

**Duisburger Volkswirtschaftliche Schriften**

---

**Band 45**

**Erfolgskritische Faktoren  
der koordinativen Ausgestaltung  
und Steuerung  
von Akteursbeziehungen**

**Analyse auf Basis einer integrativen Modellierung zentraler  
Perspektiven der Theorie der Unternehmung**

**Von**

**Tobias Kulka**



**Duncker & Humblot · Berlin**

TOBIAS KULKA

Erfolgskritische Faktoren der koordinativen Ausgestaltung  
und Steuerung von Akteursbeziehungen

# Duisburger Volkswirtschaftliche Schriften

UNIVERSITÄT  
DUISBURG  
ESSEN

Herausgeber:

Prof. Dr. Peter Anker (geschäftsführend)  
Prof. Dr. Christian Müller · Prof. Dr. Werner Pascha  
Prof. Dr. Marie Elina Paul · Prof. Dr. Joachim Prinz  
Prof. Dr. Tobias Seidel · Prof. Dr. Jens Südekum  
Prof. Dr. Markus Taube · Prof. Dr. Manfred Tietzel

Band 45

# Erfolgskritische Faktoren der koordinativen Ausgestaltung und Steuerung von Akteursbeziehungen

Analyse auf Basis einer integrativen Modellierung zentraler  
Perspektiven der Theorie der Unternehmung

Von

Tobias Kulka



Duncker & Humblot · Berlin

Der Fachbereich für Betriebswirtschaft  
der Universität Duisburg-Essen hat diese Arbeit im Jahre 2012  
als Dissertation angenommen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in  
der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Alle Rechte vorbehalten  
© 2014 Duncker & Humblot GmbH, Berlin  
Fremddatenübernahme: L101 Mediengestaltung, Berlin  
Druck: Berliner Buchdruckerei Union GmbH, Berlin  
Printed in Germany

ISSN 0936-7020

ISBN 978-3-428-14078-7 (Print)  
ISBN 978-3-428-54078-5 (E-Book)  
ISBN 978-3-428-84078-6 (Print & E-Book)

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier  
entsprechend ISO 9706 ☼

Internet: <http://www.duncker-humblot.de>

## Inhaltsverzeichnis

<b>A. Einleitung</b> .....	17
I.  Motivationale Grundlage .....	18
II. Beitrag zur theoretischen Diskussion .....	25
III. Konzeptionalisierung der Ausgestaltungsentscheidung anhand der Offshoring- und Outsourcingdimensionen .....	28
IV. Mehrwertgenerierung und -aneignung als Vorteilhaftigkeitskriterien für die Auswahl von Ausgestaltungsalternativen .....	31
1. Mehrwertgenerierungspotential .....	33
2. Realisierbarkeit und Aneignungsfähigkeit des potentiellen Mehrwertes .....	37

### *Teil 1*

<b>Ausgestaltung internationaler Akteursbeziehungen       in der Internationalisierungsliteratur</b> .....	42
<b>B. Ökonomische Internationalisierungsansätze</b> .....	42
I.  Determinanten des eigentums- und standortspezifischen Vorteils .....	46
1. Klassische Theorien internationalen Handelns .....	47
2. Klassische Theorien multinationaler Unternehmen .....	50
3. Transaktionskostentheoretisch fundierte Ansätze der Internationalisierung von Unternehmen .....	54
4. Ressourcen- und wissensbasierte Ansätze der Internationalisierung von Unternehmen .....	56
a) Akteurspezifität als mehrwertbestimmendes Ressourcen- charakteristikum und Wissen als bedeutendste Ressourcenart ..	60
b) Interdependenz als mehrwertbestimmende Variable .....	66
c) Kognitive Distanz als mehrwertbestimmende Variable .....	73
d) Umweltunsicherheit als mehrwertbestimmende Variable .....	82
5. Dynamische Entwicklung vorteilbegründender Ressourcen .....	85
II. Determinanten des Internalisierungsvorteils .....	95
1. Klassische Theorien internationalen Handels .....	96
2. Klassische Theorien multinationaler Unternehmen .....	96
3. Transaktionskostentheoretisch fundierte Modelle .....	100
a) Umweltunsicherheit und intentionale Unsicherheit als koordinationskostenbestimmende Variablen .....	105

b)	Transaktionsspezifität als koordinationskostenbestimmende Variable .....	108
c)	Der Zusammenhang von Umweltunsicherheit, intentionaler Unsicherheit und Transaktionsspezifität zur Bestimmung der Koordinationskosten .....	110
d)	Relative Effizienzunterschiede in Abhängigkeit des Internalisierungsgrades .....	111
e)	Der Einsatz einer dritten Partei zu Koordinationszwecken .....	117
4.	Ressourcen- und wissensbasierte Ansätze der Internationalisierung von Unternehmen .....	124
a)	Akteursspezifität als koordinationskostendeterminierende Variable .....	126
b)	Interdependenz als koordinationskostendeterminierende Variable .....	128
c)	Umweltunsicherheit als koordinationskostendeterminierende Variable .....	130
d)	Kognitive Distanz als koordinationskostendeterminierende Variable .....	130
e)	Der Einsatz einer dritten Partei zu Koordinationszwecken .....	131
f)	Relative Effizienzunterschiede in Abhängigkeit des Internalisierungsgrades .....	133
5.	Dynamische Koordinationsaspekte .....	145
a)	Dynamische Veränderung der intentionalen Verhaltensunsicherheit .....	147
aa)	Der Einfluss des Spezifitätsgrades auf die Möglichkeit des Vertrauensaufbaus .....	157
bb)	Der Einfluss des Interdependenzgrades auf die Möglichkeit des Vertrauensaufbaus .....	161
cc)	Der Einfluss der kognitiven Distanz auf die Möglichkeit des Vertrauensaufbaus .....	162
dd)	Der Einfluss des Koordinationsmodus auf die Möglichkeit des Vertrauensaufbaus .....	166
b)	Dynamische Veränderung der kognitiven Distanz .....	178
aa)	Der Einfluss des Akteursspezifitätsgrades auf die Möglichkeit einer Reduzierung der kognitiven Distanz .....	179
bb)	Der Einfluss des Koordinationsmodus auf die Möglichkeit einer Reduzierung der kognitiven Distanz .....	185

*Teil 2*

**Formale Darstellung und Analyse der Ausgestaltung  
internationaler Akteursbeziehungen** 194

<b>C. Das transaktionskostentheoretisch fundierte Grundmodell der Koordination von Akteursbeziehungen</b>	196
I. Die Koordination als Maximierungsproblem	196
II. Spezifikation des Produktionskostenterms	197
III. Spezifikation des Governancekostenterms und Erweiterung um die Governanceform Hybrid	200
IV. Produktionskostenunterschiede aufgrund der Governanceformenwahl	208
V. Erweiterung um die Möglichkeit des Einsatzes spezifischer Anlagen zur Steigerung des Erlöses	210
VI. Erweiterung des Modells um die Variablen intentionale Unsicherheit und Umweltunsicherheit	212
1. Intentionale Unsicherheit	213
2. Umweltunsicherheit	218
VII. Kritische Würdigung des transaktionskostentheoretisch fundierten Grundmodells und daraus resultierende Erweiterungsmöglichkeiten	224
<b>D. Statische Modellerweiterung um exploitative Aspekte der ressourcenbasierten Perspektive unter besonderer Berücksichtigung von Wissen als Ressource</b>	230
I. Integrierte Betrachtung des Maximierungsproblems	230
II. Analyseeinheit und Spezifitätsbegriff im integrierten Modell	233
III. Konkretisierung des Produktionskostenterms im integrierten Modell	237
1. Ressourcenspezifität und -heterogenität	237
2. Ressourcen- oder Aktivitäteninterdependenz	243
3. Produktionskostenunterschiede aufgrund der Koordinationsformenwahl	247
IV. Konkretisierung des Erlösterms und dessen Erweiterung um die Einflussvariable Umweltunsicherheit im integrierten Modell	250
V. Erweiterung des Koordinationskostenterms im integrierten Modell	256
1. Veränderung der Governancekosten durch die Erweiterung um Spill-over-Risiken	256
2. Erweiterung des Koordinationskostenterms um opportunistus-unabhängige Managementkosten	257
a) Spezifische Ressourcen als managementkostendeterminierende Variable	259
b) Umweltunsicherheit als managementkostendeterminierende Variable	263
c) Interdependenz als managementkostendeterminierende Variable	267
d) Kognitive Distanz als managementkostendeterminierende Variable	273

VI. Integrierte Betrachtung der Koordination von Akteursbeziehungen als Maximierungsproblem .....	281
VII. Integrierte Betrachtung der Koordinationsseite .....	284
VIII. Kritische Würdigung des erweiterten statischen Modells und Begründung der Notwendigkeit einer Dynamisierung .....	288
<b>E. Dynamische Modellerweiterung .....</b>	<b>295</b>
I. Dynamische Modellerweiterung um exploitative Aspekte .....	296
1. Intertemporale Veränderung des Produktionskostenterms .....	298
a) Intertemporaler Einfluss des Einsatzes spezifischer Ressourcen in der ersten Periode auf die Produktionskosten in der zweiten Periode .....	298
b) Intertemporaler Einfluss des Einsatzes spezifischer Ressourcen in der ersten Periode auf das Produktionskostenreduzierungspotential in der zweiten Periode .....	300
c) Intertemporale Änderung der kognitiven Distanz .....	302
d) Intertemporale Änderung des Interdependenzgrades .....	307
e) Gemeinsame Betrachtung der diskutierten Effekte .....	311
2. Intertemporale Veränderung des Erlösterms .....	312
3. Intertemporale Einflussmöglichkeiten anderer Variablen .....	316
4. Intertemporale Veränderung der Koordinationskosten .....	317
a) Intertemporale Veränderung der die Koordinationskosten beeinflussenden Variablen .....	320
b) Intertemporale Veränderung der intentionalen Unsicherheit .....	323
II. Dynamische Modellerweiterung um explorative Aspekte .....	329
1. Einfluss explorativer Aspekte auf die Produktionskosten in der zweiten Periode .....	333
2. Einfluss explorativer Aspekte auf den Erlös in der zweiten Periode .....	340
3. Einfluss explorativer Aspekte auf die Koordinationskosten in der zweiten Periode .....	342
III. Kritische Würdigung der dynamischen Modellerweiterung .....	347
<b>F. Der Einsatz einer dritten Partei zur Koordination einer Akteursbeziehung .....</b>	<b>354</b>
I. Governancefunktionen des Einsatzes einer dritten Partei .....	356
II. Managementfunktionen des Einsatzes einer dritten Partei .....	366

*Teil 3*

<b>Empirische Überprüfung der Aussagen des Formalmodells</b>	370
<b>G. Darstellung der aus dem Formalmodell abgeleiteten Hypothesen</b> . . . . .	370
I. Die Hypothesen und ihre Herleitung . . . . .	371
II. Zusammenfassung der aufgestellten Hypothesen . . . . .	384
<b>H. Fallstudie</b> . . . . .	387
I. Das Familienunternehmen HUDORA und dessen Entwicklung . . . . .	387
II. Die Evolution internationaler Aktivitäten HUDORAs . . . . .	391
1. Indirekte und direkte Herstellerbeziehungen zum Bezug standardisierter Produkte . . . . .	393
2. Direkte längerfristige Herstellerbeziehungen zum Einkauf individualisierter Produkte . . . . .	395
III. Diskussion der Herstellerbeziehungen in den einzelnen Entwicklungsphasen . . . . .	396
1. Die erste Internationalisierungsphase HUDORAs: Indirekte und direkte Herstellerbeziehungen zum Bezug standardisierter Produkte . . . . .	396
a) Diskussion der beobachtbaren Variablenausprägungen und deren intertemporaler Veränderungen in Anlehnung an das Formalmodell . . . . .	406
b) Überprüfung der aufgestellten Hypothesen . . . . .	422
2. Die zweite Internationalisierungsphase HUDORAs: Direkte Herstellerbeziehungen zum Bezug individualisierter Produkte . . . . .	426
a) Diskussion der beobachtbaren Variablenausprägungen und deren intertemporaler Veränderungen in Anlehnung an das Formalmodell . . . . .	436
b) Überprüfung der aufgestellten Hypothesen . . . . .	467
IV. Zusammenfassung der Hypothesendiskussion . . . . .	484
<b>I. Abschließende Betrachtung</b> . . . . .	493
<b>Literaturverzeichnis</b> . . . . .	509
<b>Sachwortregister</b> . . . . .	567

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Determinanten des Mehrwertgenerierungspotentials und der Mehrwertaneignungsfähigkeit. . . . .	34
Abbildung 2:	Der Einfluss der kognitiven Distanz auf die Möglichkeit einen Mehrwert aus der Interaktion von Akteuren bei der Durchführung von Aktivitäten zu generieren . . . . .	94
Abbildung 3:	Reduktion der kognitiven Distanz: der Unterschied zwischen einer Angleichung und einer Überbrückung der kognitiven Positionen . . . . .	191
Abbildung 4:	Optimale Ausbringungsmenge und optimaler Spezifitätsgrad im ideellen Vergleichsfall ohne Governancekosten mit variierendem Kostenreduzierungspotential . . . . .	200
Abbildung 5:	Einfluss des Spezifitätsgrades eingesetzter Anlagen auf die Governancekosten der unterschiedlichen Governanceformen. . . . .	203
Abbildung 6:	Optimale Ausbringungsmenge und optimaler Spezifitätsgrad in Abhängigkeit von der jeweiligen Governanceform. . . . .	205
Abbildung 7a:	Einfluss der Fixkostenbestandteile der Governancekosten auf die Profite der einzelnen Governanceformen . . . . .	207
Abbildung 7b:	Profite der einzelnen Governanceformen in Abhängigkeit der jeweiligen Fixkostenbestandteile . . . . .	207
Abbildung 8:	Einfluss des Einsatzes spezifischer Anlagen zur Erlössteigerung auf die optimale Ausbringungsmenge und den optimalen Spezifitätsgrad der unterschiedlichen Governanceformen. . . . .	212
Abbildung 9:	Einfluss einer Änderung der intentionalen Unsicherheit auf die Governancekostenverläufe der unterschiedlichen Governanceformen in Abhängigkeit vom Anlagenspezifitätsgrad . . . . .	217
Abbildung 10:	Relative Unterschiede zwischen den einzelnen Governanceformen bei verschiedenen Koordinationsfunktionen . . . . .	223
Abbildung 11:	Einfluss der Umweltunsicherheit auf Governancekostenverläufe der unterschiedlichen Governanceformen . . . . .	224
Abbildung 12:	Einfluss der kognitiven Distanz auf das Mehrwertgenerierungspotential durch den Einsatz spezifischer Ressourcen bei der Durchführung unterschiedlicher Aktivitäten . . . . .	240

Abbildung 13:	Auswirkungen der Integration eines vormals unabhängigen Produzenten für den fokalen Akteur und andere Kunden . . . .	248
Abbildung 14:	Einfluss des Umweltunsicherheitsgrades auf die optimalen Ausbringungsmengen und Spezifitätswerte der einzelnen Koordinationsformen . . . . .	254
Abbildung 15:	Auswirkungen einer Steigerung der Umweltunsicherheit auf die Profite der unterschiedlichen Governanceformen . . . . .	255
Abbildung 16:	Einfluss der kognitiven Distanz auf die Managementkosten der unterschiedlichen Koordinationsformen in Abhängigkeit vom Spezifitäts- und Interdependenzgrad . . . . .	279
Abbildung 17:	Integrative Betrachtung der einzelnen Koordinationskostenarten der unterschiedlichen Koordinationsformen und ihrer Verläufe in Abhängigkeit des Spezifitätsgrades eingesetzter Ressourcen . . . . .	285
Abbildung 18:	Integrierte Betrachtung der einzelnen Koordinationskostenbestandteile und deren koordinationsformenabhängigen Verläufe in Abhängigkeit der kognitiven Distanz bei konstant hohem Spezifitätsgrad . . . . .	287
Abbildung 19:	Auswirkungen einer Änderung der kognitiven Distanz und des Interdependenzgrades auf den optimalen Spezifitätsgrad vorhandener und neuer Ressourcen . . . . .	338
Abbildung 20:	Einfluss des Einsatzes einer dritten Partei auf die Governancekosten der unterschiedlichen Governancemodi in Abhängigkeit des Spezifitätsgrades . . . . .	363
Abbildung 21a:	Zusammenfassende Darstellung der den Spezifitäts- und Interdependenzgrad betreffenden Hypothesen . . . . .	384
Abbildung 21b:	Zusammenfassende Darstellung der die Koordinationsform betreffenden Hypothesen . . . . .	386
Abbildung 22a:	Meilensteine der Entwicklung HUDORAs zwischen 1919 und 1982 . . . . .	388
Abbildung 22b:	Meilensteine der Entwicklung HUDORAs zwischen 1987 und 2001 . . . . .	390
Abbildung 22c:	Meilensteine der Entwicklung HUDORAs zwischen 2005 und 2010 . . . . .	391
Abbildung 23:	HUDORAs Chinageschäft unter Einbezug von Tradern . . . . .	399
Abbildung 24:	Die Etablierung direkter Herstellerbeziehungen in der VR China für den Bezug standardisierter Produkte . . . . .	400

Abbildung 25:	Herstellerbeziehung in der VR China für den Bezug individualisierter Produkte. . . . .	430
Abbildung 26a:	Zusammenfassende Ergebnisdarstellung der den Spezifitäts- und den Interdependenzgrad betreffenden Hypothesendiskussion . . . . .	485
Abbildung 26b:	Zusammenfassende Ergebnisdarstellung der die Koordinationsform betreffenden Hypothesendiskussion . . . . .	486

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie
BIP	Bruttoinlandsprodukt
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
DDR	Deutsche Demokratische Republik
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
evtl.	eventuell
f.	folgende
FDI	Foreign Direct Investment
ff.	fortfolgende
FuE	Forschung und Entwicklung
ggf.	gegebenenfalls
HQ	Headquarters
Hrsg.	Herausgeber
i. d. R.	in der Regel
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
IMF	International Monetary Fund
IMP	Industrial Marketing and Purchasing
i. S. v.	im Sinne von
JV	Joint Venture
Kap.	Kapitel
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
Mio.	Millionen
MNC	Multinational Company
Mrd.	Milliarden
PRC	Peoples Republic of China
RBV	Ressource-based View
SOE	State-owned Enterprise
sog.	sogenannt

TCE	Transaction Cost Economics
u. a.	unter anderem
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
US	United States
USA	United States of America
usw.	und so weiter
u. U.	unter Umständen
vgl.	vergleiche
VR	Volksrepublik
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil

## Variablenverzeichnis

A	Spezifitätsgrad (vorhandener Wissenssets)
$C_{\text{COO}}$	Koordinationskosten
$C_{\text{GOV}}$	Governancekosten
$C_{\text{MAN}}$	Managementkosten
$C_{\text{PRO}}$	Produktionskosten
CD	kognitive Distanz/kognitiver Distanzgrad
COO	Koordinationsform
FA	fokaler Akteur
G	variable Governancekosten
H	Produktionskostennachteil
h	hybride Koordination
I	intentionale Unsicherheit
i	hierarchische Koordination (Integration)
IN	neues integriertes Unternehmen
K	Kunde
M	variable Managementkosten
m	marktliche Koordination
N	neues implizites Wissensset
P	Produzent
R	Erlös
r	Zinssatz
t	Zeitperiode
U	Umweltunsicherheit
X	Menge eines Gutes
$\alpha$	Produktionskostenreduzierungspotential
$\beta$	Koordinationsfixkosten
$\gamma$	Einsatzkosten einer Spezifitätseinheit
$\delta$	Erlössteigerungspotential
$\eta$	Explorationskosten
$\pi$	Profit/Profitfunktion

$\pi_X$	partielle Ableitung der Profitfunktion nach der Menge
$\pi_A$	partielle Ableitung der Profitfunktion nach dem Spezifitätsgrad
$\Psi_C$	relativer Kostenvorteil in Abhängigkeit der kognitiven Distanz CD
*	kennzeichnet die optimale Ausprägung einer Variablen
$\Delta$	kennzeichnet die intertemporale Veränderung einer Variablen
$\nabla$	kennzeichnet den Einsatz einer dritten Partei

## A. Einleitung

Gegenstand der vorliegenden Arbeit ist die Ausgestaltung von internationalen Austauschbeziehungen ökonomischer Akteure. Die Motivation, sich mit diesem Thema zu beschäftigen, liegt in der Tatsache begründet, dass mittlerweile nicht mehr nur große multinationale Konzerne, sondern auch kleinere Unternehmen, angezogen von neuen Markterschließungs- und Kostenreduzierungspotentialen, international tätig werden und in zunehmendem Maße Aktivitäten in ausländischen Märkten aufnehmen oder dorthin verlagern. Auf der anderen Seite scheinen aber die hohen Erwartungen an eine solche Internationalisierung häufig nicht erfüllt zu werden, sodass ein nicht unwesentlicher Teil dieser Unternehmen ihre Internationalisierungsbestrebungen wieder aufgeben und Aktivitäten aus dem Ausland an ihren Heimatstandort rückverlagern. Diese beiden gegenläufigen Beobachtungen legen die Vermutung nahe, dass die Internationalisierung von Aktivitäten zwar signifikante Erfolgspotentiale für die jeweiligen Unternehmen offenbart, eine ausreichende Realisierung dieser Potentiale aber eine so große Herausforderung darstellt, dass einige Unternehmen an ihr scheitern. Es stellt sich also die zentrale Frage, warum einige Unternehmen im Ausland „scheitern“, während andere augenscheinlich in der Lage sind, dort erfolgreich zu agieren. Daher ist es das primäre Ziel der vorliegenden Arbeit, kritische Faktoren für eine erfolgreiche Internationalisierung von Unternehmen zu identifizieren.

Zu diesem Zweck werden zunächst die dominanten Internationalisierungsansätze sowie deren Theoriefundamente analysiert, um relevante Argumente und Einflussfaktoren zu identifizieren (Teil 1). Diese werden dann innerhalb eines integrativen Modells formaltheoretisch konzeptionalisiert, um jeweils ihren Einfluss auf internationale Ausgestaltungsentscheidungen im Kontext der anderen Variablen und Erklärungen zu untersuchen (Teil 2). Dabei werden insbesondere mögliche Interaktionseffekte sowohl aus statischer wie aus dynamischer Sicht diskutiert. Die wesentlichen Ergebnisse dienen dann zur Bildung von Hypothesen bzw. werden anhand dieser „zusammengefasst“, um sie abschließend anhand von Fallstudienbeobachtungen bezüglich der Entwicklung der Internationalisierungsaktivitäten eines deutschen mittelständischen Familienunternehmens in der VR China auf ihre Relevanz hin zu überprüfen (Teil 3).

Grob vereinfacht zeigen die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit, dass die Ressourcen oder Wissenssets, die von den beteiligten Akteuren eingesetzt

werden können, sowie die kognitiven Positionen – also Wahrnehmungen und Ansichten – der Beteiligten und der Grad an Vertrauen im Zusammenspiel mit den gewählten Koordinationsmechanismen erfolgskritisch sind. Dabei sind die intertemporalen Veränderungen der kognitiven Positionen und des Vertrauensgrades von besonderer Bedeutung. Diese sind zudem durch die Entscheidungsträger differenziert beeinflussbar, da mit einzelnen Entscheidungsvariablen unterschiedliche – in Art und Stärke – dynamische Interaktionseffekte mit anderen Faktoren verbunden sind. Die Entscheidungsvariablen wirken dabei direkt und/oder indirekt auf die kognitiven Positionen und den Vertrauensgrad, wobei hier den etablierten Koordinationsmechanismen und den eingesetzten Wissenssets ein zentraler Stellenwert zukommt. Ein besonders interessantes Ergebnis der theoretischen Diskussion, dass sich mit den Fallstudienbeobachtungen deckt, ist, dass unterschiedliche Ausgestaltungs Konfigurationen den Internationalisierungserfolg differenziert beeinflussen, je nach dem ob eine statische oder eine dynamische Perspektive gewählt wird und ob die Zielsetzung einen rein exploitativen Charakter hat oder aber auch explorative Absichten verfolgt werden sollen.

Bevor in Teil 1 die ausführliche Diskussion der für die internationale Ausgestaltung von Aktivitäten relevanten theoretischen Ansätze erfolgt, wird in Kap. A. I. die praktische Relevanz der hier verfolgten Zielsetzung aufgezeigt und die geografische Einschränkung der empirischen Untersuchung begründet. In Kap. A. II. wird der Beitrag der vorliegenden Arbeit zur theoretischen Diskussion der Internationalisierung von Unternehmen kurz dargestellt. In Kap. A. III. erfolgt dann die theoretische Einordnung des Themas der vorliegenden Arbeit, um in Kap. A. IV. den verwendeten allgemeinthoretischen Bezugsrahmen, der die Arbeit grundsätzlich anleiten soll, vorzustellen.

## I. Motivationale Grundlage

Insgesamt wurden in den vergangenen Jahren Auslandsaktivitäten für Unternehmen immer relevanter. So stieg bspw. der Export deutscher Unternehmen zwischen den Jahren 1990 und 2009 von \$ 473 Mrd. auf \$ 1.348 Mrd. und der Bestand an ausländischen Direktinvestitionen von \$ 152 Mrd. um fast das Zehnfache auf \$ 1.379 Mrd. an (UNCTAD 2010).<sup>1</sup>

Dabei war die Implementierung internationaler oder globaler Strategien in der Vergangenheit vornehmlich multinationalen Konzernen vorbehalten. Bedingt durch immer leistungsfähigere Infrastrukturen, Informations- und

---

<sup>1</sup> Die hier sowie im Folgenden aufgeführten Werte und Prozentzahlen sind gerundet.

Kommunikationstechnologien sowie die fortschreitende Globalisierung und insbesondere die damit verbundene Liberalisierung und Öffnung internationaler Märkte, ist es nunmehr auch kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) zunehmend möglich, international tätig zu werden (Bassen/Behnam/Gilbert 2001; Kinkel/Lay/Maloca 2004; Kinkel/Maloca/Dachs 2010; Koller/Raithel/Wagner 1998). Dieselben Trends tragen gleichzeitig dazu bei, dass mit der Internationalisierung diverse Ziele teilweise simultan verfolgt und die Ausgestaltungsmöglichkeiten sowohl in räumlicher als auch in organisationaler Hinsicht zahlreicher und komplexer werden, da ein immer größerer Anteil an Unternehmensbereichen, Aktivitäten und sogar einzelne Elemente dieser geografisch und organisatorisch getrennt voneinander an unterschiedlichen Standorten grenzübergreifend durchgeführt werden können.

So wuchs zwischen 1994 und 2004 die Anzahl an deutschen Unternehmen, die mindestens in einen Auslandsmarkt exportierten, um 20%, während die Gesamtanzahl an deutschen Unternehmen lediglich um 6% anstieg (IfM 2007, S. 40 f.). Von 2004 bis 2008 nahmen weitere 19.000 Unternehmen (netto) Exportaktivitäten auf, von denen KMU mit einem Jahresumsatz von weniger als €50 Mio. mit 90% den bei weitem größten Anteil ausmachten (IfM 2010). 2008 existierten damit insgesamt 361.000 deutsche Exportunternehmen, von denen 352.800 bzw. 98% KMU waren. Dabei stellt der Export nur einen Teil des beobachtbaren grenzübergreifenden Aktivitätenspektrums dar. Zwischen 2003 und 2007 führten bspw. auch 3% der deutschen KMU Auslandsinvestitionen durch, was ca. 100.000 Unternehmen entspricht (Reize/Lo 2008; Lo 2009, S. 4). Dabei war der Anteil von Betrieben mit 10 bis 49 Mitarbeitern fast doppelt und der größerer Mittelständler mit mehr als 50 Beschäftigten mit 14% sogar fast fünfmal so hoch.<sup>2</sup> Laut der Studie „MIND – Mittelstand in Deutschland“ (Gruner + Jahr/Deutscher Sparkassen- und Giroverband (2005), S. 20 f.; IfM 2007, S. 85 f.) hatten 2004 bereits 28% der befragten deutschen KMU grenzübergreifende Handelsbeziehungen, wobei der Anteil produzierender Unternehmen 33% und des Handels sogar 52% betrug. In der gleichen Studie gaben aber auch 36% aller befragten Unternehmen an, in Zukunft (stärker) mit ausländischen Unternehmen kooperieren zu wollen (Gruner + Jahr/Deutscher Sparkassen- und Giroverband (2005), S. 24). 17% hatten demnach vor, (stärker) im Ausland zu investieren, und jeweils 21% wollten Zweigstellen im Ausland eröffnen bzw. ihren Standort ins Ausland verlegen.

---

<sup>2</sup> Dies liegt daran, dass der bei weitem größte Teil der KMU (ca. 90% aller deutschen Unternehmen) aus Kleinstunternehmen besteht, die einem Jahresumsatz von weniger als €2 Mio. erwirtschaften und weniger als 10 Mitarbeiter beschäftigen (Reize 2007, S. 29). Dass diese Unternehmen insgesamt eine wesentlich geringere Internationalisierungsneigung zeigen, liegt auf der Hand.