

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Der Netzwerkansatz in der
Internationalisierungstheorie:
Eine chronologische und vergleichende Analyse“

Verfasser

Christian Xavier Yépez Rueda

angestrebter akademischer Grad

Magister der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
(Mag. rer. soc. oec.)

Wien, 2012

Studienkennzahl lt. Studienblatt:
Studienrichtung lt. Studienblatt:
Betreuer / Betreuerin:

A 157
Diplomstudium Internationale Betriebswirtschaft
ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Josef Windsperger

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

„Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keine anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.“

Wien, September 2012

Christian Xavier Yépez Rueda

Ich möchte diese Arbeit meiner lieben Familie und meiner lieben Frau widmen, die mir ihre Unterstützung immer bedingungslos angeboten haben.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1. Problemstellung	3
1.2. Struktur der Arbeit	3
2. Wegbereiter des Netzwerkansatzes: das Uppsala –Internationalisierungsprozessmodell	5
2.1. Kritik am Uppsala-Modell	13
2.2. Positionierung und Weiterentwicklung des Uppsala-Modells und Anwendungen	16
3. Entstehung des Netzwerkansatzes	17
3.1. Eine Anwendung des Netzwerk-Modells zu den Analysen der Internationalisierung von Industrieunternehmen	19
3.1.1. Der frühe Starter (<i>The Early Starter</i>)	20
3.1.2. Der Einsame Internationale (<i>The Lonely International</i>)	22
3.1.3. Der Spätstarter (<i>The Late Starter</i>)	23
3.1.4. Der Internationale unter Anderen (<i>The International among others</i>)	24
3.2. Forschungsausblick	25
4. Vergleich zwischen einigen Modellen und Theorien	27
4.1. Der Netzwerkansatz verglichen mit vier anderen Modellen	27
4.1.1. Die Internalisierungstheorie	27
4.1.2. Das eklektische Paradigma	29
4.1.3. Das (Uppsala) Internationalisierungs-Modell	32
4.1.4. Der Transaktionskostenansatz	34
5. Der Netzwerkansatz: Weitere Entwicklung und Kritik	39
5.1. Die weitere Entwicklung	39
5.1.1. Ein Business-Netzwerk-Modell des Internationalisierungsprozesses	42
5.1.2. Kritik an den Netzwerk-Ansatz	48
6. Schlussfolgerungen	53
7. Anhang	55
7.1. Literaturverzeichnis	57
7.2. Lebenslauf	66

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 Der Internationalisierungsprozess Schritt für Schritt. Quelle: Eigene Grafik.....	7
Abb. 2 Internationalisierung innerhalb eines bestimmtes Zielmarktes. Quelle: (Holtbrügge, 2005) S. 4.....	8
Abb. 3 Reihenfolge der bearbeiteten ausländischen Märkte. Quelle: (Holtbrügge, 2005) S. 5.....	9
Abb. 4 Der grundlegende Mechanismus der Internationalisierung. Quelle: (Johanson und Vahlne, 1977) S.26.	9
Abb. 5 Der multilaterale Aspekt des Internationalisierungsprozesses. Quelle: (Johanson und Vahlne, 1990).S. 19.	18
Abb. 6 Internationalisierung und das Netzwerk-Modell: Die Umweltzustände, die analysiert werden. Quelle: (Johanson und Mattsson, 1988)	20
Abb. 7 Form der Markteintrittsstrategien und ihre Bedingungen nach dem eklektischen Paradigma. Quelle: (Haas und Neumair, 2006) S. 233.	31
Abb. 8 Das theoretische und das operative Niveau des Uppsala-Modells. Quelle: (Andersen, 1993) S. 222.....	43
Abb. 9 Das Business-Netzwerk-Internationalisierungsprozessmodell Quelle: (Johanson and Vahlne, 2009).....	47
Abb. 10 Die Entwicklung des Netzwerkansatzes. Quelle: Eigene Grafik	54

“Whenever we propose a solution to a problem we ought to try as hard as we can to overthrow our solution rather than defend it. Few of us unfortunately, practise this precept; but other people, fortunately, will supply the criticism for us if we fail to supply it ourselves.”

Karl R. Popper

1. Einleitung

Die heutige globale Wirtschaft basiert auf Beziehungen, die zwischen mehreren Akteuren entwickelt, gepflegt und an den Veränderungen des wirtschaftlichen Umfelds um eine oder mehrere Wirtschaftseinheiten angepasst werden. Daher stellen Netzwerke Konglomerate von Unternehmen und anderen Wirtschaftsakteuren dar, die versuchen, unter anderem anhand ihrer Beziehungen erfolgreich zu werden. Im Sinne des Phänomens der Globalisierung verschaffen sich Unternehmungen Möglichkeiten durch Internationalisierung. Im Wandel der Zeit haben Wissenschaftler versucht, Theorien, Modelle und Systeme zu entwickeln, welche erklärende Prozesse für eine erfolgreiche Internationalisierung beschreiben. In der Internationalisierungstheorie sind verschiedene Ansätze entwickelt worden, die ihren Fokus auf einzelne Aspekte des Internationalisierungsprozesses legen, und daher andere wichtige, beeinflussende Faktoren unbeachtet lassen.

Aufbauend auf den Ideen des Uppsala-Internationalisierungsmodells von Johanson und Vahlne (1977) entwickeln Johanson und Mattsson in den 1980er Jahren ein Internationalisierungsmodell, dessen Fokus auf der Rolle des Netzwerkes im Rahmen des Internationalisierungsprozesses liegt.

Laut Johanson und Vahlne stehen im Kern der geschäftlichen Netzwerk-Beziehungen Elemente, die den Austausch von Wissen zwischen den Parteien vereinfachen, und durch welche die Akteure ihre Position im Netzwerk durch Anpassungen in einer Beziehung oder durch neue Beziehungen verbessern. Erfahrungslernen, Vertrauensaufbau, Engagement und Wissensschaffung sind zugrundeliegende Elemente der Internationalisierungsprozesse sowohl in dem ursprünglichen Internationalisierungsprozessmodell sowie in einem später entwickelten Netzwerkansatz.

Der Netzwerkansatz kann in vielen Teilgebieten der internationalen Wirtschaftstheorie Anwendung finden. In dieser Arbeit wird auf Internationalisierungsprozesse und auf die Entwicklung dieses Ansatzes in diesem Kontext fokussiert. Mit dem Ziel einen Überblick über die Entwicklung und Auswirkung des Netzwerkansatzes zu geben, wird die folgende Definition von „geschäftlichen Netzwerken“ (*business networks*) in der gesamten Fassung

verwendet. Geschäftliche Netzwerke sind Sätze von miteinander verbundenen Beziehungen, in denen jedes Austauschverhältnis zwischen Wirtschaftsunternehmen stattfindet, welche als kollektive Akteure konzipiert werden.¹

Während eine Geschäftsbeziehung einseitig gekündigt werden kann, werden die Entwicklung und die Fortsetzung einer Beziehung erst durch beidseitiges Zutun und Motivation ermöglicht. Eine Beziehung kann auch „einschlafen“ oder sich schließlich gänzlich auflösen, wenn über längeren Zeitraum kein Geschäft getätigt wird. Daher wird in Fällen, in denen die Beziehung ansonsten nur durch gelegentliche Geschäfte belebt wird, besonderer Einsatz hinsichtlich sozialen Kontakten und Informationsaustausch an den Tag gelegt, um die Beziehung aufrecht zu erhalten. Aufgrund des kumulativen Charakters der Netzwerk-Aktivitäten, ist die Netzwerk-Position von besonderer Bedeutung. An jedem Zeitpunkt hat das Unternehmen eine bestimmte Position im Netzwerk inne. Diese prägt die Beziehungen zu anderen Unternehmen als Folge der früheren Aktivitäten im Netzwerk sowohl von dem Unternehmen als auch von anderen Unternehmen und bilden die Basis, die die Entwicklung von Möglichkeiten und Grenzen des Unternehmens im Netzwerk darstellt. Eine grundlegende Annahme im Netzwerk-Modell ist, dass das einzelne Unternehmen abhängig von Ressourcen ist, die von anderen Unternehmen kontrolliert werden. Das Unternehmen erhält Zugang zu diesen externen Ressourcen durch seine Netzwerk-Positionen. Da die Entwicklung von Positionen Zeit und Mühe kostet, und da die gegenwärtigen Positionen Möglichkeiten und Einschränkungen für die zukünftige strategische Entwicklung des Unternehmens definieren, betrachtet man die Unternehmenspositionen als teilweise kontrollierte immaterielle Markt-Vermögensgegenstände.²

All diese Aspekte und Elemente in Netzwerbeziehungen spielen ohne Zweifel eine sehr wichtige Rolle in der Internationalisierungstheorie.

Mit den Änderungen der wirtschaftlichen Landschaft im Zuge der Globalisierung wurden die Modelle von Johanson, Vahlne und Mattsson in den 1990er und 2000er Jahren überarbeitet und weiterentwickelt um sie als valide Analysewerkzeuge zu erhalten und

¹ Anderson, J.C., Hakansson, H., Johanson, J., 1994. Dyadic Business Relationships within a Business Network Context. *Journal of Marketing* 58, 1-15. S. 2.

² Forsgren, M., Hägg, I., Hakansson, H., Johanson, J., Mattson, L.-G., 1995. *Firms in Networks: A New Perspective on Competitive Power*. Uppsala University, Uppsala. S. 22, 25.

ihre Aussagekraft zu präzisieren. Vorläufiges Ergebnis dieser Bestrebungen ist das Business-Netzwerk-Internationalisierungsprozessmodell.

1.1. Problemstellung

Ziel dieser Arbeit ist dem Leser einen Überblick über die Entstehung, Entwicklung und Weiterentwicklung des Netzwerkansatzes im Sinne der Internationalisierung zu geben. Es werden ca. 30 Jahre von Forschungsentwicklung erläutert, wobei aufgezeigt wird wie ein Modell in Reaktion auf geänderte wirtschaftliche Gegebenheiten weiterentwickelt wird.

Es wird die Weiterentwicklung eines Modells (Uppsala-Modell), welches im Allgemeinen den Internationalisierungsprozess erklärt, verfolgt. Die Arbeit zeigt wie das Modell über die Jahre aufgrund der Kritik anderer Autoren angepasst wurde. Jegliche Anpassungen des Modells führten dazu, dass andere noch spezifischere darauf aufbauende Modelle und Ansätze entstanden sind, unter anderem der Netzwerkansatz. Diese chronologische Untersuchung dient dazu, anhand der Entstehung und Weiterentwicklung des Netzwerkansatzes die verschiedenen Forschungsausblicke und ihre, in späterer Folge, Verarbeitung zu veranschaulichen. Die verwendete Basisliteratur wird aus wissenschaftlichen Artikeln und Publikationen der schwedischen Uppsala-Universität entnommen, wobei die wichtigsten Vertreter Johanson, Vahlne, Mattsson und Forsgren sind.

1.2. Struktur der Arbeit

In dieser Arbeit wird wie folgt vorgegangen. Nach einer kurzen Einleitung, welche einen Überblick über wichtige Konzepte und Begriffe der Internationalisierungsprozesse gibt, wird zunächst in das gedankentheoretische Umfeld eingeführt, aus dem der Netzwerkansatz entstanden ist. Als Ursprung des Netzwerkansatzes gilt das Uppsala-Modell, welches im zweiten Kapitel näher beleuchtet wird. Neben seinen Grundzügen

werden die Kritikpunkte des Modells zusammengefasst und schließlich seine Positionierung in der Internationalisierungstheorie dargelegt. Hinsichtlich der Entwicklung des Netzwerkansatzes sind besonders die beiden letzten Punkte von besonderer Bedeutung.

Von dieser Basis ausgehend, wird im dritten Kapitel die Entstehung des Netzwerkansatzes sowie seine Anwendung auf die Internationalisierung von Industrieunternehmen erläutert. Kernpunkt ist die Analyse der sogenannten Internationalisierungsmatrix, welche Unternehmen, je nach Phase ihrer Internationalisierung definiert. Abschließend werden die Kritikpunkte an dem Modell ausgeführt.

Im vierten Kapitel wird das Netzwerkmodell im Vergleich zu den anderen Internationalisierungsmodellen der Zeit positioniert. Hierzu wird ein kurzer Überblick über die Modelle und ihre Kritikpunkt gegeben. Anhand dessen wird die bereichernde Rolle des Netzwerkansatzes im Kreise der Theorien unterstrichen.

Im Folgenden wird die weitere Entwicklung des Netzwerkansatzes analysiert. Die Entstehung des Business- Netzwerk-Modells des Internationalisierungsprozesses steht im Mittelpunkt des 5. Kapitels.

Schließlich werden im letzten Kapitel die Schlüsse aus den vorangegangenen Untersuchungen dieser Arbeit gezogen und die analysierte Entwicklung graphisch dargestellt.

2. Wegbereiter des Netzwerkansatzes: das Uppsala – Internationalisierungsprozessmodell

Im schwedischen Uppsala wurde Mitte der 1970er Jahre von Jan Johanson und Jan-Erik Vahlne das Internationalisierungsprozessmodell der Unternehmung (*model of internationalization process of the firm*) entwickelt.

Schwerpunkt des Modelles ist die Entwicklung der Unternehmung. Besonderen Fokus legen die Autoren auf die sukzessive Akquisition, die Integration (im Sinne von Vernetzung), die Anwendung des über ausländische Märkte geschaffenen Wissens, sowie das sukzessiv steigende Engagement in ausländischen Märkten. Die dem Modell zugrundeliegende Annahme gilt sowohl für die Internationalisierung der Unternehmung in einzelnen Ländern des Auslandes, als auch für die sukzessive Internationalisierung der Unternehmung in mehreren Ländern des Auslands. Diese zunächst widersprüchlich klingende Annahme der Autoren besagt, dass die Absenz von Wissen über den ausländischen Markt ein maßgebliches Hindernis für die Entwicklung ausländischer Tätigkeiten darstellen kann und gleichzeitig, dass dieses notwendige Wissen hauptsächlich durch das Betreiben von Tätigkeiten im Ausland erworben werden kann.³

Bezugnehmend auf die verhaltenstheoretischen Untersuchungen über Firmenentscheidungen von Cyert und March aus den 1960er Jahren, verstehen die Autoren den Internationalisierungsprozess einer Unternehmung als eine Serie von Entscheidungen die ein Unternehmen trifft, wie zum Beispiel hinsichtlich des Beginnes von Exportaktivitäten, der Etablierung von Exportkanälen oder der Gründung von Zweigniederlassungen im Ausland.

Ausgangspunkt ist die Unternehmung, die keine regelmäßigen Exporte tätigt. In einem nächsten Schritt wird der Export über unabhängige Vertreter (Agenten) abgewickelt. In

³ Johanson, J., Vahlne, J.-E., 1977. The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies* 8, 23-32. S. 23.

weiterer Folge wird eine Vertriebsniederlassung gegründet, und schließlich –im Falle einer erfolgreichen Internationalisierung - eine ausländische Produktion errichtet.⁴

Ziel des Modells von Johanson und Vahlne ist es nun, aufgrund der Identifikation der gemeinsamen Elemente dieser aufeinanderfolgenden Entscheidungssituationen ein tieferes Verständnis für die Entwicklung der Internationalisierungsprozesse einer Unternehmung zu entwickeln. Die Autoren verstehen das Modell als Werkzeug um die Auswirkungen der unterschiedlichen Faktoren auf die Art und Geschwindigkeit des Internationalisierungsprozesses zu analysieren. Gleichzeitig verweisen sie jedoch auf die sehr bedingte Eignung für Voraussagen, da das Modell den Entscheidungsträger und gewisse Eigenheiten der unterschiedlichen Entscheidungssituationen außer Acht lässt. Das Hauptaugenmerk liegt auf den Charakteristiken, welche die unterschiedlichen Abfolgen von Entscheidungen gemein haben.⁵

Das resultierende Modell basiert auf früheren Studien über Internationalisierung schwedischer Unternehmen meistens Ende der 60er, Anfang der 70er Jahre wie beispielsweise jene von Hörnell, Vahlne und Wiedersheim-Paul, 1972; Johanson, 1966; Forsgreen und Kinch, 1970; Johanson und Wiedersheim-Paul, 1975. All diese und andere Studien stimmen überein, dass auf Exporte ins Ausland der Verkauf durch einen Verkaufsagenten im Ausland folgt und des Weiteren die Gründung von Vertriebsniederlassungen im Ausland nach sich zieht.

Der Uppsala Ansatz geht davon aus, dass Unternehmen eine inkrementelle Internationalisierungs-Muster-Kette folgen. Aufgrund des Mangels an Kenntnissen über den ausländischen Markt, ist dieser Prozess mit einem entsprechenden Marktrisiko verbunden ist.⁶

Eine Vielzahl an Studien belegt, dass in den meisten Fällen die Vertriebsniederlassungen das Ergebnis der Akquisition des früheren Agenten oder Verkaufspartners im Ausland sind. Analog dazu hat sich die Etablierung der Produktionsstätte meistens als Folge einer

⁴ Glowik, M., 2009. Market Entry Strategies: Internationalization Theories, Network Concepts and Cases of Asian Firms: LG Electronics, Panasonic, Samsung, Sharp, Sony and TCL China. Oldenbourg Verlag, München. S. 37.

⁵ Johanson, J., Vahlne, J.-E., 1977. The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. Journal of International Business Studies 8, 23-32.

⁶ Vgl. Glowik, M., 2009. Market Entry Strategies: Internationalization Theories, Network Concepts and Cases of Asian Firms: LG Electronics, Panasonic, Samsung, Sharp, Sony and TCL China. Oldenbourg Verlag, München. S. 37.

eigenen Vertriebsniederlassung herausgestellt. Somit lässt sich aus diesen Untersuchungen eine logische Reihenfolge entdecken:

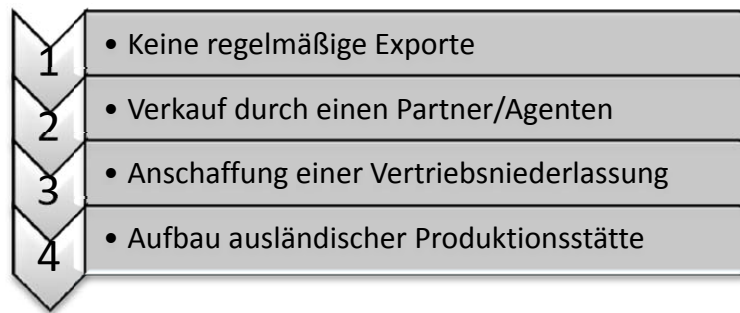


Abb. 1 Der Internationalisierungsprozess Schritt für Schritt. Quelle: Eigene Grafik

Diese Reihenfolge wird in der Literatur „*Etablierungskette*“ (*Establishment chain*) genannt und stellt eine kohärente Beschreibung von dem Ablauf des Internationalisierungsprozesses eines Unternehmens dar.⁷ Internationalisierung wird als Konsequenz eines Prozesses betrachtet, welcher die inkrementellen Anpassungen an sich verändernden Bedingungen der Unternehmen und ihrem Umfeld beschreibt. Obwohl die meiste Literatur Bezug auf schwedische Unternehmen und ihren Internationalisierungsprozess nimmt, so ist diese schrittweise Internationalisierung nicht ausschließlich ein schwedisches Phänomen. Einige Untersuchungen beziehen sich auf US-amerikanische Unternehmungen (Vaupel, 1971; Gruber, Mehta, und Vernon, 1967; Knickerbocker, 1972; Lipsey und Weiss, 1969) und identifizieren identische Reihenfolgen. So sprechen zum Beispiel Gruber, Mehta, und Vernon von dem Produzenten als Endphase des Prozesses.⁸

⁷ Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F., 1975. The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies* 12, 305-323. S. 307.

⁸ Johanson, J., Vahlne, J.-E., 1977. The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies* 8, 23-32. S. 25.

Es handelt sich also um zwei Internationalisierungsmuster, die als *Establishment chain* und *Psychic distance chain* bekannt sind. Das Modell versteht beide als graduelle und inkrementelle Internationalisierungsmuster. Beide Muster verfolgen einen zeitlichen Ablauf, der entweder –wie im ersten Fall - von der Ressourcenbindung oder von der psychischen Distanz abhängig dargestellt wird.

Man kann die Reihenfolge des ersten Internationalisierungsmusters, also die Etablierungskette, wie in der folgenden Abbildung ersichtlich machen.

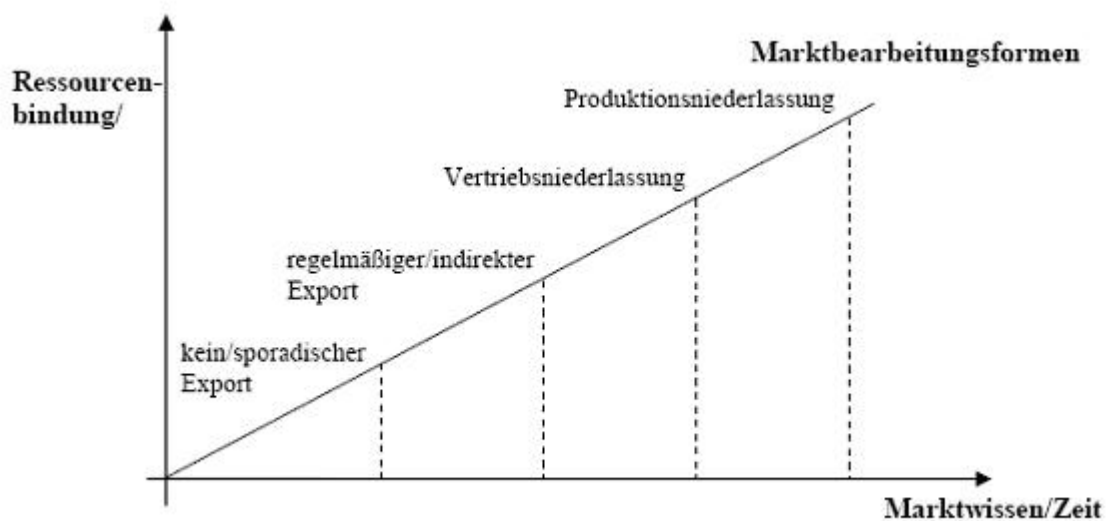


Abb. 2 Internationalisierung innerhalb eines bestimmten Zielmarktes. Quelle: (Holtbrügge, 2005) S. 4.

Um tieferes Verständnis von einer solchen Reihenfolge zu verschaffen, sollte man folgende Darstellung betrachten. In Abb. 3 wird das zweite Internationalisierungsmuster, also die Psychische-Distanz-Kette, dargestellt.

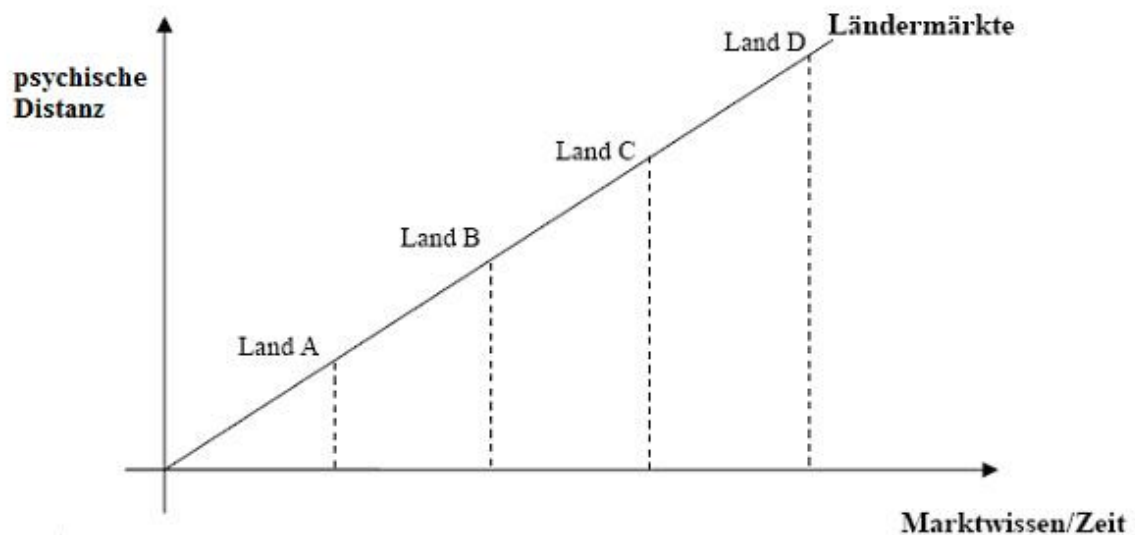


Abb. 3 Reihenfolge der bearbeiteten ausländischen Märkte. Quelle: (Holtbrügge, 2005) S. 5.

Folglich haben die Autoren versucht ein Modell einzuführen, welches den Internationalisierungsprozess mit allen seinen Stufen erklären kann. Es handelt sich um die Differenzierung zwischen Zustands- und Änderungsaspekte von Internationalisierungsvariablen (**Zustand:** Marktwissen, Marktbindung bzw. Marktengagement; **Änderung:** Engagement-Entscheidungen, laufende Tätigkeiten), die in einem dynamischen Konstrukt interagieren. Das heißt, dass in diesem Modell die Auswirkung bzw. das Ergebnis einer Entscheidung den Ausgangspunkt der nächsten Entscheidung darstellt. Zur Veranschaulichung haben die Autoren das folgende Schema entworfen.

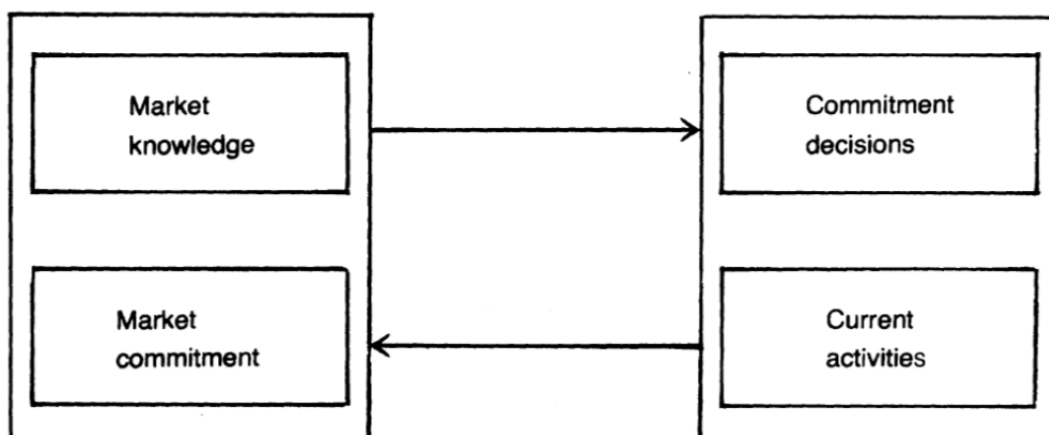


Abb. 4 Der grundlegende Mechanismus der Internationalisierung. Quelle: (Johanson und Vahlne, 1977) S.26.

Die Dynamik des Modells ergibt sich aus dem Einfluss, welchen die Faktoren auf einander ausüben. Es wird angenommen, dass Marktwissen und Marktengagement (Zustandsaspekte) sowohl Engagement-Entscheidungen als auch die Art und Weise der Ausführung laufender Tätigkeiten beeinflussen.

Mit zunehmender Erfahrung in ausländischen Geschäftsfeldern ist das Unternehmen bereit, einem Markt nach dem anderen beizutreten (Carlson, 1966). Firmen managen das Risiko-Problem durch eine inkrementelle Entscheidungsfindung, bei welcher erworbene Informationen einer früheren Phase in der nächsten Phase Anwendung finden, um weitere Schritte zu unternehmen. Durch dieses inkrementelle Verhalten, kann die Organisation die Kontrolle über ihre ausländischen Aktivitäten behalten und allmählich weitere Kenntnisse darüber erlangen, wie man Geschäfte in diversifizierten ausländischen Märkten führt (Forsgren, 2002; Carlson 1966). Johanson und Vahlne entwickelten die Ideen von Carlson weiter und führten die schrittweise Internationalisierungstheorie ein. Die Theorie ist später als das „Uppsala Internationalisierungsmodell“ bekannt geworden, denn ihre Forschung basiert auf früheren Studien zum Thema Internationalisierungsprozesse, welche von anderen Wissenschaftlern der Universität von Uppsala (Carlson, 1975; Forsgren und Johanson, 1975; Johanson und Wiederheims-Paul, 1975), durchgeführt wurden.⁹

Im Folgenden sind die Definitionen und die jeweiligen Annahmen der Einzelnen Faktoren, die das Modell begründen, aufgelistet.

- **Marktengagement.** Auch als Marktbindung bekannt. Es wird angenommen, dass das Marktengagement aus 2 Faktoren besteht: die Menge an gebundenen Ressourcen und der Grad der Bindung an den jeweiligen Markt.
- **Marktwissen.** Das Wissen bezieht sich auf gegenwärtige und zukünftige Nachfrage und Angebot, den Wettbewerb und die Kanäle für den Vertrieb, auf Zahlungsbedingungen und die Übertragbarkeit von Geld, wobei diese

⁹ Glowik, M., 2009. Market Entry Strategies: Internationalization Theories, Network Concepts and Cases of Asian Firms: LG Electronics, Panasonic, Samsung, Sharp, Sony and TCL China. Oldenbourg Verlag, München. S. 37.

von Land zu Land und von Zeit zu Zeit unterschiedlich sind.¹⁰ Es wird angenommen, dass das Wissen über Opportunitäten oder über Probleme, der Auslöser von Entscheidungen ist.

- **Laufende betriebliche Tätigkeiten.** Sie sind die primäre Quelle von Wissen durch Erfahrung. Es existiert eine Verzögerung zwischen den meisten laufenden Tätigkeiten und deren Auswirkungen. Damit diese Auswirkungen sichtbar sind und somit einen Einfluss innerhalb des Systems bewirken, sollten sich die Tätigkeiten mehr oder weniger fortlaufend wiederholen. Es wird angenommen, dass je größer die Verzögerung ist, desto stärker involviert ist ein Unternehmen mit dem jeweiligen Markt und desto höher ist die Marktbindung bzw. die Bindung der Ressourcen zu dem jeweiligen Markt. Dazu nimmt man auch an, dass je differenzierter ein Produkt ist, desto größer wird die gesamte Marktbindung durch laufende Tätigkeiten sein.
- **Engagemententscheidungen.** Es handelt sich dabei um Entscheidungen, welche primär über die Bindung von Ressourcen zu ausländischen Märkten getroffen werden. Es wird angenommen, dass die Wahl der Entscheidungen von den Entscheidungsalternativen sowie von der Art und Weise wie sie getroffen werden, abhängen. Entscheidungen dieser Art werden als Antwort zu wahrgenommenen Opportunitäten und/oder Problemen in dem jeweiligen Markt betrachtet.¹¹

Des Weiteren unterscheiden die Autoren zwischen einem wirtschaftlichen Effekt und einem Unsicherheitseffekt, welche jeder weiteren Bindungsentscheidung (Engagemententscheidung) zugeschrieben werden können. Die Autoren gehen davon aus, dass der wirtschaftliche Effekt in erster Linie mit einer Erhöhung des Umfangs der betrieblichen Tätigkeiten auf dem Markt einhergeht. Der Unsicherheitseffekt nimmt Bezug auf die Unsicherheit auf dem Markt, wobei das Unvermögen der Entscheidungsträger gemeint ist, die gegenwärtigen und zukünftigen marktbeeinflussenden Faktoren zu identifizieren. Für ein besseres Verständnis, was der

¹⁰ Vgl. Carlson, S., 1974. Investment in Knowledge and the Cost of Information. Acta Academiae Regiae Scientiarum Upsaliensis, Uppsala.

¹¹ Johanson, J., Vahlne, J.-E., 1977. The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. Journal of International Business Studies 8, 23-32. S. 29.

Grad der Bindung eines Unternehmens zum Markt anbelangt, sollte erwähnt werden, dass mit jeder weiteren Entscheidung das Unternehmen mit immer mehr Ressourcen an den jeweiligen Markt gebunden ist. Die Unsicherheit des Marktes sinkt durch die Steigerung der Interaktion und durch die Integration mit dem Marktumfeld.

Die Interaktion der genannten Variablen wird in folgendem Beziehungssystem dargestellt.

R^*_i = Das maximale ertragbare Marktrisiko (in Markt i) = f (Ressourcenallokation des Unternehmens, Risikoeinstellung des Unternehmens)

R_i = Vorhandene Risikosituation am Markt = $C_i \cdot U_i$

Wobei, C_i = Vorhandenes Marktengagement

U_i = Vorhandene Marktunsicherheit

ΔR_i = Zusätzliches Risiko impliziert durch inkrementell zusätzliche Tätigkeiten auf dem Markt i

Es wird angenommen, dass umfangsteigernde Entscheidungen (Entscheidungen, die den Umfang von Tätigkeiten in einem gewissen Markt steigern) einen Einfluss auf die Größe von C_i haben, aber keine Veränderung in der Größe von U_i verursachen. So dass,

$$\Delta R_i = U_i \cdot \Delta C_i > 0$$

Es wird angenommen, dass unsicherheitsreduzierende Entscheidungen primär einen Einfluss auf U_i haben. So dass,

$$\Delta R_i = \Delta U_i (C_i + \Delta C_i) + \Delta C_i \cdot U_i < 0$$

Anhand dieses Zusammenhangs kann man sagen, dass umfangssteigernde Entscheidungen dann getroffen werden, wenn $R_i < R^*_i$. Das Unternehmen wird zunehmend den bestehenden Umfang von Tätigkeiten in dem jeweiligen Markt erweitern, bis die tolerierbare Risiko-Grenze (R^*_i) erreicht wird. Umfangssteigernde Engagemententscheidungen können auch dann getroffen werden, wenn ein Rückgang der Marktunsicherheit eintritt, der, idealerweise, durch Erfahrungswissen ausgelöst wird. Ein

Rückgang von Marktunsicherheit wird erwartet, wenn die Marktbedingungen relativ stabil und heterogen sind, sowie wenn der Markt zu einer wettbewerblichen oder politischen Stabilisierung kommt. Umfangssteigernde Engagemententscheidungen könnten auch die Folge von einer Erhöhung der tolerierbaren Risiko-Grenze durch Steigerung der gesamten Ressourcen des Unternehmens oder durch eine aggressivere Einstellung des Unternehmens zu Risiko. Laut Johanson und Vahlne finden demnach große Steigerungen im Ausmaß der Operationen in einem Markt nur in Betrieben statt, die auf große Ressourcen zurückgreifen können, oder die wenig Marktunsicherheit verspüren.¹²

Im Gegensatz dazu werden unsicherheitsreduzierende Engagemententscheidungen getroffen, wenn $R_i > R_i^*$. Das Unternehmen wird dann Maßnahmen ergreifen um die Interaktionen und die Integration mit dem Markt zu erhöhen. Laut den Autoren können die Gründe für ein solches Ungleichgewicht am Markt entweder in einer Verringerung des maximalen ertragbaren Risikos (R_i^*), oder in der Erhöhung der vorhandenen Marktrisikosituation (R_i), liegen. Der letztere Fall könnte, in weiterer Folge, das Ergebnis entweder einer Steigerung des vorhandenen Marktengagements (C_i) oder einer Steigerung der vorhandenen Marktunsicherheit (U_i), sein. Es wird angenommen, dass Marktengagement, welches den Umfang von vorhandenen Tätigkeiten erhöht, jenes Marktengagement ist, welches auch das Risiko erhöht. Unsicherheitsreduzierendes Engagement (gesteigerte Interaktion und Integration mit dem Marktumfeld) wird als Folge von Erhöhungen des Umfangs von vorhandenen Tätigkeiten gesehen. Als Ursachen für eine Erhöhung der Marktunsicherheit (U_i) werden zweierlei genannt. Zum einen die mögliche Erkenntnis, dass der Markt falsch bewertet worden ist, also die Probleme unterschätzt worden sind, und zum anderen Änderungen der Rahmenbedingungen im Markt. Dies kann zum Beispiel der Eintritt von Konkurrenten in den Markt oder die Einführung neuer technologischer Entwicklungen.¹³

2.1.Kritik am Uppsala-Modell

Jedenfalls muss erwähnt werden, dass dieses Modell eine sehr partielle Interpretation des Internationalisierungsprozesses liefert, da nicht in Betracht genommen wird, wie viele

¹² Ibid. S. 30.

¹³ Ibid. S. 30.

verschiedene Faktoren, abgesehen vom Umfang (*scale*), die Wirtschaftlichkeit der Marktgeschäfte beeinflussen können. Darüber hinaus ist es schwierig die Marktrisikoeinstellung eines Unternehmens einzuschätzen. Dies zeigt sich zum Beispiel, in drei unterschiedlichen Strategien einer Unternehmung hinsichtlich dieses Faktors. Eine Strategie verfolgt den Ausgleich eines hohen Risikos in einem Markt durch geringeres Risiko auf anderen Märkten. Eine Zweite sieht die gleich ertragbare Risikogrenze auf allen Märkten vor. Die Dritte Strategie ist, Entscheidungen hinsichtlich des Marktrisikos auf die in diesem Markt Tätigen zu übertragen, vorausgesetzt diese Entscheidungen bedürfen keiner weiteren Ressourcen der Unternehmung.

...“dass man die Internationalisierung als Prozess gesehen hat, war fruchtbar“¹⁴

Nicht nur die Begründer des Uppsala-Modells glauben daran fest, dass dieses Modell sich weit von konkurrierenden Theorien und Modellen abhebt. Mats Forsgren, ein weiterer schwedischer Forscher, weist darauf hin, dass der Grund dafür ist, dass das Modell ein eindeutiges und ausdrückliches Prozessverständnis ermöglicht. Er streicht ausdrücklich die Vorteile der Einfachheit und der intuitiven Logik des Modells heraus, welche sich bei der Analyse von Unternehmungen bewehrt. Forsgren sieht die Einfachheit des Modells demnach als Vorzug und nicht als Nachteil. Er spricht sich dafür aus, dass diese Einschränkung der Variablen nur dann erweitert werden sollte, wenn dies die zu erwartende Aussagekraft signifikant steigert. und, dass Einfachheit und intuitive Logik zwei weitere vorteilhafte Eigenschaften des Modells sind.¹⁵

Wie Organisationen lernen und wie sich ihr Lernen auf ihr organisatorisches Verhalten auswirkt, sind die entscheidenden Elemente des Uppsala-Konzepts. Je mehr Marktkenntnis das Unternehmen durch seine eigene Erfahrung erwirbt, desto geringer ist das wahrgenommene Risiko und desto höher ist die Neigung zu ausländischen Markteintritten. Darüber hinaus beachtet das Modell nicht, dass auch der Nicht-Eintritt in einen ausländischen Markt mit Risiko verbunden sein kann. Wenn es sich also zum Beispiel nicht an einem kommenden Industrie-Cluster von Lieferanten-und Kunden-

¹⁴ Johanson, J., Vahlne, J.-E., 1993. Management of Internationalization, in: Zan, L., Zambon, S., Pettigrew, A. (Eds.), Perspectives on Strategic Change. Kluwer Academic Publishers, Massachusetts, pp. 43-78. S. 43.

¹⁵ Vgl. Forsgren, M., 2002. The Concept of Learning in the Uppsala Internationalization Model: A Critical Review. International Business Review 11, 257-277. S. 270.

Netzwerke beteiligt und Konkurrenten innerhalb der eigenen Firma nach ihre Geschäftschance suchen.¹⁶

Weitere wichtige Kritikpunkte am Uppsala-Modell, wie sie zum Beispiel Hadjikhani ausführt, sind beispielsweise das lückenhafte empirische Vorgehen, denn das Modell stützt sich nur auf wenige Studien spezifischer Natur von schwedischen Unternehmen, und, dass das Modell einen gewissen deterministischen Charakter aufweist, sodass die Anwendung auf spezifische Internationalisierungsfälle möglicherweise nicht valide sind.¹⁷

Entgegen der Kritik von Hadjikhani, wonach sich das Modell lediglich auf schwedische Unternehmungen bezieht, argumentieren Eriksson, Johanson, Majkgard und Sharman, dass ihre Untersuchungen darauf hinweisen, dass die gesammelten Internationalisierungserfahrungen und Erkenntnisse nicht nur auf ein bestimmtes Land Anwendung finden. Sie verstehen dieses Wissen, Geschäftserfahrungen sowie institutionelle Erfahrungen, als firmenspezifisch und ist somit auch in anderen Märkten anwendbar.¹⁸

Der Uppsala Ansatz konzentriert sich auf Unternehmen, deren Produktion im heimischen Markt erfolgt, und die Ware z. B. mittels Agenten in Überseemärkten verkauft werden. Daher entsprechen die Geschäftsaktivitäten von vielen kleinen Unternehmen in der Service-Industrie, in denen die Herstellung und Lieferung untrennbar miteinander verbunden sind, nicht den Vorgaben des exportbasierten Uppsala-Modells für den Prozess der Internationalisierung.¹⁹

Des Weiteren kritisieren Jones und Coviello, dass die Uppsala Internationalisierungstheorie lediglich wirtschaftliche Analyse und Entscheidungsprozesse

¹⁶ Glowik, M., 2009. Market Entry Strategies: Internationalization Theories, Network Concepts and Cases of Asian Firms: LG Electronics, Panasonic, Samsung, Sharp, Sony and TCL China. Oldenbourg Verlag, München. S. 39.

¹⁷ Hadjikhani, A., 1997. A Note on the Criticisms Against the Internationalization Process Model. *Management International Review* 37, 43-66. S. 47.

¹⁸ Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A., Sharma, D., 1997. Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process. *Journal of International Business Studies* 28, 337-360. S. 352

¹⁹ Vgl. Jones, M., 2001. First steps in internationalisation. Concepts and evidence from a sample of small high-technology firms. *Journal of International Management* 7, 191-210. S. 192.

in das Zentrum der Internationalisierung stellen und dabei strategisches Denken als evolutionäre Entwicklung eines vorhandenen Zustandes, außer Acht lassen.²⁰

2.2. Positionierung und Weiterentwicklung des Uppsala-Modells und Anwendungen

Das Uppsala-Modell, auch als U-Modell bekannt, hat sich als eines der wichtigsten Internationalisierungsmodelle etabliert, denn es den Prozess der Internationalisierung zwar auf eine sehr einfache aber trotzdem akkurate Weise erklärt.

Über die Jahre haben die Autoren des Uppsala-Modells anhand der Kritikpunkte gearbeitet um das Modell in verschiedenen Richtungen weiterzuentwickeln. Dabei haben sie das Modell in zwei wichtige Richtungen weitergebracht. Die erste mit Mattsson, führte Johanson, als Integration mit Internationalisierungsprozessen, das Netzwerkkonzept ein. Die zweite entwickelte Vahlne gemeinsam mit Nordström um den Gedanken der psychischen Distanz zu verfeinern und um den relevanten Einfluss des Wettbewerbs im Modell Anerkennung zu schenken.²¹

²⁰ Jones, M., Coviello, N., 2002. A Time-Based Contingency Model of Entrepreneurial Internationalisation Behaviour. Haskayne School of Business, University of Calgary, Calgary. S. 8.

²¹ Vgl. Bäurle, I., 1996. Internationalisierung als Prozessphänomen: Konzepte, Besonderheiten, Handhabung. Gabler, Wiesbaden. S. 74.

3. Entstehung des Netzwerkansatzes

Erst in der zweiten Hälfte der 1980er Jahre ist der Netzwerkansatz als solches in die Internationalisierungstheorie Eingang gefunden. Dies erfolgte aus der Zusammenarbeit von Johanson und Mattsson und fand Ausdruck in den Arbeiten der Jahre 1986 und 1988. Ab diesem Zeitpunkt wurden Märkte auch als Beziehungen zwischen mehreren Protagonisten (Netzwerke) betrachtet.²²

Der wesentliche Unterschied zum Uppsala-Modell besteht darin, dass Wissen und Marktkenntnisse nicht nur durch eigenes Erfahrungswissen geschaffen werden kann, sondern auch durch Erfahrungen und Kenntnisse anderer Unternehmen im Netzwerk. Das Unternehmen kann von anderen lernen, indem es ein imitatives Verhalten vollzieht, andere Unternehmen im Netzwerk akquiriert oder einfach von bestehenden Beziehungen mit anderen Unternehmen, Lieferanten, Kunden, usw. lernt.²³

Der Netzwerk-Ansatz (Johanson und Mattsson, 1988) versteht Internationalisierung als einen Prozess, bei welchem Beziehungen, mit dem Zweck der Erreichung der Ziele des Unternehmens, kontinuierlich aufgebaut, entwickelt, beibehalten, oder gelöst werden.²⁴

Beziehungen werden durch Interaktionen entwickelt, in denen die Parteien gegenseitiges Vertrauen und Wissen aufbauen. Diese Beziehungen werden durch Netzwerke geschlossen, welche aus mehreren Unternehmen, darunter Kunden, Konkurrenten, Lieferanten, Händler, Agenten und Berater sowie regulatorische und andere öffentliche Einrichtungen, bestehen. Der Netzwerk- Ansatz nach Johanson und Vahlne kann als eine Erweiterung des Internationalisierungsprozesses betrachtet werden. Sie behaupten, dass man innerhalb des Netzwerkansatzes eine Erweiterung des Internationalisierungsprozesses berücksichtigen sollte, welche die Konzepte des Basismodells (Uppsala-Modell), Marktengagement, Marktkenntnis, laufende Tätigkeiten, und Engagemententscheidungen, nicht einseitig wie bisher sondern multilateral behandeln

²² Vgl. Johanson, J., Mattsson, L.-G., 1986. International Marketing and Internationalization Processes: A Network Approach., in: Paliwoda, S., Turnbull, P.N. (Eds.), Research in International Marketing. Croom Helm, London. S. 234.

²³ Vgl. Forsgren, M., 2002. The Concept of Learning in the Uppsala Internationalization Model: A Critical Review. International Business Review 11, 257-277. S. 260f.

²⁴ Johanson, J., Mattsson, L.-G., 1988. Internationalisation in Industrial Systems: A Network Approach, in: Hood, N., Vahlne, J.-E. (Eds.), Strategies in Global Competition. Croom Helm, London, pp. 287-314. S. 292.

soll. Das heißt, dass der Prozess auch inter-organisationell und nicht nur intra-organisationell ist (Abb. 5). Die Netzwerkansicht geht davon aus, dass das internationalisierende Unternehmen zunächst in einem Netz engagiert ist, welches sich primär im Inland befindet.²⁵

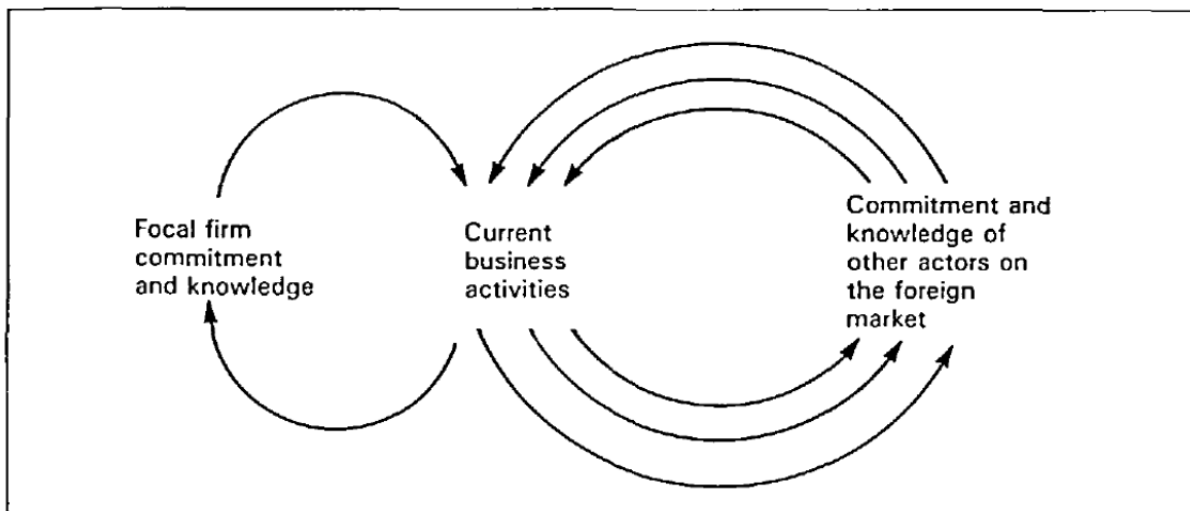


Abb. 5 Der multilaterale Aspekt des Internationalisierungsprozesses. Quelle: (Johanson und Vahlne, 1990).S. 19.

In Bezug auf Netzwerke, bedeutet die Internationalisierung, dass das Unternehmen Geschäftsbeziehungen in Netzwerken in anderen Ländern entwickelt. Dies kann (1) durch den Aufbau von Beziehungen in nationalen Netzen, die neu für das Unternehmen sind, d.h. *internationale Erweiterung*, (2) durch vermehrten Einsatz in Beziehungsnetzwerken des ausländischen Marktes in dem das Unternehmen bereits vertreten ist, d.h. *Marktdurchdringung*, und (3) durch verstärkte Koordinierung zwischen den Positionen in verschiedenen nationalen Netzen, also die *internationale Integration*. Der Grad der Internationalisierung des Unternehmens gibt Aufschluss über den Umfang, in dem das Unternehmen bestimmte Positionen in verschiedenen nationalen Netzen besetzt und wie wichtig und integriert diese Positionen sind.²⁶

²⁵ Johanson, J., Vahlne, J.-E., 1990. The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review* 7, 10-24. S. 18f.

²⁶ Johanson, J., Mattson, L.-G., 1988. Internationalisation in Industrial Systems: A Network Approach, in: Hood, N., Vahlne, J.-E. (Eds.), *Strategies in Global Competition*. Croom Helm, London, pp. 287-314. S. 296

Eine grundlegende Annahme des Netzwerk-Modells ist, dass die einzelnen Unternehmen abhängig von Ressourcen sind, die von anderen Unternehmen kontrolliert werden. Das Unternehmen erhält Zugang zu diesen externen Ressourcen durch seine Netzwerkpositionierungen. Da die Entwicklung von Positionen Zeit und Anstrengung erfordert, und da die gegenwärtigen Positionen Chancen und Einschränkungen für die zukünftige strategische Entwicklung des Unternehmens definieren, kann man die Positionen des Unternehmens im Netzwerk als teilweise kontrollierte, immaterielle „Markt-Vermögensgegenstände“ betrachten. Markt-Vermögenswerte erwirtschaften einen Umsatz für das Unternehmen und dienen dazu, dem Unternehmen Zugang zu internen Vermögensgegenständen anderer Unternehmen des gleichen Netzwerks zu geben. Dies bedeutet, dass aufgrund dieser Interdependenz, die Verwendung von einem Vermögensgegenstand in einem Unternehmen von der Verwendung anderer Vermögensgegenstände anderer Unternehmen abhängig ist.²⁷

3.1. Eine Anwendung des Netzwerk-Modells zu den Analysen der Internationalisierung von Industrieunternehmen

Dem Netzwerk-Modell zufolge, ist die Entwicklung des Unternehmens zu einem großen Teil von seiner Position bzw. Positionierung im Netzwerk abhängig. Das Unternehmen kann seine Marktvermögensgegenstände zu seiner weiteren Entwicklung nutzen. Dies bedeutet, dass Prozess von den Internationalisierungsmerkmalen des Unternehmens und des Marktes beeinflusst wird. Sowohl die Unternehmensvermögensgegenstände als auch die Vermögensgegenstände anderer Unternehmen des gleichen Netzes weisen je nach ihrem Grad der Internationalisierung eine andere Struktur auf. Es lässt sich also zusammenfassen, dass der Grad der Internationalisierung des Unternehmens als auch der des Marktes eine sehr bedeutende Rolle spielt, wenn man die Struktur von Vermögensgegenständen betrachtet.²⁸

²⁷ Vgl. Johanson, J., Mattson, L.-G., 1985. Marketing Investments and Market Investments in Industrial Networks. International Journal of Research in Marketing 2, 185-195. S. 188.

²⁸ Johanson, J., Mattson, L.-G., 1988. Internationalisation in Industrial Systems: A Network Approach, in: Hood, N., Vahlne, J.-E. (Eds.), Strategies in Global Competition. Croom Helm, London, pp. 287-314. S. 297.

Daher haben Johanson und Mattsson eine Matrix entwickelt, in der entweder ein hoher oder niedriger Internationalisierungsgrad von Unternehmen und Markt vier verschiedene Umweltzustände für das Unternehmen ergeben (siehe Abbildung 6).

		Degree of internationalisation of the market (the production net)	
		Low	High
Degree of internationalisation of the firm	Low	The Early Starter	The Late Starter
	High	The Lonely International	The International Among Others

Abb. 6 Internationalisierung und das Netzwerk-Modell: Die Umweltzustände, die analysiert werden. Quelle: (Johanson und Mattsson, 1988)

Die Analyse der vier verschiedenen Situationen (*Umweltzustände*) umfasst die Internationalisierungsprozesse in den drei Dimensionen, Erweiterung, Durchdringung, und Integration.

3.1.1. Der frühe Starter (*The Early Starter*)

Die Unternehmen in dieser Situation verfügen über kaum Kenntnisse betreffend ausländische Märkte und können sich auch kein Wissen über andere Marktteilnehmer verschaffen, denn der Internationalisierungsgrad des Unternehmens aber auch des Marktes ist als gering zu bewerten.²⁹

Dieser Umweltzustand kann erst analysiert werden, nachdem man folgende Annahmen in Bezug genommen hat.³⁰

- Das Unternehmen hat eher unwichtige Beziehungen mit Firmen im Ausland.

²⁹ Bäurle, I., 1996. Internationalisierung als Prozessphänomen: Konzepte, Besonderheiten, Handhabung. Gabler, Wiesbaden. S. 78.

³⁰ Johanson, J., Mattson, L.-G., 1988. Internationalisation in Industrial Systems: A Network Approach, in: Hood, N., Vahlne, J.-E. (Eds.), Strategies in Global Competition. Croom Helm, London, pp. 287-314. S. 298.

- Andere Unternehmen im gleichen Produktionsnetz sind auch auf irrelevanter Weise im Ausland vernetzt.
- Lieferanten, Konkurrenten, und andere Firmen im heimischen Markt haben nur wenige wichtige internationale Beziehungen.
- Das Unternehmen hat kaum Wissen über ausländische Märkte und hat keine Erwartungen Beziehungen im heimischen Markt zu nutzen, um sich solches Wissen anzueignen.
- Da internationale Kooperationen Ressourcen zur Wissen/Kenntnis-Entwicklung und für quantitative und qualitative Anpassung zu Geschäftspartnern in ausländischen Märkten bedürfen, spielt die Größe und die Menge an zu Verfügung stehende Ressourcen eines Unternehmens eine zentrale Rolle.

Die schwedischen Unternehmungen, welche als Basis für die Entwicklung des Uppsala-Modells gedient haben, sind dieser Internationalisierungssituation zuzuordnen.³¹

In einer Vielzahl empirischer Studien identifizieren Johanson und Mattsson als ersten Schritt eines Internationalisierungsprozesses die Beauftragung von intermediären Agenten naheliegenden Ausland. Im Gegensatz zu einer Zweigniederlassung bedingt diese Variante weniger Investitionen und birgt weniger Risiko. Mit dem Umsatzzuwachs steigen auch Marktvermögegegenstände, sodass sich zunehmend die Investition in eine ausländische Produktionsstätte rechtfertigt. Es sind oft ausländische Geschäftspartner, welche die Initiative in der frühen Internationalisierungsphase des Unternehmens ergreifen. Ob das Unternehmen seine Position im Markt entwickeln kann, ist sehr ungewiss, und kann von dem Grad der Strukturierung des Netzes und von den Positionen des „*Introducers*“ (Das Unternehmen oder Geschäftspartner des heimischen Unternehmens im Ausland) abhängen. Wenn der Introducer ein führendes Vertriebsunternehmen in einem dicht strukturierten Netzwerk ist, sind die Bedingungen für eine schnelle Marktdurchdringung seitens des Unternehmens günstig, vorausgesetzt die notwendigen Anpassungen an das neue Netzwerk sind vorgenommen worden. Es ist nicht wahrscheinlich, dass eine Firma, die keine Erfahrung im ausländischen Geschäftsbetrieb hat, Qualifikationen für die Organisation von Ressourcenfertigstellungen

³¹ Vgl. Bäurle, I., 1996. Internationalisierung als Prozessphänomen: Konzepte, Besonderheiten, Handhabung. Gabler, Wiesbaden. S. 78.

in dem ausländischen Markt aufweisen kann. In Abwesenheit der Internationalisierung der Umwelt, wird die Erweiterung nach zusätzlichen ausländischen Märkten im allgemeinen durch die Bedürfnis nach Wissensentwicklung und die Notwendigkeit bereits vorhandene Markt-Vermögenswerte zu verwenden oder sie zu schaffen, bestimmt. Da das Unternehmen immer mehr internationalisiert, ändert sich dessen Situation von jener eines Frühen-Starter zu der eines Einsamen-Internationalen.³²

3.1.2. Der Einsame Internationale (*The Lonely International*)

An dieser Stelle hat das Unternehmen als besonderes Merkmal einen sehr hohen Internationalisierungsgrad, den es durch umfangreiches Wissen über ausländische Märkte und durch den Umgang mit diesen entwickelt hat.³³

Diese Situation ist durch hohen Unternehmen-Internationalisierungsgrad und geringen Markt-Internationalisierungsgrad gekennzeichnet. Durch die Erhöhung des Unternehmens-Internationalisierungsgrades hat das Unternehmen Vorteile entwickelt, wie die Fähigkeit mit Umwelten umgehen zu können, welche sich von der Ursprungsumwelt in Faktoren wie Kultur und Institutionen unterscheidet, oder wie die Zunahme an einem breiteren Repertoire von Anpassungen der Ressourcen, sodass das Bedürfnis nach solchen Anpassungen weniger bedeutend und einfacher zu managen wird. Initiativen für die weitere Internationalisierung werden nicht von anderen Parteien im Netz entwickelt, denn Lieferanten, Kunden und Mitbewerber des Unternehmens sind nicht internationalisiert. "Der einsame Internationale" hat die Qualifikationen und Ressourcen, um die Internationalisierung für die Unternehmen, die im Netzwerk engagiert sind, zu fördern. Um die Vorteile vom "lonely international" zu nutzen, hat das Unternehmen die Aufgabe die Aktivitäten in den verschiedenen nationalen Netzen zu koordinieren, was notwendigerweise von Erfahrungswissen über internationale Integration bedarf.³⁴

³² Johanson, J., Mattson, L.-G., 1988. Internationalisation in Industrial Systems: A Network Approach, in: Hood, N., Vahlne, J.-E. (Eds.), Strategies in Global Competition. Croom Helm, London, pp. 287-314. S. 299-300.

³³ Vgl. Bäurle, I., 1996. Internationalisierung als Prozessphänomen: Konzepte, Besonderheiten, Handhabung. Gabler, Wiesbaden. S. 78.

³⁴ Johanson, J., Mattson, L.-G., 1988. Internationalisation in Industrial Systems: A Network Approach, in: Hood, N., Vahlne, J.-E. (Eds.), Strategies in Global Competition. Croom Helm, London, pp. 287-314. S. 300-302

Die Initiatoren einer weiteren Internationalisierung, welche auch Promotoren - aufgrund ihrer führenden Position in der jeweiligen Industrie genannt werden - sind in dieser Phase meistens im eigenen Unternehmen zu finden. Die Promotoren haben ihre führende Position durch ihren hohen Grad an Internationalisierung erworben, welcher einen relevanten Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten darstellt.³⁵

3.1.3. Der Spätstarter (*The Late Starter*)

In dieser Situation sind Beziehungen zu Lieferanten, Kunden oder Konkurrenten auf dem heimischen Markt treibende Kräfte um ausländische Märkte zu erschließen. "Der Spätstarter" beschreibt eine Firma, die auf dem heimischen Markt ausgerichtet ist und gezwungen ist, von anderen Akteuren, wie z.B. Kunden oder Lieferanten, die aktiv im internationalen Geschäft involviert sind, zu internationalisieren. Komparative Nachteile für den Spätstarter werden aus geringer internationaler Erfahrung abgeleitet. Andererseits, weil er im Netz eingebettet ist, ist das spät kommende Unternehmen in der Lage, den Zugang zu dem Know-How und der Erfahrung von anderen Unternehmen zu erlangen.³⁶

Da der Internationalisierungsgrad des Umfeldes bereits sehr hoch ist, sind sehr häufig oligopolistische Strukturen zu finden. Das Unternehmen ist aufgrund seiner Spätstarter-Position gezwungen, Maßnahmen zu ergreifen um eine möglichst rasche Internationalisierung zu erzielen. Unternehmen in dieser Position sollten daher eine gute zeitliche Koordinierung verfolgen und auf Integration sowie auf mögliche Wettbewerbsreaktionen achten. Im Vergleich zu der Early-Starter-Position sind Akquisitionen, Joint Ventures und andere Allianz-Partnerschaftsformen häufiger, weil sie meistens eine schnelle Internationalisierung ermöglichen, welche durch die Position im

³⁵ Vgl. Bäurle, I., 1996. Internationalisierung als Prozessphänomen: Konzepte, Besonderheiten, Handhabung. Gabler, Wiesbaden. S. 78.

³⁶ Johanson, J., Mattson, L.-G., 1988. Internationalisation in Industrial Systems: A Network Approach, in: Hood, N., Vahlne, J.-E. (Eds.), Strategies in Global Competition. Croom Helm, London, pp. 287-314. S. 302-303.

internationalen Netzwerk von Kunden und Lieferanten und die Beziehungen mit diesen zum Unternehmen gefördert wird.³⁷

3.1.4. Der Internationale unter Anderen (*The International among others*)

Die vierte Kategorie ist für "den Internationalen unter Anderen" vorbehalten. In dieser Situation sind sowohl die Unternehmen und ihr Umfeld stark internationalisiert. Markterweiterung und Durchdringung eines internationalen Unternehmens erfolgt in einem global unabhängigen Netzwerk. Der Vorteil des "International unter Anderen" ist, dass er in der Lage ist, Operationen in internationalen Netzwerken zu koordinieren, um auf Veränderungen in den Marktbedingungen reagieren zu können. Nachteile ergeben sich aus einer zunehmend komplexeren Kommunikation und Koordination auf einer globalen Skala. "Der Internationale unter Anderen" wird überwiegend mit Partnern und Konkurrenten konfrontiert, die selbst international tätig sind, und mit Märkten, die eher dicht strukturiert sind. Bedeutende Positionsänderungen im Netz werden zunehmend durch Joint Ventures, Akquisitionen und Fusionen stattfinden, im Gegensatz zu den Situationen der zuvor eingeführten Kategorien wie "der frühen Starter", "der einsame international", und "der Spätstarter".³⁸

Im Vergleich zu den zuvor Erwähnten findet man in dieser Phase oft das Outsourcen von Unternehmensaufgaben und -bereichen und Restrukturierungen.³⁹

³⁷ Vgl. Bäurle, I., 1996. Internationalisierung als Prozessphänomen: Konzepte, Besonderheiten, Handhabung. Gabler, Wiesbaden. S. 79.

³⁸ Johanson, J., Mattson, L.-G., 1988. Internationalisation in Industrial Systems: A Network Approach, in: Hood, N., Vahlne, J.-E. (Eds.), Strategies in Global Competition. Croom Helm, London, pp. 287-314. S. 306.

³⁹ Vgl. Bäurle, I., 1996. Internationalisierung als Prozessphänomen: Konzepte, Besonderheiten, Handhabung. Gabler, Wiesbaden. S. 79.

3.2. Forschungsausblick

Der Netzwerkansatz sowie das Uppsala-Internationalisierungsmodell betonen den kumulativen Charakter der internationalisierenden Tätigkeiten der Unternehmungen. Während das Internationalisierungsmodell von der Entwicklung des Wissens innerhalb der Unternehmung ausgeht, sieht der Netzwerkansatz als Quelle des Wissenszuwachses die Beziehungen des Unternehmens zu den Akteuren des Marktes.

Mit der Entwicklung des Netzwerkansatzes identifizieren die Autoren wichtige Charakteristika der Unternehmung und der Märkte hinsichtlich den Thematiken des globalen Wettbewerbes und Kooperationen, die andere Modelle bis zu diesem Zeitpunkt nicht berücksichtigt hatten.

Vor dem Hintergrund ihrer Arbeiten der 1980er Jahre sehen Johanson und Mattsson vor allem in zwei Bereichen die Notwendigkeit für weitere Forschung. Zum einen sind das die Internationalisierungsprozesse innerhalb des Netzwerkes und zum anderen die Rolle von Marktvermögensgegenständen im internationalen Wettbewerb.⁴⁰

Diesbezüglich schlagen Johanson und Mattsson vor, dass zukünftige Studien im Sinne des Netzwerkansatzes die Rollen der unterschiedlichen Arten von Akteuren in der Industrie untersuchen sollten sowie Markteintrittsstrategien in unterschiedlichen Marktsituationen. So können abhängig vom Netzwerk Eintritt-Strategien unterscheiden werden, die in Bezug auf die Merkmale und Anzahl der Beziehungen, welche das betreffende Unternehmen mit anderen Firmen im Netzwerk aufzubauen versucht, differieren. Auch die Analyse welcher Akteur in einem Netzwerk bei welchen Eintrittsszenarien initiative zeigt, bedarf weiterer Untersuchung. Die Autoren erwarten, dass aufgrund der kumulativen Natur der Netzwerkprozesse die sequentielle Ordnung der Aktivitäten in internationalen Märkten wichtig ist und mehr Beachtung in der Forschung bekommen sollte. Als die interessanteste Forschungsfrage sehen die Autoren jene nach der besten Vorbereitung für den internationalen Markteintritt zum richtigen Zeitpunkt und die folgende Marktdurchdringung. Entsprechend dem Netzwerk-Konzept hängen diese Vorbereitung und die erfolgreiche Umsetzung der internationalen Markteintrittsstrategien

⁴⁰ Johanson, J., Mattson, L.-G., 1988. Internationalisation in Industrial Systems: A Network Approach, in: Hood, N., Vahlne, J.-E. (Eds.), *Strategies in Global Competition*. Croom Helm, London, pp. 287-314. S 310.

weitgehend zum richtigen Zeitpunkt davon ab, ob die Unternehmung über die entsprechenden Beziehungen im Netzwerk verfügt.⁴¹

⁴¹ *Vgl. Ibid.* S. 311.

4. Vergleich zwischen einigen Modellen und Theorien

Um die Rolle des Netzwerkansatzes innerhalb der Internationalisierungsforschung einschätzen zu können, werden im Folgenden die wichtigsten Internationalisierungsprozess-Modelle zusammengefasst. Anhand dieses Überblickes und der ausgeführten Kritik dieser Modelle werden die Qualitäten und Defizite des Netzwerkansatzes verdeutlicht. Besonderes Augenmerk wird auf die Differenzen in Bezug auf erklärende Faktoren des Internationalisierungsprozesses gelegt. Erst diese vergleichende Analyse erlaubt eine Einschätzung über die Rolle und Entwicklung des Modells innerhalb des Feldes der Internationalisierungsforschung.

4.1. Der Netzwerkansatz verglichen mit vier anderen Modellen

4.1.1. Die Internalisierungstheorie

Die Internalisierungstheorie ist ein, im Allgemeinen sehr weit akzeptiertes Erklärungsmodell zur Multinationalen Unternehmung. Eine Grundaussage des Modells besagt, dass ein solches Unternehmen einen spezifischen Vorteil in seinem heimischen Markt entwickelt hat. Dies passiert normalerweise, wenn das Unternehmen im Besitz von intern entwickelten, immateriellen Vermögensgegenständen ist, welche dem Unternehmen einen Wissensvorsprung (z.B. in Produktion, Produkt, Marketing, und/oder Management) verschaffen. Erweiterungen außerhalb des heimischen Marktes des Unternehmens heimischen Marktes, da die lokale Produktion vorteilhaft ist, erfolgen dann durch horizontale und / oder vertikale Integration. Das Unternehmen entweder gründet oder kauft Produktionsstätten außerhalb seines Heimatmarktes. Somit besteht das multinationale Unternehmen durch "Marktversagen" oder hohe "Auftrag-Kosten" (*contracting costs*). Das Unternehmen möchte seine immateriellen Vermögenswerte schützen und den Preis kontrollieren können, den andere für die Nutzung dieser Vermögenswerte zahlen müssen. Das System kennt auch Kosten der Internalisierung in

Form von internen Verwaltungssystemen und Risikobereitschaft. Diese Kosten der Internalisierung werden niedriger sein, je weniger unterschiedlich der ausländische Markt mit dem heimischen Markt ist. Dementsprechend könnte das Internalisierungs-Modell vorhersagen, dass die Internalisierung in "nahen" Märkten beginnt. Es sollte beachtet werden, dass das Internalisierungs-Modell keine Prozesse zu erklären versucht, um genauer zu sein, versucht es eine bestimmte wirtschaftliche Institution, das multinationale Unternehmen, zu erklären. Es sagt trotzdem etwas über die Beweggründe für Internationalisierung und über die Formen von internationalem Ressourcentransfer aus. Man kann sich vorstellen, dass die Erklärungskraft des Internalisierungs-Modells größer in den Situationen ist, in denen die Umwelt nicht internationalisiert ist. Die Anwendung des Modells zur „frühen Starter“ Situation ist aber nicht so einfach, denn zu Beginn ist der „frühen Starter“ kein multinationales Unternehmen und exportiert Produkte anstatt sie im Ausland herzustellen. Das Internalisierungs-Modell kann verwendet werden, um zu erklären, warum Unternehmen in einen Markt mit einer Vertriebsgesellschaft und nicht durch einen unabhängigen Agenten eintreten, während das Internationalisierungs-Modell verwendet wird, um zu erklären, warum Unternehmen Marktdurchdringung durch einen Agenten anstatt durch Vertriebsniederlassungen wählen. Während das erste Modell die Notwendigkeit für die Nutzung und den Schutz intern erstellter immaterieller Vermögenswerte unterstreicht, betont das zweite Modell die Notwendigkeit für eine schrittweise Entwicklung der Marktkenntnisse und das Bedürfnis aus der Interaktion mit anderen Unternehmen während des Prozesses zu lernen. Eine implizite Annahme des Konzepts der Internalisierung ist, dass Entwicklungsaktivitäten „intern“ abgewickelt werden. Im Netzwerkansatz hingegen sind Entwicklungsaktivitäten zum größten Teil von den Beziehungen mit anderen Unternehmen, und daher auch von der Positionierung des Unternehmens im Netzwerk, abhängig. Internationalisierung als solches beeinflusst die Weiterentwicklung von Produkten, Produktionsprozesse, Marketing-Verhalten, usw., weil Internationalisierung ein Prozess ist, wodurch Netzwerk-Positionen etabliert und verändert werden. Verbunden mit dem Netzwerk-Modell kann man sagen, dass das stark internationalisierte Unternehmen seine Netzwerkpositionen effektiv verwenden kann, um einige seiner Aktivitäten zu „externalisieren“, ohne dabei die Kontrolle über seine entscheidenden immateriellen Vermögensgegenstände zu verlieren. Der Herstellungsmehrwert geschaffen von multinationalen Industrieunternehmen könnte

aufgrund der erhöhten „Unteraufträge“ sinken. Wenn sowohl das Unternehmen als auch seine Umwelt stark internationalisiert sind, ist es wahrscheinlich, dass die Internalisierungstheorie weniger Relevanz in Bezug auf weitere Internationalisierung aufweisen kann. Dennoch kann man sich auf die Theorie der Transaktionskosten berufen, um Verständnis zu gewinnen, welche institutionelle Form die Durchdringung, die Erweiterung, und die Integration annehmen.⁴²

Internalisierung ist ein allgemeiner Grundsatz, der die Grenzen von Organisationen erklärt. Seine Anwendung auf die multinationale Unternehmung ist nur eine von den vielen Abspaltungen. Es ist ein hoch spezialisiertes Prinzip, welches insbesondere zu erklären versucht, wo Grenzen liegen und wie sich diese Grenzen als Reaktion auf sich verändernde Umstände verschieben. An sich erklärt die Internalisierungstheorie keine anderen Aspekte der Organisationen. Fortschritte bei der Internalisierungstheorie werden durch Kombination dieses Kernansatzes mit anderen Prinzipien erreicht, um eine breite Palette von Vorhersagen über die verschiedenen Aspekte des organisatorischen Verhaltens zu generieren.⁴³

4.1.2. Das eklektische Paradigma

Im Gegensatz zum behavioristischen Ansatz des Uppsala Modells, verfolgt John Dunning mit der Entwicklung des eklektischen Paradigma einen integrativen Ansatz, der sich auf die Theorie des monopolistischen Vorteils, die Standorttheorie und die Transaktionskostentheorie stützt.⁴⁴

Das von Dunning 1976 präsentierte Konzept soll ein ganzheitliches Instrument bieten, um jene Faktoren und Bedingungen zu identifizieren, die den Markteintritt bis hin zum Wachstum in einem ausländischen Markt positiv beeinflussen.⁴⁵

⁴² Ibid. S. 306-309.

⁴³ Buckley, P., Casson, M., 2009. The Internalisation Theory of the Multinational Enterprise : A Review of the Progress of a Research Agenda after 30 years. *Journal of International Business Studies* 40, 1563-1580. S. 1566.

⁴⁴ Johanson, J., Vahlne, J.-E., 1990. The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review* 7, 10-24. S. 11.

⁴⁵ Dunning, J., 1988. The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies* 19, 1-31. S. 1.

Dunning identifiziert drei Vorteilskategorien: Eigentumsvorteile (ownership-specific advantages), Internalisierungsvorteile (internalisation advantages) und Standortvorteile (location advantages). Diese Vorteilskategorien sind namensgebend für das Modell, welches auch als OLI-Paradigma bezeichnet wird.⁴⁶

- Nettoeigentumsvorteile sind jenes Maß an Vorteilen gegenüber dem lokalen Konkurrenten, welches nach dem Abzug der Nachteile aufgrund der fehlenden Vertrautheit mit dem ausländischen Markt bleibt. In diesem Punkt nimmt Dunning die Theorie des monopolistischen Vorteils von Hymer und Kiddleberger auf und unterscheidet dabei drei Formen:
 - Eigentumsvorteile, die unabhängig vom Internationalisierungsgrad sind, wie z.B. Patente, Humankapital, Know-How, Monopolstellung oder staatlicher Schutz.
 - Eigentumsvorteile, die in der Multinationalität begründet sind, wie z.B. Informationsvorteile oder eine größere Risikoverteilung durch das agieren in unterschiedlichen Währungsräumen.
 - Eigentumsvorteile, die sich für die dezentralen Unternehmenseinheiten ergeben, da sie Ressourcen der Zentrale nutzen und auf Synergien zurückgreifen können.
- Internationalisierungsvorteile sind vor allem Sparpotentiale bei Transaktions- und Verhandlungskosten und die Kontrolle von Beschaffungsbedingungen und Absatzkanälen. Sie kommen dann zum Tragen, wenn es für das Unternehmen nutzbringender ist, die genannten Eigentumsvorteile im jeweiligen ausländischen Markt selbst zu verwerten anstatt diese auf eine andere Weise, zum Beispiel durch die Vergabe von Lizenzen, zu nutzen.
- Standortvorteile umfassen neben wirtschaftlichen, auch politische und kulturelle Aspekte des Landes des ausländischen Standortes. Neben Marktgröße und -

⁴⁶ Dunning, J., 2000. The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity. *International Business Review* 9, 163-190. S. 163-164.

wachstum zählen ebenso Aspekte der Infrastruktur und die rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen.⁴⁷

Dunning sieht sein Modell als Entscheidungshilfe welche Art der Auslandsaktivität für ein Unternehmen am vorteilhaftesten ist. Der Eigentumsvorteil wird dabei als Grundvoraussetzung für jegliche Art von Internationalisierung gesehen. Ist dieser gegeben, stehen der Unternehmung drei Wege offen, die Direktinvestition, Export und vertragliche Ressourcentransfers, wie z.B. Lizenzvergaben oder technische Unterstützung. Liegen abgesehen von dem Eigentumsvorteil keine der anderen beiden Vorteils-kategorien vor, so ist eine Lizenzvergabe zu favorisieren. Gibt es jedoch zusätzlich Internationalisierungsvorteile ist ein Export anzuraten. Nur wenn alle drei Vorteils-kategorien erfüllt sind ist nach dem eklektischen Paradigma eine Direktinvestition erfolgsversprechend.⁴⁸

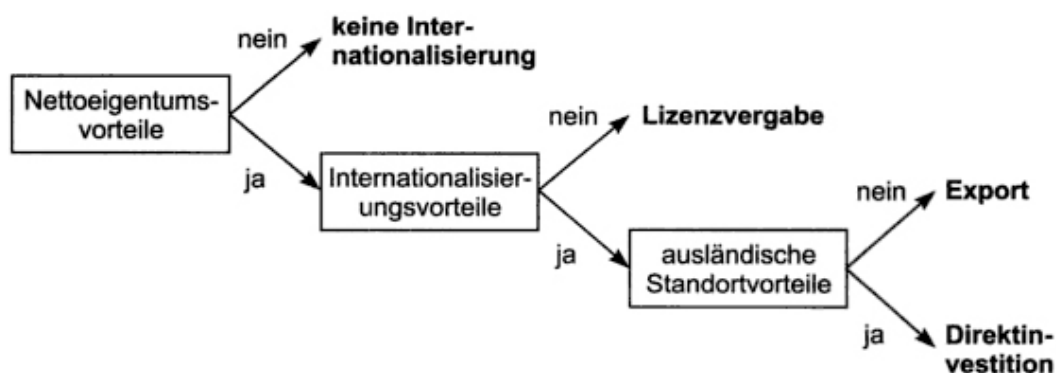


Abb. 7 Form der Markteintrittsstrategien und ihre Bedingungen nach dem eklektischen Paradigma. Quelle: (Haas und Neumair, 2006) S. 233.

Hauptkritikpunkt stellt dabei die Rationalisierung der Internationalisierungsentscheidungen dar. Dunning setzt bei seinem Paradigma das Vorherrschen des neoklassischen Ansatzes der Gewinnmaximierung voraus und verkennt dadurch, dass in der Praxis Internationalisierungsentscheidungen nicht streng rational

⁴⁷ Haas, H.-D., Neumair, S.M., 2006. Internationale Wirtschaft: Rahmenbedingungen, Akteure, räumliche Prozesse. Oldenburg, München. S. 231-232.

⁴⁸ Dunning, J., 1981. Explaining the International Direct Investment Position of Countries: Towards a Dynamic or Developmental Approach. Weltwirtschaftliches Archiv 117, 30-64. S. 32.

durchgeführt werden - nicht zuletzt auch daher, da sie von angestellten Managern durchgeführt werden, und somit eine Prinzipal-Agent-Problematik zu Divergenzen der Ziele der Manager und der Eigentümer führen kann. Zudem weist die Systematik der Vorteilskategorien deutliche Überschneidungen innerhalb der zu bewertenden Faktoren auf, somit wird auch die Zusammenfassung sowie die Operationalisierung der Faktoren erschwert.

4.1.3. Das (Uppsala) Internationalisierungs-Modell

Der Internationalisierungsprozess, wie zuvor bereits detailliert ausgeführt, ist ein Modell, welches mit der Forschung in schwedischen Produktionsunternehmen von der Universität Uppsala durchgeführt wurde und als ein allmähliches Schritt-für-Schritt Engagement beschrieben werden kann, um auf eine internationale Ebene zu verkaufen bzw. zu produzieren, welches wiederum als Teil von einem Wachstums- und Erfahrungslernprozess betrachtet werden kann. Man kann sich vorstellen, dass das Internationalisierungsmodell wenig aussagekräftig ist, in Situationen, in welchen sowohl der Markt und auch das Unternehmen sehr stark internationalisiert sind. Die Unternehmen, die ihre Internationalisierung im frühen 20. Jahrhundert begonnen haben, waren in der Regel in der „frühen Starter Position“. Die Studien der schwedischen Industrieunternehmen, auf denen das Uppsala-Modell basiert, beschreiben und erklären diese Situation und ihren Übergang zur „einsamen Internationale“-Phase. Im Internationalisierungsmodell gibt es keine explizite Berücksichtigung von der Umwelt des Unternehmens. Man kann daher erwarten, dass das Internationalisierungsmodell in dem „frühen Starter“ Fall am gültigsten und im Fall des „Internationalen unter anderen“ am wenigsten gültig ist. Sowohl der Netzwerk-Ansatz als auch das Internationalisierungsmodell betonen den kumulativen Charakter der Aktivitäten/Tätigkeiten des Unternehmens. Das letztere ist jedoch ein Modell mit Schwerpunkt auf die innere Entwicklung des Unternehmenswissens und anderer Ressourcen, während der Netzwerk-Ansatz auch ein Modell des Marktes und der Unternehmensbeziehungen zu diesem Markt bietet. In der „Spätstarter“ Situation erwartet

man daher das Internationalisierungsmodell weniger gültig als das Netzwerk-Modell zu sein, denn indirekte internationale Beziehungen scheinen von größerer Bedeutung zu sein und aufgrund des vermutlich recht heterogenen Musters der Eintrittsmöglichkeiten, wenn ausländische Märkte mit einander verglichen werden. In dem „Internationalen unter anderen“ Fall scheint das Internationalisierungsmodell viel seiner Bedeutung zu verlieren, da per Definition das Unternehmen und seine Partner, und die Konkurrenten Positionen in einer Vielzahl von Märkten haben, scheinen Marktdurchdringungs- und Integrationsaspekte der Internationalisierung wichtigere strategische Züge als eine weitere Erweiterung zu sein. In einer solchen globalen Perspektive werden spezifische Unterschiede zwischen Ländermärkten wahrscheinlich wenig Aussagekraft haben.⁴⁹

Der Prozess der Internationalisierung eines Unternehmens wurde in ähnlicher Weise durch Luostarinen als schrittweise und geordnete Nutzung der auswärts-gehenden internationalen Geschäftstätigkeit beschrieben. Die inkrementelle und ordentliche geografische Erweiterung von naheliegenderen zu fernerer Märkten bewirkt eine zunehmende Abhängigkeit von Marketing, Einkauf, Produktion, Finanzen, der Personalabteilung und andere Funktionen des Unternehmens in internationalen Märkten. Physische Entfernung stellt eine beschränkende Kraft auf den Fluss von Informationen dar und benachteiligt Länder, die sich in größerer Entfernung vom Zielmarkt befinden.⁵⁰

Johanson und Mattsson glauben, dass sowohl das Internalisierungsmodell als auch das Internationalisierungsmodell einige Eigenschaften des Unternehmens und des Marktes nicht berücksichtigen, welche besonders wichtig im Fall des „globalen Wettbewerbs“ und der Zusammenarbeit (im Sinne von Kooperation) in industriellen Systemen scheinen.⁵¹

⁴⁹ Johanson, J., Mattson, L.-G., 1988. Internationalisation in Industrial Systems: A Network Approach, in: Hood, N., Vahlne, J.-E. (Eds.), *Strategies in Global Competition*. Croom Helm, London, pp. 287-314. S. 309-310.

⁵⁰ Luostarinen, R., 1980. Internationalization of the firm. An Empirical Study of the Internationalization of Firms with Small and Open Domestic Markets with Special Emphasis on Lateral Rigidity as a Behavioural Characteristic in Strategic Decision-Making. The Helsinki School of Economics, Helsinki. S. 129, 200-201.

⁵¹ Johanson, J., Mattson, L.-G., 1988. Internationalisation in Industrial Systems: A Network Approach, in: Hood, N., Vahlne, J.-E. (Eds.), *Strategies in Global Competition*. Croom Helm, London, pp. 287-314. S. 310.

4.1.4. Der Transaktionskostenansatz

Die Transaktionskostenökonomik ist ein interdisziplinärer Forschungsbereich, der Wirtschaftswissenschaften mit der Organisationslehre und dem Vertragsrecht eng verknüpft.⁵²

Aufbauend auf den Arbeiten von Ronald Coase, in denen der Frage nachgegangen wird, warum in einem wirtschaftlichen System neben Märkten auch Unternehmen entstehen, entwickelt Oliver E. Williamson in den 1970er Jahren den Transaktionskostenansatz. Mit seiner Ausarbeitungen in den darauffolgenden Jahrzehnten gilt er ebenso als sein wichtigster Vertreter.⁵³

Die Transaktionskostentheorie untersucht die Koordination und dabei insbesondere die Beherrschung und Überwachung wirtschaftlicher Leistungsbeziehungen. Als Analyseeinheit dient die Transaktion. Den Begriff Transaktionskosten verwendet Williamson sowohl für physische Vorgänge, wenn zum Beispiel *„ein Gut oder eine Leistung über eine technisch trennbare Schnittstelle hinweg übertragen wird“*⁵⁴ als auch für die Übertragungen von Verfügungsrechten an Gütern und Dienstleistern in Austauschbeziehungen.⁵⁵ Auch der Begriff der Transaktionskosten bleibt nur unscharf definiert und variiert. Picot nähert sich der Begrifflichkeit über die enge Verbindung des Ansatzes mit der Property-Rights-Theorie. In dieser wird die Transaktion als Übertragung von Verfügungsrechten, durch die der Tausch und damit die jeweilige Entstehung von Nutzen ermöglicht werden, beschrieben. Die dabei anfallenden Kosten, zum Beispiel für die Anbahnung, Abwicklung oder Kontrollkosten sind als Transaktionskosten zu werten. In Anlehnung an den Ausführungen von Commons bildet in der Transaktionskostentheorie nicht die Rechte, sondern die Transaktion, die zentrale sozioökonomische Untersuchungseinheit.⁵⁶

⁵² Williamson, O., 1979. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. Journal of Law and Economics 22, 233-261. S. 261.

⁵³ Döring, H., 1999. Kritische Analyse der Leistungsfähigkeit des Transaktionskostenansatzes., Fakultät der Wirtschaftswissenschaften. Universität Göttingen, Göttingen, p. 242. S. 28.

⁵⁴ Williamson, O., 1990. Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Unternehmen, Märkte, Kooperationen. J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen. S. 1.

⁵⁵ Ibid. S. 7.

⁵⁶ Picot, A., 1991. Ökonomische Theorien der Organisation: Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotenzial, in: Ordelheide, D., Rudolf, B., Büsselmann, E. (Eds.), Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie. C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart, pp. 143-170. S. 147.

Die Kosten einer Transaktion werden in dem Modell vor allem durch drei Faktoren beeinflusst: Spezifität, Unsicherheit und Häufigkeit.⁵⁷

„Transaktionskosten werden dadurch eingespart, dass Transaktionen (mit je verschiedenen Eigenschaften) in differenzierender Weise Beherrschungs- und Überwachungssystemen zugeordnet werden...“⁵⁸

Die Basis des Modells bilden die Annahmen bezüglich den Verhaltensmuster der einzelnen Akteure im System. Es wird davon ausgegangen, dass die begrenzte Wahrnehmung und der in der Realität stets vorhandene begrenzte Zugang zu Information ein nicht vollständig rationales Handeln erlauben, sondern nur ein begrenzt rationales.⁵⁹

Der zentrale Kritikpunkt an Williamson's Ansatz ist die ungenaue Definition zentraler Begrifflichkeiten und eine uneindeutige Benutzung. Dazu zählen die Begriffe „Transaktionskosten“, „Institution“, und „Organisation“.⁶⁰

Nicht desto trotz erlaubt es der transaktionskostentheoretische Bezugsrahmen, die Entstehung und den Umfang von Unternehmungen bzw. Kooperationsformen ökonomisch zu erklären. Der wichtigste Anwendungsbereich stellt die Analyse des optimalen vertikalen Integrationsgrades dar. Der Transaktionskostenansatz bietet ein Werkzeug zur Beurteilung welche Teilleistungen in einer Unternehmung intern und welche extern oder über Einbindungsformen mittleren Grades (z.B. Kooperationsverträge) am kostengünstigsten geleistet werden können.⁶¹

⁵⁷ Williamson, O., 1990. Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Unternehmen, Märkte, Kooperationen. J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen. S. 95.

⁵⁸ Ibid. S. 20.

⁵⁹ Döring, H., 1999. Kritische Analyse der Leistungsfähigkeit des Transaktionskostenansatzes., Fakultät der Wirtschaftswissenschaften. Universität Göttingen, Göttingen, p. 242. S. 33-35.

⁶⁰ Vgl. Williamson, O., 1990. Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Unternehmen, Märkte, Kooperationen. J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen. S. 233. Gerhardt, T., 1995. Theorie und Realität ökonomischer Organisation. Der transaktionskostentheoretische Ansatz zur vertikalen Integration. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden. S. 102, 201, 205. Brand, D., 1990. Der Transaktionskostenansatz in der betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie. Stand und Weiterentwicklung der theoretischen Diskussion sowie Ansätze zur Messung des Einflusses kognitiver und motivationaler Persönlichkeitsmerkmale auf das transaktionskostenrelevante Informationsverhalten. Peter Lang, Frankfurt/Main. S. 70ff. Michaelis, E., 1985. Organisation unternehmerischer Aufgaben. Transaktionskosten als Beurteilungskriterium. Peter Lang, Frankfurt/Main. S. 64.

⁶¹ Picot, A., 1991. Ökonomische Theorien der Organisation: Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotenzial, in: Ordelheide, D., Rudolf, B., Büsselmann, E. (Eds.), Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie. C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart, pp. 143-170. S. 149.

Den grundlegend unterschiedlichen Ansätzen entsprechend weisen die Modelle eine Reihe fundamentaler Differenzen auf.

Der Transaktionskostenansatz legt das Augenmerk auf die Rahmenbedingungen des stabilen Gleichgewichts und ist tief in der neoklassischen Theorie verankert. Im Gegensatz dazu steht der Netzwerkansatz mit seiner Idee der Unternehmung als soziales Element der sozialen Austauschtheorie nahe. Hinsichtlich der Analyse von Machtstrukturen basiert der Netzwerkansatz auf den Grundlagen des Ressourcenabhängigkeitsansatzes.⁶²

Auch die Zielsetzungen der Modelle sind unterschiedlich. Die Transaktionskostentheorie analysiert die Effizienz der unterschiedlichen Transaktionen die im Rahmen verschiedener institutioneller Arrangements durchgeführt werden.⁶³ Der Netzwerkansatz hingegen beschreibt und erklärt die dynamischen Aspekte und Strategien der Unternehmung im Netzwerk.⁶⁴

Der wichtigste Unterschied liegt in dem Verständnis von Beziehungen. Dem Verständnis des Netzwerkansatzes zufolge sind industrielle Märkte von langanhaltenden Beziehungen zwischen den Unternehmungen gekennzeichnet, da diese den Blick auf Möglichkeit fördern, die Kosten von Produktion und Austausch verringern und zusätzlich Entwicklung begünstigen. Im Zuge dieser Beziehungen haben die Unternehmungen gegenseitig ein gewisses Maß an Kontrolle über einander. Auf diese Weise kann eine Firma indirekt von Vorzügen einer anderen Unternehmung profitieren, zu der sie keinen direkten Kontakt hat. Die Beziehung zwischen Firmen wird als eine stabile gesehen, die hinsichtlich Koordination und Entwicklung eine ähnliche Rolle einnehmen wie interne Beziehungen. Die Beziehungen zu Kunden, Händlern und Lieferanten bildet ein wichtiges Netzwerk einer Unternehmung. Der Transaktionskostenansatz gibt diesen Beziehungen jedoch keine Bedeutung.⁶⁵

⁶² Johanson, J., Mattsson, L., 1987. Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction cost Approach. Uppsala Universitet, Uppsala. S. 12.

⁶³ Ebers, M., Gotsch, W., 1995. Institutionökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser, A. (Ed.), Organisationstheorien 3. Kohlhammer, Stuttgart. S. 225.

⁶⁴ Johanson, J., Mattsson, L., 1987. Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction cost Approach. Uppsala Universitet, Uppsala. S. 13.

⁶⁵ Ibid. S. 15.

Hingegen ist Opportunismus der agierenden Personen ein zentraler Begriff in der Transaktionskostentheorie.⁶⁶ Im Netzwerkansatz findet diese Eigenschaft keine besondere Bedeutung. Entsprechend der herausragenden Bedeutung von Beziehungen, wird hier das Hauptaugenmerk auf das Vertrauen zwischen den Akteuren gelegt.⁶⁷

Hinzu kommt, dass die Abgrenzung der Systeme eine unterschiedliche ist. Der Transaktionskostenansatz gründet seine Schlussfolgerungen über die Abwicklungsformen (*Governance*-Strukturen) auf die charakteristischen Häufungen von bestimmten Arten von Transaktionsbeziehungen. Der Netzwerkansatz stützt seine Untersuchungen auf die Charakteristika von Systemen voneinander abhängigen dyadischen Beziehungen.⁶⁸

Sowohl die theoretische Grundlage, wie auch die Zielsetzungen der Transaktionskostentheorie und des Netzwerkansatzes sind unterschiedlich. Daraus folgen eine unterschiedliche Gewichtung und ein differentes Verständnis der zentralen Begrifflichkeiten.

⁶⁶ Williamson, O., 1979. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics* 22, 233-261. S. 234.

⁶⁷ Johanson, J., Mattsson, L., 1987. Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction cost Approach. Uppsala Universitet, Uppsala. S. 13.

⁶⁸ Ibid. S. 14.

5. Der Netzwerkansatz: Weitere Entwicklung und Kritik

5.1. Die weitere Entwicklung

Eine Zunehmende Marktdynamik verbunden mit einem schnelleren Prozess der Unternehmens-Internationalisierung seit Anfang der 90er Jahre hat Johanson und Vahlne dazu bewegt ihr Modell des Netzwerkansatzes zu überprüfen.

„...we have a situation where old models of internationalization processes are still applied quite fruitfully at the same time as a number of studies have suggested that there is a need for new and network-based models of internationalization. We think it might be worthwhile to reconcile and even integrate the two approaches.”⁶⁹

Johanson und Vahlne haben die Theorie der Internationalisierung weiterentwickelt und ein Business-Netzwerk-Modell für den Prozess der Internationalisierung eingeführt. Sie definieren Business-Netzwerke als Sätze von miteinander verbundenen Geschäftsbeziehungen, in denen jedes Austauschverhältnis zwischen Unternehmen, welche als kollektive Akteure verstanden werden, durchgeführt wird.⁷⁰ Nach dieser Definition sind alle Unternehmen in einer begrenzten Anzahl von Geschäftsbeziehungen mit Kunden, Lieferanten und Dienstleistungsunternehmen (z.B., Logistik, Beratung, Finanzen und Versicherung) engagiert, die wiederum Beziehungen mit anderen Unternehmen haben.⁷¹

In Hinblick auf internationale Geschäfte wird die Grundannahme getroffen, dass ausländische Märkte verschiedene Einheiten sind, in denen Operationen entweder durchgeführt werden oder nicht. Mangelndes Wissen über ausländische Märkte, deren Betrieb, und die Eigenschaften ihrer Teilnehmer sind die größten Hindernisse, welche die Internationalisierung zu überwinden hat. Wissen kann vor allem durch die Erfahrung aus dem operativen Geschäft in diesen Märkten entwickelt werden. Als Schlussfolgerung der

⁶⁹ Johanson, J., Vahlne, J.-E., 2003. Business Relationship Learning and Comittment in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship* 1, 83-101. S. 84.

⁷⁰ Anderson, J.C., Hakansson, H., Johanson, J., 1994. Dyadic Business Relationships within a Business Network Context. *Journal of Marketing* 58, 1-15. S. 2.

⁷¹ Johanson, J., Vahlne, J.-E., 2003. Business Relationship Learning and Comittment in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship* 1, 83-101. S. 92.

empirischen Studien von Luo und Peng, über Unternehmen, welche sich mit Markteintrittstätigkeiten in Übergangswirtschaften beschäftigen, lässt sich schließen, dass die Erfahrung in ausländischen Märkten, erworben durch vielfältige Tätigkeiten, zu einer verbesserten Geschäftsentwicklung führt.⁷²

Hohenthal behauptet, dass immer eine Verbindung zwischen zwei getrennten Pools von Wissen zustande kommt, wenn eine neue Beziehung entsteht. Durch diese Verbindung erlangen die Unternehmen gegenseitigen Zugang zu ihren Wissenssystemen und ihrer Erfahrungen, die in anderen Beziehungen und bei der Schaffung neuer internationalen Geschäftsmöglichkeiten verwendet werden können. Diese Vorgangsweise weist geringere Kosten als die eigene Wissensgenerierung auf. Erfahrung gibt dem Unternehmen die Fähigkeit globale Geschäftsmöglichkeiten zu sehen und sie zu bewerten, und damit auch die Unsicherheit zu reduzieren, die in Zusammenhang mit einem Engagement in ausländischen Märkten steht⁷³

Johanson und Vahlne unterscheiden zwischen Markt- und Betriebserfahrung. Erstere betrifft die Bedingungen im jeweiligen Markt und kann nicht ohne große Schwierigkeiten auf andere Märkte übertragen werden, während die letztere sich auf Formen der Organisation und Entwicklung von internationalen Geschäftstätigkeit bezieht, die leichter von Markt zu Markt übertragen werden können. Offenbar ist die Internationalisierung eines Unternehmens mit Entscheidungen bezüglich Engagement, wie Kooperationen mit Lieferanten, Händler oder Kunden, bzw. Akquisitionen von Wettbewerbern oder Direktinvestitionen in der Herstellung im Ausland, verbunden. Je genauer und stärker integriert diese Tätigkeiten im Ausland sind, desto stärker ist die Abhängigkeit des Unternehmens von diesen Tätigkeiten.⁷⁴

Innerhalb einer geschäftlichen Netzwerkperspektive sind Markteintrittsschwierigkeiten nicht mit den allgemeinen Ländermärkten sondern mit bestimmten Kunden oder Lieferanten aufgrund der räumlichen Distanz verbunden, wie z.B. Sprache und

⁷² Luo, Y., Peng, M., 1999. Learning to Compete in a Transition Economy: Experience, Environment, and Performance. *Journal of International Business Studies* 30, 269-295. S. 290.

⁷³ Hohenthal, J., 2001. The Creation of International Business Relationships: Experience and Performance in the Internationalization Process of SMEs. Uppsala University, Uppsala. S. 54.

⁷⁴ Johanson, J., Vahlne, J.-E., 2003. Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship* 1, 83-101. S. 91.

Bildungsniveau und kulturellen Hindernisse wie die Vermeidung von Unsicherheit, und kurze gegenüber langfristige Ansichten.⁷⁵

Daher kombinieren Johanson und Vahlne das Prozess- und das Netzwerk-Modell, unter der Annahme, dass es eine Reihe von geschäftsbezogene Aspekte gibt, die beziehungsspezifisch sind, und eine andere Reihe von Herausforderungen, die mit länderspezifischen institutionellen und kulturellen Barrieren verbunden sind.⁷⁶

Auf dem Weg zur Internationalisierung hat das Unternehmen die Aufgabe diese Hindernisse zu überwinden. Die internationale Expansion ist ein Ergebnis von dem Aufbau von Beziehungen mit Lieferanten und Kunden des Unternehmens. Erfolg im internationalen Geschäft hängt maßgeblich von der Fähigkeit des Unternehmens ab, ein Netzwerk zu bauen, welches wiederum von der Offenheit zu lernen und von der Erfahrung des Unternehmens in der Entwicklung dieses Netzwerkes abhängig ist. Anschließende Eintritte in ausländischen Märkten profitieren von dem Lernen und der Erfahrung aus vorherigen Operationen. Erfahrene Führungskräfte, die sich mit internationalen Geschäften beschäftigen, helfen dem Unternehmen Schwierigkeiten in Zusammenhang mit dem Eintritt in neue Märkte zu überwinden.⁷⁷

Johanson und Vahlne unterscheiden zwischen drei Arten von Netzwerk-Lernen, die eine außerordentlich große Bedeutung im Hinblick auf erfolgreiche Internationalisierungsaktivitäten haben. Erstens haben Unternehmen Geschäfte in Kunden-Lieferanten-Beziehungen. Sie lernen partnerspezifische Verhaltensweisen wie die Bereitschaft und Fähigkeit zur Aufrechterhaltung und Entwicklung der Beziehung (z.B. Prognose von Zuverlässigkeit, Flexibilität und das Einhalten von Versprechen im Zusammenhang mit dem Geschäft). Als Ergebnis lernen sie über einander und wie sie ihre Aktivitäten koordinieren, so dass ihre gemeinsame Leistung verstärkt wird. Eine solche Verbindung erhöht das Engagement der Unternehmung in dem ausländischen Markt. Bei der zweiten Art zu Lernen, handelt es sich um Fähigkeiten und Erfahrungen die durch Geschäftsengagements von einem involvierten Partner erlernt werden. In Folge können

⁷⁵ Hofstede, G., 2001. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Intitutions and Organizations across Nations. Sage Publications Inc., California. S. 145, 351.

⁷⁶ Johanson, J., Vahlne, J.-E., 2003. Business Relationship Learning and Comittment in the Internationalization Process. Journal of International Entrepreneurship 1, 83-101. S. 96.

⁷⁷ Li, J., 1995. Foreign Entry and Survival: Effects of Strategic Choices on Performance in International Markets. Strategic Management Journal 16, 333-351. S. 347.

diese Fähigkeiten bei anderen Geschäften zum Einsatz kommen. Diese Fähigkeiten können dem Unternehmen Wissen darüber verschaffen, wie sie in Kontakt mit anderen Partnern, wie z.B. Kunden, treten können und welche Schritte notwendig sind um die Beziehungen mit den neuen Partnern weiterzuentwickeln. Die dritte Art betrifft die Erfahrung von der Koordinierung mehrerer Lieferanten-Beziehungen, z.B. just-in-time-Lieferungen. Es kann sich auch um Koordination zwischen einem Lieferanten und einem Kunden handeln, um die Tätigkeiten der Wertschöpfungskette zu beschleunigen. All diese Arten von Netzwerk-Lernen verbinden die Beziehungen innerhalb des Geschäftsnetzwerkes miteinander.⁷⁸

5.1.1. Ein Business-Netzwerk-Modell des Internationalisierungsprozesses

Seit der Ersterscheinung des Uppsala-Internationalisierungs-Modell (Johanson und Vahlne, 1977), hat sich praktisch das gesamte Umfeld der internationalisierenden Unternehmungen geändert. Daher haben die Autoren den aktuellen Rahmenbedingungen entsprechend, das Modell angepasst, denn das Wirtschaftsumfeld wird heutzutage als ein Beziehungsnetz, und nicht mehr als ein Konglomerat unabhängiger Wirtschaftseinheiten wie Lieferanten und Kunden betrachtet. Es geht um neuere Perspektiven, in denen Außenseitigkeit (*outsidership*) in Bezug zu dem jeweiligen Netzwerk weit mehr als nur physische Entfernung sondern als Quelle von Informationsmangel und –Asymmetrien gilt. Der wichtigste Unterschied zum 1977-Modell ist, dass man den Vertrauensaufbau und die Wissensschaffung als Veränderungsmechanismen miteinbezieht, wobei sich die Schaffung von Wissen, welche von der Interaktion in Geschäftsbeziehungen generiert wird, als grundlegender Faktor zu Ermöglichung des erfolgreichen Internationalisierungsprozesses herausstellt. Wissensgenerierung liegt der sogenannten *Insidership*, also aktiver Mitwirkung bzw. Beteiligung in dem relevanten Netzwerk, zugrunde.⁷⁹

⁷⁸ Johanson, J., Vahlne, J.-E., 2003. Business Relationship Learning and Comittment in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship* 1, 83-101. S. 93-94.

⁷⁹ Johanson, J., Vahlne, J.-E., 2009. The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. *Journal of International Business Studies* 40, 1411-1431.

Als Zustandsaspekte (State Aspects) in dem 1977-Modell zählen die an ausländische Märkte gebundene Ressourcen, also Marktbindung, und das Wissen über ausländische Märkte, welches das Unternehmen zu einem bestimmten Zeitpunkt besitzt. Der Grund, um Marktbindung in Betracht zu ziehen, ist, dass angenommen wird, dass die Bindung zu einem Markt die Risiken und wahrgenommenen Chancen von einem Unternehmen beeinflusst. Als Änderungsaspekte werden laufende Tätigkeiten und Entscheidungen verstanden, die das Ziel haben Ressourcen an Auslandstätigkeiten zu binden.⁸⁰

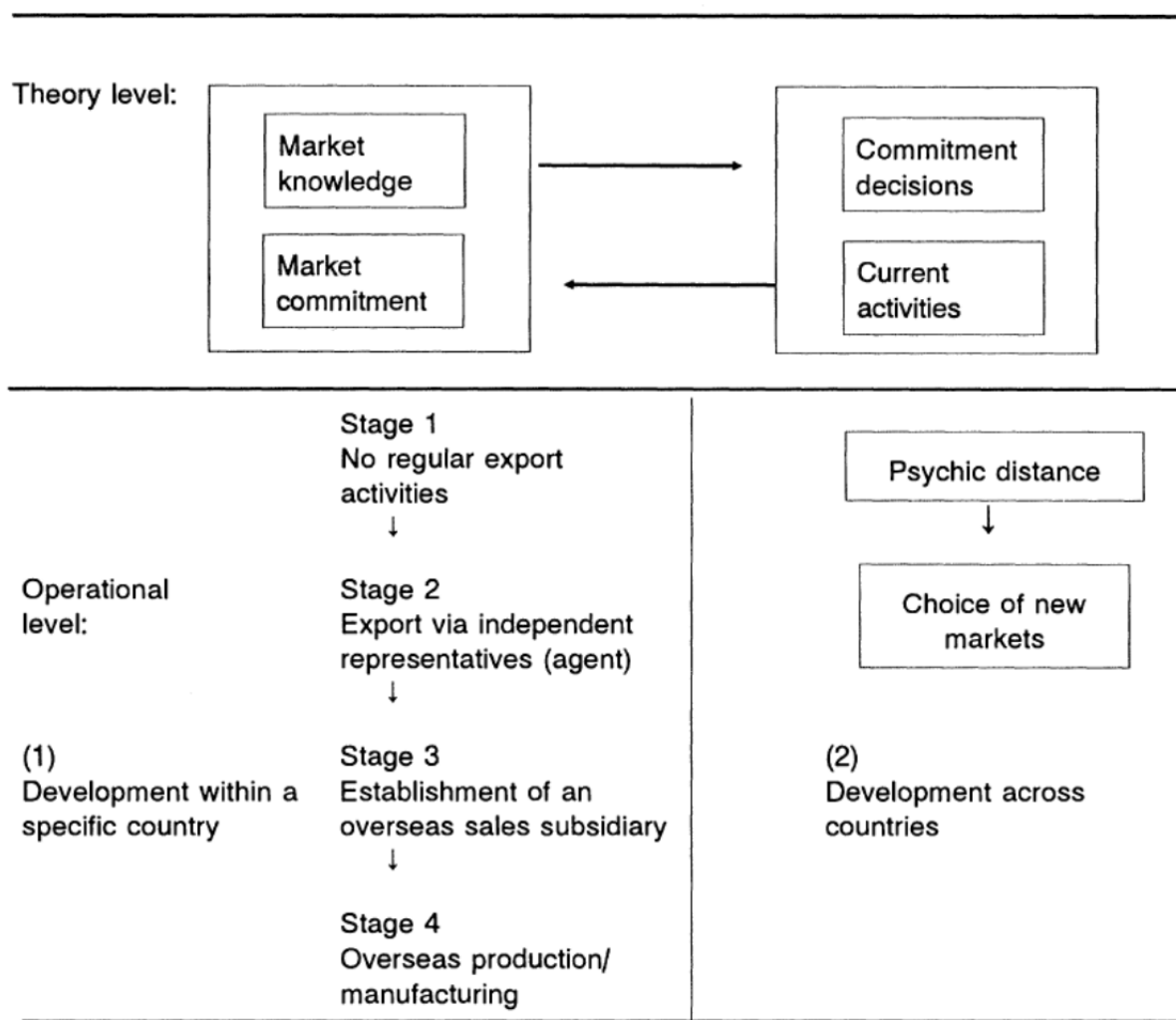


Abb. 8 Das theoretische und das operative Niveau des Uppsala-Modells. Quelle: (Andersen, 1993) S. 222.

⁸⁰ Vgl. Johanson, J., Vahlne, J.-E., 1977. The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. Journal of International Business Studies 8, 23-32.

Die Dynamik des Modells wird in Abbildung 8 veranschaulicht. Unter den Annahmen von Unsicherheit und eingeschränkter Rationalität besagt das Modell, dass das Wissen eines Unternehmens von der Erfahrung im jeweiligen Markt begründet wird. Gesammelte Erfahrung über einen bestimmten Markt beeinflusst wiederum Entscheidungen, die das Unternehmen über das Bindungs-Niveau und die daraus resultierenden Aktivitäten trifft, was zu dem nächsten Bindungs-Niveau führt, welches im Grunde genommen die Basis von neuem Marktwissen darstellt.

Nun findet sich das Unternehmen in einem ermöglichenden und gleichzeitig einschränkenden Business-Netzwerk eingebettet, welches Akteure beinhaltet, die in einer Vielzahl von ineinandergreifenden Beziehungen involviert sind. Internationalisierung wird als das Ergebnis konkreter unternehmerischer Maßnahmen gesehen, um Netzwerkpositionen zu verstärken, wodurch diese Maßnahmen klassischerweise als das Verbessern oder das Schützen der Marktpositionen des Unternehmens betrachtet werden. Da Netzwerke als grenzenlose Gebilde gesehen werden, ist die Unterscheidung zwischen Markteintritt und Expansion in den ausländischen Markt weniger relevant.⁸¹

Die traditionelle Ansicht des Eintritts -das heißt, Überwindung verschiedener Hindernisse- wird immer weniger wichtig als Internationalisierung, welche unternommen wird, um die Unternehmensposition im Netzwerk zu stärken.⁸²

Laut Johanson und Vahlne haben bestehende Geschäftsbeziehungen durch ihre Einflussnahme hinsichtlich des Erkennens und Wahrnehmens von Möglichkeiten, einen erheblich Einfluss auf die Wahl der Markteintrittsstrategie eines Unternehmens und den einzutretenden Markt. Diese Art des Denkens über die Internationalisierung stellt die Identifizierung von Möglichkeiten in den Vordergrund.⁸³

⁸¹ Johanson, J., Vahlne, J.-E., 2009. The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. *Journal of International Business Studies* 40, 1411-1431. S. 1423.

⁸² Johanson, J., Vahlne, J.-E., 2003. Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship* 1, 83-101. S. 92, 93.

⁸³ Johanson, J., Vahlne, J.-E., 2009. The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. *Journal of International Business Studies* 40, 1411-1431.

Lernen und Engagement sind mit der Identifizierung und der Nutzung von Möglichkeiten stark verwandt.⁸⁴

Da einige Arten von Wissen nicht für jedermann zugänglich und vernetzten Insidern vorbehalten sind, ermöglicht ein starkes Engagement zu den Partnern, den weiteren Aufbau des bereits vorhandenen Wissens. Durch das Wissen wird es der Unternehmung möglich Chancen zu entdecken und/oder zu schaffen.⁸⁵ Internationalisierung ist mehr von der Entwicklung der Möglichkeiten als von der Bewältigung von Unsicherheiten bedingt, wie beispielsweise jene, die institutionelle Bedingungen im ausländischen Markt betreffen.⁸⁶

Internationalisierung ähnelt mit ihrem hohen Grad an Unsicherheit dem Unternehmertum (*Entrepreneurship*) an sich, und kann als Corporate Entrepreneurship beschrieben werden. Das Business-Network-Internationalisierungsmodell unterstreicht die Gemeinsamkeiten von Internationalisierung und Unternehmertum. Wie im 1977er Modell, besteht das 2009er Business Netzwerk-Modell aus zwei Sätzen von Variablen: Zustands- und Änderungs-Variablen, oder *stock*- und *flow*-Variablen, die relevant für beide Seiten Beziehung sind. Die Variablen beeinflussen sich gegenseitig, d.h. der aktuelle Zustand hat Auswirkungen auf eine Änderung und umgekehrt. Das Modell zeigt so die Dynamik, kumulative Prozesse des Lernens, sowie Vertrauens- und Engagement-Aufbau. Ein erhöhtes Maß an Wissen kann somit einen positiven oder einen negativen Einfluss auf den Aufbau von Vertrauen und Engagement haben. In einem extremen Fall können das Unternehmen und/oder das Unternehmen auf der gegenüberliegenden Seite der Beziehung in der Tat das Engagement reduzieren oder sogar die Beziehung beenden. Diese Prozesse können auf beiden Seiten einer gegenseitigen Beziehung und an allen Punkten in dem Netzwerk, in dem das jeweilige Unternehmen Mitglied ist, auftreten. Obwohl die grundlegende Struktur des Modells die gleiche ist wie die Struktur von dem Johanson und Vahlne in 1977 entworfenen Modell, haben die Autoren das "Erkennen von Möglichkeiten" zu dem "Wissen"-Konzept hinzugefügt, wie im oberen linken Feld des

⁸⁴ Johanson, J., Vahlne, J.-E., 2006. Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process: A Note on the Uppsala Internationalization Process Model. *Management International Review* 46, 165-178. S. 175.

⁸⁵ Johanson, J., Vahlne, J.-E., 2009. The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. *Journal of International Business Studies* 40, 1411-1431. S. 1423.

⁸⁶ Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A., Sharma, D., 1997. Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process. *Journal of International Business Studies* 28, 337-360. S. 352.

Modells ersichtlich (siehe Abbildung 9). Möglichkeiten bilden eine Teilmenge des Wissens. Durch das Hinzufügen dieser Variable, beabsichtigen die Autoren darauf hinzuweisen, dass das, was sie als Möglichkeiten betrachten, das wichtigste Element des Wissenskörpers ist, welches den Prozess antreibt. Die zweite Zustandsvariable wird mit der Bezeichnung "Netzwerk Position" gekennzeichnet. Diese Variable wurde in dem ursprünglichen Modell als "*market commitment*" identifiziert. Johanson und Vahlne nehmen nun an, dass der Prozess der Internationalisierung innerhalb eines Netzwerkes verfolgt wird. Beziehungen werden durch bestimmte Stufen von Wissen, Vertrauen und Engagement gekennzeichnet, die ungleichmäßig zwischen den Beteiligten verteilt sind und somit entscheiden, wie sie eine erfolgreiche Internationalisierung fördern. Dennoch, wenn der Prozess als potenziell fruchtbar eingeschätzt wird, ist das erwartete Ergebnis des Lernens und Vertrauens- und Engagements-Aufbaus, der Nutzen von der Partnerschaft und der Position im Netzwerk.

Bezüglich der Änderungsvariablen, haben die Autoren die ursprüngliche Bezeichnung von "laufenden Tätigkeiten" auf "Lernen, Erzeugen und Vertrauensbildung" geändert, um das Ergebnis der laufenden Tätigkeiten deutlicher zu machen. Das im ursprünglichen Modell genannte Konzept der „laufenden Tätigkeiten“ oder „Operationen“ hat versucht, die Wichtigkeit von täglich regelmäßigen Aktivitäten anzudeuten, und klar zu stellen, dass diese zu erhöhtem Wissen, Vertrauen und Engagement führen. Die Autoren bekennen sich dazu, dass der Begriff „Lernen“ immer noch als Kernpunkt das Erfahrungslernen hat, dennoch glauben sie, dass das Lernen weit mehr als nur Erfahrungslernen beinhaltet. Die Geschwindigkeit, Intensität, und Effizienz von den Lern- Wissenserzeugungs-, und Vertrauensaufbau-Prozessen hängt von dem vorhandenen Niveau von Wissen, Vertrauen und Engagement ab, und insbesondere von dem Ausmaß, in dem die Partner bestimmte Möglichkeiten ansprechend finden. Im Business-Netzwerk-Internationalisierungsprozess-Modell kommt der affektiven Dimension des Vertrauensaufbaus mehr Bedeutung als im früheren Modell zu. Vielmehr, die Wichtigkeit der affektiven Ebene des Vertrauensaufbaus wird mit seiner kognitiven Dimension gleichgestellt. Die Entwicklung von Möglichkeiten ist ein entscheidender Teil in jeder Beziehung, somit wird in neuem Modell die Möglichkeitserzeugung betont, denn sie ist eine wissensproduzierende

Dimension. Darüber hinaus führen ein hohes Niveau von Wissen, Vertrauen und Engagement in einer Beziehung zu einem effizienteren (Wissens-) Erzeugungsprozess.⁸⁷

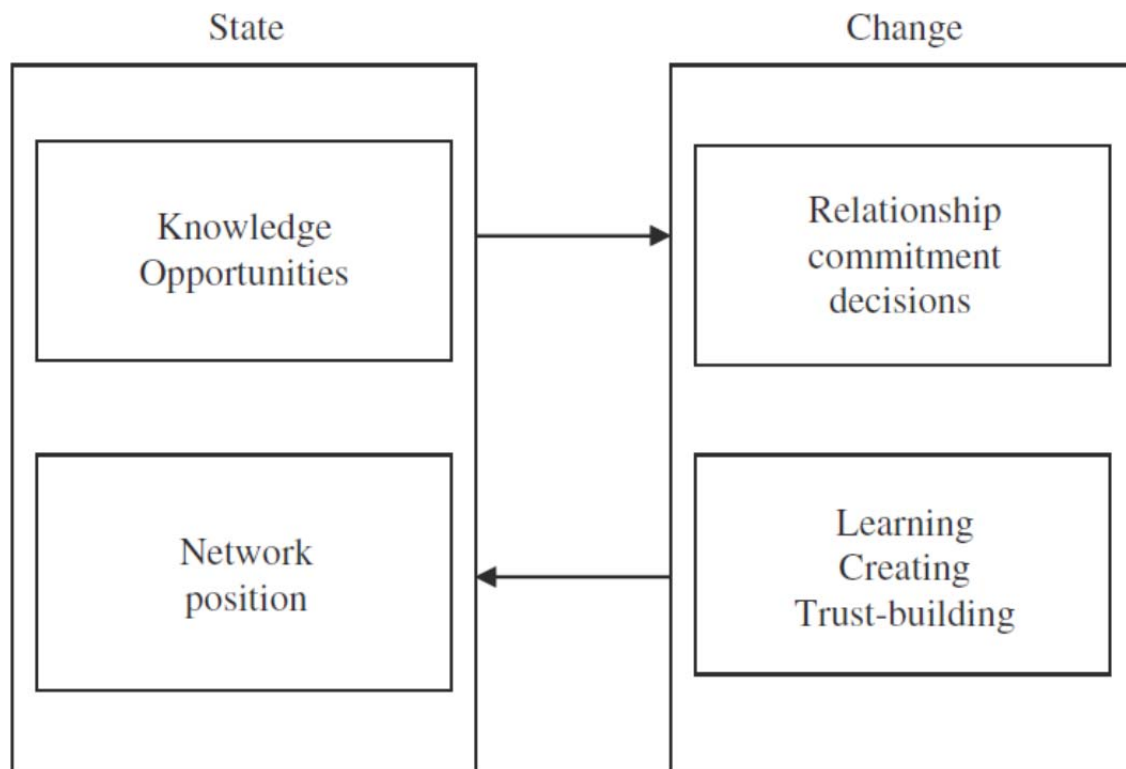


Abb. 9 Das Business-Netzwerk-Internationalisierungsprozessmodell Quelle: (Johanson and Vahlne, 2009)

Das Zusammenspiel zwischen den Prozessen des Lernens, der Schaffung von Möglichkeiten, und des Aufbaus von Vertrauen ist gut in anderen Studien beschrieben, obwohl sie die Konzepte des intellektuellen Kapitals und des sozialen Kapitals nutzen.⁸⁸

Die zweite Veränderungsvariable, „Beziehungs-Engagemententscheidungen“, basiert auf dem ursprünglichen Modell. Nun beschreibt die Variable jedoch das Engagement zu Beziehungen oder zu Netzwerkbeziehungen und impliziert, dass das jeweilige Engagement-Niveau einer Unternehmung zu einer oder mehreren Beziehungen in seinem Netzwerk zu- oder abnimmt. Die Wirkung von dieser Variable kann normalerweise in

⁸⁷ Johanson, J., Vahlne, J.-E., 2009. The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. *Journal of International Business Studies* 40, 1411-1431. S. 1423-1424.

⁸⁸ Nahapiet, J., Ghoshal, S., 1998. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review* 23, 242-266. S. 246,250,256.

Änderungen in der Eintrittsstrategie, der Größe von Investitionen, organisatorischen Änderungen, und auf jeden Fall in dem Abhängigkeitsniveau sichtbar sein. Also, eine Änderung im Engagement wird die Beziehung, bzw. die Beziehungen entweder stärken oder schwächen.⁸⁹

Von einer Netzwerkperspektive gibt es zwei Typen von Entscheidungen in Bezug auf Engagement zu einer Beziehung. Der erste Typ betrifft Entscheidungen, die getroffen werden, um neue Beziehungen zu entwickeln. Diese Beziehungen betreffen meistens geschäftliche Tätigkeiten, aber sie können in anderen Fällen auch den Aufbau von „Brücken“, welche das Unternehmen mit neuen Netzwerken verbinden, und das „Füllen“ von „strukturellen Löchern“ betreffen.⁹⁰ Der zweite Typ befasst sich mit Entscheidungen, die getroffen werden, um das Netzwerk der bestehenden strategischen Beziehungen zu schützen oder zu unterstützen.

5.1.2. Kritik an den Netzwerk-Ansatz

Das Netzwerk-Konzept weist insbesondere auf soziale und kognitive Beziehungen, die zwischen Akteuren (Einzelpersonen und Organisationen) gebildet werden, die in internationalen Geschäften tätig sind, hin. Das schnelle Wachstum der neuen Marktteilnehmer im globalen Wettbewerb führt zu dem Schluss, dass die Unternehmen nicht unbedingt schrittweise internationalisieren, wie im Uppsala Ansatz behauptet.⁹¹ Vor dem Hintergrund der Globalisierung nutzen internationale Unternehmen zunehmend die globalen Netzwerke in denen sie eingebettet sind. Während die traditionelle Ausland-Markteintritt-Forschung beschreibt, wie Unternehmen über Märkte und geeignete Eintrittsstrategien entscheiden, konzentriert sich der Netzwerk-Ansatz darauf, wie die

⁸⁹ Johanson, J., Vahlne, J.-E., 2009. The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. *Journal of International Business Studies* 40, 1411-1431. S. 1424.

⁹⁰ Vgl. Burt, R., 1992. *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Harvard University Press, Cambridge. S. 29f.

⁹¹ Johanson, J., Vahlne, J.-E., 1977. The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies* 8, 23-32. S. 31.

bestehenden Akteure den Markteintritt neuer Unternehmen in Netzwerken beeinflussen, die die Basis für die Geschäftstätigkeit im Ausland darstellen.⁹²

Die Kriterien anhand derer eine Unternehmung der jeweiligen Kategorie zugeteilt wird sind nicht eindeutig. So gibt es zum Beispiel Zuschreibungen, die sowohl dem *Early Starter*, als auch auf den *International Among Others* zutreffen. Chetty und Holm führen hierzu das Beispiel einer Firma an, die bereits einen ausländischen Markt bedient und von einem ausländischen Kunden in einen dritten Markt eingeführt wird. Im Modell von Johanson und Mattsson ist die Rolle des Eingeführten eine Zuschreibung für den Early Starter. Das Modell lässt die wichtige Rolle der Entscheidungsträger und das Vermögen oder Unvermögen der Firmen außer Acht Möglichkeiten hinsichtlich internationaler Marktdurchdringung, Expansion und Integration, die sich aus dem Netzwerk ergeben, zu nutzen. Dieses nicht-wahrnehmen von Chancen, kann zum Beispiel auf ein Unvermögen der Entscheidungsträger zurückzuführen sein. Es ist jedoch auch möglich, dass eine Internationalisierung unabhängig von eventuell vorhandenen Anreizen nicht erwünscht ist. Das Modell nimmt keine Stellung zu der Fragestellung wie eine Unternehmung die Herausforderungen und Probleme, welche im Internationalisierungsprozess durch Netzwerkbeziehungen entstehen, bewältigt. Die bestehenden Beziehungen bedingen in welchem Markt ein Eintritt stattfindet und auch auf welche Weise. Durch diese Macht können die Beziehungen bestimmte Internationalisierungsbestrebungen begünstigen aber auch hemmen. Das Modell klammert den Einfluss bestimmter externer Faktoren, sogenannte „unkontrollierbare Faktoren“, die die Internationalisierung vorantreiben, aus. Zu diesen Einflüssen zählen zum Beispiel Wettbewerb im Heimatmarkt, eine ungebeten Bestellung oder auch staatliche wirtschaftspolitische Maßnahmen. Laut Chetty nimmt Das Modell keine Stellung zu der Art und Weise oder durch welche Prozesse der Wandel einer Unternehmung zwischen den Positionen der Matrix von statten gehen kann. Johanson und Mattsson beziehen sich in ihren Betrachtungen ausschließlich auf Beziehungen die sich „natürlich“ entwickeln. Das Modell nimmt nicht Bezug auf Beziehungen, die durch die Beteiligung in offiziellen Verbänden, Zusammenschlüsse oder Industriecluster entstehen. Diese Gemeinschaften fördern die Bildung von Beziehungen zur internationalen Expansion, Marktdurchdringung und Integration. Johanson und Mattsson unterstreichen in

⁹² Björkman, I., Forsgren, M., 2000. Nordic International Business Research: A Review of its Development. *International Studies of Management & Organization* 30, 6-25. S. 13.

ihrem Modell die Rolle der Erzeuger im Netzwerk als Triebfeder für einen Internationalisierungsprozess. Dabei legen sie zu wenig Augenmerk auf die Rolle des Kundennetzwerkes und die Rahmensysteme die die Politik gestaltet. So können insbesondere staatliche exportfördernde Maßnahmen die Internationalisierung von Unternehmungen vorantreiben.⁹³

Jones und Coviello kritisieren, dass das Business-Netzwerk-Modell des Internationalisierungsprozesses den Einfluss von Eigentumskontrolle nicht berücksichtigt und an der korrekten Adressierung der Begriffe wie Effizienz und Effektivität mangelt.⁹⁴ Laut Dunning neigen Netzwerktheorien dazu über das Verhalten der Oligopolisten zu theoretisieren, weil "ein Netzwerk ist einfach ein Netz von unabhängigen dyadischen Beziehungen".⁹⁵

Das und Teng sehen die Netzwerk-Ansatz hinsichtlich seiner Vielzahl an Variablen die in den Analysen erfasst werden kritisch. Gleichzeitig bemängeln sie, dass dem opportunistischen Verhalten der beteiligten Akteure im Netzwerk nicht ausreichend Rechnung getragen wird. Die Ressourcen-Abhängigkeitstheorie, die aus dem ressourcenorientierten Ansatz (*resource based view*) abgeleitet ist, betont den Forschungsaustausch (z.B. in Joint Ventures) als zentrales Merkmal dieser Beziehungen. Nach dieser Perspektive gewinnen Gruppen und Organisationen Macht über einander durch die Kontrolle wertvoller Ressourcen. Dies allerdings verursacht Netzwerkunstabilitäten, weil in der Vergangenheit schon eine beträchtliche Menge von Unternehmen beteiligt in Allianzen, bzw. in Joint Ventures Misserfolge erlebt haben.⁹⁶

Björkman und Forsgren sehen Schwierigkeiten bei der Umsetzung des theoretischen Potenzials des Modells Rückschlüsse auf gemeinsame Muster der Internationalisierung zu ziehen. Während Beschreibungen (anhand von Fallstudien) der unternehmerischen

⁹³ Chetty, S., Blankenburg Holm, D., 2000. Internationalisation of Small to Medium-Sized Manufacturing Firms: A Network Approach. *International Business Review* 9, 77-93. S. 89-90.

⁹⁴ Jones, M., Coviello, N., 2002. A Time-Based Contingency Model of Entrepreneurial Internationalisation Behaviour. Haskayne School of Business, University of Calgary, Calgary. S. 9.

⁹⁵ Dunning, J., 1995. Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism. *Journal of International Business Studies* 26, 461-491. S. 473.

⁹⁶ Vgl. Das, T.K., Teng, B.-S., 2000. Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective. *Organization Science* 11, 77-101. S. 78. Yan, A., Zeng, M., 1999. International Joint Venture Instability: A Critique of Previous Research, A Reconceptualization, and Directions for Future Research. *Journal of International Business Studies* 30, 397-414. S. 397.

Realität oft zufriedenstellend sind, sind die entsprechenden Forschungsergebnisse schwer zu verallgemeinern (z.B. Industriestrukturen) und erlauben nur eher vage Vorhersagen.⁹⁷

Die Rolle des Netzwerk-Ansatzes der Internationalisierung ist in Anbetracht der jüngsten Entwicklungen der Strukturen in der globalen Wirtschaft gestärkt worden. Da Unternehmen ihre Außenhandelsoperationen früher beginnen, nimmt die Nutzbarkeit der traditionellen Schritt-für-Schritt bzw. stufenweise Internationalisierungstheorien ab.⁹⁸

Während Johanson und Vahlne davon ausgehen, dass aufgrund der allmählichen Entwicklung von Wissen in Netzwerken die internationale Expansion inkrementell erfolgt,⁹⁹ zeigt das wachsende Phänomen der Unternehmen, die einen schnellen und eher nicht-schrittweisen Internationalisierungsprozess vorweisen. Das Erscheinen von "neuen internationalen Venture-Unternehmen" und dem Einfluss ihrer "Unternehmer" haben zu einem diversifizierten Netzwerk-Ansatz geführt, dessen Hauptaugenmerk auf behavioristischen Aspekten liegt.¹⁰⁰

⁹⁷ Björkman, I., Forsgren, M., 2000. Nordic International Business Research: A Review of its Development. *International Studies of Management & Organization* 30, 6-25. S. 14.

⁹⁸ Johanson, J., Vahlne, J.-E., 1977. The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies* 8, 23-32. S. 23.

⁹⁹ Johanson, J., Vahlne, J.-E., 2003. Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship* 1, 83-101. S. 89.

¹⁰⁰ Glowik, M., 2009. *Market Entry Strategies: Internationalization Theories, Network Concepts and Cases of Asian Firms: LG Electronics, Panasonic, Samsung, Sharp, Sony and TCL China*. Oldenbourg Verlag, München. S.50

6. Schlussfolgerungen

Das Internationalisierungsprozessmodell von Johanson und Vahlne (1977) hat den Prozess der Internationalisierung für Unternehmen beschrieben, deren grundlegende betriebliche Tätigkeit die Produktion darstellt. Das Modell, auch Uppsala-Modell genannt, hat aufgrund seiner einfachen und logischen Erklärungseigenschaft die Tendenz zu deterministisch zu sein und deswegen nicht alle Internationalisierungsfälle beschreiben zu können. Nachdem das Modell von Johanson und Mattsson (1988) weiterentwickelt worden ist und zu der Entstehung des Netzwerkmodells geführt hat, wurden die Märkte als Beziehungen zwischen mehreren Akteuren betrachtet. Mit erweiterten Eigenschaften war das Modell fähig die Internationalisierungsprozesse präziser zu erklären, dennoch hat das Modell bei weitem nicht sämtlichen Klärungsbedarf hinsichtlich der Internationalisierung im Netzwerkkontext gedeckt.

Mit der Entwicklung des Netzwerkansatzes wurde die Rolle des Netzwerkes im Internationalisierungsprozess im Feld der Internationalisierungstheorien vermehrt Aufmerksamkeit zu Teil. So integrierten in Folge auch Wissenschaftler, welche andere Theorien und Modelle der Internationalisierung vertreten, die Aspekte vom Netzwerkansatz in ihren Theorien und Modellen. Zum Beispiel wurde das OLI-Paradigma von Dunning (1997) weiterentwickelt um strategische Allianzen sowie umfassende Netzwerkbeziehungen im Modell einzubeziehen (Dunning und Lundan, 2008). Einige Studien kombinieren den Internationalisierungsprozess mit dem Konzept von unternehmensspezifischen Vorteilen wie zum Beispiel „organisationales Lernen“ (*organizational learning*), in der Arbeit von Hsu und Pereira (2008).

Das ursprüngliche Modell (Johanson und Vahlne, 1977) legte seinen Fokus auf die Spezifität der Lage (*location specifictiy*) als eine Erklärung der Unsicherheit. Im neuen Modell (Johanson und Vahlne, 2009) wird das Hauptaugenmerk auf Beziehungsmängel, Wissen, und Engagement verlagert, denn diese werden als Gründe für Unsicherheit, und in indirekter Weise für die Spezifität der Lage, berücksichtigt.

Johanson und Mattsson haben in den 1980er Jahren den Netzwerkansatz entwickelt und vorgeschlagen, dass die darauf aufbauende Forschung ihren Fokus hinsichtlich einer Weiterentwicklung auf Internationalisierungsprozesse in einem Netzwerkkontext legen

sollte. Dies wurde von Johanson und Vahlne(2009) verfolgt als sie das Uppsala-Modell (1977) mit dem Netzwerkkonzept von Johanson und Mattsson (1988) zusammengeführt haben und das Business-Netzwerk-Modell des Internationalisierungsprozesses entwickelt haben. Die Business-Netzwerk-Ansicht bietet neue Möglichkeiten, um die Internationalisierung von Unternehmen, welche grundsätzlich als Netzwerke auftreten, zu analysieren.

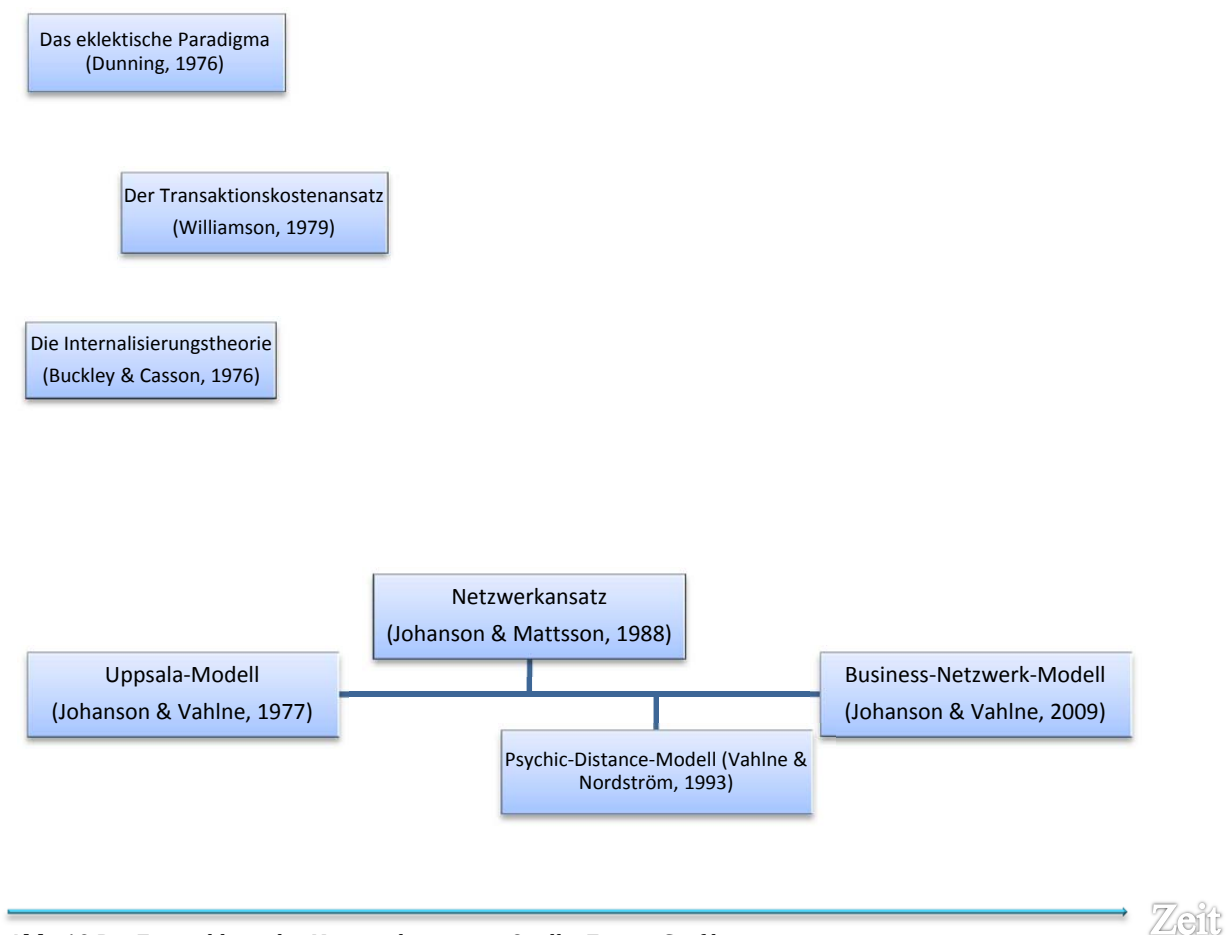


Abb. 10 Die Entwicklung des Netzwerkansatzes. Quelle: Eigene Grafik

7. Anhang

Modell	Vertretende Autoren [Erscheinungsjahr]	Hauptbestandpunkte des Modells	Größte Nachteile und Beschränkungen
Eklektische Paradigma	Dunning [1979, 1980, 1983, 1988, 1993, 1994, 1995, 1999, 2000, 2001]	<ul style="list-style-type: none"> Berücksichtigung von Eigentum, Lage und Elemente der [OLI] Internalisierung Vielfältige ursächliche Gründe beeinflussen die Markteintrittsstrategie des Unternehmens 	<ul style="list-style-type: none"> Überschneidende Ansammlung von Variablen Schwer konkrete Empfehlungen für die Internationalisierungsstrategie des Unternehmens zu geben Annahme eines „homo oeconomicus“ Beschränkungen bezüglich der Analyse von dem Einfluss von Steueranreizen oder Subventionen, welche Entscheidungen über Direktinvestitionen im Ausland beeinflussen
Internationalisierungstheorie	Buckley und Casson [1979] auf der Grundlage von Coase [1973] und Williamson [1975]	<ul style="list-style-type: none"> Fokus auf Transaktionskosten als Hauptbewegungsgründe für den Eintritt in ausländische Märkte [Hierarchie versus Marktmechanismus] Erklärt die Entstehung der multinationalen Unternehmung aufgrund organisatorischer Fähigkeiten und Marktimperfektionen Berücksichtigung der „Wissens-“ und „Fähigkeitsfaktoren“ 	<ul style="list-style-type: none"> Vernachlässigung des „<i>follow the customer</i>“ Phänomens Transaktionskosten sind schwer messbar Beschränkte Beachtung von Verhaltensaspekten (z.B. Präferenzen der Kunden) Missachtet den Einfluss von Unternehmer und/oder Manager auf die Internationalisierung des Unternehmens Unbeachtet tarifäre und nicht-tarifäre Handelshemmnisse, rechtliche Aspekte und Steuerpolitik [z.B. Subventionen] im Zielland
Uppsala-Modell	Carlson [1966] Forsgren und Johanson, Johanson und Wiedersheim-Paul [beide 1975] Johanson und Vahlne [1977]	<ul style="list-style-type: none"> aufgrund mangelnder ausländischer Marktkenntnis internationalisieren Unternehmen schrittweise in physisch und kulturell nahe liegende ausländische Geschäftsmärkte zu weiter entfernten Ländern Schrittweise und geordnete Nutzung internationaler Geschäftstätigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> physische Distanz wird unterschiedlich von Betriebsmanagern wahrgenommen Panel mit Schwerpunkt auf großen schwedischen Unternehmen reaktiver Charakter lässt wenig Raum für unternehmerische Entscheidung

		<ul style="list-style-type: none"> • "psychische Distanz" ist in Bezug auf Faktoren wie Unterschiede in Sprache, Kultur, politische Systeme, etc. definiert • Schwerpunkt auf Erfahrung, Wissen und Lernen 	<ul style="list-style-type: none"> • schwer anwendbar auf sehr kleine Firmen oder sehr große multinationale Unternehmen • Internationalisierung ist nicht immer linear und ein kontinuierlicher Prozess, Unternehmen haben die Möglichkeit, ausländisches Engagement einzustellen • Das Konzept konzentriert sich auf Erfahrungslernen durch Engagemententscheidungen ignoriert aber imitatives Lernen und das Phänomen der „new ventures“ [born globals]
Netzwerk-Modell	<p>Johanson und Mattsson [1988] Kogut und Zander [1993] Hohenthal [2001] Björkman und Forsgren [2000] Hakansson und Johanson [2001] Matthews [2002] Johanson und Vahlne [2003, 2009]</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Annahme, dass die Änderung der Internationalisierungssituation eines Unternehmens (Erfolg oder Misserfolg des internationalen Geschäftes) ein Ergebnis seiner Positionierung in einem Netzwerk von Unternehmen oder Institutionen und deren Verbindungen zueinander ist • Netzwerke sind eine Reihe von Beziehungen zwischen Lieferanten, Herstellern, Kaufmännern und Kunden im Rahmen langfristiger Geschäftsbeziehungen • Wissenstransfer innerhalb der Netzwerke kommt eine besondere Bedeutung zu • Wettbewerbsvorteil wird durch dynamische Fähigkeiten in Netzwerken gefördert • Entstehende globale Wirtschaft als Netzwerke von miteinander verbundenen Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Schwer empirisch zu testen aufgrund der Komplexität der internationalen Netzwerke und deren Einflussvariablen • Bedürfnis für branchenspezifische Einsichten, die von einer „Außenseiter-Perspektive“ nur schwer realisierbar sind • Neigt dazu, auf Oligopolmärkte und eher größere Unternehmen zu fokussieren • Missachtet opportunistisches Verhalten des Netzwerk-Partners • Die Forschungsergebnisse sind schwer zu verallgemeinern, und Prognosen tendieren eher vage zu sein • Longitudinale Tatsachenermittlungsforschung ist teuer und zeitaufwendig • Weitere Forschung zum Thema "Unternehmensneupositionierung im Netzwerk im Laufe der Zeit" durch longitudinale Forschung notwendig

Zusammenfassung der Grundlegenden Inhalte und der wichtigsten Begrenzungen des eklektischen Paradigmas, der Internalisierungstheorie, des Uppsala-Modells und des Netzwerkansatzes. Quelle: (Glowik, 2009). S. 64-67.

7.1. Literaturverzeichnis

Andersen, O., 1993. On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies* 24, 209-231.

Anderson, J.C., Hakansson, H., Johanson, J., 1994. Dyadic Business Relationships within a Business Network Context. *Journal of Marketing* 58, 1-15.

Andersson, S., 2002. Suppliers' International Strategies. *European Journal of Marketing* 36, 86-110.

Baronchelli, G., Cassia, F., 2008. Internationalization of the Firm: Stage Approach vs. Global Approach, 8th Global conference on Business & Economics.

Bäurle, I., 1996. Internationalisierung als Prozessphänomen: Konzepte, Besonderheiten, Handhabung. Gabler, Wiesbaden.

Bell, J., 1995. The Internationalisation of Small Computer Software Firms - A Further Challenge to "Stage" Theories *European Journal of Marketing* 29, 60-75.

Björkman, I., Forsgren, M., 2000. Nordic International Business Research: A Review of its Development. *International Studies of Management & Organization* 30, 6-25.

Blankenburg Holm, D., Johanson, J., 1995. Business Network Connections and the Atmosphere of Dyadic Business Relationships. Uppsala University, Uppsala.

Brand, D., 1990. Der Transaktionskostenansatz in der betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie. Stand und Weiterentwicklung der theoretischen Diskussion sowie Ansätze zur Messung des Einflusses kognitiver und motivationaler Persönlichkeitsmerkmale auf das transaktionskostenrelevante Informationsverhalten. Peter Lang, Frankfurt/Main.

Buckley, P., Casson, M., 2009. The Internalisation Theory of the Multinational Enterprise : A Review of the Progress of a Research Agenda after 30 years. *Journal of International Business Studies* 40, 1563-1580.

Burt, R., 1992. *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Harvard University Press, Cambridge.

Carlson, S., 1974. *Investment in Knowledge and the Cost of Information*. Acta Academiae Regiae Scientiarum Upsaliensis, Uppsala.

Chetty, S., Blankenburg Holm, D., 2000. Internationalisation of Small to Medium-Sized Manufacturing Firms: A Network Approach. *International Business Review* 9, 77-93.

Chetty, S., Eriksson, K., 1998. Mutual Commitment and Experiential Knowledge in Internacional Business Relationships. Department of Business Studies Uppsala University 3, 1-37.

Coviello, N., 2006. The Network Dynamics of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 713-731.

Coviello, N., Munro, H., 1995. Growing the Entrepreneurial Firm: Networking for International market Development. *European Journal of Marketing* 29, 49-61.

Coviello, N., Munro, H., 1997. Network Relationships and the Internationalisation Process of Small Software Firms. *International Business Review* 6, 361-386.

Das, T.K., Teng, B.-S., 2000. Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective. *Organization Science* 11, 77-101.

Döring, H., 1999. Kritische Analyse der Leistungsfähigkeit des Transaktionskostenansatzes., Fakultät der Wirtschaftswissenschaften. Universität Göttingen, Göttingen, p. 242.

Dubini, P., Aldrich, H., 1991. Personal and Extended Networks are Central to the Entrepreneurial Process. *Journal of Business Venturing* 6, 306-313.

Dunning, J., 1981. Explaining the International Direct Investment Position of Countries: Towards a Dynamic or Developmental Approach. *Weltwirtschaftliches Archiv* 117, 30-64.

Dunning, J., 1988. The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies* 19, 1-31.

Dunning, J., 1995. Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism. *Journal of International Business Studies* 26, 461-491.

Dunning, J., 2000. The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity. *International Business Review* 9, 163-190.

Dunning, J., 2001. The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *International Journal of the Economics of Business* 8, 173-190.

Ebers, M., Gotsch, W., 1995. Institutionökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser, A. (Ed.), *Organisationstheorien* 3. Kohlhammer, Stuttgart.

Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A., Sharma, D., 1997. Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process. *Journal of International Business Studies* 28, 337-360.

Figueira-de-Lemos, F., Johanson, J., J., V., 2011. Risk Management in the Internationalization Process of the Firm: A Note on the Uppsala Model. *Journal of World Business* 46, 143-153.

Forsgren, M., 1989. *Managing the Internationalization Process*. Routledge, New York.

Forsgren, M., 2002. The Concept of Learning in the Uppsala Internationalization Model: A Critical Review. *International Business Review* 11, 257-277.

Forsgren, M., 2008. *Theories of the Multinational Firm: A Multidimensional Creature in the Global Economy* Edward Elgar, Cheltenham.

Forsgren, M., Hägg, I., Hakansson, H., Johanson, J., Mattson, L.-G., 1995. *Firms in Networks: A New Perspective on Competitive Power*. Uppsala University, Uppsala.

Gerhardt, T., 1995. *Theorie und Realität ökonomischer Organisation. Der transaktionskostentheoretische Ansatz zur vertikalen Integration*. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.

Glowik, M., 2009. *Market Entry Strategies: Internationalization Theories, Network Concepts and Cases of Asian Firms: LG Electronics, Panasonic, Samsung, Sharp, Sony and TCL China*. Oldenbourg Verlag, München.

Granovetter, M., 1973. The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology* 78, 1360-1380.

Haas, H.-D., Neumair, S.M., 2006. *Internationale Wirtschaft: Rahmenbedingungen, Akteure, räumliche Prozesse*. Oldenbourg, München.

Hadjikhani, A., 1997. A Note on the Criticisms Against the Internationalization Process Model. *Management International Review* 37, 43-66.

Hadley, R.D., Wilson, H.I.M., 2003. The Network Model of Internationalisation and Experiential Knowledge. *International Business Review* 12, 697-717.

Hakansson, H., Snehota, I., 2006, first published 1989. No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy *Scandinavian Journal of Management* 22, 256-270.

Hansen, N., Gillespie, K., Gencturk, E., 1994. SME's and Export Involvement: Market Responsiveness, Technology, and Alliances. *Journal on Global Marketing* 7, 7-27.

Hara, G., Kanai, T., 1994. Entrepreneurial Networks Across Oceans to Promote International Strategic Alliances for Small Businesses. *Journal of Business Venturing* 9, 489-507.

Hofstede, G., 2001. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations across Nations*. Sage Publications Inc., California.

Hohenthal, J., 2001. *The Creation of International Business Relationships: Experience and Performance in the Internationalization Process of SMEs*. Uppsala University, Uppsala.

Holm, D., Eriksson, K., Johanson, J., 1999. Creating Value through Mutual Commitment to Business Network Relationships. *Strategic Management Journal* 20, 467-486.

Holtbrügge, D., 2005. Die Lerntheorie der Internationalisierung von Johanson/Vahlne: Grundzüge, empirische Relevanz und Kritik. Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg Betriebswirtschaftliches Institut, pp. 1-33.

Johanson, J., Mattson, L.-G., 1985. Marketing Investments and Market Investments in Industrial Networks. *International Journal of Research in Marketing* 2, 185-195.

Johanson, J., Mattson, L.-G., 1986. International Marketing and Internationalization Processes: A Network Approach., in: Paliwoda, S., Turnbull, P.N. (Eds.), *Research in International Marketing*. Croom Helm, London.

Johanson, J., Mattson, L.-G., 1988. Internationalisation in Industrial Systems: A Network Approach, in: Hood, N., Vahlne, J.-E. (Eds.), *Strategies in Global Competition*. Croom Helm, London, pp. 287-314.

Johanson, J., Mattsson, L., 1987. Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction cost Approach. Uppsala Universitet, Uppsala.

Johanson, J., Vahlne, J.-E., 1977. The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies* 8, 23-32.

Johanson, J., Vahlne, J.-E., 1990. The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review* 7, 10-24.

Johanson, J., Vahlne, J.-E., 1993. Management of Internationalization, in: Zan, L., Zambon, S., Pettigrew, A. (Eds.), *Perspectives on Strategic Change*. Kluwer Academic Publishers, Massachusetts, pp. 43-78.

Johanson, J., Vahlne, J.-E., 2003. Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship* 1, 83-101.

Johanson, J., Vahlne, J.-E., 2006. Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process: A Note on the Uppsala Internationalization Process Model. *Management International Review* 46, 165-178.

Johanson, J., Vahlne, J.-E., 2009. The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. *Journal of International Business Studies* 40, 1411-1431.

Johanson, J., Vahlne, J.-E., 2010. Markets as Networks: Implications for Strategy-making. *Journal of the Academy of Marketing Science* 39, 484-491.

Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F., 1975. The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies* 12, 305-323.

Jones, M., 2001. First steps in internationalisation. Concepts and evidence from a sample of small high-technology firms. *Journal of International Management* 7, 191-210.

Jones, M., Coviello, N., 2002. A Time-Based Contingency Model of Entrepreneurial Internationalisation Behaviour. Haskayne School of Business, University of Calgary, Calgary.

Josseran, E., 2004. *The Network Organization: The Experience of Leading French Multinationals*. Edward Elgar, Cheltenham.

Jüttner, U., Schlange, L.E., 1996. A Network Approach to Strategy. *International Journal of Marketing Research* 13, 479-494.

Kaufmann, F., 1995. Internationalization via Co-Operation: Strategies of SME. *International Small Business Journal* 13, 27-33.

Kreikebaum, H., Gilbert, D.U., Reinhardt, G.O., 2002. *Organisationsmanagement internationaler Unternehmen: Grundlagen und moderne Netzwerkstrukturen*. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden.

Laine, A., Kock, S., 2000. A Process Model of Internationalization: New Times Demands New Patterns, 16th IMP Conference. IMP, Bath, UK.

Li, J., 1995. Foreign Entry and Survival: Effects of Strategic Choices on Performance in International Markets. *Strategic Management Journal* 16, 333-351.

Low, B.K.H., 1996. Network Position: Diverging Perspectives, in: Gemünden, H.G., Ritter, T., Walter, A. (Eds.), 12th IMP Conference. IMP, Karlsruhe, Germany.

Low, B.K.H., 1997. Managing Business Relationships and Positions in Industrial Networks. *Industrial Marketing Management* 26, 189-202.

Luo, Y., Peng, M., 1999. Learning to Compete in a Transition Economy: Experience, Environment, and Performance. *Journal of International Business Studies* 30, 269-295.

Luostarinen, R., 1980. *Internationalization of the firm. An Empirical Study of the Internationalization of Firms with Small and Open Domestic Markets with Special Emphasis on Lateral Rigidity as a Behavioural Characteristic in Strategic Decision-Making*. The Helsinki School of Economics, Helsinki.

Mattson, L.-G., Johanson, J., 2006. Discovering Market Networks. *European Journal of Marketing* 40, 259-274.

McDougall, P.P., Shane, S., Oviatt, B.M., 1994. Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research. *Journal of Business Venturing* 9, 469-487.

Michaelis, E., 1985. *Organisation unternehmerischer Aufgaben. Transaktionskosten als Beurteilungskriterium.* Peter Lang, Frankfurt/Main.

Nahapiet, J., Ghoshal, S., 1998. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review* 23, 242-266.

Nummela, N., 2002. Change in SME Internationalisation: A Network Perspektive, 28th EIBA Conference, Athen, Griechenland.

O'Donnell, A., Gilmore, A., Cummins, D., Carson, D., 2001. The Network Construct in Entrepreneurship Reserach: A Review and Critique. *Management Decision* 39, 749-760.

Osland, G.E., Yaprak, A., 1995. Learning Through Strategic Alliances: Processes and Factors that Enhance Marketing Effectiveness. *European Journal of Marketing* 29, 52-66.

Parkhe, A., Wasserman, S., Ralston, D.A., 2006a. Introduction to Special Topic Forum: New Frontiers in Network Theory Development. *Academy of Management Review* 31, 560-568.

Parkhe, A., Wasserman, S., Ralston, D.A., 2006b. New Frontiers in Network Theory Development. *The Academy of Management Review* 31, 560-568.

Picot, A., 1991. Ökonomische Theorien der Organisation: Ein Überblickl über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotenzial, in: Ordelheide, D., Rudolf, B., Büsselmann, E. (Eds.), *Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie.* C.E. Poeschel Verlag., Stuttgart, pp. 143-170.

Santana, A., Vaccaro, A., Wood, D.J., 2009. Ethics and the Networked Business. *Journal of Business Ethics*, 661-681.

Stehn, J., 1992. *Ausländische Direktinvestition in Industrieländern: Theoretische Erklärungsansätze und empirische Evidenz*. J. C. B. Mohr, Tübingen.

Thorelli, H., 1986. Networks: Between Markets and Hierarchies. *Strategic Management Journal* 7, 37-51.

Tuunanen, M., Windsperger, J., Cliquet, G., Hendrikse, G., 2011. *New Developments in the Theory of Networks*. Physica-Verlag, Heidelberg.

Vahlne, J.-E., Nordström, K.A., 1993. The Internationalization Process: Impact of Competition and Experience *The International Trade Journal* 7, 529-548.

Williamson, O., 1979. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics* 22, 233-261.

Williamson, O., 1990. *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Unternehmen, Märkte, Kooperationen*. J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen.

Yan, A., Zeng, M., 1999. International Joint Venture Instability: A Critique of Previous Research, A Reconceptualization, and Directions for Future Research. *Journal of International Business Studies* 30, 397-414.

7.2. Lebenslauf

Christian Xavier Yépez Rueda

Waldgasse 25
2500 Baden
Tel.: 0660/4757235
E-mail: xavier.yepez@gmail.com

Geburtsdatum: 07.10.1980, Quito – Ecuador
Nationalität: Ecuador

Ausbildung

seit März 2006	Studium der Internationalen Betriebswirtschaft an der Universität Wien
Okt. 2004-Jän.2006	Außerordentlicher Student der Universität Wien (Ergänzungsprüfungen zur Herstellung der Gleichwertigkeit mit einem österreichischen Nachweis der allgemeinen Universitätsreife)
2001-2003	Studium der Betriebswirtschaft an der Katholischen Universität, Quito, Ecuador
2001	Matura mit ausgezeichnetem Erfolg am Gymnasium Dr. José María Velasco Ibarra, Quito , Ecuador

Arbeitserfahrung

19. Juli – 18. Sep. 2010	Alfred & W. Fischer Ges.m.b.H., Ebreichsdorf Ferialpraktikum als Geschäftsführerassistent, Tätigkeitsbereich: Marktforschung und Kundenbetreuung, Betriebs- und Lagertätigkeiten
03. Aug. – 30. Sep. 2009	Kanzlei Dkfm. Dr. Franz Klein Ferialarbeit als Sekretariatsarbeiter und Buchhalter, Organisation des Archivs

26. Aug. – 26. Sep. 2008	Alfred & W. Fischer Ges.m.b.H., Ebreichsdorf Ferialpraktikum als Geschäftsführerassistent, Tätigkeitsbereich: Marktforschung und Kundenbetreuung in Guatemala, El Salvador, Kolumbien, Venezuela und Perú
2003 – 2004	Defence Systems, Quito Vollzeitbeschäftigung mit Nachtdiensten, als Sicherheitsmitarbeiter am Flughafen Mariscal Sucre, Quito im Bereich der Kontrolle der Importe und Exporte
2000 -2002	Pizza Planet, Quito Teilzeit bzw. Vollzeitbeschäftigung als Kellner und Kassierer
1996	Katholische Universität, Quito Ferialpraktikum: Installation des Intranets und Aktualisierung der Studentendaten

Sprachen

Spanisch - Muttersprache
Deutsch – ausgezeichnet
Englisch – sehr gut

Weitere Kenntnisse

Windows, Office, Mindjet Mindmanager
SPSS (statistische Software zu Durchführung analytischer
Aufgaben)
MONICA (Software für Gastgewerbe im südamerikanischen
Raum)
Adobe CS3/CS4
Corel Draw Graphics Suite X3
Internet, Mozilla, Firefox, Explorer
Oracle, HTML bzw. Java Script (Grundkenntnisse)
Marketing Manager

Hobbies

Fotografie, Sport, Gitarre spielen, Lesen, Musik, Tanzen,
Reisen