden Unternehmens darin subsummiert. Remmers (2004) fokussierte seine Studie auf die Finanzierung von ausländischen Tochterunternehmen in einem fortgeschrittenen Stadium der Internationalisierung und stellte etwa fest, dass die Unternehmen ihre ausländischen Tochterunternehmen zum großen Teil über den eigenen Cash-Flow finanziert haben und zusätzlichen Kapitalbedarf über kurzfristige Bankkredite gedeckt haben. Konzerninterne Kredite wurden gegenüber einer Erhöhung des Eigenkapitals aufgrund ihrer höheren Flexibilität, ihrer steuerlichen Vorteile und der Kontrolle des Wechselkursrisikos präferiert.<sup>775</sup> Damit wird die sogenannte ‚Pecking Order Theorie‘ von Myers/Majluf (1984) angesprochen, die Remmers (2004) im Rahmen seiner Studie zwar bestätigt sieht, die jedoch im internationalen Kontext aufgrund höherer Risiken oft nicht haltbar ist. Zudem hat sich die Finanzierungslandschaft seit den 1960er Jahren stark verändert und neue Finanzinstrumente sowie internationale Steuerharmonisierungen und ein Abbau an Restriktionen haben das internationale Finanzmanagement revolutioniert.

Die Kernfrage, die sich für die Analyse der Internationalisierungsprozessmodelle für diese Dimension stellt, lautet: ‚Welche Aussagen werden zur Finanzierung von Auslandsaktivitäten und zur Kapitalstruktur des internationalisierenden Unternehmens getroffen?‘

*Dimension (2): Bewertung von Auslandsinvestitionen und Berücksichtigung finanzstrategischer Aspekte im Internationalisierungsprozess*

„Capital investment decisions require two, generally inter-related, sets of information: forecasts of future cash flows expected from the project, and an estimate of the cost of capital to be used to finance it.“<sup>776</sup>

Die zweite Evaluierungsdimension beschäftigt sich mit dem Forecast und der Bewertung zukünftiger Cash-Flows aus dem Internationalisierungsprozess sowie den daraus entstehenden Kapitalkosten. Je höher der Grad des Risikos des Auslandsengagements ist, desto höher sind die erwarteten Cash-Flows aber auch umso höher sind die Kapitalkosten und das Finanzierungsrisiko. Die Finanzierungstheorie bietet eine Vielzahl an Bewertungsmethoden sowohl für zukünftige Cash-Flows als auch für die Ermittlung der Kapitalkosten an, beispielsweise die

---

mit einem sogenannten Equity-Kicker, d.h. einem Options- oder Bezugsrecht auf Unternehmensanteile oder Aktien). Vgl. Eilenberger (2003), S. 317.

775 Vgl. Remmers (2004), S. 161.

776 Remmers (2004), S. 163.

Net Present Value (NPV) Methode, die Internal Rate of Return (IRR) Methode, den Economic Value Added (EVA), das Internationale Capital Asset Pricing Model (ICAPM) und auch Realoptions-Verfahren an.<sup>777</sup> Es ist für die vorliegende Betrachtung weniger relevant, welche Methoden angewandt werden, sondern ferner, welchen Stellenwert die finanzwirtschaftliche Bewertung sowie finanzstrategische Aspekte im Zuge der Internationalisierung in den jeweiligen Internationalisierungsprozessmodellen einnehmen.

Die zentralen Fragestellungen für die Analyse lauten demnach: ‚Wie werden in den Modellen Auslandsaktivitäten im Rahmen des Internationalisierungsprozesses bewertet und wie werden finanzstrategische Aspekte (z.B. finanzielle Zielsetzungen) im Internationalisierungsprozess berücksichtigt?‘

### *Dimension (3): Risikomanagement*

Wenn ein Unternehmen Investitionen tätigt, so ist ein breites Spektrum an operativen (Geschäfts-)Risiken und finanziellen Risiken (z.B. Risiken aus unerwarteten Zins- oder Wechselkurschwankungen, Risiko der Zahlungsunfähigkeit oder Insolvenzrisiko) damit verbunden. Das ‚Risiko‘ gibt die Wahrscheinlichkeit an, mit der bestimmte Ereignisse eintreten<sup>778</sup>, die sich negativ auf das Resultat unternehmerischer Entscheidungen auswirken. Speziell im Zuge von verstärkten Auslandsaktivitäten treten für das internationalisierende Unternehmen neuartige Risikoaspekte (insbesondere rechtliche und politische Risiken, ökonomische Risiken wie etwa konjunkturelle Schwankungen und verschiedene Inflationsraten, aber auch kulturelle Risiken durch unterschiedliche Sprachen, Normen und Werte, die z.B. zu Kommunikationsproblemen sowie interkulturellen Management- und Marketingproblemen, etc. führen können) auf, die zusätzlich zu berücksichtigen sind.<sup>779</sup> Die Finanzliteratur offeriert auch in Bezug auf das Risikomanagement ein breites Spektrum an Instrumentarien zur Risikoabsicherung. Diese haben sich beginnend mit den ersten ‚Swap‘-Transaktionen Anfang der 1980er Jahre<sup>780</sup> exponentiell und mit immer breiteren Anwendungsge-

---

777 Für eine ausführliche Darstellung siehe etwa Eilenberger (2003), S. 212ff, Eun/Resnick (2009), S. 429ff.

778 Vgl. Laux (2007), S. 145ff.. Zur Entscheidungstheorie unter Risiko siehe zudem Bamberg et al. (2008).

779 Vgl. Remmers (2004), S. 171f., Häberle (2008).

780 Eine große Evolution stellte die Erweiterung des Swap-Konzepts aus dem Währungsmarkt auf Kreditmarktinstrumente in gleicher Währung im Jahr 1982 dar. Multiple Variationen folgten daraufhin und neue Märkte für ‚innovative‘ Finanzprodukte entstanden.

bieten weiterentwickelt (z.B. diverse Call und Put-Optionen sowie kreative Hedging Lösungen).<sup>781</sup> Auch das Risikomanagement findet auf einer strategischen (wie auch operativen) Ebene statt und ist integraler Bestandteil der Unternehmensinternationalisierung und stellt die dritte Evaluierungsdimension dar.

Für die Untersuchung der Internationalisierungsprozessmodelle stehen nicht die Risikoarten im Fokus, sondern die Frage: ‚Wie werden potentielle Risiken im Laufe des Internationalisierungsprozesses thematisiert und findet irgendeine Form der Absicherung im Zeitablauf Berücksichtigung?‘ Zusammenfassend werden die drei finanzstrategischen Evaluierungsdimensionen in Tabelle 11 noch einmal angeführt.

Finanzstrategische Evaluierungsdimensionen	Zentrale Fragestellungen
(1) Finanzierung von Auslandsaktivitäten	‚Welche Aussagen werden <ul style="list-style-type: none"> <li>• zur Finanzierung von Auslandsaktivitäten und</li> <li>• zur Kapitalstruktur des internationalisierenden Unternehmens getroffen?‘</li> </ul>
(2a) Bewertung von Auslandsinvestitionen und (2b) Berücksichtigung finanzstrategischer Aspekte im Internationalisierungsprozess	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ‚Wie werden in den Modellen Auslandsaktivitäten im Rahmen des Internationalisierungsprozesses bewertet?‘</li> <li>• ‚Wie werden finanzstrategische Aspekte (z.B. Zielsetzungen) im Internationalisierungsprozess berücksichtigt?‘</li> </ul>
(3) Risikomanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ‚Wie werden potentielle Risiken im Laufe des Internationalisierungsprozesses thematisiert?‘</li> <li>• ‚Findet irgendeine Form der Risikoabsicherung im Zeitablauf Berücksichtigung?‘</li> </ul>

*Tabelle 11: Die drei finanzstrategischen Evaluierungsdimensionen (eigene Darstellung, in Anlehnung an: Remmers (2004))*

Im Anschluss werden die Internationalisierungsprozesstheorien aus Kapitel 3 auf diese Aspekte hin untersucht.

---

den. Vgl. Bank for International Settlements (1986), S. 10. Zu Finanzinnovationen Mitte der 1980er Jahre siehe auch Miller (1986).  
 781 Vgl. etwa Madura (2008), S. 250ff., Kyrle (2006), Rietsch (2006).



### 4.1.3 Finanzstrategische Aspekte in den einzelnen Internationalisierungsprozessmodellen

In diesem Abschnitt werden die in Kapitel 3 diskutierten Modelle der Internationalisierungsprozessforschung, nämlich das Produktlebenszyklusmodell von Vernon<sup>782</sup>, die behavioristische Theorie der Direktinvestitionen von Aharoni<sup>783</sup>, das Uppsala<sup>784</sup> und das Helsinki Modell<sup>785</sup>, der GAINS-Ansatz von Macharzina/Engelhard<sup>786</sup> und schließlich das ‚3-E-Modell‘ von Kutschker/Bäurle<sup>787</sup>, anhand der in Abschnitt 4.1.2.2 dargelegten finanzstrategischen Evaluierungsdimensionen beleuchtet.

#### 4.1.3.1 Finanzstrategische Aspekte im Produktlebenszyklusmodell von Vernon

Vernon (1966) führt in allen drei Phasen des Produktlebenszyklusmodells (1. die Phase des neuen Produktes, 2. die Phase des reifenden Produktes und 3. die Phase des standardisierten Produktes)<sup>788</sup> explizit verschiedene Kostenaspekte des Auslandsengagements an und erachtet deren Veränderungen im Zuge Internationalisierung als wesentliche Einflussfaktoren auf den Internationalisierungsprozess an. So bestimmen in der ersten Phase Transportkostenüberlegungen die Standortwahl des ‚early producers‘.<sup>789</sup> Zudem findet die Bewertung als Grundlage für die Entscheidung zur Durchführung einer Direktinvestition im Ausland in Abwägung der Kosten und dem Bedürfnis des Unternehmers nach genereller Flexibilität in der Anfangsphase, der Preiselastizität der Nachfrage und einer effektiven und wandelbaren Kommunikationsstrategie statt.<sup>790</sup> In der Phase des reifenden Produktes steigt der generierte Cash-Flow durch Massenproduktion und der Kostendruck sinkt mit der Erzielung von Skaleneffekten. „Once the market expands in such an advanced country, entrepreneurs will begin to ask themselves whether the time has come to take the risk of setting up a local [foreign, Anmerkung d. Verf.] producing facility.“<sup>791</sup> Darüber hinaus werden Risiken von Vernon (1966) überwiegend in finanzieller Hinsicht gesehen, wie etwa

---

782 Siehe Abschnitt 3.2.

783 Siehe Abschnitt 3.3.

784 Siehe Abschnitt 3.4.

785 Siehe Abschnitt 3.5.

786 Siehe Abschnitt 3.6.

787 Siehe Abschnitt 3.7.

788 Siehe genauer Abschnitt 3.2.

789 Vgl. Vernon (1966), S. 194.

790 Vgl. Vernon (1966), S. 195.

791 Vernon (1966), S. 197.

das Risiko des Verlusts der Wettbewerbsfähigkeit auf internationalen Märkten<sup>792</sup>, das erwartete Niveau von protektionistischen Zöllen sowie die politische Situation als Motivatoren für Auslandsinvestitionen<sup>793</sup>. Sonstige politische, rechtliche oder kulturelle Risiken werden nicht erwähnt. Die komplexe Frage, ob der Internationalisierungsprozess vorangetrieben werden soll, oder nicht, fußt Vernon (1966) abermals hauptsächlich auf die Grundlage einer finanziellen Bewertung, denn:

„As long as the marginal production cost plus the transport cost of the goods exported from the United States is lower than the average cost of prospective production in the market of import, United States producers will presumably prefer to avoid an investment.“<sup>794</sup>

Dieses Kalkül ist von der Fähigkeit des Produzenten abhängig, die Produktionskosten in einem ihm unbekannten Marktumfeld abzuschätzen und eine entsprechende finanzielle Bewertung (Forecast) aufzustellen.<sup>795</sup> Dies beinhaltet implizit auch finanzstrategische Aspekte, da eindeutig hervorgeht, unter welchen Voraussetzungen Investitionsentscheidungen in dieser Phase des Produktlebenszyklus getroffen werden, nämlich Profitabilität und Kostenminimierung.

In der Phase des standardisierten Produkts spricht der Autor nun auch die Finanzierungskosten eines internationalen Unternehmens mit Präsenz in unterschiedlichen Ländern an:

„[...] its costs of financing capital at the different locations may not be sufficiently different to matter very much. If economies of scale are being fully exploited, the principal differences between any two locations are likely to be labor costs.“<sup>796</sup>

Erst in der dritten Phase mit einem standardisierten Produkt sind für Vernon (1966) weniger entwickelte Länder (als die USA) als Produktionsstandorte ‚wirklich‘ interessant, da diese komparative Vorteile, v.a. bei den Lohnkosten, bieten. Den weiteren Verlauf des Internationalisierungsprozesses bestimmen wiederum hauptsächlich Kosten, in dieser Phase Informations- und Suchkosten, sowie Risikoüberlegungen des Unternehmens: „[...] entrepreneurs are not

---

792 Vgl. Vernon (1966), S. 197 und S. 198.

793 Vgl. Vernon (1966), S. 198.

794 Vernon (1966), S. 197.

795 Vgl. Vernon (1966), S. 197.

796 Vernon (1966), S. 198.

readily disposed to pay the price of investigating overseas markets of unknown dimensions and unknown promise.“<sup>797</sup> Dies zeigt die große Bedeutung, die die finanzielle Bewertung des Auslandsengagements – basierend auf den gesetzten Ertragszielen des Unternehmens – gepaart mit Risikoeinschätzungen für den Internationalisierungsprozess im Produktlebenszyklusmodell spielt. In der Phase des standardisierten Produktes konstatiert Vernon (1966), dass die Kosten von kapitalintensiven Auslandsinvestitionen in weniger entwickelten Ländern keine Barriere sein müssen, wenn diese im Zusammenhang mit den Opportunitätskosten für alternative Internationalisierungsschritte gesehen werden.<sup>798</sup> „One reason for this complexity is the role played by the international investor.“<sup>799</sup> Mit dieser speziellen Rolle verweist der Autor auf die erweiterten Möglichkeiten eines internationalen Investors zur Refinanzierung seiner Kosten und den Zugang zu niedrigeren Zinsen<sup>800</sup> auf dem ihm heimischen (sprich US-amerikanischen) Kapitalmarkt im Vergleich zu den lokalen Kapitalmärkten. Zudem erläutert er die (zur damaligen Zeit vorhandenen) Schwierigkeiten der lokalen Kreditaufnahme sowie die Unvollkommenheiten der Kapitalmärkte in weniger entwickelten Ländern.

„[...], one may say that from the entrepreneur’s viewpoint certain systematic and predictable „imperfections“ of the capital markets may reduce or eliminate the capital-shortage handicap which is characteristic of the less-developed countries; and, further, that as a result of the reduction or elimination such countries may find themselves in a position to compete effectively in the export of certain standardized capital-intensive goods.“<sup>801</sup>

Obwohl im Produktlebenszyklus von Vernon (1966) sowohl die finanzielle Evaluierung von Investitionen im Ausland, der Bezug auf gesetzte finanzstrategische Zielsetzungen (Ertrag, Kosten-Nutzen-Verhältnis) und auch eine quantifizierbare Risikoeinschätzung für den Internationalisierungsprozess von großer Bedeutung zu sein scheint, ist der Internationalisierungsprozess per se für ihn nicht rational. Vernon (1966) verweist dazu auf die verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnisse von Aharoni (1966) und konstatiert, dass

„any hypotheses based on the assumption that the United States entrepreneur will react rationally when offered the possibility of a lower-cost location abroad is, of

---

797 Vernon (1966), S. 202.

798 Vgl. Vernon (1966), S. 206.

799 Vernon (1966), S. 206.

800 Vgl. Vernon (1966), S. 206.

801 Vernon (1966), S. 207.

course, somewhat suspect. The decision-making sequence that is used in connection with international investments, [...] is not a model of the rational process.”<sup>802</sup>

Dies mag verwirrend anmuten, zeigt jedoch, dass Vernon (1966) in seiner Abhandlung zwei Perspektiven miteinander vereint. Einerseits der Internationalisierungsprozess aus der Sicht des amerikanischen Direktinvestors, der einen irrationalen aber datenbasierten Entscheidungsprozess verfolgt und andererseits eine Diskussion der volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen im Laufe des Produktlebenszyklus, v.a. die auf Produktions- und Lohnkosten sowie Kapitalmarktsituation, die auf den Entscheidungsprozess des Unternehmens einwirken.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass das Produktlebenszyklusmodell von Vernon alle drei finanzstrategischen Evaluierungsdimensionen thematisiert. Vor allem die Bewertung der Auslandsinvestition unter Berücksichtigung der finanziellen Ziele (Grenzkosten-, Opportunitätskostenüberlegungen, Erträge) nimmt einen großen Stellenwert im Internationalisierungsprozess ein. Die erwähnten Risiken betreffen entweder die Wahrnehmung der ‚nicht-amerikanischen‘ Märkte der Unternehmerpersönlichkeit aus den USA der damaligen Zeit oder ebenfalls zum großen Teil Kosten-Ertrags-Komponenten im Zuge der Internationalisierung. Der Argumentationsverlauf in Bezug auf die Finanzierung gestaltet sich hauptsächlich aus einer volkswirtschaftlichen Perspektive und konzentriert sich auf die damaligen Spezifika von weniger entwickelten Zielländern von Direktinvestitionen bzw. Exporten aus diesen Ländern. Es werden aber spezielle Charakteristika bzw. Vorteile angeführt, die internationale Investoren im Allgemeinen in Hinblick auf ihre Finanzierungskosten und auch ihre Kapitalstruktur genießen. Tabelle 12 zeigt im Überblick die finanzstrategische Evaluierung des Produktlebenszyklusmodells von Vernon (1966).

---

802 Vernon (1966), S. 200. Zur Argumentation von Aharoni (1966) siehe Abschnitt 3.3.

Finanzstrategische Evaluierungsdimensionen	Zentrale Fragestellungen	Produktlebenszyklusmodell von Vernon (1966)
(1) Finanzierung von Auslandsaktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Aussagen werden zur Finanzierung von Auslandsaktivitäten und zur Kapitalstruktur des internationalisierenden Unternehmens getroffen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• internationaler Investor als „spezieller“ Typus (günstigere internationale Finanzierungsmöglichkeiten, Zugang zu internationalen Kapitalmärkten)</li> <li>• in der Phase des reifenden Produktes sowie für das weitere Wachstum wird der generierte Cash-Flow als bedeutungsvoll herausgestrichen</li> <li>• Aussagen zur Finanzierung aus volkswirtschaftlicher Perspektive</li> <li>• keine Aussagen zur Kapitalstruktur des internationalen Investors</li> </ul>
(2a) Bewertung von Auslandsinvestitionen und  (2b) Berücksichtigung finanzstrategischer Aspekte im Internationalisierungsprozess	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ‚Wie werden in den Modellen Auslandsaktivitäten im Rahmen des Internationalisierungsprozesses bewertet?‘</li> <li>• ‚Wie werden finanzstrategische Aspekte (z.B. Zielsetzungen) im Internationalisierungsprozess berücksichtigt?‘</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluierung über Grenzkosten- und Opportunitätskosten</li> <li>• Anstellung einer Kosten-Ertrags-Rechnung</li> <li>• Klare Ertragsziele im Vergleich zu den Möglichkeiten im Heimmarkt</li> </ul>
(3) Risikomanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ‚Wie werden potentielle Risiken im Laufe des Internationalisierungsprozesses thematisiert?‘</li> <li>• ‚Findet irgendeine Form der Risikoabsicherung im Zeitablauf Berücksichtigung?‘</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hauptsächlich finanzielle Risiken, aber auch Verlust der Wettbewerbsfähigkeit auf internationalen Märkten, antizipierte protektionistische Maßnahmen sowie die politische Situation des Ziellandes als Motivator zur Internationalisierung.</li> <li>• Keine Diskussion von politischen, rechtlichen oder kulturellen Risiken</li> <li>• Keine Diskussion von Absicherungsmaßnahmen</li> </ul>

Tabelle 12: Finanzstrategische Evaluierung des Produktlebenszyklusmodell von Vernon

#### 4.1.3.2 Finanzstrategische Aspekte in der behavioristischen Theorie der Direktinvestitionen von Aharoni

Aharoni (1966) thematisiert den Internationalisierungsprozess im Rahmen seiner vier Phasen des Entscheidungsprozesses zu Direktinvestitionen sehr breit, insbesondere auch was finanzstrategische Aspekte anbelangt. Gleich zu Beginn des Internationalisierungsprozesses konstatiert er, dass die Entscheidungen eines Unternehmens, den Schritt ins Ausland zu wagen bzw. einen Internationalisierungsprozess in Gang zu setzen, das Resultat einer ganzen Kette von Ereignissen sind, die unter dem Einfluss von wirtschaftlichen Rahmenbedingungen stattfinden. Zu diesen zählt er auch beispielsweise die Liquiditätsposition des Unternehmens sowie die Höhe des Kapitaleinsatzes. Er thematisiert zudem Währungseffekte als unterstützende Faktoren im Entscheidungsprozess und sieht die Investitionsneigung des Entscheidungsträgers in Abhängigkeit des Risikoprofils der Auslandsinvestition.<sup>803</sup> Aharoni geht jedoch nicht weiter darauf ein, welchen Einfluss die finanzielle Ausstattung des Unternehmens und die Kapitalstruktur

803 Vgl. Aharoni (1966), S. 57. Der Autor führt eine beispielhafte, jedoch sehr detaillierte Liste an Bewertungsfaktoren sowohl für Investitionen im Ausland als auch Faktoren, die für inländische Investitionen relevant sind, an. Vgl. Aharoni (1966), S. 76ff.

sowie die Situation der Kapitalmärkte auf das Entscheidungsverhalten der Manager ausüben. Er hält nur fest, dass

„it is recognized that the impact of these different forces will vary, depending on various psychological and sociological factors, as well as on the company's history and other ongoing activities in the organization.“<sup>804</sup>

Finanzstrategische Aspekte spielen v.a. eine bedeutende Rolle in der zweiten Phase des Entscheidungsprozesses – der Phase der Bewertung der Investitionsobjekte. Für Aharoni (1966) beinhaltet die Bewertung drei Schritte, erstens die Evaluierung des in der betrachteten Alternative inhärenten Risikos und der Unsicherheiten, zweitens die Analyse des Potentials aufgrund der Marktgröße und drittens die Untersuchung möglicher Konflikte mit den Prozessen und den aktuellen Ressourcen des Unternehmens.<sup>805</sup> Inwieweit auch die finanzielle Situation des internationalisierenden Unternehmens bewertet wird, bleibt jedoch offen. Aharoni thematisiert aber das Thema ‚Risiko‘ sehr ausführlich, indem er nicht nur verschiedene Risikoarten anführt, sondern auch die subjektive Risikoeinschätzung der Entscheidungsträger in Bezug auf das Auslandsengagement und auch eine Anleitung gibt, wie diese zu minimieren oder gar zu beseitigen sind.<sup>806</sup> Er führt die in der Literatur gängigen Risiken, die mit dem Auslandsengagement in Zusammenhang stehen, nämlich politische Risiken wie Kriege, Enteignungen, Revolutionen und generelle Instabilitäten, wirtschaftliche Risiken wie Inflation, Währungsabwertungen und Nichtkonvertierbarkeit einer Währung sowie allgemeine Risiken der Geschäftsbeeinträchtigung etwa durch schlechte Infrastruktur oder Eingriffe ausländischer Regierungen an<sup>807</sup> und analysiert unterschiedliche Einstellungen der Entscheidungsträger bezüglich der Unsicherheit am erwarteten Gewinn durch die Auslandsinvestition.<sup>808</sup> Aharoni konstatiert, dass in jedem Unternehmen klare Kriterien für die Höhe des einzugehenden Risikos existieren:

„On the basis of our field research it may be stated confidently that executives think a certain threshold exists in each company that is acceptable as „normal business risk“ [Hervorhebung i. Orig.].“<sup>809</sup>

---

804 Aharoni (1966), S. 58.

805 Vgl. Aharoni (1966), S. 91.

806 Vgl. Aharoni (1966), S. 92ff.

807 Vgl. Aharoni (1966), S. 93.

808 Vgl. Aharoni (1966), S. 92f.

809 Aharoni (1966), S. 92.

Implizit wird eine Kosten-Ertrags-Kalkulation damit zugrunde gelegt, die auch eine entsprechende Finanzierung der Internationalisierung erfordert. Aharoni zitiert u.a. die Aussage von E. V. Huggins, Vorsitzender der Westinghouse Electric International, auf einer Konferenz an der Cornell Universität:<sup>810</sup>

„Looking at the instability of many foreign currencies and governments and the overall international situation, how much money are we willing to risk, regardless of what the indicated return on the capital may be?“<sup>811</sup>

Aharoni thematisiert zwar den Einfluss der anfänglich subjektiven und in Folge datenbasierten Risikoeinschätzung der Investition auf den Entscheidungsträger, nicht aber wie die finanzielle Ausgangssituation des Käuferunternehmens oder die Ausgestaltung der Kapitalstruktur der Direktinvestition die Risikoeinschätzung beeinflusst oder gar verändert. Die Frage der Durchführung eines Investitionsprojektes im Ausland ist wesentlich von der Persönlichkeit des Analysten und des Entscheidungsträgers abhängig.<sup>812</sup> Die Investitionsentscheidung ist für Aharoni das Resultat eines kontinuierlichen Prozesses, in dem die Akkumulation von eingegangenen Verpflichtungen („commitments“<sup>813</sup>) eine wichtige Rolle im Entscheidungsprozess einnimmt. Dies illustriert er am Beispiel der Lateinamerika-Expansion von Ford in den 1950er Jahren und es fügen sich unter anderem auch Finanzierungsmöglichkeiten, vor allem die Innenfinanzierung über die Reinvestition von einbehaltenen Gewinnen,<sup>814</sup> wie ein ‚Puzzleileil‘ in das Bekenntnis zum Auslandsengagements des Unternehmens ein.<sup>815</sup> Anhand dieses Beispiels zeigt Aharoni den sukzessiven Aufbau von ‚commitments‘ im Ausland.<sup>816</sup> Die Vor- und Nachteile von unterschiedlichen Finanzierungsmöglichkeiten sowie der Prozess der Auswahl der geeigneten Finanzierungsmittel werden nicht angesprochen.

---

810 Exakte Referenzen im Anhang von Aharoni (1966).

811 Aharoni (1966), S. 93.

812 Vgl. Aharoni (1966), S. 115.

813 Als Beispiel für ein ‘commitment’ führt Aharoni die Sicherung des Marktanteiles in einem Land an. A priori commitments können aber auch etwa das Erreichen einer bestimmten Umsatz- oder Gewinnsteigerung oder die Auszahlung einer Mindesthöhe an Dividende an die Shareholder sein. Diese Faktoren fließen in die Ausgestaltung des Internationalisierungsprozesses als entscheidungsrelevante Größen und Restriktionen ein.

814 „Ford’s investment in Brazil was therefore “a series of acts no one of which was crucial” [Hervorhebung i. Orig.]”. Aharoni (1966), S. 130.

815 Vgl. Aharoni (1966), S. 149.

816 Vgl. Aharoni (1966), S.127ff.

Aharoni konstatiert, dass die Investitionsentscheidungen im Ausland nicht nur dann getroffen werden, wenn die erwarteten Gewinne in ausreichendem Ausmaß über den Kapitalkosten liegen und somit das erhöhte Risiko kompensieren.<sup>817</sup> Im Gegenteil, werden einmal Initialinvestitionen getätigt, steigt der Anreiz im Unternehmen die etwaigen anfänglichen Schwierigkeiten im Internationalisierungsprozess zu überwinden und die erwünschte Finanzposition des Unternehmens einzunehmen.<sup>818</sup>

In einem weiteren Beispiel zum Thema ‚commitments‘ demonstriert Aharoni zudem die unterschiedliche Wirkung von Eigen- vs. Fremdkapitalfinanzierung auf die Durchführung einer Auslandsinvestition in der Türkei.<sup>819</sup> Diese besteht für ihn darin, dass sich Investoren in einer aus eigenen Kräften finanzierten Direktinvestition in eine ‚höhere‘ Verpflichtung genommen sehen als sie über eine Kreditfinanzierung eingehen würden.<sup>820</sup> Die große Herausforderung stellt dabei die Frage dar, wie die Summe aus eingegangenen Commitments zu bewerten ist, um das eingegangene Risiko und damit die finanziellen Verpflichtungen einzuschätzen.

„One may argue that it is possible to develop a single yardstick by which all these commitments can be measured. After all, the possible harm done [...] has its monetary equivalent and may be measured on the basis of a monetary criterion.”<sup>821</sup>

Aharoni thematisiert die Verschuldung im Zuge des Internationalisierungsprozesses ein weiteres Mal in der letzten Phase des Entscheidungsprozesses (‚Reviews and Negotiations‘) und zwar im Zusammenhang mit Möglichkeiten zur Risikominimierung. Ein höherer Verschuldungsgrad stellt die erste von den in Aharoni’s Studie ermittelten vier meist verwendeten Maßnahmen zur Senkung des (finanziellen) Risikos und der Unsicherheit an, die dem Unternehmen die Auslandsinvestition ermöglichen:<sup>822</sup>

Reduktion des Eigenkapitalanteils an der Auslandsinvestition (bzw. anders formuliert, höhere Verschuldungsgrade),

Suche nach lokalen Partnern (z.B. Joint Ventures, Lizenzierung),

---

817 Vgl. Aharoni (1966), S. 131.

818 Vgl. Aharoni (1966), S. 132.

819 Vgl. Aharoni (1966), S. 138ff.

820 Vgl. Aharoni (1966), S. 139.

821 Aharoni (1966), S. 140.

822 Vgl. Aharoni (1966), S. 150.



Erhöhung der Flexibilität des Investitionsprogrammes ( “[...] the possibility of repatriation of capital was a vital condition in an investment abroad“<sup>823</sup>) und

Verhandlungen mit ausländischen Behörden um Konzessionen zur Risikoreduktion.

„Sources of funds are tapped in order to find debt-capital, thus reducing the size of dollar equity investment“<sup>824</sup> Ein erhöhter Verschuldungsgrad begünstigt die Entscheidung zur Auslandsinvestition, da die Entscheidungsträger unter Unsicherheit bereit sind, eine hohe Prämie auf Fremdkapital zu bezahlen, um den Einsatz von Eigenkapital zu reduzieren.<sup>825</sup> Die befragten Manager in Aharoni’s Untersuchung bevorzugten Fremd- vs. Eigenkapitalfinanzierung und die Aufnahme von lokalen Krediten bzw. die Inanspruchnahme von staatlichen Krediten<sup>826</sup> zur Abfederung von Wechselkursrisiken im Vergleich zu Krediten in der Heimatwährung US-Dollar „to avoid any danger to the credit position of the parent company“<sup>827</sup>.

Als Alternative zum Anstieg der Verschuldung nennt Aharoni einen stufenartigen Internationalisierungsprozess ausgehend von der Präferenz der Manager einen Auslandsmarkt durch Exporte ‚zu testen‘ bzw. mit kleinen Produktionseinheiten Erfahrungen zu sammeln bevor die Investitionen ausgeweitet werden.<sup>828</sup> Die Finanzierung dieser Erstinvestitionen erfolgt bevorzugter Weise aus einbehaltenen Gewinnen. Wenn die Kapitalinvestitionen z.B. branchenbedingt signifikant sind, um die Internationalisierung voran zu treiben, werden im Anfangsstadium Lizenzvereinbarungen eingegangen.<sup>829</sup> Nicht nur das Finanzierungskonzept, welches der Auslandsinvestition zugrunde liegt bzw. mit internationalen Fremdkapitalgebern verhandelt werden kann, ist ein Kernelement der Internationalisierungsentscheidung, sondern auch der Zugang zu lokalen Geldmitteln und die Verfügbarkeit von staatlichen Finanzierungshilfen.<sup>830</sup> Hier zeigten die Unternehmen jedoch eine noch stärker ausgeprägte Neigung zur Verschuldung, denn „the actual ratio of debt to equity reflects of course what the company was able to get, not the target ratio.“<sup>831</sup> Aharoni beurteilt die Effektivität von staatlichen Investitionsanreizen im verhaltenswissenschaftlichen Kon-

---

823 Aharoni (1966), S. 161.

824 Aharoni (1966), S. 149.

825 Vgl. Aharoni (1966), S. 150.

826 Vgl. Aharoni (1966), S. 227f.

827 Aharoni (1966), S. 152.

828 Vgl. Aharoni (1966), S. 151.

829 Vgl. Aharoni (1966), S. 151f.

830 Vgl. Aharoni (1966), S. 153.

831 Aharoni (1966), S. 154.

text<sup>832</sup> und sieht den Grund dafür, warum staatliche Investitionsförderprogramme oftmals nicht das gewünschte Ergebnis erzielen in der Art und Weise, wie Auslandsinvestitionen evaluiert werden:

„[...] risk and uncertainty are of primary importance, while the most widely used incentive is income tax exemption, a stimulant that is a function of profits.“<sup>833</sup>

Wurde die Erstinvestition getätigt, so nannten die von Aharoni befragten Manager die Ausnutzung von Kreditlinien der Tochtergesellschaften als bevorzugte Alternative gegenüber Eigenkapitalerhöhungen der Auslandstochter. Bei der Wahl der am besten geeigneten Kreditfinanzierung spielen zudem bilanztechnische Aspekte eine entscheidende Rolle, da Wechselkursverluste etwa als außerordentliche Abschreibungen verbucht werden, während eine höhere Kreditverzinsung als Aufwand ausgewiesen wird.<sup>834</sup> Die Kredite wurden jedoch reduziert bzw. eingestellt sobald das Tochterunternehmen genügend Working Capital für eine Innenfinanzierung ihrer Aktivitäten akkumuliert hat.<sup>835</sup>

Wird die Suche nach lokalen Geschäftspartnern unter entscheidungstheoretischen Gesichtspunkten beleuchtet, so spielen Joint Ventures zur Reduktion des finanziellen Risikos eine große Rolle. Die Entscheidungsträger müssen jedoch bereit sein, Teile der Steuerungs- und Kontrollbefugnisse an die Partnerunternehmen abzutreten, um vom lokalen Marktwissen der Partner profitieren zu können.<sup>836</sup> Aharoni argumentiert, dass „when uncertainty prevails, a premium is paid for flexibility.“<sup>837</sup>

Insgesamt ist festzuhalten, dass in der behavioristischen Theorie der Direktinvestitionen von Aharoni (1966) finanzstrategische Aspekte in allen drei Dimensionen sehr ausführlich behandelt werden. Es stellt somit einen integrierten Ansatz dar, bei dem u.a. die Finanzierungsart, die Ausgestaltung der Kapitalstruktur und v.a. die (finanzielle) Bewertung der mit dem Auslandsengagement einzugehenden Verpflichtungen die Risikoeinstellung der Entscheidungsträger

---

832 Erfolgreiche staatliche Anreizprogramme für ausländische Direktinvestoren beinhalten gemäß Aharoni ein integriertes Werbekonzept, welches den potentiellen Investoren die Direktinvestitionsmöglichkeiten vertraut macht und ein gutes Image vermittelt. (vgl. Aharoni (1966), S. 166).

833 Aharoni (1966), S. 165.

834 Vgl. Aharoni (1966), S. 154.

835 Vgl. Aharoni (1966), S. 154.

836 Vgl. Aharoni (1966), S. 155f.

837 Vgl. Aharoni (1966), S.160.

bezüglich der Durchführung der Auslandsinvestition maßgeblich beeinflusst. Dies trifft sowohl im Anfangsstadium des Internationalisierungsprozesses zu als auch in späteren Phasen, in denen die erwartete mittel- bis langfristige Entwicklung von finanziellen Parametern die Einschätzung der Attraktivität des Auslandsprojektes bestimmt. Die Entscheidung über die Finanzierung der Auslandsaktivitäten wird von Aharoni nicht abgekoppelt von der Investitionsentscheidung an sich gesehen. Im Gegenteil, die interdependente Beziehung zwischen finanzstrategischen Überlegungen und der Unternehmensinternationalisierung wird explizit hervorgestrichen. Jedoch sind Aharoni's Aussagen bezüglich der Wechselwirkungen zwischen der Finanzierung und der Internationalisierungsentscheidung eher illustrativ zu interpretieren, da sie anhand von einigen Aussagen ausgewählter Manager getroffen wurden. Die Annahmen bezüglich einer ‚optimalen‘ Finanzierungsstruktur oder einer präsentierten ‚idealen‘ Abfolge von Finanzierungsmethoden der Auslandsinvestition werden nicht auf Allgemeingültigkeit geprüft. Die Argumentationslinie hebt den subjektiven und holistischen Charakter des Internationalisierungsprozesses insgesamt hervor, denn auch die Finanzierungsentscheidungen im engeren Sinn werden durch subjektive Faktoren geprägt. Finanzierungsaspekte finden im verhaltenswissenschaftlichen Internationalisierungsprozess nicht explizit sondern argumentativ über die Komponente des ‚Risikos‘ Eingang. Zudem diskutiert Aharoni nicht das gesamte breite Spektrum an Finanzierungsmöglichkeiten im Zusammenhang mit ausländischem Engagement, sondern die Ausführungen haben eher exemplarischen Charakter, was die Wahlmöglichkeiten der Finanzierungsinstrumente anbelangt.

Zusammenfassend kann jedenfalls abgeleitet werden, dass Internationalisierungsentscheidungen und finanzstrategische Überlegungen und Maßnahmen in diesem Ansatz als ein sich fortentwickelndes Gesamtkonzept zu verstehen sind. Eine gemeinsame Betrachtung könnte zudem helfen „[...] to cut through the often self-created Gordian knot“<sup>838</sup> der a priori und sukzessiv eingegangenen Verpflichtungen. Tabelle 13 zeigt im Überblick die finanzstrategische Evaluierung der behavioristischen Theorie von Aharoni (1966).

---

838 Aharoni (1966), S. 141.

Finanzstrategische Evaluierungsdimensionen	Zentrale Fragestellungen	Behavioristische Theorie der Direktinvestitionen von Aharoni (1966)
(1) Finanzierung von Auslandsaktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Aussagen werden zur Finanzierung von Auslandsaktivitäten und zur Kapitalstruktur des internationalisierenden Unternehmens getroffen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In allen 4 Phasen spielt die Finanzierung von Auslandsaktivitäten und die Ausgestaltung der Kapitalstruktur eine bedeutende Rolle und ist v.a. im Zusammenhang mit dem verbundenen Risiko zu sehen:             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Beginn: Innenfinanzierung / Liquiditätsposition</li> <li>– Reinvestition von einbehaltenen Gewinnen, Mix aus Eigen- u. Fremdkapital abhängig vom Risikoprofil des Entscheidungsträgers</li> <li>– Präferenz von lokalen Krediten u. staatlichen Krediten (Wechselkursrisiko), staatliche Investitionsanreize nutzen</li> <li>– Joint Ventures und Lizenzierungen zur Reduktion des Eigenkapitalanteils</li> <li>– Bei fortgeschrittener Internationalisierung Finanzierung über Konzernfinanzierung u. Innenfinanzierung über Working Capital</li> </ul> </li> <li>• Ziel-Verschuldungsgrad im Zuge der Internationalisierung erwähnt</li> </ul>
(2a) Bewertung von Auslandsinvestitionen und  (2b) Berücksichtigung finanzstrategischer Aspekte im Internationalisierungsprozess	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie werden in den Modellen Auslandsaktivitäten im Rahmen des Internationalisierungsprozesses bewertet?</li> <li>• Wie werden finanzstrategische Aspekte (z.B.: Zielsetzungen) im Internationalisierungsprozess berücksichtigt?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 Schritte der Bewertung</li> <li>• Liste von Bewertungsfaktoren für internationale (u. nationale) Investitionen</li> <li>• jedoch subjektiv, irrational (durch Anreiz des Entscheiders, eine gewünschte Finanzposition einzunehmen)</li> <li>• Erfordernis klarer Bewertungskriterien und Maßstäbe</li> <li>• Zielsetzungen hauptsächlich in Bezug auf Risikominimierung</li> </ul>
(3) Risikomanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie werden potentielle Risiken im Laufe des Internationalisierungsprozesses thematisiert?</li> <li>• Findet/liegen keine Form der Risikoabsicherung im Zeitablauf Berücksichtigung?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umfassende Diskussion von Risiken in allen Phasen des Internationalisierungsprozesses</li> <li>• Risiken beeinflussen die Bewertung der Auslandsinvestition</li> <li>• Subjektives Empfinden, jedoch objektive, „monetäre“ Bewertung gefordert</li> <li>• 4 zentrale Maßnahmen zur Reduktion des Risikos angeführt</li> <li>• Sehr ausführliche Abhandlung über Bedeutung der Verschuldung u. Einfluss auf Risikowahrnehmung</li> </ul>

Tabelle 2: Finanzstrategische Evaluierung der behavioristischen Theorie von Aharoni (1966)

#### 4.1.3.3 Finanzstrategische Aspekte im Uppsala-Modell

Das Uppsala-Modell in seiner Ursprungsform beschreibt den Internationalisierungsprozess als zyklischen Prozess von Zustandsvariablen („Market Commitment“ und „Market Knowledge“) sowie Entwicklungsvariablen („Current Activities“ und „Commitment Decisions“) mit den Hauptkonzepten der stufenweisen inkrementellen Entwicklung über die „establishment chain“ und die Länderreihenfolge in konzentrischen Kreisen über die „psychic distance“.<sup>839</sup> Das Modell ist äußerst partiell konzipiert, wodurch die drei finanzstrategischen Dimensionen nur am Rande bzw. gar nicht in die Argumentation einfließen. „The internationalisation model in its original version explicitly used only one [explanatory variable, Anmerkung d. Verf.] – the firm’s knowledge.“<sup>840</sup> Dass Exporte auch ein Mittel zur Senkung der Kosten bei der Markterschließung darstellen, wird allenfalls im Rahmen eines Zitats zum graduellen Internationalisierungsprozess in anderen Studien erwähnt.<sup>841</sup>

Johanson/Vahlne (1977) geben dem Modell jedoch einen finanzstrategischen Rahmen, indem sie als Rahmenbedingungen und Zielsetzungen des Entscheidungsprozesses zur Internationalisierung einerseits das Streben des Unternehmens zur Steigerung des langfristigen Gewinns und andererseits die Minimierung der Risiken nennen<sup>842</sup>. Den Kern des Internationalisierungsprozesses stellt der Aufbau von Erfahrungswissen („experiential knowledge“) dar, welches auch als Bewertungskriterien für Investitionsentscheidungen im Ausland angeführt wird.<sup>843</sup> Es werden keine sonstigen quantitativen oder finanziellen Beurteilungskriterien erwähnt. Im Zentrum der Betrachtung steht damit die Optimierung des Personaleinsatzes, der je nach Markteintrittsform den erforderlichen Wissensaufbau, welcher u.a. auch Zahlungsbedingungen und den Transfer von Geldern<sup>844</sup> beinhaltet, gewährleisten kann<sup>845</sup>.

---

839 Siehe Abschnitt 3.4.1.

840 Johanson/Vahlne (1990), S. 17.

841 Vgl. Johanson/Vahlne (1977), S. 25 in einem Zitat über eine Studie von Behrman aus dem Jahr 1969 (vgl. Behrman (1969), S. 3).

842 Vgl. Johanson/Vahlne (1977), S. 27.

843 Vgl. Johanson/Vahlne (1977), S. 27f.

844 Das Erfahrungswissen wird sehr breit aufgefasst und beinhaltet sowohl aktuelle Informationen als auch die zukünftige Einschätzung von Angebot und Nachfrage, des Wettbewerbs, der Distributionskanäle und auch Zahlungsbedingungen und finanzielle Marktgegebenheiten. Darüber hinaus sind länderspezifische Unterschiede und Veränderungen im Zeitablauf zu berücksichtigen. (Vgl. Johanson/Vahlne (1977), S. 27, zit. von Carlson (1974).

845 Vgl. Johanson/Vahlne (1977), S. 28f.

Darüber hinaus spielen zwei Dimensionen eine bedeutende Rolle. Einerseits der Fokus des Ansatzes auf die Verpflichtung, Ressourcen im Ausland zu binden und andererseits die Analyse, die Bewertung und das Management des Risikos. Während finanzstrategische Aspekte beim ‚Resource Commitment‘ nur am Rande bzw. indirekt einfließen (z.B. „[...] in some cases such resources can be sold and the financial resources can easily be used for other purposes.“<sup>846</sup>, die Kapitalbindung im Ausland im Rahmen der Zeitverzögerung von Auslandsinvestition und Umsätzen<sup>847</sup>), werden Aspekte des Risikos, welche die dritte finanzstrategische Evaluierungsdimension repräsentieren, sehr ausführlich thematisiert.

„We distinguish between an economic effect and an uncertainty effect of each additional commitment. We assume that the economic effect is associated primarily with increases in the scale of operations on the market, and that the uncertainty effect concerns the market uncertainty, that is the decision-makers’ perceived lack of ability to estimate the present and future market and market-influencing factors.“<sup>848</sup>

Die Autoren spezifizieren auch einige Maßnahmen zur Reduktion dieser ‘Effekte’, wie verstärkte Kundenkommunikation, die Einrichtung neuer Service-Aktivitäten und im Extremfall sogar die Übernahme des Kunden<sup>849</sup>, also eine vertikale Integrationsstrategie. Schließlich wird auch ein Risikomanagement Konzept vorgestellt, das Entscheidungen in Abhängigkeit des maximal erträglichen Marktrisikos ( $R_i^*$ ) und der aktuellen Marktrisikosituation ( $R_i$ ), welche sich aus dem aktuellen Markt-Commitment ( $C_i$ ) und der aktuellen Unsicherheit über den Markt ( $U_i$ ) zusammensetzt, bewertet und einteilt sowie entsprechende Handlungsmöglichkeiten im Zuge des Internationalisierungsprozesses diskutiert.<sup>850</sup> Tabelle 14 beinhaltet den Mechanismus zum Management des Marktrisikos nach Johanson/Vahlne (1977).

---

846 Johanson/Vahlne (1977), S. 27.

847 Vgl. Johanson/Vahlne (1977), S. 28.

848 Johanson/Vahlne (1977), S. 29.

849 Vgl. Johanson/Vahlne (1977), S. 29.

850 Vgl. Johanson/Vahlne (1977), S. 30.

$R_i^*$	=	maximum tolerable market (market i) risk	=	f (firm's resource position, firm's risk approach)
$R_i$	=	existing market risk situation	=	$C_i * U_i$
		Where:	$C_i$	= existing market commitment
			$U_i$	= existing market uncertainty
$\Delta R_i$	=	incremental risk implied by an incremental addition to operations on market i.		
Scale increasing decisions are assumed to affect the size of $C_i$ but not the size of $U_i$ , so that:			$\Delta R_i$	= $U_i * \Delta C_i > 0$
Uncertainty reducing decisions are assumed to affect $U_i$ primarily, so that:			$\Delta R_i$	= $\Delta U_i (C_i + \Delta C_i) + \Delta C_i * U_i < 0$

Tabelle 14: Management des Marktrisikos im Uppsala-Modell<sup>851</sup>

Darüber hinaus konstatieren Johanson/Vahlne (1977), dass im internationalen Kontext drei Strategien in Bezug auf „the firm's approach to market risk“<sup>852</sup> unterschieden werden können:<sup>853</sup>

Kompensation eines höheren Risikos eines Marktes durch Präsenz auf Märkten mit niedrigeren Risiken,

Nivellierung des allgemeinen Risikos des Auslandsgeschäfts durch Etablierung eines gleichen tolerierbaren Risikos in allen Auslandsmärkten und

Delegierung der Risikoübernahme auf lokale Personen, solange deren Entscheidungen keine zusätzlichen Firmenressourcen in Anspruch nehmen.

Diese Empfehlungen können als internationale Risikomanagement-Strategien interpretiert werden, erheben aber keinen Anspruch auf Vollständigkeit, da die Autoren selbst den partiellen Charakter der Diskussion zu diesem Thema sowie das Vorhandensein anderer Einflussfaktoren auf das Marktrisiko ansprechen.<sup>854</sup>

Überhaupt nicht thematisiert werden die Finanzierung der Auslandsinvestition sowie die Kapitalstruktur eines internationalisierenden Unternehmens. In Bezug auf die Veränderungen der Kostenstrukturen des internationalisierenden Unternehmens konstatieren Johanson und Vahlne in einem späteren Artikel im Jahr 1990, dass das Uppsala-Modell „recognizes that transaction costs change

<sup>851</sup> Johanson/Vahlne (1977), S. 30.

<sup>852</sup> Johanson/Vahlne (1977), S. 30.

<sup>853</sup> Vgl. Johanson/Vahlne (1977), S. 30.

<sup>854</sup> Vgl. Johanson/Vahlne (1977), S. 30.

over time“<sup>855</sup> und dass bewusst viele relevante Erklärungsvariablen nicht berücksichtigt werden.

Auch in den Weiterentwicklungen des Uppsala-Modells herrscht ein starker Fokus auf die realwirtschaftlichen Aspekte der Internationalisierung vor:

“It should be noted that the discussion so far has dealt exclusively with the development of the marketing side of the firm. We do not regard this as a serious limitation. Marketing operations in this sense are predominant among the international activities of at least the Swedish firms. Furthermore it has been shown that the marketing side is often a determining factor in the development of the firm.”<sup>856</sup>

Mit der Einführung des Wettbewerbsgedankens durch Vahlne und Nordström gewinnen aber auch andere Faktoren als ‚nur‘ die Wissensakkumulation an Bedeutung für den Internationalisierungsprozess, die insbesondere die Bewertungskriterien im Internationalisierungsprozess erweitern<sup>857</sup>:

„In effect, the firm is not only more experienced, but also accumulates larger human, financial, and technological resources. The successful international firms usually accumulate advantages beyond those of gaining experience at doing business abroad. These factors, together with experience, jointly determine the pace and pattern of the internationalization process.”<sup>858</sup>

Der Netzwerkgedanke von Johanson und Mattsson streicht inter- und intra-organisationale Interdependenzen hervor, da der Ansatz die Interaktion zwischen Unternehmen und ihrem Umfeld, Prozesse inklusiver der Zeitdauer und der Abfolge, die gesamten Ressourcen und Aktivitäten des Unternehmens sowie komplementäre Beziehungen zwischen verschiedenen Unternehmen berücksichtigt.<sup>859</sup> Gemeinsame Koordination und Planungen sowie der Aufbau starker Verbindungen („These bonds can be exemplified by, respectively, product and process adjustments, logistical coordination, knowledge about the counterpart, personal confidence and liking, special credit agreements, and long-term contracts.“<sup>860</sup>) bestimmen u.a. den Internationalisierungsprozess, welcher anhand

---

855 Johanson/Vahlne (1990), S. 18,

856 Johanson/Wiedersheim-Paul (1975), S. 309.

857 Vgl. Vahlne/Nordström (1993), S. 535.

858 Vahlne/Nordström (1993), S. 532.

859 Vgl. Johanson/Mattsson (1986), S. 242.

860 Johanson/Mattsson (1986), S. 243f.



der vier Typen ‚early starter‘, ‚lonely international‘, ‚late starter‘ und ‚international among others‘ beschrieben wird.<sup>861</sup>

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass das Uppsala-Modell und auch seine Weiterentwicklungen finanzstrategische Aspekte mit Ausnahme des Risikomanagements, welches umfassend inklusive einer Bewertungsformel und der Unterscheidung von drei Risikomanagementstrategien von internationalen Unternehmen dargestellt wird, nicht im Fokus der Betrachtung liegen. Es wird zwar eine finanzstrategische Maxime (Gewinnerzielung, Risikominimierung) als Grundannahme stipuliert, dafür fließen finanzielle Überlegungen eigentlich gar nicht in die Bewertung der Auslandsinvestitionen sowie in den weiteren Verlauf des Internationalisierungsprozesses ein. Insbesondere der Netzwerkgedanke fordert eine umfassendere Betrachtung der Internationalisierung, legt aber eindeutig das Internationale Marketing als gewählte Zugangsdisziplin fest. Die umfassende Beleuchtung von Risikoaspekten im Originalmodell beinhaltet auch spezifische Maßnahmen zur Risikominimierung in einem Auslandsmarkt und aus der Perspektive eines internationalen Unternehmens allgemein. Diese Gedanken werden aber in den Weiterentwicklungen nicht näher aufgegriffen oder weiterentwickelt. Gar keine Erwähnung findet die erste finanzstrategische Evaluierungsdimension, nämlich die Frage zur Finanzierung und zur Ausgestaltung der Kapitalstruktur des internationalisierenden Unternehmens im Uppsala-Modell. Tabelle 15 zeigt im Überblick die finanzstrategische Evaluierung dieses Ansatzes.

---

861 Vgl. Johanson/Mattsson (1986), S. 250ff. Siehe auch Abschnitt 3.4.2.1.

Finanzstrategische Evaluationsdimensionen	Zentrale Fragestellungen	Das Uppsala Modell und seine wesentlichen Weiterentwicklungen
(1) Finanzierung von Auslandsaktivitäten	<p>Welche Aussagen werden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zur Finanzierung von Auslandsaktivitäten und</li> <li>• zur Kapitalstruktur des internationalisierenden Unternehmens getroffen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es werden keine Aussagen dazu getätigt.</li> </ul>
<p>(2a) Bewertung von Auslandsinvestitionen und</p> <p>(2b) Berücksichtigung finanzstrategischer Aspekte im Internationalisierungsprozess</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie werden in den Modellen Auslandsaktivitäten im Rahmen des Internationalisierungsprozesses bewertet?</li> <li>• Wie werden finanzstrategische Aspekte (z.B. Zielsetzungen) im Internationalisierungsprozess berücksichtigt?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anhand des 'experiential knowledge' (beeinflusst die Unsicherheit dem Markt gegenüber und damit die Entscheidung zu den 'resource commitments')</li> <li>• Keine Erwähnung von sonstigen (quantitativen oder finanziellen) Bewertungskriterien</li> <li>• In den Weiterentwicklungen (insbes. Netzwerkgedanke) wird eine umfassendere Bewertung anhand mehrere Einflussfaktoren gefordert und 4 Typen unterschieden</li> <li>• Zugrundelegung einer finanzstrategischen Zielsetzung (Gewinnmaximierung, Risikominimierung)</li> <li>• Indirekt über Aspekte der Ressourcen – (Kapital-)bindung</li> </ul>
(3) Risikomanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie werden potentielle Risiken im Laufe des Internationalisierungsprozesses thematisiert ?</li> <li>• Findet irgendeine Form der Risikoabsicherung im Zeitablauf Berücksichtigung?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umfassende Behandlung von Risiken mit Fokus auf Marktrisiko</li> <li>• Übersetzung in ein mathematisches Konzept mit fallspezifischen Handlungsempfehlungen</li> <li>• 3 internationale Risikomanagementstrategien:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Risikokompensation auf Märkten mit unterschiedlichen Risikoprofilen,</li> <li>2) Nivellierung des allgemeinen Risikos des Auslandsgeschäfts,</li> <li>3) Delegation von Risiken an lokale Einheiten / Partner</li> </ol> </li> <li>• Absicherung erfolgt auch durch Maßnahmen zum Wissensaufbau</li> <li>• Ausbau der inter-organisationalen Netzwerke</li> </ul>

Tabelle 3: Finanzstrategische Evaluierung des Uppsala-Modells inkl. Weiterentwicklungen und Risikomanagementstrategien

#### 4.1.3.4 Finanzstrategische Aspekte im Helsinki-Modell

##### 4.1.3.4.1 Evaluierung des Helsinki-Modells nach Luostarinen

Luostarinen (1989) untersucht den Internationalisierungsprozess von Unternehmen aus kleinen und offenen Volkswirtschaften und basiert sein Modell u.a. auf die Grundannahme, dass für diese Unternehmen ein profitables Unternehmenswachstum ein „major objective and a major problem“<sup>862</sup> ist, was sowohl eine finanzstrategische Zielsetzung als auch eine Rahmenbedingung impliziert. Das Unternehmen wird als integriertes System betrachtet<sup>863</sup> und profitiert durch die Internationalisierung von sogenannten ‚economies of internationalization‘, d.h.:

„Economies of internationalization are available if entering into international business operations leads to economies of size (whether production economies, managerial economies [inklusive ‘financing economies’, Anmerkung d. Verf.], economies of operation or economies of expansion) or to economies of growth, which could not be gained through domestic operation.“<sup>864</sup>

Dies leitet über in die Frage der Bewertung der Internationalisierungsstrategie und der Evaluierung von Alternativen, die Luostarinen (1989) wie folgt beschreibt:

„The product-operation-market specification sets the scope for the search for an internationalization strategy. The growth vectors offered by the different combinations of this specification set the alternative internationalization direction within this scope. The competitive advantage related to each alternative product-operation-market combination shows the company’s competitive position for each alternative.“<sup>865</sup>

Die Auswahl der Internationalisierungsstrategie ist geprägt vom ‚Konzept der lateralen Rigidität‘, d.h. einer Tendenz des Unternehmens bewährte Pfade beizubehalten und nur durch einen starken Impuls angestoßen, davon abzuweichen.<sup>866</sup> In das Konzept der lateralen Rigidität fließen finanzstrategische Entscheidungen zum Internationalisierungsprozess nur beispielhaft bzw. indirekt als Rahmenbedingungen für die individuellen Entscheidungsträger ein. So ist etwa die eingeschränkte Wahrnehmung von Alternativen („concept of limited

---

862 Luostarinen (1989), S. 9.

863 Vgl. Luostarinen (1989), S. 24f.

864 Luostarinen (1989), S. 28f.

865 Luostarinen (1989), S. 31.

866 Siehe Abschnitt 3.5.1.

perception‘) u.a. auf den Handlungsdruck innerhalb eines kurzen Planungshorizontes zurückzuführen.<sup>867</sup> Der Planungshorizont wird jedoch nicht weiter spezifiziert, beispielsweise erfolgt keine Klarstellung, ob darunter auf die Erreichung von Gewinnzielen innerhalb eines Fiskaljahres oder etwa auf den Druck von Investoren bzw. Kapitalmarkt zu ‚Erfolgsmeldungen‘ bei der Durchführung von Internationalisierungsaktivitäten abgestellt wird. Zu den eingeschränkten Reaktionsmöglichkeiten („concept of restrictive action“) erwähnt Luostarinen einen Mangel an Menge und Qualität von finanziellen Ressourcen sowie bestehende finanzielle Verpflichtungen als eine mögliche Ursache, die zur Handlungsunfähigkeit führen können.<sup>868</sup> „Activity often results in investments and sunk-costs that make persistence in the same direction advantageous.“<sup>869</sup> Unter Rückbezug auf Aharoni (1966) hebt Luostarinen aber die Tatsache hervor, dass die langfristige Unternehmensplanung mit ihrer zugrundegelegten Mission, Zielen, Strategien, Richtlinien und Ausrichtungen einen Steuerungsmechanismus für den Entscheidungsprozess darstellt und somit selektive Reaktionsmöglichkeiten vorgibt.<sup>870</sup>

Schließlich sind die Reduktion von Unsicherheiten und die Vermeidung von Risiken in Abhängigkeit vom Einsatz von ‚Ressourcen‘ die zentralen Bestandteile, die die finale Auswahl der Alternativen („concept of confined choice“) prägen.<sup>871</sup> Der Autor führt keine konkreten Maßnahmen zur Risikoreduktion an, sagt jedoch, dass das organisationale Lernen das Ausmaß der lateralen Rigidität insgesamt, und damit auch das Risiko, reduzieren kann.<sup>872</sup>

Luostarinen (1989) führt drei Arten von Unsicherheiten („Risiken“) an, die für die Entscheidung zur Internationalisierung relevant sind:<sup>873</sup>

über das Produkt („product“) oder das internationale Geschäftsobjekt,  
über den Geschäftsbereich („operation“) oder die internationale Unternehmenstätigkeit und  
über den Markt („market“) oder den internationalen Zielbereich.

---

867 Vgl. Luostarinen (1989), S. 37.

868 Vgl. Luostarinen (1989), S. 39.

869 Luostarinen (1989), S. 39.

870 Vgl. Luostarinen (1989), S. 40.

871 Vgl. Luostarinen (1989), S. 43.

872 Vgl. Luostarinen (1989), S. 48f.

873 Vgl. Luostarinen (1989), S. 56.

Die Bewertung des Risikos der Auslandsaktivität erfolgt subjektiv erstens im Vergleich zu den gefühlten Risiken, zweitens zum benötigten Level an ‚Resource Commitment‘ und drittens vs. den erwarteten Verlusten bei nationalen Investitionsalternativen.<sup>874</sup>

Die zur Bestimmung der Internationalisierungsstrategie aufgestellten ‚POM-Muster‘ der einzelnen Phasen des Internationalisierungsprozesses sind in ihrer funktionalen Klassifizierung auf die Bereiche Marketing (MOS ‚marketing operations‘) und Produktion (POS ‚production operations‘) limitiert. Es wird zusätzlich eine Klassifikation nach der Art des Investments in direkt (z.B. Produktionsstätten, Vertriebsniederlassungen, Serviceeinrichtungen, etc.) und nicht-direkt (z.B. direkte oder indirekte Exportbetriebe, Lizenzierung, Franchising, etc.) getätigt.<sup>875</sup> Eine Klassifizierung nach Finanzierungsformen beispielsweise findet jedoch nicht statt. Luostarinen diskutiert die einzelnen POM-Muster im Zusammenhang mit der lateralen Rigidität (Risiko) und stellt für den Verlauf des Internationalisierungsprozesses fest:

„Because the degree of resource commitment, of operation uncertainty and that of different risks is perceived to be highest for direct investment production operations (DIPOS) it is argued that these operations are utilized last by the company during the course of internationalization.“<sup>876</sup>

Der Internationalisierungsprozess wird durch den Wechsel der POM-Gestalten vorangetrieben und zwar nur dann, wenn ein neues Gewinnpotential durch den Aufbau von neuen profitablen Wachstumsmöglichkeiten mit der externen Umwelt lukriert werden kann.<sup>877</sup> Dies bedeutet, dass auch im Modell Luostarinen’s finanzstrategische Aspekte die Rahmenbedingungen eindeutig abstecken. In den vier Phasen der Internationalisierung (‚starting stage‘, ‚development stage‘, ‚growth stage‘ und ‚mature stage‘) spielen finanzstrategische Aspekte unter dem Gesichtspunkt des voranschreitenden Ressourcenaufbaus ähnlich wie auch bei Johanson/Vahlne (1977) und unter der Komponente der Unsicherheit eine Rolle. Luostarinen (1989) konstatiert, dass die Reduktion der gefühlten Unsicherheit das wahrgenommene Risiko reduziert und dass ein ähnlicher Effekt durch die Senkung des finanziellen Commitments im Zuge der Initialinvestition erzielt werden kann. „This can be done by adapting step by step penetration, incremental escalation, gradual investment, or the pilot operation

---

874 Vgl. Luostarinen (1989), S. 56.

875 Vgl. Luostarinen (1989), S. 107ff.

876 Luostarinen (1989), S. 119.

877 Vgl. Luostarinen (1989), S. 181.

approach.“<sup>878</sup> Damit gibt er gezielte Maßnahmen zur Reduktion des finanziellen Risikos im Internationalisierungsprozess an.

Zusammenfassend kann positiv gewürdigt werden, dass dieser Ansatz holistisch angelegt ist, und diesen Anspruch erhebt auch Luostarinen selbst.<sup>879</sup> Finanzstrategisch betrachtet, finden finanzielle Zielsetzungen, Fragen der Bewertung des Auslandsengagements und die Thematisierung des Risikos Berücksichtigung. Jedoch erfolgt keine ausführliche Diskussion dieses Themenbereiches. Auch in diesem Ansatz werden keinerlei Fragen der Finanzierung des Internationalisierungsprozesses oder zur Kapitalstruktur des internationalisierenden Unternehmens gestellt oder untersucht. Finanzen werden im Unternehmen weniger als strategische Steuerungskomponente, sondern ressourcenorientiert betrachtet. Dies stellt keine Neuerung im Vergleich zum Uppsala-Modell dar. Luostarinen berücksichtigt jedoch explizit finanzstrategische Themen und argumentiert insgesamt auf einer breiteren Basis, was das Phänomen der Internationalisierung anbelangt. Einen Überblick über die finanzstrategische Evaluierung des Helsinki-Modells nach Luostarinen zeigt Tabelle 16.

---

878 Luostarinen (1989), S. 206.

879 Vgl. Luostarinen (1989), S. 210.

Finanzstrategische Evaluierungsdimensionen	Zentrale Fragestellungen	Das Helsinki-Modell nach Luostarinen
(1) Finanzierung von Auslandsaktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> <li>Welche Aussagen werden zur Finanzierung von Auslandsaktivitäten und zur Kapitalstruktur des internationalisierenden Unternehmens getroffen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es werden keine Aussagen dazu getätigt.</li> <li>Ausnahme: Mangel an Menge und Qualität vorhandener finanzieller Mittel kann zur Handlungsfähigkeit des Entscheidungsträgers führen</li> </ul>
(2a) Bewertung von Auslandsinvestitionen und	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wie werden in den Modellen Auslandsaktivitäten im Rahmen des Internationalisierungsprozesses bewertet?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Über die Spezifika der jeweiligen POM-Struktur</li> <li>Auswahl der POM-Struktur bzw. Internationalisierungsprozess abhängig vom Ausmaß der 'lateralen Rigidität' sowie der vorhandenen Unsicherheiten und Risiken</li> </ul>
(2b) Berücksichtigung finanzstrategischer Aspekte im Internationalisierungsprozess	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wie werden finanzstrategische Aspekte (z.B. Zielsetzungen) im Internationalisierungsprozess berücksichtigt?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausreichende Profitabilität bzw. profitables Wachstum als Voraussetzung zur Internationalisierung</li> <li>Erzielung von 'economies of internationalization'</li> <li>Große Bedeutung der langfristigen Unternehmensplanung (Reduktion von Unsicherheiten u. Aufzeigen von selektiven Reaktionsmöglichkeiten)</li> </ul>
(3) Risikomanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wie werden potentielle Risiken im Laufe des Internationalisierungsprozesses thematisiert?</li> <li>Findet irgendeine Form der Risikoabsicherung im Zeitablauf Berücksichtigung?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Im Rahmen des Konzepts der lateralen Rigidität</li> <li>3 Arten von Unsicherheiten: 1) Produkt bzw. internationales Geschäftsobjekt, 2) Geschäftsbereich oder internationale Unternehmenseinstätigkeit und 3) Markt oder internationale Zielbereich</li> <li>Subjektive Risikobewertung im Vergleich zu nationalen Commitments, Risiken und potentiellen Verlusten</li> <li>Organisationales Lernen führt zur Risikoreduktion (niedrigere laterale Rigidität)</li> <li>Keine konkreten Maßnahmen vorgeschlagen</li> <li>Reduktion der Unsicherheit kann auch durch Senkung der finanziellen Commitments bei der Erstinvestition erreicht werden</li> </ul>

Tabelle 4: Finanzstrategische Evaluierung des Helsinki-Modells nach Luostarinen

#### 4.1.3.4.2 Dimensionen der Internationalisierung von Welch/Luostarinen

In einem späteren Ansatz verfeinert Luostarinen gemeinsam mit Welch die angestrebte holistische Betrachtung der Internationalisierung und so stellen Welch/Luostarinen (1988) einen integrativen Ansatz vor, den sie als konzeptionelle Weiterentwicklung über die rein realwirtschaftliche Betrachtung hinaus sehen.<sup>880</sup> Dieser evolutionäre Ansatz entstand aus dem Erfordernis heraus, ein breiteres Bezugssystem zur Beurteilung des Internationalisierungsprozesses und seinen Veränderungen zur Verfügung zu haben. Dies wurde durch die Kombination von mehreren Dimensionen versucht. Es wird im Wesentlichen zwischen Dimensionen, die den extern fokussierten realwirtschaftlichen Teil der Internationalisierung eines Unternehmens umfassen, nämlich ausländische Marktbearbeitungsformen, Märkte und Art der Verkaufsobjekte und internen Dimensionen der organisationalen Leistungsfähigkeit, sprich der Organisationsstruktur, dem Finanzwesen und der Belegschaft unterschieden (siehe Abbildung 34).

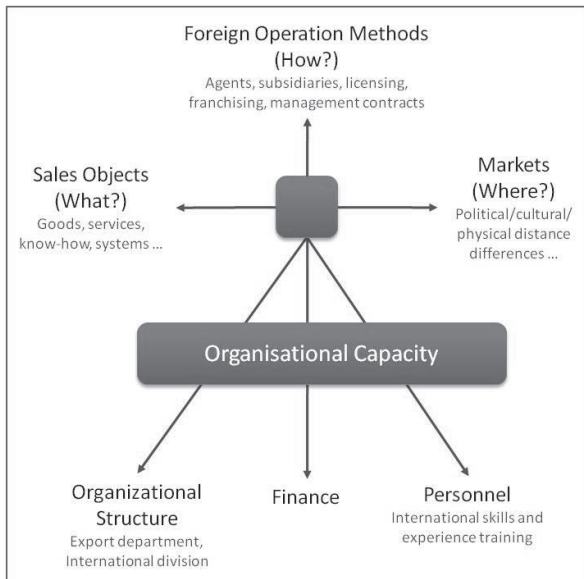


Abbildung 34: Dimensionen der Internationalisierung nach Welch/Luostarinen (1988) (in Anlehnung an: Welch/Luostarinen (1988), S. 39)

<sup>880</sup> Welch/Luostarinen (1988), S. 38.



Die Dimensionen der organisationalen Leistungsfähigkeit bringen das breite Spektrum an internen Veränderungen, die aus der ansteigenden Internationalisierung des Unternehmens resultieren, in die Betrachtung mit ein. Sie reflektieren einerseits den Internationalisierungsgrad des Unternehmens und stellen andererseits die Basis für weitere Schritte im Internationalisierungsprozess dar.<sup>881</sup> Die Autoren nehmen diese explizite Integration vor, „[...] because of their importance, but they are by no means exclusively so.“<sup>882</sup> Die Finanzierungsdimension wird aus einer ressourcenbasierten Sichtweise betrachtet, der eine tragende Rolle zur Befriedigung des ansteigenden Bedarfs an finanziellen Mitteln zur Unterstützung der verschiedenen internationalen Aktivitäten zukommt. Welch/Luostarinen (1988) konstatieren, dass sie einen weiteren Indikator für den Internationalisierungsgrad darstellt und erwarten, dass sich mit internationalem Wachstum sowohl die Bandbreite an Finanzierungsquellen (national und international) vergrößert als es auch zu einer Verfeinerung bzw. Weiterentwicklung („sophistication“) der Finanzierungstechniken kommt.<sup>883</sup> Jedoch räumen die Autoren selbst ein, dass „the relationship is by no means clear-cut“<sup>884</sup>. Im Modell erfolgt keine differenziertere Betrachtung der Finanzierung von einzelnen Formen der Marktbearbeitung oder die Implikationen des Eintritts in politisch, kulturell oder physisch sehr distanzierte Länder auf die Wahl der Finanzierungsform sowie etwa der Finanzierung der geplanten Ländersequenzen.

Schließlich wird eine hypothetische Darstellung des Internationalisierungsmusters mit den vorgestellten Dimensionen in Form eines Spinnennetz-Diagramms angeführt, welche den Internationalisierungsgrad eines Unternehmens zu einem bestimmten Zeitpunkt angibt. Somit soll ein Vergleich mit anderen Unternehmen ermöglicht werden (siehe Abbildung 35).

---

881 Vgl. Welch/Luostarinen (1988), S. 41.

882 Welch/Luostarinen (1988), S. 41.

883 Vgl. Welch/Luostarinen (1988), S. 43.

884 Welch/Luostarinen (1988), S. 43.

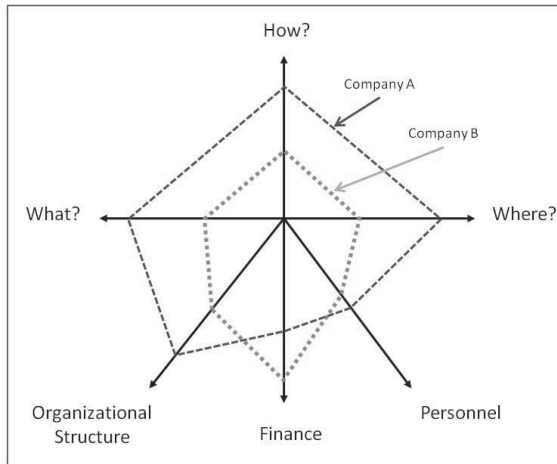


Abbildung 35: Hypothetischer Vergleich des Internationalisierungsgrades (in Anlehnung an: Welch/Luostarinen (1988), S. 44)

### Kritische Würdigung

Dieses Modell illustriert, dass es auch in der finnischen Schule Ansätze gab, die die Integration von unternehmensinternen Parametern, insbesondere des Finanzwesens zum Ziel hatten. Hervorgehoben kann die ganzheitliche Betrachtung des Internationalisierungsprozesses werden, die durch die Kombination der vorgestellten Dimensionen von den Autoren angestrebt wurde sowie die Erkenntnis, dass eine rein extern fokussierte realwirtschaftliche Sichtweise, wie sie vorwiegend in den traditionellen Modellen der Uppsala und der Helsinki-Schulen eingenommen wird, nur ein Teil der Medaille ist. Es handelt sich bei diesem Modell jedoch nur um einen Versuch einer holistischen Betrachtung, der die Kernelemente der ausländischen Marktbearbeitung und jene internen Bereiche des Unternehmens miteinander in Beziehung setzt, die durch die ansteigende realwirtschaftliche Internationalisierung großen Veränderungen unterworfen sind. Interdependenzen zwischen organisationaler Leistungsfähigkeit und realwirtschaftlichem Internationalisierungsprozess werden thematisiert, aber vorwiegend aus einer Richtung betrachtet, nämlich ausgehend vom realwirtschaftlichen Prozess.

Zudem unterbleibt die Operationalisierung der Dimensionen, die gerade notwendig wäre, um den Unternehmensvergleich nicht auf einer rein hypothetischen Ebene ohne empirischer Überprüfung zu belassen. In der Diskussion der Internationalisierungsmuster wird auf die Arbeiten der nordischen Schulen ver-

wiesen<sup>885</sup>, die jedoch nur den realwirtschaftlichen Teil der Internationalisierung abdecken. Schließlich ist noch anzumerken, dass Kernelemente des Helsinki-Modells wie das Konzept der lateralen Rigidität bzw. die POM-Muster nicht explizit integriert werden und somit bleibt dieses Modell mehr oder weniger als gedankliches Rahmenwerk stehen. Eine finanzstrategische Beurteilung dieses ‚Teilansatzes‘ unterbleibt deshalb an dieser Stelle.

#### 4.1.3.5 Finanzstrategische Aspekte im GAINS-Ansatz

Der GAINS-Ansatz<sup>886</sup> wurde entwickelt aus dem Anspruch heraus, eine umfassende Betrachtung des Internationalisierungsprozesses einzunehmen und damit eine konzeptionelle Alternative zu anderen Ansätzen zu schaffen:

„Clearly, we are on the brink of a new understanding of theorizing in international business. In order to better reveal the hows, whys and wheres of international production, we need more than minor adjustments of past approaches.“<sup>887</sup>

“Moreover, when we consider a complex organization, there are many interacting environmental, structural, and behavioral (strategy-making) attributes that influence adaptation (e.g., the heterogeneity of the environment, the intelligence system of the organization, the distribution of decision-making authority, the attitude toward risk taking, and so on).“<sup>888</sup>

Die Vertreter der dynamischen Kontingenztheorien plädieren für eine holistische Betrachtung des Internationalisierungsprozesses ohne der Reduktion von Einflussgrößen, da ansonsten die Gefahr besteht, nur die ‘Spitze des Eisbergs’ zu betrachten.<sup>889</sup> Darin unterscheiden sie sich wesentlich von den Ansätzen der Uppsala- und Helsinki-Schulen, da sie nicht mehr auf die Dominanz des Internationalen Marketings als Zugangsdisziplin verweisen. Die Autoren setzen eine strategische sowie finanzstrategische Zielsetzung für den Internationalisierungsprozess, der einerseits in der Annahme begründet liegt, “[...] that *there is order in the world* [kursiv i. Orig., Anmerkung d. Verf.]“<sup>890</sup>, wodurch erfolgreiche multinationale Unternehmen ihre Aktivitäten und Prozesse effizient organisieren

---

885 Vgl. Welch/Luostarinen (1988), S. 43ff.

886 Siehe Abschnitt 3.6. Das Gestaltkonzept wurde ursprünglich begründet von Miller/Friesen (1980a).

887 Macharzina/Engelhard (1991), S. 28.

888 Miller/Friesen (1980a), S. 269.

889 Vgl. Miller/Friesen (1980a), S. 269.

890 Macharzina/Engelhard (1991), S. 31.

und koordinieren können, um so u.a. Effizienzsteigerungen in der Produktion und eine Minimierung der Transaktionskosten mit zunehmender Größe erzielen können.<sup>891</sup> Andererseits konstatieren die Autoren, dass der Terminus ‚GAINS‘ nicht nur die in Worten ausgedruckten Begriffe von ‚gestalts of international business strategies‘ beinhaltet, sondern eher mit der ursprünglichen Bedeutung von „advantage, profit or (amount of) increase“<sup>892</sup> assoziiert werden soll.

Neben der in diesem Ansatz großen Bedeutung der (finanzstrategischen) Rahmenbedingungen des Internationalisierungsprozesses, wird auch die entscheidende Rolle der Planung (Forecast) hervorgehoben. Dies erfolgt erstens darin, dass die ‚Gestalten‘ oder ‚Archetypen‘ durch ihre wiederkehrenden Muster ganz gut vorausgesagt werden können<sup>893</sup> und zweitens, dass u.a. Veränderungen in der Planung, der Kontrolle oder der Informationssysteme Initialeffekte von Gestaltveränderungen sein können<sup>894</sup>. ‚Planung‘ wird hier allgemein verstanden und geht über die finanzielle Planung im Rahmen des Finanzmanagements hinaus.

Für den Verlauf des Internationalisierungsprozesses sind die Entscheidungen des Managements, welches als ‚Nervenzentrum‘ des Unternehmens betrachtet wird, ausschlaggebend. Entscheidungen werden in Abhängigkeit der unternehmensinternen und –externen Stimuli sowie der wahrgenommenen Risiken und erwarteten Gewinne getroffen.<sup>895</sup> Die Autoren gehen jedoch nicht näher auf die Bewertungskriterien bei Auslandsinvestitionsentscheidungen ein, führen aber ökonomische Überlegungen, insbesondere die Kosten von Internationalisierungsschritten einerseits als Hinderungsgrund für radikale Veränderungen und andererseits als Auslöser an, je nachdem welche Kosten-Nutzen-Relation im Vergleich zum Ungleichgewicht der Umwelt-, Struktur- und Strategievariablen besteht. Risikoaspekte im Zusammenhang mit der Internationalisierung werden nicht näher erläutert, womit auch allfällige Maßnahmen zur Risikominimierung kein Thema in diesem Ansatz ist.

Macharzina/Engelhard (1991) führen illustrativ einige Gestaltkonfigurationen auf und dabei finden finanzstrategische Aspekte einerseits in der Kategorie ‚Strategy Making‘ und andererseits in der Kategorie ‚Management‘ Eingang,

---

891 Vgl. Macharzina/Engelhard (1991), S. 31.

892 Macharzina/Engelhard (1991), S. 38.

893 Vgl. Macharzina/Engelhard (1991), S. 31.

894 Vgl. Macharzina/Engelhard (1991), S. 33.

895 Vgl. Macharzina/Engelhard (1991), S. 34.

nämlich (1) ‚Strategic Planning‘, (2) ‚Perception of risk‘, (3) ‚Perception of profit‘ und (4) ‚Management expertise in finance and planning‘.<sup>896</sup>

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der GAINS-Ansatz eine holistische Basis für die Betrachtung des Internationalisierungsprozesses bietet, in der auch finanzstrategische Überlegungen – wenn auch nicht explizit angeführt – integriert sind. Er birgt jedenfalls das Potential, diese zu spezifizieren wie die Autoren in allgemeiner Form selber anmerken: „[...] we would be able to obtain a lever to integrate the yet uncoupled explanatory factors which have been discerned in different approaches and disciplines.“<sup>897</sup> Obgleich finanzstrategische Rahmenbedingungen im Ansatz gesetzt sind und insbesondere die (finanzielle) Planung von Bedeutung sind, so finden Risikoüberlegungen und auch Aspekte der Finanzierung überhaupt keinen Eingang. Auch die Evaluierung der ‚quantum changes‘, welche den Gestaltwechsel und damit den Internationalisierungsprozess vorantreiben, wird nicht im Detail thematisiert. Im Überblick ist die finanzstrategische Evaluierung des GAINS-Ansatzes in Tabelle 17 dargestellt.

---

896 Vgl. Macharzina/Engelhard (1991), S. 37.

897 Macharzina/Engelhard (1991), S. 38.

Finanzstrategische Evaluierungsdimensionen	Zentrale Fragestellungen	GAINS-Ansatz von Macharzina/Engelhard
(1) Finanzierung von Auslandsaktivitäten	Welche Aussagen werden • zur Finanzierung von Auslandsaktivitäten und • zur Kapitalstruktur des internationalisierenden Unternehmens getroffen?	• Es werden keine Aussagen dazu getätigt.
(2a) Bewertung von Auslandsinvestitionen und	• Wie werden in den Modellen Auslandsaktivitäten im Rahmen des Internationalisierungsprozesses bewertet?	• Keine Spezifizierung von Bewertungskriterien, jedoch Berücksichtigung von ökonomischen Überlegungen • Kosten-Nutzen-Relation im Vergleich zum Ungleichgewicht der Umwelt-, Struktur- und Strategievariablen
(2b) Berücksichtigung finanzstrategischer Aspekte im Internationalisierungsprozess	• Wie werden finanzstrategische Aspekte (z.B. Zielsetzungen) im Internationalisierungsprozess berücksichtigt?	• Finanzstrategische Rahmenbedingungen und Zielsetzungen leiten Internationalisierungsprozess / Gestaltwechsel • als Hinderungsgrund und als Auslöser von Veränderungen • Charakteristika von speziellen ,Gestalten': (1) ,Strategic Planning', (2) ,Perception of risk', (3) ,Perception of profit' und (4) ,Management expertise in finance and planning'
(3) Risikomanagement	• Wie werden potentielle Risiken im Laufe des Internationalisierungsprozesses thematisiert ?  • ,Findet irgendeine Form der Risikoabsicherung im Zeitablauf Berücksichtigung?'	• Keine explizite Thematisierung von Risiken im Internationalisierungsprozess, Risiken nicht näher spezifiziert • Risiko wird subjektiv im Zuge des Entscheidungsprozesses bzw. bei Gestaltwechseln als Komponente erwähnt  • Nein, da keine Diskussion von Risiken bzw. Aspekten des Risikomanagements

*Tabelle 5: Finanzstrategische Evaluierung des GAINS-Ansatzes von Macharzina/Engelhard*

#### 4.1.3.6 Finanzstrategische Aspekte im ‚3-E-Modell‘

Kutschker begreift die Internationalität eines Unternehmens als dreidimensionales Gebirge, welches einen ‚internationalen Fingerabdruck‘ darstellt.<sup>898</sup> Eine Dimension stellt die Art und den Umfang der Wertschöpfung im Ausland dar, wobei ein Unternehmen umso internationaler gesehen wird, „je größer und variantenreicher“<sup>899</sup> diese ist. Kutschker unterteilt die Wertschöpfung in der graphischen Darstellung ferner in die Bereiche Vertrieb, Logistik, Produktion, F&E und Beschaffung.<sup>900</sup> Das Finanzmanagement bzw. die Finanzierung bleiben unerwähnt, es wäre aber denkbar, dass diese hier Ergänzung finden (so wie von der Autorin in Abbildung 26 in Abschnitt 3.7.1 bereits getan).

Die Internationalität eines Unternehmens ist eng verknüpft mit seiner (geplanten) Internationalisierungsstrategie, die als richtungsgebender Deckmantel des Internationalisierungsprozesses dient.<sup>901</sup> Kutschker (1995) und Kutschker/Bäurle (1997) betrachten unterschiedliche Strategien zur Internationalisierung im Zusammenhang mit dem vierdimensionalen Internationalisierungsgebirge, nämlich Länderstrategien (unterteilt in Zielmarkt- und Markteintrittsstrategien), Globalisierungsstrategien (bestehend aus Globalisierungs- und Lokalisierungsstrategien) und Integrationsstrategien (untergliedert in Strategien der operationalen Flexibilität und Strategien internationaler Orientierung).<sup>902</sup> Finanzstrategische Aspekte spielen in den einzelnen Strategien und Teilstrategien in unterschiedlichen Ausprägungen eine Rolle. So steht im Rahmen der Zielmarktstrategie die Bewertung des länderspezifischen Risikos inklusive der Angabe von Bewertungsmethoden (z.B. Indikatormodelle) im Vordergrund.<sup>903</sup> Eine Finanzierungsfrage, nämlich die Entscheidung über das Ausmaß des finanziellen Engagements, insbesondere des Einsatzes von Eigenkapital, ist hingegen zentraler Gegenstand der Eigentumsstrategien zur Wahl der geeigneten Markteintrittsform (Ausgestaltung der Markteintrittsstrategie). Kutschker (1995) diskutiert den Eigenkapitaleinsatz verschiedener Formen der Marktbearbeitung, beispielsweise kein bis geringer Einsatz bei Exporten, Lizenzvergabe oder verschiedenen Kooperationsformen bis zum vollständig eigenfinanzierten 100%igen Tochterunternehmen und deren Auswirkungen auf das Wettbewerbs-

---

898 Siehe Abschnitt 3.7.1.

899 Kutschker (1995), S. 649.

900 Vgl. Kutschker (1995), S. 650.

901 Vgl. Kutschker/Bäurle (1997), S. 110.

902 Vgl. Kutschker (1995), S. 651ff. und Kutschker/Bäurle (1997), S. 111ff.

903 Vgl. Kutschker (1995), S. 651.

umfeld.<sup>904</sup> Kutschker/Bäurle (1997) betrachten die Entscheidung über die Wahl der Marktbearbeitungsform breiter, indem sie von ‚Market Commitments‘ sprechen und darunter neben dem finanziellen Investment auch das personelle und das Zeitinvestment anführen.<sup>905</sup>

Das Finanzmanagement ist auch unter den operativen Funktionalstrategien bei Kutschker/Bäurle (1997) erwähnt. Die Autoren konstatieren jedoch, dass die Ausgestaltung der Funktionalstrategien in der einschlägigen Literatur bestens dokumentiert sind und sagen: „As they are not the focus of our analysis we do not delineate them any further in this contribution.“<sup>906</sup>

Fragen der Bewertung des Auslandsengagements finden bei Kutschker Erwähnung in Form von Kosten-Ertrags-Überlegungen im Rahmen der Wahl zwischen Globalisierungsstrategien, die durch standardisierte Produkte möglichst hohe Skaleneffekte erzeugen sollen, oder der Verfolgung einer Lokalisierungsstrategie, welche das Gewinnpotential durch die Ansprache lukrativer Kundensegmente maximiert, bzw. Mischformen daraus.<sup>907</sup> Schließlich werden Finanzstrategien als ein konstituierendes Element der Strategien zur operativen Flexibilität diskutiert, da diese eine wesentliche Rolle in den sogenannten Arbitragestrategien (d.h. der Ausnutzung komparativer Vorteile etwa in den Faktorausstattungen, den Faktorkosten oder der Faktorproduktivität) spielen. Kutschker (1995) zitiert hier als Beispiele u.a. die Finanzmarktarbitrage sowie Steuer- und Informationsarbitrage und konstatiert, dass Unternehmen zur Erzielung dieser Flexibilitätsvorteile vorab Investitionen tätigen müssen.<sup>908</sup> Weiters führt er das internationale ‚Cross Subsidizing‘, welches den Aufbau einer neuen Marktposition aus Überschüssen anderer Länder beinhaltet, als Beispiel für das Ausnutzen von Vorteilen aufgrund einer größeren Markt- und Verhandlungsmacht eines internationalen Unternehmens an.<sup>909</sup>

Der dynamische Internationalisierungsprozess wird schließlich erzielt, indem Teilstrategien aneinandergereiht werden, was in Abhängigkeit eines unterschiedlichen Zeit- und Ressourcenverzehrs geschieht.

---

904 Vgl. Kutschker (1995), S. 652.

905 Vgl. Kutschker/Bäurle (1997), S. 112.

906 Kutschker/Bäurle (1997), S. 113.

907 Vgl. Kutschker (1995), S. 654.

908 Vgl. Kutschker (1995), S. 656.

909 Vgl. Kutschker (1995), S. 656.



„In Abhängigkeit von einem Internationalisierungsvorsprung oder –rückstand und den vorhandenen Ressourcen sind aufgrund der unterschiedlichen zeitlichen Wirkung einzelner Teilstrategien ganz bestimmte Eigentumsstrategien für den Markteintritt und bestimmte Wertschöpfungsstrategien für den Ausbau bzw. für die Verteidigung von Ländermärkten empfehlenswert. Beispielsweise sind unter dem Gesichtspunkt der Schnelligkeit Joint Ventures als Eigentumsstrategien einer Gründung von Tochtergesellschaften in neuen Ländermärkten vorzuziehen.“<sup>910</sup>

Damit spricht der Autor die Interdependenz zwischen der Unternehmens- und der Finanzstrategie im Rahmen des Internationalisierungsprozesses an. Die Eigentumsstrategie ist jedoch mehr auf die Frage der Kontroll- und Steuerungsrechte sowie der Auswirkungen auf das Wettbewerbsumfeld fokussiert als auf den Finanzierungsaspekt, da nur das Eigenkapital und keine Fragen zur Verschuldung oder etwa zur optimalen Kapitalstruktur des internationalisierenden Unternehmens thematisiert werden. Auch findet keine Diskussion des unterschiedlichen finanziellen Risikos in diesem Zusammenhang statt, womit die Eigentumsstrategie eher aus dem Blickwinkel des Internationalen Marketings gesehen wird.

Kernelement des Ansatzes von Kutschker und Bäumle ist die Unterscheidung von drei Arten von Internationalisierungsprozessen, nämlich internationale Evolution, internationale Episode und internationale Epoche.<sup>911</sup> Die Autoren thematisieren finanzstrategische Aspekte am Rande, indirekt, z.B. wenn diese in allgemeinen Zielen, Prozessen oder Abläufen des internationalisierenden Unternehmens enthalten sind, oder gar nicht. Es sollen deshalb die wesentlichen Aussagen angeführt werden, die in Beziehung zu den drei finanzstrategischen Evaluierungsdimensionen in den einzelnen Phasen stehen.

Die Phase der internationalen Evolution steht ganz im Zeichen einer konzeptionellen Gesamtsicht, welche die Ziele, Strategien und Grundsätze beinhaltet und in Form von z.B. Leitbildern oder Missionen ihren Ausdruck findet.<sup>912</sup>

„Inkrementale Internationalisierung ist „richtungslos“, weil die einzelnen Prozesse der Variation und Selektion ohne zentrale Führung, unkoordiniert, aufgrund von Initiativen und im Verantwortungsbereich nachgelagerter Abteilungen ablaufen. [Hervorhebung i. Orig.]“<sup>913</sup>

---

910 Kutschker (1995), S. 658.

911 Siehe Abschnitt 3.7.2

912 Vgl. Kutschker/Schmid (2006), S. 1093, Kutschker (1996), S. 15.

913 Kutschker (1996), S. 14.

Inwieweit finanzielle Vorgaben dabei eine Rolle spielen, wird nicht besprochen. Zudem verneint der Autor eine direkte Planung, Koordination und Kontrolle der stattfindenden Internationalisierungsschritte. Jedoch ist eine indirekte Führung u.a. in Form von Entscheidungsarenen, z.B. monatlicher Bilanzsitzungen, Gesellschafterausschüsse oder sogenannter Qualitätszirkel, etc. möglich.<sup>914</sup> Die dadurch entstehenden Koordinationskosten werden mit dem erwarteten Nutzen aus operationaler Flexibilität mit der Arbitrage komparativer Wettbewerbsvorteile gegenüber gestellt.<sup>915</sup> Näher geht der Autor aber nicht auf die Bewertung von inkrementellen Internationalisierungsschritten ein bzw. geschieht internationale Evolution ohne Thematisierung von Risikoaspekten. Kutschker/Schmid (2006) konstatieren unter dem Aspekt einer ‚bewussten Entwicklung von Ressourcen‘ im Rahmen der inkrementellen Internationalisierung vor allem simple Wechselwirkungen zwischen funktionalen Einzelprozessen und führen dazu ein Finanzierungsbeispiel an:

„So können beispielsweise begrenzte finanzielle Ressourcen die Versorgung einer jungen Tochtergesellschaft mit Working Capital erschweren. Als Konsequenz könnte es zu einer knappen Bevorratung mit Fertigprodukten kommen, die dann genau jene Transaktionen behindert, welche den Cash Flow zur Beseitigung des Ressourcenengpasses generieren könnten.“<sup>916</sup>

Dies illustriert, dass eine holistische Betrachtung der Internationalisierung durch eine wechselseitige Vernetzung von Ressourcen in diesem Ansatz von großer Bedeutung ist, jedoch unterbleibt eine Konkretisierung, wie sich dies sowohl positiv wie negativ im Zuge der Internationalisierung gestaltet. Schließlich werden noch einige quantitative Analysemethoden für die Beobachtung des internationalen Tagesgeschäfts vorgestellt, darunter Soll-Ist-Vergleiche, die Analyse von Auslandsquoten, eine Balanced-Scorecard inklusive der Evaluierung der Finanzperspektive (Gewinn, Cash Flow, Gesamtkapitalrentabilität, Kapitalumschlag, etc.) sowie Wachstumsanalysen strategischer Über- und Unterperformer mittels eines Return on Investments (ROI).<sup>917</sup>

In der zweiten Phase, den Internationalisierungsepisoden, wird die Bewertung von unterschiedlichen Alternativen des Auslandsengagements als erste Führungsaufgabe begriffen, da die stattfindenden Aktivitäten für die gesamte Unternehmung ungewöhnlich, neuartig und komplex sind.

---

914 Vgl. Kutschker (1996), S. 15.

915 Vgl. Kutschker (1996), S. 15.

916 Kutschker/Schmid (2006), S. 1109.

917 Vgl. Kutschker/Schmid (2006), S. 1113ff.

„Wenn über ein Joint Venture eine Markteintrittsstrategie umgesetzt werden soll, dann beinhaltet die Führung dieser Episode, daß mittels geeigneter Methoden, sorgfältiger Planung und Durchführung von Bewertungsprozessen potentielle Partner identifiziert, mit ihnen verhandelt, Vereinbarungen abgeschlossen und das Joint Venture ins Leben gerufen wird.“<sup>918</sup>

Episoden konkurrieren intern über knappe Ressourcen und führen „[...] je nach finanzieller Situation auch zur Zuführung von neuem Eigenkapital und/oder Fremdkapital oder zur Umschichtung finanzieller Mittel [i. Orig. fett hervorgehoben] zwischen verschiedenen internen Projekten.“<sup>919</sup> Es wird jedoch nicht weiter auf unterschiedliche Finanzierungsstrategien oder Fragen zur optimalen Kapitalstruktur im Zuge des Episodenmanagements eingegangen. Kutschker/Schmid (2006) nennen aber u.a. ein finanzstrategisches Beispiel für eine ‚typische‘ Episode der Internationalisierung, nämlich die Umstellung der Bilanzierung von HGB auf US-GAAP-Richtlinien.<sup>920</sup>

Ein aus finanzstrategischen Gesichtspunkten interessantes Konzept stellen Internationalisierungspotentiale<sup>921</sup> für Episoden der Internationalisierung dar, welche Kutschker/Schmid (2006) sowie Bärle (1996) diskutieren. Hier werden sowohl die absoluten als auch die relativen Ressourcenausstattungen berücksichtigt. Bärle (1996) inkludiert in ihrer Internationalisierungsgrad- / Internationalisierungspotential-Matrix basierend auf sieben quantitativen Größen auch die Finanzkraft des Unternehmens, die sie als eine „grundsätzliche Voraussetzung für Internationalisierungsaktivitäten“<sup>922</sup> sieht.

„Von diesen Kriterien wurde die Finanzkraft der Unternehmung doppelt gewichtet, da dieser Faktor von den Branchenexperten immer wieder in den Vordergrund gestellt wurde und in gewisser Weise auch eine Mindestvoraussetzung für die weitere Internationalisierung darstellt.“<sup>923</sup>

Die Autorin berechnet aus den bewerteten Indikatoren einen Index und untersucht somit den Einfluss der Finanzkraft auf das Internationalisierungspotential nicht isoliert. Positiv zu würdigen ist jedenfalls die umfangreiche Berücksichtigung finanzstrategischer Aspekte für eine zukunftsgerichtete Betrachtung

---

918 Kutschker (1996), S. 19. Am Beispiel einer Akquisition dargestellt in Kutschker et al. (1997), S. 115.

919 Kutschker/Schmid (2006), S. 1131.

920 Vgl. Kutschker/Schmid (2006), S. 1083.

921 Siehe Abschnitt 3.7.3.

922 Bärle (1996), S. 215.

923 Bärle (1996), S. 216.

der Unternehmensinternationalisierung. Obwohl Bäumle (1996) laut Anhang etwa den Gewinn vor/nach Steuern, den (operativen) Cash Flow und den Return on Sales (ROS) ermittelt<sup>924</sup>, bleiben Kennzahlen zur Kapitalstruktur und der Finanzierung für die Evaluierung der Finanzkraft im Zuge der Internationalisierungspotential-Profile außen vor. Dies zeigt, dass hier noch ein Konkretisierungsbedarf herrscht, wie das finanzielle Potential in die Betrachtung des Internationalisierungsprozesses integriert werden kann.

Bei der dritten Phase, der internationalen Epoche, steht die – insbesondere zeitliche – Planung von Internationalisierungsstrategien im Vordergrund, da z.B. hohe Verluste in der Anfangsphase potentielle rentabel Folgeninvestitionen negativ belasten und unterschiedliche Ressourcenverbräuche (personell, finanziell) einzelner Epochenmuster demnach berücksichtigt werden müssen (z.B. stufenweises Wasserfallmodell vs. parallele Länderbearbeitung im Sprinklermodell).<sup>925</sup>

„Ein gleichzeitiger Markteintritt strapaziert personelle und finanzielle Ressourcen mehr als eine sequentielle Markteintrittsstrategie, ermöglicht aber eine schnellere Veränderung des Internationalisierungsgrades.“<sup>926</sup>

Die Autoren konstatieren, dass die Bewertung der Strategien über ihren Cash Flow, beispielsweise mittels des Discounted-Cash-Flow-Verfahrens (DCF) erfolgen kann und verweisen etwa auf Entscheidungsbäume zur Evaluierung kumulativer Aktivitäten.<sup>927</sup>

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass finanzstrategische Aspekte inklusive Risikoüberlegungen eine große Rolle in den von Kutschker diskutierten Strategien zur Internationalisierung (Länder-, Globalisierungs- und Integrationsstrategien) spielen, v.a. Finanzierungs- und Bewertungsfragen. In die Definition der Internationalität des Unternehmens durch den internationalen Fingerabdruck finden finanzielle Aspekte jedoch nicht explizit Eingang. In das ‚3-E-Modell‘ fließen finanzstrategische Überlegungen ebenfalls in den einzelnen Phasen ein, jedoch nur mit illustrativem Charakter bzw. am Rande der Betrachtung. Im Vordergrund stehen Fragestellungen des Prozessmanagements der unterschiedlichen Phasen der Internationalisierung sowie die Führung dieser Prozesse. Einen gro-

---

924 Vgl. Bäumle (1996), S. 307ff.

925 Vgl. Kutschker (1996), S. 25, Kutschker/Schmid (2006), S. 1164.

926 Kutschker/Schmid (2006), S. 1166.

927 Vgl. Kutschker/Schmid (2006), S. 1166f.

ßen Stellenwert nehmen einerseits die (ökonomische, finanzielle) Bewertung der Episoden ein (z.B. Joint Ventures, Akquisitionen), sowie es werden andererseits auch konkrete Bewertungsmethoden in allen drei Internationalisierungsphasen angeführt. Darüber hinaus wird die Planung der Auslandsaktivitäten beim Episoden- und mit längerfristigem Zeithorizont im Epochenmanagement besprochen. Die Autoren gehen jedoch nicht näher auf finanzstrategische Zielsetzungen, Rahmenbedingungen und deren Wechselwirkungen mit der Unternehmensinternationalisierung ein. Die ‚Finanzkraft‘ wird auch im internationalen Fingerabdruck nicht explizit integriert. Sie wird aber in der Ermittlung des Internationalisierungspotentials bei Bäumle (1996) als eine sehr wesentliche Komponente erachtet. Dass es sich im ‚3-E-Modell‘ eher um einen Versuch einer holistischen Darstellung des Internationalisierungsprozesses handelt, ist zudem auch darin ersichtlich, dass keinerlei Risikoaspekte besprochen werden, welche in anderen Ansätzen umfangreich erläutert werden. Die Betrachtungsperspektive der realwirtschaftlichen Internationalisierung und damit des Internationalen Marketings als Hauptzugangsdiziplin überwiegt eindeutig.

Tabelle 18 zeigt im Überblick die finanzstrategische Evaluierung des ‚3-E-Modells‘ von Kutschker und Bäumle.

Finanzstrategische Evaluierungsdimensionen	Zentrale Fragestellungen	„3-E-Modell“ von Kutschker/Bäurle
(1) Finanzierung von Auslandsaktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Aussagen werden zur Finanzierung von Auslandsaktivitäten und zur Kapitalstruktur des internationalisierenden Unternehmens getroffen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• z.B. Arbitragestrategien, Cross-Subsiding, Einsatz von Eigenkapital</li> <li>• Finanzierungsmittel werden unter ressourcen-orientierten Überlegungen (z.B. Zuführung von neuem Eigen- oder Fremdkapital oder Umschichtung finanzieller Mittel) erwähnt</li> <li>• Wechselwirkungen zwischen funktionalen Einzelprozessen, darunter Finanzierung</li> <li>• Kapitalstruktur wird nicht speziell thematisiert</li> </ul>
(2a) Bewertung von Auslandsinvestitionen und	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Wie werden in den Modellen Auslandsaktivitäten im Rahmen des Internationalisierungsprozesses bewertet?“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fragen der Bewertung von Auslandsaktivitäten in allen 3 Phasen (z.B. Soll-Ist-Vergleiche, Kennzahlen zur „Finanzkraft“ bei Episoden bei Bäurle (1996), DCF-Verfahren zur Evaluierung von Epochen)</li> <li>• Planung, darunter auch von finanziellen Ressourcen, von großer Bedeutung (Ressourcenknappheit)</li> </ul>
(2b) Berücksichtigung finanzstrategischer Aspekte im Internationalisierungsprozess	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Wie werden finanzstrategische Aspekte (z.B. Zielsetzungen) im Internationalisierungsprozess berücksichtigt?“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzept der konzeptionellen Gesamtsicht geht nicht konkret auf Bedeutung finanzstrategischer Aspekte darin ein</li> <li>• Berücksichtigung in unterschiedlicher Form u. Ausmaß in den Internationalisierungsstrategien von Kutschker</li> <li>• „Finanzkraft“ als wesentliche Komponente zur Ermittlung des Internationalisierungspotentials bei Bäurle (1996)</li> </ul>
(3) Risikomanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Wie werden potentielle Risiken im Laufe des Internationalisierungsprozesses thematisiert?“</li> <li>• „Findet irgendetwas eine Form der Risikoabsicherung im Zeitablauf Berücksichtigung?“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Im „3-E-Modell“ findet keine Risikobetrachtung statt</li> <li>• Bewertung des länderspezifischen Risikos (Zielmarktstrategie)</li> <li>• Indikatormodelle für länderspezifisches Risiko,</li> <li>• „3-E-Modell“: keine Diskussion von Risiken bzw. Risikomanagement</li> </ul>

Tabelle 6: Finanzstrategische Evaluierung des '3-E-Modells' von Kutschker/Bäurle

#### 4.1.3.7 Kritische Würdigung und Schlussfolgerungen

Die in diesem Abschnitt vorgenommene finanzstrategische Evaluierung der Internationalisierungsprozessmodelle hat aufgezeigt, dass Themen des internationalen Finanzmanagements zwar in allen Ansätzen Berücksichtigung finden, dass es jedoch sehr große Unterschiede in der Schwerpunktsetzung bei der Behandlung der drei finanzstrategischen Dimensionen, den erwähnten Wechselwirkungen zum realwirtschaftlichen Internationalisierungsprozess und dem Verständnis des disziplinären Zugangs zum Phänomen der Internationalisierung an sich gibt. Am eindeutigsten ist dies an der Diskussion der ersten Evaluierungsdimension, der Finanzierung von Auslandsaktivitäten, ersichtlich. Die ‚älteren‘ Modelle von Vernon und Aharoni aus den 1960er Jahren beschäftigen sich ausführlich mit Fragestellungen zur Mittelherkunft von unterschiedlichen Auslandsinvestitionen. So präsentiert etwa Vernon die Vorstellung eines internationalen Investors als ‚speziellen Typus‘ mit anderen bzw. erweiterten Finanzierungsmöglichkeiten und einem besseren Zugang zu internationalen Kapitalmärkten sowie konkrete Präferenzen zur Finanzierungsstrategie in unterschiedlichen Phasen des Internationalisierungsprozesses. Aharoni diskutiert u.a. die Ausgestaltung der Kapitalstruktur des internationalisierenden Unternehmens, Überlegungen zur Innen- vs. Außenfinanzierung, lokaler vs. internationaler Kreditaufnahme, unterschiedliche Markteintrittsstrategien zur Reduktion von Eigenkapital beispielsweise und auch die Evolution der Finanzierungsstrategie in den vier Phasen des Produktlebenszyklus. Ansätze der 1970er und 80er Jahre der Uppsala- und der Helsinki-Schule tätigen hingegen überhaupt keine Aussagen zur Finanzierung und auch der GAINS-Ansatz geht darauf nicht ein. Im ‚3-E-Modell‘ werden Finanzstrategien wieder explizit angeführt und auch Finanzierungsmittel unter einer ressourcen-orientierten Betrachtung sowie Wechselwirkungen zwischen funktionalen Bereichen des Unternehmens, darunter die Finanzierung, angeführt. Aspekte der Kapitalstruktur werden jedoch auch hier nicht mehr erwähnt. Ein Grund für diese Entwicklung liegt in einem sich verändernden Verständnis des wissenschaftlichen Zugangs zum Phänomen der Internationalisierung. Beispielsweise beschäftigen sich die Autoren der Uppsala-, der Helsinki-Schule explizit damit, warum das Internationale Marketing trotz des Anspruchs auf eine ganzheitliche Betrachtung der Internationalisierung als Hauptzugangsdisziplin zu gelten hat. Zudem wird auf die einschlägige Literatur ‚anderer‘ Funktionalbereiche, darunter die Finanzierungsliteratur, verwiesen. Die beiden älteren Ansätze von Vernon und Aharoni hingegen, waren um eine inhaltliche Abgrenzung ihres Forschungsbereiches zu den klassischen volkswirtschaftlich orientierten Außenhandelstheorien<sup>928</sup> und die Definition der Zielgruppe ihrer

---

928 Für eine Übersicht siehe etwa Holtbrügge/Welge (2010), S. 51ff.

„neuen“ Herangehensweise bemüht. So etwa Vernon (1966): „The present paper deals with one promising line of generalization and synthesis which seems to me to have been somewhat neglected by the main stream of trade theory.“<sup>929</sup> Aharoni (1966) konstatiert einen Perspektivenwechsel bei der Betrachtung der Internationalisierung, welcher sich von einer volkswirtschaftlichen Ebene stärker auf die des einzelnen Unternehmers vollzieht:

„I find it difficult to say for what particular audience this book is intended. I hope it will be of some value to government officials trying so fervently to promote direct investments. [...] It is my sincere hope that, at least to a certain extent, this book will appeal also to the thoughtful practitioner.“<sup>930</sup>

Der Internationalisierungsprozess wird in den jüngeren Ansätzen nicht nur holistisch verstanden, sondern auch wieder in einem breiteren betriebswirtschaftlichen Umfeld diskutiert. Der Anspruch eines integrativen realwirtschaftlichen und finanzstrategischen Internationalisierungsansatzes sollte jedenfalls auch die Kernelemente beider Forschungsbereiche in sich vereinen und diskutieren.

Die zweite Evaluierungsdimension beinhaltet die Frage der Bewertung von Auslandsinvestitionen und die Berücksichtigung finanzstrategischer Aspekte im Internationalisierungsprozess. Dazu ist festzuhalten, dass die Modelle für die Internationalisierung insgesamt finanzstrategische Zielsetzungen und (finanzielle) Rahmenbedingungen festhalten, welche wahrscheinlich am besten durch den von Kutschker geprägten Begriff der ‚konzeptionellen Gesamtsicht‘ im Rahmen des ‚3-E-Modells‘ gesehen werden können. Wird bei Vernon noch von einem ‚Ertragsziel‘ im Zuge der Internationalisierung gesprochen, so stehen in jüngeren Ansätzen die strategischen Fragestellungen der langfristigen finanziellen Planung oder etwa die ‚Finanzkraft‘ bei Bäumle (1996) im Vordergrund. Bei der Bewertung jedoch ergeben sich wiederum größere Unterschiede im Ausmaß der Thematisierung. Während grundsätzlich Kosten-Ertrags/Nutzen-Überlegungen in alle Modelle einfließen, stellen nur wenige Ansätze explizite Bewertungskriterien vor, so etwa Aharoni (1966) oder das ‚3-E-Modell‘. Andere Ansätze formulieren die Kriterien zur Auswahl der internationalen Aktivitäten sehr allgemein (z.B. ‚ökonomische Überlegungen‘ im GAINS-Ansatz) bzw. fokussieren die Argumentation auf Überlegungen zu Risiken und Unsicherheiten, z.B. das Helsinki-Modell.

---

929 Vernon (1966), S. 190.

930 Aharoni (1966), S. X (Einleitung).



Schließlich kommt auch der dritten Evaluierungsdimension, dem Risikomanagement, eine unterschiedlich starke Bedeutung in den Internationalisierungsprozessmodellen zu. So wird ein erhöhtes Risiko im Zuge des verstärkten Auslandsengagements im GAINS-Ansatz und im ‚3-E-Modell‘ gar nicht thematisiert. Eine sehr umfassende Diskussion von Risikoaspekten mit einer Differenzierung nach Risikoarten und –graden führt hingegen etwa Aharoni. Das Uppsala-Modell unterscheidet zudem drei internationale Risikomanagementstrategien, die auf einer mathematisch ausgedrückten Risikoevaluierung basieren.

Aus der Evaluierung der Internationalisierungsprozessmodelle nach den drei finanzstrategischen Dimensionen (1) Finanzierung von Auslandsaktivitäten, (2a) Bewertung von Auslandsinvestitionen und (2b) Berücksichtigung finanzstrategischer Aspekte im Internationalisierungsprozess und (3) Risikomanagement resultieren nachstehende Schlussfolgerungen:

Erstens werden zentrale Fragestellungen des internationalen Finanzmanagements, nämlich zur Finanzierung und zur Kapitalstruktur eines internationalisierenden Unternehmens v.a. in den jüngeren Internationalisierungsprozessmodellen nicht oder nicht im Detail thematisiert und unzureichend in die Gesamtbetrachtung integriert. Beispielsweise spielt die Kapitalausstattung eines Unternehmens eine entscheidende Rolle bei sprunghaften Internationalisierungsschritten, was aber sowohl im GAINS-Ansatz als auch im ‚3-E-Modell‘ nicht besprochen wird. Damit einher geht auch eine bescheidene Diskussion von Aspekten des Risikomanagements, welches v.a. in den beiden jüngeren Ansätzen trotz des Anspruchs auf eine holistische Betrachtung des Internationalisierungsprozesses keine nähere Spezifizierung erfährt. Somit fehlt in diesen Ansätzen eine entscheidende Komponente zur Erklärung des Verlaufs des Internationalisierungsprozesses (Gestaltwandel im GAINS-Ansatz, v.a. Episoden und Epochen im ‚3-E-Modell‘). Es soll daher im Rahmen dieser Arbeit ein Brückenschlag zwischen der finanzstrategischen Unternehmensführung und dem Kutschker’schen ‚3-E-Modell‘ versucht werden (siehe Abschnitt 4.3).

Zweitens werden finanzstrategische Aspekte in allen drei Evaluierungsdimensionen hauptsächlich unter einer ressourcenorientierten Betrachtungsweise thematisiert. Deshalb soll die ressourcenorientierte Sichtweise, welche eine sehr junge Richtung im Forschungsbereich der Internationalisierung darstellt, kurz vorgestellt werden und insbesondere auf die Finanzstrategie darin eingegangen werden (siehe Abschnitt 4.1.4.1).

Drittens mangelt es an einer finanzstrategischen Steuerungsgröße, die die interdependente Beziehung zwischen Internationalisierung und internationalem Finanzmanagement ausdrückt und welche einerseits die drei betrachteten Dimensionen in sich vereint und andererseits sowohl zur Steuerung der Unternehmensentwicklung bei einer internationalen Evolution, internationalen Episode als auch internationalen Epoche einsetzbar ist. Mit dieser Thematik befasst sich deshalb Abschnitt 4.2.3.

## **4.1.4 Integrative Zugänge der Finanzstrategie und Internationalisierung**

### **4.1.4.1 Finanzstrategie unter einer ressourcenorientierter Sichtweise des Internationalisierungsprozesses**

Die Betrachtung der Unternehmensinternationalisierung unter einer ressourcenorientierten Sichtweise stellt ein relativ junges Forschungsgebiet dar<sup>931</sup> und grundsätzlich liegen nur wenige Arbeiten zu diesem Thema vor.<sup>932</sup> Aufgrund der im vorigen Abschnitt festgestellten großen Bedeutung der ressourcenorientierten Betrachtung von finanziellen Aspekten im Zuge der Internationalisierung, sollen die wesentlichen aktuellen Erkenntnisse auf diesem Gebiet kurz erläutert werden. Für eine umfassende Darstellung der ressourcenorientierten Forschung, ihren Strömungen und ihrer Entwicklung ist auf die Arbeit von Simon (2007) verwiesen.

#### *4.1.4.1.1 Definition der Ressourcen und Ressourcenklassen*

Unter einer ressourcenorientierten Sichtweise wird das Unternehmen als einmaliges und historisch gewachsenes Bündel von Ressourcen betrachtet, da

„[N]o two companies are alike because no two companies have had the same set of experiences, acquired the same set of skills, or built the same organizational cultures. These assets and capabilities determine how efficiently and effectively a company performs its functional activities.“<sup>933</sup>

‘Ressourcen’ können als der Bestand verfügbarer Faktoren bzw. Inputgüter verstanden werden, welche das Unternehmen besitzt oder kontrolliert und beinhalten die Aktiva (‘assets’), organisationale Prozesse und spezielle Eigenschaf-

---

931 Vgl. Borghoff (2005), S. 132.

932 Vgl. Simon (2007), Borghoff (2005), Sharma (2001) bzw. Bäumle (1996) im Rahmen des Internationalisierungspotentials.

933 Collis/Montgomery (1995), S. 119.

ten („attributes“) des Unternehmens, welche es sich über die Zeit aufgebaut bzw. angeeignet hat.<sup>934</sup> Während Sharma (2001) die Begriffe „Ressource“ und „Kompetenz“ synonym versteht<sup>935</sup>, differenzieren etwa Freiling et al. (2008) zwischen „Assets“, „Ressourcen“ und „Competencies“<sup>936</sup>:

„*Assets* are homogeneous external or internal factors that can usually be procured in markets, serving as input for value-added/upgrading processes.

*Resources* can be understood as those assets that have undergone a firm-specific upgrading process. Therefore they should [...] contribute to the actual and future competitiveness of a firm and thus account for the firm's heterogeneity.

*Competences* mean a repeatable, non-random ability to render competitive output. This ability is based on knowledge, channelled by rules and patterns. [...] Competences direct goal-oriented processes for surfacing future performance potential while offering concrete input to the market. [alle Hervorhebungen i. Orig.]“<sup>937</sup>

Hier soll – aus Gründen der Vereinfachung – das Begriffsverständnis von Sharma (2001) übernommen werden.<sup>938</sup> Ressourcen werden klassischerweise in verschiedene Ressourcenklassen systematisiert, nämlich in materielle und immaterielle Ressourcen<sup>939</sup> einerseits und detaillierter in (1) physische, (2) technologische, (3) personelle, (4) finanzielle, (5) organisatorische Ressourcen und (6) die Reputation.<sup>940</sup> Barney (1991) unterscheidet (1) physical capital resources, (2) human capital resources und (3) organizational capital resources.<sup>941</sup> Diese finden sich so oder in ähnlicher Form bis heute in der Literatur und in empirischen Studien wider<sup>942</sup> und sind im Überblick in Tabelle 19 dargestellt.

---

934 Vgl. Sharma (2001), S. 77.

935 Vgl. Sharma (2001), S. 92.

936 Freiling et al. (2008) stellen einen „Competence-based“ Theorie des Unternehmens vor, welche eine Weiterentwicklung der ressourcenbasierten Sichtweise darstellt. Zur Entwicklung dieser Forschungsrichtung siehe genauer Simon (2007) sowie Freiling et al. (2008).

937 Freiling et al. (2008), S. 1151.

938 Auf eine weitere Diskussion zu den Begrifflichkeiten soll an dieser Stelle verzichtet werden.

939 Vgl. Wernerfelt (1984), S.172.

940 Vgl. Grant (1991), S. 119.

941 Vgl. Barney (1991), S. 101.

942 Vgl. Simon (2007), S. 144f.

Klassifikation nach Wernerfelt (1984)	Klassifikation nach Grant (1991)	Klassifikation nach Barney (1991)
Tangible Assets	Physical resources	Physical capital resources: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Physical technology used in a firm</li> <li>• A firm's plant and equipment</li> <li>• A firm's geographic location</li> <li>• A firm's access to raw materials</li> </ul>
	Technological resources	
	Human resources	Human capital resources: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Training</li> <li>• Experience</li> <li>• Judgment</li> <li>• Intelligence</li> <li>• Relationships</li> <li>• Insight of individual managers and workers in a firm</li> </ul>
	Financial resources (z.B. ,financial strength, liquidity, external financial resources)	(Entsprechung fehlt in dieser Klassifikation)
Intangible Assets	Organizational resources	Organizational capital resources: <ul style="list-style-type: none"> <li>• A firm's formal reporting structure</li> <li>• A firm's formal and informal planning, controlling and coordinating systems</li> <li>• Informal relations among groups within a firm and between a firm and those in its environment</li> </ul>
	Reputation	(Entsprechung fehlt in dieser Klassifikation)

*Tabelle 19: Klassische Systematisierungen von Ressourcen (in Anlehnung an: Simon (2007), S. 145).*

Dass diese Klassifikationen nicht vollständig sind, zeigt sich u.a. darin, dass etwa bei Barney (1991) eine Entsprechung von finanziellen Ressourcen und der Reputation fehlt. Zudem ist die Zuordnung bei Simon (2007) der finanziellen Ressourcen nicht eindeutig im materiellen oder immateriellen Bereich angesiedelt. Unabhängig der Klassifizierung von Ressourcen muss das Unternehmen eine Balance zwischen der Nutzung und dem Aufbau von Ressourcen finden. Dies ist insbesondere in einem dynamischen Umfeld, wie der Internationalisierung, essentiell.<sup>943</sup> Es soll deshalb im Folgenden auf die Internationalisierung aus ressourcenorientierter Sicht eingegangen werden.

#### *4.1.4.1.2 Internationalisierungsprozess im Ressourcenansatz*

Sharma (2001) stellt ein dynamisches Internationalisierungsmodell vor<sup>944</sup>, welches als Ausgangsbasis zur Internationalisierung die aktuelle Ressourcenaus-

<sup>943</sup> Vgl. Borghoff (2005), S. 133.

<sup>944</sup> Die theoretische Fundierung stammt einerseits aus der ressourcenbasierten Strategie (z.B. Wernerfelt (1984), Barney (1991)), der Theorie des Unternehmenswachstums von

stattung des Unternehmens berücksichtigt und zwei grundsätzliche Annahmen der erfahrungsbasierten Ansätze in Frage stellt:<sup>945</sup>

die Ressourcen, welche zur Internationalisierung benötigt werden, sind bereits verfügbar und

diese können einfach auf andere Länder übertragen werden.

Im Kern des Ansatzes von Sharma (2001) steht die Behauptung, dass die Ressourcen eines Unternehmens einen unabhängigen Einfluss auf den Internationalisierungsprozess ausüben. Dafür führt er erstens an, dass Ressourcen im ursprünglichen Uppsala-Modell bereits explizit durch das ‚resource commitment‘ berücksichtigt<sup>946</sup> wurden. Dieser Aspekt hat jedoch in Folge in der empirischen und theoretischen Forschung keine Aufmerksamkeit mehr erhalten. Zweitens verweist der Autor auf empirische Belege, die die Ressourcenausstattung als wichtige Erklärungsvariablen zur Internationalisierung anführen.<sup>947</sup>

Aus einer ressourcenorientierten Perspektive basiert die Dynamik des Internationalisierungsprozesses auf der unternehmensindividuellen Ressourcenausstattung und entfaltet sich durch das Commitment einer Kombination aus materiellen, z.B. das Kapital zur Bedienung der Lieferantenforderungen, und immateriellen Ressourcen, z.B. Patente, Lizenzen, Image und die Geschäftsbeziehungen des Unternehmens. Bei materiellen Ressourcen sind dabei zwei Faktoren ausschlaggebend: (1) die Geschwindigkeit, mit denen sie in ausländische Märkte transferiert werden können und (2) die Größe und Art („scope“) der Marktbearbeitung.<sup>948</sup> Immaterielle Ressourcen hingegen verzeichnen Economies of Scale im Zuge der Internationalisierung, da sie nur marginale zusätzliche Investitionen verursachen. Sie sind aber ‚imperfekt mobil‘ (z.B. personelle Ressourcen) und die Effizienz des Ressourceneinsatzes ist an eine Lernkurve geknüpft.<sup>949</sup> Der Internationalisierungsprozess hat seine Ausgangsbasis in den unausgenützten Ressourcen des Unternehmens und entwickelt sich graduell und inkrementell, da die Transferbarkeit und Mobilität der Ressourcen eingeschränkt sind. Er entsteht

---

Penrose (1966) und der verhaltenswissenschaftlichen Organisationstheorie von Cyert/March (1963).

945 Vgl. Sharma (2001), S. 76.

946 Siehe Abschnitt 3.4.1.

947 Vgl. Sharma (2001), S. 76.

948 Vgl. Sharma (2001), S. 77.

949 Vgl. Sharma (2001), S. 78.

durch eine Aneignung von ausländischen Ressourcen und deren Integration mit den bereits vorhandenen („path-dependent“). Sharma (2001) beschreibt dies durch einen Prozess der Entwicklung von Ressourcen („resource creation“), der Ressourcenakkumulation („resource accumulation“) und der Erschließung der Ressourcen („resource exploitation“), welche in Abbildung 36 dargestellt sind.<sup>950</sup>

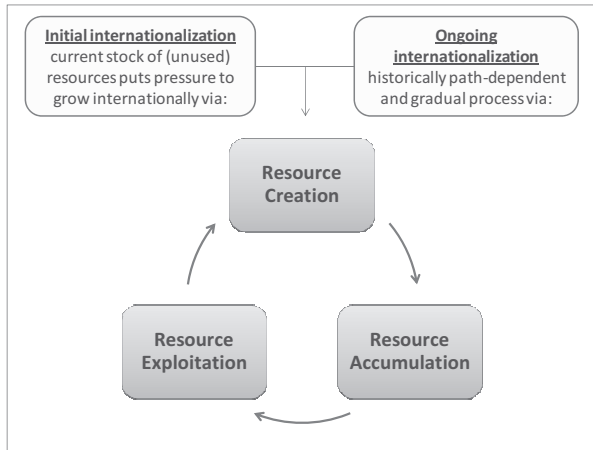


Abbildung 36: Dynamisches ressourcenorientiertes Internationalisierungsmodell von Sharma (2001)<sup>951</sup>

Sharma (2001) geht bei seiner Beschreibung des Verlaufs der Internationalisierung von einem rein national tätigen Unternehmen aus, das seine unternehmensindividuelle Ressourcenausstattung im Heimatland aufbaut. D.h., dass es beispielsweise das Geschäftsmodell etabliert, Produkte und Services entwickelt, die Art der Marktbearbeitung definiert, das Management der Vertriebskanäle verfeinert, Organisationsroutinen und –prozesse, Entscheidungsmechanismen, den Ruf des Unternehmens und den Goodwill aufbaut.<sup>952</sup> Der erste Internationalisierungsschritt geschieht aufgrund eines externen Drucks, ungenützte Ressourcen einzusetzen bzw. die Internationalisierung als Wachstumsmöglichkeit des Unternehmens zu nutzen. Das Unternehmen beginnt die Geschäftstätigkeit im Ausland mit der aktuellen Ressourcenausstattung, den Prozessen und Vorgehensweisen und adaptiert diese erst, wenn zusätzliche Ressourcen generiert

950 Vgl. Sharma (2001), S. 80.

951 Vgl. Sharma (2001), S. 80ff.

952 Vgl. Sharma (2001), S. 81.

werden und der Druck auf das Unternehmen steigt, diese im Sinne der Wertsteigerung effizienter zu gestalten.<sup>953</sup>

Der weitere Verlauf des Internationalisierungsprozesses ist ebenfalls durch die jeweilige Ressourcenausstattung des Unternehmens und deren Verwendung bestimmt:

„Due to the specific ways in which the current stock of non-tangible resources is used, these resources determine the speed with which the internationalization process of a firm will proceed.“<sup>954</sup>

Die Ressourcen sind somit sowohl „source of support and source of constraint“<sup>955</sup> des zukünftigen Internationalisierungsprozesses. Der Autor thematisiert auch die Reihenfolge der Markteintritte und die Formen der Marktbearbeitung im Ausland, welche von der Kompatibilität der aktuellen Ressourcenausstattung des Unternehmens und den für den Internationalisierungsschritt jeweils benötigten Ressourcen abhängen.<sup>956</sup>

Da sich auch die Organisation im Zuge der Internationalisierung verändert, unterscheidet Sharma (2001) zwei Formen der Abkopplung. Erstens, die räumliche („spatial loose coupling“), welche mit einer wachsenden internationalen Organisation den Aufbau eigenständiger internationaler Ressourcen beinhaltet, z.B. die Aufnahme von lokalen Finanzmitteln im Ausland.<sup>957</sup> Die zweite Form betrifft eine funktionale Trennung der Verantwortlichkeiten im Zuge der Internationalisierung („functional loose coupling“) und sieht die ‚commitment decisions‘ der Markteintrittsstrategie der Rechts- und Finanzabteilung zugeordnet und die Implementierung in den operativen Abteilungen des Marketing, der Beschaffung und der Produktion angesiedelt.<sup>958</sup> Damit wird implizit die Bedeutung des Finanzmanagements hervorgestrichen, welche den Internationalisierungsprozess maßgeblich mitgestaltet. Dies geschieht einerseits strategisch bei den market entry Entscheidungen und andererseits operativ im internationalen finanziellen Ressourcenaufbau bzw. der Steuerung ausländischer Aktivitäten.

---

953 Vgl. Sharma (2001), S. 81.

954 Sharma (2001), S. 82.

955 Sharma (2001), S. 82.

956 Vgl. Sharma (2001), S. 84.

957 Vgl. Sharma (2001), S. 90.

958 Vgl. Sharma (2001), S. 90f.

Es handelt sich bei diesem dynamischen ressourcenorientierten Internationalisierungsmodell um einen sehr realitätsnahen Ansatz, der mit der Betrachtung der aktuellen und zukünftigen Ressourcen des Unternehmens als Treiber der Internationalisierung einen komplementären Zugang zur Internationalisierungsprozessforschung schafft. Der Fokus wird weniger auf das *Wie* und *Warum*, sondern auf das *„How do we do it?“* gelegt. Zudem bietet das Konzept der räumlichen und funktionalen Abkopplung im Zuge der Internationalisierung interessante Anknüpfungspunkte für weitere ressourcenorientierte Fragestellungen. Dass die ressourcenorientierte Beiträge zur Internationalisierungsforschung insgesamt noch in den Anfängen stecken und noch mehr wissenschaftlicher Aufmerksamkeit bedürfen, konstatieren auch Borghoff (2005) und Simon (2007).<sup>959</sup> Im Gegensatz zu Borghoff (2005), der sich aufgrund der geringen wissenschaftlichen Beschäftigung auf diesem Gebiet einer kritischen Würdigung entzieht, sollen an dieser Stelle auch ein paar wesentliche Diskussionspunkte angeführt werden. Der Ansatz von Sharma (2001) postuliert eine graduelle Entwicklung der Internationalisierung durch das Zusammenspiel von Ressourcenentwicklung, -aufbau und -erschließung und sprunghafte Entwicklungen der Internationalisierung werden nicht erklärt. Jedoch sollte der Aufbau von entsprechenden Ressourcen, um auch reale Phänomene von Großakquisitionen erklären zu können, besprochen werden. Neben dem eingeschränkten Anwendungsbereich auf produzierende Unternehmen, geht der Autor nicht im Detail auf die Prozesse der *„resource creation“*, *„resource accumulation“* und *„resource exploitment“* ein sowie entfällt eine Diskussion von verschiedenen Ressourcenklassen innerhalb der *„tangible“* und *„non-tangible“* Ressourcen. Offen bleibt auch das Wechselspiel zwischen verschiedenen Ressourcenarten und ihre Auswirkungen auf den Internationalisierungsprozess. Insgesamt ist das Modell stark auf die Erklärung des ersten Internationalisierungsschrittes fokussiert, wodurch damit beispielsweise das Phänomen von *„Born Globals“* nicht erklärt werden kann. Es bleibt festzuhalten, dass auch dieser Ansatz nur einen Versuch darstellt, die Unternehmensinternationalisierung mit einem ressourcenorientierten Theorierahmen zu beschreiben,

---

959 Vgl. Borghoff (2005), S. 139, vgl. Simon (2007), S. 172f. Der Autor identifiziert nur 37 ressourcenorientierte Beiträge zur Internationalisierungsforschung. Dadurch wird das Fehlen einer intensiven theoretischen Auseinandersetzung offensichtlich und der Mangel an empirischen Arbeiten ist auch Beleg für die geringe wissenschaftliche Erschließung des Themengebietes zu werten. Borghoff (2005) verzichtet dadurch auf eine kritische Würdigung der Ansätze.



der zwar fruchtbare Elemente beinhaltet, jedoch noch weiteren Forschungsbedarf aufzeigt.<sup>960</sup>

#### 4.1.4.2 Bedeutung der Finanzstrategie im Internationalisierungsprozess

Der Zusammenhang zwischen der Finanzstrategie und dem Internationalisierungsprozess wird aus zwei Blickwinkeln betrachtet, erstens aus der Sicht des Internationalen Managements und zweitens aus der einschlägigen Richtung des ‚Corporate Finance‘ kommend. Beide Disziplinen versuchen den Brückenschlag zwischen einander zu leisten und deshalb sollen an dieser Stelle die aktuellen Strömungen kurz dargelegt werden.

##### 4.1.4.2.1 Finanzstrategie aus der Sicht des Internationalen Managements

Die aktuelle Literatur zum Internationalen Management beschäftigt sich mit der Frage, warum eine so deutliche Kluft existiert zwischen der Rolle, die das Finanzmanagement in der Praxis der internationalen Geschäftstätigkeit spielt und der Behandlung internationaler Finanzfragen in der internationalen Managementforschung.<sup>961</sup> Das International Business Review widmet der Thematik der Integration von aktuellen Strömungen des Finanzmanagements in die internationale Managementforschung eine eigene Sonderausgabe im Jahr 2010.

„Generally speaking, finance and international business (IB) research are evolving largely independently from each other. This is unfortunate, as our expectation is that both disciplines would benefit from a greater synthesis of both theoretical and research design elements. This Special Issue is among the first attempts to promote the integration of contemporary finance and IB research.“<sup>962</sup>

Wie auch die finanzstrategische Evaluierung der Internationalisierungsprozessmodelle im vorigen Abschnitt gezeigt hat, wird traditionellerweise angenommen, dass „[...] finance essentially „follows fundamentals“ [Hervorhebung

---

960 Mit der Weiterentwicklung des ressourcenorientierten Ansatzes beschäftigen sich etwa Freiling et al. (2008, 2004).

961 Vgl. Agmon (2006), S. 575. So untersuchen etwa Chen et al. (1997) und Mansi/Reeb (2002) den Einfluss von internationalen Aktivitäten auf die Kapitalstruktur bzw. den Fremdfinanzierungsanteil der Unternehmen. Die Betrachtungen sind jedoch nicht integrativ zwischen den beiden Forschungsbereichen angelegt, sondern gehen von einer Ursache-Wirkungs-Beziehung internationaler Geschäftsaktivitäten auf den Finanzbereich aus.

962 Editorial (2010), S. 435.

i. Orig.]“<sup>963</sup>. Die Literatur zum Internationalen Management hat sich zudem vorrangig mit der realwirtschaftlichen Internationalisierung beschäftigt und damit mit der Frage, wie sich ausländische Aktivitäten auf der Aktivseite der Bilanz ausdrücken.<sup>964</sup> Oxelheim et al. (2001) argumentieren jedoch, dass die Finanzkraft eines Unternehmens die Fähigkeit des Unternehmens zu internationalisieren direkt beeinflusst und dass proaktive Finanzstrategien zur Stärkung der finanziellen Leistungsfähigkeit des Unternehmens führende Indikatoren von ausländischen Direktinvestitionen sind.<sup>965</sup>

“We argue that by having a superior proactive financial strategy a firm is able to minimize its cost of capital and maximize its availability of capital relative to its competitors, both domestic and world-wide. By lowering the discount factor for any investment (both domestic and global) the firm’s likelihood of engaging in FDI would be enhanced. We suggest that finance-specific factors are not merely a by-product of a firm’s competitive strength or weakness, but constitute a distinct set that deserves attention when investment patterns are to be interpreted.”<sup>966</sup>

Forssbaeck/Oxelheim (2008) testeten die Rolle der firmenspezifischen finanziellen Charakteristika als Treiber des Internationalisierungsprozesses empirisch mit einem Sample von 1379 internationalen Akquisitionen europäischer Nicht-Finanz-dienstleistungsunternehmen in 44 Märkten. Die Hypothese, dass Unternehmen mit einer höheren Wahrscheinlichkeit Direktinvestitionen tätigen, wenn sie sogenannte ‚financial ownership advantages‘<sup>967</sup>, d.h. den Zugang zu wettbewerbsfähigem Eigenkapital, Zweitnotierungen an größeren und liquideren ausländischen Börsen, ein stärkeres Investment Grade Rating und die Verhandlungsstärke zu niedrigerer Besteuerung bzw. zur Erzielung von Fördermitteln besitzen, konnte bestätigt werden. Die Ergebnisse zeigten zudem einen stark signifikanten Erklärungswert einer Vielzahl von Finanzcharakteristika und von Finanzstrategien<sup>968</sup>, welche in einem Zeitraum bis zu fünf Jahren vor der Investition eingeleitet wurden. Dies stellt für die Autoren eine klare Indikation einerseits für die bedeutende Rolle, die finanzstrategische Faktoren im Internationalisierungsprozess spielen, dar und sie konstatieren andererseits, dass Unternehmen

---

963 Forssbaeck/Oxelheim (2008), S. 630.

964 Vgl. Oxelheim et al. (2001), S. 381, Agmon (2006), S. 577.

965 Vgl. Oxelheim et al. (2001), S. 382.

966 Oxelheim et al. (2001), S. 382.

967 Die Autoren diskutieren im Speziellen eine Erweiterung des ‚Ownership, Location and Internationalization‘ (OLI) Paradigmas von Dunning um finanzstrategische Faktoren. (Vgl. etwa Dunning 1980, 1981, 1998, 2000)

968 Zu den Modellspezifikationen und den einzelnen Variablendefinitionen siehe Forssbaeck/Oxelheim (2008), S. 632ff.

mit der Umsetzung von Strategien, die ihre Finanzkraft stärken, umgekehrt auch Eigentumsvorteile lukrieren können.<sup>969</sup> Internationale Finanzstrategien sind für Oxelheim et al. (2001) eine Frage der Kreativität und nicht eine Frage der Unternehmensgröße und beinhalten finanzspezifische Faktoren, d.h. eine breite Palette an Strategien angefangen von global anerkannten Bilanzierungs- und Offenlegungsprinzipien über die Notierung und den Handel der Aktien an renommierten internationalen Börsen bis hin zur Implementierung von Cross-Border Debt/Equity Swaps.<sup>970</sup> Die Autoren unterscheiden zwischen vier Arten an proaktiven und reaktiven Finanzstrategien, die als Antriebskräfte der Internationalisierung gesehen werden.<sup>971</sup> Die proaktiven Finanzstrategien beinhalten erstens, die Etablierung einer globalen Kapitalverfügbarkeit und globalen Kostenstrukturen, zweitens die Verhandlung von finanziellen Förderungen und/oder reduzierter Besteuerung zur Maximierung der Free Cash-Flows, drittens die Reduzierung der Agency Kosten durch Direktinvestitionen und viertens die Reduktion des operating and transaction exposure durch Direktinvestitionen. Im Gegensatz dazu bestehen reaktive Finanzstrategien in der Nutzung von unter- oder überbewerteten Wechselkursen, von unter- oder überbewerteten Aktienkursen, dem Reagieren auf Kapitalverkehrskontrollen, welche die Mobilität des Kapitals einschränken und der Minimierung der Besteuerung. Diese Finanzstrategien werden von der Autorin um die pro- und reaktive Steuerung der Kapitalstruktur und des Risikos erweitert und sind in Tabelle 20 zusammenfassend dargestellt.

---

969 Vgl. Frossbaeck/Oxelheim (2008), S. 631.

970 Vgl. Oxelheim et al. (2001), S. 382.

971 Vgl. Oxelheim et al. (2001), S. 382.

Proaktive Finanzstrategien	Reaktive Finanzstrategien
1. Etablierung einer globalen Kapitalverfügbarkeit und globalen Kostenstrukturen: (a) Globale Kapitalaufnahme (b) Strategische Zweitnotierungen an ausländischen Börsen (c) Transparenz bei Bilanzierungsstandards und Disclosure (d) Aktive Steuerung von Kapitalstruktur und Risiken (e) Wettbewerbsfähige kommerzielle und finanzielle Bankbeziehungen (f) Wettbewerbsfähige Kreditwürdigkeit	1. Reaktive Steuerung von Kapitalstruktur und Risiken
	2. Nutzung von unter- oder überbewerteten Wechselkursen
2. Verhandlung von finanziellen Förderungen und/oder reduzierter Besteuerung zur Maximierung der Free Cash-Flows	3. Nutzung von unter- oder überbewerteten Aktienkursen
3. Reduzierung der Agency Kosten durch Direktinvestitionen	4. Reagieren auf Kapitalverkehrskontrollen, welche die Mobilität des Kapitals einschränken
4. Reduktion des operating and transaction exposure durch Direktinvestitionen	5. Minimierung der Besteuerung

Tabelle 20: Finanzstrategien (eigene Darstellung, in Anlehnung an: Oxelheim et al. (2001), S. 387).

Forssbaeck/Oxelheim (2008) verdichten diese Finanzstrategien zu drei Hauptstrategiegruppen, nämlich erstens das Erzielen und die Beibehaltung von globalen Kostenstrukturen und globaler Kapitalverfügbarkeit, zweitens Strategien zur Maximierung des Free Cash-Flows durch die Verhandlung finanzieller Förderungen und/oder reduzierter Besteuerung und drittens die Einführung und Pflege eines wertsteigernden Risikomanagementprogramms.<sup>972</sup> Als signifikant zur Durchführung von ausländischen Direktinvestitionen unter diesen Finanzstrategien haben sich in der von den Autoren durchgeführten Untersuchung ein kompetitives Eigenkapital (gemessen anhand der Variablen ‚Cross-Listing‘ und dem Price/Sales Ratio) und eine verminderte Besteuerung erwiesen. Die interne Finanzierung über Free Cash-Flows, sowie auch die Fremdkapitalkosten, die Kreditwürdigkeit und das Verhältnis von Fremdkapitalkosten und der Innenfinanzierung haben sich als unbedeutend herausgestellt.<sup>973</sup> Die Autoren konstatieren jedoch, dass dies für andere Markteintrittsmöglichkeiten als Direktinvestitionen anders aussehen kann und dass dies noch untersucht werden muss. Zudem ist eine Überprüfung auf Allgemeingültigkeit der Aussagen noch offen, insbesondere, wenn Aussagen über die Rolle von Finanzstrategien im Zuge des langfristigen Internationalisierungsprozesses eines Unternehmens getroffen werden sollen – und nicht nur deren Einfluss auf die Investitionsneigung im Ausland wie im Rahmen der Studie von Forssbaeck/Oxelheim (2008). Jedenfalls kann

972 Vgl. Forssbaeck/Oxelheim (2008), S. 631f.

973 Vgl. Forssbaeck/Oxelheim (2008), S. 638f.

festgehalten werden, dass finanzstrategische Faktoren einen starken Erklärungsbeitrag zur Unternehmensinternationalisierung leisten und „financial factors clearly do matter for the understanding of the decision to undertake a cross-border acquisition.“<sup>974</sup>

Mit der Rolle von finanziellen Faktoren bei Exporten als Markteintrittsform haben sich Bellone et al. (2010) auseinander gesetzt. Sie untersuchten französische Produktionsunternehmen<sup>975</sup> und schlussfolgern, dass

„[...] firms starting to export display a significant *ex ante* financial advantage compared to their non-exporting counterparts [Hervorhebung i. Orig.]. [...] When we dig deeper into the relation between financial factors and exporting, we find that better access to financial markets increases the probability of firm internationalisation, and also shortens the time before that happens.“<sup>976</sup>

Zusammenfassend ist für diesen Abschnitt festzuhalten, dass die Internationale Managementforschung jüngst die Notwendigkeit und die Vorteile der Integration von finanzstrategischen Aspekten zur besseren Erklärung des Phänomens der Internationalisierung erkannt hat. Die einzelnen Arbeiten zu diesem Thema sind aber noch sehr breit gestreut und fragmentiert. Es besteht zudem noch keine Einigkeit, welche Finanzthemen wie in die bestehenden Modelle zur Internationalisierungsprozessforschung integriert werden sollen oder ob es etwa einen neuen Theorierahmen erfordert.

#### 4.1.4.2.2 Internationalisierung unter einem neuem Paradigma des ‚Corporate Finance‘

Die voranschreitende Internationalisierung der Unternehmen bedingt auch für das Finanzmanagement eine Neuorientierung, welche Moser (2009) als „Emanzipation der Beschäftigung mit den internationalisierungsbedingten Phänomenen auf der Bilanz-Passivseite“<sup>977</sup> bezeichnet und einen integrativen Zugang zur Ak-

---

974 Forssbaeck/Oxelheim (2008), S. 640.

975 Die Autoren basieren ihre Studie einerseits auf einem Datenset der jährlichen Umfrage der Enquête Annuelle d’Entreprises mit Bilanzdaten von Unternehmen mit mehr als 20 Mitarbeitern und andererseits der Datenbank DIANE des Bureau van Dijk mit mehr als einer Million französischer Unternehmen, sodass ein Panel von 25,000 Firmen im Zeitraum 1993 – 2005 analysiert werden konnte (vgl. Bellone et al. (2010), S. 351f.).

976 Bellone et al. (2010), S. 348. Siehe auch die Ergebnisse von Studien aus Großbritannien, etwa Greenaway et al. (2007) und Bridges/Guariglia (2008).

977 Moser (2009), S. 692.

tiv- und auch zur Passivseite der Bilanz postuliert. Die traditionelle Sichtweise des Corporate Finance wird in Frage gestellt.

“*Corporate finance is the study of the way firms are financed. Thus, our view of what a firm is shapes the way we do research in the field and the policy implications we derive. This influence has always been present but was less strong in the past because firms were very asset intensive and their boundaries were sufficiently stable that one could safely ignore the impact financing and governance choices had on them. This is not a sensible approach anymore. [Hervorhebung i. O., Anmerkung d. Verf.]*”<sup>978</sup>

Nicht nur der Forschungsbereich des Internationalen Managements ist wie im vorigen Abschnitt durch die Bemühungen der Integration finanzstrategischer Fragestellungen im Wandel, sondern auch das Corporate Finance befindet sich im Umbruch. So stellt etwa die ‚Financial Contracting Theorie‘ welche die Art der ‚Deals‘ beschreibt, die zwischen denen entstehen, die Kapital benötigen und jenen, die es zur Verfügung stellen können<sup>979</sup>, ein solches neues Paradigma dar.

“The financial contracting literature takes the view that, although the contracting parties cannot specify what decisions should be made as a function of (impossible) hard-to-anticipate-and-describe future contingencies, they can choose a decision-making process in advance. And one way they do this is through their choice of financial structure.”<sup>980</sup>

Das Kernelement stellen mehrere mögliche Verhandlungsoptionen (‚deals‘) dar. Dies steht in starkem Gegensatz zum Postulat eines allgemeinen Gleichgewichts mit einem Marktpreis, welches die Forschung im Finanzbereich in den letzten Jahren dominiert hat.<sup>981</sup> Zudem wird es als eine Richtung erachtet, die den angestrebten Brückenschlag zwischen den Forschungsbereichen des Internationalen Managements und der Finanzierungstheorie auch von der Finanzseite her kommend, ermöglichen kann.

“The new paradigm of Financial Contracting Theory in financial economics extends the potential of research in international business to the liabilities side of the balance sheet as well. In doing so it opens up new vistas to research in international business, it closes the gap between the role of finance in the practice of international business and the role of finance in the research in international business, and it gives

---

978 Zingales (2000), S. 1651.

979 Vgl. Hart (2001), S. 1079.

980 Hart (2001), S. 1084.

981 Vgl. Agmon (2006), S. 576.

rise to better insights into major processes in the world of international business [...]"<sup>982</sup>

Die Forschungen auf diesem Gebiet befinden sich jedoch noch in den Anfängen. Hingegen haben sich Autoren mit der Internationalisierung der Unternehmensfinanzierung und den Zusammenhängen zwischen finanziellen Charakteristika und der realwirtschaftlichen Internationalisierung auseinandergesetzt. Diese sollen an dieser Stelle kurz angeführt werden.

Schmidl (1997) hat sich umfassend mit Fragestellungen zur Internationalisierung der langfristigen Unternehmensinternationalisierung beschäftigt und mangels einer Theorie der internationalen Unternehmensfinanzierung<sup>983</sup> Elemente der Uppsala- und der Helsinki-Schule aus dem realwirtschaftlichen Bereich für die Erklärung der Internationalisierung der Finanzierung herangezogen. Schmidl (1997) hat trotz vereinzelter Schwierigkeiten bei der Operationalisierung des herangezogenen Radarcharts der Internationalisierung von Welch/Luostarinen (1988)<sup>984</sup> „[...] im Wesentlichen unerwartet hohe Zusammenhänge zwischen der Internationalisierung von Unternehmen im güterwirtschaftlichen Bereich und der Internationalisierung ihrer Finanzierung [kurisv i. Orig., Anmerkung d. Verf.]“ festgestellt. Auf die Art und Ausgestaltung dieser Zusammenhänge geht der Autor aber nicht näher ein.

Den Zusammenhang zwischen finanziellen Charakteristika, Akquisitionsmöglichkeiten und dem Firmenstandort untersuchten jüngst auch Almazan et al. (2010), die Firmencluster von Softwareunternehmen im Silicon Valley analysierten. Obwohl die Autoren nicht explizit auf internationale Akquisitionen bzw. internationale Standorte eingehen, liefern sie wertvolle Erkenntnisse für die vorliegende Arbeit in Bezug auf die Finanzstrategie der Unternehmen im Zusammenhang mit Akquisitionen im Allgemeinen. Die Ergebnisse haben gezeigt, dass Unternehmen, die gute Investitionsmöglichkeiten antizipieren, einen Anreiz haben, ungenutzte Verschuldungskapazitäten bzw. nicht verwendete flüssige Mittel („financial slack“) zu halten.<sup>985</sup>

„Empirically, although a negative relation between market-to-book ratios – a commonly used proxy for growth opportunities – and debt ratios has been previously es-

---

982 Agmon (2006), S. 577.

983 Vgl. Schmidl (1997), S. 53ff.

984 Siehe Abschnitt 4.1.3.4.2.

985 Vgl. Almazan et al. (2010), S. 532.

tablished, the direction of causation between [investment/acquisition, Anmerkung d. Verf.] opportunities and financial slack has not been fully resolved.“<sup>986</sup>

Während es in der Literatur bereits den empirischen Beleg eines Zusammenhangs von Entscheidungen über die Aufnahme von Fremdkapital und Investitionsentscheidungen gibt<sup>987</sup>, wurde bei Almazan et al. (2010) nun der Effekt von Investitionsmöglichkeiten und der Wahl des ‚financial slack‘ nachgewiesen.<sup>988</sup> Dies ist von großem Interesse für diese Arbeit und wird im Zuge der Diskussion finanzstrategischer Steuerungsgrößen, v.a. des Gearing, in Abschnitt 4.2.3 aufgegriffen.

Sieht man das Internationale Finanzmanagement sowohl als einen Kernbaustein des Internationalen Managements als auch als eine Triebfeder zur Internationalisierung, so wird hier weiterer Forschungsbedarf zur Integration beider Bereiche bzw. zur Entwicklung eines neuen Modells deutlich. „[...] to date no generally accepted theoretical underpinning has yet been provided demonstrating that financial factors alone are both necessary and sufficient to rationalize the existence of MNEs.“<sup>989</sup> Zusammenfassend ist hier festzuhalten, dass auch das Corporate Finance an neuen Ansätzen arbeitet, dass jedoch der angestrebte Paradigmenwechsel noch im Gang ist. Dieses bedarf sowohl einer besseren theoretische Fundierung als auch weiteren empirischen Analysen.

## **4.2 Finanzstrategische Unternehmenssteuerung von Internationalisierungsprozessen**

Dieser Abschnitt widmet sich der finanzstrategischen Unternehmenssteuerung von Internationalisierungsprozessen, insbesondere dem Begriff des damit verbundenen finanzstrategischen Potentials. Dieses dient als Ausgangsbasis um im Anschluss auf die Spezifika der Kapitalstrukturen internationaler Unternehmen einzugehen. Abschließend wird die Kenngröße ‚Gearing‘ als finanzstrategische

---

986 Almazan et al. (2010), S. 532.

987 Vgl. etwa Lang et al. (1996). Ein stark negativer Zusammenhang zwischen Verschuldung und Unternehmenswachstum wurde für Firmen mit niedrigen Tobin's q Ratios nachgewiesen bzw. solchen Firmen, die keine für externe Investoren bekannte wertvollen Investitionsmöglichkeiten aufwiesen. Dies bestätigte den disziplinierenden Charakter von Fremdkapital bei mangelnden Wachstumsmöglichkeiten (vgl. Lang et al. (1996), S. 5).

988 Vgl. Almazan et al. (2010), S. 532.

989 Bove/Dean (2001), S. 559.



Steuerungsgrößen diskutiert. Das Zwischenresumée fasst jene Bereiche zusammen, die Eingang in die empirische Langzeitanalyse von Internationalisierungsprozessen in Kapitel 5 finden.

### 4.2.1 Finanzwirtschaftliches Potential

Das extern orientierte Finanzmanagement beschäftigt sich im Wesentlichen mit drei Kernaufgaben, erstens der Identifizierung von Finanzierungsquellen, zweitens der Einschätzung des erwarteten Gewinns und den Einnahmen, die daraus resultieren und drittens dem adäquaten Ressourceneinsatz bzw. der Mittelverwendung. Intern orientiert befasst sich das Finanzmanagement mit der Identifizierung von Investitionsmöglichkeiten, der Evaluierung der erwarteten Renditen aus Investitionen und deren Finanzierung.<sup>990</sup> Daraus leitet Allen (1996) ein ‚primäres Finanzziel‘ ab, und zwar die „Maximierung des Kapitalwerts des geplanten Cash-flows, diskontiert mit den Kapitalkosten.“<sup>991</sup> Ulrich (1990) sieht als Hauptziel in finanzwirtschaftlicher Sicht die Gewinnerzielung, sowie zwei weitere Kategorien finanzwirtschaftlicher Zielsetzungen, nämlich die Sicherstellung der Zahlungsbereitschaft und das Streben nach Wirtschaftlichkeit. Diese werden je nach begrifflicher und bilanzierungstechnischer Auffassung unterschiedlich definiert, wodurch sich unternehmensindividuelle Zielsetzungen ableiten.<sup>992</sup> Die finanzwirtschaftlichen Zielsetzungen sind eng mit den Unternehmenszielen verknüpft, denn eine verfolgte Strategie, wie etwa die Internationalisierung des Unternehmens, muss jedenfalls finanziert werden können. Darüber hinaus sind aus der Perspektive des strategischen Finanzmanagements auch veränderte Risikopositionen des Unternehmens, Rückkoppelungseffekte auf die finanzielle Bewertung (Aktienkurs) und das Kreditrating seitens der Banken und die Auswirkungen auf qualitative Faktoren, etwa die Mitarbeiter und die Unternehmenskultur, zu beachten.

Zur Erreichung der finanzstrategischen und der unternehmerischen Zielsetzungen wie z.B. der Realisierung der Internationalisierungsstrategie ist insbesondere die Evaluierung des ‚finanzwirtschaftlichen Potentials‘ und des ‚Finanzierungspotentials‘ von Bedeutung. Ulrich (1990) versteht unter dem finanzwirtschaftlichen Leistungspotential den Umfang und die Art des verfügbaren Kapi-

---

990 Vgl. Allen (1996), S. 24.

991 Allen (1996), S. 26.

992 Vgl. Ulrich (1990), S. 123ff.

tals, d.h. den Geldwert des Vermögens, über das das Unternehmen disponieren kann, und bezeichnet dies als ‚Finanzkraft‘ des Unternehmens.<sup>993</sup>

Das Finanzierungspotential beschreibt hingegen konkret die Möglichkeiten des Unternehmens Kapital für seine Aktivitäten zur Verfügung zu stellen und beinhaltet sowohl die Außenfinanzierung (externes Finanzierungspotential) als auch die Innenfinanzierung (internes Finanzierungspotential).<sup>994</sup> Es wird laut Eilenberger (2003) definiert als

„die Summe der grundsätzlich bestehenden Möglichkeiten zur Finanzmittelbeschaffung von außerhalb durch Beteiligungsfinanzierung, Kreditfinanzierung, Subventionsfinanzierung, kapitalsubstitutive Finanzierung (Leasing) und Finanzierung durch Anzahlungen sowie der Finanzmittelaufbringung aus der Unternehmung selbst (insbesondere durch die Ertragskraft) [...]“.<sup>995</sup>

Für die Größe des externen Finanzierungspotentials spielen die Unternehmensgröße und die Rechtsform eine wesentliche Rolle, denn diese ermöglichen erst gewisse Formen der Beteiligungs- bzw. auch der Kreditfinanzierung über den Kapitalmarkt und auch den Zugang zu internationalen Kredit- und Kapitalmärkten. Dem Finanzierungspotential werden folglich sowohl die objektiv gebundenen, d.h. aufgrund von vertraglichen Verpflichtungen nicht disponiblen Finanzmittel (z.B. Kredittilgungen und Zinszahlungen, Mietzahlungen, Zahlungen aus Pensionsverpflichtungen), als auch die subjektiv gebundenen Finanzmittel, die sich aus der Selbstverpflichtung der Unternehmung ergeben (beispielsweise geplante Erweiterungsinvestitionen oder ausländischen Direktinvestitionen) gegenüber gestellt. Die freien bzw. disponiblen Finanzmittel bestehen schließlich in Form des Zahlungsmittelbestandes, des Nettozuflusses aus dem Umsatzprozess bzw. neu aufgenommenen Finanzmittel.<sup>996</sup> Eilenberger (2003) konstatiert, dass angesichts der Dynamik der Unternehmensentwicklung, die finanzielle Stärke eines Unternehmens eine zeitraumbezogene Größe ist.<sup>997</sup>

Für die Realisierung der Strategie zur Unternehmensinternationalisierung kommt einem hinreichenden finanzwirtschaftlichen Potential, das für die Leistungserstellung benötigt wird, eine entscheidende Rolle zu. Hayden (1992) stellt für den Kapitalbedarf im Fall einer ausländischen Direktinvestition ein speziel-

---

993 Vgl. Ulrich (1990), S. 130.

994 Für eine ausführliche Diskussion von Finanzierungsalternativen bei Direktinvestitionen siehe etwa Hayden (1992), S. 155ff.

995 Eilenberger (2003), S. 81.

996 Vgl. Eilenberger (2003), S. 82f.

997 Vgl. Eilenberger (2003), S. 83.

les Anforderungsprofil auf, welches aus drei Grundsatzforderungen besteht. Erstens, die Finanzierung von Direktinvestitionen muss mit langfristigem, bei Neugründungen mit idealerweise unbefristet zur Verfügung stehendem Kapital erfolgen. Die Höhe des Kapitalbedarfes ist u.a. abhängig von der Rechtsform und der Ausprägungsform des ausländischen Direktinvestitionsobjektes sowie der sonstigen Kosten aller Planungsphasen. Die zweite Anforderung liegt in der Verfügbarkeit entsprechender Finanzierungsmittel und drittens muss die Risikotragfähigkeit des Kapitals sicher gestellt werden.<sup>998</sup> Bei der Ermittlung des finanzwirtschaftlichen Potentials für die Unternehmensinternationalisierung geht es demnach um die risikoadjustierte Optimierung des notwendigen Kapitalvolumens einerseits als auch um die Gestaltung der Kapitalstruktur andererseits.<sup>999</sup> Damit rücken die Spezifika der Finanzstrukturen internationaler Unternehmen in den Vordergrund, die in Folge kurz betrachtet werden.

Tabelle 21 fasst die in diesem Abschnitt besprochenen finanzwirtschaftlichen Ziele und das finanzwirtschaftliche Potential zusammen, welche Ulrich (1990) ergänzt um finanzwirtschaftliche Strategien<sup>1000</sup> in ein finanzwirtschaftliches Unternehmenskonzept kombiniert.

Finanzwirtschaftliche Ziele und Potential	
Ziele	<b>Zahlungsbereitschaftsziele:</b> Liquiditätsreserve, Liquiditäts-Kennzahlen
	<b>Ertragsziele:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ertragserzielung in Relation mit Ertragsverwendung</li> <li>– Ziel-Cash-Flow vs. auszuschüttendem und re-investiertem Cash-Flow</li> <li>– Reingewinn</li> <li>– Rentabilitäten (Gesamt-, Eigenkapital-, Umsatz-, Investitionsrentabilität)</li> </ul>
	<b>Wirtschaftlichkeitsziele:</b> anzustrebende Wirtschaftlichkeitskennzahlen
Potential	<b>Kapitalvolumen:</b> erforderliches Gesamtkapital
	<b>Kapitalstruktur:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– anzustrebender Finanzierungsgrad</li> <li>– Zusammensetzung des Fremdkapitals nach Arten, Herkunft, etc.</li> <li>– Anzustrebender Kapitaldeckungsgrad: Vermögen nach Fristigkeit</li> </ul>

Tabelle 21: Finanzwirtschaftliche Ziele und Potential (in Anlehnung an Ulrich (1990), S. 139).

998 Vgl. Hayden (1992), S. 123ff.

999 Vgl. Ulrich (1990), S. 130.

1000 Diese beinhalten finanzwirtschaftliche Liquiditäts-, Ertragserzielungs- und Wirtschaftlichkeits-, Ertragsverwendungs- und Finanzierungsstrategien, auf die hier nicht näher eingegangen werden soll. Vgl. dazu Ulrich (1990), S. 132ff.

Für die vorliegende Arbeit ist insbesondere von Interesse, wie das finanzwirtschaftliche Potential gemessen und zur finanzstrategischen Steuerung der Internationalisierung eingesetzt werden kann. Dieser Frage widmet sich im Anschluss Abschnitt 4.2.3.

## 4.2.2 Finanzstrukturen internationaler Unternehmen

Die Literaturrecherche zu dieser Thematik ist fokussiert auf die Frage, wie ein internationales Unternehmen die Finanzierung seiner Aktivitäten, die langfristig auf eine Erhöhung des Internationalisierungsgrades des Unternehmens abzielen, strukturiert. Der Begriff „Finanzierungsstruktur“ (financial structure) wird im Englischen oft mit „Kapitalstruktur“ (capital structure) gleichgesetzt<sup>1001</sup>.

Die finanziellen Aspekte der Internationalisierung von Unternehmen wurden in der Literatur bereits in den 60er und 70er Jahren diskutiert, als die wissenschaftlichen Analysen zu internationalen Unternehmen noch in den Anfängen standen.<sup>1002</sup> Zentrale Fragestellungen betreffen die theoretische Fundierung (v.a. die Erweiterung der existierenden neoklassischen und neoinstitutionellen Erklärungsmodelle) von Finanzierungs- bzw. Kapitalstrukturentscheidungen und ihrer Determinanten von einem nationalen in einen internationalen Kontext sowie die ‚ewige‘ Suche nach dem optimalen Verschuldungsgrad eines internationalen Unternehmens.<sup>1003</sup> Kulturelle Faktoren wurden etwa von Sekely/Collins (1988) aufbauend auf ihre Analyse zu länderspezifischen Einflüssen auf die Kapitalstrukturen<sup>1004</sup> in die Diskussion eingeführt. Die Finanzierungstheorie hat für die Bewältigung finanzwirtschaftlicher Entscheidungsprobleme internationaler Unternehmen jedoch noch kein überzeugendes Konzept hervorgebracht.<sup>1005</sup>

---

1001 Vgl. etwa Schwartz (1959), S. 19.

1002 So stellten Stonehill und Stitzel im Jahr 1969 fest: „The time has come for financial executives of multinational corporations, their bankers, and financial theorists to rethink domestically oriented concepts which have traditionally influenced the choice of corporate financial structures.“ (Stonehill/Stitzel (1969), S. 91).

1003 Vgl. Stonehill/Stitzel (1969), Adler (1974), Naumann-Etienne (1974), Remmers et al. (1974), Toy et al. (1974), Adler/Dumas (1975), Shapiro (1978), Ramb (2000), Miao (2005).

1004 Vgl. Collins/Sekely (1983)

1005 Vgl. Pausenberger/Völker (1985), S. 15, Zauner (1997), S. 257.

Eckert (1997)<sup>1006</sup> konstatiert aufgrund der mangelhaften Eignung des traditionellen Ansatzes im internationalen Kontext das Erfordernis der Entwicklung eines neuen Bezugsrahmens zur Analyse von finanzstrategischen Entscheidungen internationaler Unternehmen.<sup>1007</sup> Die Erforschung finanzstrategischer Entscheidungen eines internationalen Unternehmens, etwa der Gestaltung der Kapitalstruktur, der Auswahl der eingesetzten Finanzierungsinstrumente sowie der Nutzung der Eigenfinanzierungskraft muss die besonderen Aspekte des internationalen Kontextes, in dem sich das Unternehmen bewegt, berücksichtigen.<sup>1008</sup> Die methodologischen Unvereinbarkeiten der neoklassischen Finanzierungstheorie von Modigliani und Miller<sup>1009</sup> als auch der neo-institutionalistischen Theorie<sup>1010</sup> mit den inhärenten Charakteristika eines internationalen Unternehmens (z.B. der kulturellen Diversifizität) veranlassten Eckert/Engelhard (1999) die Rahmenbedingungen zur Entwicklung einer Kapitalstruktur internationalisierender Unternehmen zu modellieren<sup>1011</sup> und so Fragmente einer Kapitalstrukturtheorie für internationale Unternehmen zu legen.<sup>1012</sup> Die Kapitalstruktur eines internationalen Unternehmens, wobei die Autoren unter Kapitalstruktur die Kombination der Finanzkontrakte, die ein Unternehmen zur Finanzierung seiner Investitionen gewählt hat<sup>1013</sup>, verstehen, kann anhand von sechs Dimensionen – nämlich Fristigkeit, Währung, Herkunft, Rang, Partizipation und Verzinsung – betrachtet werden. Die Fragmente dieser Theorie bieten ein zusammenfassendes gedankliches Konstrukt von Finanzierungsstrukturen internationaler Unternehmen, da sie im Gegensatz zu früheren Ansätzen explizit das gesamte Spektrum möglicher Finanzierungsalternativen umfassen (siehe Abbildung 37).<sup>1014</sup>

---

1006 Eckert (1997) sowie in den 80er Jahren auch Giesel (1982) thematisieren die Kapitalstrukturgestaltung von Auslandstochtergesellschaften und nicht des Gesamtkonzerns.

1007 siehe dazu genauer Eckert (1997), S. 67f.

1008 Vgl. etwa Hayden (1992), Zauner (1997), S. 124, Eckert/Engelhard (1999) aber auch bereits Stonehill/Stitzel (1969), S. 91.

1009 Vgl. Modigliani/Miller (1958), Naumann-Etienne (1974).

1010 Vgl. Jensen/Meckling (1976), Leland/Pyle (1977), Myers (1984), Myers/Majluf (1984), etc.

1011 Dazu zählen etwa die Vielschichtigkeit der Kapitalstruktur eines Konzerns (Kapitalstruktur der Mutter- bzw. der einzelnen Tochtergesellschaften), der zentralisierte Entscheidungsprozess bezüglich der Gestaltung der Kapitalstruktur(en), das komplexe Netzwerk der Stakeholder sowie auch die kulturelle Vielfalt eines internationalen Unternehmens.

1012 Vgl. Eckert/Engelhard (1999), S. 106.

1013 Vgl. Eckert/Engelhard (1999), S. 113.

1014 Vgl. Eckert/Engelhard (1999), S. 113ff.

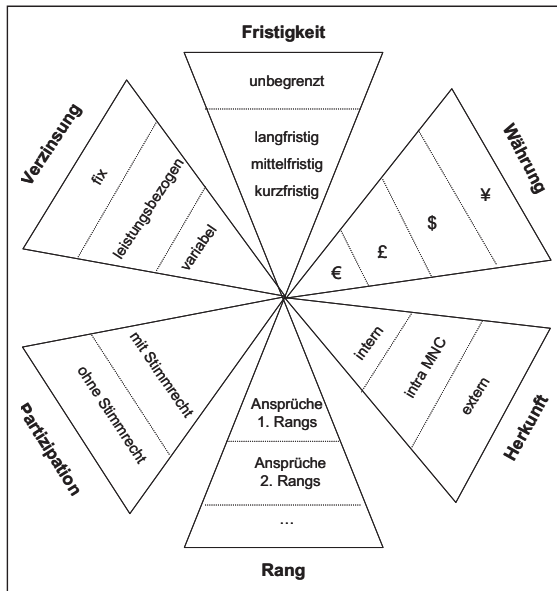


Abbildung 37: Dimensionen der Finanzierungsstruktur internationaler Unternehmen (in Anlehnung an: Eckert/Engelhard (1999), S. 116).

Die Autoren konstatieren jedoch selber, dass die Informationen in den Geschäftsberichten der Unternehmen nicht ausreichend sind, um die Finanzierungsstrukturen internationaler Unternehmen gemäß diesem sehr umfassenden Modell zu analysieren.<sup>1015</sup> Dies ändert sich auch dann nicht, wenn man sämtliche Anhänge, Aufschlüsselungen in den Fußnoten oder etwa den Lagebericht mit einbezieht. Die Gründe hierfür liegen u.a. darin, dass Informationen in diesem Detailgrad nicht den Publizitätsanforderungen der Unternehmen unterliegen. Darüber hinaus handelt es sich um Charakteristika, die teils individuell für einzelne Finanzierungsverträge erhoben werden müssten (z.B. leistungsbezogene Verzinsung, Rang) und in den Geschäftsberichten wenn überhaupt nur in aggregierter Form vorliegen. Ein ‚Finanzierungsprofil‘ eines internationalen Unternehmens anhand dieser Dimensionen ist somit nur lückenhaft erstellbar. Eine zusätzliche Herausforderung an die verfügbaren Daten wäre darüber hinaus eine Untersuchung der Kapitalstruktur im Zeitablauf, um dem erwähnten dynamischen Charakter der Finanzierung von internationalisierenden Unternehmen gerecht zu werden. Weiterer Forschungsbedarf wird hier deutlich.

<sup>1015</sup> Vgl. Eckert/Engelhard (1999), S. 116.

Blickt man auf die Bestimmungsgrößen der Kapitalstruktur eines Unternehmens, so sticht in der Literatur eine viel beachtete Studie von Harris and Raviv aus dem Jahr 1991 hervor. Die Autoren diskutieren vier unterschiedliche Kategorien an Determinanten, nämlich Agency Probleme, Informationsasymmetrien, Produkte und Charakteristika von Produktmärkten sowie Wettbewerbe um Verfügungsrechte.<sup>1016</sup> Das größte Potential für weitere Forschungsaktivitäten sehen die Autoren in der dritten Kategorie, nämlich der Interaktion zwischen Kapitalstruktur und produktbezogenen bzw. strategischen Größen des Unternehmens.

„In our view, models which relate capital structure to products and inputs are the most promising. This area is still in its infancy and is short on implications relating capital structure to industrial organization variables such as demand and cost parameters, strategic variables, etc.“<sup>1017</sup>

In der jüngeren Vergangenheit haben Franck/Huyghebaert (2004) einen umfassenden Literaturüberblick über die Interaktionen zwischen Kapitalstruktur und Produktmärkte präsentiert. Die zentrale Aussage aus sowohl empirischen Studien als auch theoretischen Abhandlungen ist, dass Produktmärkte die Kapitalstruktur des Unternehmens beeinflussen, dass ihr Einfluss jedoch u.a. abhängig ist von der Art des Produktes<sup>1018</sup>, der Art und dem Ausmaß des Wettbewerbs am Absatzmarkt<sup>1019</sup>, der Art der vorhandenen Unsicherheit am Absatzmarkt<sup>1020</sup>, der Nachfrageelastizität<sup>1021</sup>, der relativen Verhandlungsmacht zwischen dem Unternehmen und nicht-finanziellen Stakeholdern (z.B. Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Regierung, etc.)<sup>1022</sup> sowie der Art der Insolvenzkosten<sup>1023</sup>. Auf die Besonderheiten der Internationalisierung und ihre Wechselwirkungen zur Kapitalstruktur wird jedoch nicht eingegangen.

Hingegen untersuchte etwa Hayden (1992) den Ausdruck der Unternehmensinternationalisierung in der Bilanz und beschäftigte sich ausführlich mit klassischen horizontalen und vertikalen Kapitalstrukturregeln sowie Fragen der

---

1016 Vgl. Harris/Raviv (1991).

1017 Harris/Raviv (1991), S. 351.

1018 Vgl. Titman (1984), Maksimovic/Titman (1991), Wanzenried (2003), Titman/Wessels (1988).

1019 Vgl. Showalter (1995), Dasgupta/Titman (1998).

1020 Vgl. Showalter (1995), Showalter (1999).

1021 Vgl. Maksimovic (1988), Dasgupta/Titman (1998).

1022 Vgl. Huyghebaert/Van de Gucht (2007), Istaatieh/Rodriguez (2003).

1023 Vgl. Brander/Lewis (1988).

optimalen Verschuldung.<sup>1024</sup> Eckert (1997) ist auf die Gestaltung der Kapitalstrukturen von Auslandsgesellschaften fokussiert und geht dabei auf die unterschiedlichen Macht- und Verantwortungsbeziehungen zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft ein sowie die Ertrags- und Risikostruktur der Muttergesellschaft, die durch die Dimensionen der Partizipation, Haftung und Mittelherkunft sowie die Fristigkeits-, Währungs-, Verzinsungs- und Herkunftsstruktur beeinflusst werden.<sup>1025</sup> Mit dem Zusammenhang zwischen Internationalisierung im Zeitablauf bzw. dem Internationalisierungsgrad und der Kapitalstruktur beschäftigten sich bis dato nur wenige Autoren. Chen et al. (1997) untersuchten den Einfluss internationaler Aktivitäten auf den Verschuldungsgrad der Unternehmen, welcher als gängiger Proxi für die Kapitalstruktur verwendet wird, und stellten fest:

„We find that international activity itself affects the debt ratio beyond the commonly accepted capital structure determinants. If two companies have the same size, bankruptcy costs, growth opportunities, and profitability, but one is MNC and the other is DC, our results suggest that the MNC will have a lower debt ratio than the DC. [...] Thus, we have identified additional sources of debt ratio determinants: internationalization and the level of internationalization.“<sup>1026</sup>

Gleichzeitig erwähnen die Autoren, dass dieses Ergebnis limitiert ist durch fehlende Kapitalstrukturdeterminanten und Limitationen der verwendeten Proxis, sowie konstatieren weiteren Forschungsbedarf auf diesem Gebiet. Ein genau gegensätzliches Resultat zum Zusammenhang zwischen zunehmender Internationalisierung und Verschuldung erzielten Reeb et al. (2001), die Unternehmensinternationalisierung mit niedrigeren Fremdkapitalkosten und besseren Kreditratings in Zusammenhang sehen.<sup>1027</sup> Traditionellerweise wurde vermutet, dass die Fremdkapitalkosten aufgrund höherer Risiken im Auslandsengagement steigen würden und somit internationalisierende Unternehmen niedrige debt-ratios aufweisen.

Diesen widersprüchlichen Ergebnissen versuchen Mansi/Reeb (2002) Abhilfe zu verschaffen, indem sie den ‚Leverage Impact‘ zwischen Internationalisierung und Fremdkapitalfinanzierung bei US-Firmen, die im Ausland operieren, im

---

1024 Vgl. Hayden (1992), S. 255ff.

1025 Vgl. Eckert (1997), S. 187ff.

1026 Chen et al. (1997), S. 574f.

1027 Vgl. Reeb et al. (2001), S. 412f. „[...] multinational firms, on average, pay 23.9 basis points less for debt and enjoy better credit ratings than their domestic counterparts.“  
Reeb et al. (2001), S. 412.



Zeitraum von 1993 bis 1997 analysieren. Sie stellten einen ‚nicht-monotonen‘ Zusammenhang sowohl mit den Kosten als auch der Höhe der Verschuldung in Abhängigkeit des Internationalisierungsgrades des Unternehmens fest. „Specifically, we find that, contrary to prior research, firm international activity is, on average, associated with a 13% reduction in the cost of debt financing and a 30% increase in firm leverage.“<sup>1028</sup> Die Autoren stellen auch einen ‘Wendepunkt’ fest, bei dem die Grenzkosten gleich dem Grenznutzen sind und welcher an einem ‘hohen Level’ der Internationalität (z.B. einem Auslandsumsatzanteil von 45%) auftritt.<sup>1029</sup> Obwohl diese Untersuchung neue Erkenntnisse in die Diskussion einbringt, ist sie auf US-basierte Unternehmen limitiert. Mit Ausnahme einer Studie von Kuo/Wang (2005), welche den Effekt des Internationalisierungsgrades auf die Kapitalstruktur taiwanesischer multinationaler Unternehmen während der asiatischen Finanzkrise untersuchen<sup>1030</sup>, sind der Autorin auf diesem Gebiet keine weiteren Arbeiten aus dem europäischen Raum bekannt.

Zusammenfassend für diesen Abschnitt ist festzuhalten, dass auch die Erforschung zur Kapitalstruktur internationaler Unternehmen noch keinen fundierten Theorierahmen zur Verfügung stellt. Empirische Analysen, insbesondere auf dem Gebiet der Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Internationalisierung(sgrad) und der Kapitalstruktur sind fragmentiert. Die Beiträge sind jedoch wertvoll für die vorliegende Untersuchung, da erstens die Interaktion zwischen Elementen der Kapitalstruktur und der Unternehmensinternationalisierung hervorgestrichen wird und zweitens ein großes Forschungspotential in der Integration (finanz-)strategischer Aspekte gesehen wird.

### **4.2.3 Gearing als finanzstrategische Steuerungsgröße**

Bei Finanzfragen zur Internationalisierung der Geschäftstätigkeit von Unternehmen wird wie in Tabelle 20 dargestellt zwischen proaktiven und reaktiven Finanzstrategien unterschieden. Dabei ist zur Etablierung einer globalen Kapitalverfügbarkeit für die Internationalisierungsstrategie eines Unternehmens eine aktive Steuerung der Kapitalstruktur und des Risikos von entscheidender Bedeutung. Dies liegt v.a. darin begründet, dass eine festgelegte Internationalisierungsstrategie Kapitalbedarf verursacht und dieser nur im Rahmen der bestehenden bzw. der zu entwickelnden Finanzlage gedeckt werden kann. Strategie und Finanzlage stehen daher in einer interdependenten Beziehung. Dies wird

---

1028 Mansi/Reeb (2002), S. 129.

1029 Vgl. Mansi/Reeb (2002), S. 144.

1030 Vgl. Kuo/Wang (2005).

von Tucker et al. (2010) wie folgt argumentiert: „[...] the risk profile of the firm's business portfolio and thus investments, divestments and mergers are all linked to its financial policy.“<sup>1031</sup>

Zur Analyse und Steuerung der Finanzlage eines Unternehmens wird das ‚Gearing‘ (oder ‚Gearing-Ratio‘) verwendet, welches als Verschuldungsgrad (‚debt-ratio‘ oder ‚debt-equity-ratio‘) bezeichnet wird. Es wird wie folgt berechnet:<sup>1032</sup>

$$\text{Gearing (in \%)} = \frac{\text{Nettofinanzverschuldung}}{\text{Eigenkapital}} \times 100$$

Die Nettofinanzverschuldung errechnet sich aus der Differenz zwischen dem verzinslichen Fremdkapital (z.B. Anleihen, Darlehen, Kredite) und den verzinslichen Aktiva (z.B. liquide Mittel, Guthaben bei Kreditinstituten, Wertpapiere). Bei der Nettofinanzverschuldung werden somit Positionen der Aktiv- und der Passivseite der Bilanz in die Betrachtung einbezogen. Damit erweitert diese Kennzahl die übliche Analyse der Finanzlage mittels der Eigen- und Fremdkapitalquote. Darüber hinaus wird das Gearing von international tätigen Unternehmen in der Regel im Geschäftsbericht veröffentlicht.<sup>1033</sup>

In der Literatur wird die Frage nach der Entscheidung über die Finanzstrategie und damit das Ausmaß des Gearing kontrovers diskutiert (‚Pecking Order Theorie‘<sup>1034</sup> vs. ‚Trade-off-Theorie‘<sup>1035</sup>). Während die Pecking Order Theorie einen Erklärungsbeitrag liefert, warum sich das Gearing innerhalb gewisser vom Unternehmen definierter Bandbreiten bewegt, sind im Rahmen der Trade Off Theorie Korrekturmaßnahmen des Gearings erforderlich, sollte es sich außerhalb der Bandbreiten befinden.<sup>1036</sup> Beattie et al. (2006) analysierten die Finanz-

---

1031 Tucker et al. (2010), S. 75.

1032 Vgl. Nadvornik et al. (2009), S. 234, Röhrenbacher (2008), S. 315f. Im angelsächsischen Bereich wird der Begriff ‚Gearing‘ anderweitig berechnet, so etwa vgl. Ellis/Williams (1994), S. 227 als Verhältniszahl in Prozent zwischen ‚total borrowings‘ (inklusive kurzfristiger Verbindlichkeiten) und ‚capital employed‘ („[...] assets used by the business to generate the profit“ Ellis/Williams (1994), S. 218). Glen (2005) etwa differenziert zwischen verschiedenen Berechnungsmethoden des Gearing (vgl. Glen (2005), S. 524f.).

1033 Vgl. Nadvornik et al. (2009), S. 234.

1034 Die ‚Pecking Order Theorie‘ von Myers/Majluf (1984) besagt, dass Firmen die Innenfinanzierung der Außenfinanzierung bevorzugen und wenn externe Mittel aufgebracht werden müssen, Fremdkapital dem Eigenkapital präferiert wird.

1035 Vgl. Kim (1978).

1036 Vgl. Tucker et al. (2010), S. 60.

strategie britischer Unternehmen und stellten fest, dass eine Kombination beider Theorien ein sinnvoller Ansatz für zukünftige Theorientwicklung wäre, denn „[C]learly, the capital structure decision is a complex, multi-dimensional problem.“<sup>1037</sup> Wegen der Komplexität der Einflussfaktoren auf Finanzstrategien erheben Beattie et al. (2006) Bedenken hinsichtlich einer Anwendbarkeit von Regressionsanalysen in einem dynamischen Umfeld (wie dies auch die Internationalisierungsforschung beispielsweise wäre).<sup>1038</sup>

Glen (2005) verweist auch auf die ‚Gefahren‘, die im Gearing als Verschuldungsgrad für ein Unternehmen liegen und fordert daher, dass

„[S]omeone [the Chief Financial Officer (CFO), Anmerkung d. Verf.] has to decide what is an appropriate level of borrowing for a firm given its equity capital base. [...] Eventually the burden of a large annual interest bill can lead the firm to become financially distressed and, in extreme circumstances, liquidated.“<sup>1039</sup>

Das Gearing als finanzstrategische Steuerungsgröße zeigt dabei auf, welches zusätzliche Verschuldungspotential auf der Basis des existenten Eigenkapitals besteht. Das heißt, je höher der Prozentsatz des Gearings, umso kleiner ist die Möglichkeit eine zusätzliche Verschuldung einzugehen, da das Finanzierungsrisiko für das Unternehmen steigt und damit auch die Fremdfinanzierungskosten. Zudem könnten Banken bei der Kreditvergabe restriktiver werden oder bei entsprechend hohem Verschuldungsgrad überhaupt keine zusätzlichen Kredite mehr vergeben. Ähnliche Kriterien gelten auch für kapitalmarktorientierte Finanzierungsinstrumente (z.B. Corporate Bonds) und auch die Aufnahme zusätzlichen Risikokapitals oder kapitalmarktorientierter Finanzierungsinstrumente kann erheblich eingeschränkt werden.

Das Finanzmanagement entscheidet bei einer Wachstumsstrategie individuell ein ‚Ziel-Gearing‘ für das Unternehmen. Es wird damit ein maximales Aus-

---

1037 Beattie et al. (2006), S. 1431. Die Ergebnisse der Studie von Beattie et al. (2006) ergaben, dass die Hälfte der von den Autoren befragten Finanzmanager britischer Unternehmen im Sinne der Trade Off Theorie eine Zielkapitalstrukturgröße festgelegt haben, aber 60% angaben, dass sie eine Finanzierungshierarchie wie in der Pecking Order Theorie folgen, während wiederum 59% der Unternehmen eine finanzielle Flexibilität wertschätzen. Beattie et al. schlussfolgern deshalb, dass die beiden konkurrierenden Kapitalstrukturtheorien nicht von allen Befragten als sich gegenseitig ausschließende Vorgangsweisen betrachtet werden, da einige Firmen zumindest teilweise beide Strategien anwenden und auch ein Großteil der Unternehmen gar keinem der beiden theoretischen Ansätze folgt. Vgl. Beattie et al. (2006), S. 1430.

1038 Vgl. Beattie et al. (2006), S. 1430.

1039 Glen (2005), S. 521f.

maß oder eine Gearing-Bandbreite festgelegt, die das zusätzliche Verschuldungspotential bei bestehender Eigenkapitalbasis zur Finanzierung der jeweils verfolgten Unternehmensstrategie festlegt.<sup>1040</sup> Das Gearing stellt somit einen wesentlichen Indikator für das Ausmaß, mit der eine Internationalisierungsstrategie aus eigener Finanzkraft auf ‚stand-alone‘ Basis bewerkstelligt werden kann, dar. Der Zeitaspekt hinsichtlich der Verfügbarkeit und Fristigkeit von Finanzierungsquellen ist für die Gestaltung einer Finanzierungsstrategie maßgeblich. Es ist die Aufgabe des Finanzmanagements zeitgerecht Finanzressourcen für die inkrementellen und sprunghaften Internationalisierungsprozesse bereitzustellen. Dies impliziert daher ein proaktives Management der Finanzlage/-planung des Unternehmens, die sich insbesondere auch in der aktiven Steuerung des Gearing widerspiegelt.

Aus den eben dargestellten Gründen wird für die vorliegende Betrachtung das Gearing Kennzahl in die Diskussion der Internationalisierungsprozessmodelle eingebracht, dadurch wird ein ganzheitlicheres Verständnis des Verlaufes des Internationalisierungsprozesses angestrebt.

### **4.3 Zwischenresumée**

Im Zuge dieses Kapitels wurde einerseits die Internationalisierung aus der Perspektive des internationalen Finanzmanagements dargelegt. Andererseits wurde der Versuch unternommen, einen Bezugsrahmen durch die Auswahl einer geeigneten Kenngröße für die finanzstrategische Unternehmenssteuerung des Internationalisierungsprozesses zu skizzieren, der zu einem vertieften Verständnis des Internationalisierungsprozesses und zudem zu einer stärker integrativen Betrachtung beitragen kann. Basierend auf den Spezifika des internationalen Finanzmanagements wurden drei finanzstrategische Evaluierungsdimensionen herausgearbeitet, anhand derer die in Kapitel 3 vorgestellten Internationalisierungsprozessmodelle untersucht wurden. Dabei hat sich herausgestellt, dass Kernelemente des internationalen Finanzmanagements in allen Ansätzen Berücksichtigung finden, dass aber nicht von ‚integrativen‘ Modellen gesprochen werden kann. Vielmehr werden finanzielle Aspekte als ‚Ressource‘ im Internationalisierungsprozess gesehen. Aus diesem Grund wurde in Abschnitt 4.1.4.1 die ressourcenorientierte Sichtweise, welche eine aktuelle Strömung im Internationalen Management darstellt, eingeführt. Diese Richtung versucht, den Internationalisierungsprozess umfassend zu begreifen, befindet sich jedoch noch in ihren Anfängen und geht zudem nicht explizit auf die Integration von realwirtschaftlichen Internationalisierungsaktivitäten und Finanzfragen ein. Dieser

---

1040 Vgl. Tucker et al. (2010), S. 63.

Thematik wenden sich richtungsweisend jüngst die beiden Forschungsrichtungen Internationales Management und das ‚Corporate Finance‘ zu. Obwohl es auch hier von beiden Richtungen kommend zu einer gegenseitigen Annäherung kommt, ist der angestrebte ‚Brückenschlag‘ in Form einer alternativen Theorie noch nicht geglückt bzw. sind die empirischen Forschungen auf diesem Gebiet fragmentiert in ihren Fragestellungen.

Es konnte jedenfalls festgestellt werden, dass die Bedeutung der *Finanzstrategie* im Internationalisierungsprozess hervorgehoben wird – im internationalen Finanzmanagement stehen Fragen zur Kapitalaufbringung bzw. zur Kapitalstruktur im Vordergrund, in der Internationalisierungsprozessforschung die ‚Finanzkraft‘ bzw. die Unterscheidung von proaktiven und reaktiven Finanzstrategien (siehe Abschnitt 4.1.4.2.1). Beide Aspekte werden in der in Abschnitt 4.2.3 eingeführten finanzstrategischen Steuerungskennzahl ‚Gearing‘ subsummiert, weshalb diese Kenngröße für eine kombinierte Betrachtung von Internationalisierungsprozess und Finanzstrategie im Rahmen dieser Arbeit zur Anwendung kommt. Damit beschäftigt sich u.a. die empirische Langzeitanalyse von Internationalisierungsprozessen in Kapitel 5.

Schließlich zeichnen sich Fragestellungen zur Finanzstrategie eines Internationalisierungsprozesses durch eine subjektivistische Komponente aus, die einerseits durch die unternehmensindividuelle Ausgestaltung des internationalen Engagements und andererseits durch die jeweiligen finanziellen Zielvorgaben und Potentiale sowie der Risikoaversion des Managements bei der Bewertung von internationalen Handlungsoptionen bedingt ist.

Im Vordergrund der anschließenden empirischen Untersuchung steht die Analyse der Verläufe der Internationalisierungsprozesse mit der Unterscheidung von internationaler Evolution, Internationalisierungsepisoden und –epochen im Sinne des ‚3-E-Modells‘ von Kutschker und Bäurle. Dabei ist davon auszugehen, dass sowohl evolutionäre als auch sprunghafte Veränderungen stattfinden und somit unterschiedliche ‚Verlaufsformen‘ charakterisiert werden können. Ein tieferes Verständnis der langfristigen Internationalisierung soll durch die Integration von finanzstrategischen Fragen erzielt werden, weshalb in einem zweiten Schritt die Gearing-Verläufe untersucht und an zwei Beispielen die Interdependenz zwischen einer aktiven finanzstrategischen Steuerung des Internationalisierungsprozesses und der realwirtschaftlichen Internationalisierung dargelegt wird. Dabei ermöglicht die herangezogene Methodik der Geschäftsberichtsana-

lyse (bzw. „Bilanzanalyse“<sup>1041</sup>), konkrete Internationalisierungsprozesse über einen langen Zeitraum zu betrachten und zugleich unternehmensindividuell mit der jeweiligen Finanzstrategie in Zusammenhang zu bringen.

---

1041 Siehe Abschnitt 5.2.2.

# **5 Empirische Langzeitanalyse von Internationalisierungsprozessen**

## **5.1 Einleitung**

Dieser Abschnitt beinhaltet die Analyse der realwirtschaftlichen und kapitalmarktbezogenen Internationalisierungsprozesse österreichischer börsennotierter Industrieunternehmen. Zu Beginn wird das Untersuchungsdesign in Abschnitt 5.2 im Detail vorgestellt, was den Untersuchungsgegenstand und die Auswahl der Stichprobe, die Bilanzanalyse („Geschäftsberichtsanalyse“) als methodischen Zugang und die damit verbundenen Limitationen beinhaltet. Den Ausgangspunkt stellt die Betrachtung von zwei zeitlich weit auseinanderliegenden Zeitpunkten in Abschnitt 5.3.1 dar, wobei die beiden Dimensionen der Internationalisierung jeweils separat und in Kombination in Anlehnung an Hassel et al. untersucht werden. Die Ergebnisse für den früheren Zeitpunkt können zudem jenen der Hassel et al. Studie über deutsche Unternehmen gegenübergestellt werden, wodurch sich wertvolle Erkenntnisse über den Stand der Internationalisierung österreichischer Unternehmen im deutschsprachigen Raum gewinnen lassen. Der Abschnitt 5.3.2 widmet sich der Untersuchung des dynamischen Internationalisierungsprozesses. Dabei werden im ersten Schritt die beiden Internationalisierungsdimensionen nach Hassel et al. im Zeitablauf analysiert und kritisch gewürdigt. Im zweiten Schritt wird der Fokus auf die Verlaufsform der realwirtschaftlichen Internationalisierung gelegt und es werden empirisch verschiedene Verlaufsformen herausgearbeitet. Schließlich wird die finanzwirtschaftliche Dimension über eine Kenngröße aus der Bilanzanalyse wieder in die Betrachtung eingeführt und in Zusammenhang mit der realwirtschaftlichen Internationalisierung dargestellt. Die Betrachtungsebene ist im gesamten Untersuchungsverlauf die Gesamtkonzernebene. Dies bedeutet, dass sowohl für die Analyse des Realindex, des Kapitalindex als auch für die finanzwirtschaftliche Strategie konsolidierte Unternehmensdaten Eingang finden. Dies ist aus folgenden Gründen von Bedeutung: erstens findet die Untersuchung auf einer strategischen Ebene statt, d.h. die realisierte Internationalisierungsstrategie entspricht dem beobachteten Internationalisierungsprozess und dies schlägt sich auch in den Finanzkennzahlen des Unternehmens wider. Zweitens wird eine einheitliche Datengrundlage herangezogen, die auf dieser Konzernebene erstellt wird und die die Unternehmensentwicklung entsprechend kommuniziert. Drittens gibt es im Konzernzusammenschluss viele Einzeleffekte, die aus einer konsolidierten Unternehmensbilanz sowohl aktiv- als auch passivseitig herauszurechnen wären oder sich gegenseitig aufheben und eine andere Betrachtungsebene und auch

Vorgangsweise<sup>1042</sup> erfordern würden. Da es zudem fragwürdig ist, ob die Einnahme einer ‚tieferen‘ Ebene für eine Langzeitbetrachtung aufschlussreicher wäre oder ob es nur noch mehr Fragen und Abgrenzungsprobleme aufwerfen würde, werden für diese Arbeit die Konzerndaten aus dem Geschäftsberichts als inhaltlich konsistent und relevant für die vorliegende Untersuchung erachtet.

## 5.2 Untersuchungsdesign

### 5.2.1 Untersuchungsgegenstand – Auswahl der Stichprobe

Um Aussagen über die Entwicklung des Internationalisierungsprozesses in einem umfassenden Verständnis, d.h. auch unter Einbeziehung von finanzstrategischen Überlegungen sowie des Kapitalmarktes, treffen zu können, wurden österreichische<sup>1043</sup> börsennotierte Großunternehmen ausgewählt. Die Börsennotierung gewährleistet nicht nur die Einhaltung von durch das Börsegesetz verpflichteten erhöhten Transparenz-, Qualitäts- und Publizitätskriterien sondern eröffnet zudem ein breites Spektrum an kapitalmarktorientierten Möglichkeiten der Eigen- und Fremdkapitalfinanzierung. Aber auch Kreditgeber sehen die Börsennotiz eines Unternehmens oft als Bonitätsmerkmal. Dies kann sich in einer potentiell verbesserten Kreditwürdigkeit niederschlagen, da der Aktienkurs, der von internationalen Finanzinstitutionen beurteilt und mit Handlungsempfehlungen kommentiert wird, eine ständige Bewertung des Unternehmens wiedergibt.

Für die Auswahl der Unternehmen wurde das Erfordernis der Listung im ATX herangezogen. Dieser beinhaltet als wichtigster österreichischer Aktienindex die 20 größten österreichischen börsennotierten Unternehmen. Der ATX dient auch als Basiswert für an der Wiener Börse gehandelte derivative Finanzinstrumente, wie Futures und Optionen, was einen weiteren Indikator für die wirtschaftliche Bedeutung der im ATX gelisteten Unternehmen für Österreich darstellt und somit für die Relevanz dieser Untersuchung.

---

1042 Einzeleffekte im Konzernzusammenschluss, welche einerseits die realwirtschaftliche Internationalisierung und andererseits finanzwirtschaftlichen Fragen in diesem Zusammenhang betreffen, sind aus einer konsolidierten Bilanz nicht vollständig bzw. teils überhaupt nicht extrahierbar. Dies betrifft auch wechselseitige Beziehungen zwischen Aktiv- und Passivseite der Bilanz. Zur Methodik der Geschäftsberichtsanalyse und ihrer Limitationen siehe zudem Abschnitt 5.2.2 und 5.2.3.

1043 Das Auswahlkriterium ist der Sitz der Muttergesellschaft in Österreich, nicht ein mehrheitlich österreichischer Aktionärsanteil.



In Bezug auf die in der Analyse vertretenen Unternehmenstypen wurde eine Einschränkung auf produzierende Unternehmen vorgenommen, d.h. nicht mit einbezogen wurden Unternehmen aus dem Banken- und Versicherungswesen, aufgrund der wegen ihres Geschäftszweckes unterschiedlichen Bilanzierungsweise, sowie Unternehmen der Luftfahrtindustrie, des Dienstleistungssektors und der Immobilienbranche zugehörige Unternehmen. Dies soll trotz der verbleibenden Diversität an vertretenen Branchen eine Ebene zur Verallgemeinerung von Erkenntnissen auf produzierende Unternehmen ermöglichen, da diese grundlegende Gemeinsamkeiten der Geschäftstätigkeit aufweisen. So etwa die Etablierung einer produktzentrierten internationalen Vermarktungsstrategie und Präsenz. In Bezug auf die realwirtschaftliche Internationalisierung besteht zudem die Möglichkeit der Verlagerung von Produktionsstätten ins Ausland. Aus kapitalwirtschaftlicher Sicht sind Finanzierungsfragen zur internationalen Expansion in die Kapitalstruktur eines produzierenden Unternehmens integriert und nicht etwa Gegenstand der zentralen Geschäftstätigkeit. Der Untersuchungszeitraum umfasst eine Periode von maximal 17 Jahren, womit es sich um eine Langzeitstudie handelt. Der Beginn wurde mit dem Jahr 1990 auf das Jahr nach der Ostöffnung gesetzt, in dem österreichische Unternehmen ihre Internationalisierungsaktivitäten verstärkt ausgeweitet haben. So stiegen etwa die ausländischen Direktinvestitionen in Osteuropa von 1989 auf 1990 von 1,4 auf 5 Mrd. ATS und weiter auf 11,3 Mrd. ATS im Jahr 1991 an. Dies entspricht einer Erhöhung um mehr als das 8-fache innerhalb von 2 Jahren.<sup>1044</sup> Die Datenerhebung war bereits im Kalenderjahr 2008 weitestgehend abgeschlossen, was das Geschäftsjahr 2007/2008 als Endzeitpunkt der Analyse definiert.<sup>1045</sup>

Für die empirische Untersuchung kamen diejenigen ATX-Unternehmen in Frage, die während des gesamten Zeitraumes an der Wiener Börse gelistet waren bzw. ihre Erstnotiz bis spätestens 31.12.1995 getätigt haben, um den für eine Langzeitstudie gesetzten Zeitraum von mindestens 10 Jahren zu gewährleisten. Zwei Unternehmen, die VA TECH AG und die Böhler-Uddeholm AG, wurden am Ende des Untersuchungszeitraumes akquiriert.<sup>1046</sup> Sie finden aber dennoch Eingang in die Betrachtung, da sie mindestens 10 Jahre gelistet waren und diese Unternehmen zentrale Akteure in der österreichischen Industrielandschaft während des verbleibenden Untersuchungszeitraumes waren. Somit kommen für die

---

1044 vgl. Bellak (1997), S. 64.

1045 Zur Abgrenzung von Kalenderjahr und Geschäftsjahr der jeweiligen Unternehmen siehe Anhang A1. Die Fragestellung, inwiefern sich etwaige Auswirkungen der globalen Wirtschaftskrise auf die Aussagen in dieser Dissertation auswirken, kann nicht berücksichtigt werden und müsste im Rahmen einer weiteren Studie analysiert werden.

1046 Siehe dazu Tabelle 22.

Analyse folgende 16 Unternehmen in Frage (siehe Tabelle 22), von denen zwei Unternehmen (RHI AG und Wolford AG, siehe Fußnoten) leider nicht einbezogen werden können:

Notierung an der Wiener Börse <sup>1047</sup>				
Ab 1990	Ab 1991	Ab 1992	Ab 1994	Ab 1995
OMV AG	Agrana AG	BWT AG	Mayr-Melnhof AG	Böhler-Uddeholm AG <sup>1048</sup>
Wienerberger AG		RHI AG <sup>1049</sup>	VA Tech AG <sup>1050</sup>	voestalpine AG
EVN AG			Rosenbauer AG	Wolford AG <sup>1051</sup>
Porr AG				Constantia
Lenzing AG				Packaging AG
Verbund AG				

Tabelle 22: Produktionsunternehmen im ATX seit 1990 (Quelle: Wiener Börse Profildaten)

Die zentrale Datengrundlage für die empirische Untersuchung stellen die jährlichen Geschäftsberichte der untersuchten österreichischen börsennotierten Unternehmen im Zeitraum 1990 bis 2007 dar. Aktuelle Ausgaben wurden teilweise direkt von der Homepage des Unternehmens bezogen. Ältere Jahrgänge

1047 Sechs der untersuchten Unternehmen notieren bereits seit dem Jahr 1990 an der Wiener Börse, die folgenden Jahre betreffen die Erstnotizen der jeweiligen Unternehmen.

1048 Die Böhler-Uddeholm AG wurde im Juli 2007 von der voestalpine AG übernommen und findet deshalb nur bis Geschäftsjahr 2006 Eingang in die Untersuchung als Einzelkonzern.

1049 Die GB der RHI AG wären prinzipiell ab dem Jahr 1992 verfügbar. Der Konzern hat jedoch in den letzten Jahren eine Konzernsanierung durchgemacht, ausgelöst durch eine drohende Insolvenz aufgrund von hohen Asbest-Klagen in den USA. Die Unternehmensfinanzierung gestaltete sich dementsprechend das Überleben des Unternehmens zu sichern unter anderen Prämissen als bei der Verfolgung einer konsequenten internationalen Wachstumsstrategie. Die Aufnahme der RHI AG in die Analyse würde dadurch eventuell zu stark verzerrten Aussagen über die Finanzierungsstrukturen führen und der RHI-Konzern wird aus diesen genannten Gründen nicht einbezogen.

1050 Die VA Tech AG war von 1994 bis 2004 im Prime Market der Wiener Börse gelistet und wird dadurch in die Untersuchung mit einbezogen. Das Unternehmen wurde im Jahr 2005 von Siemens AG Österreich akquiriert und die Aktie wurde am 30. September 2005 aus dem Handel an der Wiener Börse genommen. Der Internationalisierungsprozess sowie die Finanzstrukturprofile der VA Tech AG als ehemaliger größter österreichischer Technologiekonzern finden bis zum Geschäftsjahr 2004 Eingang in die vorliegende Untersuchung.

1051 Die Wolford AG stellt keine älteren GB als die auf der Homepage veröffentlichten Ausgaben der Jahre bis 2000/01 für eine Analyse zur Verfügung.

wurden wenn möglich online bestellt<sup>1052</sup> oder via E-mail Anfragen an die jeweiligen Investor Relations Abteilung bezogen.<sup>1053</sup> Datenlücken bzw. Verständnisfragen wurden ebenfalls per E-mail Rückfragen an die Investor Relations Abteilungen gestellt, sodass ein umfangreicher Datensatz für die Analyse zur Verfügung stand.<sup>1054</sup>

Anhang A1 zeigt eine Übersicht über die verwendeten Datenquellen pro Unternehmen sowie unternehmensübergreifende Informationsquellen. Da dieses nur zum Teil im Literaturverzeichnis angeführt ist, gilt Anhang A1 gleichzeitig als Quellennachweis für das sechste Kapitel. Die zahlreichen ausgewerteten Geschäftsberichte sowie Informationen auf den Unternehmenshomepages werden auch im Anhang nicht einzeln, sondern in aggregierter Form angeführt.

## **5.2.2 Bilanzanalyse („Geschäftsberichtsanalyse“) als methodischer Zugang**

Die empirische Analyse stützt sich im Wesentlichen auf die Methodik der Bilanzanalyse („Geschäftsberichtsanalyse“). Diese ist kein originäres Informationsinstrument, denn anstelle von standardisierten Regeln bestimmt bei der Bilanzanalyse der Analysezweck den Umfang, die Art und die Ausgestaltung der vorzunehmenden Untersuchungsschritte.<sup>1055</sup> Unter dem Begriff Bilanzanalyse versteht man die

---

1052 Einige Unternehmen verfügen über ein umfassendes online Bestellservice, welches ermöglicht teilweise mehr als 10 Jahre alte Geschäftsberichte in Papierformat oder in elektronischer Form zu beziehen.

1053 Durch eine sehr hohe Rücklaufquote und große Bereitschaft der Unternehmen auch ihre Archive nach fast 20 Jahre alten Geschäftsberichten zu durchforsten, konnte ein vollständiger Satz an historischen Geschäftsberichten pro Unternehmen zusammengestellt werden. Die Datenerfassung der Kennzahlen für die Berechnung der Internationalisierungsindizes sowie des Gearing erfolgte in Excel, sodass für zentrale Kenngrößen, etwa Umsatzaufschlüsselung, Aktionärsstruktur, Beteiligungen, Cash-Flow Größen, etc. Zeitreihen erstellt wurden.

1054 Es wurde zusätzlich in Finanzdatenbanken recherchiert, vor allem in der OnVista-Finanzdatenbank (Internet) sowie in Thomson One, die zwar vollständige in- und ausländische Börsennotizen, jedoch nur den aktuellen Stand und keine Historie wiedergibt. Außerdem fanden Informationen der Homepages der jeweiligen Unternehmen Eingang in die Betrachtung.

1055 Vgl. Peemöller (2003), S. 209.

„Summe aller Tätigkeiten, die darauf ausgerichtet sind, aus Informationen unterschiedlicher Herkunft – im Mittelpunkt stehen dabei der Jahresabschluss und der Lagebericht – Aufschluss über die wirtschaftliche Lage eines Unternehmens zu erhalten.“<sup>1056</sup>

Gegenstand der Analyse sind neben der Konzernbilanz und Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung auch Angaben des Anhangs sowie Informationen aus dem Lagebericht. Als weitere Instrumente werden die Kapital-/Geldflussrechnung bzw. die Segmentberichterstattung, soweit veröffentlicht, hinzugezogen. Da der Untersuchungsgegenstand nicht nur die Bilanz, sondern der gesamte Jahresabschluss ist, müsste streng genommen von einer Abschluss- oder Geschäftsberichtsanalyse<sup>1057</sup> gesprochen werden. Der Begriff Bilanzanalyse hat sich aber in der Literatur fest eingebürgert und wird auch in dieser Arbeit verwendet. Zudem wird unter Bilanzanalyse nicht nur die Analyse, also das Zerlegen, Aufgliedern von Informationen des Jahresabschlusses verstanden, sondern es werden bei dieser Untersuchung bestimmte Sachverhalte isoliert und neue Zusammenhänge gebildet.<sup>1058</sup> Durch die Kombination ausgewählter Kenngrößen zur Internationalität des Unternehmens und finanzwirtschaftlicher Indikatoren sollen ausgehend vom theoretisch erarbeiteten Konzept Aussagen zu den Veränderungen der Internationalität der Unternehmen im Zeitablauf getroffen werden.

Der Geschäftsbericht ist ein Dokument<sup>1059</sup> und der Dokumentenanalyse wurde in dieser Arbeit aus folgenden Gründen der Vorzug vor einem Untersuchungsdesign gewährt, bei dem die direkte Befragung der Entscheidungsträger im Zentrum steht und als wichtigste Datenquelle fungiert:

Die Bilanz (bzw. der Geschäftsbericht) ist Ausdruck fünf zentraler Gestaltungsbereiche des Finanzmanagements (der Liquiditäts-, Investitions-, Kapitalstruktur-, Risiko- und der Informations- und Kommunikationspolitik)<sup>1060</sup>, womit die für die Beantwortung der Forschungsfragen relevanten Informati-

---

1056 Peemöller (2003), S. 205.

1057 Vgl. Coenenberg et al. (2009).

1058 Vgl. Leffson (1984), S. 3.

1059 Dokumente sind „[...] alle Hervorbringungen oder Zeugnisse menschlichen Handelns, Denkens und Erlebens, die in natürlichen Situationen entstanden sind und erst nachträglich zur Beantwortung einer Forschungsfrage herangezogen werden. Konstitutiv für ein Dokument ist seine – in Bezug auf die Wissenschaft – nichtreaktive Herkunft ohne Beeinflussung durch eine mehr oder weniger aufdringliche Erhebungsmethode“ (Ballstaedt (1987), S. 203).

1060 Vgl. Volkart (2003), S. 51.

onen publiziert werden. Es handelt sich dabei jedoch um eine relativierte Abbildung der Unternehmensrealität, die den Beschränkungen des Rechnungswesens unterliegt.<sup>1061</sup>

Geschäftsberichte werden jährlich veröffentlicht und sind (auf Anfrage) jedem Interessierten als Informationsgrundlage über das Unternehmen zugänglich.

Die Bearbeitung der Forschungsfragen setzt eine detaillierte Auseinandersetzung mit einer Vielzahl von unternehmenspolitischen Fragen, die nur von einschlägigen Entscheidungsträgern umfassend beantwortet werden können, voraus. Daraus würde sich neben einem sehr knappen bzw. für Interviews nur ungewiss zur Verfügung gestellten Zeitbudgets dieser in Frage kommenden Personen auch das Problem ergeben, dass ein langer Untersuchungszeitraum von bis zu 17 Jahren betrachtet wird. Abgesehen von Wechseln der Verantwortlichen, die über die notwendigen Informationen verfügen würden, sind Entscheidungen und Strategien, die mehrere Jahre zurückliegen nicht oder vielleicht nur mehr vage zu rekonstruieren.

Die Erhebung von quantitativen Daten wäre über eine Befragung auch nur sehr eingeschränkt möglich aufgrund der „Antiquiertheit“ der Daten.

### **5.2.3 Limitationen der Bilanzanalyse**

Die Wahl der Bilanzanalyse als zentrale Methodik dieser Untersuchung ermöglichte eine einheitliche Datenbasis, nämlich die jährlichen publizierten Geschäftsberichte der Unternehmen, jedoch waren mit dieser Wahl auch einige Einschränkungen in Bezug auf das vorhandene Datenmaterial verbunden. Diese hatten in Folge Auswirkungen auf die Ermittlung der Indikatoren der beiden Internationalisierungsindizes und auch auf die Auswahl und Verfügbarkeit der Kenngröße des strategischen Finanzmanagements. Obwohl die wesentlichen Datenquellen vom Typus her einheitlich waren, enthielten sie nicht immer die gleichen Informationen für jedes Berichtsjahr. Maßgeblich für die Aufbereitung der Informationen, vor allem im Lagebericht, ist die Rechnungslegungsart im jeweiligen Geschäftsjahr, insbesondere treten Unterschiede bei nationaler vs. internationaler Bilanzierungsmethodik auf. Das österreichische Handelsgesetzbuch (UGB) und internationale Rechnungslegungen, z.B. Internationale Accounting Standards (IAS) bzw. International Financial Reporting Standards (IFRS) stellen unterschiedliche Anforderungen an das Unternehmen, welche Da-

---

1061 Vgl. Peemöller (2003), S. 211.

ten wie aufbereitet angeführt werden müssen, sodass vor allem die ‚älteren‘ HGB-Abschlüsse Anfang der 90er Jahre eine geringere Informationsdichte aufwiesen und somit die Qualität der Analyse beeinträchtigten. Beispielsweise weist das Cash-Flow Statement unter UGB etwa die Brutto-Veränderung der Anlage- und Kapitalkonten aus während IAS eine Trennung von Brutto- und Nettofinanzverschuldung verlangt. Da diese Daten nur in der dargestellten Form existierten, konnten auch ex post keine Ergänzungen mehr gemacht werden. Es wurde aber versucht, Datenlücken für relevante Indikatoren für die vorliegende Untersuchung eines Jahres aus der Berichterstattung der vergangenen Jahre in den folgenden Geschäftsjahren zu vervollständigen. Jedoch wurde dies nur unter besonderer Vorsicht getan, da die Vergangenheitsdaten beispielsweise durch Konsolidierungskreisänderungen korrigiert dargestellt wurden und somit hätte dies zu Fehlinterpretationen bzw. Verzerrungen in Bezug auf andere Kennzahlen geführt. Dennoch ist bei der Interpretation, insbesondere der Kenngröße des strategischen Finanzmanagements in den Anfangsjahren aus oben genannten Gründen Vorsicht geboten. Positiv zu vermerken ist, dass etwa gesetzliche Änderungen, wie die in 1997 eingeführte Corporate Governance Regelung, dazu geführt haben, dass Unternehmen teilweise über die gesetzlichen Anforderungen hinaus mehr Wert auf den Detailgrad in ihrer Berichterstattung legten und somit ihren Aktionären und potentiellen Investoren ein profunderes Verständnis der Geschäftsentwicklung, ihrer Werte und Strategien ermöglichten.

Eine Limitation in Bezug auf die Interpretation von Aussagen in Geschäftsberichten besteht zudem darin, dass diese Dokumente kein reines Informations- sondern auch ein wichtiges Kommunikationsinstrument bzw. ‚Werbeträger‘ des Unternehmens sind. Die Aufbereitung und Darstellungen verfolgen auch den Zweck, das Unternehmen in ein möglichst attraktives Licht zu stellen. Für eine wissenschaftliche Analyse ist es daher wichtig, dies bei der Interpretation der Aussagen zu berücksichtigen und durch eine quantitative Analyse soweit möglich zu ergänzen.

Die vorhandenen Daten genügen, um die theoretischen Betrachtungen mit Leben zu füllen, dem Leser/der Leserin die Entwicklungen und Zusammenhänge der untersuchten Fragestellungen und des daraus entwickelten Bezugsrahmens zu demonstrieren und so – in der Form einer Langzeitstudie – zu einem Erkenntnisfortschritt zu gelangen, der ohne die Durchführung dieser Untersuchung nicht hätte erzielt werden können. Das Untersuchungsdesign wurde auch unter anderem aufgrund der oben präsentierten Limitationen der Bilanzanalyse breiter gewählt und durch einen Methodenmix ergänzt.

An dieser Stelle soll noch auf drei anders geartete Limitationen hingewiesen werden, die sich daraus ergeben, dass die Untersuchung aus der Perspektive Österreichs gemacht wurde. Die Analyse österreichischer Unternehmen war als Erkenntnisinteresse dieser Arbeit so festgelegt und bietet den Vorteil, dass die untersuchten Unternehmen denselben volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen ausgesetzt waren. Dies erleichtert u.a. die Verwendung von Kenngrößen der Geschäftsberichte zur Bildung der Indizes, weil keine Korrekturen zur Ausschaltung eines ‚Ländereffekts‘ bei der Internationalisierung vorgenommen werden müssen. Jedoch schränkt es die Möglichkeiten ein, die Ergebnisse auf andere Länder, insbesondere große Industriestaaten, ‚umzulegen‘. Da bereits Hassel et al. (2000a, b) in ihrer ursprünglichen Studie die Internationalisierung deutscher Unternehmen behandeln, besteht gerade in der Betrachtung von Unternehmen aus kleineren Volkswirtschaften das Forschungsinteresse.

Die Wahl einer kleinen Volkswirtschaft für diese Untersuchung impliziert zweitens, dass sich die Studie aufgrund der geringen Größe des in Betracht kommenden Samples von Unternehmen, welches für Österreich um ein Vielfaches kleiner ist als etwa für Deutschland, nicht für eine statistische Analyse im Stil von Hassel et al. qualifiziert. Deshalb werden zur Analyse des Internationalisierungsprozesses österreichischer Unternehmen die theoretisch plausiblen und empirisch getesteten Indikatoren in Anlehnung an die Hassel et al. Studie herangezogen und durch Kenngrößen aus den Geschäftsberichten ergänzt.

Die dritte Limitation aus der Perspektive Österreichs besteht in einer geringeren Branchendiversität im Vergleich etwa zur Studie über Deutschland. Jedoch ist festzuhalten, dass trotz der geringeren Anzahl der untersuchten Unternehmen, Unternehmen aus ganz unterschiedlichen Branchen vertreten sind, was eine differenzierte Betrachtung der Verlaufsformen der Internationalisierung auf realwirtschaftlicher und kapitalmarktbezogener Seite aufgrund unterschiedlicher branchenbedingter Rahmenbedingungen, Voraussetzungen und Optionen ermöglicht, jedoch keine Aussagen für die Entwicklung einer gesamten Branche zulässt. Ein alternativer Ansatz wäre es gewesen, die Untersuchung branchenspezifisch anzulegen. Diese hätte aber über den österreichischen Markt hinausgehen müssen, da manche Branchen nur sehr wenige Vertreter in der gesuchten Größenordnung in Österreich haben und auch nicht den gesetzten Kriterien der Präsenz am Kapitalmarkt seit Beginn der 90er Jahre entsprochen hätten. Eine Ausdehnung der Analyse auf den europäischen Markt wäre bei der gewählten

Methodik der Bilanzanalyse jedoch zu umfangreich gewesen<sup>1062</sup>, hätte sich anders gearteten Limitationen in Vergleichbarkeit der Ergebnisse, Datenverfügbarkeit u.a. ausgesetzt und zudem die Forschungskapazitäten der Autorin bei weitem gesprengt.

### **5.3 Realwirtschaftliche und kapitalmarktbezogene Internationalisierungsprozesse**

Dieser Abschnitt beinhaltet die Analyse der realwirtschaftlichen und kapitalmarktbezogenen Internationalisierungsprozesse österreichischer börsennotierter Industrieunternehmen. Diese wird in Anlehnung an die von Hassel et al. (2000a, b)<sup>1063</sup> am Max-Planck-Institut in Deutschland getätigten Studie durchgeführt. Den Ausgangspunkt stellt die Betrachtung der Internationalität der Unternehmen an zwei zeitlich weit auseinanderliegenden Zeitpunkten in Abschnitt 5.3.1 dar. Dabei werden die beiden Dimensionen jeweils separat und in Kombination untersucht. Im Anschluss werden in Abschnitt 5.3.2 die Entwicklungen der beiden Internationalisierungsdimensionen im Zeitablauf analysiert. Den Abschluss dieses Kapitels stellen eine kritische Würdigung des Konzeptes und der dynamischen Betrachtung in Abschnitt 5.3.3 sowie die darauf basierenden Schlussfolgerungen für die weitere Vorgangsweise im Rahmen der empirischen Analyse in Abschnitt 5.3.4 dar.

Die beiden Dimensionen der Internationalisierung werden in Anlehnung an die von Hassel et al. (2000a, b) am Max-Planck-Institut in Deutschland durchgeführten Studie analysiert. Die Autoren operationalisieren zwei grundsätzlich verschiedene Dimensionen der Internationalisierung aus dem Anspruch heraus, das Internationalisierungsprozessphänomen multidimensional zu erfassen. Die beiden Dimensionen, die einerseits die realwirtschaftliche Internationalisierung und andererseits die Orientierung der Unternehmen an den internationalen Kapitalmärkten beinhalten, fußen in einer unterschiedlichen theoretischen Sicht und weisen eine nur schwache empirische Korrelation auf.<sup>1064</sup> Während die Internationalisierung der Produktion in der Literatur und in empirischen Studien sehr stark thematisiert wurde, wurde die kapitalmarktbezogene Internationalisierung in der Forschung kaum berücksichtigt. Bei der Wahl der Indizes zur Messung

---

1062 Siehe dazu etwa die Problematiken beim internationalen Bilanzvergleich, die abgesehen von unterschiedlichen Währungen sogar bei Unternehmen aus Ländern mit gleicher Rechnungslegungsphilosophie bestehen (vgl. Schult/Brösel (2008), S. 285ff.).

1063 Siehe Abschnitt 2.4.4.

1064 Vgl. Hassel et al. (2000a), S. 2. Siehe dazu genauer Abschnitt 2.4.4.



der Internationalität wird an dieser Stelle auf die durchgeführte Faktorenanalyse von Hassel et al. (2000a) verwiesen, die im Rahmen dieser Arbeit aufgrund der geringen Größe des Samples nicht wiederholt wird. Die realwirtschaftliche und kapitalmarktbezogene Dimension wird für beide Zeitpunkte jeweils separat und in Kombination untersucht. Damit findet einerseits eine Replikation der Studie des Max-Planck-Instituts für österreichische börsennotierte Unternehmen statt, die jedoch andererseits einer Erweiterung durch die Langzeitbetrachtung unterzogen wird. Die Ergebnisse für den früheren Zeitpunkt Mitte der 1990er Jahre können zudem jenen der Hassel et al. Studie über deutsche Unternehmen gegenübergestellt werden, wodurch sich wertvolle Erkenntnisse über den Stand der Internationalisierung österreichischer Unternehmen im deutschsprachigen Raum gewinnen lassen. Im Anschluss widmet sich der Abschnitt 5.3.2 der Untersuchung des dynamischen Internationalisierungsprozesses. Dabei werden im ersten Schritt die beiden Internationalisierungsdimensionen nach Hassel et al. im Zeitablauf analysiert und empirisch identifizierte Arten des Prozessverlaufes unterschieden. Im zweiten Schritt werden die beiden Dimensionen der Internationalisierung lt. Hassel et al. einer kritischen Würdigung unterzogen.

Im Folgenden wird die Berechnung der beiden Internationalisierungsdimensionen erläutert, die in Anlehnung an Hassel et al. durch je einen standardisierten Index („Realindex“ bzw. „Kapitalindex“) quantifiziert werden. Es soll insbesondere auf die Erweiterungen der Indikatoren, die im Rahmen dieser Arbeit getätigt werden, eingegangen werden.

Die realwirtschaftliche Internationalisierung wird mittels des Anteils des Auslandsumsatzes (AU), der Mitarbeiter im Ausland (AM) und der ausländischen Beteiligungen<sup>1065</sup> (AB) ermittelt. Die Hinzunahme des Anteils der Auslandsbeteiligungen an den Gesamtbeteiligungen stellt die erste Verfeinerung

---

1065 Als Beteiligung wird jede im Geschäftsbericht erwähnte Beteiligung unabhängig von ihrem jeweiligen Anteil gezählt. Als ausländisch wird jede Unternehmensbeteiligung gesehen, deren Sitz sich laut Angaben im Geschäftsbericht (vorwiegend lt. Beteiligungsspiegel und Lagebericht) im Ausland befindet. Zudem werden keine Einschränkungen aufgrund der Art der Beteiligung getätigt, d.h. ob es sich etwa um ein Produktionsunternehmen, eine Vertriebstochter oder eine Kapitalbeteiligung handelt. Dies ginge aus den Angaben der Geschäftsberichte nicht eindeutig hervor und würde zudem der der Arbeit zugrundegelegten Definition des internationalen Unternehmens widersprechen (siehe Abschnitt 2.1.2). Diese Definition der Auslandsbeteiligungen wurde auch von Hassel et al. getroffen (vgl. Hassel et al. (2000b), S. 10.). Für die Ermittlung des Anteils der Auslandsbeteiligungen wurde sowohl der Beteiligungsspiegel als auch Informationen des Lageberichts herangezogen, um mögliche Unterschiede in Veröffentlichungspraktiken der Unternehmen auszugleichen.

bzw. Weiterentwicklung des Ansatzes von Hassel et al. dar. Die Autoren messen die Wertschöpfung im Ausland in ihrer Studie aufgrund von schlechter vorhandener Datenqualität durch einen Streuindikator, der die regionale Streuung der Auslandsaktivitäten durch die Zahl der Länder, in denen Unternehmen Beteiligungen hält, angibt.<sup>1066</sup> Dieser Indikator geht mit nur drei Ausprägungen (schwach, mittel und stark) in den Index ein, was die Variationen des Index per se einschränkt und durch die gleiche Gewichtung der drei Indikatoren zudem Veränderungen der anderen beiden nivelliert. Zudem würde sich für diese Untersuchung mit Langzeitcharakter die Problematik ergeben, dass Veränderungen in der Staatenkonstellation seit den 1990er Jahren die Kenngröße ‚Anzahl der Länder‘ teilweise obsolet machen würde, z.B. Zerfall der ehemaligen Bundesrepublik Jugoslawien seit 2003 in mehrere Einzelstaaten.<sup>1067</sup>

Der Gedanke der Streuung wird in dieser Untersuchung als zusätzliche Größe übernommen und auf die Länderpräsenz umgelegt, welche die zweite Erweiterung darstellt. Es steht weniger die Anzahl der Länder im Vordergrund, sondern die regionale Streuung der Aktivitäten. Damit fließen Gedanken der Uppsala-Schule<sup>1068</sup> sowie Aspekte der Typisierung von Unternehmen nach Bartlett/Ghoshal (2002)<sup>1069</sup> in die Analyse ein. Diese Informationen konnten ebenfalls aus den Geschäftsberichten – mit den bereits erwähnten Einschränkungen bzw. je nach Publizierung der einzelnen Unternehmen – für die beiden Zeitpunkte ermittelt werden. Die regionale Streuung fließt nicht in die Berechnung des Realindex ein und wird auch nicht taxativ analysiert, sondern richtungsweisend für die Untersuchung regionaler Schwerpunkte herangezogen. Im Gegensatz zu Hassel et al. werden somit in dieser Analyse die Wertschöpfung im Ausland und die regionale Streuung voneinander getrennt und damit die inhaltliche Analyse und Aussagekraft der Resultate insgesamt verfeinert.

Die kapitalmarktbezogene Internationalisierung gibt die Ausrichtung der Unternehmen auf internationale Kapitalmärkte an und wird anhand des Anteils der ausländischen Aktionäre (AA), der Anzahl der Börsennotierungen im Ausland (AN) und der Rechnungslegungsstandards (RL) erfasst. Diese Indikatoren wurden vollständig von Hassel et al. übernommen, wodurch man für den Kapi-

---

1066 Vgl. Hassel et al. (2000b), S. 10f. Siehe zudem Abschnitt 5.2.3. Zur Berechnung der Indizes siehe Abschnitt 2.4.4.

1067 Hassel et al. haben diese Limitation aufgrund der Stichpunktanalyse in ihrer Datengrundlage nicht vorgefunden.

1068 Siehe Abschnitt 3.4.

1069 Vgl. Bartlett/Ghoshal (2002), S. 15ff.

talindex von einer echten Replikation der Studie für österreichische börsennotierte Unternehmen sprechen kann.

Die beiden Indizes, welche eine Standardisierung durch eine z-Transformation ihrer Komponenten beinhalten, werden zusammenfassend wie folgt berechnet:

$$\begin{aligned} &\text{standardisierter realwirtschaftlicher Index (,Realindex')} \\ &= (zAU + zAM + zAB) / 3 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} &\text{standardisierter kapitalmarktbezogener Index (,Kapitalindex')} \\ &= (zAA + zAN + zRL) / 3 \end{aligned}$$

### **5.3.1 Die Internationalisierung österreichischer Großunternehmen: Betrachtung von zwei Zeitpunkten**

Die Untersuchung der realwirtschaftlichen und kapitalmarktbezogenen Internationalisierung wird an zwei zeitlich weit auseinanderliegenden Zeitpunkten durchgeführt, was durch die erhobenen Langzeitdaten von ausgewählten Unternehmen ermöglicht wurde. Es soll hier gleich zu Beginn festgehalten werden, dass kein direkter Vergleich der berechneten Indexwerte möglich bzw. eine unternehmensspezifische Entwicklung entlang der Achsen ableitbar ist, da es sich aufgrund der Standardisierung der Variablen über Mittelwert und Standardabweichung der Unternehmen im jeweiligen Jahr um unterschiedliche Datensätze handelt.<sup>1070</sup> Ein unmittelbarer Vergleich wird auch im Rahmen dieser Arbeit nicht angestrebt.

In diesen Stichpunktbetrachtungen soll einerseits die Untersuchung in Anlehnung an Hassel et al. für österreichische Unternehmen durchgeführt werden und dadurch wertvolle Erkenntnisse für den weiteren Verlauf der Arbeit gewonnen werden und andererseits Unzulänglichkeiten in der Wahl der Indikatoren zur Indexbildung aufgezeigt werden. Diese werden in Folge ebenfalls aufgegriffen.

Für die Betrachtung der Internationalität zu Beginn des Untersuchungszeitraumes konnte im Jahr 1995 erstmalig ein fast vollständiger Datensatz sowohl für die Real- als auch für die Kapitaldimension erstellt werden. Die Internationalität der untersuchten Unternehmen anhand dieser beiden Dimensionen soll im Folgenden im Jahr 2005, also genau 10 Jahre später, analysiert werden. Die

---

<sup>1070</sup> Vgl. auch Hassel et al. (2000b), S. 717.

Gründe für die Wahl dieser beiden Zeitpunkte liegen vorrangig in der Datenverfügbarkeit der einzelnen Indikatoren der Indizes sowie in Veränderungen der Unternehmenslandschaft, welche durch die Akquisitionen der Böhler-Uddeholm AG durch die voestalpine AG im Jahr 2007 und der VA TECH AG durch die Siemens Österreich AG im Jahr 2005<sup>1071</sup> geprägt sind.

In die Auswahl des Anfangszeitpunktes fließt auch die Überlegung ein, dass das Jahr 1995 den EU-Beitritt Österreichs markiert, wodurch sich neue Perspektiven zur Internationalisierung österreichischer Unternehmen eröffnet haben. Damit wird ein für die Volkswirtschaft Österreich wirtschaftlich relevanter Zeitpunkt analysiert, ohne auf die spezifischen Einflüsse dieses Ereignisses auf die Internationalität der Unternehmen einzugehen.

### 5.3.1.1 realwirtschaftliche Internationalisierung im Jahr 1995

Im Jahr 1995 tätigten die untersuchten Unternehmen im Durchschnitt 58% ihres Umsatzes im Ausland, mehr als die Hälfte war mit fast 70% Auslandsumsatzanteil bereits sehr stark internationalisiert. Die höchsten Umsätze im Ausland erzielten vor allem Unternehmen, die – teils weltweit – als hochspezialisierte Nischenplayer bestanden, nämlich vor allem Unternehmen der Stahl- und Stahlverarbeitenden Industrie, der Verpackungsindustrie und auch der Mischkonzern Lenzing AG. Die Unternehmen ohne oder mit nur sehr geringem Auslandsumsatzanteil sind vor allem in der Energieversorgung<sup>1072</sup> oder im Baugewerbe tätig.

Deutlich geringer fiel die Internationalisierung in der Produktion aus, was einen überproportional hohen Exportanteil der internationalen Geschäftstätigkeit der österreichischen Industrie aufzeigt. So sind etwa bei der beim Auslandsumsatz über dem Durchschnitt liegenden voestalpine AG 97% der Beschäftigten im Inland tätig, ein Wert, der vergleichbar ist mit traditionell inländisch geprägten Energieversorgern im Jahr 1995. Im Mittel war etwa ein Drittel der Beschäftigten der untersuchten Unternehmen im Ausland tätig und somit liegen österrei-

---

1071 Die VA TECH AG wird mit ihren Abschlusswerten aus dem Geschäftsjahr 2004 in die Betrachtung mit einbezogen. Das Jahr 2004 war das letzte vollständige Jahr der Börsennotierung des Unternehmens, da die Aktie am 30. September 2005 aus dem Handel der Wiener Börse genommen wurde, und es markiert auch gleichzeitig das Ende der Betrachtung der Internationalisierung des Unternehmens unter ‚stand-alone‘ Gesichtspunkten.

1072 Hassel et al. (2000a, b) zogen für ihre Studie Daten aus dem Jahr 1996 heran. Während in Deutschland die Unternehmen der chemische Industrie die höchsten Auslandsumsatzanteile aufweisen, decken sich die Ergebnisse für die gering internationalisierten in Bezug auf Branchenvertreter der Bauindustrie (vgl. Hassel et al. (2000a), S. 14.).

chische Unternehmen bereits in 1995 etwa fünf Prozentpunkte vor dem Durchschnitt des Auslandsbeschäftigtenanteils der größten deutschen Unternehmen aus der Studie von Hassel et al. aus dem Jahr 1996.<sup>1073</sup> Dies bekräftigt empirisch die theoretischen Aussagen der Uppsala Schule zum Internationalisierungsdruck kleinerer Volkswirtschaften.<sup>1074</sup> Spitzenreiter bei den Auslandsbeschäftigten sind mit fast 70% Constantia Packaging AG und Mayr-Melnhof AG.

Im Jahr 1995 waren im Durchschnitt mehr als 55% der Beteiligungen im Ausland. Bei BWT AG, Böhler-Uddeholm AG, Rosenbauer AG, Constantia Packaging AG und Mayr-Melnhof AG waren es sogar über 80%. Da Angaben zu Beteiligungsverhältnissen in Geschäftsberichten wie eingangs erwähnt eine differenzierte Betrachtung erfordern, wurde zusätzlich die Anzahl der Länder erfasst, sowie Angaben um welche Länder es sich dabei handelt. Gerade mit dem Beitritt Österreichs in die Europäische Union im Jahr 1995 ist es von Interesse, wie sich die regionale Streuung der ausländischen Beteiligungen gestaltete.

Nur wenige Unternehmen waren im Betrachtungsjahr 1995 regional auf Deutschland, die Schweiz und ausgewählte osteuropäische Nachbarländer, wie etwa Ungarn, Tschechien, Slowakei oder Slowenien beschränkt.<sup>1075</sup> Im Durchschnitt waren die Unternehmen bereits in 15 Ländern tätig mit Fokus auf west- und zentral- und osteuropäische Staaten sowie außereuropäischen Schwerpunkten. Diese wurden je nach Geschäftstätigkeit und Branchenumfeld gesetzt, v.a. in den USA, in Asien aber auch in Afrika oder Russland. So bezeichnete sich die Lenzing AG als ‚global agierendes Unternehmen‘ mit Produktionsstätten in Brasilien, Indonesien und den USA obwohl die Beteiligungen in einer relativ geringen Anzahl von sieben Ländern getätigt wurden. Eine stärker differenziertere Betrachtungsweise nach der Art der Beteiligung in die Bereiche der realwirtschaftlichen oder kapitalmarktbezogenen Internationalisierung wäre an dieser Stelle erforderlich, um die Aussagekraft der Kenngröße zu verfeinern und auch um eindeutiger die Dimension der güterwirtschaftlichen Internationalisierung zu erfassen. Dem konnte im Rahmen dieser Untersuchung nicht Rechnung getragen werden, da diese Informationen aus dem verfügbaren Datenmaterial nicht eindeutig und einheitlich herauszulesen waren. Darüber hinaus beinhalten Bilanzierungsstandards einen gewissen Gestaltungsspielraum beim Ausweis bzw. zur Konsolidierung von Beteiligungsverhältnissen. Außerdem erschweren gewisse

---

1073 Vgl. Hassel et al. (2000a), S. 14.

1074 Siehe Abschnitt 3.4.

1075 Diese waren Unternehmen der Energieversorgung und der Wasserwirtschaft.

Wahlrechte des Unternehmens in der Darstellung seiner Beteiligungen eine einheitliche Datengrundlage.

Eine globale Unternehmenstätigkeit wurde jedenfalls von der VA TECH AG mit einer Präsenz in 50 Ländern sowie auch von Böhler-Uddeholm AG mit Beteiligungen in 34 Ländern betrieben. Kein einziges Unternehmen war nur im außereuropäischen Raum vertreten, jedoch sind auch nur 4 Unternehmen auf den europäischen (inklusive Zentral- und Osteuropa) Raum beschränkt. Es zeigen sich in diesen Ergebnissen für Österreich einerseits Parallelen, was die Bedeutung des europäischen Raumes für die größten Unternehmen Deutschlands und Österreichs anbelangt, aber andererseits sind österreichische Großunternehmen einem starken Druck zur größeren regionalen Streuung ausgesetzt, was sich in der hohen Länderpräsenz ausdrückt. Vergleiche mit den Ergebnissen der Hassel et al. Studien sind aufgrund der unterschiedlichen Samplegröße nur sehr eingeschränkt möglich und getroffene Aussagen sollen deshalb als Indikator mangels besserer Informationen gewertet werden.

Zusammenfassend ist in Abbildung 38 der ermittelte Realindex im Jahr 1995 für die untersuchten Unternehmen dargestellt.

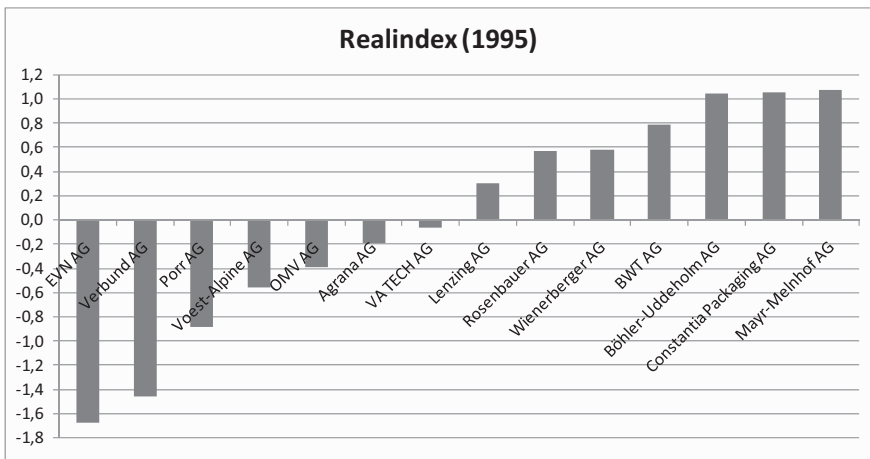


Abbildung 38: Realindex in 1995

### 5.3.1.2 kapitalmarktbezogene Internationalisierung im Jahr 1995

Kein einziges Unternehmen<sup>1076</sup> befindet sich ausschließlich in österreichischer Eigentümerschaft, im Durchschnitt sind ein Drittel der Aktien in ausländischem Besitz. Die Internationalisierung der Aktionärsstruktur ist am stärksten ausgeprägt bei Böhler-Uddeholm AG und Constantia Packaging AG, wobei jeweils zwei Drittel der Aktionäre im Ausland sind. Beide Unternehmen weisen hohe Streubesitzanteile von 75% bzw. fast 50% auf. Die Internationalisierung der Aktionärsstruktur ist nicht nur bei hohen Streubesitzanteilen besonders weitreichend, sondern wurde teils auch durch den Einstieg von ausländischen Großaktionären oder durch starke Präsenz an ausländischen Finanzmärkten verstärkt, wie etwa bei der zu 60% in Familienbesitz befindlichen Mayr-Melnhof AG, welche 85% ihrer Streubesitzanteile bei ausländischen Investoren platzierte.

Im Jahr 1995 ist die Hälfte der Unternehmen an zwei ausländischen Börsenplätzen präsent. Auffallend ist, dass diese nicht im kontinentaleuropäischen Raum liegen. Acht Unternehmen sind an der SEAQ in London und bzw. oder an der NY Stock Exchange vertreten. Böhler-Uddeholm AG, VA TECH AG und Mayr-Melnhof AG haben den Schritt in diese beiden zentralen internationalen Finanzzentren gesetzt, ohne vorher im benachbarten Deutschland ihre Kapitalmarktpresenz auszubauen. Der Handel über die SEAQ in London sowie eine Listung an der New York Stock Exchange wird als besonderes Signal an die internationalen Kapitalmärkte gewertet. In den USA notieren Österreichische Unternehmen im Jahr 1995 im ADR-Programm der New York Stock Exchange und unterliegen somit nicht sämtlichen strengen Regelungen der US-Börsenaufsicht. An der Spitze unter den ausländischen Börsennotierungen liegen die Unternehmen der Energieversorgungsbranche sowie die OMV AG mit 4 bzw. 5 zusätzlichen Notierungen im Ausland. Diese beinhalten großteils deutsche Regionalbörsen, etwa die Börsen Frankfurt, München, Stuttgart, Hamburg oder Berlin. Kein einziges österreichisches Unternehmen ist an anderen europäischen Börsenplätzen außerhalb des deutschsprachigen Raumes präsent.<sup>1077</sup>

Im Jahr 1995 bilanziert noch kein einziges österreichisches Unternehmen nach internationalen Rechnungslegungsstandards (IAS) oder nach den US-amerikanischen General Accepted Accounting Principles (US GAAP). In die-

---

1076 Für vier Unternehmen, nämlich Lenzing AG, Agrana AG, Wienerberger AG und BWT AG, liegen für das Jahr 1995 keine Daten zur ausländischen Aktionärsbeteiligung vor.

1077 Hassel et al. machen – abgesehen von der NY Stock Exchange – keine weiteren Angaben, an welchen Börsenplätzen genau ihre untersuchten deutschen Unternehmen im Jahr 1996 notierten.

sem Aspekt unterscheiden sich österreichische börsennotierte Industrieunternehmen signifikant von den deutschen Unternehmen in der Studie von Hassel et al., bei der im Jahr 1996 bereits 38% der Unternehmen, die meisten davon im DAX notierend, nach internationalen Vorschriften bilanzieren<sup>1078</sup>.

Eine Übersicht über die ermittelten Kapitalindizes für das Jahr 1995 ist in Abbildung 39 dargestellt. Aufgrund fehlender Angaben zur Aktionärsstruktur konnte für vier Unternehmen kein Index gebildet werden.

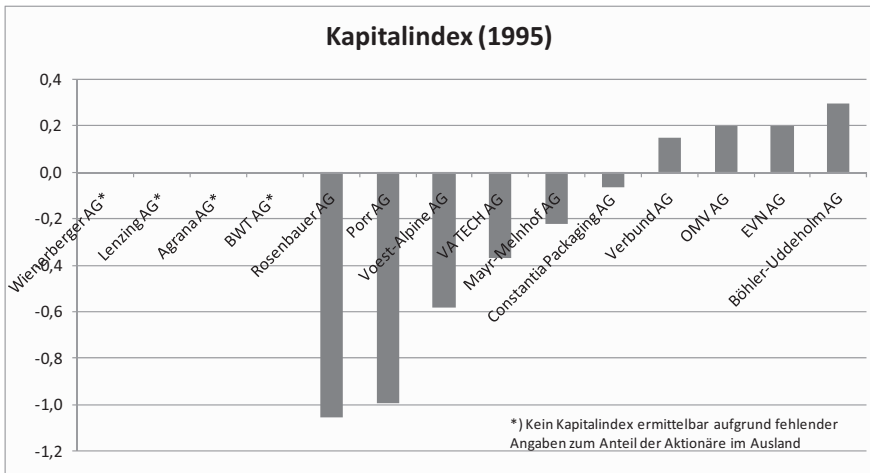


Abbildung 39: Kapitalindex in 1995

### 5.3.1.3 kombinierte Betrachtung von Real- und Kapitalindex im Jahr 1995

Abbildung 40 veranschaulicht die Kombination der realwirtschaftlichen („stand. Realindex“) und der kapitalmarktbezogenen („stand. Kapitalindex“) Internationalisierung im Jahr 1995. Grau markiert sind jene vier Unternehmen, bei denen durch fehlende Angaben in der Aktionärsstruktur kein Kapitalindex ermittelt werden konnte. Die Böhler-Uddeholm AG erweist sich in beiden Dimensionen als stark internationalisiert. Hingegen sind die Verbund AG, die EVN AG und die OMV AG stark kapitalmarktbezogen internationalisiert, während andere Unternehmen im rechten unteren Quadranten eine ausgeprägte realwirtschaftliche

1078 Vgl. Hassel et al. (2000a), S. 15. Auch im Jahr 1996 bilanzierte noch kein einziges österreichisches Unternehmen nach internationalen Vorschriften mit Ausnahme der OMV AG, die Erläuterungen nach US GAAP publizierte.



Internationalisierung und einen relativ geringeren Kapitalindex aufweisen. Die Porr AG liegt mit einer hauptsächlich inländisch geprägten Eigentümerstruktur sowie dem vorrangig auf Österreich konzentrierten Baugeschäft im Quadranten unten links. Die Position der voestalpine AG – ebenfalls im linken unteren Quadranten – überrascht aufgrund der hohen Auslandsumsätze. Der relative niedrige Real- und Kapitalindex ist geprägt durch den sehr hohen Anteil inländischer Beschäftigter, der Beteiligungen sowie der hauptsächlich österreichischen Eigentümerschaft.

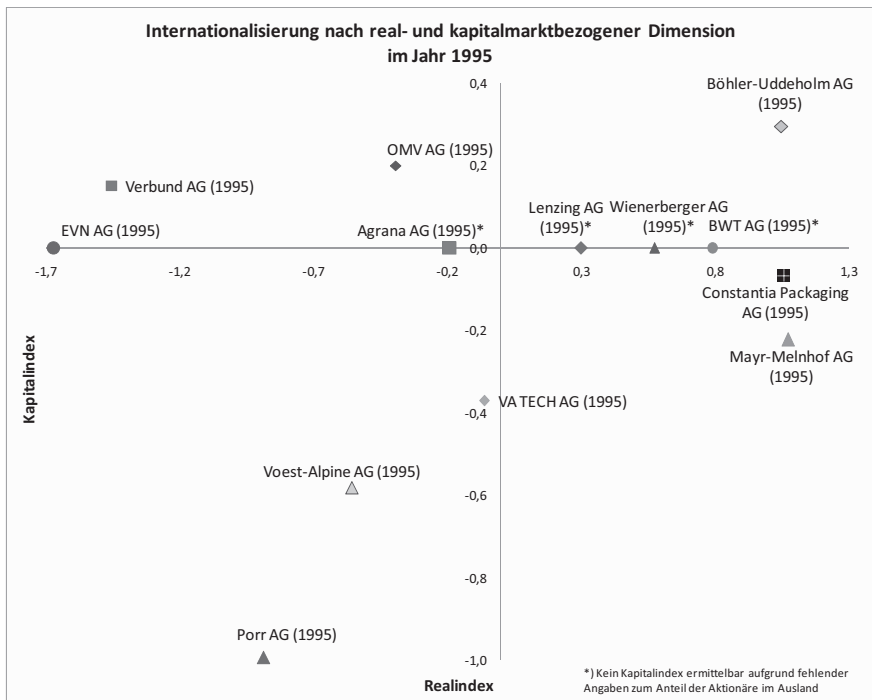


Abbildung 40: Internationalisierungsgrade im Jahr 1995

### 5.3.1.4 realwirtschaftliche Internationalisierung im Jahr 2005

Betrachtet man dieselbe Gruppe von Unternehmen zehn Jahre später in 2005<sup>1079</sup>, so wird ein deutlicher Internationalisierungssprung ersichtlich. Die Hälfte der

<sup>1079</sup> Aufgrund der Akquisition der VA TECH AG durch die Siemens Österreich AG im Jahr 2005 geht die VA TECH AG wie erwähnt mit den Werten aus dem Jahr 2004 in die vorliegende Betrachtung ein.

Unternehmen tätigt 83% ihrer Umsätze im Ausland. Die Bandbreite liegt mit dem niedrigsten Anteil der EVN AG von 25% bis zum Spitzenreiter Wienerberger AG mit 96% bzw. der VA TECH AG in 2004 mit 98%. Kein einziges Unternehmen ist nur mehr auf den österreichischen Markt konzentriert und Wachstumschancen im Absatz werden v.a. im Ausland gesehen und sind in der Unternehmensstrategie in den Geschäftsberichten fest verankert.

Der Anstieg der Internationalität in der Produktion ist noch stärker ausgeprägt, da 50% der Unternehmen mehr als zwei Drittel ihrer Mitarbeiter im Ausland beschäftigt. Dies entspricht einer Erhöhung von +80% im Vergleich zu 1995. Auch hier beschäftigt kein einziges Unternehmen nur Personen im Inland. Die Spreizung zwischen niedrigstem und höchstem Auslandsanteil der Beschäftigten hat sich ebenfalls erhöht und liegt zwischen 5% Minimumwert der Verbund AG und 97% der Wienerberger AG (vs. dem Maximalwert von 68% der Constantia Packaging AG im Jahr 1995). Eine interessante Entwicklung stellt auch die überproportionale Zunahme des Auslandsbeschäftigtenanteils im Vergleich zum Auslandsumsatzanteil dar. Lag der Auslandsumsatzanteil im Jahr 1995 noch im Durchschnitt 23 Prozentpunkte vor dem Anteil der Beschäftigten im Ausland, so hat der Beschäftigtenanteil in 2005 neun Prozentpunkte geschlossen. Bei fünf Unternehmen liegt die Internationalität in Bezug auf die Produktion sogar über der des Absatzes. Die Gründe hierfür können einerseits im zunehmenden Aufbau der Produktionsstätten in die jeweiligen Absatzmärkte (z.B. Wienerberger AG) liegen, der Integration von akquirierten Mitarbeitern im Ausland in die Belegschaft (z.B. Petrom Akquisition der OMV AG) aber auch in Personaleffizienzen an österreichischen Standorten.

68% der Beteiligungen liegen im Durchschnitt im Ausland, was einem Anstieg von etwa einem Viertel im Vergleich zu 1995 entspricht. Die Unternehmen verfügen über mindestens ein Drittel Auslandsbeteiligungen. Am Maximalwert von rund 90% hat sich vs. 1995 nichts verändert. Deutlich erhöht hat sich die regionale Streuung der Aktivitäten in Bezug auf die Anzahl der Länder und auch auf die bearbeiteten Regionen der Welt. Im Durchschnitt befinden sich im Jahr 2005 Beteiligungen in 23 Ländern<sup>1080</sup>. Die Präsenz wurde in Westeuropa und vor allem den Wachstumsmärkten in Ost- und Zentraleuropa ausgebaut. Je nach Geschäftsmodell und Branchenzugehörigkeit wurde der Fokus auch in Asien, insbesondere China, Südamerika, Südafrika und Ozeanien intensiviert, so etwa

---

1080 Zu beachten sind zwischen 1995 und 2005 aufgetretene Veränderungen in der Staatenabgrenzung. Jeder anerkannte Staat wurde jeweils in den Jahren einzeln aufgefasst. Es fand keine nachträgliche Abänderung von Nennungen nach Staatenzugehörigkeit statt.

die BWT AG oder die Rosenbauer AG. Einige Unternehmen setzten außereuropäische Schwerpunkte, so etwa Wienerberger AG in den USA und in Russland oder die Lenzing AG, die aus den USA wieder ausgetreten ist und den indischen und pakistanischen Markt im Jahr 2005 erschlossen hat. Zu einem ‚Global Player‘ entwickelte sich die voestalpine AG, die im Jahr 1995 ihre Beteiligungen in der EU, Osteuropa und Russland konzentrierte und 10 Jahre später global in 34 Ländern präsent war. Die Spitzenreiter bei der Anzahl der Länder mit Beteiligungen sind die VA TECH AG mit 57 Ländern und Böhler-Uddeholm AG mit 50 Ländern, welche sowohl Produktionsstätten als auch Vertriebsgesellschaften darstellen.

Die Realindizes für das Jahr 2005 sind zusammenfassend in Abbildung 41 dargestellt.

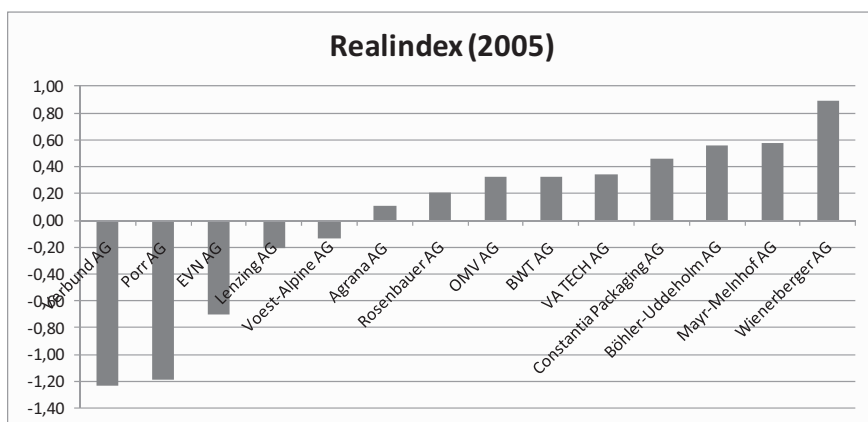


Abbildung 41: Realindex in 2005

### 5.3.1.5 kapitalmarktbezogene Internationalisierung im Jahr 2005

Bei der Eigentümerstruktur fand sowohl ein Anstieg der Internationalisierung statt, da die Hälfte der Unternehmen<sup>1081</sup> zu 54% in ausländischem Besitz waren als auch eine De-Internationalisierung. Die Porr AG befand sich im Jahr 2005 zu 100% in österreichischem Eigentum, auch EVN AG und Mayr-Melnhof AG

<sup>1081</sup> Für Lenzing AG und Verbund AG lagen im Jahr 2005 keine Informationen über die Aktionärsstruktur nach inländischem und ausländischem Besitz vor. Es konnte deshalb kein Kapitalindex für diese Unternehmen ermittelt werden.

verzeichneten einen Rückgang. Am stärksten internationalisiert war die Wienerberger AG mit 81%.

Die Anzahl der Börsennotierungen hat sich im Durchschnitt durch die Aufnahme von Listungen an deutschen Regionalbörsen zwar leicht erhöht auf knapp 3. Die Hälfte der Unternehmen war jedoch nur mehr an einer ausländischen Börse präsent. Insbesondere bei den beiden international bedeutenden Finanzplätzen SEAQ London und der NY Stock Exchange ergab sich eine eindeutige Verschiebung in Richtung ADR-Programm an der New Yorker Börse. Als einziges Unternehmen behielt die VA TECH AG beide Listungen bis zu ihrer Akquisition im Jahr 2005. Während im Jahr 2005 vier Unternehmen bereits nicht mehr an der SEAQ London präsent waren und nur ein Unternehmen aus dem ADR-Programm in NY ausgestiegen ist, nahmen drei Unternehmen das ADR-Programm in NY bis zum Jahr 2005 auf. Für diese Entwicklung wurden einerseits Kostengründe für die Aufrechterhaltung der Präsenz an zwei großen internationalen Finanzplätzen genannt aber auch das große Interesse internationaler Anleger über die NY Stock Exchange europäische Titel zu erwerben. Schließlich wurde die Präsenz am US-amerikanischen Kapitalmarkt finanzstrategisch bedeutsamer eingestuft. Die Zunahme an deutschen Regionalbörsen wurde zur Steigerung der Liquidität der Aktien unternommen, jedoch erfolgte in den Geschäftsberichten keine konsequente Nennung der kleinen Börsenplätze, was auf deren geringe Bedeutung für die Internationalisierung der Kapitaldimension des Unternehmens schließen lässt.

Im Gegensatz zum Jahr 1995 erfolgt in 2005 die Bilanzierung aller untersuchten Unternehmen nach internationalen Vorschriften, überwiegend nach IFRS/IAS. Damit werden alle Unternehmen einer EU-Regelung No. 1606/2002 aus dem Jahr 2002 gerecht, in der alle an EU-Börsen gelisteten Aktiengesellschaften verpflichtet sind, bis spätestens 2005 in Einklang mit International Financial Reporting Standards (IFRS) zu bilanzieren. Die Vorreiterrolle zur Umstellung nahmen die Energieversorgungsunternehmen ein, die bereits im Betrachtungsjahr 1995 einen hohen Kapitalindex aufwiesen und stellten die Bilanzierung in 1997 um. 1998 folgten Wienerberger AG, voestalpine AG und Böhler-Uddeholm AG. Der Großteil der Unternehmen stieg in den Jahren 1999 und 2000 um und Schlusslichter bildeten in 2002 die Porr AG und Constantia Packaging AG.

Der Kapitalindex für das Jahr 2005 ist in Abbildung 42 dargestellt. Für zwei Unternehmen war keine Aufschlüsselung der Aktionärsstruktur nach Inland und Ausland möglich, weshalb kein Index ermittelt werden konnte.

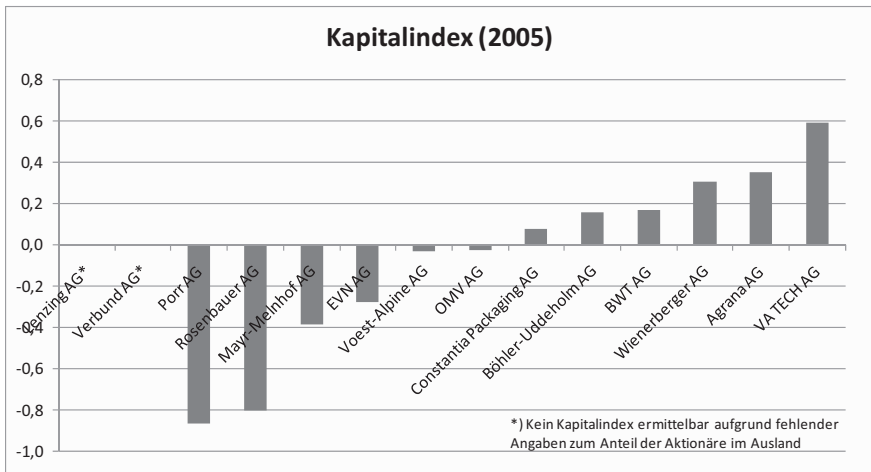


Abbildung 42: Kapitalindex in 2005

### 5.3.1.6 kombinierte Betrachtung von Real- und Kapitalindex im Jahr 2005

Die Kombination aus Real- und Kapitalindex der Unternehmen für das Jahr 2005<sup>1082</sup> ist in Abbildung 43 dargestellt. Fast die Hälfte der Unternehmen ist an beiden Dimensionen stark internationalisiert und befindet sich im oberen rechten Quadranten. Rosenbauer AG und Mayr-Melnhof AG weisen zwar eine hohe realwirtschaftliche Internationalisierung auf, sind jedoch in ihrer Eigentümerstruktur zu 75% und mehr österreichisch. Zudem ist Rosenbauer AG nur an der Wiener Börse gelistet. Eine niedrige realwirtschaftliche und kapitalmarktbezogene Internationalisierung haben im linken unteren Quadranten die Porr AG aufgrund einer in 2005 verstärkt auf den Inlandsmarkt ausgerichteten Geschäftstätigkeit sowie einer 100%igen inländischen Eigentümerstruktur und die EVN AG, welche sich nach vielen Jahren überwiegend inländischer Aktivität in den Anfängen der realwirtschaftlichen Internationalisierung befand. Für Verbund AG und Lenzing AG konnte für das Jahr 2005 aufgrund fehlender Aktionärsinformationen kein Kapitalindex ermittelt werden.

1082 Exklusiv ist die VA TECH AG mit Werten aus dem Jahr 2004 abgebildet.

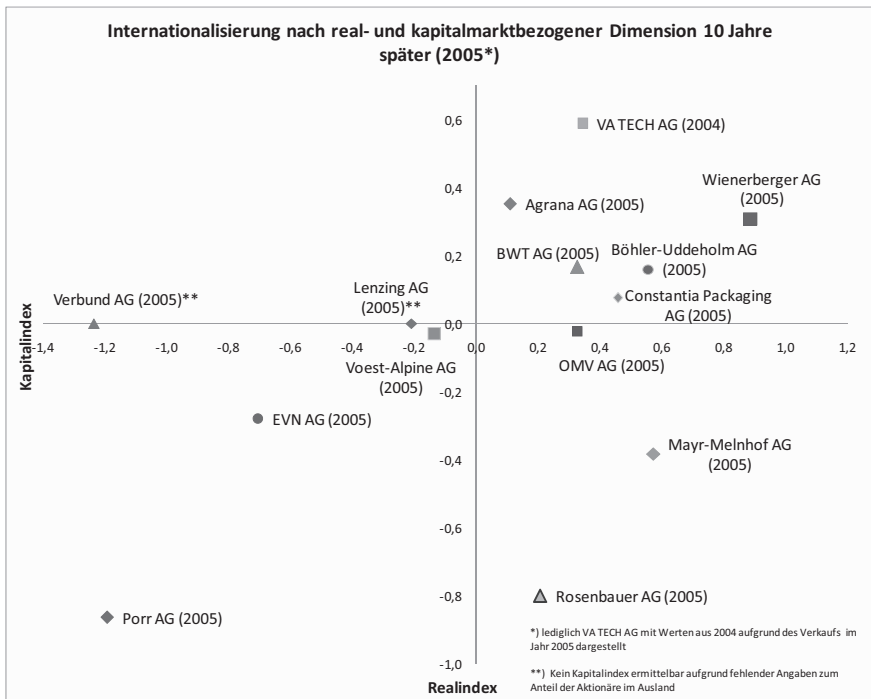


Abbildung 43: Internationalisierungsgrade im Jahr 2005

### 5.3.2 Entwicklungen der beiden Internationalisierungsdimensionen im Zeitablauf

Ein Ziel dieser Dissertation ist es, den Internationalisierungsprozess im Zeitablauf zu untersuchen. Die vorangehende Analyse hat wesentliche Veränderungen der Indikatoren des Realindex, nämlich des Anteils des Auslandsumsatzes, der Auslandsbeschäftigten, der Beteiligungen im Ausland und der geografische Streuung der Aktivitäten anhand von zwei zehn Jahre auseinanderliegenden Zeitpunkt aufgezeigt. Gleichzeitig wurde auch ein Vergleich der Indikatoren des Kapitalindex, nämlich des Anteiles ausländischer Aktionäre, der Anzahl der Notierungen an ausländischen Börsen sowie der Bilanzierungsstandards angestellt. Zusammenfassend konnte festgestellt werden, dass österreichische Unternehmen in diesen zehn Jahren insgesamt einen starken Anstieg ihrer Internationalität auf der realwirtschaftlichen Dimension verzeichnet haben. Dabei entwickelte sich der Auslandsmitarbeiteranteil im Durchschnitt überproportional im Vergleich

zum Auslandsumsatzanteil. Außerdem stiegen die Auslandsbeteiligungen um fast ein Viertel an, was die starke Rolle österreichischer Unternehmen bei Direktinvestitionen – insbesondere in Zentral- und Osteuropa – widerspiegelt. Die Analyse der Kapitaldimension hat gezeigt, dass v.a. schwach realwirtschaftlich internationalisierte Unternehmen aus der Energieversorgung eine hohe kapitalmarktbezogene Internationalisierung aufwiesen. Die Finanzplätze London und NY spielten für österreichische Unternehmen bereits in 1995 eine große Rolle, bis zum Jahr 2005 wurde jedoch der Schwerpunkt für die Ansprache internationaler Investoren nach NY gelegt.

### 5.3.2.1 Verlaufsanalyse der Internationalisierungsdimensionen nach Hassel et al.

Die Ergebnisse beziehen sich auf den Vergleich von zwei Stichpunktbetrachtungen, indem jeder einzelne Indikator der beiden Dimensionen nach Hassel et al. (2000a, b) zuerst separat und dann für den jeweiligen Zeitpunkt über die Unternehmen hinweg kombiniert betrachtet wurde. Eine Langzeitbetrachtung in Hinblick auf den Internationalisierungsprozess der kombinierten Indizes kann nur auf Einzelunternehmensebene erfolgen. Die Darstellung in einer Vierfeldermatrix wie in den Abbildungen 1 und 2 erfordert eine Standardisierung der Variablen jedes Datensatzes, was für eine Langzeitanalyse über die Zeitreihe eines Unternehmens gemacht wird.<sup>1083</sup> Für den Start dieser Prozessanalyse wird ebenfalls das Jahr 1995 als Referenzjahr herangezogen, da hier Datenreihen für alle Unternehmen und ein einheitlicher Startzeitpunkt für diese Betrachtung als sinnvoll erachtet wird.<sup>1084</sup>

Es werden folgende Hypothesen für die Analyse aufgestellt:

H1: Da Internationalisierung des Unternehmens in jedem Betrachtungsjahr durch ein Wertepaar aus Real- und Kapitalindex darstellbar ist, lässt sich aus der Entwicklung über die Untersuchungsperiode eine Verlaufsform in der Vierfeldermatrix charakterisieren.

---

<sup>1083</sup> Zur Berechnung der Indizes siehe genauer Abschnitt 5.3 sowie 2.4.4.

<sup>1084</sup> Siehe Anhang A1 sowie Tabelle 23 für die Datenverfügbarkeit pro Index.

H2: Über einen längeren Betrachtungszeitraum<sup>1085</sup> lassen sich ‚typische‘ Verlaufsformen identifizieren, die eine holistische Erfassung des Internationalisierungsprozesses ermöglichen.

Abbildung 44 illustriert das Analysevorhaben der prozessualen Betrachtung beider Dimensionen der Internationalisierung pro Unternehmen:

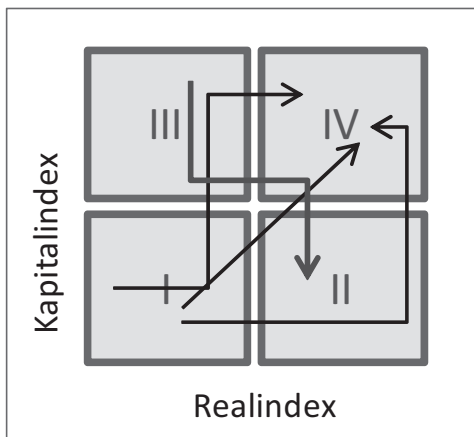


Abbildung 44: Verlaufsanalyse der Dimensionen der Internationalisierung nach Hassel et al. (2000)

Zur Charakterisierung der Verlaufsform wird die Bewegung in den vier Quadranten herangezogen. Jeder Quadrant besitzt folgende Eigenschaften:

- Qu. I:        niedrige real- und kapitalmarktbezogene Internationalisierung
- Qu. II:        hohe real- und niedrige kapitalmarktbezogene Internationalisierung
- Qu. III:       niedrige real- und hohe kapitalmarktbezogene Internationalisierung
- Qu. IV:        hohe real- und hohe kapitalmarktbezogene Internationalisierung

---

1085 Der Betrachtungszeitraum beginnt im Jahr 1995 aufgrund der Datenverfügbarkeit bzw. der Wahl eines einheitlichen Beginns, wo alle untersuchten Unternehmen an der Wiener Börse notierten. Dies war im Jahr 1995 der Fall.



Um die Internationalisierung anhand der beiden Dimensionen als Prozess zu analysieren, wurden die erhobenen Langzeitdaten in Abhängigkeit der Datenverfügbarkeit (siehe Tabelle 23) in einem Verlaufsdiagramm pro Unternehmen dargestellt.<sup>1086</sup>

Unternehmen	Realindex	Kapitalindex
OMV AG	✓	Ende per GJ 2005
Wienerberger AG	Dummy-Index in Jahren 1990-95 (Beschäftigte)	✓ (jedoch erst ab 1997)
EVN AG	✓	✓
Porr AG	✓	✓
Lenzing AG	Interpolation zw. 1995 und 97 sowie Dummy-Index in Jahren 1998-2003 (Beschäftigten)	keine Aufteilung des Streubesitzes vorhanden
Verbund AG	✓	keine Darstellung im Zeitablauf möglich, da nur max. 3 Datenpunkte verfügbar
Agrana AG	✓	
BWT AG	✓	
Mayr-Melnhof AG	✓	✓
VA TECH AG	✓	✓
Rosenbauer AG	✓	✓
Böhler-Uddeholm AG	✓	✓
Voest-Alpine AG	Interpolation zw. 2002 und 2005 (Beteiligungen)	✓
Constantia Packaging AG	✓	✓

Tabelle 23: Übersicht über Datenverfügbarkeit zur Berechnung der Real- und Kapitalindizes

### 5.3.2.2 Ergebnisse der Verlaufsanalyse der Internationalisierungsdimensionen

*Ad H1:* Da Internationalisierung des Unternehmens in jedem Betrachtungsjahr durch ein Wertepaar aus Real- und Kapitalindex darstellbar ist, lässt sich aus der Entwicklung über die Untersuchungsperiode eine Verlaufsform in der Vierfeldermatrix charakterisieren.

Die resultierenden Verlaufsformen sind unternehmensindividuell sehr verschieden, weil in dieser Darstellungsform sowohl die Dynamiken des Realindex,

<sup>1086</sup> Alle Grafiken sind im Anhang präsentiert (siehe A2).

als auch des Kapitalindex in einer Kurve zusammentreffen. Dadurch entstanden teils ‚geradlinige‘ Verläufe, denen eine inkrementelle Entwicklung beider Größen zugrunde lag als auch sehr sprunghafte Verläufe, die durch starke Veränderungen sowohl entlang der horizontalen als auch der vertikalen Achse gekennzeichnet sind. ‚Ausreißer‘ des Real- oder des Kapitalindex resultieren in Zacken der Kurve, was eine Charakterisierung zusätzlich erschwert. Eine Verlaufsform lässt sich demnach pro Unternehmen nur richtungsweisend ableiten.

Ad H2: Über einen längeren Betrachtungszeitraum<sup>1087</sup> lassen sich ‚typische‘ Verlaufsformen identifizieren, die eine holistische Erfassung des Internationalisierungsprozesses ermöglichen.

Aufgrund dieser individuellen Dynamiken und auch der relativ geringen Anzahl der verfügbaren Grafiken (vier Unternehmen mussten aufgrund fehlender Daten zur Aktionärsstruktur von der Verlaufsanalyse ausgenommen werden, da kein Kapitalindex berechnet werden konnte<sup>1088</sup>), sollen an dieser Stelle die aus der Empirie identifizierten Varianten vorgestellt werden. Die Darstellung stellt nicht auf Vollständigkeit ab, sondern soll wertvolle Anregungen für die weitere wissenschaftliche Befassung mit einer holistischen Betrachtung des Internationalisierungsprozesses in Langzeitstudien liefern und auch Ausgangspunkt für eine kritische Betrachtung des Kapitalindex sein. Die Verlaufsform basierend auf der realwirtschaftlichen Internationalisierung wird im Anschluss weiter analysiert und eine Charakterisierung herausgearbeitet.

Im Rahmen der Verlaufsanalyse konnten fünf unterschiedliche Varianten der Verlaufsform des Internationalisierungsprozesses inklusive eines Spezialfalles bzw. Kombination von Varianten (siehe Tabelle 24) gemessen anhand der Wertepaare von Real- und Kapitalindex pro Jahr empirisch identifiziert werden. Ergänzend ist noch Variante 3 dargestellt, die in der reinen Form nur theoretisch existiert und das Spiegelbild von Variante 1 ist. Diese Verlaufsform zeigte sich jedoch bei keinem der untersuchten Unternehmen. Die Varianten 1 bis 4 sind Basistypen. Zusätzlich wurden empirisch zwei Spezialfälle identifiziert. Der erste weist zu Beginn der Betrachtung eine rein kapitalmarktbezogene Internationalisierung bzw. De-Internationalisierung auf und geht danach über in eine Kombination von Variante 3 und Variante 2. Empirisch kann die Variante 3 demnach

---

<sup>1087</sup> Der Betrachtungszeitraum beginnt im Jahr 1995 aufgrund der Datenverfügbarkeit bzw. der Wahl eines einheitlichen Beginns, wo alle untersuchten Unternehmen an der Wiener Börse notierten. Dies war im Jahr 1995 der Fall.

<sup>1088</sup> Alle Grafiken sind im Anhang A2 verfügbar.

nur als Teilprozess des untersuchten Internationalisierungsprozesses im Betrachtungszeitraum während einer gewissen Zeitperiode abgegrenzt werden. Der zweite Fall zeigt eine hohe kapitalmarktbezogene Internationalität und Veränderungen im Internationalisierungsprozess hauptsächlich im realwirtschaftlichen Bereich. Die einzelnen Varianten sind wie folgt charakterisiert:

Varianten	Verlaufsform	Charakteristika
BASISVARIANTEN	V1 Qu. I -> III -> IV	Zuerst wird die kapitalmarktbezogene Internationalisierung vorangetrieben bevor auf relativ hohem Niveau des Kapitalindex die realwirtschaftliche Internationalisierung ansteigt.
	V2 Qu. I -> II -> IV	Die realwirtschaftliche Internationalisierung setzt zu Beginn ein, der Kapitalindex steigt bei relativ hohem Niveau des Realindex an.
	V3 Qu. III -> I -> II (-> IV)	Das Unternehmen war zu Beginn des Betrachtungszeitraumes am stärksten kapitalmarktbezogen internationalisiert. Der Kapitalindex sank aber bevor die realwirtschaftliche Internationalisierung anstieg. Eine Weiterentwicklung in Qu. IV wäre theoretisch möglich. Dieser Fall konnte bei den untersuchten Unternehmen in seiner reinen Form nicht bestätigt werden.
	V4 Qu. III -> IV -> II	Die kapitalmarktbezogene Internationalisierung blieb bei ansteigender realwirtschaftlicher Internationalisierung auf hohem Niveau bevor sie gegen Ende des Betrachtungszeitraumes sank.
SPEZIALFÄLLE bzw. KOMBINATIONEN	S1 Qu. I -> III -> I -> II -> IV	Zu Beginn wurde der Fokus auf die kapitalmarktbezogene Internationalisierung gelegt. Es erfolgte eine kapitalmarktbezogene De-Internationalisierungsphase bevor die realwirtschaftliche Internationalisierung anstieg.
	S2 Qu. III -> IV -> III -> IV	Das Unternehmen war zu Beginn des Betrachtungszeitraumes stark kapitalmarktbezogen internationalisiert. Der Fokus lag auf der realwirtschaftlichen Internationalisierung, der eine Phase der De-Internationalisierung folgte. Am Ende des Betrachtungszeitraumes befanden sich sowohl Real- als auch Kapitalindex auf hohem Niveau.

Tabelle 24: Charakterisierung der identifizierten Verlaufsformen des holistischen Internationalisierungsprozesses

Abbildung 45 illustriert die identifizierten Verlaufsformen des holistisch betrachteten Internationalisierungsprozesses und die Verlaufsformen sind in Anhang A2 für die einzelnen Unternehmen dargestellt.<sup>1089</sup>

1089 Natürlich würde man erwarten dass in Anlehnung an den Spezialfall 2 auch ein entsprechender Spezialfall mit niedriger kapitalmarktbezogener Internationalisierung und Veränderungen der realwirtschaftlichen Internationalisierung vorliegt, was einer Bewegung in den Quadranten 1 und 2 entsprechen würde. Dieser Spezialfall ist in diesen untersuchten Unternehmen nicht vorgekommen.

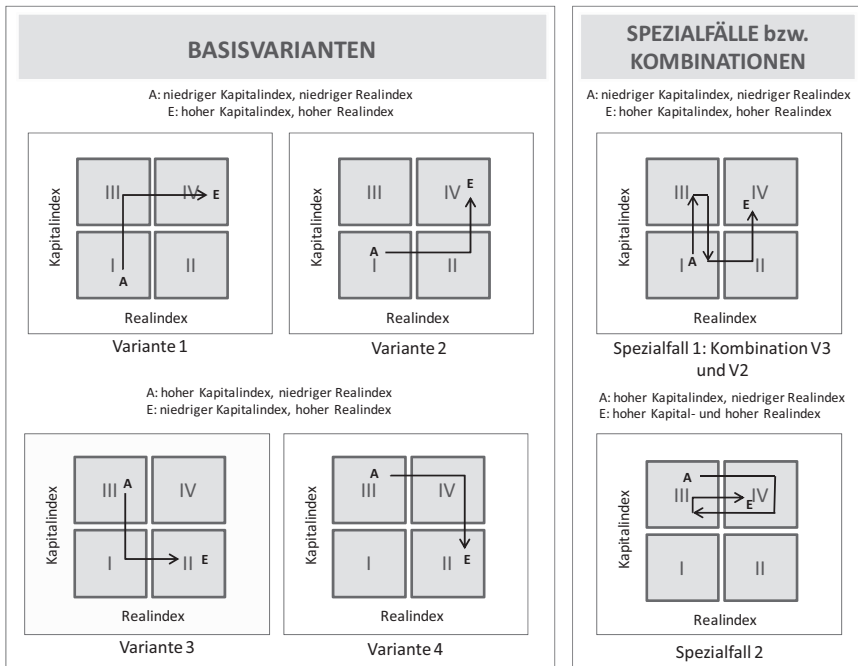


Abbildung 45: identifizierte Verlaufsformen des Internationalisierungsprozesses

Aufgrund der Dynamik des Untersuchungsgegenstandes und die holistische Betrachtung eines Phänomens durch zwei Dimensionen ist keine vollständige Erfassung von empirisch auftretenden Verlaufsformen möglich. Insbesondere können sprunghafte Entwicklungen im realwirtschaftlichen Prozess, signifikante Veränderungen in der Kapitalmarktorientierung oder bei beiden Indizes gleichzeitig auftreten, was eine graphische Analyse erschwert und Ergebnisse nur schwer zu verallgemeinern sind. Grundsätzliche Verlaufsformen, welche unterschiedliche Schwerpunkte der Unternehmen im Internationalisierungsprozess insgesamt sowie einzelner Teilbereiche herauskristallisieren, sind hingegen auch im Zusammenspiel dieser zwei Dimensionen der Internationalisierung möglich. Die Verlaufsformen in den Quadranten sind immer in Abhängigkeit des betrachteten Zeitfensters zu analysieren, was insbesondere durch die mögliche Kombination von Basisvarianten im Zeitablauf bzw. das Auftreten von Spezialfällen unterstrichen wird.

Die Analyse zeigt jedoch, dass die Kombination dieser beiden Größen in einer Langzeitbetrachtung aufgrund des sehr geringen Zusammenhangs zwischen den zwei Dimensionen<sup>1090</sup> und der damit resultierenden teils ‚willkürlichen‘ Bewegungen des Kurvenverlaufes zu keinen greifbaren Erkenntnissen, was den Internationalisierungsprozess eines Unternehmens anbelangt, führt.

### **5.3.3 Kritische Würdigung der Internationalisierungsdimensionen nach Hassel et al.**

Die beiden Internationalisierungsdimensionen nach Hassel et al. sollen in diesem Abschnitt einer kritischen Würdigung unterzogen werden. Daran anschließend und unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Verlaufsanalyse des holistischen Internationalisierungsprozesses werden Schlussfolgerungen für diese Arbeit und die weitere Vorgangsweise getroffen.

Positiv hervorzuheben ist, dass Hassel et al. die Internationalisierung als multidimensionales Phänomen auffassen und zu zwei gänzlich verschiedenen Dimensionen, nämlich der realwirtschaftlichen und der kapitalmarktbezogenen Dimension, verdichten. Zudem werden hohe Korrelationen zwischen den einzelnen Indikatoren der jeweiligen Dimension festgestellt, was die Bildung der beiden Indizes empirisch begründet.<sup>1091</sup> Der Ansatz zeichnet sich darüber hinaus dadurch aus, dass die Kapitaldimension im Zusammenhang mit Internationalisierung erstmalig explizit in ein Messkonzept integriert wurde und somit eine kombinierte Darstellung der realwirtschaftlichen und kapitalmarktbezogenen Seite der Internationalisierung präsentiert wurde. Während die Ableitung der Indikatoren des Realindex aus existierender Literatur bzw. bestehenden Indizes (UNCTAD, Ietto-Gilles Index, etc.) erfolgt<sup>1092</sup>, führen die Autoren die Indikatoren den Kapitalindex mit seinen drei Indikatoren ausländischer Anteil am Aktienbesitz, Zahl der Notierungen an ausländischen Börsen und Bilanzierungsstandard neu in die Internationalisierungsprozessliteratur ein. Damit leisten sie einen wesentlichen Beitrag zur holistischen Betrachtung dieses Phänomens, da der Real- und Kapitalindex jeweils unterschiedliche Aspekte der Internationalisie-

---

1090 Während bei den beiden Indizes die Korrelationen zwischen ihnen und ihren konstituierenden Variablen jeweils sehr hoch sind, messen Real- und Kapitalindex zwei unterschiedliche Dimensionen, sprich der statistische Zusammenhang zwischen ihnen fällt deutlich geringer aus. (Vgl. Hassel et al. (2000b), S. 511).

1091 Vgl. Hassel et al. (2000a), S. 17 und Hassel et al. (2000b), S. 717.

1092 Vgl. Hassel et al. (2000b), S. 10f. und Hassel et al. (2000a), S. 3f. sowie siehe Abschnitt 2.4.3.

rung messen und auch unterschiedliche Verläufe und Dynamiken aufweisen. Beide Indizes sind v.a. extern orientiert, was einerseits Stakeholdern, etwa Analysten oder Wissenschaftlern, die Betrachtung des Internationalisierungsprozesses ermöglicht, jedoch andererseits dem Management des Unternehmens keine unmittelbaren Handlungsempfehlungen ableiten lässt.

Die Datengrundlage der sechs Indikatoren sind die publizierten Geschäftsberichte der Unternehmen, sowie bei Hassel et al. auch Datenbanken<sup>1093</sup>, welche einige bereits erwähnte signifikante Limitationen<sup>1094</sup> in Bezug auf die Datenverfügbarkeit in Geschäftsberichten, insbesondere zur Aktionärsstruktur, für eine Langzeitanalyse aufweisen. Die Erhebungsmethode aus Geschäftsberichten ist für umfassende quantitative Analyse nicht effizient, was die potentielle Anwendbarkeit für größere Forschungsprojekte schmälert. Die beiden Indizes sind in der Berechnung von Hassel et al. nicht geeignet, um die Internationalisierung unternehmensübergreifend als Prozessphänomen zu analysieren. Dies liegt darin begründet, dass die von Hassel et al. durchgeführte z-Transformation der Variablen immer über die gesamte Stichprobe geschieht, wodurch die transformierten Werte nicht über mehrere Jahre hinweg verglichen werden können auch wenn die Stichprobe dieselbe bleibt. Aussagekräftig wäre das nur, wenn es sich um eine Analyse einer spezifischen Branche handelt. Studien wie die vorliegende, die eine Auswahl von Unternehmen eines Landes zum Thema haben, scheitern hierbei.

Schließlich soll im Besonderen der Kapitalindex als neue Messgröße kritisch betrachtet werden. Den Indikatoren des Kapitalindex mangelt es einerseits an theoretischer Fundierung<sup>1095</sup> sowie andererseits an der konkreten Zielsetzung, die mit der Messung der Ausrichtung des Unternehmens auf internationale Kapitalmärkte verfolgt werden soll. Was etwa impliziert ein hoher Wert des Kapitalindex? Schlichtweg eine stärkere Orientierung an internationale bzw. US-amerikanische Verhältnisse oder sollten aus dem Kapitalindex etwa auch Aspekte der internationalen Finanzierung oder der Finanzierungsstrukturen des Unter-

---

1093 U.a. wurden Berichte der deutschen Monopolkommission, nicht veröffentlichte Daten der Monopolkommission sowie eine Zusammenstellung der Forschungsgemeinschaft FAST e.V. in Berlin für die Datenerhebung herangezogen (vgl. Hassel et al. (2000b), S. 11).

1094 Siehe genauer Abschnitt 5.2.3.

1095 Der Kapitalindex wird lediglich im Kontext der Corporate Governance Forschung genannt, welche konstatiert, dass institutionelle Einflüsse die Eigentümerstruktur und die Unternehmensfinanzierung beeinflusst (vgl. Hassel et al. (2000b), S. 8 unter Referenz auf Pedersen/Thomsen (1997) und La Porta et al. (1998)).

nehmens herauszulesen sein? Der Kapitalindex misst somit nur eine sehr spezielle Dimension der Internationalisierung, nämlich die kapitalmarktbezogene Internationalisierung und gibt das Ausmaß der Kapitalmarktorientierung des Unternehmens (Fokussierung auf Investoren) an. Es können keine Aussagen zur Internationalisierung der Finanzierung bzw. der Finanzierungsstrukturen abgeleitet werden. Zur Verfeinerung dieser Größe bedarf es jedenfalls noch weiteren Forschungen, die jedoch im Rahmen dieser Arbeit nicht angestoßen werden.

Die gewählten Indikatoren des Kapitalindex sind jeweils unterschiedlich skaliert bzw. unterliegen gänzlich unterschiedlichen Veränderungsintensitäten, was die Interpretation von Veränderungen beeinträchtigt. Die einzelnen Indikatoren sind auch in sehr unterschiedlichem Ausmaß vom Management direkt beeinflussbar. Die Bilanzierungsstandards gehen als Variable mit den Ausprägungen 0 für national und 1 für international und die Börsennotierungen im Ausland mit ihrer Anzahl in den Index ein. Beide Kenngrößen verändern sich nicht jährlich. Die Aktionärsstruktur hingegen ist eine kontinuierlich schwankende Größe, die mit einer Stichtagserhebung oder einem Durchschnittswert in den Geschäftsbericht Eingang findet. Zusätzlich zur Problematik, dass der Streubesitz oft nicht nach In- und Auslandsbesitz aufgeschlüsselt wird, ist dieser Indikator um ein Vielfaches dynamischer als die anderen beiden Komponenten des Kapitalindex und unterliegt logisch nicht deduzierbaren bzw. vom Management nicht beeinflussbaren Schwankungen. Veränderungen in der Aktionärsstruktur führen demnach zu einer ‚überzeichneten‘ Dynamik der Verlaufsform im Zeitablauf, die folglich keine schlüssige Typologisierung oder Verlaufsanalyse ermöglichen. Aus der Darstellung in der Vierfeldermatrix können folglich keine konkreten Handlungsempfehlungen für die weitere Internationalisierung eines Unternehmens abgeleitet werden. Die kombinierte Betrachtung ist nur sehr eingeschränkt aussagekräftig und die identifizierten Varianten sind nur über einen sehr langen Beobachtungszeitraum und in Abhängigkeit des gewählten Zeitfensters aussagekräftig. Wird dies nicht berücksichtigt, so sind der Vielfalt der resultierenden Varianten bei kurzfristigen Schwankungen der Aktionärsstruktur und damit des Kapitalindex wenig Grenzen gesetzt.

### **5.3.4 Schlussfolgerungen**

Im Rahmen dieser Arbeit soll aus oben angeführter Kritik an den Indizes von Hassel et al. kein erneuter Ansatz zur Bildung eines multidimensionalen Index folgen. Der Schwerpunkt der Betrachtung wird stattdessen auf die Erklärung des realwirtschaftlichen Internationalisierungsprozessverlaufes gelegt und es wird

der Versuch unternommen, unterschiedliche Verlaufsformen zu identifizieren. Die Kapitalseite wird nicht wie bei Hassel et al. über einen kapitalmarktbezogenen Index abgebildet, sondern durch die Hinzunahme einer finanzstrategischen Kennzahl in die Betrachtung des realwirtschaftlichen Internationalisierungsprozesses. Damit wird eine Integration von realwirtschaftlichen und finanzstrategischen Größen angestrebt, die zu einem besseren Verständnis des Internationalisierungsprozesses der Unternehmen führen soll. Der realwirtschaftliche Internationalisierungsprozess ist durch einen erhöhten Kapitalbedarf im Anlage- und Umlaufvermögen geprägt. Ein umfassendes Verständnis des schrittweisen bzw. sprunghaften Internationalisierungsprozesses erfordert die Einbeziehung der Finanzierungsdimension (eine Wachstumsstrategie muss auch finanziert werden).<sup>1096</sup> In der umgekehrten Betrachtungsweise bestimmt aber auch die jeweilige Finanzierungsstruktur in der Zusammensetzung von Eigen- und Fremdkapital die Wachstumsmöglichkeiten und damit weitere Kapitalbindungen im Anlage- und Umlaufvermögen (siehe Abbildung 46).



Abbildung 46: Interdependenz von Internationalisierungsprozess und Finanzierungsstruktur

Der realwirtschaftliche Internationalisierungsprozess wird durch den Verlauf des Realindex abgebildet. Diesem widmet sich in Folge Abschnitt 5.4. Für die finanzwirtschaftliche Seite, die in Abschnitt 5.5 untersucht wird, wird die Kenngröße ‚Gearing‘<sup>1097</sup> herangezogen, die die Unternehmen in ihren Geschäftsberichten veröffentlichen.<sup>1098</sup>

## 5.4 Verlaufsformen der realwirtschaftlichen Internationalisierung

In Abschnitt 5.4 wird zuerst der realwirtschaftliche Internationalisierungsprozess analysiert und auf das Auftreten von verschiedenen Verlaufsformen hin untersucht. Zu den einzelnen Charakteristika der Verlaufsform werden Hypothesen

<sup>1096</sup> Siehe Abschnitt 4.2.1.

<sup>1097</sup> Siehe Abschnitt 4.2.3.

<sup>1098</sup> Falls Unternehmen das Gearing nicht explizit in den Geschäftsberichten anführen, so wurde die Kennzahl aus den Angaben der Unternehmen berechnet.



formuliert, die in der Folge einer Überprüfung unterzogen werden. Danach werden die herausgearbeiteten Verlaufsformen auf die von Kutschker in der Theorie identifizierten Phasen Evolution, Episode und Epoche<sup>1099</sup> hin beleuchtet, womit eine Operationalisierung des ‚3-E-Modells‘ unternommen wird. Schließlich werden die Hypothesen mit den jeweiligen Ergebnissen in Abschnitt 5.4.8 zusammenfassend dargestellt und die Conclusio der vorliegenden Analyse abgeleitet.

Die Identifizierung von internationalen Epochen haben sich in einer empirischen Studie Eckert/Mayrhofer (2005) zur Zielsetzung gesetzt. Die Autoren befassten sich mit der Thematik jedoch qualitativ in Form einer Fallstudie mit Langzeitbetrachtung eines Unternehmens, nämlich der deutsch-französischen Hoechst/Avantis Gruppe.<sup>1100</sup> Sie nahmen keine Operationalisierung des Prozessmodells vor, dafür ermöglichte die intensive qualitative Auseinandersetzung mit der Fallstudie das Aufzeigen von Hintergründen für Internationalisierungsschritte, insbesondere für Epochen. Die Autoren konstatieren, dass weitere empirische Validierungen des ‚3-E-Konzeptes‘ erforderlich sind, insbesondere um die Art der Internationalisierungsprozesse und die Beziehungen zwischen inkrementeller und sprunghafter Internationalisierung besser verstehen zu können.<sup>1101</sup>

Die realwirtschaftliche Internationalisierung wird gemessen durch einen Index, im Folgenden als ‚Realindex‘ tituiert, welcher als Mittelwert der Variablen Anteil des Auslandsumsatzes (AU%), Anteil der Mitarbeiter im Ausland (AM%) und Anteil der Auslandsbeteiligungen (AB%) ermittelt wird.

$$\text{Realindex} = (\text{AU\%} + \text{AM\%} + \text{AB\%}) / 3$$

AU% ... Anteil des Auslandsumsatzes

AM% ... Anteil der Mitarbeiter im Ausland

AB% ... Anteil der Auslandsbeteiligungen

Die Indikatoren des Realindex entsprechen – mit Ausnahme der in Abschnitt 5.3.1.1 bereits erwähnten Abweichung in der Erfassung der regionalen Streuung der Aktivitäten – der Berechnungslogik von Hassel et al. (2000a, b).<sup>1102</sup>

---

1099 Siehe dazu Abschnitt 3.7 sowie vgl. Kutschker et al. (1997), S. 107.

1100 Vgl. Eckert/Mayrhofer (2005), S. 212ff.

1101 Vgl. Eckert/Mayrhofer (2005), S. 222.

1102 Von der z-Transformation der Daten des Realindex wird abgesehen, da alle drei Variablen gleich skaliert sind und somit keiner Standardisierung bedürfen. Zudem ist eine Interpretation der Daten erleichtert.

Im Rahmen dieser Arbeit wird der Forderung nach einer Langzeitbetrachtung des Internationalisierungsprozesses durch die Analyse der Internationalisierung der österreichischen börsennotierten Unternehmen seit 1990 bzw. ihren jeweiligen Erstnotizen an der Wiener Börse bis spätestens 1995 nachgekommen. Fünf Charakteristika werden herangezogen, um die Verlaufsformen der realwirtschaftlichen Internationalisierung zu charakterisieren. Diese stellen auch gleichzeitig die Struktur des Kapitels 6.4 dar und gestalten sich folgendermaßen:

Ausgangsniveau des unternehmensspezifisch ersten Betrachtungsjahres des Internationalisierungsprozesses sowie des Referenzjahres 1994

Erreichtes Niveau der Internationalität am Ende des Betrachtungszeitraumes im Jahr 2007<sup>1103</sup>

Veränderungsintensität (= durchschnittliche Veränderung der Internationalität pro Jahr)

Zusammenhang von Ausgangsniveau und Veränderungsintensität  
Dynamik der Veränderung:

„Fläche“ unter- und oberhalb der linearen Entwicklung und

Quadrierte Abweichungen

Anschließend wird in Abschnitt 5.4.6 der Versuch unternommen, die Phasen evolutionär, episodisch und epochal in Anlehnung an Kutschker's ‚3-E-Modell‘ zu identifizieren. Diese werden um eine differenziertere Betrachtung von ‚episodisch‘ ergänzt, die auch eine Phase der De-Internationalisierung sein kann. Abschnitt 5.4.7 fasst die Ergebnisse der Verlaufsanalyse des realwirtschaftlichen Internationalisierungsprozesses zusammen.

## **5.4.1 Ausgangsniveau des Internationalisierungsprozesses**

Das Ausgangsniveau der Internationalisierung wird unternehmensindividuell betrachtet, da es sich bei dieser Analyse nicht um einen Vergleich zwischen Un-

---

<sup>1103</sup> Das Ende des Betrachtungszeitraumes ist für alle Unternehmen mit Ausnahme der VA TECH AG und der Böhler-Uddeholm AG, die im Jahr 2005 bzw. 2006 akquiriert worden und seitdem nicht mehr als eigenständige börsennotierte Unternehmen bestanden. Für nähere Details siehe Anhang A 1.

ternehmen handelt, sondern der Untersuchungsgegenstand der Internationalisierungsprozess im Zeitablauf ist. Damit bleibt die maximal mögliche Betrachtungsperiode erhalten, wodurch v.a. für die Unternehmen, für die Daten seit 1990 verfügbar sind, eine längere Zeitperiode für die Operationalisierung des Kutschker'schen ‚3-E-Modells‘, welches auf einen möglichst langen Betrachtungshorizont zur Identifikation unterschiedlicher Phasen der Internationalisierung abstellt, zur Verfügung steht. Damit können mit einem Betrachtungszeitraum von maximal 17 Jahren umfassende Langzeitanalysen gemacht werden. Um dennoch einen Vergleich bzw. verallgemeinernde Aussagen zu ermöglichen, werden für die Unternehmen, die bereits ab 1990 Werte aufweisen, zusätzlich die Daten aus dem Jahr 1994 präsentiert.

Die Ausgangsniveaus der Internationalisierung der untersuchten Unternehmen wurden in vier Klassen unterteilt. Ein Realindexwert von 0%-25% bedeutet schwach internationalisiert, 25%-50% mittel, 50%-75% stark und über 75% sehr stark internationalisiert zu Beginn des Betrachtungszeitraumes (siehe Abbildung 47). Schwach internationalisiert waren die Unternehmen der Energieversorgungsbranche – sowohl im Jahr 1990 als auch im Vergleichsjahr 1994 – und die Porr AG mit einem Realindexwert von 24%. Die OMV AG war in 1990 noch am unteren Ende der Gruppe der mittel internationalisierten Unternehmen, konnte innerhalb von vier Jahren die Internationalität um +10 Prozentpunkte ausbauen. Die Agrana AG und die voestalpine AG waren mit 34% bzw. 35% ebenfalls im mittleren Bereich vertreten. Die Wienerberger AG befand sich bereits im Jahr 1990 in dieser Gruppe, wobei die Internationalisierung bis zum Vergleichsjahr 1994 bereits auf 70% angestiegen war, wodurch sich das Unternehmen an höchster Stelle der Klasse der stark internationalisierten befand. Das Unternehmen hat die Internationalität innerhalb von 4 Jahren von 35% auf 70% verdoppelt. Stark internationalisiert waren zum jeweiligen Gang an die Wiener Börse die VA TECH AG, Rosenbauer AG und BWT AG in 1992 und im Referenzjahr 1994 sowie die Lenzing AG<sup>1104</sup>. Mayr-Melnhof AG, Constantia Packaging AG und Böhler-Uddeholm AG gingen als sehr stark internationalisierte Unternehmen in 1994 bzw. 1995 an die Wiener Börse, was auch das Ausgangsniveau der Betrachtung der Internationalisierungsprozesse darstellt.

---

1104 Die Lenzing AG konnte erst ab dem Jahr 1994 Geschäftsberichte für die vorliegende Analyse zur Verfügung stellen. Zur Datenverfügbarkeit siehe im Anhang A1.

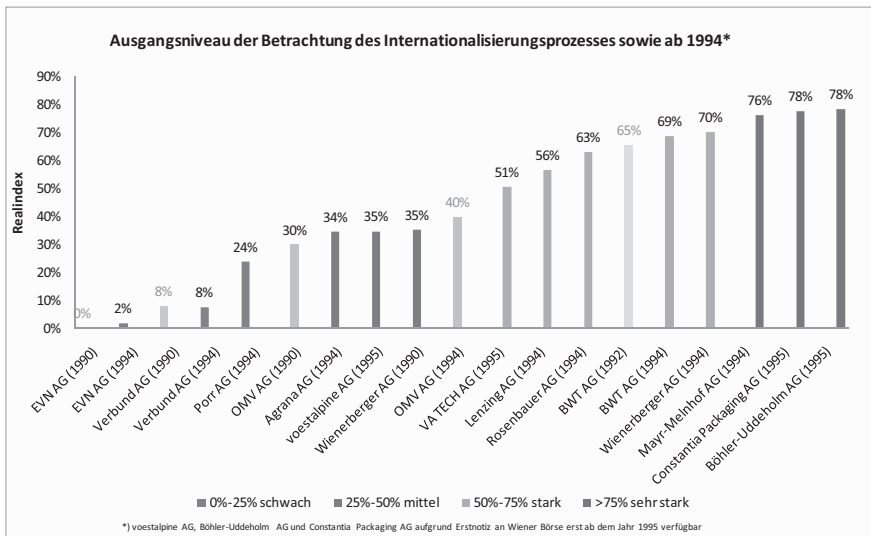


Abbildung 47: unternehmensspezifisches Ausgangsniveau der Internationalisierung

Interessant ist, dass die untersuchten österreichischen Unternehmen zu Beginn der Betrachtung ihrer unternehmensspezifischen Internationalisierung, aber auch unter Berücksichtigung des Vergleichsjahres 1994, Vertreter in allen Klassen der Internationalität aufweisen konnten. Fünf Unternehmen konnten bereits ab Anfang der 90er Jahre analysiert werden, davon verzeichneten die OMV AG und die Wienerberger AG den größten Anstieg ihrer Internationalisierung, während die EVN AG und Verbund AG weiterhin vorwiegend auf den inländischen Markt fokussiert waren. BWT AG war im Jahr 1992 bereits stark internationalisiert, der Realindex stieg bis 1994 weiter an.

## 5.4.2 Niveau der Internationalisierung am Ende des Betrachtungszeitraumes

In diesem Abschnitt wird das Niveau der Internationalisierung am Ende des Betrachtungszeitraumes analysiert (siehe Abbildung 48), welches für alle Unternehmen das Jahr 2007 darstellt ausgenommen der beiden vor 2007 akquirierten Unternehmen, nämlich der VA TECH AG und der Böhler-Uddeholm AG, welche im Jahr 2005 bzw. 2007 nicht mehr als eigenständige Unternehmen an der Wiener Börse gelistet waren. Da jeweils ein Zeitraum von mehr als 10 Jahren

betrachtet werden kann, sollen diese Unternehmen mit der erwähnten Einschränkung trotzdem Eingang in vorliegende Betrachtung finden.

Die Einteilung der Klassen entspricht derjenigen der Analyse des Ausgangsniveaus. Am Ende des Betrachtungszeitraumes befand sich jedoch kein einziges Unternehmen mehr in der Gruppe der schwach internationalisierten Unternehmen unter 25%. Lediglich die Porr AG, bei der etwa ein Drittel der Umsätze, Mitarbeiter sowie Beteiligungen im Ausland liegen, sowie die Verbund AG, die zwar mehr als die Hälfte ihrer Umsätze im Ausland tätigt aber 95% der Mitarbeiter im Inland beschäftigt, waren mittel internationalisiert. Die EVN AG hat sich von einem Realindexwert von 0% in 1990 bzw. 2% im Jahr 1994 auf 55% gesteigert und rangiert in der Gruppe der stark internationalisierten Unternehmen in Österreich. Mehr als die Hälfte ihrer Beteiligungen sind im Ausland und 75% der Mitarbeiter. Der Realindex der OMV AG hat sich ebenfalls signifikant verändert und lag in 2007 bei 71% verglichen mit dem Jahr 1990 von 30% bzw. 1994 von 40%. Dieser Wert ist geprägt durch einen überdurchschnittlich hohen Anteil der Mitarbeiter im Ausland von 89%. Eine Verbesserung von einer Klasse in die Gruppe der stark internationalisierten Unternehmen haben die voestalpine AG und die Agrana AG erzielt. Im Zeitraum von 12 bzw. 13 Jahren hat sich ihre Internationalität mehr als verdoppelt. Die Lenzing AG war in 1994 bereits stark internationalisiert. Der Realindex verbesserte sich bis 2007 um 12 Prozentpunkte auf 68%, wodurch sich die Lenzing AG weiterhin in der Klasse der stark internationalisierten Unternehmen befand.

Waren zu Beginn des Betrachtungszeitraumes nur drei Unternehmen sehr stark internationalisiert, so hat diese Gruppe den größten Zuwachs erhalten und beinhaltete im Jahr 2007 (bzw. mit VA TECH AG in 2004 und Böhler-Uddeholm AG in 2006) die Hälfte der untersuchten Unternehmen. Den stärksten Anstieg im Realindex verzeichnete die Wienerberger AG und erreichte ein Niveau der Internationalität von 94%. Verglichen mit dem Referenzjahr 1994 betrug dies eine Steigerung von +34 Prozentpunkte. Auch die anderen Unternehmen der Anfangs stark internationalisierten Gruppe (mit Ausnahme der Lenzing AG) übertrafen die 75%-Marke im Jahr 2007. Die bereits zu Beginn des Betrachtungszeitraumes in dieser Gruppe befindlichen Unternehmen, nämlich die Mayr-Melnhof AG, die Constantia-Packaging AG und die Böhler-Uddeholm AG, behielten nicht nur ihre starke Internationalisierung bei, d.h. im Jahr 2007 ist keine De-Internationalisierung zu verzeichnen, und erhöhten ihre Internationalität um weitere 7-8 Prozentpunkte.

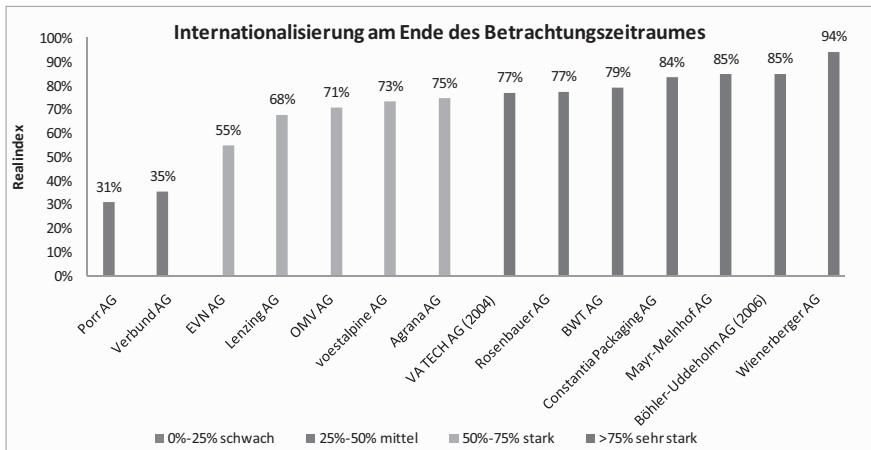


Abbildung 48: Niveau der Internationalisierung am Ende des Betrachtungszeitraumes

Zusammenfassend zeigt die Analyse der Internationalität am Ende des Betrachtungszeitraumes, dass 85% der untersuchten österreichischen Unternehmen stark bis sehr stark internationalisiert sind und sie signifikante Veränderungen seit Anfang der 90er Jahre durchlaufen haben. Die Veränderungsintensität war jeweils eine andere, sodass trotz erhöhter Internationalität entweder die Gruppenzugehörigkeit aufrecht blieb, um eine Stufe oder gar um mehrere Stufen erhöht wurde.

Aus der Betrachtung von Anfangs- und Endzeitpunkt des Internationalisierungsprozesses der untersuchten Unternehmen lassen sich für die Verlaufsformen folgende Hypothesen aufstellen:

H3.1: das Ausgangsniveau der Internationalisierung trägt wesentlich zum potentiell weiteren Verlauf des Internationalisierungsprozesses bei. Sprunghafte Anstiege werden tendenziell bei niedrigerem, inkrementelle Anstiege bei höherem Ausgangsniveau des Realindex erwartet.

H3.2: Dies wird durch einen inversen Zusammenhang zwischen Ausgangsniveau und Veränderungsintensität ausgedrückt.

H4: abhängig vom Ausgangsniveau wird das erreichte Niveau der Internationalität am Ende des Betrachtungszeitraumes in 2007<sup>1105</sup> durch die Veränderungsintensität bestimmt.

H5.1: unterschiedliche Veränderungsintensitäten implizieren eine unterschiedliche Dynamik des Prozesses. Je höher die Veränderungsintensität ist, desto sprunghafter verläuft der Internationalisierungsprozess. Je geringer die Veränderungsintensität ist, desto evolutionärer verläuft der Internationalisierungsprozess.

H5.2: die Art der Verlaufsform wird über die Dynamik der Veränderungen charakterisiert und ist im Wesentlichen unabhängig vom Ausgangsniveau.

H6: Anhand der Verlaufsform sind unterschiedliche Phasen in Anlehnung an Kutschker identifizierbar, insbesondere evolutionäre Internationalisierungsprozesse und Episoden der Internationalisierung (Operationalisierung des „3-E-Modells“<sup>1106</sup>).

### 5.4.3 Veränderungsintensität

Die Intensität der Veränderung wird gemessen anhand der durchschnittlichen Veränderung des Realindexes pro Jahr und entspricht somit der Steigung des zugrundeliegenden linearen Verlaufs zwischen Ausgangsniveau und Ende des Betrachtungszeitraumes. Die Veränderungsintensität wurde ebenfalls in vier Klassen unterteilt: <1%pkte. schwach, 1%-2%pkte. mittel, 2%-3%pkte. stark und >3%pkte. sehr stark. Die Unternehmen wurden sowohl über ihren gesamten Beobachtungszeitraum dargestellt als auch der Vergleichswert für das Referenzjahr 1994 für diejenigen Unternehmen, deren Datenreihe länger zurückreicht.<sup>1107</sup> Die Ergebnisse sind in Abbildung 49 dargestellt.

---

1105 Zu den Ausnahmen siehe Anfang des Abschnitts 5.4.2.

1106 Für die Betrachtung von Internationalisierungsepochen ist ein sehr langer Zeitraum von mehreren Jahrzehnten erforderlich, da Epochen tiefgreifende Veränderungen der Organisation bewirken. Zudem beinhalten sie mehrere Episoden, womit eine rein grafische Abgrenzung methodisch nicht hinreichend wäre. Eine Epochenabgrenzung wird deshalb im Rahmen dieser Arbeit nicht versucht.

1107 Die drei Unternehmen, Constantia Packaging AG, Böhler-Uddeholm AG und voestalpine AG, die erst im Jahr 1995 an die Wiener Börse gegangen sind, sind separat gekennzeichnet.

Die Analyse zeigt, dass die Gruppe der schwachen Veränderungsintensität ca. 40% der Unternehmen umfasst. Die BWT AG ist sowohl im längeren Betrachtungszeitraum ab 1992, als auch ab 1994 vertreten. Mit Ausnahme der Porr AG sind nur zu Beginn der Betrachtung stark bzw. sehr stark internationalisierte Unternehmen in dieser Gruppe vertreten.

Betrachtet man das andere Extrem, die sehr starke Veränderungsintensität, so sind mit der EVN AG (1990 und 1994), der Wienerberger AG ab 1990 anfänglich schwach und mit Agrana AG und voestalpine AG mittel internationalisierte Unternehmen vertreten.

Die Wienerberger AG, die im Jahr 1994 bereits in der Gruppe der stark internationalisierten Unternehmen war, liegt nun in der Analyse der Veränderungsintensität in der mittleren Gruppe. Die Vertreter der mittleren und starken Veränderungsintensität entstammen aus ganz unterschiedlichen Ausgangsniveaus, was die Hypothese H3.2 des inversen Zusammenhangs zwischen Ausgangsniveau und Veränderungsintensität nicht unterstützt.<sup>1108</sup>

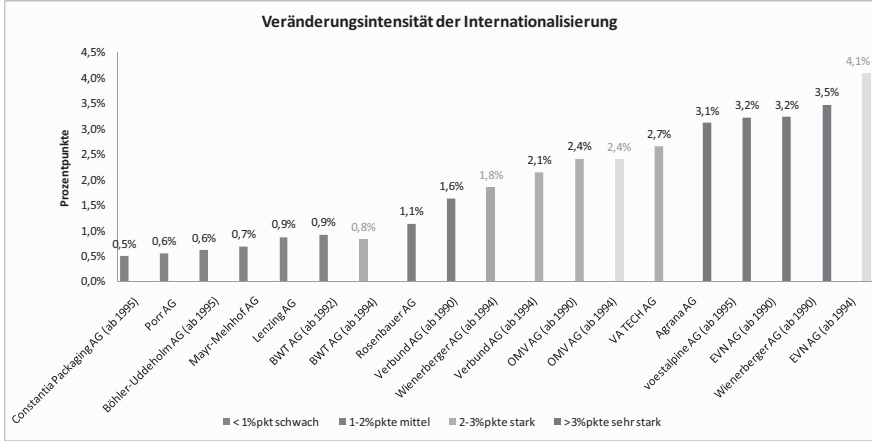


Abbildung 49: Veränderungsintensität der Internationalisierungsprozesse gesamter Betrachtungszeitraum und ab 1994

Diese Analyse gibt jedoch noch kein klares Bild der Zusammenhänge zwischen Ausgangsniveau und Veränderungsintensität.

1108 Siehe dazu genauer Abschnitt 5.4.4 Zusammenhang von Ausgangsniveau und Veränderungsintensität.



## 5.4.4 Zusammenhang von Ausgangsniveau und Veränderungsintensität

Der Fragestellung, ob ein inverser Zusammenhang wie in Hypothese H3.2 festgehalten bzw. welcher Zusammenhang zwischen dem Ausgangsniveau der Internationalisierung und der Veränderungsintensität der untersuchten Unternehmen besteht, wird in Abbildung 50 nachgegangen. Dabei ist auf der x-Achse der Realindex des Ausgangsniveaus (bzw. der Referenzwert aus dem Jahr 1994 in grau) dargestellt und auf der y-Achse die Veränderungsintensität. Ein starker Zusammenhang kann – wie erwartet – für die stark internationalisierten Unternehmen mit einer schwachen Veränderungsintensität festgestellt werden. Die Gruppe der anfänglich stark internationalisierten Unternehmen zeigte eine Veränderungsintensität von ca. 1%pkt., inklusive der Wienerberger AG im Jahr 1994 nach großen Internationalisierungsschritten, während die Gruppe der mittel internationalisierten Unternehmen starke bis sehr starke Veränderungen durchmachten. Eine Ausnahmeposition nahm die VA TECH AG ein, die mit einem Realindex von >50% ein stark internationalisiertes Ausgangsniveau hatte und auch eine starke Veränderungsintensität aufwies. Die Unternehmen der anfänglich schwach internationalisierten Gruppe hatten Vertreter in allen Klassen der Veränderungsintensität. Dies ändert sich auch dann nicht, wenn für die EVN AG und die Verbund AG das Referenzjahr 1994 berücksichtigt wird.

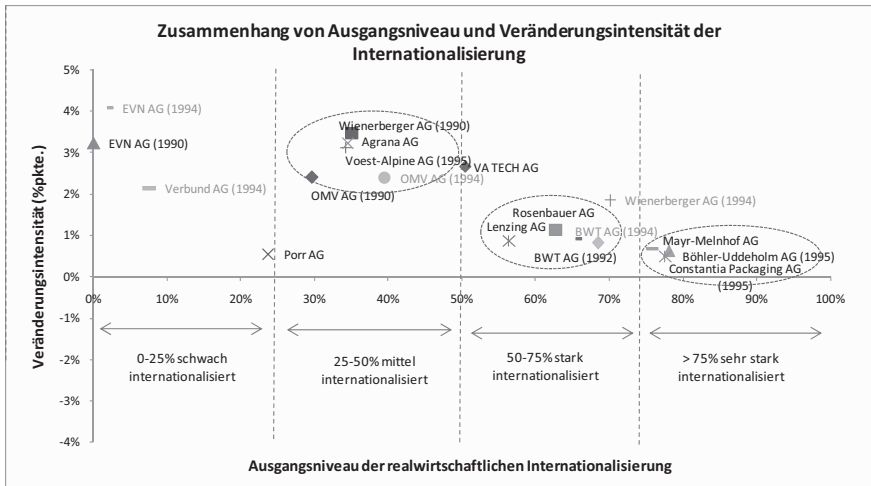


Abbildung 50: Zusammenhang von Ausgangsniveau und Veränderungsintensität der Internationalisierung

Es kann demnach festgestellt werden, dass für die untersuchten Unternehmen in allen Klassen mit Ausnahme der schwach internationalisierten Unternehmen ein starker Zusammenhang zur Veränderungsintensität der Internationalisierung besteht. Auch ‚Grenzfälle‘ wie die VA TECH AG oder die Wienerberger AG im Jahr 1994 veränderten sich eher entsprechend der Gruppe des Ausgangsniveaus. Ein inverser Zusammenhang zwischen Veränderungsintensität und Ausgangsniveau der Internationalität kann demnach prinzipiell erkannt werden. Je schwächer internationalisiert das Unternehmen zu Beginn des Betrachtungszeitraumes ist, desto größer ist jedoch die Variabilität der Veränderungsintensität. Die Gruppe der schwach internationalisierten Unternehmen verzeichnete sowohl sehr schwache als auch sehr starke Veränderungsintensitäten. Dies lässt auf sehr unterschiedliche Dynamiken im Internationalisierungsprozess schließen und der folgende Abschnitt widmet sich der näheren Analyse der Dynamik des Internationalisierungsprozesses.

## 5.4.5 Dynamik der Veränderung

Die Dynamik bzw. ‚Geschwindigkeit‘ der Veränderung einer Kurve wird mathematisch über die 1. Ableitung ermittelt. Da es sich hier um diskrete Werte handelt, wird jeweils der Abstand zum Wert des linearen Verlaufs pro Jahr berechnet. Es kommen für diese Analyse zwei verschiedene Auswertungen zur Anwendung: erstens wird die Dynamik durch die Summe der Quadrate der Differenzen der Werte des Realindex pro Jahr zum jeweiligen Wert des linearen Verlaufs untersucht, wodurch positive wie negative Abweichungen vom linearen Verlauf absolut ihren Niedergang finden und somit ein Gesamtausmaß der Dynamik ermittelt werden kann. Zweitens wird die Summe der Differenzen der Realindexausprägung zum Wert des linearen Verlaufes errechnet, wodurch ersichtlich ist, ob das Unternehmen überwiegend schneller oder langsamer als der lineare Anstieg internationalisiert hat.

Werden die ermittelten Differenzen der Realindizes des jeweiligen Jahres zum postulierten linearen Wert quadriert und dann summiert, so ergibt sich eine Darstellung unterschiedlicher Dynamikgrade der Verläufe der Internationalisierungsprozesse (siehe Abbildung 51). Aufgrund des in der Stichprobe abgeleiteten Musters, das in Abbildung 51 ersichtlich ist, bietet sich hier eine Klasseneinteilung wie folgt an: zuerst eine Differenzierung von schwachen ( $<1\%$ ) und mittleren ( $1\%-5\%$ ) Dynamikgraden und schließlich eine Unterscheidung von starken Dynamikgraden ( $5\%-15\%$ ) von sehr starken Ausreißern mit Werten signifikant  $>15\%$ .

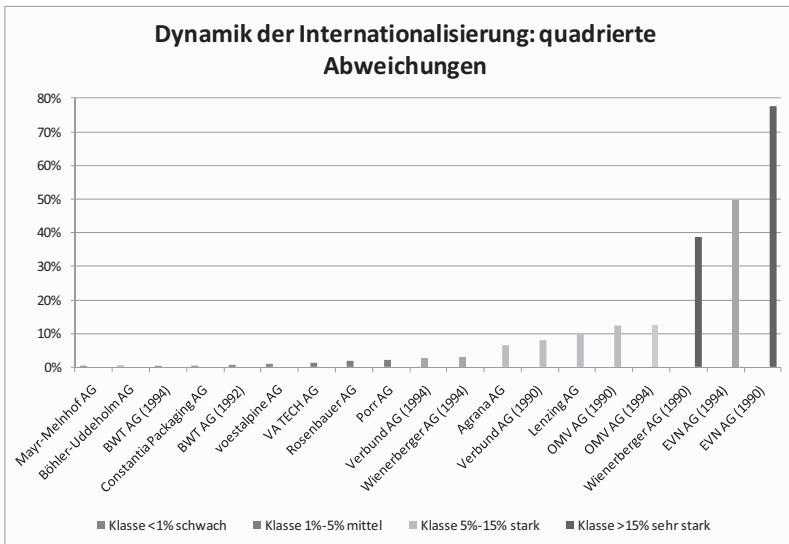


Abbildung 51: Summe der quadrierten Abweichungen vom linearen Internationalisierungsverlauf

Eine genauere Betrachtung der Klassen der <1% und 1%-5% ist in Abbildung 52 möglich.

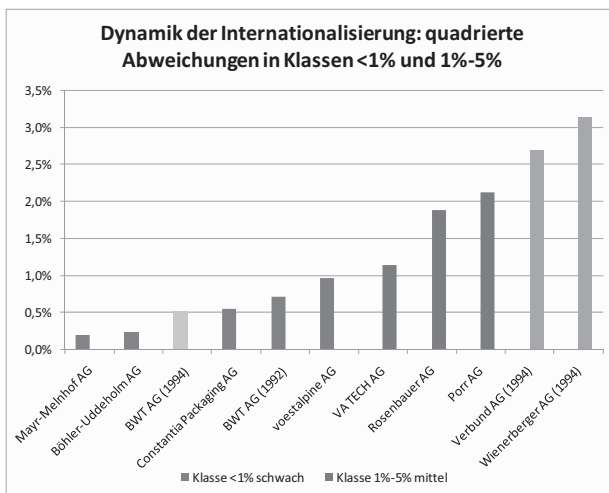


Abbildung 52: Dynamik der Internationalisierung - Betrachtung kleiner Summen quadrierter Abweichungen

Daraus ist ersichtlich, dass bis zur Marke von 1% nur Unternehmen mit stark bzw. sehr stark internationalisiertem Ausgangsniveau vertreten sind. Dies zeigt eine durch die bereits stark fortgeschrittene Internationalisierung geringe Dynamik des weiteren Internationalisierungsprozesses. Die Mayr-Melnhof AG, welche im Ausgangsjahr 1994 mit einem Realindexwert von 76% bereits sehr stark internationalisiert war (siehe Abbildung 47), verzeichnete die geringsten Differenzen zur linearen Entwicklung und konnte bis zum Ende des Betrachtungszeitraumes die Internationalität um +9 Prozentpunkte intensivieren. Eine vergleichbare Entwicklung machten auch Constantia Packaging AG und Böhler-Uddeholm AG. Die BWT AG startete mit starker Internationalität und verbesserte sich von 1992 auf 2007 um +14 bzw. um +11 Prozentpunkte von 1994 auf 2007. Die voestalpine AG hingegen war im Jahr 1995 ihres Börsenganges mittel internationalisiert und verbesserte mit einer sehr starken Veränderungsintensität ihre Internationalität bis zum Ende des Betrachtungszeitraumes um +39 Prozentpunkte. Dadurch, dass die Summe ihrer quadrierten Abweichungen  $<1\%$  liegt, impliziert dies eine Verlaufsform, welche sich ziemlich gleichförmig um den linearen Verlauf bewegt. Ebenso kann ein ähnlicher Verlauf bei der VA TECH AG abgeleitet werden, da das Unternehmen von einem starken Ausgangsniveau mit starker Veränderungsintensität eine signifikante Erhöhung der Internationalität zwischen 1994 und 2004 erzielte und dabei nur geringe Abweichungen vom linearen Verlauf zeigte. Je größer die Summe der quadrierten Abweichungen, desto dynamischer verläuft der Internationalisierungsprozess, da die Abweichungen zum linearen Verlauf ansteigen. Damit kann der in Hypothese H4 postulierte Zusammenhang zwischen Veränderungsintensität und Dynamik des Verlaufes des Internationalisierungsprozesses nicht bestätigt werden (allenfalls für Extrempositionen wie etwa die EVN AG oder die Wienerberger AG im Jahr 1990). Die Dynamik des Internationalisierungsprozesses, d.h. das Auftreten evolutionärer oder sprunghafter Veränderungen, ist relativ unabhängig von der Veränderungsintensität.

Die Summe der Abweichungen über den jeweiligen Untersuchungszeitraum der Unternehmen liefert zusätzlich zur Dynamik des Internationalisierungsprozesses der Unternehmen einen Indikator für die Verlaufsform. Damit wird nun Hypothese H5 aufgegriffen und einerseits der Frage nachgegangen, inwieweit die Dynamik die Art der Verlaufsform charakterisiert und andererseits, ob diese unabhängig vom Ausgangsniveau ist. Dadurch, dass sich durch das Aufsummieren von positiven und negativen Werten Positionen aufheben, ist aus der Aufstellung in Abbildung 53 ersichtlich, welche Unternehmen überwiegend oberhalb des linearen Verlaufes internationalisiert (positive Summe der Abweichungen) waren und welche im Untersuchungszeitraum überwiegend darunter

lagen (negative Summe der Abweichungen). Ein Wert von exakt 0% würde dem linearen Verlauf entsprechen.

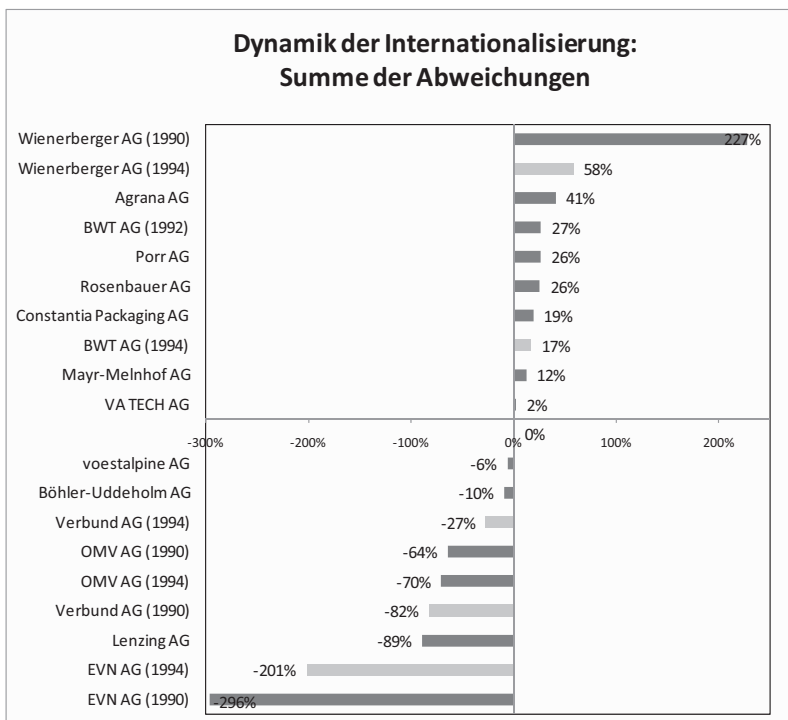


Abbildung 53: Summe der Abweichungen vom linearen Internationalisierungsverlauf

Die beiden Extrempositionen nehmen die Wienerberger AG und die EVN AG (in beiden Betrachtungszeiträumen) ein. Wienerberger AG verzeichnete in den Anfangsjahren einen signifikanten Anstieg der Internationalität, liegt jedoch auch im Verlauf ab 1994 um 4,4 Prozentpunkte pro Jahr über der linearen Entwicklung. Dies lässt eine sehr hohe Geschwindigkeit zu Beginn mit abfallender, aber stetiger Internationalisierung erkennen. Die EVN AG hingegen war die meiste Zeit von 1990 bis 2007 schwach internationalisiert und hat einen großen Sprung am Ende des Betrachtungszeitraumes getätigt. Dies ist auch daran zu erkennen, dass die Summe der Abweichungen im Jahr 1994 stark negativ ist. Die VA TECH AG liegt mit 2% sehr nahe am Nullpunkt. Dies lässt jedenfalls einen Schluss auf mindestens gleichförmige Entwicklungen im Untersuchungs-

zeitraum zu, d.h. sowohl Internationalisierungs- als auch De-Internationalisierungsschritte, die einander fast aufheben. Andernfalls wäre auch ein fast linearer Verlauf denkbar.

Als Zwischenresümee ist an dieser Stelle festzuhalten, dass über mögliche Verlaufsformen der Internationalisierung der restlichen Unternehmen sowie über die Abhängigkeit zum Ausgangsniveau auf dieser Grundlage keine weiteren Aussagen getätigt werden können. Deshalb wurde zur Untersuchung von Hypothese H5 eine grafische Analyse des Realindex unternommen, bei der fünf verschiedene Verlaufsformen identifiziert werden konnten, die im Folgenden in Abschnitt 5.4.6 dargestellt werden.

### **5.4.6 Fünf verschiedene Verlaufsformen des Internationalisierungsprozesses**

Die in der Folge präsentierte grafische Analyse der Veränderungen der Realindizes in Kombination mit der Summe der Abweichungen resultiert in die Unterscheidung von fünf Verlaufsformen für die untersuchten Unternehmen: (1) Hockeyschläger<sup>1109</sup>, (2) zackig, (3) wellenförmig<sup>1110</sup>, (4) linear und (5) bogenförmig. Der zackige Verlauf kann zusätzlich differenziert werden nach zackig mit großem Sprung oder mit großem Einbruch, je nachdem ob die Summe der Abweichungen positiv oder negativ ist. Der wellenförmige Verlauf erfährt durch kleinere oder größere Amplituden, die sich ebenfalls in der Summe der Abweichungen ablesen lassen, eine Differenzierung<sup>1111</sup>. Schließlich wird auch ein geradlinig verlaufender Internationalisierungsprozess angeführt, der durch einen linearen Verlauf charakterisiert ist. Diese Verlaufsform konnte bei keinem der untersuchten Unternehmen im Betrachtungszeitraum festgestellt werden. Die fünf Verlaufsformen sind in Abbildung 54 schematisch dargestellt, bevor sie in den folgenden Abschnitten im Detail analysiert werden.

---

1109 Die Hockeyschlägerform (im englischen ‚hockey stick‘) findet zur Beschreibung von Verläufen, bei denen es zu einem starken Anstieg am Ende des Betrachtungszeitraumes kommt, etwa Anwendung in der Managementlehre. Als ‚Hockeyschläger-Phänomen‘ wird der starke Anstieg der Verkaufszahlen bei quartalsorientierten Geschäftsverläufen am Quartalsende bezeichnet, der durch intensivierte Verkaufsaktivitäten meist verbunden mit Preisreduktionen resultiert.

1110 Die Wellenform wird in Anlehnung an die Sinus-Kurve aus der Mathematik abgeleitet. In der Volkswirtschaftstheorie werden etwa Konjunkturzyklen wellenförmig dargestellt.

1111 z.B. Agrana AG mit 41% vs. VA TECH AG mit 2%. Siehe genauer Abschnitt 5.4.6.3.

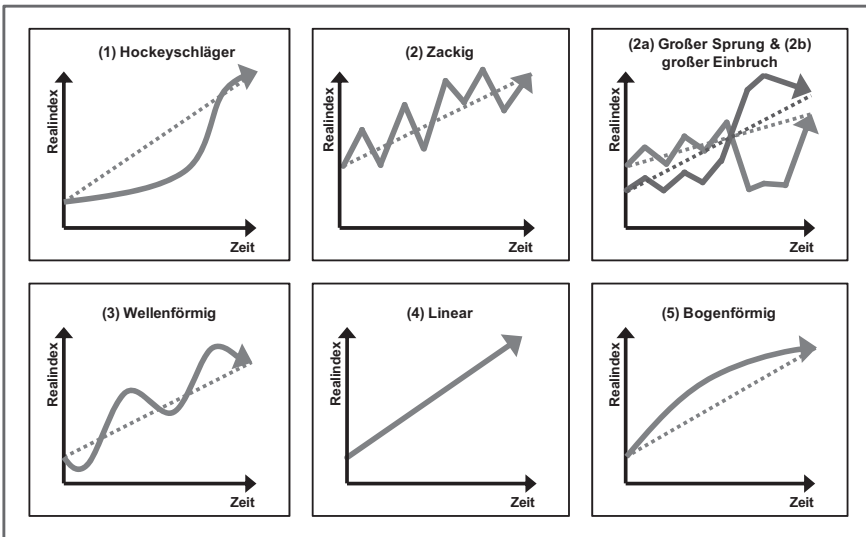


Abbildung 54: Die 5 Verlaufsformen des Internationalisierungsprozesses im Überblick

Die Art der Verlaufsform ist u.a. abhängig vom beobachteten ‚Zeitfenster‘, welches für die Unternehmen zwischen 1994 und 2007 gesetzt wurde.<sup>1112</sup> Um aber auch den Verlauf seit 1990 an der Wiener Börse vertretenen Unternehmen in die Analyse mit einbeziehen zu können, wurden Zeitperioden vor dem Referenzjahr 1994 separat angeführt. So ist etwa der Verlauf der BWT AG ab 1994 zackig während der längere Zeitraum ab 1992 anfangs bogenförmig zu charakterisieren ist und dann in einen zackigen Verlauf übergeht. Dies impliziert, dass der Internationalisierungsprozess im Zeitablauf unterschiedliche Phasen durchläuft, sprich dass sich Verlaufsformen aneinanderreihen oder auch abwechseln können.

Die fünf Verlaufsformen werden im Folgenden im Detail charakterisiert und analysiert. Es werden dabei bereits Begrifflichkeiten des ‚3-E-Konzeptes‘, das dann Gegenstand von Abschnitt 5.4.7 ist, herangezogen.<sup>1113</sup>

1112 Bezüglich der bereits erwähnten Ausnahmen ist an dieser Stelle auf den Anhang A1 verwiesen.

1113 Zum ‚3-E-Konzept‘ siehe außerdem Abschnitt 3.7.

### 5.4.6.1 Der Hockeyschläger

Der Internationalisierungsprozess ist zu Beginn der Betrachtung evolutionär, wie beispielsweise bei der EVN AG, deren Realindex in den Jahren 1990 bis 2003 nur durch marginal schwankende Auslandsbeteiligungen knapp über 0% oszillierte. Ebenso stabil hielt sich der Realindex bei der Verbund AG bis zum Jahr 1998 bei unter 10%. Eine evolutionär ansteigende Entwicklung durchlief die OMV AG zwischen 1990 und 2002. Im Realindex der OMV AG zeigte sich aufgrund schwankender Auslandsbeteiligungen und Auslandsmitarbeitern ein leicht wellenförmig-inkrementeller Internationalisierungsprozess. Charakteristisch für den ‚Hockeyschläger‘-Typ ist ein starker sprunghafter Anstieg innerhalb eines kurzen Zeitraumes, der eine neue Episode der Internationalisierung markiert. In Abbildung 55 ist ersichtlich, dass die EVN AG in den letzten drei Jahren des Betrachtungszeitraumes den Realindex um +55 Prozentpunkte erhöht hat. Die Verbund AG leitete zwischen 1999 und 2001 eine neue Episode mit einer um +28 Prozentpunkte gestiegenen Internationalität ein. Die OMV AG hatte im Jahr 2004 einen Sprung in eine neue Episode. Während bei der OMV AG und der EVN AG keine Aussagen über den weiteren Verlauf in der neuen Episode getroffen werden können, so kann bei der Verbund AG festgestellt werden, dass die Internationalisierung nach 2002 evolutionär mit leicht zackigem Verlauf weiterverfolgt wurde<sup>1114</sup>.

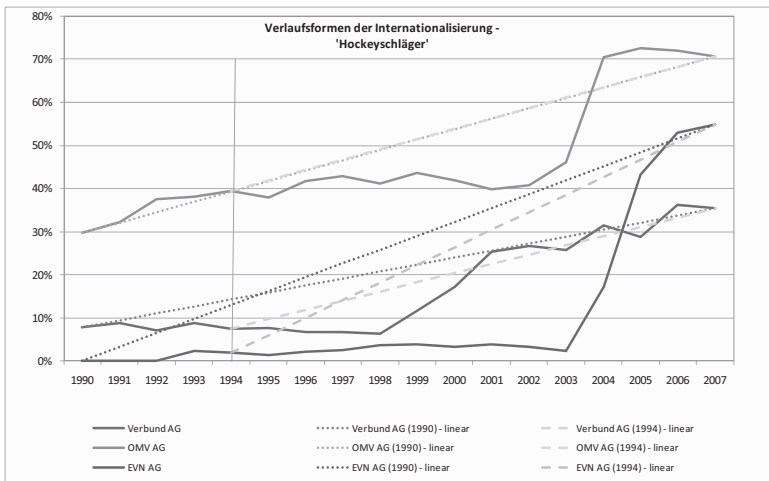


Abbildung 55: Verlaufsform 'Hockeyschläger'

<sup>1114</sup> Siehe genauer Abschnitt 5.4.6.2.



Die Böhler-Uddeholm AG war bereits zu ihrem Börsengang im Jahr 1995 mit einem Realindex von 78,1% sehr stark internationalisiert. Ihr Internationalisierungsprozess kann bis 2002 als inkrementell-evolutionär auf hohem Niveau charakterisiert werden. Der Realindex verzeichnete aber bis zum Ende der Betrachtung in 2006 einen deutlichen Anstieg von +4,9 Prozentpunkten auf 84,9%. Dieser spiegelt sich in der Summe der Abweichungen von -10% wider und signalisiert eine stärkere Dynamik mit einer Erhöhung der Internationalität am Ende der Betrachtung. Die Verlaufsform des Internationalisierungsprozesses der Böhler-Uddeholm AG ist demnach die eines ‚Hockeyschlägers‘ – allerdings auf höchstem Niveau der Internationalität (siehe Abbildung 56) und mit sehr niedriger Dynamik (Summe der quadrierten Abweichungen ist <0,5%).

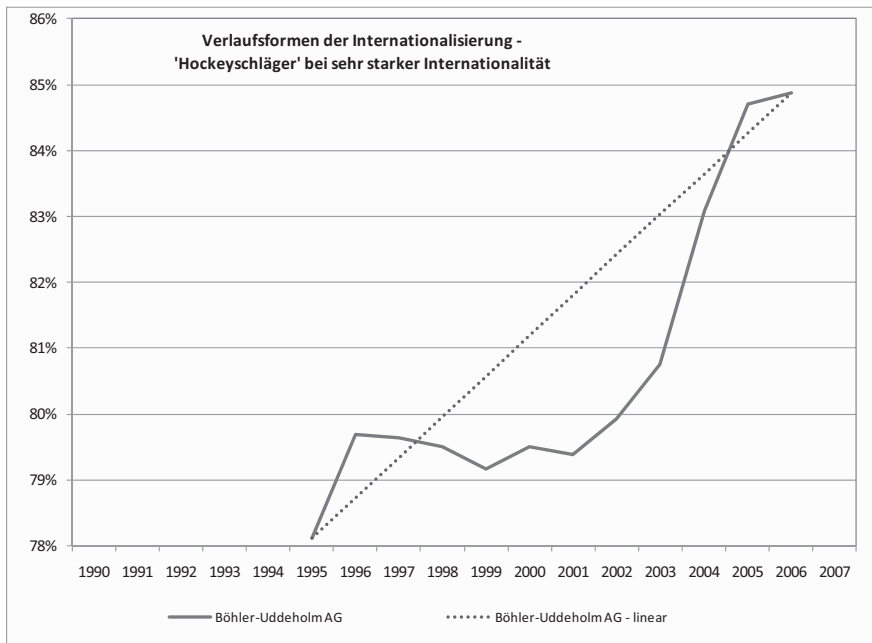


Abbildung 56: Verlaufsform 'Hockeyschläger' bei sehr starker Internationalität

#### 5.4.6.2 Der zackige Verlauf

Diese Verlaufsform ist charakterisiert durch häufige, fast jährliche Wechsel der Internationalität (siehe Abbildung 57). Dabei gibt es keine signifikanten Sprünge oder Einbrüche im Verlauf. Der Zackenverlauf hat ‚evolutionären‘ Charakter. So etwa bei Constantia Packaging AG im gesamten Betrachtungszeitraum. Auch

bei der Mayr-Melnhof AG verlief der Internationalisierungsprozess von 1994 bis 2001 zackig, leitete dann über in einen bogenförmigen Verlauf bis zum Jahr 2007. Die Internationalisierung der BWT AG verlief von 1992 bis 2001 bogenförmig und resultierte danach in eine Zackenform.

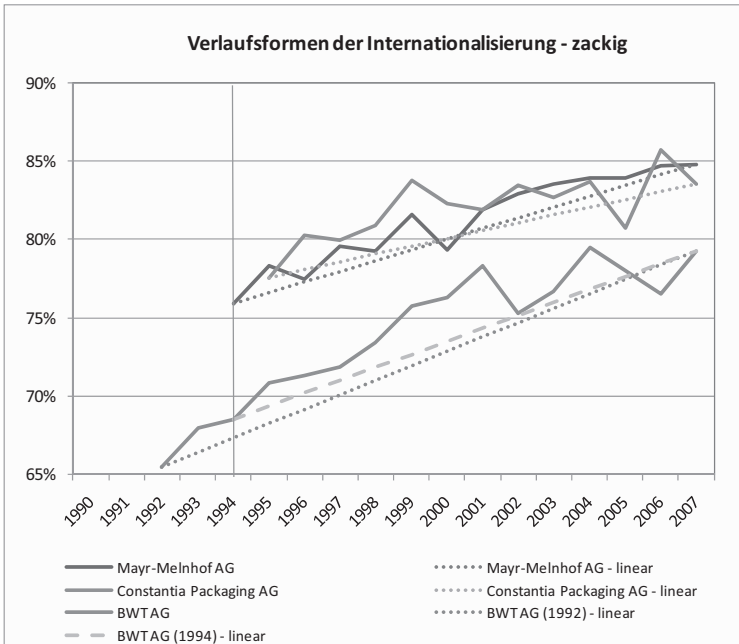


Abbildung 57: Verlaufsform 'zackig'

Kommt es zu signifikanten Sprüngen oder Einbrüchen, was für die Unternehmen in Abbildung 58 und Abbildung 59 der Fall war, so ist der zackige Verlauf im Wesentlichen durch mindestens eine tiefgreifende Veränderung in der Internationalität des Unternehmens gekennzeichnet. Eine Episodenabgrenzung ist hier möglich. Zudem weisen diese Unternehmen eine hohe Summe der Abweichungen vom linearen Verlauf, entweder in die positive oder in die negative Richtung auf. Der Internationalisierungsprozess der Lenzing AG, etwa, verzeichnete eine Phase längerer De-Internationalisierung bis 2003 mit sprunghaftem Anstieg bis zum Jahr 2007. Die Rosenbauer AG hingegen verzeichnete einen stark positiven Anstieg im Jahr 1997, bei dem sich die Internationalität des Unternehmens um +10 Prozentpunkte erhöhte. Die Phase der De-Internationalisierung war jedoch abgeschwächer und das Niveau der Internatio-

nalität wurde mit dem Sprung im Jahr 2005 wieder erreicht. Einen steilen und sprunghaften Anstieg wies auch der Realindex der Porr AG von 1995 bis 1998 mit +11 Prozentpunkten. Es folgten darauf jedoch eine De-Internationalisierungs-phase sowie ein weiterer zackiger Verlauf. Der Realindex der Porr AG erreichte in 2007 ein Niveau von knapp über 30%. Der Graph der Porr AG ist in Abbildung 59 aufgrund der niedrigen Internationalität separat gezeichnet.

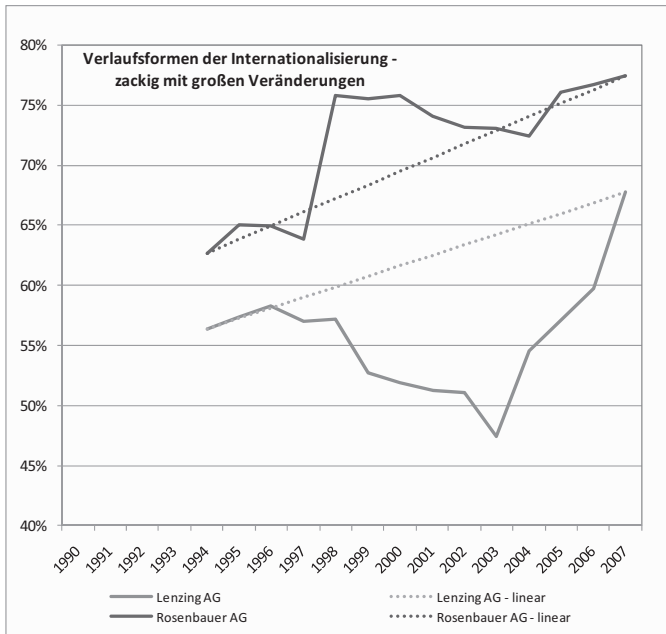


Abbildung 58: Verlaufsform 'zackig mit großen Veränderungen' - Teil I

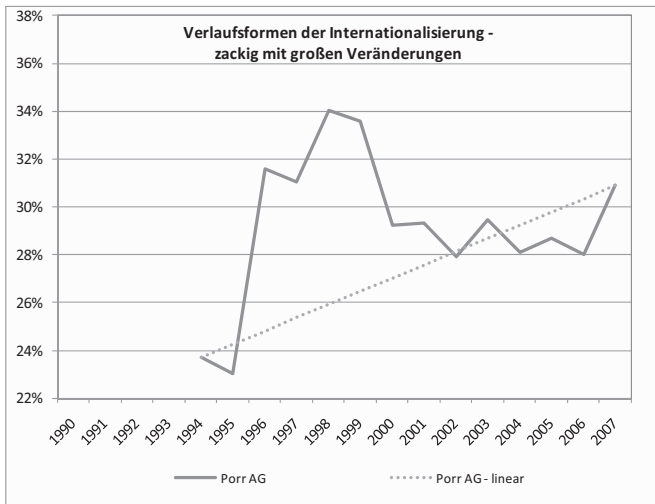


Abbildung 59: Verlaufsform 'zackig mit großen Veränderungen' - Teil II

### 5.4.6.3 Der wellenförmige Verlauf

Der wellenförmige Verlauf ist charakterisiert durch eine relativ gleichförmige Bewegung mit unterschiedlichen Amplituden und Steigungen. Die Veränderungsintensität bei dieser Verlaufsform ist stark, was sich sowohl in einem starken Anstieg als auch Rückgang der Internationalität ausdrückt. Dies ermöglicht eine klare Abgrenzung von Phasen. Der Internationalisierungsprozess in Form einer Welle mit kleinen Amplituden, beispielsweise der voestalpine AG, verläuft sehr nahe am linearen Verlauf – die Summe der quadrierten Abweichungen ist  $<1\%$  – und beinhaltet dennoch einige größere Anstiege der Internationalität, so z.B. von 1997 auf 1998, 2001 auf 2002 und auch 2006 auf 2007, abgelöst von Jahren evolutionärer Entwicklung. Bei diesem Unternehmen fand in keinem einzigen Jahr ein Rückgang der Internationalität statt. Ähnlich gestaltete sich die fast sinusförmige Internationalisierung der VA TECH AG, allerdings mit leichten Rückgängen in 1995 und in den Jahren 2002 und 2003. Der Realindexverlauf der Agrana AG unterscheidet sich durch eine deutlich höhere Dynamik, die Summe der quadrierten Abweichungen beträgt 6,5% sowie eine größere Amplitude der Wellenform. Der starke Einbruch des Realindex in 2002 bis 2004 war v.a. durch einen starken Rückgang des Auslandsumsatzanteiles (von 53% im Jahr 2001 auf 35% in 2002) sowie der Beschäftigten im Ausland um -5 Prozentpunkte getrieben. Zum wellenförmigen Verlauf der Unternehmen siehe Abbildung 60.

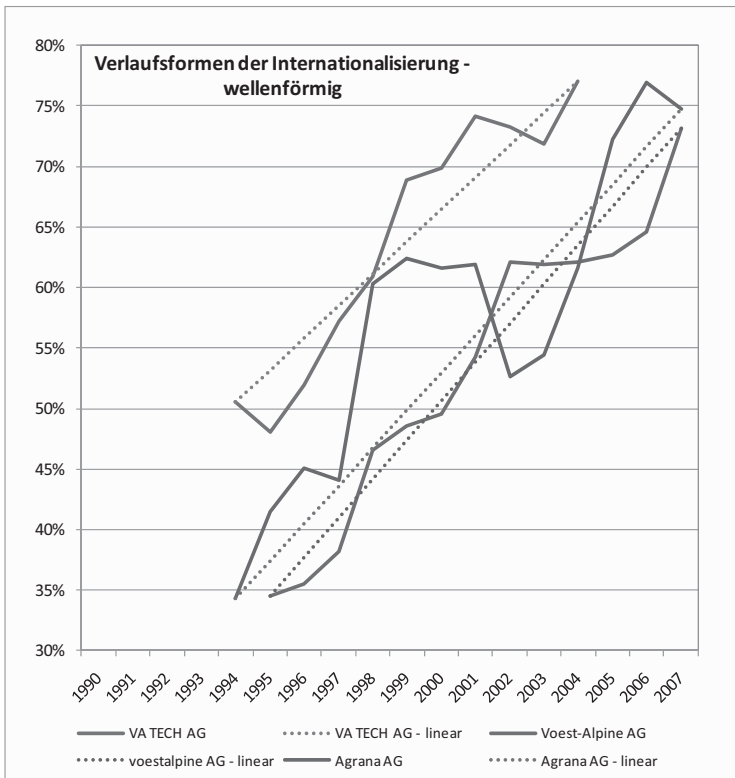


Abbildung 60: Verlaufsform 'wellenförmig'

#### 5.4.6.4 Der lineare Verlauf

Ein linearer Internationalisierungsprozess wurde bei den untersuchten Unternehmen nicht festgestellt. Die Internationalisierung verläuft evolutionär mit gleichbleibender Veränderungsintensität und einer Dynamik von ,0' sowohl in der Summe der Abweichungen als auch der Summe der quadrierten Abweichungen. Der gesamte Betrachtungszeitraum ist als eine Episode zu kennzeichnen, in der die Internationalisierung inkrementell verläuft.

#### 5.4.6.5 Der bogenförmige Verlauf

Der bogenförmige Internationalisierungsprozess ist gekennzeichnet durch einen inkrementellen Verlauf, der auch steilere Anstiege beinhalten kann, wodurch sich Episoden erkennen lassen. Charakteristisch für diese Verlaufsform ist je-

denfalls eine hohe positive Summe an Abweichungen, da diese Form keine De-Internationalisierungsphasen beinhaltet und stets oberhalb des linearen Verlaufes liegt. Diese Verlaufsform kann ebenfalls unterschiedliche Dynamikgrade aufweisen. Der Internationalisierungsprozess der Wienerberger AG verlief bogenförmig ab dem Jahr 1990 mit sehr starker Veränderungsintensität und sehr großer Dynamik, was an der Summe der quadrierten Abweichungen von 38,8% ersichtlich ist. Unterteilt man das Zeitfenster im Referenzjahr 1994, so wird die Periode davor eine Zacke mit steilem Anstieg, die in die Bogenform ab 1994 übergeht (siehe Abbildung 61).

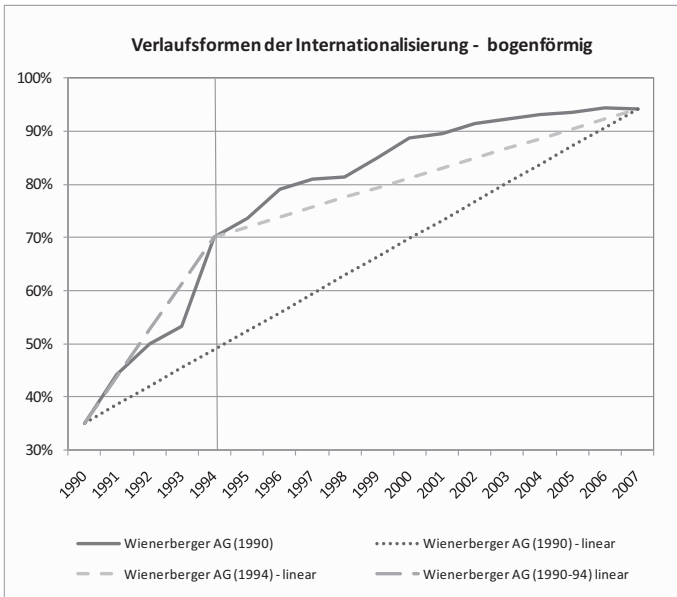


Abbildung 61: Verlaufsform 'bogenförmig'

#### 5.4.6.6 Zusammenfassende Darstellung der fünf Verlaufsformen

Tabelle 25 zeigt im Überblick den Zusammenhang zwischen der Dynamik, dargestellt durch die jeweilige Summe der Abweichungen, und der identifizierten Verlaufsform des Internationalisierungsprozesses. Es ist somit ersichtlich, dass die Dynamik zwar prinzipiell die Art der Verlaufsform des Internationalisierungsprozesses charakterisiert, jedoch lediglich als ein Indikator für die Ausgestaltung gewertet werden kann. Beispielsweise stehen sehr große Dynamiken eher mit einem Hockeyschläger oder einer Bogenform in Verbindung und es

lassen kleine positive wie negative Summen der Abweichungen wie bei der voestalpine AG, der VA Tech AG oder auch Mayr-Melnhof AG auf einen wellenförmigen oder zackigen Verlauf schließen. Hingegen zeigt der Hockeyschläger-Verlauf der Böhler Uddeholm AG, die eine vergleichsweise geringe Summe der Abweichungen aufwies, dass die Art der Verlaufsform relativ unabhängig ist vom betrachteten Ausgangsniveau.

Unternehmen	Summe der Abweichungen	Verlaufsform	
EVN AG (1990)	-296%	(1) Hockeyschläger	
EVN AG (1994)	-201%		
Lenzing AG	-89%	(2) zackig	zackig mit großem Einbruch
Verbund AG (1990)	-82%	(1) Hockeyschläger	
OMV AG (1994)	-70%		
OMV AG (1990)	-64%		
Verbund AG (1994)	-27%	(2) zackig	zackig mit großem Einbruch
Böhler-Uddeholm AG	-10%	(1) Hockeyschläger auf höchstem Niveau	
voestalpine AG	-6%	(3) wellenförmig	kleine Welle
	0%	(4) linear	
VA TECH AG	2%	(3) wellenförmig	kleine Welle
Mayr-Melnhof AG	12%	(2) zackig	zackig
BWT AG (1994)	17%		
Constantia Packaging AG	19%		zackig mit großem Sprung
Rosenbauer AG	26%		
Porr AG	26%		bogenförmig u. zackig
BWT AG (1992)	27%		
Agrana AG	41%	(3) wellenförmig	große Welle
Wienerberger AG (1994)	58%	(5) bogenförmig	
Wienerberger AG (1990)	227%		

Tabelle 25: Fünf Verlaufsformen der Internationalisierung

### 5.4.7 Identifikation von Phasen der Internationalisierung

Die Charakterisierung der Verlaufsformen anhand von Ausgangssituation, Endniveau der Internationalität, Veränderungsintensität und Dynamik in Kombination mit der graphischen Analyse der Verlaufsformen der untersuchten Unternehmen hat zur Identifikation von fünf Verlaufsformen geführt. Die Analyse im Zeitfenster seit 1994 sowie ab 1990 bei einigen Unternehmen hat zudem gezeigt, wie wesentlich die Wahl des Anfangs- und Endzeitpunkts der Untersuchung für die Beschreibung der Verlaufsform ist. Für diese Arbeit wurde daher zu Anfang das Jahr 1990 nach der Ostöffnung sowie das jeweilige Jahr des Börsenganges als für die Unternehmen signifikantes Ausgangsjahr der Analyse gewählt. Das Ende der Betrachtung stellt das Jahr 2007 vor Eintritt der weltweiten Wirt-

schaftskrise dar, um potentielle Datenbrüche, insbesondere in Bezug auf die kapitalmarktorientierte Internationalisierung zu vermeiden.

Eine Zielsetzung dieser Untersuchung war die Identifikation von Verlaufsformen des Internationalisierungsprozesses und die Operationalisierung des Kutschker/Schmid (2006) ‚3-E-Modells‘. Wie in Kapitel 3.7 erläutert, stellen Kutschker/Schmid (2006) zwar einen umfassenden Merkmalskatalog auf, die Prozess-inhalte, das Prozessumfeld und die Kernprozesse beinhalten sowie geben Empfehlungen zur Führung der unterschiedlichen Phasen ab,<sup>1115</sup> eine Konkretisierung von möglichen Verlaufsformen bzw. Abfolgen von Verläufen ist nach aktuellem Kenntnisstand der Autorin bisher in der Internationalisierungsprozessforschung unterblieben. Gleich zu Beginn gilt es festzustellen, dass basierend auf dieser Untersuchung keine Abgrenzung zwischen den drei Phasen vorgenommen wird, da das vorliegende Informationsmaterial, nämlich publizierte Geschäftsberichte, nicht ausreicht, um etwa Teilprozesse, die Intensität des organisatorischen Wandels oder Ressourcen und Potentiale im Umfeld zu bewerten. Die Problematik der Abgrenzung der ‚3-E’s‘ räumen auch Kutschker/Schmid (2006) selbst ein.<sup>1116</sup> Die graphische Analyse der vorliegenden Langzeitdaten zum Realindex hat aber gezeigt, dass die identifizierten Verlaufsformen aufgrund ihrer unterschiedlichen Dynamik anhand dieses Konzeptes analysiert werden können. Es wird dabei auf die Gesamtunternehmensebene, d.h. den jeweiligen Konzern, abgestellt und es können nur Veränderungen von einem Geschäftsjahr auf das nächste aufgezeigt werden. Die kürzeste beobachtbare Zeiteinheit ist demnach ein Jahr. Alle Beobachtungen sind ex post.

Der Internationalisierungsprozess in Form eines Hockeyschlägers beinhaltet Phasen der inkrementellen, evolutionären Internationalisierung bevor sprunghaft eine neue Episode in Form eines stark erhöhten Niveaus der Internationalität beginnt. Die Veränderung kann je nach Intensität und Dauer eventuell der Beginn einer neuen Epoche sein. Der zackige Verlauf ist von evolutionärem und/oder episodischem Charakter. Im Falle von großen Veränderungen, die im Realindex einen starken Anstieg oder Einbruch über mehrere Geschäftsjahre verursachen, wird eine neue Episode oder sogar Epoche eingeläutet. Dies gilt ebenso für den wellenförmigen Verlauf, der mitunter längere Phasen der Konsolidierung oder der Integration von Wachstumsschritten beinhaltet. Rein evolutionär ist der theoretische lineare Verlauf. Beim bogenförmigen Verlauf ist die Evolution der Internationalisierung im Vordergrund, worin aber aufgrund von

---

1115 Vgl. Kutschker/Schmid (2006), S. 1088 sowie 1089ff.

1116 Vgl. Kutschker/Schmid (2006), S. 1087.



stärkeren Anstiegen der Internationalität Episoden festgemacht werden können. In Abbildung 62 sind die fünf Verlaufsformen sowie die vorwiegenden Phasen des Internationalisierungsprozesses zusammengefasst.

	(1) Hockeyschläger	(2) Zackiger Verlauf		(3) Wellenförmiger Verlauf		(4) Linearer Verlauf	(5) Bogenförmiger Verlauf
		Kleine Zacken	Große Veränderungen	Kleine Welle	Große Welle		
Evolution	✓	✓	✓*	✓	✓*	✓	✓
Episode	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Epoche	✓		✓		✓		

\*) Evolutionäre Veränderungen sind per se möglich. Die grafische Analyse des Verlaufes des Realindex lässt aufgrund der großen sprunghaften Entwicklungen eher auf einen episodischen Verlauf mit mehreren Epochen schließen.

Abbildung 62: Verlaufsformen und Phasen der Internationalisierung

Abschließend für diesen Abschnitt werden die fünf Verlaufsformen im Überblick mit ihren wesentlichen Charakteristika resultierend aus der Analyse im Sinne des 3-E-Konzeptes in Abbildung 63 präsentiert.

5 Verlaufsformen	Grafik	Wesentliche Charakteristika
(1) Hockeyschläger		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Internationalisierungsprozess verläuft über einen längeren Zeitraum hinweg inkrementell/evolutionär.</li> <li>• Eingroßer Anstieg im Verlauf verändert sprunghaft die Internationalität des Unternehmens.</li> <li>• Damit ist eine klare Abgrenzung von Episoden/Epochen möglich.</li> </ul>
(2) Zackig		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Häufiger Wechsel der Internationalität (sowohl De-Internationalisierung als auch kontinuierliche Steigerung der Internationalität möglich).</li> <li>• Es treten keine signifikanten Sprünge als Ausreißer in der zackigen Verlaufsform auf.</li> <li>• Episodenabgrenzung wird schwieriger, je gleichförmiger die Zackenbewegung, desto eher ist sie von evolutionärer Entwicklung bestimmt.</li> </ul>
(2a) Zackig mit großem Sprung		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es treten Phasen sehr starker Internationalisierung und /oder De-Internationalisierung im Kurvenverlauf auf.</li> <li>• Darunter befindet sich mindestens 1 Phase, die eine neue Episode einleitet.</li> </ul>
(2b) Zackig mit großem Einbruch		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Internationalität kann am Ende des Betrachtungszeitraumes ähnlich hoch sein wie zu Beginn (bsp. Zacke mit großem Einbruch).</li> </ul>
(3) Wellenförmig		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diese Verlaufsform ist charakterisiert durch gleichförmige Phasen der Internationalisierung sowie De-Internationalisierung.</li> <li>• Dies stellt jedoch nicht unbedingt einen Rückgang der Internationalität im Zeitablauf dar (wellenförmige Aufwärtsbewegung).</li> <li>• Klare Abgrenzung von Episoden möglich durch klar identifizierbare Wechsel im Kurvenverlauf.</li> <li>• Die Wellenverläufe unterscheiden sich in Amplitude und Steigung.</li> </ul>
(4) Linear		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Internationalisierung verläuft rein evolutionär mit gleicher Steigung und Geschwindigkeit.</li> <li>• Es ist keine Abgrenzung von Episoden möglich.</li> </ul>
(5) Bogenförmig		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Langanhaltender inkrementeller Verlauf des Internationalisierungsprozesse.</li> <li>• Dieser kann steile Anstiege beinhalten, wodurch sich Episoden erkennen lassen.</li> <li>• Es treten keine Phasen der De-Internationalisierung auf.</li> </ul>

Abbildung 1: Die 5 Verlaufsformen der Internationalisierung und ihre wesentlichen Charakteristika

## 5.4.8 Ergebnisse der Analyse der Verlaufsformen des realwirtschaftlichen Internationalisierungsprozesses

In diesem Abschnitt werden die einzelnen Untersuchungsschritte mit der Identifikation der drei Phasen des Internationalisierungsprozesses in Kombination dargestellt, wodurch die Eingangs formulierten Hypothesen für diese Analyse zusammenfassend beantwortet und kommentiert werden können. Tabelle 26 zeigt für die untersuchten Unternehmen beginnend mit der Klassifikation der Internationalität zum Ausgangsniveau die einzelnen Parameter, nämlich die er-

reichte Klasse der Internationalität am Ende des Untersuchungszeitraumes, die Stärke der Veränderungsintensität, die Summe der quadrierten Abweichungen gepaart mit der Summe der Abweichungen, welche ergänzt durch die Art der Verlaufsform in die Charakterisierung des Internationalisierungsprozesses nach evolutionär, episodisch und epochal mündet.

	Ausgangsniveau	Endniveau	Veränderungs- intensität	Summe der quadratierten Abweichungen	Summe der Abweichungen	Verlaufsform	Phasen
May-Meinhof AG	sehr stark	sehr stark	schwach	0,2%	12%	zackig	evolutionär
Böhler-Uddeholm AG	sehr stark	sehr stark	schwach	0,2%	-10%	Hockeyschläger	evolutionär, episodisch
Constania Packaging AG	sehr stark	sehr stark	schwach	0,5%	19%	zackig	evolutionär
BWT AG (1994)	stark	sehr stark	schwach	0,5%	17%	zackig	evolutionär
BWT AG (1992)	stark	sehr stark	schwach	0,9%	27%	bogenförmig u. zackige Phase	evolutionär
VA TECH AG	stark	sehr stark	stark	1,1%	2%	wellenförmig	evolutionär, episodisch
Rosenbauer AG	stark	sehr stark	mittel	1,3%	26%	zackig mit großem Sprung	episodisch, evolutionär
Wienerberger AG (1994)	stark	sehr stark	mittel	3,1%	55%	Bogenform	evolutionär
Lenzing AG	stark	stark	schwach	9,7%	-89%	zackig mit großem Einbruch	episodisch
voestalpine AG	mittel	stark	sehr stark	1,0%	-6%	wellenförmig	evolutionär, episodisch
Agrana AG	mittel	stark	sehr stark	6,5%	41%	große Welle	episodisch
OMV AG (1994)	mittel	stark	stark	12,4%	-70%	Hockeyschläger	evolutionär, episodisch
Wienerberger AG (1990)	mittel	sehr stark	sehr stark	38,8%	227%	Bogenform	episodisch, evolutionär
Porr AG	schwach	mittel	schwach	2,1%	26%	zackig mit großem Sprung	episodisch, evolutionär
Verbund AG (1994)	schwach	mittel	stark	2,7%	-27%	zackig mit großem Einbruch	evolutionär, episodisch
Verbund AG (1990)	schwach	mittel	mittel	8,1%	-80%	Hockeyschläger	evolutionär, episodisch
OMV AG (1990)	schwach	stark	stark	12,3%	-64%	Hockeyschläger	evolutionär, episodisch
EVN AG (1994)	schwach	stark	sehr stark	49,7%	-201%	Hockeyschläger	evolutionär, episodisch
EVN AG (1990)	schwach	stark	sehr stark	77,7%	-296%	Hockeyschläger	evolutionär, episodisch

Tabelle 7: kombinierte Betrachtung der Analyse der Verlaufsformen realwirtschaftlicher Internationalisierung

Ad H3.1: das Ausgangsniveau der Internationalisierung trägt wesentlich zum potentiell weiteren Verlauf des Internationalisierungsprozesses bei. Sprunghafte Anstiege werden tendenziell bei niedrigerem, inkrementelle Anstiege bei höherem Ausgangsniveau des Realindex erwartet.

Unternehmen, die zu Beginn der Betrachtung des Internationalisierungsprozesses (in 1990 bzw. in 1994) sehr stark bzw. stark internationalisiert waren, verzeichneten einen eher als inkrementell, evolutionär zu bezeichnenden Internationalisierungsprozess. Zackige Veränderungen ergaben sich dabei auf hohem Niveau der Internationalität. Sprunghafte Anstiege wurden v.a. bei schwach und mittel internationalisierten Unternehmen beobachtet, die ihre Internationalisierung erst später begannen. Aber auch von einem starken Ausgangsniveau sind Sprünge in neue Episoden der Internationalität möglich, so etwa bei Rosenbauer AG, die im Jahr 1998 ihren Realindex um +12 Prozentpunkte auf 76% steigerte. Die Identifikation unterschiedlicher Verlaufsformen hat gezeigt, dass die Internationalisierung im Zeitablauf auch Phasen starker De-Internationalisierung beinhalten kann. Nimmt man hier eine zeitliche Abgrenzung durch den Beginn einer neuen Episode vor, so kann die oben gestellte Hypothese bekräftigt werden.

H3.2: Dies wird durch einen inversen Zusammenhang zwischen Ausgangsniveau und Veränderungsintensität ausgedrückt.

Ein inverser Zusammenhang zwischen Ausgangsniveau und Veränderungsintensität konnte nur für die Gruppe der sehr stark internationalisierten Unternehmen festgestellt werden. Maßgeblich dafür ist auch die erwähnte Situation, dass kein Unternehmen zum Ende der Betrachtung weniger internationalisiert war als zu Beginn. Die Hypothese kann demnach nicht für alle untersuchten Unternehmen bekräftigt werden.

Ad H4: abhängig vom Ausgangsniveau wird das erreichte Niveau der Internationalität am Ende des Betrachtungszeitraumes in 2007<sup>1117</sup> durch die Veränderungsintensität bestimmt.

Keines der untersuchten österreichischen Großunternehmen hat im Betrachtungszeitraum langfristig de-internationalisiert, was u.a. anhand einer negativen Veränderungsintensität ersichtlich gewesen wäre. Die Veränderungsintensitäten

---

<sup>1117</sup> Zu den Ausnahmen siehe Anfang des Abschnitts 5.4.2 Niveau der Internationalisierung am Ende des Betrachtungszeitraumes.

waren in allen Klassen ausgenommen der der sehr stark internationalisierten Unternehmen in allen Facetten vertreten, was die ‚Reihenfolge‘ der Unternehmen in Bezug auf die Höhe ihres Realindex zum Ende des Betrachtungszeitraumes verglichen mit der Ausgangssituation deutlich veränderte. Schwache Veränderungsintensitäten traten bei den anfangs sehr stark bzw. stark internationalisierten Unternehmen auf, wodurch sie ihre Internationalität auf hohem Niveau halten oder ausbauen konnten. Die Porr AG veränderte sich ebenfalls schwach, jedoch von einem sehr niedrigen inlandsfokussiertem Ausgangsniveau kommend. Umgekehrt erzielten schwach internationalisierte Unternehmen wie die EVN AG oder die OMV AG einen Realindexwert in der Klasse der stark internationalisierten Unternehmen mittels sehr starker oder starker Veränderungsintensität. Die Hypothese hat sich somit in der Empirie bestätigt.

Ad H5.1: unterschiedliche Veränderungsintensitäten implizieren eine unterschiedliche Dynamik des Prozesses. Je höher die Veränderungsintensität ist, desto sprunghafter verläuft der Internationalisierungsprozess. Je geringer die Veränderungsintensität ist, desto evolutionärer verläuft der Internationalisierungsprozess.

Die Dynamik wurde mittels der Summe der quadrierten Abweichungen und der Summe der Abweichungen vom postulierten linearen Verlauf erfasst. Es zeigte sich, dass nur für die Extrempositionen ein derartiger Zusammenhang festgestellt werden konnte, z.B. bei der EVN AG oder bei der Wienerberger AG, welche signifikante Sprünge bzw. einen langfristig inkrementellen Internationalisierungsprozess aufwiesen. Die Dynamik des Verlaufes ist somit relativ unabhängig von der Veränderungsintensität. Diese Hypothese kann im Rahmen dieser Untersuchung nicht bestätigt werden.

Ad H5.2: die Art der Verlaufsform wird über die Dynamik der Veränderungen charakterisiert und ist im Wesentlichen unabhängig vom Ausgangsniveau.

Anhand der Summe der Abweichungen sowie durch graphische Analyse der Dynamiken des Realindexverlaufes konnten fünf typische Verlaufsformen des Internationalisierungsprozesses identifiziert werden. Der lineare Verlauf wurde nur theoretisch begründet. Die relative Unabhängigkeit der Verlaufsform vom Ausgangsniveau zeigte sich nicht nur bei der Analyse der Veränderungsintensitäten, aber auch darin, dass etwa die ‚Hockeyschläger-Form‘ auch bei einem anfänglich sehr stark internationalisierten Unternehmen, der Böhler-Uddeholm AG, auf hohem Niveau identifiziert werden konnte. Inwieweit dies einen ‚Ausnahmefall‘ darstellt, kann aufgrund der geringen Anzahl der untersuchten Un-

ternehmen nicht festgestellt werden. Die oben aufgestellte Hypothese ist durch die empirische Analyse dieser Untersuchung bekräftigt.

Ad H6: Anhand der Verlaufsform sind unterschiedliche Phasen in Anlehnung an Kutschker identifizierbar, insbesondere evolutionäre Internationalisierungsprozesse und Episoden der Internationalisierung (Operationalisierung des ‚3-E-Modells‘<sup>1118</sup>).

Es wurde der Versuch unternommen, das ‚3-E-Modell‘ von Kutschker durch Langzeitdaten ausgewählter Unternehmen zu operationalisieren und auch Anhaltspunkte für die Interpretation des Verlaufes in Bezug auf die Phasen ‚Evolution‘, ‚Episode‘ und ‚Epoche‘ zu bieten. Die Analyse der Art der Verlaufsformen des realwirtschaftlichen Internationalisierungsprozesses mit der Identifikation von fünf Typen erleichtert diese Unterscheidung. Wesentliche Charakteristika der Verlaufsform können im Sinne des 3-E-Modells erklärt und verschiedene Phasen grafisch identifiziert werden. Jedoch kann sie nicht ausreichen, um im Detail eine Abgrenzung der Phasen vorzunehmen. Sie kann jedoch für weitere Forschungen quantitative Anhaltspunkte für qualitative Analysen bieten. Die Hypothese der Operationalisierung des 3-E-Modells durch den in dieser Arbeit aufgestellten Ansatz wurde bestätigt.

---

1118 Für die Betrachtung von Internationalisierungsepochen ist ein sehr langer Zeitraum von mehreren Jahrzehnten erforderlich, da Epochen tiefgreifende Veränderungen der Organisation bewirken. Zudem beinhalten sie mehrere Episoden, womit eine rein grafische Abgrenzung methodisch nicht hinreichend wäre. Eine Epochenabgrenzung wird deshalb im Rahmen dieser Arbeit nicht vorgenommen.

Die für diesen Abschnitt zur Analyse der Verlaufsformen der realwirtschaftlichen Internationalisierung aufgestellten Hypothesen und ihre Kernaussagen werden nun zusammenfassend in Tabelle 27 dargestellt.

Hypothese	Kernaussage
<u>H3.1:</u> <i>das Ausgangsniveau der Internationalisierung trägt wesentlich zum potentiell weiteren Verlauf des Internationalisierungsprozesses bei. Sprunghafte Anstiege werden tendenziell bei niedrigerem, inkrementelle Anstiege bei höherem Ausgangsniveau des Realindex erwartet.</i>	Eine Abgrenzung von Episoden in Abhängigkeit des Realindex ist erforderlich, um Aussagen über die potentielle weitere Verlaufsform zu treffen.
<u>H3.2:</u> <i>Dies wird durch einen inversen Zusammenhang zwischen Ausgangsniveau und Veränderungsintensität ausgedrückt.</i>	Inverse Zusammenhänge treten nur bei sehr stark internationalisierten Unternehmen unter der Voraussetzung, dass keine langfristige De-Internationalisierung stattfindet, auf.
<u>H4:</u> <i>abhängig vom Ausgangsniveau wird das erreichte Niveau der Internationalität am Ende des Betrachtungszeitraumes in 2007<sup>1119</sup> durch die Veränderungsintensität bestimmt.</i>	Die Veränderungsintensität bestimmt maßgeblich das erreichte Endniveau der Internationalität.
<u>H5.1:</u> <i>unterschiedliche Veränderungsintensitäten implizieren eine unterschiedliche Dynamik des Prozesses. Je höher die Veränderungsintensität ist, desto sprunghafter verläuft der Internationalisierungsprozess. Je geringer die Veränderungsintensität ist, desto evolutionärer verläuft der Internationalisierungsprozess.</i>	Die Veränderungsintensität liefert jedoch keinen klaren Aufschluss über die konkrete Verlaufsform des Internationalisierungsprozesses.
<u>H5.2:</u> <i>die Art der Verlaufsform wird über die Dynamik der Veränderungen charakterisiert und ist im Wesentlichen unabhängig vom Ausgangsniveau.</i>	Die Dynamik der Veränderungen charakterisiert die Verlaufsform, je nach Intensität können der Veränderungen treten die Verlaufsformen auch unabhängig vom Ausgangsniveau auf.
<u>H6:</u> <i>Anhand der Verlaufsform sind unterschiedliche Phasen in Anlehnung an Kutschker identifizierbar, insbesondere evolutionäre Internationalisierungsprozesse und Episoden der Internationalisierung (Operationalisierung des ‚3-E-Modells‘)</i>	Die identifizierten Verlaufsformen können durch die drei Phasen Evolution, Episode und Epoche wesentlich charakterisiert werden. Für eine quantitative Operationalisierung im engen Sinn müssen in Folge erst eindeutige Kriterien zur Abgrenzung der Phasen identifiziert werden.

Tabelle 27: Zusammenfassung der Hypothesen und Ergebnisse zum Internationalisierungsprozessverlauf

<sup>1119</sup> Zu den Ausnahmen siehe Anfang des Abschnitts 5.4.2.

Für die weitere wissenschaftliche (quantitative) Beschäftigung mit der dynamischen Analyse der realwirtschaftlichen Internationalisierung in Form von Langzeitstudien sind aufgrund der durchgeführten deskriptiven Betrachtung folgende Hypothesen relevant: Hypothese H3.1 zum Einfluss des unternehmensindividuellen Ausgangsniveaus auf den Internationalisierungsprozess, H4 zur Veränderungsintensität und H5.2 zur Dynamik der Verlaufsform. Zur quantitativen Analyse von H6, die die Identifizierung von verschiedenen Phasen innerhalb der Verlaufsform (Evolution, Episode und Epoche) betrifft, bedarf es vorab einer Identifikation von eindeutigen Kriterien, die eine Operationalisierung des ‚3-E-Modells‘ im engen Sinn festmachen. Dies stellt eine große Herausforderung dar, da dies vor dem Hintergrund der subjektivistischen Betrachtung der Internationalisierung (z.B. stellt eine Großakquisition für das eine Unternehmen eine neue Epoche dar, während dies im Unternehmenskontext eines anderen als Episode gewertet werden kann) und der Tatsache, dass sich die Verlaufsform immer in der Abhängigkeit des betrachteten Zeitfensters manifestiert, passieren muss.<sup>1120</sup>

Für die Betrachtung von Internationalisierungsprozessen über einen längeren Zeitraum ist folgender Erkenntnisfortschritt festzuhalten:

Sprunghafte oder inkrementelle Internationalisierung ist in Abhängigkeit der Abgrenzung von Internationalisierungsepisoden zu sehen, die das jeweilige Ausgangsniveau für die Analyse markieren.

Die Internationalisierungsprozesse weisen ein großes Spektrum an Dynamiken auf, die nicht notwendigerweise an ein bestimmtes Ausgangsniveau gekoppelt sind.

Die Veränderungsintensität bestimmt maßgeblich das erreichte Endniveau der Internationalität. Sie liefert jedoch keinen klaren Hinweis auf die Art der Verlaufsform.

Charakteristisch für die Verlaufsform des Internationalisierungsprozesses ist die Dynamik der Veränderungen, welche in Abhängigkeit ihrer Intensität auch unabhängig vom Ausgangsniveau beobachtet werden konnte.

---

1120 Dazu kommt noch die Berücksichtigung bzw. Bereinigung von anderen Einflussgrößen auf den Internationalisierungsprozess wie etwa Branche, wirtschaftliches Umfeld, Ländereffekt etc. sowie die Vermeidung von unterschiedlichen Betrachtungsebenen bei der Analyse der drei Phasen, die im Originalmodell von Kutschker vorgenommen wird (vgl. Kutschker/Schmid (2006), S. 1088).



Jede Verlaufsform kann durch das Kutschker'sche Konzept mittels Evolution, Episode und Epoche wesentlich charakterisiert werden und liefert Anhaltspunkte für die weitere inhaltliche Beschäftigung mit der Abgrenzung der einzelnen Phasen.

Es können verschiedene Verlaufsformen differenziert werden, die den individuellen Internationalisierungsprozess eines Unternehmens unternehmensübergreifend charakterisieren und Anhaltspunkte für weitere Forschungen auf diesem Gebiet liefern können (beispielsweise branchenspezifische Verläufe, detailliertere Charakterisierung der Verlaufsformen).

Schließlich ist anzumerken, dass diese vorliegende Analyse erstmalig Längzeitdaten aus Geschäftsberichten zum Internationalisierungsprozess eines gesamten Samples von Unternehmen eines Landes untersucht. Aktuell werden in Deutschland entsprechende Datensätze erst aufgebaut.

## **5.5 Entwicklung der finanzstrategischen Kenngröße 'Gearing'**

Eine kombinierte Betrachtung der Internationalisierung im Sinne der Einbeziehung von finanzwirtschaftlichen Überlegungen soll im Rahmen dieser Arbeit nicht durch eine Verfeinerung des Kapitalindex lt. Hassel et al. oder durch einen neuen Index angestellt werden.<sup>1121</sup> Stattdessen wird eine finanzwirtschaftliche Kenngröße herangezogen, die einerseits im internationalen Umfeld als Indikator der Kapitalstruktur und andererseits Teil der finanzstrategischen Steuerung des Unternehmens ist.<sup>1122</sup> In diesem Abschnitt wird erstens das Gearing der untersuchten Unternehmen im Zeitablauf analysiert und zweitens werden Interdependenzen von Gearing und Verlauf des realwirtschaftlichen Internationalisierungsprozesses, die einander wechselseitig und somit die Ausgestaltung des Internationalisierungsprozesses beeinflussen, herausgearbeitet. Eine Übersicht über die in Betracht kommenden Unternehmen bietet Tabelle 28. Das Gearing wurde unmittelbar aus den Geschäftsberichten der Unternehmen der jeweiligen Jahre entnommen, sobald es angeführt wurde. Da die Berechnungsmethoden zur Nettofinanzverschuldung zwischen den Unternehmen etwas variieren, wurde in dieser Analyse stets auf die jeweils publizierte Kenngröße des Gearing abgestellt. In Jahren, in denen das Gearing bzw. die Nettoverschuldung nicht explizit im

---

1121 Siehe Kritik am Kapitalindex in Abschnitt 2.4.4.4

1122 Zur Definition des Gearing siehe Abschnitt 4.2.3.

Geschäftsbericht veröffentlicht wurden<sup>1123</sup>, erfolgte eine eigene Berechnung im Sinne der Gearing Definition des Unternehmens<sup>1124</sup>. Trotzdem ist festzuhalten, dass bei der Interpretation bezüglich verbleibender ‚Brüche‘ in den Definitionen der einzelnen Komponenten, die sich v.a. aus der Umstellung des Bilanzierungsstandards von HGB auf IAS/IFRS bzw. US GAAP ergeben, Vorsicht geboten ist.

Unternehmen	Gearing-Analyse
OMV AG	✓
Wienerberger AG	✓
EVN AG	✓
Porr AG	✗ <sup>1</sup>
Lenzing AG	✓
Verbund AG	✗ <sup>2</sup>
Agrana AG	✓
BWT AG	✓
Mayr-Melnhof AG	✓
VA TECH AG	✗ <sup>3</sup>
Rosenbauer AG	✓
Böhler-Uddeholm AG	✓
Voest-Alpine AG	✓
Constantia Packaging AG	✓

*Tabelle 28: Übersicht über Datenverfügbarkeit und Einbezug der Unternehmen in die Gearing-Analyse*

Drei Unternehmen mussten aus folgenden Gründen ausgeschlossen werden:

Porr AG: es fand ein Bruch im Ausweis der Kreditverbindlichkeiten im Jahr 2003 statt, was die Betrachtung stark verzerrt.<sup>1125</sup>

1123 Meist in den älteren Geschäftsberichten der 1990er Jahre unter österreichischem HGB-Abschluss.

1124 Bei Jahren mit eigener Berechnung erfolgte immer eine Vergleichsbetrachtung mit veröffentlichten Gearing Werten späterer Jahre. Es war jedoch nicht möglich immer die exakt gleichen Werte zu identifizieren, aber in einer Plausibilitätsbetrachtung wurde ein ähnliches Niveau der Kennzahl ermittelt.

1125 Siehe Grafik und Tabelle zum Gearing der Porr AG im Anhang A3.

Verbund AG: das Gearing ist aufgrund mehrheitlicher staatlicher Eigentümerschaft in seiner Höhe nicht aussagekräftig (Fehlinterpretationen möglich).<sup>1126</sup>

VA TECH AG: die Liquidität des Unternehmens inkludiert eine beträchtliche Höhe an erhaltenen Anzahlungen durch das Projektgeschäft, wodurch das Gearing nicht aussagekräftig für die vorliegende Untersuchung ist.<sup>1127</sup>

Für die Analyse werden folgende Hypothesen aufgestellt:

H1: Das Gearing bewegt sich innerhalb eines ‚Korridors‘ und hat im Zeitablauf einen wellenförmigen Verlauf, der durch finanzwirtschaftliche ‚Anspannungs-‘ und ‚Entspannungsphasen‘ gekennzeichnet ist.

H2: die finanzstrategische Gestaltung des Gearing liegt zeitlich vorgelagert großer Wachstumsschritte, da die Mittel erst bereitgestellt bzw. abgestellt werden müssen. Deshalb kann durch Hinzunahme des Gearing ein ganzheitlicheres Verständnis der Verlaufsform des Internationalisierungsprozesses ermöglicht werden.

### 5.5.1 Gearing-Analyse

Die Betrachtung der Maximalwerte (siehe Abbildung 64) und der Mediane (siehe Abbildung 65) der Gearing Größen über den Untersuchungszeitraum bzw. seit dem Referenzjahr 1994 ergab eine obere Grenze des Gearing bei 80%, die nur in Ausnahmefällen überschritten wurde. Die hohen Maximalwerte der BWT AG, der Constantia Packaging AG und der Lenzing AG sind Ausreißer in der Zeitreihe, was anhand ihres Medians, welcher bei BWT AG und Lenzing AG unter 50% liegt und bei Constantia Packaging AG ebenfalls unterhalb von 80% liegt, ersichtlich ist. Dass der Steuerung der Kennzahl Gearing der Unternehmen unterschiedliche Strategien zugrunde liegen, ist beispielsweise daran ersichtlich, dass die Mayr-Melnhof AG einen sehr niedrigen Maximalwert von 20% und in der Hälfte des Untersuchungszeitraumes ein negatives Gearing aufwies. Das lässt auf eine vorwiegend eigenfinanzierte Wachstumsstrategie des zu 60% im Familienbesitz befindlichen Unternehmens schließen. Das Ausmaß der Kapitalmarktorientierung ist hier zudem eingeschränkt.

---

1126 Siehe Grafik und Tabelle zum Gearing der Verbund AG im Anhang A3.

1127 Siehe Grafik und Tabelle zum Gearing der VA TECH AG im Anhang A3.

Mit Gearing-Ratios von <30% und somit überwiegend innenfinanziert waren auch die EVN AG und die OMV AG sowie die Agrana AG und die voestalpine AG, deren Maximalwerte von 62% bzw. 83% im Jahr 2007 als ‚Ausreißer‘ im Betrachtungszeitraum auftraten (bei der voestalpine AG verzeichnete das Gearing einen Anstieg von +65 Prozentpunkte im Zusammenhang mit der Akquisition der Böhler-Uddeholm AG). Der Gearing-Median der Lenzing AG von 38% signalisiert einen hohen Anteil des eigenfinanzierten Wachstums, eine hohe Verschuldung mit einem Gearing von deutlich über 100% trat relativ zu Beginn des Untersuchungszeitraumes im Jahr 1997 auf, woraufhin in den Folgejahren ein sukzessiver Abbau der Verschuldung stattfand. Die Rosenbauer AG verzeichnete eine Phase stärkerer Fremdfinanzierung ihrer Wachstumsstrategien zwischen 1999 und 2002, welche im Jahr 2000 einen Gearing-Maximalwert von 74% aufwies. Auch hier erfolgte eine Reduktion des Gearing im Anschluss und v.a. die Kommunikation eines Gearing-Zielwertes von <65% im Jahr 2003 sowie <55% in 2004 (siehe Abbildung 79 in Anhang A4 zum interdependenten Verlauf von Realindex und Gearing). Die Wienerberger AG und die Böhler-Uddeholm AG lagen in der Hälfte des Untersuchungszeitraumes bei einem Gearing von ca. 50%. Zusätzliches Verschuldungspotential zur weiteren Forcierung der Wachstumsstrategie war bei diesen Unternehmen zu jedem Zeitpunkt der Betrachtung gegeben. Bei Constantia-Packaging AG hingegen stieg das Gearing von anfänglich 30% kontinuierlich an und lag zweimal sogar über 100%. In solchen finanziellen Anspannungsphasen ist zusätzliches Wachstum erschwert bzw. ohne die Aufbringung von zusätzlichem Eigenkapital kann der Weiterverfolgung der Wachstumsstrategie auch Grenzen gesetzt werden.<sup>1128</sup>

---

<sup>1128</sup> Die Constantia Packaging AG verzeichnete einen zackigen Verlauf ihrer Internationalisierung und als bereits sehr stark internationalisiertes Unternehmen die geringste Veränderungsintensität (siehe Abschnitt 5.4.3) ihrer Gruppe. Siehe zudem Abbildung 78 zur interdependenten Betrachtung von Realindex und Gearing in Anhang A4.

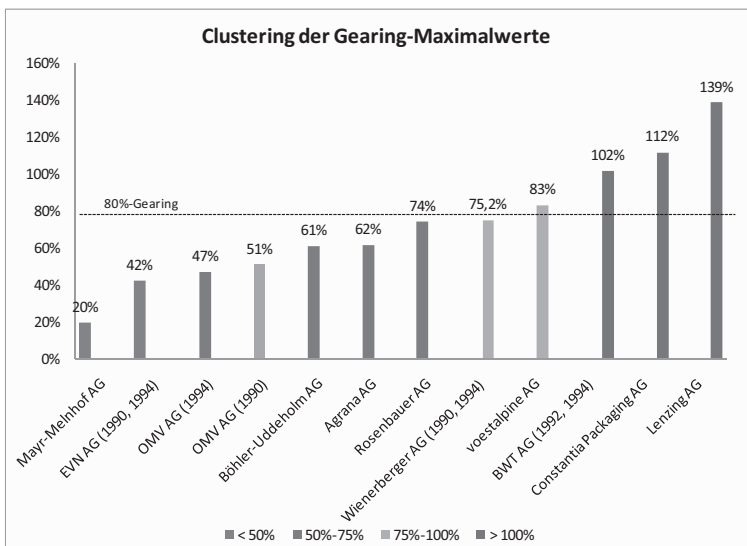


Abbildung 64: Gearing-Maximalwerte der untersuchten Unternehmen

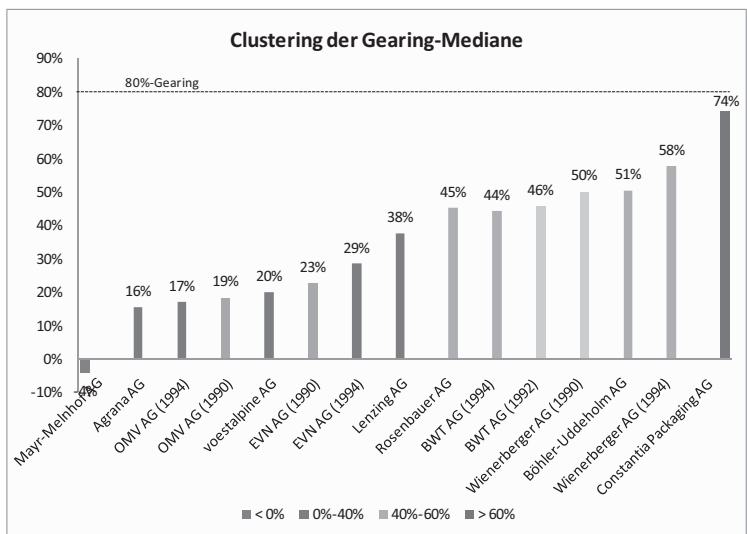


Abbildung 65: Gearing-Mediane der untersuchten Unternehmen

## 5.5.2 Gearing nach Eigen- bzw. Fremdfinanzierung der Wachstumsstrategie

Anhand der Verläufe des Gearings der untersuchten Unternehmen lässt sich ein Korridor bis zu einem Gearing in Höhe von 50% mit vorwiegend eigenfinanzierten Wachstumsstrategien festmachen. Nur die Lenzing AG mit dem Maximalwert im Jahr 1997, die voestalpine AG und die Agrana AG im Jahr 2007 verzeichneten Gearing-Ratios über 80% (siehe Abbildung 66).

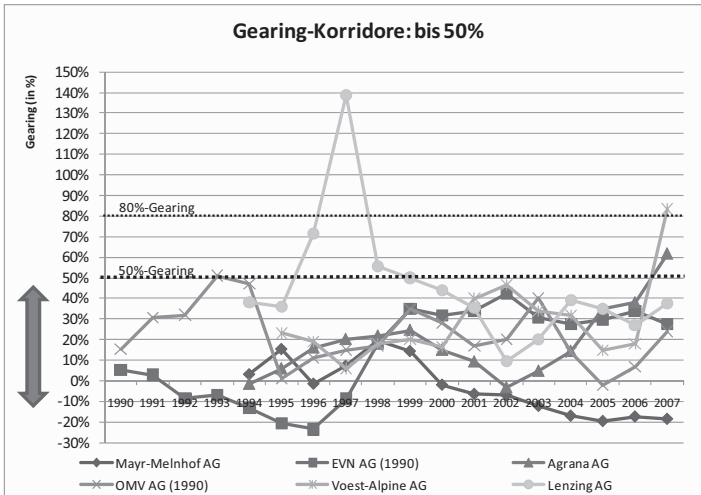


Abbildung 66: Gearing-Korridor verstärkt eigenfinanzierter Wachstumsstrategien

Unternehmen, die auch verstärkt Fremdkapital zur Finanzierung ihrer Expansion einsetzten, sind charakterisiert durch teils stark schwankende Gearing-Verläufe sowie Bewegungen im Korridor >50%. Ein das zusätzliche Wachstumspotential einschränkender Bereich liegt bei >100%. Siehe dazu genauer in Abbildung 67.

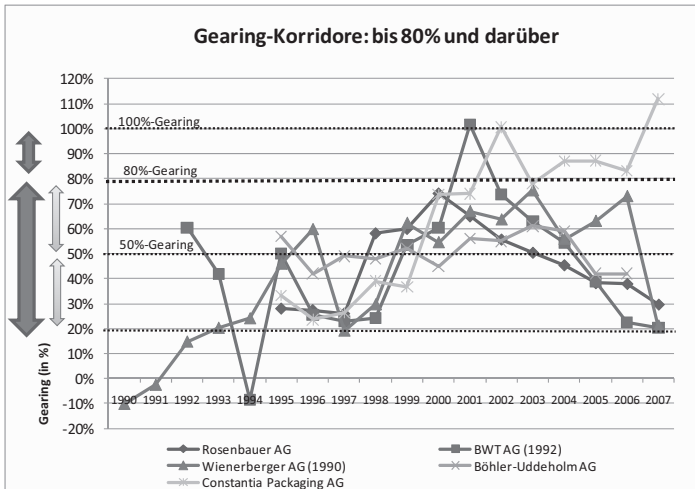


Abbildung 67: Gearing-Korridor verstärkt fremdfinanzierter Wachstumsstrategien

Die Steuerung des Gearing-Verlaufes wird unternehmensindividuell festgelegt. Fünf Unternehmen publizierten (mindestens ein Mal während des Untersuchungszeitraumes) eine ‚Ziel-Gearing‘ Größe bzw. eine ‚Bandbreite‘, innerhalb der sich das Gearing bewegen sollte. So veröffentlichte etwa die Böhler-Uddeholm AG in 2004 bis 2006 eine Ziel-Gearing-Bandbreite ohne Akquisitionen von 30%-40% und ein Gearing mit Akquisitionen von  $\leq 100\%$ . Die OMV AG erwähnte ihr Gearing-Ziel von  $< 30\%$  seit 1999 und klassifizierte ihre Finanzierungspolitik auf langfristige Sicht als konservativ. Im Jahr 2002 wurde erwähnt, dass das Gearing kurzfristig nur während starker Wachstumsphasen die 50%-Marke überschreiten darf, was bei der OMV AG nur einmal, jedoch bereits im Jahr 1993 der Fall war. Die BWT AG kommunizierte im Jahr 2003 ein Gearing-Ziel von  $< 65\%$ , das sie nach einer Phase hoher Verschuldung auch erreichte. Im darauffolgenden Jahr wurde ein herabgesetztes Gearing-Ziel von 55% im Geschäftsbericht erwähnt. Bis zum Ende des Betrachtungszeitraumes fand eine kontinuierlich voranschreitende Reduktion des Gearing auf 20% im Jahr 2007 statt. Die Wienerberger AG kommunizierte im Jahr 2004 eine höher angesetzte Gearing-Bandbreite von 60%-80%. Es wurde zudem die zusätzliche Verschuldungskapazität für Wachstum angeführt, wenn das Gearing kurzfristig auf 100% gehoben werden würde, "was vorübergehend durchaus denkbar wäre", so die Wienerberger AG im Geschäftsbericht. In den Jahren davor seit 1996 kommunizierte die Wienerberger AG die Veränderungen des Gearing (sowohl Reduktion

nen als auch Erhöhungen) im GB mit "planmäßig" und führt Optimierungen in der Finanzierungsstruktur im Zusammenhang mit Veränderungen des WACC an. Im Jahr 2003 wurde publiziert, dass das Gearing von 75,2% deutlich unter einem nicht näher spezifizierten Budgetwert durch erfolgreiches Management der Investitionen und des Working Capital gehalten werden konnte. Schließlich veröffentlichte auch die Verbund AG einen „Ziel-Gearing-Korridor“ von 100%-130%, was eine signifikante Entschuldungsstrategie öffentlich zum Ausdruck brachte.<sup>1129</sup> Eine Annäherung an einen nicht näher spezifizierten durchschnittlichen Branchenwert wurde bereits im Jahr 2001 als Strategie zur Kapitalstruktur bekannt gegeben. Eine Aussage zur Vergleichbarkeit des unternehmensindividuellen Gearings mit dem Branchendurchschnitt machten auch zwei andere Unternehmen. Erstens die EVN AG ab 2005 – dem Unternehmen war es wichtig, mit seinem Gearing darunter zu liegen, was eine im Vergleich zu anderen Branchenvertretern konservativeren Finanzierungsstrategie entspricht und zweitens die Lenzing AG, die sich im Jahr 2003 mit einem Gearing von 20% im „Spitzenfeld“ kapitalintensiver Unternehmen sah.

## **5.6 Interdependente Betrachtung von Internationalisierungsprozess und Gearing**

In diesem Abschnitt werden der realwirtschaftliche Internationalisierungsprozess und der Verlauf des Gearing kombiniert, d.h. interdependent, betrachtet und anhand von zwei Beispielen im Detail illustriert. Die graphischen Darstellungen von Realindex und Gearing-Verlauf der restlichen Unternehmen sind in Anhang A4 verfügbar.<sup>1130</sup>

Nachfolgend wird eine illustrative Darstellung von zwei unterschiedlichen Verläufen des Internationalisierungsprozesses vorgenommen. Erstens wird ein inkrementeller bogenförmiger Verlauf analysiert und hierzu werden die Geschäftsberichte der Wienerberger AG untersucht. Zweitens wird ein Verlauf mit sprunghaften Entwicklungen, somit ein zackiger Internationalisierungsprozess, betrachtet, nämlich der voestalpine AG. Diese Vorgangsweise der exemplarischen Darstellung anhand der beiden Fälle wurde gewählt, um die in Abschnitt 4.2.3 vorgestellten theoretischen Betrachtungen zur finanzstrategischen Steue-

---

1129 Siehe dazu den Gearing Verlauf der Verbund AG in Anhang A3.

1130 Die Daten werden jeweils für den gesamten verfügbaren Zeitraum dargestellt, der Verlauf ab dem Referenzjahr 1994 ist für einige Unternehmen, deren Daten bereits vorhanden waren, durch eine Markierung gekennzeichnet.



rung eines Internationalisierungsprozesses an realen langfristigen Internationalisierungs- und Finanzierungsstrategien zu demonstrieren. Es kann kein Anspruch einer empirischen Verifikation der Interdependenzen zwischen Internationalisierungsprozess und Gearing gestellt werden, jedoch ermöglicht die Methodik der Geschäftsberichtsanalyse<sup>1131</sup> die theoretischen Aussagen empirisch zu untermauern.

Es folgt eine kombinierte graphische Darstellung von Realindex und Gearing-Verlauf der beiden Unternehmen sowie eine inhaltliche Analyse von wesentlichen Entwicklungen des Gearing-Verlaufes aus den Geschäftsberichten mit Fokus auf internationale Wachstums- und Expansionsfinanzierung sowie kapitalmarktorientierte Finanzierungen. Schließlich sollen die Zusammenhänge von wesentlichen Entwicklungen des realwirtschaftlichen Internationalisierungsprozesses und des Gearing-Verlaufes aufgezeigt werden. Zielsetzung ist es, ein besseres Verständnis über die Entwicklung im Zeitablauf zu erhalten. Dies wird durch die Kombination von real- und finanzwirtschaftlichen Kenngrößen in der Betrachtung des Internationalisierungsprozesses erreicht. Real- und finanzwirtschaftliche Kenngrößen beeinflussen einander wechselseitig und wirken dadurch auf die Ausgestaltung des Internationalisierungsprozesses ein.<sup>1132</sup>

### **5.6.1 Interdependente Betrachtung von Internationalisierungsprozess und Gearing am Beispiel 1: Wienerberger AG**

Die Kurvenverläufe in der kombinierten Betrachtungsweise der realwirtschaftlichen Internationalisierung und des Gearing sind in der Abbildung 68 dargestellt. Es werden in Folge die langfristige Entwicklung des Internationalisierungsprozesses als auch des Gearing im Zeitablauf analysiert und Interdependenzen aufgezeigt.

---

1131 Siehe Abschnitt 5.2.2.

1132 Siehe Schlussfolgerungen in Abschnitt 4.3.3.



Abbildung 68: Interdependente Betrachtung der Wienerberger AG

### 5.6.1.1 Realwirtschaftlicher Internationalisierungsprozess der Wienerberger AG

Die Wienerberger AG weist im Jahr 1990 zu Beginn des Betrachtungszeitraumes einen Realindex von 35.1% auf, welcher eine mittlere Internationalisierung des Unternehmens anzeigt.<sup>1133</sup> Das Unternehmen definiert zu diesem Zeitpunkt die Vision einer ‚europäischen Firmengruppe‘ und sieht vorteilhafte Rahmenbedingungen dafür gegeben, einerseits durch eine günstige Wirtschaftsentwicklung in Westeuropa und andererseits durch die Öffnung der Grenzen im Osten. Als sichtbares Zeichen der Unternehmensinternationalisierung liegt in diesem Jahr erstmals die Mehrheit der Produktionsstätten außerhalb der Grenzen Österreichs und das Auslandsengagement ist charakterisiert durch Akquisitionen in Westeuropa, Greenfield Investments in Osteuropa und Joint-Ventures im osteuropäischen und asiatischen Raum. Anfang der 1990er Jahre verdoppelte sich der Realindex auf 70.1%punkte im Jahr 1994. Diese Entwicklung war getrieben durch die Vision der internationalen Expansion der „Wienerberger International“<sup>1134</sup>, die das Unternehmen als ‚traditionsreich‘ aufgrund der mehr als 170jährigen Unternehmensgeschichte, ‚dynamisch‘ aufgrund des Leitmotivs der ‚Tempoführerschaft‘ der Unternehmensentwicklung und als ‚international‘ aufgrund der kontinuierlichen Ausdehnung der Marktpräsenz in Europa und Übersee bezeichnete.

<sup>1133</sup> Vgl. auch die Analyse in Abschnitt 5.4.1 Ausgangsniveau des Internationalisierungsprozesses.

<sup>1134</sup> GB Wienerberger AG 1992, S. 11.

Im Rahmen dieser als internationale Episode zu charakterisierende Phase hat das Unternehmen im Jahr 1991 u.a. den Markteintritt in Nordamerika und Asien getätigt. Die große Dynamik des Internationalisierungsprozesses manifestiert sich u.a. auch darin, dass im Jahr 1994 76% der Produktionsstätten, die sich seit 1990 auf eine Anzahl von 107 mehr als verdoppelt haben, in 19 Ländern auf 3 Kontinenten befinden.<sup>1135</sup> Die internationale Expansionsstrategie wird Mitte der 1990er Jahre fortgesetzt unter dem strategischen Grundverständnis „GLOBAL“ (global thinking and local acting)<sup>1136</sup>, das für internationales Denken und regionales Handeln steht, wobei in Hauptmärkten auch Deinvestitionen getätigt werden und daraus lukrierte Ergebnisse für die internationale Expansion in jungen Märkten sowie den Eintritt in neue Zukunftsmärkte (v.a. in Osteuropa bzw. China) eingesetzt werden. Die Wienerberger AG kommuniziert in diesen Jahren einen Fokus auf eine konsequente Realisierung einer wertorientierten Langzeitstrategie („Building Value“<sup>1137</sup>), die sich auch in einem stetigen im Durchschnitt bei 4 %punkten liegenden Steigerung des Realindex zwischen 1995 und 1999 niederschlägt. Diese Zuwachsraten erzielte das Unternehmen bei einem bereits relativ hohen Realindex von 70-85%.

Das Jahr 2000 markiert den Sprung zum ‚Pure Global Player‘<sup>1138</sup> und Wienerberger AG weist einen Internationalisierungsgrad von 88,8% auf (im Jahr 2000 liegen von einer abermals verdoppelten Anzahl von Fabriken bereits 91% im Ausland in insgesamt 28 Ländern). Die weitere Internationalisierungsstrategie des Unternehmens beinhaltet neben der Straffung von Geschäftsfeldern die Konzentration auf Bereiche mit internationaler Marktführerschaft. Die Strategie wird auf drei verschiedene Marktstrukturen ausgerichtet: erstens, Wachstumsmärkte Osteuropa und USA, die mit Akquisitionen, Werksneubauten und Produktinnovationen bedient werden, zweitens Turn-around Märkte, darunter die deutschsprachigen Märkte und auch der Heimatmarkt Österreich, in denen eine Restrukturierung die Basis für neues Wachstum schaffen soll und drittens westeuropäische reife Märkte, die v.a. organisch wachsen und Cash-Flows für den

---

1135 Wienerberger AG differenziert im Jahr 1994 zwischen Strategien in Bezug auf das ‚traditionelle Core Business‘, d.h. die Expansion in neue Märkte und die Optimierung der bestehenden Aktivitäten in den Märkten Polen, Kroatien, Italien, den Benelux-Staaten und Großbritannien und Strategien in Bezug auf ‚junges Core Business‘, das besonderes Aufbaupotential für das Unternehmen beinhaltet und etwa die Region Südostasien beinhaltet.

1136 GB Wienerberger AG 1995, S. 48.

1137 GB Wienerberger AG 1997, 1998, 1999, Titelseite.

1138 Das Unternehmen ist im Jahr 2000 weltweit die Nummer 1 bei Ziegel und hält Führungspositionen auf seinen anderen Geschäftsbereichen in allen Märkten.

Ausbau der Wachstumsmärkte generieren sollen. Die folgenden Jahre Anfang des neuen Jahrtausends sind charakterisiert durch einen Fokus auf die Verbesserung der Ertragslage sowie einer Konzentrationsstrategie. Internationale Expansionsmöglichkeiten werden dabei in allen Märkten weiterverfolgt, jedoch stellen große Übernahmen die Ausnahme dar. Diese mit dem Begriff ‚Weitblick‘ beschriebene Vorgangsweise charakterisiert eine Phase der internationalen Evolution des Unternehmens, in der das angestrebte Wachstum in erster Linie mit einer Vielzahl kleinerer Projekte realisiert wird. Kernelement ist ein sogenanntes ‚integriertes Wachstumsmodell‘, welches die internationale Unternehmensentwicklungsstrategie und die Finanzstrategie des Unternehmens kombiniert und in Abschnitt 5.6.1.2 erläutert wird. Die Internationalität, die die Wienerberger AG als individuelle Vielfalt und als solide Basis für die Schaffung dauerhafter Werte begreift, wird bis zum Ende der Betrachtung in 2007 kontinuierlich u.a. mittels strategischer Investitionen vorangetrieben. Das Unternehmen verzeichnete eine durchschnittliche jährliche Steigerung des Realindex von 0.8%pkte auf einem sehr hohen Niveau der Internationalität und erzielte im Jahr 2007 einen Realindex von >94%.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass der als bogenförmig beschriebene Verlauf des Internationalisierungsprozesses der Wienerberger AG anhand der Auswertungen der Geschäftsberichte in drei charakteristische Phasen im Realindex unterteilt werden kann:

von 1990 – 1994: internationale Episode mit starkem Anstieg der Internationalität (Realindex von 35% auf >70%).

von 1995 – 2000: internationale Episode mit dynamischem Ausbau der Länderpräsenz hin zum Global Player (Realindex bis 90%).

von 2001 – 2007: internationale Evolution bestehend aus vielen kleineren Aktivitäten, jedoch kontinuierlicher Ausbau der Internationalität auf sehr hohem Niveau (Realindex bis fast 95%).

### 5.6.1.2 Verlauf des Gearing der Wienerberger AG

Zu Beginn des Betrachtungszeitraumes im Jahr 1990 verzeichnet die Wienerberger AG ein negatives Gearing von -10.1%,<sup>1139</sup> welches jedoch u.a. eine Kapi-

---

<sup>1139</sup> Das Gearing wurde in den Geschäftsberichten der Jahre 1990 bis 1995 nicht als Kennzahl angeführt und konnte mittelbar aus dem Geschäftsbericht des Jahres 1996 rück-

talerhöhung beinhaltet. Das Unternehmen verfügte demnach über ein großes Potential, zusätzliches Fremdkapital zur Finanzierung der angestrebten Wachstumsstrategie Anfang der 1990er Jahre aufzunehmen. An erster Stelle der Finanzierungsstrategie der Wachstumsinvestitionen steht für Wienerberger AG der erwirtschaftete Cash-Flow. Zusätzlich wird angeführt, dass das Unternehmen über ausreichend Liquiditätsreserven verfügt, d.h. dass eine ‚solide‘ Finanzierung mit einem ‚vertretbaren‘ Fremdmittelanteil gesichert ist. Dem Risikomanagement wird große Bedeutung beigemessen („allen Risiken durch angemessene Vorsorgen Rechnung getragen“<sup>1140</sup>) und das Unternehmen kommuniziert, dass ein zusätzlicher Risikoausgleich durch die verfolgte internationale Portfoliopolitik geschaffen wird, indem die internationalen Aktivitäten auf viele nationale Märkte auf mehreren Kontinenten verteilt sind (z.B. die Investitionspolitik im Jahr 1994, die mindestens 50% der Anlagenzugänge in Westeuropa, bis zu 30% in Osteuropa und bis zu 20% in Übersee vorsieht). Erstmals werden in diesem Jahr wertorientierte Unternehmensziele im Geschäftsbericht formuliert, detailliertere Informationen zur Wienerberger Aktie sowie zu Investor Relations Aktivitäten bereitgestellt und darüber hinaus erstmalig eine Kapitalflussrechnung veröffentlicht. Das Gearing bewegt sich in der Phase von 1990 bis 1994 leicht nach oben auf 24.1%, wobei das Unternehmen stets bestrebt ist, die Kapitalstruktur zu verbessern. Im Jahr 1995 steigt das Gearing auf 45.9% getrieben durch die Finanzierung einer Großakquisition in Frankreich, die zum Teil in Form einer Kapitalerhöhung gegen Sacheinlagen finanziert wurde und geht auf den Höchststand bis dato von fast 60% hoch im Jahr 1996. In diesem Jahr wird die Kennzahl im Rahmen eines neu entwickelten Value Managements erstmalig veröffentlicht und als Messkriterium zur Erzielung einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung eingesetzt, an dem auch zukünftige Akquisitionen zu messen sind.

„Eine klare Vision, eine wertorientierte Kultur, dezentrale Strukturen und einheitliche Steuerungsinstrumente sichern auf der Grundlage eines harmonischen Interessenausgleichs zwischen Investoren, Kunden und Mitarbeitern den nachhaltigen industriellen Wertaufbau der Wienerberger Gruppe.“<sup>1141</sup>

Wienerberger AG führt in diesem Geschäftsjahr noch weitere finanzstrategische bzw. finanzkommunikationspolitische Veränderungen durch, nämlich die Listung im ADR-Level-1 an der New York Stock Exchange zur vermehrten An-

---

wirkend bis ins Jahr 1992 entnommen werden. für 1991 und 1990 erfolgte eine eigene Berechnung aus den Angaben im Geschäftsbericht.

1140 GB Wienerberger AG 1991, S. 23.

1141 GB Wienerberger AG 1996, S. 8.

sprache von US-Investoren und die erstmalige Veröffentlichung eines Cash-Flow Statements, erstellt nach IAS, obwohl der Konzern noch nach HGB bilanziert und erst im Jahr 1998 komplett auf IAS umstellt. Diese Maßnahmen haben natürlich keinen direkten Einfluss auf den Verlauf des Gearing, jedoch zeigt dies die zunehmende kapitalwirtschaftliche Internationalisierung des Unternehmens auf, die in diesem Fall einher geht mit der zunehmenden realwirtschaftlichen Internationalisierung. Was den weiteren Verlauf des Gearing anbelangt, so reduziert das Unternehmen die Kennzahl im Jahr darauf auf 19.2%, da aufgrund des hohen Selbstfinanzierungsgrades kaum Bankdarlehen beansprucht werden, die Bilanzsumme wegen der guten Ertragslage verkürzt und somit das Eigenkapital verbessert wird und schließlich eine Reduktion der verzinslichen Verbindlichkeiten durch Devestitionen erzielt werden kann. Hier kommt eine aktive finanzstrategische ‚Gegensteuerung‘ des Gearing zum Ausdruck, welche graphisch in Form der Abwärtsbewegung der Gearing-Kurve im Jahr 1997 ersichtlich ist (siehe Abbildung 68). In den beiden Folgejahren führen eine Verringerung der Eigenkapitalquote aufgrund der starken Investitions- und Akquisitionstätigkeit sowie eine Erhöhung der Verbindlichkeiten zur Finanzierung der Unternehmensakquisitionen zu einem erneuten Anstieg des Gearing auf 62.2% im Jahr 1999. Das Jahr 1999 stellt für das Unternehmen das ‚Jahr des Aufstiegs zum Global Player‘ dar und die Optimierung des Free Cash-Flows zur Finanzierung der Expansion erhält Priorität, sodass kommuniziert wird, dass das Gearing nicht weiter erhöht werden muss und eine solide Finanzbasis mit einer optimalen Risikoverteilung von mittel- bis langfristig 50% des Umsatzes in Westeuropa, 25% in Osteuropa und 25% in den USA besteht. Die wellenförmige Auf- und Abwärtssteuerung des Gearing setzt sich in den Jahren 2000 bis 2003, in denen das Unternehmen eine inkrementelle Internationalisierungsstrategie verfolgt, fort. Eine Reduktion des Gearing im Jahr 2000 auf 54.4% kommentiert die Wienerberger AG im Sinne des zukünftigen Finanzierungspotentials<sup>1142</sup> wie folgt:

„Mit einem Gearing von 54.4% sind wir im Vergleich zu anderen internationalen Unternehmen unserer Branche solide finanziert. Folglich können wir die Nettoverschuldung erhöhen, um weitere Akquisitionen im Baustoffbereich durchzuführen, und gleichzeitig unsere Kapitalkosten zu optimieren.“<sup>1143</sup>

Das Gearing wird von Wienerberger AG durch einen Mix aus verschiedenen Maßnahmen gesteuert, beispielsweise der Veräußerung nicht betriebsnotwendiger Vermögenswerte und Finanzanlagen, der Generierung hoher Cashflows aus

---

1142 Siehe Abschnitt 4.2.1 Finanzwirtschaftliches Potential.

1143 GB Wienerberger AG 2000, S. 46.

der Geschäftstätigkeit, dem Rückkauf eigener Aktien, der Erweiterung des Finanzierungsinstrumentarium (z.B. Hybrid-Anleihe), der Internationalisierung der finanzierenden Banken. Es wurden zudem die Verbindlichkeiten der Muttergesellschaft Wienerberger AG gegenüber Kreditinstituten wegen stärkerer Zentralisierung der Finanzierungsfunktion und erhöhtem Mittelbedarf für Akquisitionen abgebaut, was ein weiteres Beispiel für eine proaktive finanzstrategische Steuerung darstellt. Im Jahr 2002 kommuniziert der Konzern, dass alternative Quellen zur Finanzierung der Expansionspolitik (z.B. Corporate Bonds) geprüft werden, weil zu diesem Zeitpunkt ein möglicher Anstieg des Gearing auf 85-90% bis Ende 2003 erwartet wurde. Dies verdeutlicht die proaktive finanzstrategische Steuerung des Internationalisierungsprozesses.

Im Jahr 2003 stellt die Wienerberger AG ein ‚integriertes Wachstumsmodell‘ vor, welches klare Regeln für die Verwendung der generierten Free Cash-Flows (FCF) beinhaltet. Die FCF dienen in erster Linie der Finanzierung der Wachstumsstrategie und werden darüber hinaus für Dividendenzahlungen und zur Schuldenreduktion eingesetzt (siehe Abbildung 69).

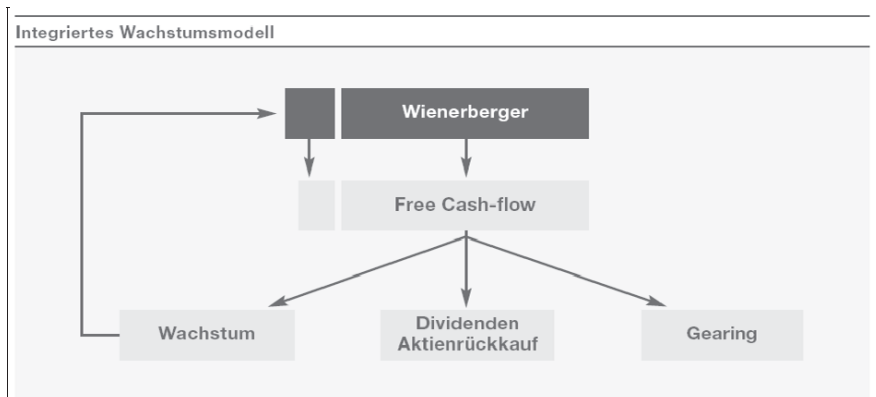


Abbildung 69: Integriertes Wachstumsmodell der Wienerberger AG (GB Wienerberger AG 2003, S. 64)

Darüber hinaus wird ein Ziel-Gearing von 60% - 80% publiziert, „wobei ein kurzfristiger Anstieg auf bis zu 100% auch denkbar wäre“<sup>1144</sup>. Bei Bedarf wird zur Wachstumsfinanzierung auch eine Kapitalerhöhung in Erwägung gezogen. Diese wurde bereits im Jahr 2004 begeben, um zusätzliche Liquidität zur Finan-

1144 GB Wienerberger AG 2003, S. 8.

zierung eines beschleunigten Wachstumsprogramms und einer frühzeitigen Akquisition bereitzustellen und gleichzeitig die finanzielle Flexibilität für weitere Wachstumsschritte beizubehalten. Das Gearing konnte trotz ‚Rekordinvestitionen‘ infolge der Kapitalerhöhung auf 55.8% reduziert werden. Einen Niederschlag findet dies u.a. in einem besseren Rating der Ratingagenturen. In den beiden darauffolgenden Jahren 2005 und 2006 stieg das Gearing wieder an, in 2005 wurde zur Refinanzierung kurzfristiger Verbindlichkeiten die erste Unternehmensanleihe platziert und damit eine weitere Diversifikation der Finanzierungsquellen erreicht (65% international Investoren) und in 2006 wurde zusätzliches Fremdkapital zur Teilfinanzierung der Wachstumsinvestitionen aufgenommen. Damit befand sich das Gearing auf dem Höchststand im Betrachtungszeitraum, jedoch mit 72.9% noch unter der kommunizierten Gearing-Obergrenze von 80%. Der finanzielle Handlungsspielraum ist somit in Hinblick auf die gesteckten Rahmenbedingungen beinahe ausgeschöpft. Deshalb hat die Wienerberger AG im Jahr 2007 zur Finanzierung ihrer weiteren Wachstumsstrategie eine Hybrid-Anleihe begeben, die per IFRS bzw. von Rating-Agenturen zu 50% als Eigenkapital gewertet wird und das Gearing auf einen Wert von 21.2% nach unten senkt.

„Unsere Finanzierungsstrategie steht in engem Zusammenhang mit der Kapitalstruktur. Hauptaugenmerk wird auf eine ausreichende Eigenkapitalausstattung zur Sicherstellung der Unternehmensfortführung, der Dividendenzahlungen [...] sowie der Finanzierung unserer Expansion unter Beibehaltung eines Investmentgrade Ratings gelegt.“<sup>1145</sup>

In Abbildung 68 ist dies sehr deutlich am abfallenden Verlauf des Gearing in 2007 zu erkennen.

Abschließend ist bei der Darstellung der finanzstrategischen Unternehmenssteuerung der Wienerberger AG noch anzuführen, dass ab dem Jahr 2000, in dem der Konzern zum ‚Pure Global Player‘ aufgestiegen ist, es zu einer erstmaligen Veröffentlichung eines detaillierten Risikoberichts für globale Aktivitäten, darunter auch die Behandlung der finanzwirtschaftlichen Risiken (Zins-, Währungs-, zahlungswirksame Währungs-, Konvertierungs- und Bonitätsrisiken), kommt. Ab 2002 gewinnt das Treasury durch (1) die Expansion der letzten Jahre, (2) dem damit verbundenen Finanzbedarf, (3) der Bankenkonzentration und (4) durch regulatorische Veränderungen (Basel II) an Bedeutung und hat ab 2003 u.a. die Aufgabe der Erschließung neuer Finanzierungsquellen (z.B. syndi-

---

1145 GB Wienerberger AG 2007, S. 37.



zierter Kredit zur Finanzierung einer Großakquisition bzw. Gestaltung der Hybrid-Anleihe in 2007).

Zusammenfassend ist zu bemerken, dass der Verlauf des Gearing bei der Wienerberger AG durch einen wellenförmigen Verlauf charakterisiert ist, welcher proaktiv vom Finanzmanagement in Abhängigkeit der Ertragslage des Unternehmens gesteuert wird. Obwohl sich das Unternehmen bereits auf einem sehr hohen Niveau der Internationalität befindet, ist ersichtlich, dass Korrekturen des Gearing (z.B. Kapitalerhöhung im Jahr 2004 bzw. Hybrid-Anleihe im Jahr 2007) zeitlich vorgelagert sind vor weiteren insbesondere größeren Wachstums- bzw. Internationalisierungsschritten. Das Gearing-Management wird gezielt für die Ermöglichung einer langfristigen Internationalisierungsstrategie herangezogen, wobei aus finanzstrategischen Gesichtspunkten erstens die eigene Finanzkraft aus dem FCF und zweitens die Kapitalmarktorientierung (solide Finanzstrategie, Rating) für das Unternehmen im Vordergrund stehen. Darüber hinaus drückt sich die finanzstrategische Steuerung der Unternehmensentwicklung durch die Kommunikation des Ziel-Gearing Korridors aus.

#### 5.6.1.3 Resumée Beispiel 1: Wienerberger AG

Die Darstellung des Verlaufes des realwirtschaftlichen Internationalisierungsprozesses sowie des Gearing zeigt für die Wienerberger AG eine stark interdependente Beziehung auf, welche das Unternehmen in den Geschäftsberichten auch explizit so darstellt (siehe integriertes Wachstumsmodell in Abbildung 69). Zudem werden einzelnen Finanzierungsmaßnahmen explizit bestimmte Wachstumsschritte zugeschrieben und umgekehrt erfolgt die internationale Expansion nur unter ganz klar umrissenen finanziellen Rahmenbedingungen (finanzstrategische Steuerungsgrößen). Das Ziel-Gearing gibt den finanziellen Handlungsspielraum vor und streicht die proaktive finanzstrategische Steuerung, die die Wienerberger AG vornimmt, hervor. Außerdem schafft sie für externe Personen (z.B. Analysten, Investoren, WissenschaftlerInnen) Transparenz über das zukünftige Finanzierungspotential und damit die zukünftigen Wachstumsmöglichkeiten des Unternehmens (bei aktueller Eigenkapitalausstattung). Es kann festgehalten werden, dass dieses Beispiel sowohl die Hypothese H1 des wellenförmigen Verlaufes mit finanzwirtschaftlichen ‚Anspannungs-, und ‚Entspannungsphasen‘ als auch die Hypothese H2 der zeitlich vorgelagerten finanzstrategischen Gestaltung des Gearing vor realwirtschaftlichen Wachstumsschritten belegt – ohne dabei einen Anspruch auf Verifikation der Hypothesen zu haben.

## 5.6.2 Interdependente Betrachtung von Internationalisierungsprozess und Gearing am Beispiel 2: voestalpine AG

Den Anfangszeitpunkt des vorliegenden zweiten Beispiels zur interdependenten Betrachtung des Realindex und des Gearing Verlaufes stellt der Börsengang an die Wiener Börse des damals noch als VOEST-ALPINE STAHL AG<sup>1146</sup> bezeichneten Unternehmens dar. Die kombinierten langfristigen Kurvenverläufe sind in Abbildung 70 dargestellt und werden im Anschluss erläutert.

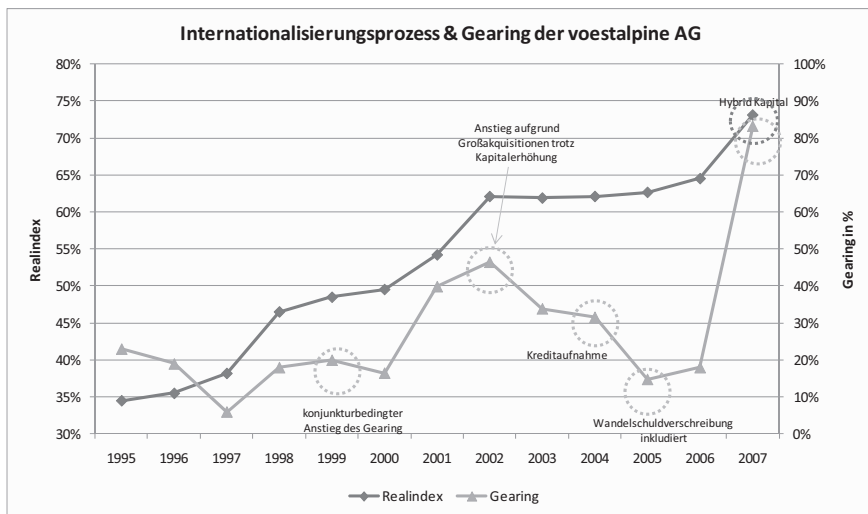


Abbildung 70: Interdependente Betrachtung der voestalpine AG

### 5.6.2.1 Realwirtschaftlicher Internationalisierungsprozess der voestalpine AG

Die voestalpine AG war zum Zeitpunkt ihres Börsengangs im Jahr 1995 mit einem Realindex von 34.5% bereits mittel internationalisiert.<sup>1147</sup> Die Unternehmensentwicklung steht unter der Mission „Leadership made in Austria“<sup>1148</sup> und ist charakterisiert durch eine hauptsächlich inländische Produktion mit einer fast 70%igen Exportquote und Beteiligungen in 16 Ländern. Ausländische Aktivitäten konzentrieren sich auf die angrenzenden westlichen Nachbarstaaten sowie

<sup>1146</sup> Die Bezeichnung des Unternehmens erfolgt im Rahmen dieser Arbeit aus Gründen der Vereinfachung mit dem aktuellen Namen „voestalpine AG“.

<sup>1147</sup> Siehe Abschnitt 5.4.1.

<sup>1148</sup> GB voestalpine AG 1995, Deckblatt.

unmittelbar benachbarte Wachstumsmärkte in den Reformstaaten. Zur Forcierung der Internationalisierung wird eine internationale Vertriebsgesellschaft zur Stärkung der internationalen Marktposition und zur Optimierung der Außenorganisation errichtet. Der Internationalisierungsprozess verläuft bis zum Jahr 1997 inkrementell in den Kernmärkten Mittel- und Zentraleuropa und wird schrittweise durch Akquisitionen, Unternehmensgründungen, Gründung von Vertriebsgesellschaften in den zentraleuropäischen Wachstumsmärkten, Joint-Ventures und der Erwägung strategischer Allianzen vorangetrieben. Gleichzeitig wird eine sehr mobile Managementreserve aufgebaut, die für künftige Joint Ventures oder Unternehmensakquisitionen im Ausland bereit stehen soll. Im Jahr 1998 erhöhte sich der Internationalisierungsgrad um +8.3%punkte auf 46.5% getrieben durch Akquisitionen und einem damit verbundenen Anstieg der Auslandsbeschäftigten. Erstmals lagen mehr als die Hälfte der Beteiligungen im Ausland. Der Konzern versteht sich als ein europäisches, von Österreich aus geführtes Unternehmen und gründet im Jahr 1999 eine internationale Vertriebsgruppe als Instrument zur Lösung strategischer Fragen in Richtung Investitionen und Akquisitionen. Zudem eröffnen der erste Produktionsstandort sowie die erste Vertriebstochter in den USA den Weg zu einer globalen Positionierung. Der evolutionäre Internationalisierungsprozess mit einer durchschnittlichen Steigerungsrate von 5.2% pro Jahr wird Ende der 1990er Anfang der 2000er Jahre fortgesetzt, v.a. durch strategische Akquisitionen und Joint Ventures im europäischen Raum. Die Internationalisierung wird im Jahr 2001 beschleunigt durch den Kauf global tätiger Unternehmen, zudem wird eine Forschungskooperation mit einem japanischen Stahlerzeuger zum wechselseitigen Know-How Transfer und zur Produktentwicklung eingegangen. Das Jahr 2002 markiert einen zweiten sprunghaften Anstieg der Internationalität im Betrachtungszeitraum – der Realindex steigt auf >60%. Die voestalpine AG hat den ersten Schritt in den asiatischen Markt mit einer Kooperation in Südkorea gesetzt, bzw. ist mit Entwicklungs- und Produktionsstätten über Europa hinaus in den USA, Südamerika, Südafrika und Australien vertreten. Die nächsten vier Jahre bis 2006 charakterisieren eine Phase der internationalen Evolution auf einem bereits hohen Niveau der Internationalität. Es wird primär organisches Wachstum realisiert in einer Phase, in der auch Unternehmen im Zuge der Konzentration auf das Kerngeschäft abgegeben werden. Der Fokus liegt auf der strategischen und kulturellen Integration der in den vergangenen Jahren akquirierten Unternehmen und es findet ein bewusster Verzicht auf große Neuakquisitionen statt. Strategische Internationalisierungsschritte werden jedoch beispielsweise durch ein erstes Joint Venture mit einem chinesischen Partner in 2003 bzw. den Markteintritt durch

eine Akquisition in Indien in 2004 gesetzt. Im Jahr 2005 kommuniziert die voestalpine AG das Leitmotiv „We think and act internationally“<sup>1149</sup> und baut u.a. die Marktpräsenz in Indien durch Mehrheitsbeteiligungen und Joint Ventures aus und errichtet eine Produktionsstätte im Rahmen eines Joint Ventures in Russland. In 2006 erzielt der Realindex einen Wert von fast 65%, der Konzern nimmt eine führende internationale Marktposition ein und publiziert ein Mission Statement, das global orientiert ist („In Europa zuhause – weltweit erfolgreich“<sup>1150</sup>). Eine neue internationale Episode wird im Jahr 2006 v.a. durch die Übernahme der Böhler-Uddeholm AG, die die größte Akquisition eines österreichischen Unternehmens zu diesem Zeitpunkt darstellt, eingeläutet, durch die der Realindex auf 73.2% ansteigt. Nun sind mehr als die Hälfte der Mitarbeiter im Ausland beschäftigt, der Großkonzern ist global in 54 Ländern präsent und die Exportquote ist auf 88% angewachsen. Darüber hinaus wurde die Marktpräsenz in Südosteuropa durch Greenfield Investitionen gestärkt, der Markteintritt durch eine Großakquisition in Brasilien sowie in Zentralamerika durch eine Mehrheitsbeteiligung an einem mexikanischen Unternehmen getätigt. Die voestalpine AG verzeichnete das erfolgreichste Jahr in ihrer Unternehmensgeschichte („From an Austrian company ... to a globally successful group“<sup>1151</sup>) und kommuniziert das Eintreten in eine neue Phase der Internationalität im strategischen Leitmotiv: „Reaching new Dimensions. Combining common Strengths and broadening Perspectives. Expanding leading Positions and entering new Markets. Meeting Challenges to create Values.“<sup>1152</sup>

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass der betrachtete Internationalisierungsprozess der voestalpine AG, welcher als wellenförmig charakterisiert wurde<sup>1153</sup>, konkret in folgende Phasen untergliedert werden kann:

von 1995 – 1997: internationale Evolution mit Schwerpunkt auf die Internationalisierung im europäischen Markt

1998: sprunghafter Anstieg der Internationalität läutet neue Episode auf deutlich höherem Niveau ein

von 1999 – 2001: Fortsetzung der internationalen Evolution

---

1149 GB voestalpine AG 2005/06, S.3.

1150 GB voestalpine AG 2006/07, S. 8f.

1151 GB voestalpine AG 2007/08, S. 8f.

1152 GB voestalpine AG 2007/08, Titelseite.

1153 Vgl. Abschnitt 5.4.6.3.

- 2002: Beginn einer neuen Episode mit Expansion in Übersee und Asien
- von 2003 – 2006: internationale Evolution in Richtung Globalisierung
- 2007: neue Epoche durch Akquisition der Böhler-Uddeholm AG mit Realindex von fast 75% und globaler Präsenz

### 5.6.2.2 Verlauf des Gearing der voestalpine AG

Der Gang an die Wiener Börse im Jahr 1995<sup>1154</sup> war verbunden mit einer Kapitalerhöhung des Unternehmens. Das Gearing der voestalpine AG beträgt am Beginn des Betrachtungszeitraumes 23%. Finanzstrategisch steht in den Folgejahren die Etablierung am Kapitalmarkt im Vordergrund sowie Bemühungen um die aktive Unternehmensentwicklung im Sinne der gesetzten finanziellen Zielsetzungen, die auf eine nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes gerichtet sind. Genauer spezifiziert werden diese jedoch nicht. Für die internationale Evolutionsstrategie des Unternehmens wird im Jahr 1997 ein finanzieller Grundsatz kommuniziert, dass die Investitionen ausschließlich im Rahmen erwirtschafteter Cash-flows unter Berücksichtigung der Dividendenleistung erfolgen. Das Gearing entspannt sich auf einen Wert von 6%, was ein sehr großes zusätzliches Verschuldungspotential in sich birgt. Mit dem ersten sprunghaften Anstieg des Realindex im Jahr 1998 durch zwei größere Akquisitionen steigt auch das Gearing wieder leicht an auf 18%. In diesem Jahr wird auch den Forderungen der internationalen Kapitalmärkte nach einer besseren Vergleichbarkeit börsennotierter Aktiengesellschaften in finanzieller und bilanzieller Hinsicht mit der Umstellung der Bilanzierung auf IAS nachgegangen. Das Kernziel der Unternehmensstrategie ist ein kontrolliertes, aber nachhaltiges Wachstum durch Akquisitionen, bei der die Eigenständigkeit des Unternehmens sowie seine unternehmerische Handlungsfähigkeit langfristig abgesichert sind. Diese Grundhaltung drückt sich u.a. im Verlauf des Gearing aus, welches im Jahr 1999 auf einem stabilen Niveau durch die Stärkung der Eigenkapitalbasis bei fortgesetzter Expansionsstrategie gehalten werden konnte. Der Vorstand und der Aufsichtsrat sind zudem bis zum 30. Juni 2004 ermächtigt, bei Bedarf das Grundkapital bis 20% zu erhöhen. Diese Kapitalerhöhung kann gegebenenfalls auch gegen Sacheinlage erfolgen. Zudem wurde die Möglichkeit des Rückkaufs bis zu 10% eigener Aktien in den nächsten 1.5 Jahren ermächtigt.

---

1154 Der Börsengang des Unternehmens war Teil des Privatisierungskonzepts der Österreichischen Industrieholding AG (ÖIAG).

„Ob bzw. in welchem Umfang von dieser Ermächtigung Gebrauch gemacht wird, hängt von der weiteren Entwicklung der Liquidität der Aktie und den finanziellen Erfordernissen der in nächster Zeit geplanten Investitionen und Akquisitionen ab.“<sup>1155</sup>

Diese finanzstrategischen Maßnahmen wurden während der schrittweisen Internationalisierung in Richtung globaler Positionierung des Konzerns gesetzt, sowie fand eine verstärkte Ausrichtung an ‚Finanzziele‘ und eine noch deutlicher Berücksichtigung von Kapitalrenditen statt. In dieser Phase kam es zu einer bewussten Auseinandersetzung mit strategischen und operativen Risiken im Rahmen eines einheitlichen Risikomanagementsystems und die voestalpine AG initiierte den ersten österreichischen Corporate Venture Capital Fonds. Im GJ 2001 verzeichnet das Gearing eine starke Aufwärtsbewegung von 16.5% auf 39.9% aufgrund des Anstiegs der Nettofinanzverschuldung zur Finanzierung der Kaufpreise für Akquisitionen. Während auch im Folgejahr der Realindex einen starke Erhöhung verzeichnete, wurde diese organische und akquisitorische Wachstum überwiegend aus dem eigenen Cash-flow finanziert sowie in diesem Jahr Gebrauch von der Möglichkeit der Kapitalerhöhung zur Finanzierung von strategischen Akquisitionen gemacht. Von diesem bisherigen ‚Höchststand‘ des Gearings folgt in den Jahren bis 2006 eine kontinuierliche Entspannungsphase der Kennzahl auf unter 20%. Diese war geprägt durch die vollständige Privatisierung des Unternehmens über den Kapitalmarkt (über die Wiener Börse sowie eine bis 2006 laufende Umtauschanleihe), überproportional anwachsenden Eigenmitteln trotz akquisitions- und investitionsbedingtem Anstieg der Nettofinanzverschuldung und sehr guten operativen Geschäftsentwicklungen. Die finanziellen Voraussetzungen für einen großen Wachstumsschritt waren somit geschaffen. Zur Vorfinanzierung der im GJ 2007 erfolgten Übernahme der Böhler-Uddeholm AG wurde ein Überbrückungskredit eines internationalen Bankenkonsortiums aufgenommen. Die langfristige Finanzierung erfolgte durch die erfolgreiche Platzierung einer nachrangigen und als Eigenkapital unter IFRS gewerteten Hybrid-Anleihe dar. Neben der Hybrid-Anleihe wurde auch ein ‚Senior Bond‘ (Vorzugsobligation) sowie andere Transaktionen begeben. Das Gearing verzeichnete als Resultat dieser Finanzierungsmaßnahmen einen starken Anstieg auf 83%. Graphisch ist diese Auf- und Abwärtsbewegung eindeutig ablesbar (siehe Abbildung 70).

### 5.6.2.3 Resumée Beispiel 2: voestalpine AG

Eine starke interdependente Beziehung zwischen dem Internationalisierungsprozess und dem Verlauf des Gearing kann auch anhand des zweiten Beispiels dar-

---

<sup>1155</sup> GB voestalpine AG 1999/2000, S. 12f.

gestellt werden. Die voestalpine AG verfolgt eine klare Finanzierungsstrategie ihrer internationalen Expansion, die zwischen Phasen der internationalen Evolution und sprunghaften Internationalisierungsschritten wechselt. Die Finanzstrategie wird zwar nicht so explizit wie im ersten Beispiel zur Wienerberger AG im Geschäftsbericht dargelegt und es erfolgt auch keine Veröffentlichung von Gearing-Zielen. Jedoch wird die aktive finanzstrategische Steuerung des Internationalisierungsprozesses thematisiert und v.a. durch die Kommunikation der Sicherstellung der finanziellen Handlungsfähigkeit und des langfristigen Überlebens des Konzerns durch verschiedene Maßnahmen (z.B. Kapitalerhöhungen, Hybrid-Anleihe) manifestiert. In der konservativen Finanzstrategie mit Fokus auf die Expansionsfinanzierung über eigene Cash-flows und mit den klar identifizierbaren ‚Anspannungs-, und ‚Entspannungsphasen‘ kann somit auch die Hypothese H1 des wellenförmigen Verlaufes in diesem Beispiel bejaht werden. Ein zeitlich vorgelagertes Management der finanziellen Handlungsspielräume, wie in Hypothese H2 formuliert, kann hier insbesondere für die Phasen vor Großakquisition, insbesondere der Böhler-Uddeholm AG im Jahr 2007 festgestellt werden. In den Jahren zuvor werden auch explizit Aussagen zur Stärkung der Eigenkapitalbasis bei ansteigender Internationalisierung getätigt, was diese Hypothese bekräftigt. Abschließend ist festzuhalten, dass die kombinierte Betrachtung der realwirtschaftlichen Internationalisierung der voestalpine AG und ihrer Finanzstrategie zu einem besseren Verständnis der wellenförmigen Verlaufsform des Realindex beigetragen hat.

## **5.7 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen**

Die untersuchten Internationalisierungsprozesse österreichischer börsennotierter Industrieunternehmen von 1990 bis 2007 inklusive ihrer Finanzstrategie anhand der Steuerungsgröße ‚Gearing‘ sind in vielerlei Hinsicht aufschlussreich für die vorliegende Themenstellung:

- (1) Die Analyse der Internationalität österreichischer börsennotierter Unternehmen in den beiden Betrachtungsjahren 1995 und 2005 aus realwirtschaftlicher und kapitalmarktorientierter Sichtweise hat aufgezeigt, welche dynamische Entwicklung diese Unternehmen in diesem Zeitraum verzeichnet haben. Die Analyse macht somit einen wertvollen Beitrag einerseits zur Forschung der Internationalisierungsprozesse von Unternehmen aus kleinen, offenen Volkswirtschaften und andererseits zur historischen Darstellung der österreichischen Unternehmensinternationalisierung seit der Ostöffnung Anfang der 1990er Jahre. Zudem beinhaltet die Untersuchung einen Vergleich mit einer

ähnlich gearteten Studie über deutsche börsennotierte Unternehmen von Hassel et al. aus dem Jahr 2000, wo wesentliche Unterschiede, die teils auf die unterschiedliche Größe des Heimmarktes zurückgeführt werden können, aufgezeigt werden konnten.

- (2) Im Rahmen dieser Arbeit erfolgt eine umfassende kritische Betrachtung der beiden Internationalisierungsindizes (Real- und Kapitalindex) von Hassel et al. und es konnte deutlich gemacht werden, dass vor allem der Kapitalindex wesentliche Schwächen aufweist, v.a. ein mangelndes Analyseziel. Damit können zwar zwei grundlegend verschiedene Dimensionen der Internationalisierung gemessen und grundlegende kombinierte Verlaufsformen unterschieden werden, jedoch trägt der Verlauf des Kapitalindex nicht zu einem tieferen Verständnis des Realindexverlaufes bei. Aus diesem Grund wurde von einer weiteren Betrachtung des Kapitalindex in diesem Zusammenhang abgesehen und stattdessen eine finanzstrategische Größe eingeführt.
- (3) Mit den erhobenen Langzeitdaten aus den Geschäftsberichten sowie der Indexberechnung konnte das theoretische ‚3-E-Modell‘ von Kutschker/Bäurle erstmalig empirisch dargestellt und untersucht werden. Es kann sowohl auf der realwirtschaftlichen als auch bedingt auf der kapitalmarktbezogenen Dimension dargestellt werden. Die Empfehlung der Autorin für weiterführende Betrachtungen lautet, die beiden Dimensionen separat oder in ausgewählten Zeitabschnitten kombiniert zu betrachten. Insbesondere kann die Langzeitbetrachtung des realwirtschaftlichen Internationalisierungsprozessverlaufes den ersten Analyseschritt für eine umfassendere Beschäftigung mit der Differenzierung von verschiedenen Phasen (Evolution, Episode, Epoche) darstellen. Zudem wurde mit der Identifikation von verschiedenen Typen an Verlaufsformen, die in einem definierten Zeitabschnitt auftreten, das Kutschker’sche Modell auch konzeptionell erweitert. Dies kann Anknüpfungspunkte für weiterführende Untersuchungen auf diesem Gebiet liefern, insbesondere eine quantitative Analyse zu den einzelnen Verlaufsformen.
- (4) Die im Rahmen des vierten Kapitels eingeführte Kenngröße ‚Gearing‘ als finanzstrategische Steuerungsgröße wurde im vorliegenden Sample österreichischer börsennotierter Unternehmen ebenfalls im Rahmen einer Langzeitanalyse untersucht. Dabei stand die eingangs formulierte Hypothese des wellenförmigen Verlaufes mit der Identifikation von Bandbreiten, welche als finanzielle Rahmenbedingungen zur Steuerung der Unternehmensentwicklung und damit des langfristigen Internationalisierungsprozesses dienen, im Vordergrund. Es konnte aufgezeigt werden, dass die Unternehmen hauptsächlich



innenfinanzierte Wachstumsstrategien verfolgten und Gearing-Maximalwerte etabliert bzw. Gearing-Ziele teils sogar explizit im Geschäftsbericht kommuniziert wurden. Dies bestätigt die in Abschnitt 4.2.3 getätigten theoretischen Aussagen, dass sich das Gearing sowohl innerhalb bestimmter Bandbreiten bewegt, als auch dass entsprechende Korrekturmaßnahmen stattfinden, sollte es – unternehmensindividuell bzw. extern bestimmt – zu hoch ausfallen (z.B. Gearing-Management der BWT AG ab 2003 oder Entschuldungsstrategie der Verbund AG ab 2001).

- (5) Schließlich leistet die vorliegende Arbeit einen Beitrag zur stärkeren Integration der Forschungsbereiche des Internationalen Managements und des ‚Corporate Finance‘ durch die interdependente Betrachtung von Realindex und Gearing. In der kombinierten Betrachtung zeigt sich, dass die finanziellen Maßnahmen zeitlich vorgelagert großer Wachstumsschritte sind bzw. eine proaktive finanzstrategische Steuerung des Internationalisierungsprozesses stattfindet. Es kommt zudem zum Einsatz von kapitalmarktorientierten Instrumenten (insbesondere Anleihen, Eigenkapitalerhöhung), die in Zusammenhang mit der Kommunikation von unternehmensindividuell gesteckten Gearing-Zielen einerseits und der (internationalen) Wachstumsstrategie des Unternehmens andererseits stehen. Es ist somit festzuhalten, dass in Praxis keine ‚Trennung‘ zwischen der Internationalisierungsstrategie und den finanziellen Zielen und der Ausgestaltung der dafür notwendigen Kapitalstruktur für eine langfristige Unternehmensentwicklung besteht. Diese Aussagen sind im Kontext des gewählten Untersuchungsdesigns zu interpretieren, bei dem es wie erwähnt um einen Erkenntnisfortschritt der vorliegenden Thematik geht und nicht um eine empirische Falsifikation oder Verifikation von Aussagen zur allgemeinen Gültigkeit.

Deutlich geworden ist die Subjektivität der Verlaufsbetrachtung des Internationalisierungsprozesses insgesamt. Die vorangegangenen Überlegungen dürfen nicht als Versuch einer empirischen Validierung der aufgestellten Hypothesen zur Interdependenz zwischen Internationalisierungsprozess und Gearing sowie zur Überprüfung der in Abschnitt 4.2.3 eingeführten finanzstrategischen Steuerungsgröße als Erweiterung des Bezugsrahmens zur integrativen Betrachtung verstanden werden. Wie in der interdependenten Betrachtung im Fallbeispiel der voestalpine AG in Abschnitt 5.6.2 deutlich geworden sein dürfte, ist es nicht Sinn der Hinzunahme einer neuen Größe in ein bestehendes Konzept, empirisch zu testen, sondern diese kann nur mehr oder weniger tauglich für die Betrachtung eines komplexen Phänomens wie des Internationalisierungsprozesses sein. Es kann jedoch festgestellt werden, dass das Gearing für die Erfassung des

langfristigen Internationalisierungsprozesses eine sinnvolle Ergänzung darstellt, da sie die finanzielle Sichtweise und damit die Passivseite der Bilanz mit der Aktivseite der realwirtschaftlichen Veränderungen kombiniert. Dabei wurden zwei illustrative Beispiele im Detail betrachtet, die Zusammenhänge sind aber auch in den im Anhang A4 verfügbaren Graphen ersichtlich. Dies bedeutet, dass die beiden Detailanalysen nicht repräsentativ für andere Unternehmen sein müssen. Abschließend darf nicht vergessen werden, dass die vorliegende Untersuchung österreichische Unternehmen zum Gegenstand hat, wodurch sich länderspezifische Unterschiede ergeben können, welche hier nicht thematisiert werden können. Jedenfalls ist festzuhalten, dass die vorliegende Arbeit erstmalig in einer langfristigen Untersuchung das Konzept zur internationalen Evolution, internationale Episode und internationalen Epoche empirisch beschreibt und darüber hinaus einen konkreten Vorschlag unterbreitet, wie dieser Prozess umfassend und nachhaltig gesteuert werden kann. Dies geschieht dann, wenn die Internationalisierungsstrategie mit einer proaktiven Finanzstrategie einher geht, was die Praxis österreichischer Großunternehmen aufzeigt.

## 6 Schlussbetrachtung

Die vorliegende Arbeit hat sich umfassend mit einer zeitlich-dynamischen Analyse des Phänomens der Unternehmensinternationalisierung – aus theoretischer und empirischer Sicht – auseinander gesetzt. Das Hauptziel der Arbeit ist es, einen Beitrag zur stärkeren Integration der Forschungsbereiche des ‚Internationalen Managements‘ und des ‚Corporate Finance‘ zu leisten, der v.a. durch die integrative Betrachtung der realwirtschaftlichen Internationalisierung und der Finanzstrategie im Rahmen der Empirie erzielt wurde. Die empirische Analyse ist angelegt als Langzeitstudie über die Internationalisierung österreichischer börsennotierter Industrieunternehmen seit der Ostöffnung und umfasst einen Zeitraum von >15 Jahren.<sup>1156</sup> Damit wird der Forderung in der Literatur nach empirischen Langzeitanalysen nachgekommen. Die Bilanzanalyse („Geschäftsberichtsanalyse“) wurde trotz einiger Limitationen, die sich v.a. aus unterschiedlichen Rechnungslegungsvorschriften ergeben, als Methodik gewählt, da die Geschäftsberichte der Unternehmen die für die Beantwortung der Forschungsfragen relevanten Langzeitdaten lückenlos abbilden. Das Untersuchungsdesign ist mit der Generierung von Hypothesen qualitativ angelegt und von explorativem Charakter.

Für diese Arbeit wurden im Detail fünf herausfordernde Zielsetzungen aus den identifizierten Forschungslücken abgeleitet, die einerseits die Theorieweiterentwicklung und andererseits die empirische Untersuchung betreffen. Die erste Zielsetzung bestand in der Herausarbeitung der Limitationen, Anwendungsbereiche und der Aussagen zur Verlaufsform des Internationalisierungsprozesses von zentralen Theorieansätzen der Internationalisierungsprozessforschung. Dabei wurde festgestellt, dass diese teils widersprüchliche Aussagen zur Verlaufsform des Internationalisierungsprozesses tätigen, insbesondere ob sich die Internationalisierung inkrementell, sprunghaft oder sowohl evolutionär als auch sprunghaft entwickelt. Das ‚3-E-Modell‘ von Kutschker und Baurle hat sich mit der Unterscheidung in internationale Evolution, Episode und Epoche als umfassendster Ansatz herausgestellt. Dennoch werden auch hier keine unterschiedlichen Verlaufsformen beschrieben, sondern nur eine schematische Langzeitentwicklung präsentiert.

Daraus abgeleitet wurde als zweite Zielsetzung der Versuch einer empirischen Identifikation von Verlaufsformen gesetzt, bei dem fünf verschiedene Ty-

---

<sup>1156</sup> Der Untersuchungszeitraum beginnt im Jahr 1990 vor der Ostöffnung und endet im Jahr 2007. Siehe genauer Abschnitt 5.2.

pen empirisch mittels Deskription differenziert werden konnten. Die Unterscheidung zwischen internationaler Evolution, Episode und Epoche kann auch zur Charakterisierung der Verlaufsformen herangezogen werden, wodurch es zu einer konzeptionellen Erweiterung des ‚3-E-Modells‘ gekommen ist. Für eine Operationalisierung der einzelnen Phasen im engeren Sinn im Rahmen einer quantitativen Analyse bedarf es jedoch einer weiteren inhaltlichen Spezifizierung der Abgrenzungskriterien. Hier muss auf weiterführende Forschungen verwiesen werden bzw. stellt die Identifikation von eindeutigen Kriterien vor dem Hintergrund der unternehmensindividuellen Verläufe, der subjektivistischen Betrachtung und der Abhängigkeit der Verlaufsformen vom Betrachtungszeitraum eine große Herausforderung für weitere Arbeiten auf diesem Gebiet dar. Für die im Rahmen dieser Arbeit beschriebenen Verlaufstypen liegt kein Anspruch auf Vollständigkeit vor, da wie erwähnt der jeweils gewählte Betrachtungszeitpunkt eine wesentliche Komponente darstellt.

Eine völlig neue Betrachtungsweise auf die Ansätze der Internationalisierungsprozessforschung lieferte die Evaluierung in Bezug auf die getätigten finanzstrategischen Aussagen. Diese hatte zum Ziel aufzuzeigen, in welchem Ausmaß eine integrative Betrachtung in der einschlägigen Literatur bereits stattgefunden hat und es zeigte sich, dass es sehr große Unterschiede in der Schwerpunktsetzung der Behandlung von zentralen finanzstrategischen Fragen sowie auch den Wechselwirkungen zwischen Finanzstrategie und Internationalisierungsprozess gibt. Vor allem die ‚älteren‘ Ansätze aus den 1960er Jahren bezogen finanzielle Aspekte sehr umfassend in ihre Überlegungen zum Internationalisierungsprozess ein, während jüngere Ansätze teils überhaupt keine genaueren Aussagen dazu tätigen. Dies rührt vorrangig aus dem dominierenden Verständnis über den wissenschaftlichen Zugang, der bei jüngeren Ansätzen im Bereich des Internationalen Marketing bzw. Management lag.

Im Rahmen dieser Arbeit wurde deshalb eine für die Analyse von Internationalisierungsprozessen relevante finanzstrategische Kenngröße, das Gearing, aus der Literatur abgeleitet. Mit der anschließenden empirischen Analyse der kombinierten Betrachtung von Internationalisierungsprozess und Gearing, d.h. der Einbeziehung der Finanzkraft und der Kapitalstruktur des Unternehmens, wurde einerseits der Versuch der Annäherung der beiden Forschungsbereiche unternommen und andererseits das ‚3-E-Modell‘ um diesen Aspekt ergänzt. Damit wurde dem gesetzten Anspruch, durch die integrative Betrachtung des Internationalisierungsprozesses zu einem insgesamt besseren Verständnis zur unternehmensindividuellen Verlaufform (z.B. bogenförmig, zackig, Hockeyschläger, etc.) zu gelangen, gerecht. Die beiden illustrativen Fallbeispiele bekräftigen

dies – ohne auf eine klassische empirische Verifikation des Zusammenhangs abstellen zu wollen.

Schließlich leistet diese Arbeit mit der fünften Zielsetzung, der empirischen Langzeitanalyse der Internationalisierung österreichischer börsennotierter Industrieunternehmen einen wertvollen Beitrag zum besseren Verständnis der wirtschaftlichen Entwicklung seit der Ostöffnung im Jahr 1990. Die Ergebnisse sind zudem für die Erforschung von Internationalisierungsentwicklungen von Unternehmen aus kleinen Volkswirtschaften von Interesse und bieten Anknüpfungspunkte für weiterführende Studien.

Für die empirische Langzeitstudie ergeben sich zusammenfassend für die anfangs gestellten Forschungsfragen folgende Kernresultate:

Die Internationalisierungsprozesse österreichischer börsennotierter Industrieunternehmen weisen ein breites Spektrum an Verlaufsformen und Dynamiken auf. Kein einziges Unternehmen hat in Summe de-internationalisiert.

Die kapitalmarktbezogene Internationalisierung hat im Untersuchungszeitraum stark zugenommen, v.a. seit der Bilanzierung nach IFS/IFRS. Im Jahr 2005 ist fast die Hälfte der Unternehmen in beiden Dimensionen stark internationalisiert.

Eine dynamische Betrachtung von Real- und Kapitalindex lieferte vier Basisvarianten und zwei Spezialfälle. Aufgrund des mangelnden Zusammenhangs der beiden Dimensionen ergeben sich jedoch teils willkürliche Bewegungen. Der Kapitalindex trägt nicht zum besseren Verständnis des Verlaufs der realwirtschaftlichen Internationalisierung bei. Für die vorliegende Fragestellung wurde deshalb die finanzstrategische Kenngröße Gearing in die Betrachtung eingeführt.

Es können fünf Grundformen des realwirtschaftlichen Internationalisierungsprozesses identifiziert werden, die deskriptiv anhand der drei Phasen internationale Evolution, Episode und Epoche charakterisiert werden können. Eine Operationalisierung im engen Sinn bedarf jedoch vorab einer Festlegung der Abgrenzungskriterien und weiterer Forschungsarbeit.

Der wellenförmige Verlauf der finanzstrategischen Kenngröße Gearing zeigt eine pro-aktive Steuerung des Wachstumsprozesses der untersuchten Unternehmen. Es können zwei Strategien mit unterschiedlichen Gearing-

Korridoren identifiziert werden, nämlich erstens verstärkt eigenfinanzierte Strategien mit Gearing-Werten  $< 50\%$  und zweitens verstärkt fremdfinanzierte Wachstumsstrategien, die durch ein Gearing zwischen  $50\%$  und  $80\%$  signalisiert werden.

Der jeweilige Verlauf der Internationalisierung erschließt sich in seiner spezifischen Dynamik besser durch die kombinierte Betrachtung mit der gewählten Gearing Strategie. Das Gearing wird (je nach Wahl des Korridors) pro-aktiv nach oben (z.B. Aufnahme zusätzlicher Verschuldung bei starkem Wachstum) bzw. nach unten (z.B. Abbau von Verschuldung bei einer Konsolidierungsphase oder Aufnahme von zusätzlichem Eigenkapital bei einer Wachstumsstrategie) gesteuert. Dies signalisiert hohes oder geringes zusätzliches (internationales) Wachstumspotential und hat somit Einfluss auf die Verlaufsform der realwirtschaftlichen Internationalisierung. Die beiden Fallstudien haben zudem gezeigt, dass in der Unternehmenspraxis eine Internationalisierungsstrategie nicht rein aktivseitig betrachtet wird, sondern wie im Fall der Wienerberger AG sogar in Form eines integrierten Wachstumsmodells. Das Gearing ist dabei eine der drei zentralen Größen.

Die vorliegende Arbeit erfüllt das Erfordernis einer Langzeitstudie im Zusammenhang mit der Untersuchung von Internationalisierungsprozessen – die Dynamik wird nicht aus den Veränderungen zwischen zwei betrachteten Zeitpunkten interpretiert, sondern kann ‚direkt‘ beobachtet werden. Weitere Forschungsarbeit ist jedoch im Bereich der quantitativen Operationalisierung der Verlaufstypen und den Kriterien des Übergangs zwischen den Phasen notwendig. Dies stellt sicherlich aufgrund der bereits genannten Limitationen des unternehmensspezifischen ‚Phasenverständnisses‘ und der Zeitabhängigkeit der Verlaufsform eine große Herausforderung dar. Interessant wäre auch eine Analyse der Verläufe der Internationalisierung von ausgewählten Teilbereichen des Unternehmens (z.B. einzelner Tochtergesellschaften oder funktionalen Bereichen, wenn diese eigene Gesellschaften darstellen). Es stellt sich außerdem die Frage, welche finanzstrategische Kenngröße etwa für Klein- und Mittelunternehmen in Betracht kommt bzw. wie Langzeitstudien bei nicht-börsennotierten Unternehmen in ähnlicher Form durchzuführen sind (es sei hier auf die Problematik der konsistenten und lückenlosen Datenverfügbarkeit für Langzeituntersuchungen verwiesen).

Weitere wissenschaftliche Anknüpfungspunkte sind auch im Bereich des ‚Brückenschlags‘ zwischen Internationalisierungsprozessforschung und internationalem Finanzmanagement auf theoretischer und empirischer Ebene angesie-

delt. Hier besteht der Bedarf, ein holistisches Modell zu entwickeln, das eine zeitlich-dynamische Analyse von realwirtschaftlichen Vorgängen (z.B. ‚3-E-Modell‘ von Kutschker/Bäurle) und im Rahmen dieser Arbeit abgeleitete finanzstrategische Aspekte (z.B. Gearing, Kapitalstruktur, Finanzstrategie) in einem ganzheitlichen Konzept integriert. Die vorliegende Arbeit mag dazu einen Grundstein gelegt haben und wertvolle Ansatzpunkte für weiterführende Arbeiten auf diesem Gebiet liefern.

# Literaturverzeichnis

- Abresch, M.J. (1994): Finanzinnovationen vor dem Hintergrund des modernen Finanzmanagements. Bamberg 1994.
- Adler, M. (1974): The Cost of Capital and Valuation of a Two-Country Firm. In: The Journal of Finance, Vol. 29, No. 1, March 1974, S. 119 – 132.
- Adler, M. and B. Dumas (1975): Optimal International Acquisitions. In: The Journal of Finance, Vol. 30, No. 1, March 1975, S. 1 – 19.
- Adizes, I. (1979): Organizational passages: diagnosing and treating life cycle problems in organizations. In: Organizational Dynamics, Vol. 7 (1979), No. 1, S. 3 – 24.
- Adizes, I. (1992): Wie man Missmanagement überwindet. Erkennen und Beseitigen der Ursachen. Frankfurt a. Main et al. 1992.
- Agmon, T. (2006): Bringing financial economics into international business research: taking advantage of a paradigm change. In: Journal of International Business Studies. Vol. 37 (2006), S. 575 – 577.
- Aharoni, Y. (1966): The Foreign Investment Decision Process. Boston, Mass 1966.
- Aharoni, Y. (1971): On the Definition of a Multinational Corporation. In: The Quarterly Review of Economics and Business. Vol. 11 (1971), No. 3, S. 27 – 37.
- Al-Laham, A. (1997): Strategieprozesse in deutschen Unternehmungen: Verlauf, Struktur und Effizienz. Wiesbaden 1997.
- Allen, D. (1996): Strategisches Finanzmanagement – Ein Handbuch zur Bewertung und Kontrolle von Finanzstrategien. Wien 1996.
- Almazan, A. et al. (2010): Financial Structure, Acquisition Opportunities, and Firm Locations. In: The Journal of Finance, Vol. 65, Iss. 2 (2010), S. 529 – 563.
- Altvater, E. und B. Mahnkopf (2004): Grenzen der Globalisierung: Ökonomie, Ökologie und Politik in der Weltgesellschaft. 6. Aufl., Münster 2006.
- Annavarjula, M. and S. Beldona (2000): Multinationality – Performance Relationship: A Review and Reconceptualization. In: The International Journal of Organizational Analysis, Vol. 8 (2000), No. 1, S. 48 – 67.
- Andersen, O. (1993): On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. In: Journal of International Business Studies, Vol. 24, Issue 2 (1993), S. 209 – 231.
- Apfelthaler, G. und B. Kigner (2000): Erfolgsfaktoren österreichischer Direktinvestitionen. In: Journal für Betriebswirtschaft. Heft 3 (2000), S. 119 – 131.



- Bäurle, I. (1996): Internationalisierung als Prozessphänomen: Konzepte - Besonderheiten – Handhabung. Wiesbaden 1996.
- Ballstaedt, S.-P. (1987): Zur Dokumentenanalyse in der biographischen Forschung. In: Jüttemann, G. und H. Thomae [Hrsg.] (1987): Biographie und Psychologie, Berlin-Heidelberg 1987, S. 203 – 214.
- Bamberg, G. et al. (2008): Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre. 14. Aufl., München 2008.
- Bamberger, I. et al. (1993): Die Betriebswirtschaft: Einführung in ihre Entscheidungsprobleme. In: Kirsch, W. [Hrsg.] (1993): Betriebswirtschaftslehre – Eine Annäherung aus der Perspektive der Unternehmensführung. München 1993, S. 19 – 190.
- Bank for International Settlements (1986): Recent Innovations in International Banking. Basel 1986.
- Barkema, H.G. and R. Drogendijk (2007): Internationalising in small, incremental or larger steps? In: Journal of International Business Studies, Vol. 38 (2007), S. 1132 – 1148.
- Barkema, H.G. et al. (1996): Foreign entry, cultural barriers, and learning. In: Strategic Management Journal, Vol. 17 (1996), S. 151 – 166.
- Barnett, W.P. and R.A. Burgelman (1996): Evolutionary Perspectives on Strategy. In: Strategic Management Journal, Vol. 17, Special Issue (1996), S. 5 – 19.
- Barney, J. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: Journal of Management. Vol. 17, Iss. 1 (1991), S. 99 – 120.
- Bartlett, C.A. (1989): Aufbau und Management der transnationalen Organisationsstruktur: Eine neue Herausforderung. In: Porter, M.E. [Hrsg.] (1989): Globaler Wettbewerb. Wiesbaden 1989, S. 425 – 464.
- Bartlett, C.A. and S. Ghoshal (1987a): Managing Across Borders: New Strategic Requirements. In: Sloan Management Review, 28. Jg., Nr. 4, 1987, S. 7 – 17.
- Bartlett, C.A. und S. Ghoshal (1987b): Managing Across Borders: New Organizational Responses. In: Sloan Management Review, 29. Jg., Nr. 1, 1987, S. 43 – 53.
- Bartlett, C.A. und S. Ghoshal (1990): Internationale Unternehmensführung – Innovation, globale Effizienz, differenziertes Marketing. Frankfurt a. Main und New York 1990.
- Bartlett, C.A. und S. Ghoshal (2002): Managing Across Borders: The Transnational Solution. 2<sup>nd</sup> ed., Boston 2002.
- Bea, F.X. und H. Schnaitmann (1995): Begriff und Struktur betriebswirtschaftlicher Prozesse. In: WiSt, 24. Jg., Heft 6, Juni 1995, S. 278 – 282.

- Beattie, V. et al. (2006): Corporate Financing Decisions: UK Survey Evidence. In: *Journal of Business Finance and Accounting*, Vol. 33, Iss. 9+10, S. 1402 – 1434.
- Behrendt, H. (2001): Trends im internationalen Finanzmarkt und ihre möglichen räumlichen Konsequenzen. Discussion Paper No. 01-2001, ETH Zürich, Institut für Orts-, Regional- und Landesplanung, Fachbereich Raumordnung, Zürich 2001.
- Behrman, J. (1969): *Some Patterns in the Rise of the Multinational Enterprise*. Chapel Hill, 1969.
- Bellak, C. (1997): Austrian Manufacturing MNEs: Long-Term Perspectives. In: *Business History*, Vol. 39, No. 1, S. 47 – 71.
- Bellak, C. and R. Luostarinen (1994): *Foreign Direct Investment of Small and Open Economies – Case of Austria and Finland*. Helsinki 1994.
- Bellone, F. et al. (2010): Financial Constraints and Firm Export Behavior. In: *The World Economy*, Vol. 33, Iss. 3 (2010), S. 347 – 373.
- Benito, G.R.G. and G. Gripsrud (1992): The Expansion of Foreign Direct Investments: Discrete Rational Location Choices or a Cultural Learning Process? In: *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, Iss. 3 (1992 3<sup>rd</sup> Quarter), S. 461 – 476.
- Berg, D.M. and S.E. Guisinger (2001): Capital Flows, Capital Controls, and International Business Risk. In: Rugman, A.M. and T.L. Brewer [Hrsg.]: *The Oxford Handbook of International Business*, Oxford et al. 2001, S. 259 – 281.
- Berghe, D.A.F. van den (2003): *Working across borders. Multinational enterprises and the internationalization of employment*. ERIM Ph.D. Series Research in Management 29, Rotterdam 2003.
- Bettzüge, M.O. and T. Hens (2001): An Evolutionary Approach to Financial Innovation. In: *Review of Economic Studies*, Vol. 68 (2001), S. 493 – 522.
- Bilkey, W.J. (1978): An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms. In: *Journal of International Business Studies*, Vol. 9, Nr. 1 (Spring – Summer 1978), S. 33 – 46.
- Bilkey, W.J. and G. Tesar (1977): The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. In: *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer 1977, S. 93 – 98.
- Bleicher, K. (1986): Zum Zeitlichen in Unternehmungskulturen. In: *Die Unternehmung*, Jg. 40, Nr. 4, 1986, S. 259 – 288.
- Bleicher, K. (1991): *Das Konzept integriertes Management*. Frankfurt a. Main 1991.

- Bloodgood, J.M. et al. (1996): The internationalization of new high-potential US ventures: antecedents and outcomes. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 20, Iss. 4 (1996), S. 61 – 76.
- Borghoff, T. (2005): *Evolutionary Theory of the Globalisation of Firms*. Wiesbaden 2005.
- Borrmann, W.A. (1970): Typus und Struktur internationaler Unternehmungen. In: Borrmann, W.A. [Hrsg.] (1970): *Managementprobleme internationaler Unternehmungen*. Wiesbaden 1970, S. 19 – 49.
- Boulding, K.E. (1978): *Ecodynamics: A new theory of societal evolution*. Beverly Hills, CA and London 1978.
- Bowe, M. and J.W. Dean (2001): International Financial Management and Multinational Enterprises. In: Rugman, A.M and T.L. Brewer [Hrsg.] (2001): *Oxford Handbook of International Business*. Oxford 2001, S. 558 – 590.
- Brander, J.A. and T.R. Lewis (1988): Bankruptcy Costs and the Theory of Oligopoly. In: *Canadian Journal of Economics*, Vol. 21, Iss. 2 (1988), S. 221 – 243.
- Braun, G. (1988): *Die Theorie der Direktinvestition*. Köln 1988.
- Breuer, W. et al. (2003a): Finanzinnovationen der Fremdfinanzierung – Überblick und Würdigung. In: *Zeitschrift für das gesamte Bank- und Börsenwesen*, 51. Jg., H. 4 (2003), S. 277 – 287.
- Breuer, W. et al. (2003b): Finanzinnovationen der Beteiligungsfinanzierung – Überblick und Würdigung. In: *Zeitschrift für das gesamte Bank- und Börsenwesen*, 51. Jg., H. 5 (2003), S. 325 – 334.
- Bridges, S. and A. Guariglia (2008): Financial Constraints, Global Engagement, and Firm Survival in the United Kingdom: Evidence from Micro Data. In: *Scottish Journal of Political Economy*, Vol. 55, Iss. 4 (2008), S. 444 – 464.
- Bruck, N.K. and A.L. Lees (1966): Foreign Content of U.S. Corporate Activities. In: *Financial Analysts Journal*, Vol. 22, Iss. 5 (1966), S. 127 – 132.
- Brüsemeister, T. (2000): *Qualitative Forschung*. Wiesbaden 2000.
- Buckley, P.J. (1981): A Critical Review of Theories of the Multinational Enterprise. In: *Aussenwirtschaft*, 36. Jg. (1981), Nr. 1, S. 70 – 87.
- Buckley, P.J. (1982): The Role of Exporting in the Market Servicing Policies of Multinational Manufacturing Enterprises: Theoretical and Empirical Perspectives. In: Czinkota, M.R. and G. Tesar [Hrsg.] (1982): *Export Management – An International Context*. New York 1982, S. 174 – 199.
- Buckley, P.J. and M. Casson (1976): *The Future of the Multinational Enterprise*. New York 1976.

- Buckley, P.J. and P.N. Ghauri (2004): Globalization, Economic Geography and the Strategy of Multinational Enterprises. In: *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, Iss. 2 (2004), S. 81 – 98.
- Buckley, P.J. and P.N. Ghauri (2006): Globalization, Economic Geography and the Strategy of Multinational Enterprises. In: Buckley, P.J. [Hrsg.]: *The Multinational Enterprise and the Globalization of Knowledge*. Hampshire and New York 2006, S. 77 – 109.
- Büschgen, H.E. (1986): Finanzinnovationen – Neuerungen und Entwicklungen an nationalen und internationalen Finanzmärkten. In: *ZfB*, 56. Jg., H. 4/5, S. 301 – 336.
- Büschgen, H.E. (1997): *Internationales Finanzmanagement*. 3. Aufl., Frankfurt a. Main 1997.
- Carlson, S. (1974): *Investment in Knowledge and the Cost of Information*. Acta Academiae Regiae Scientiarum Upsaliensis. Uppsala 1974.
- Caves, R.E. (1998): Research on international business: problems and prospects. In: *Journal of International Business Studies*, Vol. 29 (1998), Iss. 1, S. 5 – 19.
- Cavusgil, S.T. (1982): Some Observations on the Relevance of Critical Variables for Internationalization Stages. In: Czinkota, M.R. and G. Tesar [Hrsg.] (1982): *Export Management – An International Context*. New York 1982, S. 276 – 286.
- Cavusgil, S.T. (1984): Organizational Characteristics Associated with Export Activity. In: *Journal of Management Studies*, Vol. 21, No. 1, S. 3 – 22.
- Cantwell, J. (2000): A survey of theories of international production. In: Pitelis, C.N. and R. Sugden: *The Nature of the Transnational Firm*. 2<sup>nd</sup> edition, London and New York 2000, S. 10 – 56.
- Chen, C.J.P. et al. (1997): An Investigation of the Relationship between International Activities and Capital Structure. In: *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, Iss. 3 (1997), S. 563 – 578.
- Cichon, W. (1988): *Globalisierung als strategisches Problem*. München, 1988.
- Coenenberg, A.G. et al. (2009): *Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse: Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundsätze – HGB, IFRS, US-GAAP*. 21. Aufl., Stuttgart 2009.
- Collins, J.M. and W.S. Sekely (1983): The Relationship of Headquarters Country and Industry Classification to Financial Structure. In: *Financial Management*, Vol. 12, Iss. 3, Autumn 1983, S. 45 – 51.
- Collis, D.J. and C.A. Montgomery (1995): Competing on Resources: Strategy in the 1990s. In: *Harvard Business Review*, Vol. 73, Iss. 4 (1995), S. 118 – 128.

- Curwen, P. and J. Whalley (2006): Measuring internationalisation in the mobile telecommunications industry. In: *International Business Review*, Vol. 15 (2006), S. 660 – 681.
- Cyert, R.M. and J.G. March (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs/New Jersey 1963.
- Damodaran, A. (2001): *Corporate Finance: Theory and Practice*. 2. Aufl., New York et al. 2001.
- Dasgupta, S. and S. Titman (1998): Pricing Strategy and Financial Policy. In: *Review of Financial Studies*, Vol. 11, Iss. 4 (1998), S. 705 – 727.
- Dawson, P. (1997): In at the deep end: conducting processual research on organisational change. In: *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 13, No. 4 (1997), S. 389 – 405.
- De Jong, H.W. (1997): The governance structure and performance of large European corporations. In: *Journal of Management and Governance*, Vol. 1 (1997), Iss. 1, S. 5 – 27.
- Diekmann, A. (2004): *Empirische Sozialforschung – Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. 11. Aufl., Reinbek bei Hamburg 2004.
- Doppler, K. und C. Lauterburg (2008): *Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten*. 12. Aufl., Frankfurt a. Main und New York 2008.
- Dörrenbächer, C. (1999): *Vom Hoflieferanten zum Global Player. Unternehmensreorganisation und nationale Politik in der Welttelekommunikationsindustrie*. Zugl. Diss. Berlin 1999.
- Dörrenbächer, C. (2000): Measuring Corporate Internationalisation – A Review of Measurement Concepts and their Use. In: *Intereconomics*, Vol. 35, Iss. 3 (2000), S. 119 – 126.
- Doz, Y.L. and C.K. Prahalad (1987): A Process Model of Strategic Redirection in Large Complex Firms: The Case of Multinational Corporations. In: Pettigrew, A.M. [Hrsg.] (1987): *The Management of Strategic Change*. Oxford 1987, S. 63 – 83.
- Doz, Y.L. and C.K. Prahalad (1991): Managing DMNCs: A Search for a New Paradigm. In: *Strategic Management Journal*, 12. Jg., Special Issue, Summer 1991, S. 145 – 164.
- Doz, Y.L. and C.K. Prahalad (1993): Managing DMNCs: A Search for a New Paradigm. In: Ghoshal, S. and E.D. Westney [Hrsg.] (1993): *Organization Theory and the Multinational Corporation*. New York 1993, S. 24 – 50.
- Dülfer, E. (1982): Internationalisierung der Unternehmung – gradueller oder prinzipieller Wandel? In: Lück, W. und V. Trommsdorff [Hrsg.] (1982): *Internationalisierung der Unternehmung als Problem der Betriebswirtschaftslehre*. Berlin 1982, S. 47 – 72.

- Dülfer, E. (2008): Internationales Management in unterschiedlichen Kulturkreisen. 7. Aufl., München 2008.
- Dülfer, E. und B. Jöstingmeier (2008): Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen. 7. Aufl., München 2008.
- Dufey, G. (2003): Finanzinnovationen. In: Knobloch, A.P. [Hrsg.] (2003): Neuere Finanzprodukte. München 2003, S. 3 – 18.
- Dufey, G. and I.H. Giddy (1981): Innovation in the international financial markets. In: Journal of International Business Studies, Vol. 12 (1981), S. 33 – 51.
- Dunning, J.H. (1971): The multinational enterprise: The background. In: Dunning, J.H. [Hrsg.] (1971): The multinational enterprise. London 1971, S. 15 – 48.
- Dunning, J.H. (1979): Explaining Changing Patterns of International Production: In Defence of the Eclectic Theory. In: Oxford Bulletin of Economics and Statistics, Vol. 41, S. 269 – 296.
- Dunning, J.H. (1980): Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. In: Journal of International Business Studies. Vol. 11, Iss. 1, S. 9 – 31.
- Dunning, J. H. (1981): International production and the multinational enterprise. London 1981.
- Dunning, J.H. (1988): Explaining International Production. London et al. 1988.
- Dunning, J. H. (1998): Location and the multinational enterprise: a neglected factor. In: Journal of International Business Studies, Vol. 29, Iss. 1 (1998), S. 45 – 66.
- Dunning, J. H. (2000): The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. In: International Business Review, Vol. 9, S. 163 – 190.
- Eckert, S. (1997): Kapitalstrukturgestaltung von Auslandsgesellschaften: Relevanz – Ziele – Strategien. Wiesbaden 1997.
- Eckert, S. and J. Engelhard (1999): Towards a Capital Structure Theory for the Multinational Company. In: Management International Review, Special Issue 1999/2, 39, S. 105 – 135.
- Eckert, S. and U. Mayrhofer (2005): Identifying and explaining epochs of internationalization: a case study. In: European Management Review, Vol. 2 (2005), S. 212 – 223.
- Editorial (2010): Integrating contemporary finance and international business research. In: International Business Review, Vol. 19, Special Issue (2010), S. 435 – 445.
- Edvardsson, B. et al. (1993): Internationalisation in Service Companies. In: The Service Industries Journal, Vol. 13, Nr. 1 (1993), S. 80 – 97.

- Eilenberger, G. (2003): Betriebliche Finanzwirtschaft. Einführung in Investition und Finanzierung, Finanzpolitik und Finanzmanagement von Unternehmen. 7. Aufl., München und Wien 2003.
- Ellis, P.D. (2007): Paths to foreign markets: Does distance to market affect firm internationalisation? In: *International Business Review*, Vol. 16 (2007), S. 573 – 593.
- Ellis, J. and D. Williams (1994): *Corporate Strategy and Financial Analysis*. Glasgow 1994.
- Engelhard, J. und S. Eckert (1993): Markteintrittsverhalten deutscher Unternehmen in Osteuropa. In: *Der Markt*, 32. Jg., Nr. 27, 1993, S. 172 – 188.
- Engwall, L. and M. Wallenstal (1988): Tit for tat in small steps: the internationalization of Swedish banks. In: *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 4, No. 3/4, S. 147 – 155.
- Enßlinger, B.C. (2003): Born Globals. Begriff und Bedeutung. In: Holtbrügge, D. [Hrsg.] (2003): *Die Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen*. Festschrift zum 60. Geburtstag von Honorarprofessor Dr. Helmut Haussmann, Bundeswirtschaftsminister a.D. Stuttgart 2003, S. 129 – 149.
- Eriksson, K. et al. (2000): Path Dependence and Knowledge Development in the Internationalization Process. In: *Management International Review*, Vol. 40, Iss. 4 (2000), S. 307 – 328.
- Eun, C. and B. Resnick (2009): *International Financial Management*. 5. Aufl., New York 2009.
- Fayerweather, J. (1989): Begriff der internationale(n) Unternehmung. In: Macharzina, K. und M.K. Welge [Hrsg.] (1989): *Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung*. Stuttgart 1989, S. 926 – 948.
- Feucht, M. [Hrsg.] (2001): *Praxis-Lexikon Finanzmanagement*. Landsberg/Lech 2001.
- Fletcher, R. (2001): A holistic approach to internationalization. In: *International Business Review*, Vol. 10 (2001), S. 25 – 49.
- Fisch, J.H. and M.-J. Oesterle (2003): Exploring the Globalization of German MNCs with the Complex Spread and Diversity Measure. In: *Schmalenbach Business Review*, Vol. 55, Iss. 3 (2003), S. 2 – 21.
- Fischer, L.D. (2006): *Internationalität der Unternehmung – Aktueller Forschungsstand, Analyse und Konzeptualisierung*. Diss. Bamberg 2006.
- Flowers, E. B. (1976): Oligopolistic Reaction in European Direct Investment in the United States. In: *Journal of International Business Studies*, Vol. 7, Iss. 2 (1976), S. 43 – 55.
- Ford, D. [Hrsg.] (1990): *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*. London et al. 1990.

- Forsgren, M. (2008): Theories of the Multinational Firm: A Multidimensional Creature in the Global Economy. Cheltenham et al., MA 2008.
- Forssbaeck, J. and L. Oxelheim (2008): Finance-specific factors as drivers of cross-border investment – An empirical investigation. In: International Business Review, Vol. 17, Iss. 6 (2008), S. 630 – 641.
- Frame, W.S. and L.J. White (2004): Empirical Studies of Financial Innovation: Lots of Talk, Little Action? In: Journal of Economic Literature, Vol. 42 (2004), S. 116 – 144.
- Freiling, J. (2001): Resource-based View und ökonomische Theorie: Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes. Wiesbaden, 2001.
- Freiling, J. et al. (2004): A Competence-based Theory of the Firm. In: Management Review, Vol. 15, Iss. 1 (2004), S. 27 – 52.
- Freiling, J. et al. (2008): On the Path towards a Competence-based Theory of the Firm. In: Organization Studies, Vol. 29, Iss. 8-9 (2008), S. 1143 – 1164.
- French, W.L. and C.H. Bell (1973): Organization development – behavioral science interventions for organization improvement. Englewood Cliffs, NJ 1973.
- Gabrielsson, M. et al. (2008): Born Globals: Propositions to help advance the theory. In: International Business Review, Vol. 17 (2008), S. 385 – 401.
- Gerke, W. und M. Bank (1995): Finanzmanagement. In: Corsten, H. und M. Reiß [Hrsg.] (1995): Handbuch Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente - Schnittstellen. Wiesbaden 1995, S. 615 – 631.
- Germann, H. et al. (1996): Globalisierung der Wirtschaft. Begriff, Bereiche, Indikatoren. In: Steger, U. (1996) [Hrsg.]: Globalisierung der Wirtschaft. Konsequenzen für Arbeit, Technik und Umwelt. Berlin et al, 1996, S. 18 – 55.
- Gersick (1991): Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. In: Academy of Management Review 16, S. 10 – 36.
- Glaum, M. (1996): Internationalisierung und Unternehmenserfolg. Wiesbaden 1996.
- Glaum, M. (1999): Globalisierung der Kapitalmärkte und Internationalisierung der deutschen Rechnungslegung. In: Giesel, F. und M. Glaum [Hrsg.] (1999): Globalisierung. Herausforderung an die Unternehmensführung des 21. Jahrhunderts. Festschrift für Prof. Dr. Ehrenfried Pausenberger. München 1999, S. 295 – 322.
- Glaum, M. (2000): Finanzwirtschaftliches Risikomanagement deutscher Industrie- und Handelsunternehmen. Frankfurt a. Main 2000.



- Glaum, M. (2002): The determinants of selective exchange risk management – Evidence from German non-financial corporations. In: *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 14, Iss. 4 (2002), S. 108 – 121.
- Glaum, M. (2007a): Internationalisierung und Unternehmenserfolg: Wettbewerb, organisatorischer Wandel und Corporate Governance. Stuttgart 2007.
- Glaum, M. (2007b): Internationalisierung und Unternehmenserfolg: Theoretische Grundlagen und empirische Befunde. In: Glaum, M., U. Hommel und D. Thomaschewski [Hrsg.] (2007): Internationalisierung und Unternehmenserfolg – Wettbewerb, organisatorischer Wandel und Corporate Governance. Stuttgart 2007.
- Glaum, M. und M. Brunner (2003): Finanz- und Währungsmanagement in Multinationalen Unternehmungen. In: Holtbrügge, D. [Hrsg.] (2003): *Management Multinationaler Unternehmungen*. Heidelberg 2003. S. 307 – 326.
- Glen, A. (2005): *Handbook of Corporate Finance: A business companion to financial markets, decisions & techniques*. Edinburgh Gate 2005.
- Giddy, I.H. (1978): The Demise of the Product Life Cycle Model in International Business Theory. In: *Columbia Journal of World Business*, Jg. 13, Nr. 1 (1978), S. 90 – 97.
- Giesel, F. (1982): *Kapitalstrukturen internationaler Unternehmungen*. Gießen 1982.
- Giesel, F. (1999): Wandel der externen Unternehmensanalyse durch Globalisierung der Finanzmärkte. In: Giesel, F. und M. Glaum [Hrsg.]: *Globalisierung. Herausforderung an die Unternehmensführung des 21. Jahrhunderts*. Festschrift für Prof. Dr. Ehrenfried Pausenberger. München 1999, S. 323 – 345.
- Gomez, P. und G. Müller-Stewens (1994): Corporate Transformation – Zum Management fundamentalen Wandels großer Unternehmen. In: Gomez, P. et al. [Hrsg.] (1994): *Unternehmerischer Wandel – Konzepte zur organisatorischen Erneuerung*. Wiesbaden 1994, S. 135 – 198.
- Goodman, P.S. & Associates [Hrsg.] (1982): *Change in Organizations: New Perspectives on Theory, Research and Practice*. San Francisco et al. 1982.
- Graham, E. M. (1974): *Oligopolistic Imitation and European Direct Investment in the United States*. Boston, Mass. 1974.
- Grant, R.M. (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. In: *California Management Review*, Vol. 33, Iss. 3 (1991), S. 114 – 135.
- Greiner, L.E. (1972): Evolution and revolution as organizations grow. In: *Harvard Business Review*, Vol. 50 (1972), Jul-Aug, S. 37 – 46.

- Greenaway, D. et al. (2007): Financial factors and exporting decisions. In: *Journal of International Economics*, Vol. 73, Iss. 2 (2007), S. 377 – 395.
- Grünärml, F. (1975): Kritische Anmerkungen zu einer merkmalspezifischen Typologie multinationaler Unternehmen. In: Jürgensen, H., K. Littmann und K. Rose [Hrsg.] (1975): *Jahrbuch für Sozialwissenschaft*. Band 26/1975, Heft 3, S. 228 – 243.
- Häberle, S. (2008): Risikomanagement im Außenhandel – Außenhandelsrisiken. In: Zentes, J. et al. [Hrsg.] (2008): *Fallstudien zum internationalen Management. Grundlagen – Praxiserfahrungen – Perspektiven*. 3. Aufl., Wiesbaden 2008, S. 47 – 61.
- Haenecke, H. (2002): Methodenorientierte Systematisierung der Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 72. Jg., Heft 2, S. 165 – 183.
- Hahnfeld, U. (1996): Internationale Markteinführung neuer Produkte – Eine prozessorientierte Managementkonzeption. Frankfurt a. Main et al. 1996.
- Harris, M. and A. Raviv (1991): The Theory of Capital Structure. In: *The Journal of Finance*, Vol. 46, Iss. 1 (1991), S. 297 – 355.
- Hart, O. (2001): Financial Contracting. In: *Journal of Economic Literature*, Vol. 39, December 2001, S. 1079 – 1100.
- Harvey, M., D. et al. (2000): Development of ‘Timescapes’ to Effectively Manage Global Interorganizational Relational Communications. In: *European Management Journal*, Vol. 18 (2000), No. 6, S. 646 – 662.
- Hassel, A. et al. (2000a): Dimensionen der Internationalisierung: Ergebnisse der Unternehmensdatenbank „Internationalisierung der 100 größten Unternehmen in Deutschland“. MPIfG Working Paper 00/1, Januar 2000.
- Hassel, A. et al. (2000b): Produkt- versus Kapitalmarkt: Zwei Dimensionen der Internationalisierung von Unternehmen. In: *KZfSS*, Jg. 52, H. 3, S. 500 – 519.
- Hassel, A. et al. (2003): Two Dimensions of the Internationalization of Firms. In: *Journal of Management Studies*, Vol. 40 (2003), No. 3, S. 705 – 723.
- Hayden, C. (1992): Die Finanzierung der Unternehmensinternationalisierung und deren Ausdruck in der Bilanz. Diss. Wien 1992.
- Hayes, J. (2007): *The Theory and Practice of Change Management*. 2<sup>nd</sup> ed., Basingstoke et al. 2007.
- Hedlund, G. (1986): The Hypermodern MNC – A Heterarchy. In: *Human Resource Management*, 25. Jg., Nr. 1 (1986), S. 9 – 35.
- Hedlund, G. and Kverneland, A. (1983): Are entry strategies for foreign markets changing? The Case of Swedish investment in Japan. In Buckley P.J. and P.N. Ghauri [Hrsg.] (1993): *The Internationalization of the Firm: A Reader*. London, S. 106 – 123.

- Heenan, D. und H.V. Perlmutter (1979): *Multinational Organization Development*. Reading, Mass. et al. 1979.
- Hinings, C.R. (1997): Reflections on Processual Research. In: *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 13, Nr. 4 (1997), S. 493 – 503.
- Holtbrügge, D. und M.K. Welge (2010): *Internationales Management – Theorien, Funktionen, Fallstudien*. 5. Aufl., Stuttgart 2010.
- Huyghebaert, N. and L.M. Van de Gucht (2007): The Determinants of Financial Structure: New Evidence from Business Start-ups. In: *European Financial Management*, Vol. 13, Iss. 1 (2007), S. 101 – 133.
- Ietto-Gillies, G. (1998): Different conceptual frameworks for the assessment of the degree of internationalization: an empirical analysis of various indices for the top 100 transnational corporations. In: *Transnational Corporations*, Vol. 7, No. 1 (1998), S. 17 – 39.
- Istaitieh, A. and J.M. Rodriguez (2003): *Stakeholder Theory, Market Structure, and the Firm's Capital Structure: an Empirical Evidence*. Working Paper, University of Valladolid 2003.
- Jahrreiß, W. (1984): *Zur Theorie der Direktinvestition im Ausland. Versuch einer Bestandsaufnahme, Weiterführung und Integration partialanalytischer Forschungsansätze*. Berlin 1984.
- Jensen, M. and W. Meckling (1976): Theory of the Firm: Management Behavior, Agency Costs and Ownership Structures. In: *Journal of Financial Economics*, Jg. 4, S. 305 – 360.
- Johanson, J. and L.-G. Mattsson (1985): Marketing Investments and Market Investments in Industrial Networks. In: *International Journal of Research in Marketing*, 2. Jg., 1985, S.185 – 195.
- Johanson, J. and L.-G. Mattsson (1986): International Marketing and International Processes – A Network Perspective. In: Turnbull, P.W. und S.J. Paliwoda [Hrsg.]: *Research in International Marketing*. London et al. 1986, S. 234 – 265.
- Johanson, J. and L.-G. Mattsson (1988): Internationalization in Industrial Systems – A Network Approach. In: Hood, N. and J.-E. Vahlne (1988) [Hrsg.]: *Strategies in Global Competition*. London 1988, S. 287 – 314.
- Johanson, J. and L.-G. Mattsson (1990): Internationalization in Industrial Systems – A Network Approach. In: Ford, D. (1990) [Hrsg.]: *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*. London et al. 1990, S. 468 – 486.
- Johanson, J. and J.-E. Vahlne (1977): The Internationalization Process of the Firm – a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. In: *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, Iss. 1 (1977), S. 23 – 32.

- Johanson, J. und J.-E. Vahlne (1990): The Mechanism of Internationalisation. In: *International Marketing Review*, Vol. 7, Iss. 4 (1990), S. 11 – 24.
- Johanson, J. und F. Wiedersheim-Paul (1975): The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases. In: *The Journal of Management Studies*, Vol. 12, Iss. 3 (1975), S. 305 – 322.
- Junkermann, T. (2006): Die ökonomische Zeit – im Rahmen der Alternativen Wirtschaftstheorie. Tönning, Lübeck und Marburg 2006.
- Kappich, L. (1989): Theorie der internationalen Unternehmenstätigkeit. Betrachtung der Grundformen des internationalen Engagements aus kooperationskostentheoretischer Perspektive. München 1989.
- Kieser, A. and U. Koch (2002): Organizational learning through rule adoption: from the behavioral theory to transactive organizational learning. In: Augier, M. und J.G. March [Hrsg.] (2002): *The Economics of Choice, Change and Organization: Essays in memory of Richard M. Cyert*. Cheltenham, UK and Northampton, MA 2002, S. 237 – 258.
- Kieser, A. und M. Woywode (2002): Evolutionstheoretische Ansätze. In: Kieser, A. [Hrsg.] (2002): *Organisationstheorien*. 5. Aufl., Stuttgart 2002, S. 253 – 285.
- Kim, E. (1978): A mean-variance theory of optimal capital structure and corporate debt capacity. In: *Journal of Finance*, Vol. 33, Iss. 1 (1978), S. 45 – 63.
- Kindleberger, C.P. (1969): *American business abroad. Six Lectures on Direct Investment*. New Haven and London 1969.
- Kirsch, W. (1984): *Wissenschaftliche Unternehmensführung oder Freiheit vor der Wissenschaft? Studien zu den Grundlagen der Führungslehre*. 1. und 2. Halbband München 1984.
- Kirsch, W. (1990): *Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung*. München 1990.
- Kluge, F. (2002): *Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache*. 24. Aufl., Berlin und New York 2002.
- Knickerbocker, F. T. (1973): *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise*. Boston, Mass. 1973.
- Knight, G.A. and T.S. Cavusgil (2004): Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. In: *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, Iss. 2 (2004), S. 124 – 141.
- Koch, E. (2006): *Internationale Wirtschaftsbeziehungen*. 3. Aufl., München 2006.
- Kogut, B. (1985a): Designing Global Strategies: Comparative and Competitive Value-Added Chains. In: *Sloan Management Review*, 26. Jg., 1985, Nr. 4, S. 15 – 28.

- Kogut, B. (1985b): Designing Global Strategies: Profiting from Operational Flexibility. In: Sloan Management Review, 27. Jg., 1985, Nr. 1, S. 27 – 38.
- Kohn, T.O. (1997): Small firms as international players. In: Small Business Economics, Vol. 9, Iss. 1 (1997), S. 45 – 51.
- Korhonen, H. et al. (1996): Internationalization of SMEs: Inward – Outward Patterns and Government Policy. In: Management International Review, 36. Jg., Nr. 4 (1996), S. 315 – 329.
- Kreikebaum, H. [Hrsg.] (1982): Dynamik. In: Management-Enzyklopädie – d. Management wissen unserer Zeit, 2. Aufl., München 1982, S. 908 – 912.
- Kromrey, H. (2009): Empirische Sozialforschung – Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung. 12. Aufl., Stuttgart 2009.
- Krystek, U. und E. Zur (1997): Internationalisierung als Herausforderung für die Unternehmensführung: Eine Einführung. In: Krystek, U. und E. Zur [Hrsg.] (1997): Internationalisierung – Eine Herausforderung für die Unternehmensführung. Berlin et al. 1997, S. 3 – 17.
- Kutschker, M. (1993): Dynamische Internationalisierungsstrategie. Diskussionsbeitrag Nr. 41, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät Ingolstadt, Katholische Universität Eichstätt, Ingolstadt 1993.
- Kutschker, M. (1994): Dynamische Internationalisierungsstrategie. In: Engelhard, J. und H. Rehkugler [Hrsg.] (1994): Strategien für nationale und internationale Märkte – Konzepte und praktische Gestaltung. Wiesbaden 1994, S. 221 – 248.
- Kutschker, M. (1995): Konzepte und Strategien der Internationalisierung. In: Corsten, H. und M. Reiß [Hrsg.] (1995): Handbuch Unternehmensführung – Konzepte-Instrumente-Schnittstellen. Wiesbaden 1995, S. 647 – 660.
- Kutschker, M. (1996): Evolution, Episoden und Epochen: Die Führung von Internationalisierungsprozessen. In: Engelhard, J. [Hrsg.] (1996): Strategische Führung internationaler Unternehmen – Paradoxien, Strategien und Erfahrungen. Wiesbaden 1996, S. 1 – 37.
- Kutschker, M. (1999a): Das internationale Unternehmen. In: Kutschker, M. [Hrsg.] (1999): Perspektiven der internationalen Wirtschaft. Wiesbaden 1999, S. 101 – 125.
- Kutschker, M. (1999b): Gestalten oder nicht gestalten? Eine feldtheoretische Ergänzung des Gestaltansatzes. In: Engelhard, J. und W.A. Ochsler [Hrsg.] (1999): Internationales Management – Auswirkungen globaler Veränderungen auf Wettbewerb, Unternehmensstrategie und Märkte. Wiesbaden 1999, S. 279 – 316.

- Kutschker, M. und I. Bäurle (1997): Three + One: Multidimensional Strategy of Internationalization. In: *Management International Review*, Vol. 37, Iss. 2 (1997), S. 103 – 125.
- Kutschker, M. et al. (1997): International Evolution, International Episodes, and International Epochs – Implications for Managing Internationalization. In: *Management International Review*, Vol. 37, Special Issue 1997/2, S. 101 – 124.
- Kutschker, M. und S. Schmid (2006): *Internationales Management*. 5. Aufl., München und Wien 2006.
- Kuo, H.-C. and L.-H. Wang (2005): The Effect of the Degree of Internationalization on Capital Structure for Listed Multinational Corporations in Taiwan during the Asian Financial Crisis. In: *Review of Pacific Basin Financial Markets and Policies*, Vol. 8, Iss. 3, S. 447 – 466.
- Kyrle, J. (2006): *Kategorisierung und Anwendungsprüfung moderner Devisenoptionsstrategien auf dem Sektor unternehmerischer Wechselkursrisiken*. Wien 2006.
- Lamnek, S. (2005): *Qualitative Sozialforschung*. 4. Aufl., Weinheim und Basel 2005.
- Lang, L. et al. (1996): Leverage, investment, and firm growth. In: *Journal of Financial Economics*, Vol. 40, Iss. 1 (1996), S. 3 – 29.
- La Porta R. et al. (1998): *Corporate Ownership Around the World*. Working Paper Series National Bureau of Economic Research, Cambridge, Mass. 1998.
- Laulajainen, R.I. (2000): The Regulation of International Finance. In: Clark, G.L., M.P. Feldmann and M.S. Gertler [Hrsg.]: *The Oxford Handbook of Economic Geography*, Oxford et al. 2000, S. 215 – 229.
- Laux, H. (2007): *Entscheidungstheorie*. 7. Aufl., Berlin et al. 2007.
- Leffson, U. (1984): *Bilanzanalyse*, 3. Aufl., Stuttgart 1984.
- Leland, H. and D. Pyle (1977): Information Asymmetries, Financial Structure, and Financial Intermediation. In: *Journal of Finance*, Vol. 32, Iss. 2 (1977), S. 371 – 388.
- Levitt, T. (1983): The Globalization of Markets. In: *Harvard Business Review*, 61. Jg., (1983), Nr. 3, S. 92 – 102.
- Li, T. und S. T. Cavusgil (1995): A Classification and Assessment of Research Streams in International Marketing. In: *International Business Review*, Vol. 4, Nr. 3 (1995), S. 251 – 277.
- Lilienthal, D. (1960): Management of the multinational corporation. In: Anshen, M. [Hrsg.] (1960): *Management and corporations 1985*. A Symposium held on the occasion of the 10<sup>th</sup> anniversary of the Graduate School of

- Industrial Administration, Carnegie Institute of Technology. New York et al. 1960, S. 119 – 158.
- Lipsey, R.E. (1998): Galloping, Creeping, or Receding Internationalization. In: *The International Trade Journal*, 12. Jg., Nr. 2, 1998, S. 181 – 191.
- Luhmann, N. (2005): *Social systems*. Stanford, CA 1995.
- Luostarinen, R. (1979): *Internationalization of the Firm*. Helsinki 1979.
- Luostarinen, R. (1989): *Internationalization of the Firm*. 3. Aufl., Helsinki 1989.
- Luostarinen, R. (1991): Development of Strategic Thinking in International Business: The Case of Finland. In: Näsi, J. [Hrsg.] (1991): *Arenas of Strategic Thinking*. Helsinki 1991, S. 257 – 274.
- Macharzina, K. (1982): Theorie der internationalen Unternehmenstätigkeit – Kritik und Ansätze einer integrativen Modellbildung. In: Lück, W. und V. Trommsdorff [Hrsg.] (1982): *Internationalisierung der Unternehmung als Problem der Betriebswirtschaftslehre*. Berlin, 1982, S. 111 – 143.
- Macharzina, K. (1999): *Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen – Konzepte, Methoden und Praxis*. 3. Aufl., Wiesbaden 1999.
- Macharzina, K. und J. Engelhard (1984): *Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit – Vorüberlegungen zur Konzeption eines Forschungsprogramms*. Arbeitspapier Nr. 16/1984 des Instituts f. Betriebswirtschaftslehre der Univ. Hohenheim, Stuttgart 1984.
- Macharzina, K. und J. Engelhard (1991): Paradigm Shift in International Business Research: From Partist and Eclectic Approaches to the GAINS Paradigm. In: *Management International Review*, 31, Special Issue, 1991, S. 23 – 43.
- Macharzina, K. und J. Wolf (2005): *Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen*. 5. Aufl., Wiesbaden 2005.
- Madhok, A. and C. Liu (2006): A coevolutionary theory of the multinational firm. In: *Journal of International Management*, 12 (2006), S. 1 – 21.
- Madsen, T.G. and P. Servais (1997): The internationalization of born globals: an evolutionary process? In: *International Business Review*, Vol. 6, Iss. 6 (1997), S. 561 – 583.
- Madura, J. (2008): *International Financial Management*. 9<sup>th</sup> ed. Mason, OH 2008.
- Maksimovic, V. (1988): Capital Structure in Repeated Oligopolies. In: *The Rand Journal of Economics*, Vol. 19, Iss. 3 (1988), S. 389 – 407.
- Maksimovic, V. and S. Titman (1991): Financial Policy and Reputation for Product Quality. In: *Review of Financial Studies*, Vol. 4, Iss. 1, S. 175 – 200.

- Mansi, S.A. and D.M. Reeb (2002): Corporate International Activity and Debt Financing. In: *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, Iss. 1 (2002), S. 129 – 147.
- Mathews, J.A. and I. Zander (2007): The international entrepreneurial dynamics of accelerated internationalisation. In: *Journal of International Business Studies*, Vol. 38 (2007), S. 387 – 403.
- March, J.G. and H.A. Simon (1958): *Organizations*. New York et al. 1958.
- Meissner, H.G. (1995): *Strategisches Internationales Marketing*, 2. Aufl., München 1995.
- Melin, L. (1992): Internationalization as a Strategy Process. In: *Strategic Management Journal*, 13. Jg., 1992, S. 99 – 118.
- Miao, J. (2005): Optimal Capital Structure and Industry Dynamics. In: *The Journal of Finance*, Vol. LX, No. 6, December 2005, S. 2621 – 2659.
- Miebach, B. (2008): Prozess. In: Baur, N. et al. [Hrsg.] (2008): *Handbuch Soziologie*. Wiesbaden 2008, S. 373 – 390.
- Miller, D. (1981): Toward a new contingency approach: the search for organizational gestalten. In: *Journal of Management Studies*, Vol. 18, Iss. 1 (1981), S. 1 – 26.
- Miller, D. (1982): Evolution and Revolution: A Quantum View of Structural Change in Organizations. In: *Journal of Management Studies*, Vol. 19, Iss. 2 (1982), S. 131 – 151.
- Miller, M.H. (1986): Financial Innovation: The Last Twenty Years and the Next. In: *Journal of Financial and Quantitative Analysis*. Vol. 21 (1986), No. 4, S. 459 – 471.
- Miller, D. (1987): The Genesis of Configuration. In: *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 4 (1987), S. 686 – 701.
- Miller, D. et al. (1984): *Organizations: A Quantum View*. Englewood Cliffs, 1984.
- Miller, D. and P.H. Friesen (1978): Archetypes of Strategy Formulation. In: *Management Science*, Vol. 24, Iss. 9 (1978), S. 921 – 933.
- Miller, D. and P.H. Friesen (1980a): Archetypes of Organizational Transition. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 125, Iss. 3 (1980), S. 268 – 299.
- Miller, D. and P.H. Friesen (1980b): Momentum and Revolution in Organizational Adaptation. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 23, Iss. 4 (1980), S. 591 – 614.
- Miller, D. and P.H. Friesen (1982): The Longitudinal Analysis of Organizations: A Methodological Perspective. In: *Management Science*, Vol. 28, Iss. 9 (1982), S. 1013 – 1034.



- Miller, D. and P.H. Friesen (1983): Successful and unsuccessful phases in the corporate life cycle. In: *Organization Studies*, Vol. 4 (1983), S. 229 – 356.
- Miller, D. and P.H. Friesen (1984): A longitudinal study of corporate life cycle. In: *Management Science*, Vol. 30 (1984), No. 10, S. 1161 – 1184.
- Mintzberg, H. (1987): Crafting Strategy. In: *Harvard Business Review*, Vol. 65, Nr. 4 (1987), S. 66 – 75.
- Mintzberg, H. (1994a): Rethinking Strategic Planning Part I: Pitfalls and fallacies. In: *Long Range Planning*, Vol. 27, Iss. 3 (1994), S. 12 – 21.
- Mintzberg, H. (1994b): Rethinking Strategic Planning Part II: New Roles for Planners. In: *Long Range Planning*, Vol. 27, Iss. 3 (1994), S. 22 – 30.
- Mintzberg, H. and J.A. Waters (1984): Researching the Formation of Strategies: The History of Canadian Lady, 1939-1976. In: Lamb, R.B. [Hrsg.] (1984): *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs/New Jersey 1984, S. 62 – 93.
- Mitra, D. and P.N. Golder (2002): Whose Culture Matters? Near-Market Knowledge and Its Impact on Foreign Market Entry Timing. In: *Journal of Marketing Research*, Vol. 39, Iss. 3 (2002), S. 350 – 365.
- Modigliani, F. and M. Miller (1958): The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment. In: *American Economic Review*, Jg. 48, S. 261 – 297.
- Mohr, L.B. (1982): *Explaining Organizational Behavior: The Limits and Possibilities of Theory and Research*. San Francisco et al., 1982.
- Moser, R. (1985): *Preis- und Finanzierungsentscheidungen im Auslandsgeschäft. Ein Corporate Modelling-Ansatz*. Wien 1985.
- Moser, R. (2009): Internationales Management aus der Perspektive der Internationalen Finanzierung. In: Oesterle, M.-J. und S. Schmid [Hrsg.] (2009): *Internationales Management. Forschung, Lehre, Praxis*. Stuttgart 2009, S. 681 – 698.
- Müller, S. (1980): Unternehmen, multinationale. In: Albers, W. et al. [Hrsg.] (1980): *Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft*. Stuttgart und New York 1980, S. 96 – 103.
- Müller-Stewens, G. und C. Lechner (2005): *Strategisches Management – wie strategische Initiativen zum Wandel führen*. 3. Aufl., Stuttgart 2005.
- Myers, S.C. (1984): The Capital Structure Puzzle. In: *Journal of Finance*, Vol. 39, Iss. 3 (1984), S. 575 – 592.
- Myers, S.C. and N.S. Majluf (1984): Corporate Financing and Investment Decisions when Firms have Information that Investors do not have. In: *Journal of Financial Economics*, Jg. 13, S. 187 – 221.
- Nadvornik, W. et al. (2009): *Praxishandbuch des modernen Finanzmanagements*. Wien 2009.

- Naumann-Etienne, R. (1974): A Framework for Financial Decisions in Multinational Corporations: Summary of Recent Research. In: *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, November 1974, S. 859 – 872.
- Naujoks, T. (1998): Unternehmensentwicklung im Spannungsfeld von Stabilität und Dynamik: Management von Dualitäten. Wiesbaden 1998.
- Navaretti, G.B. and A.J. Venables (2004): *Multinational Firms in the World Economy*. Princeton (NJ) 2004.
- Nordström, K.A. (1991): *The Internationalization Process of the Firm – Searching for New Patterns and Explanations*. Stockholm 1991.
- Oelsnitz, von der D. (1999): Marktorientierter Unternehmenswandel - Managementtheoretische Perspektiven der Marketingimplementierung. Wiesbaden 1999.
- Oesterle, M.-J. (1997): Time-Span until Internationalization: Foreign Market Entry as a Built-In-Mechanism of Innovations. In: *Management International Review*, Vol. 37, Special Issue No. 2 (1997), S. 125 – 149.
- Oesterle, M.-J. (1999): Fiktionen der Internationalisierungsforschung – Stand und Perspektiven einer realitätsorientierten Theoriebildung. In: Engelhard, J. und W.A. Oechsler [Hrsg.] (1999): *Internationales Management: Auswirkungen globaler Veränderungen auf Wettbewerb, Unternehmensstrategie und Märkte*. Wiesbaden 1999, S. 219 – 245.
- Oviatt, B.M. and McDougall, P.P. (1994): Toward a theory of international new ventures. In: *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, Iss. 1 (1994), S. 45 – 64.
- Oviatt, B.M. and McDougall, P.P. (1995): Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage. In: *Academy of Management Executive*, Vol. 9, Iss. 2 (1995), S. 30 – 44.
- Oviatt, B.M. and McDougall, P.P. (1997): Challenges for internationalization process theory: the case of international new ventures. In: *Management International Review*, Vol. 37, Special issue on internationalization processes (1997), S. 85 – 99.
- Oviatt, B.M. and P.P. McDougall (2005): The internationalization of entrepreneurship. In: *Journal of International Business Studies*, Vol. 36 (2005), S. 2 – 8.
- Oxelheim, L. et al. (2001): On the treatment of finance-specific factors in the OLI paradigm. In: *International Business Review*, Vol. 10 (2001), S. 381 – 398.
- Pangarkar, N. and H. Lim (2003): Performance of foreign direct investment from Singapore. In: *International Business Review*, Vol. 12 (2003), S. 601 – 624.

- Pausenberger, E. (1981): Finanzpolitik internationaler Unternehmungen: Notwendigkeit und Grenzen der Zentralisierung. In: Wacker, W.H., H. Haussmann und G. Kumar [Hrsg.] (1981): Internationale Unternehmensführung: Managementprobleme international tätiger Unternehmen. Festschrift zum 80. Geburtstag von Eugen Hermann Sieber, Berlin 1981, S. 177 – 190.
- Pausenberger, E. (1982): Die internationale Unternehmung: Begriff, Bedeutung und Entstehungsgründe. (3 Teile) In: WISU 1982, Nr. 3, S. 118 – 123; Nr. 7, S. 332 – 337 und Nr. 8, S. 385 – 388.
- Pausenberger, E. (1994): Alternative Internationalisierungsstrategien. In: Pausenberger, E. [Hrsg.] (1994): Internationalisierung von Unternehmen – Strategien und Probleme ihrer Umsetzung. Stuttgart 1994, S. 1 – 30.
- Pausenberger, E. et al (1980): Entscheidungsprozesse bei Auslandsinvestitionen. In: zfbf, 32. Jg. (1980), Heft 10/11, S. 1022 – 1037.
- Pausenberger, E. und H. Völker (1985): Praxis des internationalen Finanzmanagement: Eine empirische Untersuchung von Finanzierung, Kapitalstrukturgestaltung und Cash Management in internationalen Unternehmen. Wiesbaden 1985.
- Pajunen, K. und M. Maunula (2008): Internationalisation: A co-evolutionary perspective. In: Scandinavian Journal of Management 24 (2008), S. 247 – 258.
- Pedersen, T. and M. Shaver (2000): Internationalization Revisited: the Big Step Hypothesis. Paper presented at the Wallenberg-Symposium, Uppsala, 10-11. January 2000.
- Peemöller, V.H. (2003): Bilanzanalyse und Bilanzpolitik – Einführung in die Grundlagen. 3. Aufl., Wiesbaden 2003.
- Pedersen, T. and S. Thomsen (1997): European Patterns of Corporate Ownership: A Twelve-Country Study. In: Journal of International Business Studies, Vol. 28, Iss. 4 (1997), S. 759 – 778.
- Penrose, E. (1966): The Theory of the Growth of the Firm. London 1966.
- Perich, R. (1993): Unternehmungsdynamik: Zur Entwicklungsfähigkeit von Organisationen aus zeitlich-dynamischer Sicht. 2. Aufl., Bern, Stuttgart und Wien 1993.
- Perlit, M. (2004): Internationales Management. 5. Aufl., Stuttgart u.a. 2004.
- Perlmutter, H.V. (1965): L'Entreprise Internationale. In: Revue Economique et Sociale. 23. Jg., Nr. 2, 1965, S. 151 – 165.
- Perlmutter, H.V. (1969): The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. In: Columbia Journal of World Business, 4. Jg., Nr. 1, 1969, S. 9 – 18.

- Pettigrew, A.M. (1987): Context and action in the transformation of the firm. In: *Journal of Management Studies*, Vol. 26, Nr. 6, November 1987, S. 649 – 670.
- Pettigrew, A.M. et al. (1992): *Shaping Strategic Change – Making Change in Large Organizations*. London et al. 1992.
- Porter, M.E. (1986): Changing Patterns of International Competition. In: *California Management Review*, 28. Jg., 1986, Nr. 2, S. 9 – 40.
- Porter, M.E. (1989): Der Wettbewerb auf globalen Märkten: Ein Rahmenkonzept. In: Porter, M.E. [Hrsg.] (1989): *Globaler Wettbewerb – Strategien der neuen Internationalisierung*. Wiesbaden, 1989, S. 17 - 68.
- Prätsch, J. et al. (2001): *Finanz-Management*. München 2001.
- Probst, G.J.B. und H. Naujoks (1993): Autonomie und Lernen im entwicklungsorientierten Management. In: *Zeitschrift Führung und Organisation*. 6/1993, S. 368 – 374.
- Quinn, J.B. (1978): Strategic Change: „Logical Incrementalism“. In: *Sloan Management Review*, Vol. 20, Nr. 1 (1978), S. 7 – 21.
- Quinn, J.B. (1980): *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood, Illinois 1980.
- Quinn, J.B. (1984): Managing Strategies Incrementally. In: Lamb, R.B. [Hrsg.] (1984): *The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases*. Englewood Cliffs/New Jersey 1991, S. 436 – 455.
- Quinn, J.B. and K. Cameron (1983): Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. In: *Management Science*, Vol. 29, No. 1, Jan 1983, S. 33 – 51.
- Ramaswamy, K. et al. (1996): Measuring the Degree of Internationalization of a Firm: A Comment. In: *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, Iss. 1 (1996), S. 167 – 177.
- Ramb, F. (2000): Verschuldungsstrukturen im Vergleich: Eine Analyse europäischer Unternehmen. In: *Kredit und Kapital*, Heft 1/2000, S. 1 – 38.
- Reeb, D.M. et al. (2001): Firm internationalization and the Cost of Debt Financing: Evidence from Non-Provisional Publicly Traded Debt. In: *Journal of Finance and Quantitative Analysis*. Vol. 36, Iss. 3 (2001), S. 395 – 414.
- Reid, S. (1983): Firm Internationalization, Transaction Costs and Strategic Choice. In: *International Marketing Review*, Vol. 1, Iss. 2 (1983), S. 44 – 56.
- Remmers, L. (2004): International financial management: 35 years later – what has changed? In: *International Business Review*, Vol. 13 (2004), S. 155 – 180.

- Remmers, L. et al. (1974): Industry and size as debt ratio determinants in manufacturing internationally. In: *Financial Management*, Vol. 3, Iss 2, Summer 1974, S. 24 – 32.
- Rennie, M.W. (1993): Global Competitiveness. Born global. In: *The McKinsey Quarterly*, Iss. 4 (1993), S. 45 – 52.
- Riahi-Belkaoui, A. (1996): Internationalization, diversification strategy and ownership structure: implications for French MNE performance. In: *International Business Review*, Vol. 5 (1996), Iss. 4, S. 367 – 76.
- Rialp, A. et al. (2005): The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry? In: *International Business Review*, Vol. 14, Iss. 2 (2005), S. 147 – 166.
- Rietsch, M. (2006): Messung und Analyse des ökonomischen Wechselkursrisikos aus Unternehmenssicht: Ein stochastischer Simulationsansatz. Wien 2006.
- Röhrenbacher, H. (2008): Finanzierung und Investition (mit Excel und HP). 3. Aufl., Wien 2008.
- Ronen, S. and O. Shenkar (1985): Clustering countries on attitudinal dimensions: a review and synthesis. In: *Academy of Management Review*, Vol. 10, Iss. 3 (1985), S. 435 – 454.
- Roolah, T. and U. Varblane (2009): The inward-outward dynamics in the internationalisation of Baltic banks. In: *Baltic Journal of Management*, Vol. 4, Nr. 2 (2009), S. 221 – 242.
- Ropo, A. et al. (1997): Reflections on conducting processual research on management and organizations. In: *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 13, Nr. 4 (1997), S. 331 – 335.
- Rosa, H. (2005): Beschleunigung – Die Veränderung der Zeitstruktur in der Moderne. Frankfurt a. Main 2005.
- Rosen, R. [Hrsg.] (1998): Zugang zum US-Kapitalmarkt für deutsche Aktiengesellschaften. Frankfurt a. Main 1998.
- Rugman, A.M. and A. Verbeke (2004): A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. In: *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, Iss. 1 (2004), S. 3 – 18.
- Scherm, E. und S. Süß (2001): Internationales Management – eine funktionale Perspektive. München 2001.
- Schlegelmilch, B.B. (1990): Die Kodifizierung ethischer Grundsätze in europäischen Unternehmen. Eine empirische Untersuchung. In: *Die Betriebswirtschaft*, Vol. 50 (1990), No. 3, S. 365 – 374.
- Schmid, S. (1996): Multikulturalität in der internationalen Unternehmung: Konzepte-Reflexionen-Implikationen. Wiesbaden 1996.

- Schmid, S. und J. Vadot (2003): Grenzüberschreitende Unternehmungstätigkeit – Eine Fallstudie der Gruppe BIC. In: Bieswanger, M. et al. (2003) [Hrsg.]: Abgrenzen oder Entgrenzen. Zur Produktivität von Grenzen. Frankfurt/Main 2003, S. 271 – 284.
- Schmidl, P. (1997): Internationalisierung der langfristigen Unternehmensfinanzierung: Prozessbetrachtung – Anlegerverhalten – Kultureinflüsse. Diss. Wiesbaden 1997.
- Schneider-Gädicke, K.-H. (1989): Nutzen und Gefahren von Finanzinnovationen. In: Burger, K.-M. [Hrsg.] (1989): Finanzinnovationen – Risiken und ihre Bewältigung. Stuttgart 1989, S. 3 – 11.
- Scholz, C. (1987): Strategisches Management. Ein integrativer Ansatz. Berlin 1987.
- Scholz, C. (1997): Strategische Organisation. Prinzipien zur Vitalisierung und Virtualisierung. Landsberg/Lech 1997.
- Schult, E. und G. Brösel (2008): Bilanzanalyse – Unternehmensbeurteilung auf der Basis von HGB- und IFRS-Abschlüssen. 12. Aufl., Berlin 2008.
- Schumpeter, J. (1912): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Leipzig 1912.
- Schumpeter, J. (1942): Capitalism, Socialism, and Democracy. New York 1942.
- Schwartz, E. (1959): Theory of the Capital Structure of the Firm. In: The Journal of Finance, Vol. 14, No. 1, March 1959, S. 18 – 39.
- Segler, K. (1986): Basisstrategien im internationalen Marketing. Frankfurt a. Main u.a. 1986.
- Shapiro, A.C. (1996): Multinational Financial Management. 5<sup>th</sup> ed., New Jersey 1996.
- Sharma, D.D. (2001): A Resource-Based Model of the Internationalization Process of the Firm. In: Rao, C.P. [Hrsg.] (2001): Globalization and its Managerial Implications. Westport 2001, S. 75 – 97.
- Sharma, D.D. and A. Blomstermo (2003): The internationalization process of Born Globals: a network view. In: International Business Review, Vol. 12 (2003), S. 739 – 753.
- Showalter, D. (1995): Oligopoly and Financial Structure: Comment. In: American Economic Review, Vol. 85, Iss. 3 (1995), S. 647 – 653.
- Showalter, D. (1999): Strategic Debt: Evidence in Manufacturing. In: International Journal of Industrial Organization, Vol. 17, Iss. 3 (1999), S. 319 – 333.
- Sideri, S. (1997): Globalisation and Regional Integration. In: European Journal of Development Research, June 1997, Vol. 9, Issue 1. S. 38 – 82.
- Sieber, E.H. (1970): Die multinationale Unternehmung, der Unternehmenstyp der Zukunft? In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 22. Jg. 1970, S. 414 – 439.

- Simon, M.C. (2007): Der Internationalisierungsprozess von Unternehmen - Ressourcenorientierter Theorierahmen als Alternative zu bestehenden Ansätzen. Diss. Wiesbaden 2007.
- Simon, H.E. (1961): *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. 2. Aufl., New York 1961.
- Söllner, A. (2008): *Einführung in das Internationale Management. Eine institutionenökonomische Perspektive*. Wiesbaden 2008.
- Spremann, K. (2008a): Einführung. In: Eilenberger, G. et al. [Hrsg.] (2008): *Finanzstrategisch Denken! Paradigmenwechsel zur Strategic Corporate Finance*. Berlin und Heidelberg 2008, S. 1 – 5.
- Spremann, K. (2008b): Alte und neue Paradigmen der Finance. In: Eilenberger, G. et al. [Hrsg.] (2008): *Finanzstrategisch Denken! Paradigmenwechsel zur Strategic Corporate Finance*. Berlin und Heidelberg 2008, S. 7 – 27.
- Stein, I. (1994): Die Theorien der Multinationalen Unternehmung. In: Schoppe, S.G. [Hrsg.] (1994): *Kompodium der Internationalen Betriebswirtschaftslehre*. 3. Aufl., München und Wien 1994, S. 49 – 151.
- Stonehill, A. and T. Stitzel (1969): Financial Structure and Multinational Corporations. In: *California Management Review*, Vol. XII, No. 1, Fall 1969, S. 91 – 95.
- Stubbart, C.I. and R.D. Smalley (1999): The Deceptive Allure of Stage Models of Strategic Processes. In: *Journal of Management Inquiry*, Vol. 8, Iss. 3 (1999), S. 273 – 286.
- Süchting, J. (1988): Entwicklungen auf den internationalen Finanzmärkten. In: Christians, F.W. [Hrsg.] (1988): *Finanzierungshandbuch*. 2. Aufl., Wiesbaden, S. 145 – 158.
- Sullivan, D. (1994): Measuring the Degree of Internationalization of a Firm. In: *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, Nr. 2 (1994), S. 325 – 342.
- Sullivan, D. and A. Bauerschmidt (1990): Incremental Internationalization: A Test of Johanson and Vahlne's Thesis. In: *Management International Review*, Vol. 30, Iss. 1 (1990), S. 19 – 30.
- Swoboda, B. (2002): *Dynamische Prozesse der Internationalisierung – Managementtheoretische und empirische Perspektiven des unternehmerischen Wandels*. Wiesbaden, 2002.
- Titman, S. (1984): The Effect of Capital Structure on a Firm's Liquidation Decision. In: *Journal of Financial Economics*, Vol. 13, Iss. 1 (1984), S. 137 – 151.
- Titman, S. and R. Wessels (1988): The Determinants of Capital Structure Choice. In: *Journal of Finance*, Vol. 43, Iss. 1 (1988), S. 1 – 19.

- Toy, N. et al. (1974): A comparative international study of growth, profitability, and risk as determinants of corporate debt ratios in the manufacturing sector. In: *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, November 1974, S. 875 – 886.
- Tucker, J. et al. (2010): Target gearing in the UK: a triangulated approach. In: *International Journal of Managerial Finance*, Vol. 6, Iss. 1 (2010), S. 58 – 80.
- Tushman, M.L. and C.A. O'Reilly (1996): Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. In: *California Management Review*, 38. Jg., Nr. 4 (1996), S. 8 – 30.
- Turnbull, P.W. (1987): A challenge to the stages theory of the internationalization process. In: Rosson, P.J. and S.D. Reid [Hrsg.] (1987): *Managing export entry and expansion*. New York 1987, S. 21 – 40.
- Ulrich, H. (1990): *Unternehmungspolitik*. 3. Aufl., Bern und Stuttgart 1990.
- Ulrich, H. (1994): Reflexionen über Wandel und Management. In: Gomez, P. et al. [Hrsg.] (1994): *Unternehmerischer Wandel. Konzepte zur organisatorischen Erneuerung*. Wiesbaden 1994, S. 5 – 29.
- Ulrich, H. (1995): Reflexionen über Wandel und Management. In: Albach H. und W. Delfmann [Hrsg.]: *Dynamik und Risikofreude in der Unternehmensführung*. Wiesbaden 1995, S. 5 – 29.
- UNCTAD (1995): *World Investment Report 1995 – Transnational Corporations and Competitiveness*. New York and Geneva 1995.
- UNCTAD (2009): *World Investment Report 2009 – Transnational Corporations, Agricultural Production and Development*. New York and Geneva 2009.
- Vahlne, J.-E. and K.A. Nordström (1992): Is the Globe Shrinking? Psychic Distance and the Establishment of Swedish Sales Subsidiaries During the Last 100 Years. *Arbeitspapiere des Intsitute of International Business at the Stockholm School of Economics*, RP 92/3, Stockholm 1992.
- Vahlne, J.-E. and K.A. Nordström (1993): The Internationalization Process: Impact of Competition and Experience. In: *The International Trade Journal*. Vol. 7, No. 5 (Fall 1993), S. 529 – 548.
- Van de Ven, A.H. (1992): Suggestions for Studying Strategy Process: A Research Note. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Special Issue, Summer 1992, S. 169 – 191.
- Van de Ven, A.H. and M.S. Poole (1988): Paradoxical Requirements for a Theory of Change. In: Quinn, R.E. and K.S. Cameron [Hrsg.]: *Paradox and Transformation, Toward a Theory of Change in Organization and Management*. Cambridge, Mass. 1988, S. 19 – 63.



- Van de Ven, A.H. and M.S. Poole (1995): Explaining Development and Change in Organizations. In: The Academy of Management Review, Vol. 20, Nr. 3, July 1995, S. 510 – 540.
- Verbeke, A. (2003): Analytical perspectives on the varieties of capitalism and structural interdependencies: implications for multinational business finance. In: Padoan, P.C. et al. [Hrsg.] (2003): The Structural Foundations of International Finance. Problems of Growth and Stability. Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA 2003, S. 40 – 65.
- Vernon, R. (1966): International Investment and International Trade in the Product Cycle. In: Quarterly Journal of Economics. Cambridge 1966, Mai, S. 191–207.
- Vernon, R. (1972): The Economic and Political Consequences of Multinational Enterprise: An Anthology. Boston 1972.
- Volkart, R. (2003): Corporate Finance. Grundlagen von Finanzierung und Investition. Zürich 2003.
- Wanzenried, G. (2003): Capital Structure Decisions and Output Market Competition under Demand Uncertainty. In: International Journal of Industrial Organization, Vol. 21, Iss. 2 (2003), S. 171 – 200.
- Weick, K.E. (1995): Der Prozess des Organisierens. Frankfurt a. Main 1995.
- Welch, L.S. et al. (2002): Exploring inward-outward linkages in firms' internationalization. A knowledge and network perspective. In: Lundan, S.M. [Hrsg.] (2002): Network knowledge in international business. Cheltenham, UK 2002, S. 216 – 231.
- Welch, L.S. and R. Luostarinen (1988): Internationalization: Evolution of a concept. In: Journal of General Management, 14. Jg. (1988), Heft 2, S. 34 – 55.
- Welch, L.S. and R. Luostarinen (1993): Inward-Outward connections in internationalization. In: Journal of International Marketing, Vol. 1 (1993), Issue 1, S. 44 – 56.
- Welge, M.K. (1980): Management in deutschen multinationalen Unternehmen – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Stuttgart 1980.
- Welge, M.K. und D. Holtbrügge (2006): Internationales Management: Theorien, Funktionen, Fallstudien. 4. Aufl., Stuttgart 2006.
- Wells, L.T. Jr. (1974): The Product Life Cycle and International Trade. Boston 1974.
- Wernerfelt, B. (1984): A Resource-based View of the Firm. In: Strategic Management Journal, Vol. 5, Iss. 2 (1984), S. 171 – 180.
- White, R.E. and T.A. Poynter (1989a): Organizing for Worldwide Advantage. In: Business Quarterly, Summer 1989, S. 84 – 89.

- White, R.E. and T.A. Poynter (1989b): Achieving Worldwide Advantage with the Horizontal Organization. In: Business Quarterly, Autumn 1989, S. 55 – 60.
- Wiedmann, K.-P. und C. Heckemüller (2003): Corporate Finance Management – ein Orientierungsrahmen. In: Wiedmann, K.-P. und C. Heckemüller [Hrsg.] (2003): Ganzheitliches Corporate Finance Management. Konzept – Anwendungsfelder – Praxisbeispiele. Wiesbaden 2003, S. 4 – 42.
- Wilson, D.C. (1998): A Strategy of Change: Concepts and Controversies in the Management of Change. London 1998.
- Winsted, K.F. and P.G. Patterson (1998): Internationalization of services: the service exporting decision. In: The Journal of Services Marketing, Vol. 12, Nr. 4 (1998), S. 294 – 311.
- Wolff, G. et al. (2004): Quo vadis Erfolgsfaktorenforschung? In: Jahrbücher f. Nationalökonomie u. Statistik, Bd. (Vol.) 224/1+2, S. 265 – 269.
- Yang, J.Z. (1998): Key Success Factors of Multinational Firms in China. In: Thunderbird International Business Review, Vol. 40, No. 6 (1998), S. 633 – 668.
- Zahara, S.A. (2005): A theory of international new ventures: a decade of research. In: Journal of International Business Studies, Vol. 36 (2005), S. 20 – 28.
- Zauner, W. (1997): Wachstumsfinanzierung internationalisierender Unternehmen. Diss. Wien 1997.
- Zentes, J. und B. Swoboda (1997): Grundbegriffe des Internationalen Managements. Stuttgart 1997.
- Zingales, L. (2000): In Search of New Foundations. In: Journal of Corporate Finance, Vol. 55, Iss. 4 (2000), S. 1623 – 1653.

Internet:

UNCTAD (2010):

<http://www.unctad.org/templates/Page.asp?intItemID=2443&lang=1>  
 Zugriff am: 12.09.2010

# Anhang

A1	Datenquellen .....	393
A2	Verlaufsformen der Internationalisierungsdimensionen Real und Kapital.....	395
A3	Gründe für den Ausschluss aus der Gearing Analyse.....	400
A4	Interdependente Betrachtung von Internationalisierung und Gearing Verlauf der übrigen Unternehmen .....	403

# A1 Datenquellen

#	Unternehmen	Erstnotiz an Wiener Börse <sup>1157</sup>	akquiriert	Geschäfts-berichte <sup>1158</sup>	Homepage
1	OMV AG	03.12.1987 Prime Market		1990 - 2007	www.omv.com
2	Wienerberger AG	15.04.1869 Prime Market		1990 - 2007	www.wienerberger.com
3	EVN AG	27.11.1989 Prime Market		1990 - 2007	www.evn.at
4	Porr AG	08.04.1869 Standard Market Auction		1990 - 2007	www.porr.at
5	Lenzing AG	19.09.1985 Standard Market Continuous		1990 - 2007	www.lenzing.at
6	Verbund AG	06.12.1988 Prime Market		1990 - 2007	www.verbund.com
7	Agrana AG	10.07.1991 Prime Market		1992 - 2007	www.agrana.at
8	BWT AG	11.05.1992 Prime Market		1992 - 2007	www.bwt-group.com
9	Mayr-Melnhof AG	22.04.1994 Prime Market		1994 - 2007	www.mayr-melnhof.at
10	VA Tech AG	25.05.1994 Prime Market	In 2005 von Siemens AG Österreich	1994 - 2004	www.siemens-home.com/at/
11	Rosenbauer AG	27.09.1994 Prime Market		1994 - 2007	www.rosenbauer.at
12	Böhler-Uddeholm AG	10.04.1995 Prime Market	In 2007 von voestalpine AG	1995 - 2006	www.boehler-uddeholm.com
13	voestalpine AG	09.10.1995 Prime Market		1995 - 2007	www.voestalpine.com

1157 Die Angabe des Marktplatzes entspricht der aktuellen Marktsegmentierung der Wiener Börse mit Stand vom 21.09.2009. Der Prime Market existiert in seiner jetzigen Form seit 01.01.2002, der Mid Market erst seit 18.06.2007.

1158 Es wird das zugeordnete Kalenderjahr angeführt, welches nicht bei allen Unternehmen dem Geschäftsjahr entspricht. Da diese Untersuchung auf eine Jahresbetrachtung abstellt, wird das jeweilige Geschäftsjahr einem Kalenderjahr zugeordnet, um Datenpunkte einer einheitlichen Zeitperiode zuzuordnen.

14	Constantia Packaging AG	22.05.1995 Prime Market		1995 - 2007	www.constantiapackaging.com
15	RHI AG <sup>1159</sup>	07.10.1987 Prime Market		1992 - 2007	www.rhi.at
16	Wolford AG <sup>1160</sup>	14.02.1995 Prime Market		n.a.	www.wolford.com

### Allgemeine Marktinformationen

Österreichischer Kapitalmarkt:

Österreichische Nationalbank (2003): Berichte und Studien I/2003.

[http://www.oenb.at/de/img/ber\\_2003\\_1\\_tcm14-445.pdf](http://www.oenb.at/de/img/ber_2003_1_tcm14-445.pdf) 7. Dezember 2009

Profildaten zu Unternehmen:

Wiener Börse Homepage: [www.wienerboerse.at](http://www.wienerboerse.at)

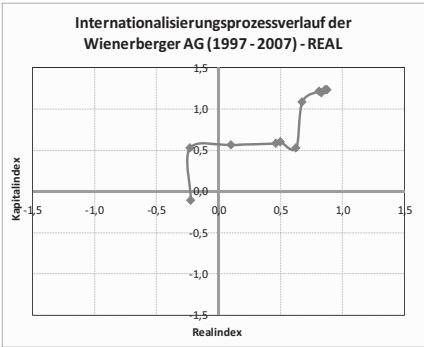
---

1159 Die GB der RHI AG wären prinzipiell ab dem Jahr 1992 verfügbar. Der Konzern hat jedoch in den letzten Jahren eine Konzernsanierung durchgemacht, ausgelöst durch eine drohende Insolvenz aufgrund von hohen Asbest-Klagen in den USA. Die Unternehmensfinanzierung gestaltete sich dementsprechend das Überleben des Unternehmens zu sichern unter anderen Prämissen als bei der Verfolgung einer konsequenten internationalen Wachstumsstrategie. Die Aufnahme der RHI AG in die Analyse würde dadurch eventuell zu stark verzerrten Aussagen über die Finanzierungsstrukturen führen und der RHI-Konzern wird aus diesen genannten Gründen nicht einbezogen.

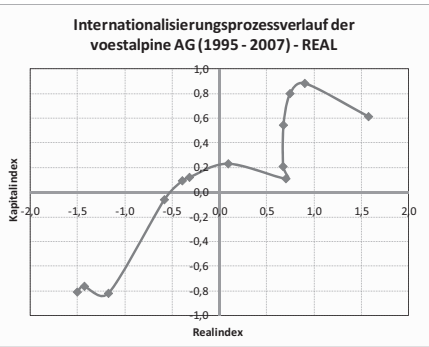
1160 Die Wolford AG stellt keine älteren GB als die auf der Homepage veröffentlichten Ausgaben der Jahre bis 2000/01 für eine Analyse zur Verfügung.

# A2 Verlaufsformen der Internationalisierungsdimensionen Real und Kapital

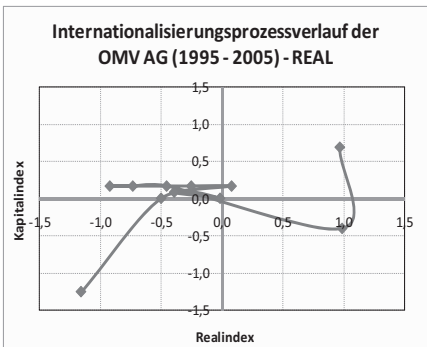
Variante 1:



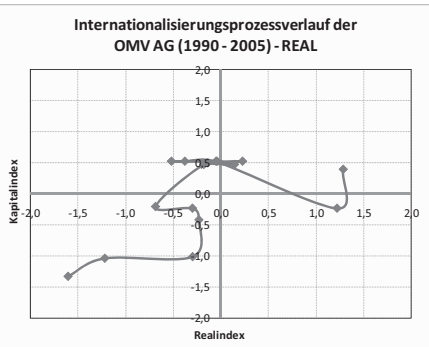
Wienerberger AG: Qu. I -> III -> IV



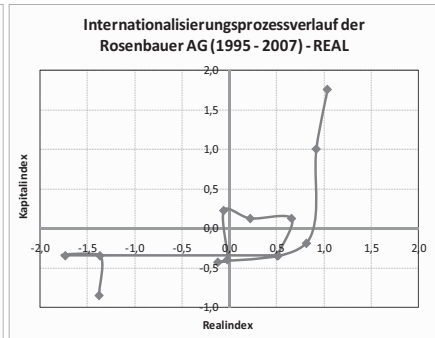
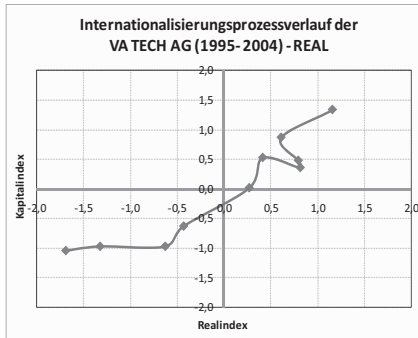
voestalpine AG: Qu. I -> III -> IV



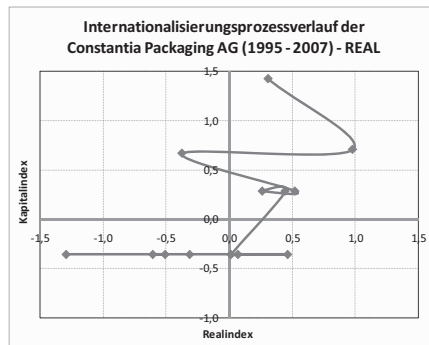
OMV AG: Qu. I -> III -> IV (mit Ausreißer in Qu. II)



## Variante 2:

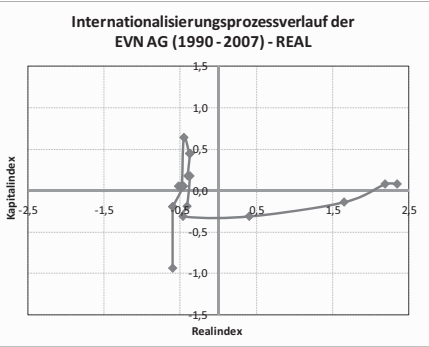
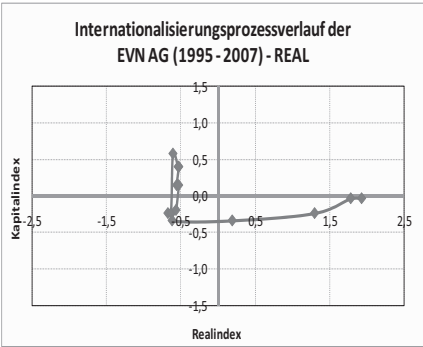


VA TECH AG: Qu. I -> II -> IV Rosenbauer AG: Qu. I -> II -> IV (mit kurzzeitig niedrigerem Kapitalindex in Qu. II)

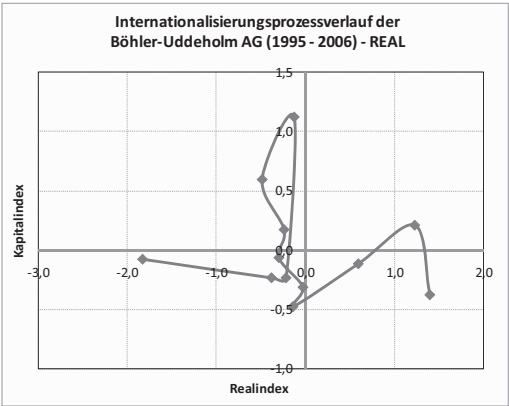


Constantia Packaging AG: Qu. I -> II -> IV  
(Ausreißer in Qu. III)

Spezialfall bzw. kombinierter Fall:



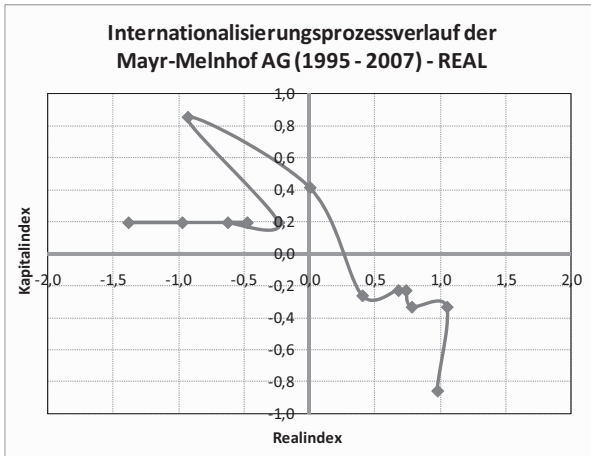
EVN AG: Qu. I -> III -> I -> II -> IV



Böhler-Uddeholm AG: Qu. I -> III -> I -> II  
(mit Ausreißer in Qu. IV)

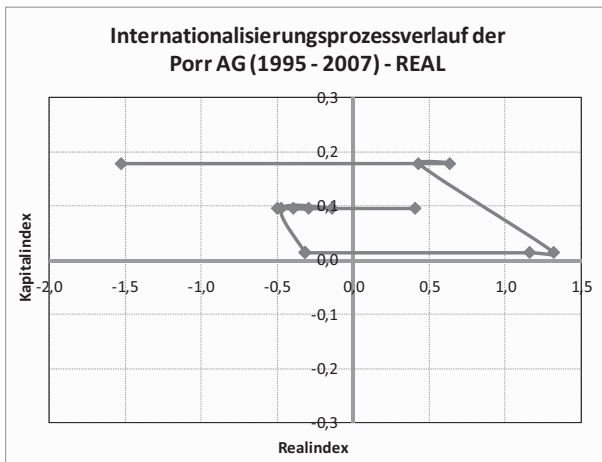


Variante 4:



Mayr-Melnhof AG: Qu. III -> IV -> II

Variante 5:



Porr AG: Qu. III -> IV -> III -> IV

Lenzing AG: aufgrund fehlender Daten zum Anteil der Auslandsaktionäre über den gesamten Betrachtungszeitraum kann kein Kapitalindex ermittelt werden

Verbund AG: Der Kapitalindex konnte nur für die Jahre 1990 und 1995 ermittelt werden, deshalb kann kein Verlaufsdigramm erstellt werden.

Agrana AG: Der Kapitalindex konnte nur für die Jahre 2005 bis 2007 ermittelt werden, deshalb kann kein Verlaufsdigramm erstellt werden.

BWT AG: Der Kapitalindex konnte nur für die Jahre 2005 bis 2007 ermittelt werden, deshalb kann kein Verlaufsdigramm erstellt werden.

## A3 Gründe für den Ausschluss aus der Gearing Analyse

Verbund AG: das Gearing der Verbund AG (siehe Abbildung 71) ist nicht aussagekräftig (z.B. Gearing in 1998 von 566%) aufgrund der mehrheitlichen Eigentümerschaft des österreichischen Staates. Diese starke Verschuldung ist durch die Finanzierung der Kraftwerke und Netze verursacht. Dies wäre unter privatwirtschaftlicher Eigentümerschaft in diesem Ausmaß nicht möglich.

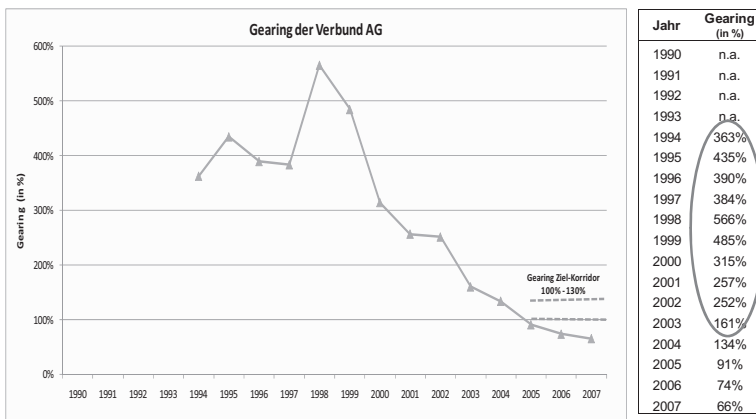


Abbildung 71: Gearing der Verbund AG

VA TECH AG: das Gearing wurde im Geschäftsbericht für den gesamten Zeitraum 1994 – 2004 angeführt, jedoch inkludiert die Liquidität des Unternehmens eine beträchtliche Höhe an erhaltenen Anzahlungen durch das Projektgeschäft (siehe Abbildung 72). Dadurch ist die Liquidität atypisch hoch und das Gearing als Finanzierungsstrukturkennzahl nicht aussagekräftig für diese Analyse.

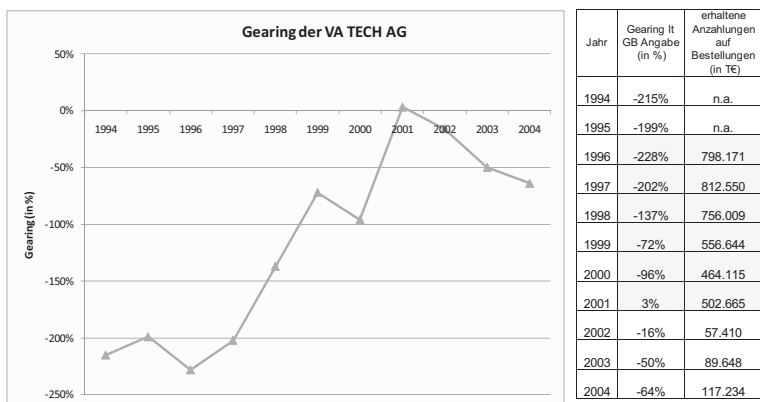


Abbildung 72: Gearing der VA TECH AG

Porr AG: es erfolgte eine eigene Berechnung des Gearing für den Betrachtungszeitraum, da Gearing von Porr nicht publiziert wird. Ab GB 2003 erfolgte jedoch keine für die Berechnung notwendige Differenzierung der Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten nach Sonderprojekten<sup>1161</sup> mehr – es ist aber aufgrund des Geschäftsmodells der Porr AG davon auszugehen, dass diese weiterhin bestehen.

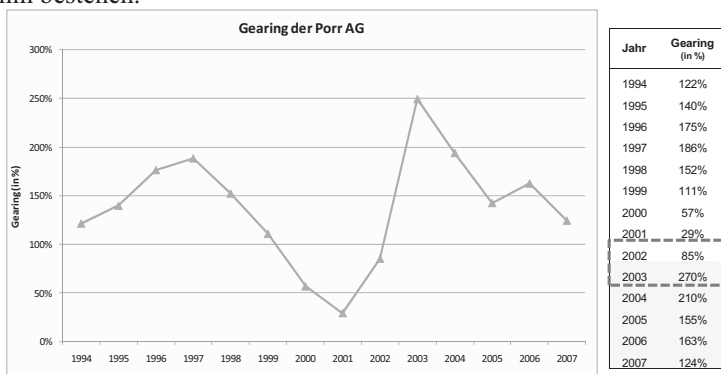


Abbildung 73: Gearing der Porr AG

<sup>1161</sup> Sonderprojekte betreffen die Finanzierung von fertigen, vermieteten sowie im Bau/Entwicklung befindlichen Projekte und sind keine verzinslichen Verbindlichkeiten des Unternehmens, weil ihnen auf der Aktivseite Forderungen bzw. Erlöse gegenüber stehen. Sie sind deshalb kein Bestandteil des Gearing. Die Kreditverbindlichkeiten für Sonderprojekte betrugen im Jahr 2002 68% der Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten.

## A4 Interdependente Betrachtung von Internationalisierung und Gearing Verlauf der übrigen Unternehmen

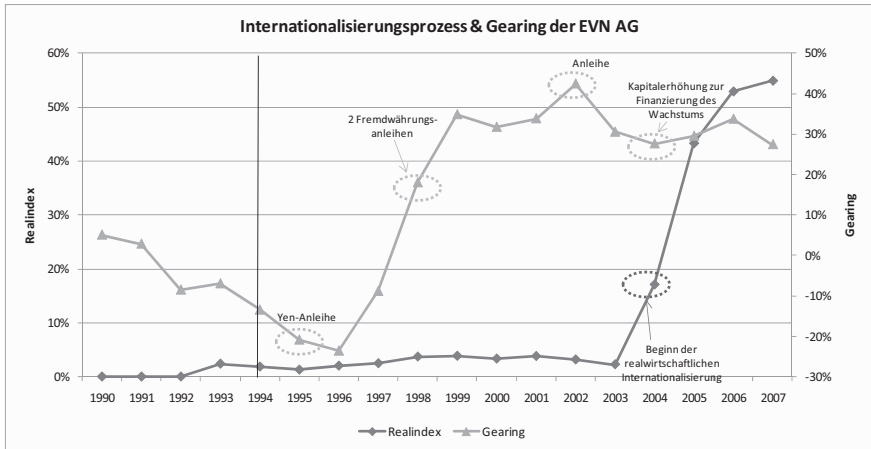


Abbildung 74: Interdependente Betrachtung der EVN AG

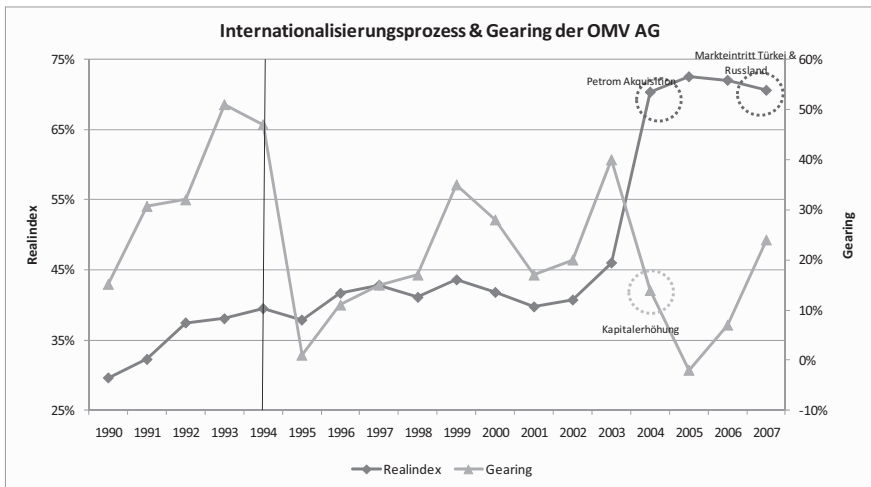


Abbildung 75: Interdependente Betrachtung der OMV AG

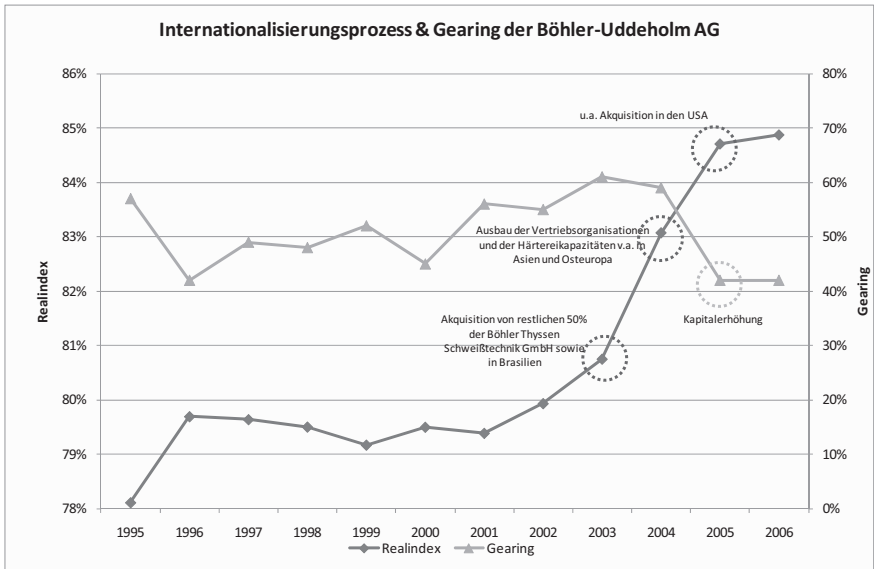


Abbildung 76: Interdependente Betrachtung der Böhler-Uddeholm AG

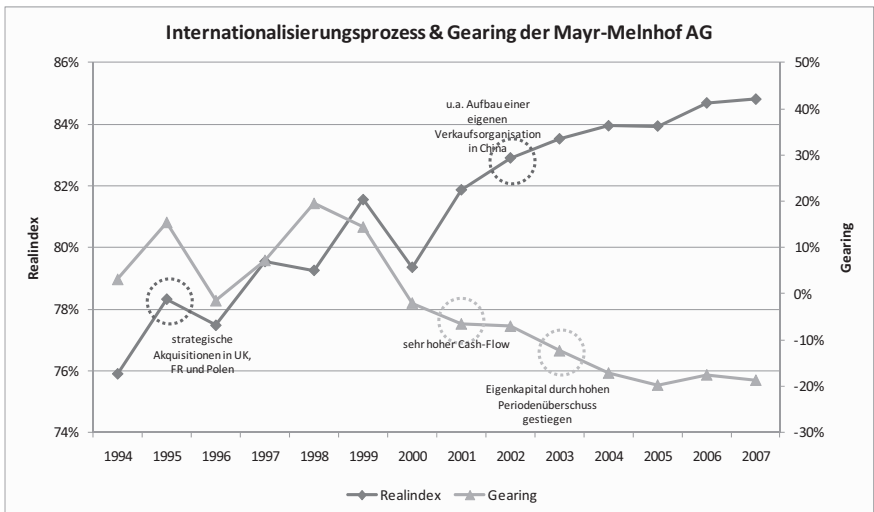


Abbildung 77: Interdependente Betrachtung der Mayr-Melnhof AG

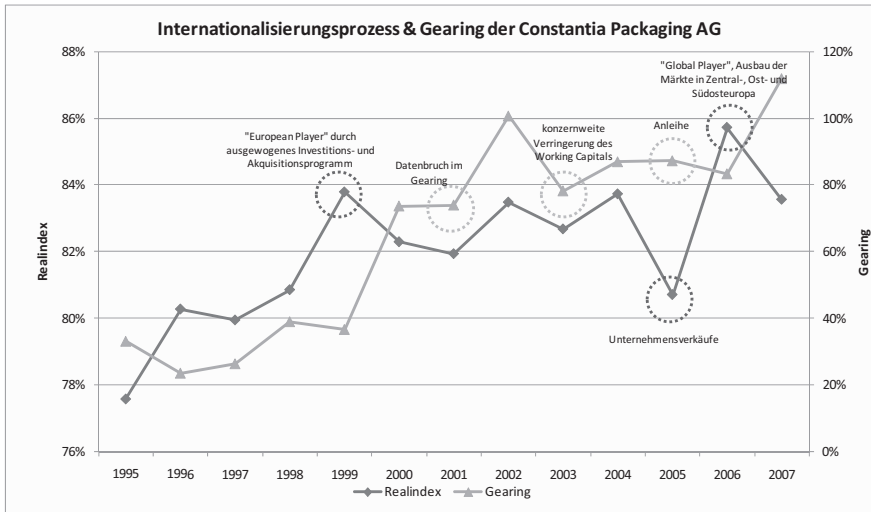


Abbildung 78: Interdependente Betrachtung der Constantia Packaging AG

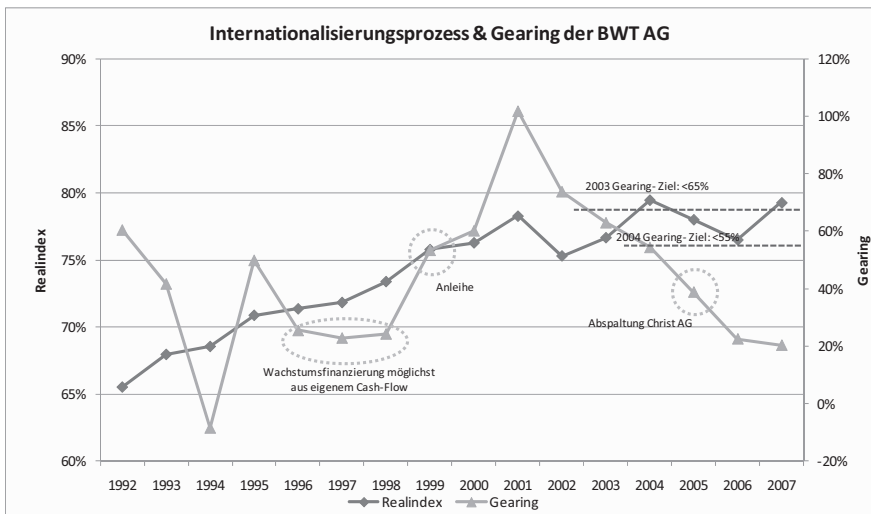


Abbildung 79: Interdependente Betrachtung der BWT AG

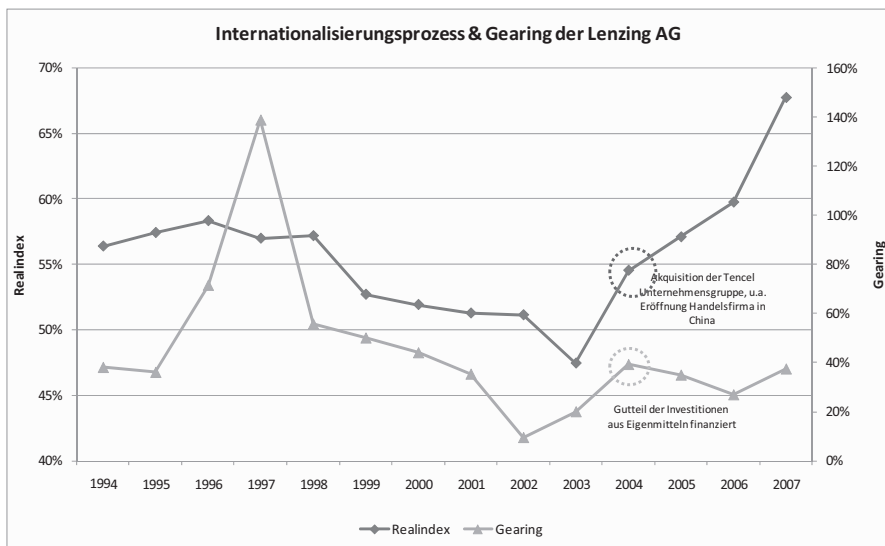


Abbildung 80: Interdependente Betrachtung der Lenzing AG

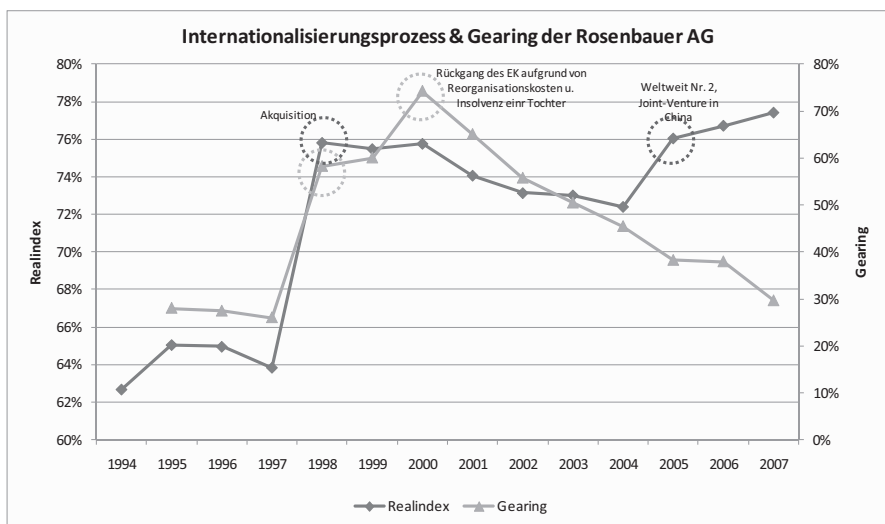


Abbildung 81: Interdependente Betrachtung der Rosenbauer AG



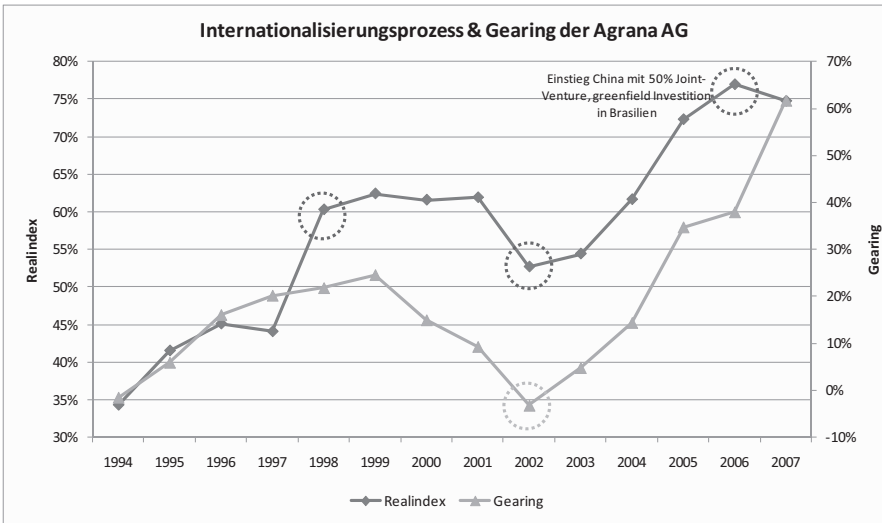


Abbildung 82: Interdependente Betrachtung der Agrana AG

## **Forschungsergebnisse der Wirtschaftsuniversität Wien**

Herausgeber: Wirtschaftsuniversität Wien –  
vertreten durch a.o. Univ. Prof. Dr. Barbara Sporn

### **INFORMATION UND KONTAKT:**

WU (Wirtschaftsuniversität Wien)  
Department of Finance, Accounting and Statistics  
Institute for Finance, Banking and Insurance  
Heiligenstädter Straße 46-48, 1190 Wien  
Tel.: 0043-1-313 36/4556  
Fax: 0043-1-313 36/904556  
valentine.wendling@wu.ac.at  
www.wu.ac.at/finance

- Band 1 Stefan Felder: Frequenzallokation in der Telekommunikation. Ökonomische Analyse der Vergabe von Frequenzen unter besonderer Berücksichtigung der UMTS-Auktionen. 2004.
- Band 2 Thomas Haller: Marketing im liberalisierten Strommarkt. Kommunikation und Produktplanung im Privatkundenmarkt. 2005.
- Band 3 Alexander Stremitzer: Agency Theory: Methodology, Analysis. A Structured Approach to Writing Contracts. 2005.
- Band 4 Günther Sedlacek: Analyse der Studiendauer und des Studienabbruch-Risikos. Unter Verwendung der statistischen Methoden der Ereignisanalyse. 2004.
- Band 5 Monika Knassmüller: Unternehmensleitbilder im Vergleich. Sinn- und Bedeutungsrahmen deutschsprachiger Unternehmensleitbilder – Versuch einer empirischen (Re-)Konstruktion. 2005.
- Band 6 Matthias Fink: Erfolgsfaktor Selbstverpflichtung bei vertrauensbasierten Kooperationen. Mit einem empirischen Befund. 2005.
- Band 7 Michael Gerhard Kraft: Ökonomie zwischen Wissenschaft und Ethik. Eine dogmenhistorische Untersuchung von Léon M.E. Walras bis Milton Friedman. 2005.
- Band 8 Ingrid Zechmeister: Mental Health Care Financing in the Process of Change. Challenges and Approaches for Austria. 2005.
- Band 9 Sarah Meisenberger: Strukturierte Organisationen und Wissen. 2005.
- Band 10 Anne-Katrin Neyer: Multinational teams in the European Commission and the European Parliament. 2005.
- Band 11 Birgit Trukeschitz: Im Dienst Sozialer Dienste. Ökonomische Analyse der Beschäftigung in sozialen Dienstleistungseinrichtungen des Nonprofit Sektors. 2006
- Band 12 Marcus Kölling: Interkulturelles Wissensmanagement. Deutschland Ost und West. 2006.
- Band 13 Ulrich Berger: The Economics of Two-way Interconnection. 2006.
- Band 14 Susanne Guth: Interoperability of DRM Systems. Exchanging and Processing XML-based Rights Expressions. 2006.
- Band 15 Bernhard Klement: Ökonomische Kriterien und Anreizmechanismen für eine effiziente Förderung von industrieller Forschung und Innovation. Mit einer empirischen Quantifizierung der Hebeleffekte von F&E-Förderinstrumenten in Österreich. 2006.

- Band 16 Markus Imgrund: Wege aus der Insolvenz. Eine Analyse der Fortführung und Sanierung insolventer Klein- und Mittelbetriebe unter besonderer Berücksichtigung des Konfigurationsansatzes. 2007.
- Band 17 Nicolas Knotzer: Product Recommendations in E-Commerce Retailing Applications. 2008.
- Band 18 Astrid Dickinger: Perceived Quality of Mobile Services. A Segment-Specific Analysis. 2007.
- Band 19 Nadine Wiedermann-Ondrej: Hybride Finanzierungsinstrumente in der nationalen und internationalen Besteuerung der USA. 2008.
- Band 20 Helmut Sorger: Entscheidungsorientiertes Risikomanagement in der Industrieunternehmung. 2008.
- Band 21 Martin Rietsch: Messung und Analyse des ökonomischen Wechselkursrisikos aus Unternehmenssicht: Ein stochastischer Simulationsansatz. 2008.
- Band 22 Hans Christian Mantler: Makroökonomische Effizienz des Finanzsektors. Herleitung eines theoretischen Modells und Schätzung der Wachstumsimplikationen für die Marktwirtschaften und Transformationsökonomien Europas. 2008.
- Band 23 Youri Tacoun: La théorie de la valeur de Christian von Ehrenfels. 2008.
- Band 24 Monika Koller: Longitudinale Betrachtung der Kognitiven Dissonanz. Eine Tagebuchstudie zur Reiseentscheidung. 2008.
- Band 25 Marcus Scheiblecker: The Austrian Business Cycle in the European Context. 2008.
- Band 26 Aida Nunic: Multinational Teams in European and American Companies. 2008.
- Band 27 Ulrike Bauernfeind: User Satisfaction with Personalised Internet Applications. 2008.
- Band 28 Reinhold Schodl: Systematische Analyse und Bewertung komplexer Supply Chain Prozesse bei dynamischer Festlegung des Auftragsentkopplungspunkts. 2008.
- Band 29 Bianca Gusenbauer: Öffentlich-private Finanzierung von Infrastruktur in Entwicklungsländern und deren Beitrag zur Armutsreduktion. Fallstudien in Vietnam und auf den Philippinen. 2009.
- Band 30 Elisabeth Salomon: Hybrides Management in sino-österreichischen Joint Ventures in China aus österreichischer Perspektive. 2009.
- Band 31 Katharina Mader: Gender Budgeting: Ein emanzipatorisches, finanzpolitisches und demokratiepolitisches Instrument. 2009.
- Band 32 Michael Weber: Die Generierung von Empfehlungen für zwischenbetriebliche Transaktionen als gesamtwirtschaftliche Infrastrukturleistung. 2010.
- Band 33 Lisa Gimpl-Heersink: Joint Pricing and Inventory Control under Reference Price Effects. 2009.
- Band 34 Erscheint nicht.
- Band 35 Dagmar Kiefer: Multicultural Work in Five United Nations Organisations. An Austrian Perspective. 2009.
- Band 36 Gottfried Gruber: Multichannel Management. A Normative Model Towards Optimality. 2009.
- Band 37 Rainer Quante: Management of Stochastic Demand in Make-to-Stock Manufacturing. 2009.
- Band 38 Franz F. Eiffe: Auf den Spuren von Amartya Sen. Zur theoriegeschichtlichen Genese des Capability-Ansatzes und seinem Beitrag zur Armutsanalyse in der EU. 2010.

- Band 39 Astrid Haider: Die Lohnhöhe und Lohnstreuung im Nonprofit-Sektor. Eine quantitative Analyse anhand österreichischer Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Daten. 2010.
- Band 40 Maureen Lenhart: Pflegekräftemigration nach Österreich. Eine empirische Analyse. 2010.
- Band 41 Oliver Schwank: Linkages in South African Economic Development. Industrialisation without Diversification? 2010.
- Band 42 Judith Kast-Aigner: A Corpus-Based Analysis of the Terminology of the European Union's Development Cooperation Policy, with the African, Caribbean and Pacific Group of States. 2010.
- Band 43 Emel Arikan: Single Period Inventory Control and Pricing. An Empirical and Analytical Study of a Generalized Model. 2011.
- Band 44 Gerhard Wohlgenannt: Learning Ontology Relations by Combining Corpus-Based Techniques and Reasoning on Data from Semantic Web Sources. 2011.
- Band 45 Thomas Peschta: Der Einfluss von Kundenzufriedenheit auf die Kundenloyalität und die Wirkung der Wettbewerbsintensität am Beispiel der Gemeinschaftsverpflegungsgastronomie. 2011.
- Band 46 Friederike Hehle: Die Anwendung des Convenience-Konzepts auf den Betriebstyp Vending. 2011.
- Band 47 Thomas Herzog: Strategisches Management von Koopetition. Eine empirisch begründete Theorie im industriellen Kontext der zivilen Luftfahrt. 2011.
- Band 48 Christian Weismayer: Statische und longitudinale Zufriedenheitsmessung. 2011.
- Band 49 Johannes Fichtinger: The Single-Period Inventory Model with Spectral Risk Measures. 2011.
- Band 50 Isabella R. Hatak: Kompetenz, Vertrauen und Kooperation. Eine experimentelle Studie. 2011.
- Band 51 Birgit Gusenbauer: Der Beitrag der Prospect Theory zur Beschreibung und Erklärung von Servicequalitätsurteilen und Kundenzufriedenheit im Kontext von Versicherungsentscheidungen. 2012.
- Band 52 Markus A. Höllerer: Between Creed, Rhetoric Façade, and Disregard. Dissemination and Theorization of Corporate Social Responsibility in Austria. 2012.
- Band 53 Jakob Müllner: Die Wirkung von Private Equity auf das Wachstum und die Internationalisierung. Eine empirische Impact-Studie des österreichischen Private Equity Marktes. 2012.
- Band 54 Heidrun Rosič: The Economic and Environmental Sustainability of Dual Sourcing. 2012.
- Band 55 Christian Geier: Wechselkurssicherungsstrategien exportorientierter Unternehmen. Effizienzmessung von regelgebundenen Selektionsentscheidungen. 2012.
- Band 56 Ernst Gittenberger: Betriebsformenwahl älterer KonsumentInnen. 2012.
- Band 57 Michael Pichlmair: Miete, Lage, Preisdiktat. Strukturelle Effekte der Lageregulierung im mietrechtlich geschützten Wiener Wohnmarkt. 2012.
- Band 58 Anna Katherina Guserl: Internationalisierungsprozesse und Finanzstrategien. Ansätze und empirische Analysen. 2013.