

Birgit Wessely:

Management von Born Global Firms.

Initialkräfte – Erfolgsfaktoren – Managementinstrumente

Nürnberger Edition zum Internationalen Management,

hrsg. von Dirk Holtbrügge und Helmut Haussmann, Band 5

ISBN 978-3-86618-429-9, ISBN 978-3-86618-529-6 (e-book pdf),

Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2009, 257 S., € 27.80

Seit Ende der achtziger Jahre lässt sich vermehrt das Phänomen schnell internationalisierender Unternehmungen, sog. Born Global Firms (BGF), beobachten, die in ihrem Internationalisierungsverhalten deutlich von herkömmlichen Mustern abweichen, indem sie zum Zeitpunkt der Gründung oder kurz danach bereits über ressourcenintensive Auslandsengagements verfügen. Diese Dissertation verfolgt daher das Ziel zu untersuchen, welche Initialkräfte zu einer schnellen Internationalisierung führen und unter welchen Bedingungen diese erfolgreicher ist, als eine schrittweise Internationalisierung. Auf Grundlage des resource-based- und des market-based-view wird ein konzeptioneller Bezugsrahmen entwickelt, der eine anschließende empirische Untersuchung ermöglicht. Die Analyse zeigt, dass in einigen Ressourcenkategorien und Marktbedingungen deutliche Unterschiede zwischen BGFs und traditionellen Internationalisierern bestehen und dass der Erfolg einer BGF maßgeblich durch personenorientierte Koordinationsinstrumente moderiert wird.

Schlüsselwörter: Born Global Firms, Internationalisierung, Initialkräfte, Erfolgsfaktoren, Internationales Entrepreneurship

Dr. *Birgit Wessely*, geb. 1973, war bis 2006 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Internationales Management der Universität Erlangen-Nürnberg. Heute ist sie bei einem global tätigen Unternehmen der Kunststoffbranche tätig und entwickelt dort Strategien und Konzepte für die Akademie des strategischen Geschäftsfeldes Bau.

Nürnberger Edition zum Internationalen Management

herausgegeben von
Dirk Holtbrügge und Helmut Haussmann

Band 5

Birgit Wessely

Management von Born Global Firms

Initialkräfte – Erfolgsfaktoren – Managementinstrumente

Rainer Hampp Verlag

München und Mering 2010

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.

ISBN 978-3-86618-429-9 (print)

ISBN 978-3-86618-529-6 (e-book)

Nürnberger Edition zum Internationalen Management: ISSN 1864-6212

DOI 10.1688/9783866185296

1. Auflage, 2010

© 2010 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Marktplatz 5 D – 86415 Mering
www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

GELEITWORT

Lange Zeit herrschte in der internationalen Managementforschung die Vorstellung vor, dass Unternehmungen zunächst mehrere Jahre erfolgreich auf dem Heimatmarkt tätig sind, bevor sie schrittweise in ausländische Märkte expandieren. Innovationen in der Produktions-, Informations- und Kommunikationstechnologie, veränderte Marktbedingungen im Zuge der Globalisierung und weltweit tätige Kunden führen jedoch dazu, dass immer mehr neu gegründete Unternehmungen bereits zum Zeitpunkt ihrer Gründung oder kurz danach über bedeutende Auslandsaktivitäten verfügen. Diese umfassen zudem nicht nur Exporte, sondern auch anspruchsvolle Internationalisierungsformen wie Auslandsniederlassungen oder länderübergreifende Unternehmungsk Kooperationen. Beispiele dafür lassen sich nicht nur in Hochtechnologie-Branchen, sondern auch in traditionellen Industriezweigen finden.

Die Dissertation von Dr. Birgit Wessely widmet sich den aus der Beobachtung der Erfolgsgeschichten von Unternehmungen wie ebay oder Logitech ergebenden Fragen, welche Initialkräfte zum Entstehen von Born Global Firms führen und unter welchen Bedingungen eine schnelle Internationalisierung von Unternehmungen erfolgreicher als eine schrittweise Vorgehensweise ist. Auf der Grundlage des marktorientierten und der ressourcenbasierten Ansatzes werden zahlreiche Hypothesen zu diesen beiden Forschungsfragen abgeleitet und in einer großzahligen Stichprobe deutscher Unternehmungen getestet.

Die Studie verdeutlicht in beeindruckender Weise, dass Born Global Firms ein aktuelles und in hohem Maße relevantes Phänomen sind, das mit traditionellen Internationalisierungstheorien nicht adäquat erklärt werden kann. Als wichtige Erklärungsfaktoren erweisen sich insbesondere die internationale Vision der Unternehmungsgründer sowie deren internationale Netzwerke. Von hoher praktischer Relevanz ist zudem die Erkenntnis, dass eine schnelle Internationalisierung nur unter bestimmten Rahmenbedingungen zum Erfolg führt.

Die Arbeit verbindet in gelungener Weise wissenschaftliche Rigorosität mit praktischer Relevanz und dürfte für lange Zeit zum Standardwerk im Bereich der Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmungen werden.

Nürnberg, im Oktober 2009

Prof. Dr. Dirk Holtbrügge

VORWORT

Die vorliegende Arbeit wurde im März 2008 abgeschlossen und dem Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg vorgelegt.

Welche Herausforderung die Anfertigung einer Dissertation darstellt, habe ich im Verlauf meines Promotionvorhabens zu Genüge erfahren dürfen. Umso mehr gilt mein Dank all denjenigen, die mich während dieser Zeit intensiv begleitet und unterstützt haben.

An erster Stelle möchte ich meinem Doktorvater Prof. Dr. Dirk Holtbrügge danken. Sein hohes fachliches Betreuungsniveau und seine stetige Bereitschaft zum Diskurs haben mein Forschungsvorhaben extrem bereichert. Er ist seiner Rolle als Doktorvater mehr als gerecht geworden, indem er mich immer wieder auf den „rechten Weg“ geführt hat. Dieses hohe Maß an Unterstützung ist nicht immer selbstverständlich und verdient meine volle Hochachtung. Weiterhin möchte ich mich bei Herrn Prof. Dr. Kai-Ingo Voigt bedanken, der die Erstellung des Zweitgutachtens übernommen hat, sowie bei Herrn Prof. Dr. Harald Hungenberg, für seine Mitwirkung im Disputationsausschuss.

Meinen ehemaligen Kolleginnen und Kollegen des Lehrstuhls für Internationales Management Dr. David Rygl, Dr. Katrin Schillo, Katja Wiedemann, Heidi Kreppel, Tassilo Schuster und Carina Friedman danke ich für ihre Anregungen und konstruktives Feedback in zahlreichen Doktorandenkolloquien. Ich bin dankbar, dass ich die Erfahrung eines solchen Kollegiums machen durfte, das immer ein offenes Ohr für mich hatte und mir gezeigt hat, was ein wirkliches Team ausmacht.

Weiterhin gilt mein Dank Herrn Prof. Dr. Helmut Haussmann, Prof. Dr. Jonas Puck von der Wirtschaftsuniversität Wien, Dr. Markus Kittler von der University of Sterling (UK), Dr. Alexander Mohr von der University of Bradford (UK) und Herrn Prof. Dr. Stefan Eckert vom Internationalen Hochschulinstitut Zittau, die mir allesamt wichtige Impulse für meine Arbeit gegeben haben.

Besonders möchte ich mich bei den „guten Seelen“ des Lehrstuhls, Frau Marion Wehner und Frau Christina Vogel bedanken, die das Korrekturlesen des Manuskripts übernommen haben, sowie bei allen Hilfskräften, die ich während meiner Zeit am Lehrstuhl kennengelernt habe, und die mich tatkräftig unterstützt haben.

Ganz besonderer Dank geht an meine Eltern, die immer bestrebt waren, den besten Weg für mich zu finden und ohne die ich es sicherlich nicht soweit gebracht hätte. Für den stetigen Rückhalt, Ansporn, Ermutigung in Frustphasen und den Glauben an mich, danke ich meinem Mann Ralph aus vollstem Herzen. Ein Dankeschön geht

auch an meine „feline friends“ Elli und Franzi, die es immer geschafft haben, mich aufzumuntern. Was „born“ wirklich bedeutet, hat mir vor kurzem meine Tochter Lea gezeigt. Danke, dass ich diese Erfahrung machen durfte.

Nürnberg, im Sommer 2009

Birgit Wessely

INHALTSVERZEICHNIS

Seite

ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....7

TABELLENVERZEICHNIS.....9

1 PROBLEMSTELLUNG, ZIELSETZUNG UND AUFBAU 11

1.1 RELEVANZ UND ZIELSETZUNG 11

1.2 AUFBAU UND METHODIK 16

2 ABGRENZUNG DES UNTERSUCHUNGSGEGENSTANDS „BORN GLOBAL FIRMS“ 19

2.1 KRITERIEN ZUR EINORDNUNG VON BORN GLOBAL FIRMS 20

2.1.1 *Unternehmensbezogene Kriterien*..... 20

2.1.2 *Tiefe der Internationalisierung*..... 22

2.1.3 *Distanz der Internationalisierung*..... 23

2.1.4 *Diversität der Internationalisierung* 24

2.1.5 *Geschwindigkeit der Internationalisierung*..... 24

2.1.6 *Verdichtung zu einer neuen Definition von Born Global Firms* 26

2.2 RELEVANZ VON BORN GLOBAL FIRMS IN VERSCHIEDENEN BRANCHEN 26

2.2.1 *Nationale Branchen* 27

2.2.2 *Multinationale Branchen* 27

2.2.3 *Blockiert globale Branchen* 28

2.2.4 *Rein globale Branchen*..... 28

2.2.5 *Neue Märkte mit branchenübergreifender Struktur*..... 28

3 BORN GLOBAL FIRMS ALS UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND UNTERSCHIEDLICHER FORSCHUNGSDISZIPLINEN..... 30

3.1 BORN GLOBAL FIRMS IN DER ENTREPRENEURSHIPFORSCHUNG 30

3.2 BORN GLOBAL FIRMS IN DER INTERNATIONALEN MANAGEMENTFORSCHUNG..... 34

3.2.1 *Exportstrategien von Born Global Firms* 34

3.2.2 *Initialkräfte von Born Global Firms* 43

3.2.3 *Erfolgsfaktoren von Born Global Firms* 50

4 KONZEPTIONALISIERUNG DER UNTERSUCHUNG UND ABLEITUNG DER FORSCHUNGSHYPOTHESEN 53

4.1 ENTWICKLUNG EINES KONZEPTIONELLEN BEZUGSRAHMENS 53

4.2 INITIALKRÄFTE VON BORN GLOBAL FIRMS 57

4.3 ERFOLGSFAKTOREN VON BORN GLOBAL FIRMS..... 63

5 UNTERSUCHUNGSMETHODIK..... 69

5.1 ERMITTLUNG DES UNTERSUCHUNGSSAMPLES 69

5.2 DATENERHEBUNG 69

5.3 RÜCKLAUF 71

5.4 DATENAUFBEREITUNG 72

5.5 DEMOGRAPHISCHE MERKMALE DER UNTERSUCHTEN UNTERNEHMUNGEN: ALTER, GRÖÖE UND BRANCHE .. 74

| | | |
|----------|---|------------|
| 6 | INITIALKRÄFTE VON BORN GLOBAL FIRMS | 78 |
| 6.1 | MARKTBEDINGUNGEN VON BORN GLOBAL FIRMS | 78 |
| 6.1.1 | <i>Marktbedingungen in Deutschland.....</i> | 78 |
| 6.1.2 | <i>Bedingungen im Land der ersten Auslandsgesellschaft.....</i> | 82 |
| 6.1.3 | <i>Branchenbedingungen</i> | 86 |
| 6.1.4 | <i>Zusammenfassung.....</i> | 89 |
| 6.2 | RESSOURCENAUSSTATTUNG VON BORN GLOBAL FIRMS | 91 |
| 6.2.1 | <i>Organisationale Ressourcen.....</i> | 91 |
| 6.2.2 | <i>Soziale Ressourcen</i> | 91 |
| 6.2.3 | <i>Personelle Ressourcen.....</i> | 95 |
| 6.2.4 | <i>Physische Ressourcen.....</i> | 112 |
| 6.2.5 | <i>Technologische Ressourcen.....</i> | 118 |
| 6.2.6 | <i>Finanzielle Ressourcen.....</i> | 120 |
| 6.2.7 | <i>Zusammenfassung.....</i> | 123 |
| 6.3 | MULTIVARIATE ANALYSE | 127 |
| 7 | ERFOLGSFAKTOREN VON BORN GLOBAL FIRMS | 145 |
| 7.1 | INTERNATIONALISIERUNGSERFOLG | 145 |
| 7.2 | MARKTBEDINGUNGEN VON BORN GLOBAL FIRMS | 154 |
| 7.3 | RESSOURCENAUSSTATTUNG VON BORN GLOBAL FIRMS | 157 |
| 7.3.1 | <i>Organisationale Ressourcen.....</i> | 157 |
| 7.3.2 | <i>Soziale Ressourcen</i> | 158 |
| 7.3.3 | <i>Personelle Ressourcen.....</i> | 159 |
| 7.3.4 | <i>Physische Ressourcen.....</i> | 162 |
| 7.3.5 | <i>Technologische Ressourcen.....</i> | 162 |
| 7.3.6 | <i>Finanzielle Ressourcen.....</i> | 163 |
| 7.4 | MANAGEMENTINSTRUMENTE VON BORN GLOBAL FIRMS | 164 |
| 7.4.1 | <i>Instrumente des Personalmanagement</i> | 165 |
| 7.4.2 | <i>Koordinationsinstrumente.....</i> | 171 |
| 7.4.3 | <i>Autonomie der Auslandsgesellschaften.....</i> | 193 |
| 7.5 | MULTIVARIATE ANALYSE | 200 |
| 7.5.1 | <i>Erfolgsfaktoren von Born Global Firms.....</i> | 200 |
| 7.5.2 | <i>Managementinstrumente von Born Global Firms.....</i> | 203 |
| 8 | ZUSAMMENFASSUNG UND IMPLIKATIONEN FÜR UNTERNEHMUNGSPRAXIS UND FORSCHUNG..... | 213 |
| 8.1 | ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE | 213 |
| 8.2 | IMPLIKATIONEN FÜR DIE FORSCHUNG | 216 |
| 8.3 | IMPLIKATIONEN FÜR DIE UNTERNEHMUNGSPRAXIS | 217 |
| | LITERATURVERZEICHNIS..... | 219 |
| | ANHANG | 239 |

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Seite

ABB. 1: DER UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND „BORN GLOBAL FIRM“ (QUELLE: MCGAUGHEY 2006, S. 462) 13

ABB. 2: ÜBERBLICK ÜBER AUFBAU UND METHODIK DER ARBEIT 17

ABB. 3: KLASSIFIKATION DER INITIALKRÄFTE UND ERFOLGSFAKTOREN DER SCHNELLEN INTERNATIONALISIERUNG
NACH MARKTORIENTIERTEN UND RESSOURCENBASIERTEN FAKTOREN 55

ABB. 4: BEZUGSRAHMEN DER INITIALKRÄFTE UND ERFOLGSFAKTOREN VON BORN GLOBAL FIRMS 57

ABB. 5: ALTERSVERTEILUNG DES UNTERSUCHUNGSSAMPLES (N = 125) 74

ABB. 6: GRÖßENVERTEILUNG DES UNTERSUCHUNGSSAMPLES (N = 125) 75

ABB. 7: EMPFUNDENE MARKTSÄTTIGUNG IN DEUTSCHLAND (N = 92) 79

ABB. 8: EMPFUNDENER WETTBEWERBSDRUCK IN DEUTSCHLAND (N = 91) 80

ABB. 9: ANZAHL DER HAUPTKONKURRENTEN IN DEUTSCHLAND (N = 91) 81

ABB. 10: UMFANG DER STAATLICHEN PROTEKTION IN DEUTSCHLAND (N = 92) 82

ABB. 11: EMPFUNDENE MARKTSÄTTIGUNG IM LAND DER ERSTEN AUSLANDSGESELLSCHAFT (N = 92) 83

ABB. 12: EMPFUNDENES MARKTWACHSTUM IM LAND DER ERSTEN AUSLANDSGESELLSCHAFT (N = 92) 84

ABB. 13: EMPFUNDENE BEDEUTUNG DER KUNDEN IM LAND DER ERSTEN AUSLANDSGESELLSCHAFT (N = 92) 85

ABB. 14: EMPFUNDENES INVESTITIONSRIKIMO IM LAND DER ERSTEN AUSLANDSGESELLSCHAFT (N = 92) 86

ABB. 15: EINSCHÄTZUNG DER TECHNOLOGIE-/WISSENSINTENSITÄT DER EIGENEN BRANCHE (N = 88) 87

ABB. 16: EINSCHÄTZUNG DES PRODUKTLEBENSZYKLUS DES HAUPTPRODUKTES (N = 90) 88

ABB. 17: BEDEUTUNG DER WELTWEITEN PRÄSENZ (N = 88) 89

ABB. 18: BEDEUTUNG VON STRATEGISCHEN PARTNERSCHAFTEN (N = 90) 92

ABB. 19: BEDEUTUNG VON PERSÖNLICHEN KONTAKTEN (N = 90) 93

ABB. 20: BEDEUTUNG VON BERATUNG BZW. UNTERSTÜTZUNG DURCH REGIERUNGSSTELLEN FÜR DIE ERRICHTUNG
DER ERSTEN AUSLANDSGESELLSCHAFT (N = 90) 94

ABB. 21: BEDEUTUNG VON BERATUNG BZW. UNTERSTÜTZUNG DURCH BERATUNGSUNTERNEHMUNGEN FÜR DIE
ERRICHTUNG DER ERSTEN AUSLANDSGESELLSCHAFT (N = 90) 95

ABB. 22: BEREITS ABSOLVIERTES AUSLANDSSTUDIUM DES GRÜNDER BZW. GRÜNDUNGSTEAMS (N = 116) 96

ABB. 23: PRÄGUNG DURCH EIN AUSLANDSSTUDIUM DES GRÜNDERS BZW. GRÜNDUNGSTEAMS (N = 27) 97

ABB. 24: BEREITS ABSOLVIERTER AUSLANDSEINSATZ DES GRÜNDERS BZW. GRÜNDUNGSTEAMS (N = 113) 98

ABB. 25: PRÄGUNG DURCH EINEN AUSLANDSEINSATZ DES GRÜNDERS BZW. GRÜNDUNGSTEAMS (N = 57) 99

ABB. 26: BISHERIGE TÄTIGKEIT IM EXPORTBEREICH DES GRÜNDERS BZW. GRÜNDUNGSTEAMS (N = 116) 100

ABB. 27: PRÄGUNG DURCH DIE BISHERIGE EXPORTTÄTIGKEIT DES GRÜNDERS BZW. GRÜNDUNGSTEAMS (N = 116) ... 101

ABB. 28: GÜTE DER FREMDSPRACHENKENNTNISSE DES GRÜNDERS BZW. GRÜNDUNGSTEAMS (N = 125) 102

ABB. 29: WUNSCH DES GRÜNDERS BZW. GRÜNDUNGSTEAMS, EINE INTERNATIONALE MENTALITÄT AUFZUBAUEN
(N = 92) 103

ABB. 30: BEDEUTUNG DER INTERNATIONALISIERUNG IM LEITBILD DER UNTERNEHMUNGEN (N = 94) 104

ABB. 31: ALTERSVERTEILUNG DER UNTERNEHMUNGSRÜNDER BZW. GRÜNDUNGSTEAMMITGLIEDER (N = 125) 105

ABB. 32: ABSTAMMUNG DER UNTERNEHMUNGSRÜNDER BZW. GRÜNDUNGSTEAMMITGLIEDER AUS EINER
UNTERNEHMERFAMILIE (N = 116) 106

ABB. 33: PRÄGUNG DURCH DIE UNTERNEHMERFAMILIE DES GRÜNDERS BZW. VON GRÜNDUNGSTEAMMIT-
GLIEDERN (N = 44) 107

ABB. 34: INTERNATIONALER FAMILIENHINTERGRUND DES GRÜNDERS BZW. DER GRÜNDUNGSTEAMMIT-
GLIEDERN (N = 115) 108

ABB. 35: PRÄGUNG DURCH EINEN INTERNATIONALEN FAMILIENHINTERGRUND DES GRÜNDERS BZW. DER
GRÜNDUNGSTEAMMITGLIEDER (N = 28) 109

ABB. 36: BRANCHENKENNTNISSE DES GRÜNDERS BZW. GRÜNDUNGSTEAMS (N = 121) 110

ABB. 37: PRÄGUNG DURCH BRANCHENKENNTNISSE DES GRÜNDERS BZW. GRÜNDUNGSTEAMS (N = 108) 111

ABB. 38: RISIKONEIGUNG DES GRÜNDERS BZW. GRÜNDUNGSTEAMS (N = 125) 112

ABB. 39: BREITE DER PRODUKTPALETTE (N = 125) 113

ABB. 40: ANZAHL DER GESCHÄFTSBEREICHE DER TEILNEHMENDEN UNTERNEHMUNGEN (N = 125) 114

ABB. 41: ÜBERLEGENHEIT DER EIGENEN PRODUKTE (N = 124) 115

ABB. 42: INNOVATIONSGEHALT DER EIGENEN PRODUKTE (N = 125) 116

ABB. 43: HIGH-TECH-CHARAKTER DER EIGENEN PRODUKTE (N = 125) 117

ABB. 44: WELTWEITE STANDARDISIERUNG DER EIGENEN PRODUKTE (N = 124) 118

ABB. 45: FUÉ-AUFWAND DER UNTERNEHMUNGEN (N = 123) 119

| | | |
|----------|--|-----|
| ABB. 46: | INNOVATIONSRATE DER UNTERNEHMUNGEN (N = 123)..... | 120 |
| ABB. 47: | BEDEUTUNG DER KAPITALAUFNAHME BEI BANKEN, VC-UNTERNEHMUNGEN BZW. BUSINESS ANGELS (N = 90) | 121 |
| ABB. 48: | BEDEUTUNG DER FINANZIELLEN FÖRDERUNG DURCH BUND, LÄNDER UND GEMEINDEN (N = 90) | 122 |
| ABB. 49: | BEDEUTUNG DER MÖGLICHKEIT DER ERHÖHUNG DES EIGENKAPITALS DURCH DIE AUFNAHME ZUSÄTZ- LICHE GESELLSCHAFTER (N = 90) | 123 |
| ABB. 50: | ZUFRIEDENHEIT MIT DER ENTWICKLUNG DER MITARBEITERANZAHL IN DEN AUSLANDSGESELLSCHAFTEN (N = 86) | 146 |
| ABB. 51: | ZUFRIEDENHEIT MIT DER UMSATZENTWICKLUNG IN DEN AUSLANDSGESELLSCHAFTEN (N = 85)..... | 147 |
| ABB. 52: | ZUFRIEDENHEIT MIT DER GEWINNENTWICKLUNG IN DEN AUSLANDSGESELLSCHAFTEN (N = 85)..... | 148 |
| ABB. 53: | ZUFRIEDENHEIT MIT DEM KNOW-HOW-ZUFLUSS IN DEN AUSLANDSGESELLSCHAFTEN (N = 85) | 149 |
| ABB. 54: | GRAD DER UMSETZUNG DER INTERNATIONALISIERUNGSSTRATEGIE (N = 86) | 150 |
| ABB. 55: | BEURTEILUNG DER GESCHWINDIGKEIT DER INTERNATIONALISIERUNG (N = 86) | 151 |
| ABB. 56: | EMPFEHLUNG DER EIGENEN VORGEHENSWEISE BEI DER INTERNATIONALISIERUNG FÜR ANDERE UNTER- NEHMUNGEN (N = 86) | 152 |
| ABB. 57: | ORIENTIERUNG DER AUFGABENINHALTE AN DEN FÄHIGKEITEN UND INTERESSEN DER MITARBEITER (N = 125) | 166 |
| ABB. 58: | ERWARTUNG, DASS ARBEITSAUFGABEN VON DEN MITARBEITERN WEITGEHEND SELBSTÄNDIG ENT- WICKELT WERDEN (N = 124) | 167 |
| ABB. 59: | SUCHE NACH „HIGH POTENTIALS“ ANSTATT „RIGHT POTENTIALS“ (N = 125) | 168 |
| ABB. 60: | BEDEUTUNG VON STELLENBESCHREIBUNGEN MIT EINEM AUFGABENBEZOGENEN ANFORDERUNGSPROFIL (N = 124) | 169 |
| ABB. 61: | BEREITSCHAFT, EINE STELLE FÜR EINEN INTERESSANTEN KANDIDATEN EINZURICHTEN (N = 124) | 170 |
| ABB. 62: | MITBESTIMMUNG DER UNTERNEHMUNGSSTRATEGIE DURCH DIE MITARBEITER (N = 125)..... | 171 |
| ABB. 63: | BEDEUTUNG VON PLANUNG (N = 125)..... | 173 |
| ABB. 64: | BEDEUTUNG VON REGELN, HANDLUNGSABLÄUFEN UND VERFAHRENSRICHTLINIEN (N = 124) | 174 |
| ABB. 65: | BEDEUTUNG VON STANDARDISIERUNG (N = 124)..... | 175 |
| ABB. 66: | BEDEUTUNG VON TRANSFER- UND VERRECHNUNGSPREISEN (N = 125)..... | 176 |
| ABB. 67: | BEDEUTUNG EINER EINHEITLICHEN UNTERNEHMUNGSKULTUR (N = 125)..... | 177 |
| ABB. 68: | BEDEUTUNG VON GEMEINSAMEN NORMEN UND WERTEN (N = 124) | 178 |
| ABB. 69: | BEDEUTUNG VON JOB ROTATION (N = 125)..... | 179 |
| ABB. 70: | BEDEUTUNG VON ENTLOHNUNGS- UND ANREIZSYSTEMEN (N = 125) | 180 |
| ABB. 71: | BEDEUTUNG VON PERSONALENTWICKLUNGSPROGRAMMEN (N = 124) | 181 |
| ABB. 72: | BEDEUTUNG VON PERSÖNLICHEN BESUCHEN VON FÜHRUNGSKRÄFTEN IN DEN AUSLANDSGESELL- SCHAFTEN (N = 87) | 182 |
| ABB. 73: | HÄUFIGKEIT VON PERSÖNLICHEN BESUCHEN VON FÜHRUNGSKRÄFTEN IN DEN AUSLANDSGESELL- SCHAFTEN (N = 87) | 183 |
| ABB. 74: | BEDEUTUNG VON ENTSENDUNGEN VON FÜHRUNGSKRÄFTEN AUS DEM STAMMHAUS IN DIE AUSLANDS- GESELLSCHAFTEN (N = 87) | 184 |
| ABB. 75: | HÄUFIGKEIT VON ENTSENDUNGEN VON FÜHRUNGSKRÄFTEN AUS DEM STAMMHAUS IN DIE AUSLANDS- GESELLSCHAFTEN (N = 87) | 185 |
| ABB. 76: | BEDEUTUNG VON ENTSENDUNGEN VON FÜHRUNGSKRÄFTEN VON EINER AUSLANDSGESELLSCHAFT IN EINE ANDERE (N = 85)..... | 186 |
| ABB. 77: | HÄUFIGKEIT VON ENTSENDUNGEN VON FÜHRUNGSKRÄFTEN VON EINER AUSLANDSGESELLSCHAFT IN EINE ANDERE (N = 84)..... | 187 |
| ABB. 78: | BEDEUTUNG DES ELEKTRONISCHEN INFORMATIONSAUSTAUSCHS ZWISCHEN DEM STAMMHAUS UND DEN AUSLANDSGESELLSCHAFTEN (N = 87) | 188 |
| ABB. 79: | HÄUFIGKEIT VON ELEKTRONISCHEN INFORMATIONSAUSTAUSCHS ZWISCHEN DEM STAMMHAUS UND DEN AUSLANDSGESELLSCHAFTEN (N = 87) | 189 |
| ABB. 80: | BEDEUTUNG DES PERSÖNLICHEN INFORMATIONSAUSTAUSCHS ZWISCHEN DEM STAMMHAUS UND DEN AUSLANDSGESELLSCHAFTEN (N = 87) | 190 |
| ABB. 81: | HÄUFIGKEIT DES PERSÖNLICHEN INFORMATIONSAUSTAUSCHS ZWISCHEN DEM STAMMHAUS UND DEN AUSLANDSGESELLSCHAFTEN (N = 86)..... | 191 |
| ABB. 82: | BEDEUTUNG VON GLOBALEN TEAMS (N = 86) | 192 |
| ABB. 83: | ENTSCHEIDUNGSFREIHEIT DER AUSLANDSGESELLSCHAFTEN HINSICHTLICH REGIONEN (N = 87)..... | 194 |
| ABB. 84: | ENTSCHEIDUNGSFREIHEIT DER AUSLANDSGESELLSCHAFTEN HINSICHTLICH FUNKTIONEN (N = 87) | 195 |
| ABB. 85: | ENTSCHEIDUNGSFREIHEIT DER AUSLANDSGESELLSCHAFTEN HINSICHTLICH PRODUKTEN (N = 87)..... | 196 |
| ABB. 86: | HÄUFIGKEIT, MIT DER DIE AUSLANDSGESELLSCHAFTEN AN IHR STAMMHAUS BERICHTEN (N = 87)..... | 197 |

TABELLENVERZEICHNIS

Seite

TAB. 1: MERKMALE VON BORN GLOBAL FIRMS 26

TAB. 2: CHRONOLOGISCHER ÜBERBLICK ÜBER DEN STAND DER EMPIRISCHEN FORSCHUNG ZU BORN GLOBAL FIRMS IN DER ENTREPRENEURSHIPFORSCHUNG 33

TAB. 3: CHRONOLOGISCHER ÜBERBLICK ÜBER DEN EMPIRISCHEN STAND DER FORSCHUNG ZU EXPORT-STRATEGIEN VON BORN GLOBAL FIRMS 42

TAB. 4: CHRONOLOGISCHER ÜBERBLICK ÜBER DEN STAND DER EMPIRISCHEN FORSCHUNG ZU DEN INITIALKRÄFTEN EINER SCHNELLEN INTERNATIONALISIERUNG 47

TAB. 5: CHRONOLOGISCHER ÜBERBLICK ÜBER DEN STAND DER EMPIRISCHEN FORSCHUNG ZU DEN INITIALKRÄFTEN EINER SCHNELLEN INTERNATIONALISIERUNG (FORTSETZUNG) 48

TAB. 6: CHRONOLOGISCHER ÜBERBLICK ÜBER DEN STAND DER EMPIRISCHEN FORSCHUNG ZU DEN INITIALKRÄFTEN EINER SCHNELLEN INTERNATIONALISIERUNG (FORTSETZUNG) 49

TAB. 7: CHRONOLOGISCHER ÜBERBLICK ÜBER DEN STAND DER EMPIRISCHEN FORSCHUNG ZUM ZUSAMMENHANG ZWISCHEN SCHNELLER INTERNATIONALISIERUNG UND UNTERNEHMUNGSERFOLG 51

TAB. 8: VERGLEICH VON GRUNDGESAMTHEIT UND UNTERSUCHUNGSSAMPLE 72

TAB. 9: BRANCHENVERTEILUNG DES UNTERSUCHUNGSSAMPLES (N = 119) 76

TAB. 10: ZUSAMMENFASSUNG DER HYPOTHESEN ZUM EINFLUSS DER MARKTBEDINGUNGEN AUF DAS ENTSTEHEN VON BORN GLOBAL FIRMS 90

TAB. 11: ZUSAMMENFASSUNG DER HYPOTHESEN ZUM EINFLUSS DER RESSOURCENAUSSTATTUNG AUF DAS ENTSTEHEN VON BORN GLOBAL FIRMS 125

TAB. 12: ZUSAMMENFASSUNG DER HYPOTHESEN ZUM EINFLUSS DER RESSOURCENAUSSTATTUNG AUF DAS ENTSTEHEN VON BORN GLOBAL FIRMS (FORTSETZUNG) 126

TAB. 13: KORRELATIONSMATRIX DER BEDINGUNGEN IM HEIMATLAND (DEUTSCHLAND) 127

TAB. 14: ROTIERTE KOMONENTENMATRIX DER BEDINGUNGEN IM HEIMATLAND (DEUTSCHLAND) 128

TAB. 15: KORRELATIONSMATRIX DER BEDINGUNGEN IM LAND DER ERSTEN AUSLANDSGESELLSCHAFT 128

TAB. 16: ROTIERTE KOMONENTENMATRIX DER BEDINGUNGEN IM LAND DER ERSTEN AUSLANDSGESELLSCHAFT ... 129

TAB. 17: KORRELATIONSMATRIX DER BRANCHENBEDINGUNGEN 129

TAB. 18: KOMONENTENMATRIX DER BRANCHENBEDINGUNGEN 130

TAB. 19: KORRELATIONSMATRIX DER ORGANISATIONALEN RESSOURCEN 130

TAB. 20: KORRELATIONSMATRIX DER SOZIALEN RESSOURCEN 131

TAB. 21: ROTIERTE KOMONENTENMATRIX DER SOZIALEN RESSOURCEN 131

TAB. 22: KORRELATIONSMATRIX DER PERSONELLEN RESSOURCEN 132

TAB. 23: ROTIERTE KOMONENTENMATRIX DER PERSONELLEN RESSOURCEN 133

TAB. 24: KORRELATIONSMATRIX DER PHYSISCHEN RESSOURCEN 134

TAB. 25: ROTIERTE KOMONENTENMATRIX DER PHYSISCHEN RESSOURCEN 135

TAB. 26: KORRELATIONSMATRIX DER TECHNOLOGISCHEN RESSOURCEN 135

TAB. 27: KOMONENTENMATRIX DER TECHNOLOGISCHEN RESSOURCEN 135

TAB. 28: KORRELATIONSMATRIX DER FINANZIELLEN RESSOURCEN 136

TAB. 29: KOMONENTENMATRIX DER FINANZIELLEN RESSOURCEN 136

TAB. 30: KORRELATIONSMATRIX DER INITIALKRÄFTE 138

TAB. 31: AUSREIßERDIAGNOSE DER LOGISTISCHEN REGRESSION (FALLWEISE LISTE MIT STUDENTISIERTEN RESIDUEN > 2,000) 139

TAB. 32: KLASSIFIZIERUNGSTABELLE DER LOGISTISCHEN REGRESSION 140

TAB. 33: PRÜFUNG DER EINZELNEN UNABHÄNGIGEN VARIABLEN IN DER LOGISTISCHEN REGRESSION 141

TAB. 34: VERGLEICH VON KRITERIEN DES INTERNATIONALISIERUNGSERFOLGES ZWISCHEN BORN GLOBAL FIRMS UND TRADITIONELLEN INTERNATIONALISIERERN 153

TAB. 35: KORRELATIONSMATRIX DER KRITERIEN DES INTERNATIONALISIERUNGSERFOLGES VON BORN GLOBAL FIRMS 154

TAB. 36: ANOVA ZUM ZUSAMMENHANG ZWISCHEN DEN MARKTCHANCEN IM GASTLAND UND DEM INTERNATIONALISIERUNGSERFOLG VON BORN GLOBAL FIRMS 155

TAB. 37: ANOVA ZUM ZUSAMMENHANG ZWISCHEN DEM INVESTITONSRISIKO IM GASTLAND UND DEM INTERNATIONALISIERUNGSERFOLG VON BORN GLOBAL FIRMS 156

TAB. 38: ANOVA ZUM ZUSAMMENHANG ZWISCHEN DEN ORGANISATIONALEN RESSOURCEN UND DEM INTERNATIONALISIERUNGSERFOLG VON BORN GLOBAL FIRMS 157

TABELLENVERZEICHNIS

| | | |
|----------|---|-----|
| TAB. 39: | ANOVA ZUM ZUSAMMENHANG ZWISCHEN DEN SOZIALEN RESSOURCEN UND DEM INTERNATIONALISIERUNGSERFOLG VON BORN GLOBAL FIRMS | 158 |
| TAB. 40: | ANOVA ZUM ZUSAMMENHANG ZWISCHEN DEN PERSONELLEN RESSOURCEN UND DEM INTERNATIONALISIERUNGSERFOLG VON BORN GLOBAL FIRMS | 160 |
| TAB. 41: | ANOVA ZUM ZUSAMMENHANG ZWISCHEN DEN PHYSISCHEN RESSOURCEN UND DEM INTERNATIONALISIERUNGSERFOLG VON BORN GLOBAL FIRMS | 162 |
| TAB. 42: | ANOVA ZUM ZUSAMMENHANG ZWISCHEN DEN TECHNOLOGISCHEN RESSOURCEN UND DEM INTERNATIONALISIERUNGSERFOLG VON BORN GLOBAL FIRMS | 163 |
| TAB. 43: | ANOVA ZUM ZUSAMMENHANG ZWISCHEN DEN FINANZIELLEN RESSOURCEN UND DEM INTERNATIONALISIERUNGSERFOLG VON BORN GLOBAL FIRMS | 164 |
| TAB. 44: | ANOVA ZUM EINSATZ VON KOORDINATIONS- UND PERSONALMANAGEMENTINSTRUMENTEN IN BORN GLOBAL FIRMS UND TRADITIONELLEN INTERNATIONALISIERERN..... | 198 |
| TAB. 45: | ANOVA ZUM EINSATZ VON KOORDINATIONS- UND PERSONALMANAGEMENTINSTRUMENTEN IN BORN GLOBAL FIRMS UND TRADITIONELLEN INTERNATIONALISIERERN (FORTSETZUNG) | 199 |
| TAB. 46: | DISKRIMINANZANALYSE ZUM EINSATZ VON KOORDINATIONS- UND PERSONALMANAGEMENTINSTRUMENTEN IN BORN GLOBAL FIRMS UND TRADITIONELLEN INTERNATIONALISIERERN | 199 |
| TAB. 47: | KORRELATIONSMATRIX DER ERFOLGSFAKTOREN (19 VARIABLEN) | 201 |
| TAB. 48: | KORRELATIONSMATRIX DER ERFOLGSFAKTOREN (7 VARIABLEN) | 202 |
| TAB. 49: | LINEARE REGRESSION DER ERFOLGSFAKTOREN. | 203 |
| TAB. 50: | KORRELATIONSMATRIX DER PERSONALMANAGEMENTINSTRUMENTE..... | 204 |
| TAB. 51: | ROTIERTE KOMponentENMATRIX DER PERSONALMANAGEMENTINSTRUMENTE | 204 |
| TAB. 52: | KORRELATIONSMATRIX DER TECHNOKRATISCHEN KOORDINATIONSINSTRUMENTE..... | 205 |
| TAB. 53: | KOMponentENMATRIX DER TECHNOKRATISCHEN KOORDINATIONSINSTRUMENTE | 205 |
| TAB. 54: | KORRELATIONSMATRIX DER PERSONENORIENTIERTEN KOORDINATIONSINSTRUMENTE | 206 |
| TAB. 55: | ROTIERTE KOMponentENMATRIX DER PERSONENORIENTIERTEN KOORDINATIONSINSTRUMENTE | 207 |
| TAB. 56: | KORRELATIONSMATRIX DES AUTONOMIENIVEAUS DER AUSLANDSGESELLSCHAFTEN..... | 208 |
| TAB. 57: | KOMponentENMATRIX DES AUTONOMIENIVEAUS DER AUSLANDSGESELLSCHAFTEN | 208 |
| TAB. 58: | KORRELATIONSMATRIX DER UNABHÄNGIGEN VARIABLE UND DER MODERATORVARIABLEN | 210 |
| TAB. 59: | LINEARE MULTIPLE REGRESSION DER MODERATOREFFEKTE | 211 |

1 Problemstellung, Zielsetzung und Aufbau

1.1 Relevanz und Zielsetzung

Durch die Globalisierung der Wirtschaft haben sich die Rahmenbedingungen für die internationale Geschäftstätigkeit erheblich geändert. So profitieren seit geraumer Zeit vermehrt auch kleine und mittlere Unternehmungen von der Deregulierung der Kapital- und Gütermärkte, der außenwirtschaftlichen Öffnung vieler Staaten, der Liberalisierung des Welthandels, dem technischen Fortschritt in der Produktions-, Informations- und Kommunikationstechnologie sowie sinkenden Transportkosten und der damit verbunden weltweiten Mobilität von Gütern und Personen (vgl. UNCTAD 1993; OECD 1997; Eden 2002; Kuemmerle 2005a, 2005b, 2005c; Welge/Holtbrügge 2006). Einen wesentlichen Beitrag dazu hat auch die Entwicklung des Internets und dessen Anwendungsmöglichkeiten geleistet (vgl. Porter 2001; Leamer/Storper 2001; Petersen/Welch/Liesch 2002; Petersen/Welch 2003).

Diese Entwicklungen begünstigen seit Beginn der neunziger Jahre unter anderem einen stetigen Anstieg an Unternehmungsneugründungen (vgl. Pleitner 2001). Diese sogenannten Start-up-Unternehmungen engagieren sich vielfach in neuen Branchen, wie z. B. Informations- und Kommunikationstechnologie, Internettechnologie oder Medizintechnik, und prägten so den Begriff der „New Economy“ (vgl. Schweickhardt 2001). Besonders der oder die Gründer dieser jungen Unternehmungen gelangten oft in den Fokus der Berichterstattung, vor allem dann, wenn die Innovation dieser Unternehmung auf eine „Erfolgsstory“ hoffen ließ (vgl. Schmalholz 2000). Aber auch Unternehmungsgründungen, die weniger auf einer Produktinnovation basierten, sondern auf der Tatsache, dass sich Unternehmer aus einer „Bauchentscheidung“ heraus an eine neue Geschäftsidee heranwagten, erfuhren große Aufmerksamkeit. So wurde z. B. im Zeitraum von über einem Jahr in der Wirtschaftspresse regelmäßig über ein Start-up in Form eines Gründertagebuchs berichtet, dessen Gründer – drei ehemalige Unternehmungsberater – sich auf den Import brasilianischer Gourmetspessobohnen spezialisiert hatten (vgl. Grose-Halbuer 2005a; 2005b; Mai 2006).

Insgesamt führte dies dazu, dass junge Unternehmungen im Bereich der Wissenschaft zunehmend in den Forschungsmittelpunkt rücken und diesen mit einer eigenen Forschungsrichtung, der Entrepreneurshipforschung, entscheidend beeinflussen. So entstanden weltweit an Universitäten zahlreiche neue Lehrstühle, Studiengänge, Forschungszentren und wissenschaftliche Publikationen, die sich ausschließlich der Gründung von Unternehmungen widmen (vgl. Hisrich 2006).

Umso bemerkenswerter ist die Tatsache, dass sich gleichzeitig – bedingt durch die generell große Aufmerksamkeit – junge Unternehmungen beobachten lassen, die sich vermehrt mit dem Thema „Internationalisierung“ auseinandersetzen. Da grenzüber-

schreitende Unternehmungstätigkeit nicht mehr allein großen Konzernen vorbehalten ist, ergibt sich zunehmend ein neuer Forschungsfokus innerhalb der Internationalen Managementforschung sowie der Internationalen Entrepreneurshipforschung.

Typischerweise versucht eine Unternehmung zunächst, sich auf dem Heimatmarkt zu etablieren, bevor Engagements im Ausland eingegangen werden. Jedoch lassen sich seit einiger Zeit Unternehmungen beobachten, die bereits zum Zeitpunkt ihrer Gründung oder kurz danach den ersten Schritt ins Ausland wagen. Zudem erfolgen deren Internationalisierungsschritte oft in kurzen Abständen aufeinander oder werden in verschiedenen Ländern gleichzeitig durchgeführt. Aufgrund der begrenzten Ressourcen von jungen Unternehmungen wird diesen aber vielfach empfohlen, von gleichzeitigen oder kurz aufeinander folgenden Internationalisierungsschritten abzusehen (vgl. Eden 2002). Weiterhin verfügen diese Unternehmungen oft über bedeutende Auslandsaktivitäten. Diese umfassen nicht nur Exporte, sondern auch anspruchsvollere Internationalisierungsformen wie z. B. Auslandsniederlassungen oder länderübergreifende Unternehmungskooperationen.

Ein Beispiel für eine solche schnelle Internationalisierung ist die 1995 in Kalifornien gegründete Unternehmung ebay, die inzwischen die weltweit größte Auktionsplattform für den Handel im Internet bereitstellt. Die ersten Internationalisierungsschritte erfolgten 1998 nach Großbritannien und Kanada mit Hilfe eines an die dortigen Kunden angepassten Internetauftritts. 1999 ging ebay eine strategische Partnerschaft in Australien ein und expandierte durch Akquisition nach Deutschland. Im folgenden Jahr erfolgten Markteintritte in Frankreich und Japan sowie 2001 in Korea und Taiwan (vgl. Mahnke/Venzin 2003, S. 124 ff.). Im Jahr 2007, d. h. zwölf Jahre nach ihrer Gründung, ist die Unternehmung in 38 Ländern präsent und erwirtschaftete nahezu 50% ihres Umsatzes von 7,7 Mrd. US-\$ im Ausland. Weltweit beschäftigt ebay über 13.000 Mitarbeiter (vgl. Cohen 2002; ebay 2006, 2008).

Ein weiteres Beispiel für eine schnelle Internationalisierung ist die Unternehmung Logitech, die Eingabegeräte im Bereich der PC-Peripherie produziert. Die 1981 in der Schweiz gegründete Unternehmung verlagerte bereits ein Jahr später ihren Sitz ins Silicon Valley und errichtete 1986 und 1988 Produktionsstätten in Taiwan und Irland (vgl. Alahuhta 1990). Gegenwärtig verfügt Logitech über 100%ige Tochtergesellschaften in den USA, Taiwan, China, Japan und der Schweiz sowie Vertriebsgesellschaften und Verkaufsbüros in den USA, Europa und Asien. Im Jahr 2007 erwirtschaftete die Unternehmung mit über 7.400 Mitarbeitern einen Umsatz von 2,1 Mrd. US-\$, davon 50% in Europa, 35% in Nordamerika und 15% in Asien (vgl. Logitech 2007).

Das durch diese beiden Beispiele exemplarisch aufgezeigte Phänomen schnell internationalisierender Unternehmungen wird in der Literatur zumeist als „Born Global“ oder „Born Global Firm“ (BGF) bezeichnet (vgl. Abbildung 1).



Abb. 1: Der Untersuchungsgegenstand „Born Global Firm“ (Quelle: McGaughey 2006, S. 462)

Durch die kurz skizzierten Beispiele wird deutlich, dass traditionelle Muster der Internationalisierung, wie sie etwa von Johanson/Vahlne (1977, 1990) in ihrer Lerntheorie der Internationalisierung proklamiert werden, zunehmend in Frage gestellt sind. Im Mittelpunkt ihres Ansatzes stehen organisatorische Lernprozesse. Es wird davon ausgegangen, dass Unternehmungen ohne Auslandserfahrung zunächst risikoarme Marktbearbeitungsformen (z. B. Export) wählen und sich erst mit zunehmenden Marktkenntnissen und Erfahrungen schrittweise an solche Formen heranwagen, die durch ein höheres Risiko und eine größere Ressourcenbindung gekennzeichnet sind (z. B. Produktionsniederlassungen). Korrespondierend mit dieser Vorgehensweise erfolgt auch die Wahl der Ländermärkte. So wird eine Unternehmung zunächst die Geschäftstätigkeit in einem Land aufnehmen, das eine geringe psychische Distanz zum Heimatmarkt aufweist, da ihr das Lernen über diesen Markt und dessen Bedingungen leichter fällt. Erst mit zunehmendem Marktwissen bzw. sinkender Unsicherheit wird sich eine Unternehmung schrittweise in Märkten engagieren, die mit einer höheren psychischen Distanz einhergehen.

Seit Ende der achtziger Jahre geraten nun vermehrt solche Unternehmungen in den Forschungsmittelpunkt, die sich entgegen der Lerntheorie der Internationalisierung verhalten, indem sie bewusst bestimmte Stufen der Marktbearbeitungsformen überspringen bzw. von Beginn an die Stufe mit höchstem Risiko bzw. größter Ressourcenbindung wählen und damit ihren Internationalisierungsprozess entscheidend verkürzen. Darüber hinaus lässt sich auch beobachten, dass solche Unternehmungen den

Pfad der psychischen Distanz nicht einhalten, sondern von Beginn an den Eintritt in psychisch weiter entfernte Märkte forcieren.

In den letzten Jahren sind zahlreiche Versuche unternommen worden, BGFs mit Hilfe bestehender Theorien der Internationalen Unternehmensführung zu erklären (vgl. McDougall/Shane/Oviatt 1994; Oviatt/McDougall 1994, 1997). Die meisten dieser Erklärungsversuche waren jedoch wenig erfolgreich.

Zunächst wurde die Monopolistische Vorteilstheorie (vgl. Hymer 1960; Kindleberger 1969) zur Erklärung von BGFs herangezogen. Grundlage der Theorie bildet die Annahme, dass Tochtergesellschaften ausländischer Unternehmungen gegenüber inländischen Unternehmungen Wettbewerbsnachteile aufweisen, die durch spezifische monopolistische Vorteile kompensiert werden müssen. Die Realisierung dieser Vorteile wird durch Marktunvollkommenheiten ermöglicht, die es anderen Unternehmungen nicht erlaubt, diese auf dem externen Markt zu beziehen. Die Grundvoraussetzung dieser Theorie ist jedoch ein vollständig rationales Verhalten, d. h. es wird davon ausgegangen, dass Unternehmungen mit den gleichen monopolistischen Vorteilen sich ähnlich verhalten. Diese Tatsache lässt sich bei den Gründern von BGFs nicht bestätigen, da sich diese trotz gleicher Voraussetzungen unterschiedlich verhalten können. Die Monopolistische Vorteilstheorie kann daher nicht erklären, warum einige Gründer von Beginn an internationalisieren und andere nicht. Darüber hinaus wird argumentiert, dass eine Unternehmung im Ausland tätig wird, nachdem ein gewisser monopolistischer Vorteil im Heimatland generiert wurde (vgl. Buckley/Casson 1976). Durch die Expansion in Auslandsmärkte können so im Heimatland ausgereifte Prozesse zu geringen Grenzkosten durchgeführt werden. Auch dieser Tatbestand trifft bei BGFs nicht zu, da diese internationalisieren, bevor ein monopolistischer Vorteil auf dem Heimatmarkt entwickelt wurde.

Des Weiteren kann auch die Produktlebenszyklustheorie von Vernon (1966) keinen Erklärungsbeitrag zu der Frage leisten, warum BGFs sich von Beginn an für Direktinvestitionen im Ausland entscheiden. Ihre Grundannahme geht von den Entwicklungsstadien aus, die ein Produkt hinsichtlich seiner Produktions- und Absatzbedingungen durchläuft. So wird eine Unternehmung erst dann Direktinvestitionen tätigen, wenn das Produkt einen hohen Standardisierungsgrad erreicht hat und Massenproduktionsvorteile erzielt werden können. Diese Annahme widerspricht jedoch der Existenz von BGFs, die bereits in dem von Vernon als Innovationsphase bezeichneten Stadium, in der die Unternehmung gerade ein neues Produkt entwickelt, Direktinvestitionen tätigen. Außerdem verzichten BGFs häufig auf die Exportphase und investieren in einem Auslandsmarkt, obwohl lokale Wettbewerber die Produktionskosten noch nicht soweit gesenkt haben, dass Produkte standardisiert werden können bzw. der Wettbewerb vom Preis abhängt.

Auch die Oligopolistische Reaktionstheorie von Knickerbocker (1973) kann Direktinvestitionen von BGFs nicht erklären. Die Grundannahme dieser Theorie besteht in

dem Bestreben von Unternehmungen, andere Unternehmungen zu imitieren, um so das Risiko, das aus einem abweichenden Verhalten resultieren könnte, zu reduzieren. Indem Unternehmungen zur gleichen Zeit wie ihre Wettbewerber internationalisieren, sind diese gleichermaßen im Vorteil, wenn sich die Internationalisierung als gewinnbringend herausstellen sollte. Durch das Nachahmen von Wettbewerbern wird das Risiko bezüglich der Internationalisierungsentscheidung reduziert. BGFs sind jedoch häufig die ersten Unternehmungen einer Branche, die internationalisieren, d. h. eine oligopolistische Reaktion kann diese initiale Investitionsentscheidung nicht begründen.

Weiterhin kann auch die Internalisierungstheorie von Buckley/Casson (1976) keinen Beitrag zur Erklärung von BGFs leisten. Deren Ansatz konzentriert sich auf die vertraglichen Aspekte zur Übertragung von Verfügungsrechten und basiert im Wesentlichen auf der Transaktionskostentheorie von Coase (1937) und dem Markt-Hierarchie-Paradigma von Williamson (1975). So haben Unternehmungen grundsätzlich die Möglichkeit, Transaktionen extern über den Markt durch Lizenzen oder intern über die Hierarchie in Form von Exporten oder Direktinvestitionen abzuwickeln. Demnach wird sich eine Unternehmung für die interne Transaktion entscheiden, wenn die dadurch verursachten Koordinationskosten geringer sind als die Transaktionskosten der Abwicklung über den Markt. BGFs stützen ihre Wahl der Marktbearbeitungsform jedoch nicht auf die Abwägung von Kosten, sondern knüpfen die Notwendigkeit einer Investition an andere Bedingungen, indem sie z. B. neue Trends oder veränderte Kundenbedürfnisse aufspüren wollen. Darüber hinaus machen viele BGFs Gebrauch von hybriden Führungsstrukturen, um Transaktionen abzuwickeln, indem sie ihr persönliches oder strategisches Netzwerk nutzen.

Die Existenz von BGFs verstärkte schließlich die Kritik an der bereits kurz dargestellten Lerntheorie der Internationalisierung (vgl. Turnbull 1987; Welch/Luostarinen 1988; Sullivan/Bauerschmidt 1990; Andersen 1993; Hadjikhani 1997; Forsgren 2002), indem festgestellt werden konnte, dass diese gerade nicht den proklamierten Entwicklungspfad hinsichtlich der Ressourcenbindung und der psychischen Distanz einhalten. Oviatt/McDougall (1997) verweisen hier vor allem auf die Rahmenbedingungen, die sich seit 1977 erheblich verändert haben. Johanson/Vahlne (2003) haben diese Kritik aufgenommen und ihre Theorie modifiziert, indem sie diese mit dem Netzwerkansatz ergänzen.

Insgesamt lässt die Nichtanwendbarkeit bewährter Internationalisierungstheorien darauf schließen, dass BGFs ein neuartiges Phänomen darstellen und somit von höchster theoretischer Relevanz sind. Zudem konfrontieren sie die Theorie der internationalen Unternehmungstätigkeit mit zwei fundamentalen Fragen:

- Welche Initialkräfte führen dazu, dass Unternehmungen bereits zum Zeitpunkt ihrer Gründung oder kurz danach über bedeutende internationale Engagements verfügen?

- Unter welchen Bedingungen ist eine schnelle Internationalisierung von Unternehmen erfolgreicher als eine schrittweise Vorgehensweise?

Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ist es daher, basierend auf einer detaillierten Analyse von BGFs Initialkräfte zu identifizieren, die maßgeblich dafür verantwortlich sind, dass Unternehmen bereits ab oder kurz nach Gründung international tätig werden. Zudem soll analysiert werden, welche dieser Kräfte zum Internationalisierungserfolg von BGFs beitragen.

Aus dieser Zielsetzung ergibt sich auch eine hohe praktische Relevanz. Bisher existiert ein sehr diffuses Bild über die tatsächlichen Initialkräfte von BGFs, da bis jetzt in einzelnen Studien nur Teilaspekte untersucht wurden (vgl. Kapitel 3.3). Eine umfassende Untersuchung ermöglicht deshalb einen direkten Vergleich der einzelnen Kräfte untereinander und verschafft ein realistischeres Bild. Eine derartige Analyse liefert zum einen Anhaltspunkte für die Wirtschaftspolitik, um identifizierte Initialkräfte noch stärker zu fördern bzw. Faktoren, die bisher nicht für eine schnelle Internationalisierung maßgeblich waren, zukünftig zu aktivieren. Zusätzlich gibt die Analyse der Erfolgsfaktoren von BGFs wertvolle Hinweise für die Gestaltung von Maßnahmen. Wenn deutlich wird, dass bestimmte Faktoren erfolgsversprechender sind als andere, können z. B. Fördermaßnahmen zielführender entwickelt und angewendet werden.

Für Unternehmer ergibt sich die praktische Relevanz hauptsächlich in ihrer Funktion als Netzwerkpartner von BGFs. So ermöglicht die Analyse von Initialkräften und Erfolgsfaktoren von BGFs eine bessere Ausgangsbasis für deren Evaluation. Potenzielle strategische Netzwerkpartner haben z. B. die Möglichkeit, vor dem Eingehen einer Partnerschaft die für die Internationalisierung relevanten Ressourcen effektiver abzugleichen bzw. jegliche Vergabe von Ressourcen (z. B. finanzieller Art) kritischer zu bewerten.

1.2 Aufbau und Methodik

Nachdem Problemstellung und Zielsetzung der vorliegenden Arbeit dargestellt wurden, werden im Folgenden Aufbau und Methodik der Arbeit erläutert (vgl. Abbildung 2). Für die Erarbeitung der Zielsetzung wird in Kapitel 2 zunächst eine Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes vorgenommen. Dazu werden bestehende Definitionen von BGFs herangezogen und anhand bestimmter Kriterien eingeordnet. Als Ergebnis werden diese Kriterien zu einer neuen Definition von BGFs verdichtet, welche im Folgenden die Ausgangsbasis für diese Arbeit bildet. Schließlich wird in einem weiteren Schritt die Relevanz von BGFs in verschiedenen Branchen überprüft.

Im Anschluss erfolgt in Kapitel 3 eine detaillierte Darstellung des Forschungsstandes zu BGFs in unterschiedlichen Disziplinen. Dazu wird zunächst ein Überblick zu BGFs innerhalb der Entrepreneurshipforschung gegeben. Im Anschluss erfolgt die

Darstellung von BGFs innerhalb der Internationalen Managementforschung, wobei anhand einschlägiger Studien neben Exportstrategien auf Initialkräfte und Erfolgsfaktoren eingegangen wird.

Darauf aufbauend wird in Kapitel 4 die Konzeptionalisierung der Untersuchung entwickelt. Dazu wird zunächst eine Klassifikation der identifizierten Initialkräfte und Erfolgsfaktoren anhand zweier einschlägiger theoretischer Konzepte, nämlich dem ressourcenbasierten und dem marktbasieren Ansatz, vorgenommen. Anschließend werden die Initialkräfte und Erfolgsfaktoren in einen Bezugsrahmen vereint, der die Untersuchung der Entstehung von BGFs sowie deren Internationalisierungserfolg ermöglicht. Ergänzt wird dieser durch Managementinstrumente einer BGF, die einen moderierenden Effekt auf den Internationalisierungserfolg erwarten lassen. Ausgehend von diesem Bezugsrahmen werden Hypothesen über die Zusammenhänge zwischen den Initialkräften und der Geschwindigkeit der Internationalisierung sowie über deren Einfluss auf den Internationalisierungserfolg abgeleitet.

In Kapitel 5 wird die Untersuchungsmethodik dargestellt, wobei konkret auf die Ermittlung des Untersuchungssamples sowie Datenerhebung, -rücklauf und -aufbereitung eingegangen wird. Weiterhin werden demographische Merkmale der untersuchten Unternehmungen vorgestellt.

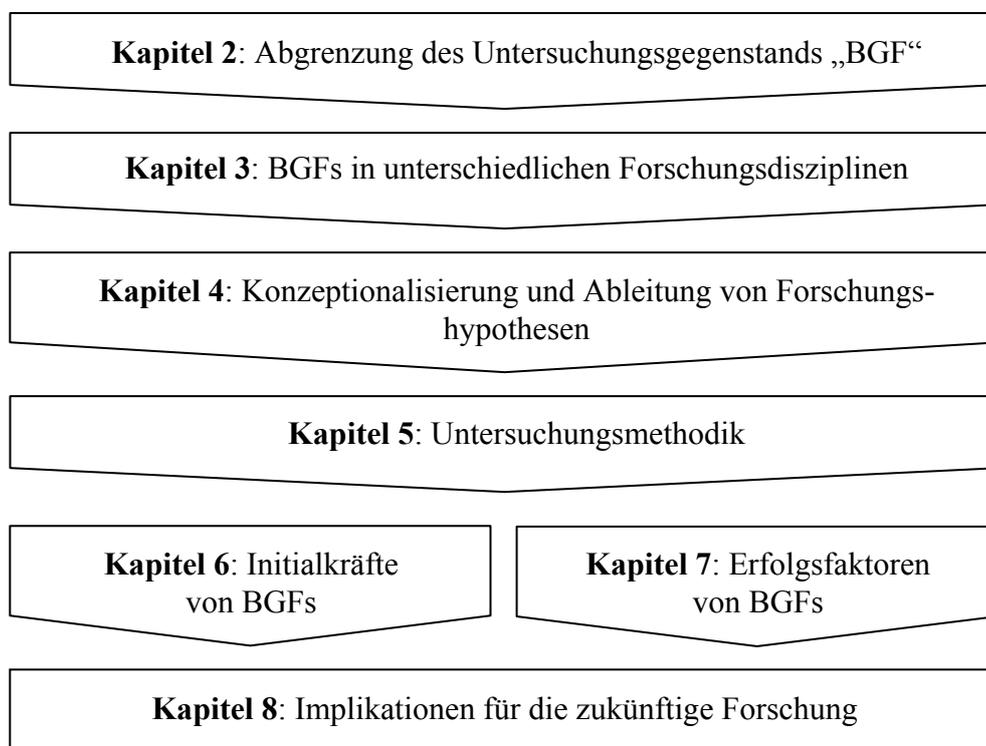


Abb. 2: Überblick über Aufbau und Methodik der Arbeit

Kapitel 6 und 7 bilden den Hauptteil der Arbeit. Hier erfolgt eine Überprüfung der Forschungshypothesen mittels Varianz-, Diskriminanz-, Korrelations- und Regressionsanalyse. Die Ergebnisse werden jeweils interpretiert und diskutiert.

Die Arbeit schließt in Kapitel 8 mit einer Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse sowie der Ableitung von Implikationen für die zukünftige Forschung.

2 Abgrenzung des Untersuchungsgegenstands „Born Global Firms“

Erste Beobachtungen von schnell internationalisierenden Unternehmungen wurden bereits von Hedlund/Kverneland (1985) gemacht, die feststellten, dass einige Unternehmungen bewusst bestimmte Stufen der Lerntheorie der Internationalisierung (vgl. Johanson/Vahlne 1977, 1990) überspringen (sog. „leapfrogging“). Seit Ende der achtziger Jahre wurde diese beschleunigte Internationalisierung mit verschiedenen Begriffen belegt. So nennt Ganitsky (1989) solche Unternehmungen „innate exporters“, die nicht nur flexibler sind, sondern deren Management auch deutlich internationaler ausgerichtet ist als bei sog. „adoptive exporters“. Mit zunehmender Forschung in diesem Bereich entstanden auch eine Reihe weiterer Begriffe, die allesamt versuchten, die zunehmende Geschwindigkeit bei der Internationalisierung zum Ausdruck zu bringen. So nennen Oviatt/McDougall (1994) solche Unternehmungen „International New Ventures“, Preece/Miles/Baetz (1998) sprechen von „Early-stage technology based firms“, Litvak (1990) von „Instant Internationals“, Jolly/Alahuhta/Jeannet (1992) von „Global start-ups“, Jones (1999) von „International Entrepreneurs“ und Hurmerinta-Peltomäki (2004) von „Rapid Internationalizers“. Am häufigsten ist jedoch der von Rennie (1993) geprägte Begriff „Born Globals“ in der Literatur zu finden, der etwa auch von Knight/Cavusgil (1996), Madsen/Servais (1997), Hashai/Almor (2000), Aspelund/Moen (2001), Schmidt-Buchholz (2001) und Autio/Lummaa/Arenius (2002) verwendet wird.

Ebenso wenig wie über den Namen besteht über die genaue Definition von BGFs Einigkeit, so dass die Studien zu diesem Thema auf unterschiedlichen Abgrenzungen des Begriffs basieren. Oviatt/McDougall (1994, S. 49) definieren ein „International New Venture“ als „a business organization that, from inception, seeks to derive significant competitive advantage from the use of resources and the sale of outputs in multiple countries“, wobei das entscheidende Merkmal darin besteht, dass die Unternehmung bereits bei ihrer Gründung international ist. Knight/Cavusgil (1996, S. 11) setzten zudem einen Schwerpunkt darauf, dass es sich bei BGFs um kleine, technologieorientierte Unternehmungen handelt. Hashai/Almor (2000, S. 2) definieren BGFs wiederum als „small, entrepreneurial enterprises that incorporate characteristics of large, multinational enterprises (MNEs)“, womit der besondere Einfluss des Gründers unterstrichen wird.

Um zu einem besseren Verständnis von BGFs zu gelangen und operationale Kriterien für die in Kapitel 4 skizzierte empirische Untersuchung zu entwickeln, werden im Folgenden bereits bestehende Abgrenzungen und Konzeptionalisierungen von BGFs zu einer eigenen Definition verdichtet, die es ermöglicht, eine Abgrenzung gegenüber anderen Unternehmungstypen zu unterstützen. Im Anschluss wird dann die Relevanz dieses Phänomens für verschiedene Branchen erörtert.

2.1 Kriterien zur Einordnung von Born Global Firms

Bisherige Untersuchungen charakterisieren BGFs anhand weniger, oft unpräziser Kriterien, die eine konkrete Abgrenzung schwierig erscheinen lassen (vgl. Enßlinger 2003). Einen ersten konzeptionellen Ansatz lieferten Oviatt/McDougall (1994, S. 57 ff.), indem sie anhand der Dimensionen „Anzahl der länderübergreifend koordinierten Wertschöpfungsaktivitäten“ und „Anzahl der Länder mit Wertschöpfungsaktivitäten“ vier Typen von „International New Ventures“ herausbildeten. Eine derartige Matrix mag geeignet sein, ein möglichst großes Untersuchungssample sicherzustellen, gibt aber wenig Aufschluss über wichtige Charakteristika, wie z. B. die Geschwindigkeit, mit der die Internationalisierung vollzogen wird.

Einen umfassenderen Ansatz liefert Lummaa (2002), der innerhalb seines 3D PLC-Modells zum einen zwischen den Dimensionen „**D**epth“, „**D**istance“ und „**D**iversity“ (3Ds) der Internationalisierung unterscheidet und zum anderen untersucht, „how firms position themselves in value networks and how they leverage and consolidate (PLC) the value networks“ (Lummaa 2002, S. 2). Das Modell wird durch das gewählte Internationalisierungsmuster und die Geschwindigkeit der Internationalisierung ergänzt.

Auf Basis der 3D-Komponente des 3D PLC-Modells und von Kriterien bisheriger Ansätze werden im Folgenden Charakteristika vorgestellt, die es ermöglichen, BGFs gezielter zu untersuchen.

2.1.1 Unternehmungsbezogene Kriterien

Innerhalb einer Unternehmung sind vor allem deren Größe und Alter sowie deren Produkt, Management und Netzwerkeinbindung zur Abgrenzung relevant. Die bisherige Forschung ergab, dass BGFs vornehmlich im Bereich von kleinen und mittleren Unternehmungen (KMUs) auftreten. Die **geringe Größe** ist meist auf das relativ junge Alter und die frühe Internationalisierung ohne vorherige Wachstumsprozesse zurückzuführen. Eine allgemeingültige Definition, wann eine Unternehmung eine KMU darstellt, existiert allerdings nicht. Eine entsprechende Klassifizierung wird meist anhand von Mitarbeiterzahl und Umsatzhöhe vorgenommen. Als Obergrenze können hier für kleine Unternehmungen 9 Mitarbeiter bzw. ein Jahresumsatz unter 500.000 Euro und für mittlere Unternehmungen 10 - 499 Mitarbeiter bzw. ein Jahresumsatz unter 50 Mio. Euro festgelegt werden (vgl. Gabler 1997, S. 2642). Diese Eingrenzung macht für BGFs durchaus Sinn, da die meisten Studien Unternehmungen dieser Größenordnung zum Untersuchungsgegenstand hatten.

Da erst seit ca. 1989 verstärkt über BGFs geforscht wird (vgl. Schmidt-Buchholz 2001, S. 7), wurde das **Alter** der untersuchten Unternehmungen bislang weitestgehend vernachlässigt. Während als eine Alternative für die Altersabgrenzung die Un-

ternehmungsgründung nach 1976 angeboten wird (vgl. Madsen/Rasmussen/Servais 2000), schlagen andere Autoren ein durchschnittliches Alter von 8 bis 14 Jahren vor (vgl. McDougall/Oviatt 1996, S. 28; Rennie 1993, S. 45). Da unter BGFs vorrangig junge Unternehmungen subsumiert werden, erscheint die erste Alternative etwas fragwürdig. Daher ist es eher ratsam, Unternehmungen auszuwählen, die nach 1989 gegründet wurden und somit ein Alter von maximal 17 Jahren aufweisen.

Dass bislang bevorzugt Unternehmungen aus technologieintensiven Branchen (z. B. Internet, Software, Biotechnologie, Multimedia) als Untersuchungsgegenstand herangezogen wurden, lässt nicht zwingend darauf schließen, dass BGFs ausschließlich in diesen Branchen anzutreffen sind. Insgesamt lässt sich jedoch feststellen, dass ein Großteil der bisher untersuchten BGFs über einen einzigartigen Wettbewerbsvorteil bezüglich einer spezifischen Technologie bzw. eines Know-hows verfügt, der sich in deren **Produkten** bzw. **Dienstleistungen** widerspiegelt. So besteht generell Übereinstimmung darüber, dass die Produkte von BGFs einzigartig sind (vgl. Knight/Cavusgil 1996, S. 18; Kandasaami 1998, S. 8; Schmidt-Buchholz 2001, S. 164), einen hohen Grad an Wertschöpfung beinhalten (vgl. Knight/Cavusgil 1996, S. 18) sowie einen hohen Innovationsgehalt aufweisen (vgl. Schmidt-Buchholz 2001, S. 163). Des Weiteren verfolgen diese oft eine Nischenstrategie (vgl. Reuber/Fischer 1999; Luostarinen/Gabrielsson 2006), wobei der Fokus immer auf die Bedürfnisse internationaler Kunden (vgl. Aspelund/Moen 2001, S. 222) bzw. auf das Marketing gerichtet ist (vgl. Crick/Jones 2000, S. 74). Dies resultiert zum einen in Produkte mit einem hohen Spezialisierungsgrad (vgl. Madsen/Rasmussen/Servais 2000, S. 249) und zum anderen in relativ standardisierte Produkte (vgl. Schmidt-Buchholz 2001, S. 188). Insgesamt steht jedoch immer die Anpassung an sich verkürzende Produktlebenszyklen sowie sich schnell ändernde Kundenpräferenzen im Vordergrund (vgl. Rennie 1993, S. 3).

Bisherige Untersuchungen weisen ein sehr **international ausgerichtetes Management** in BGFs nach, was sich nicht nur in einer globalen Orientierung dokumentiert (vgl. Harveston/Kedia/Davis 2000, S. 96), sondern vor allem in einer aktiven Internationalisierungsstrategie, die bereits zum Zeitpunkt der Gründung existiert (vgl. Oviatt/McDougall 1994, S. 49). Die treibende Kraft hierbei ist oft der Gründer bzw. das Gründungsteam (vgl. Reuber/Fischer 1997, S. 808 ff.; Bloodgood/Sapienza/Almeida 1996), das bereits schon vor der Gründung über internationale Erfahrung verfügt und somit eine „globale Vision“ vor Augen hat (vgl. Oviatt/McDougall 1995, S. 35; Kandasaami 1998, S. 8). Diese internationale Prägung bewirkt zum einen, dass die Welt von Anfang an als ein einziger großer Markt betrachtet wird (vgl. McKinsey & Co. 1993 zit. in Knight/Cavusgil 1996, S. 18), und zum anderen, dass Manager mit internationaler Erfahrung über eine höhere Risikotoleranz¹ verfügen (vgl. Harveston/Kedia/Davis 2000; Acedo/Jones 2007).

¹ Zum Risikoverhalten von Unternehmungsgründern vgl. auch Grichnik (2006).

Ein weiteres wichtiges Kriterium, das sehr eng mit dem Gründer bzw. Gründungsteam verknüpft ist, stellt die **Einbindung in Netzwerke** dar. Diese können sowohl formeller Natur sein, z. B. in Form von strategischen Allianzen, als auch informeller Art, im Sinne von z. B. ehemaligen Kundenbeziehungen oder auch privaten Kontakten (vgl. Crick/Jones 2000, S. 72). Infolge dessen stehen BGFs Netzwerken nicht nur generell positiv gegenüber und nutzen diese häufiger (vgl. Reuber/Fischer 1997, S. 820), sondern sind auch – aufgrund anfänglich knapper Ressourcenausstattung – auf Ressourcen aus den jeweiligen Netzwerken angewiesen, um schnell expandieren zu können (vgl. Johannisson/Peterson 1984; Leonard-Barton 1984; Gibson 1991; Conway 1997; Oviatt/McDougall 1994, S. 54 f.)

2.1.2 Tiefe der Internationalisierung

Die Tiefe („depth“) der Internationalisierung spiegelt sich nach Lummaa (2002, S. 30) in folgenden Kriterien wieder:

- Anzahl und Art der Wertaktivitäten im Ausland,
- Grad der Internalisierung der internationalen Wertschöpfungsaktivitäten,
- Auslandsumsatz gemessen am Gesamtumsatz, und
- Anzahl der Mitarbeiter im Ausland.

Gemäß der Wertschöpfungskette von Porter (1985) kann in primäre und unterstützende **Aktivitäten** unterschieden werden. Die Studie von Lummaa zeigt, dass die untersuchten Unternehmungen über ein bis drei primäre Aktivitäten bzw. in zwei von vier Fällen auch jeweils eine unterstützende Aktivität zu mindestens 50% ins Ausland verlagert haben. Daher erscheint es sinnvoll, die Verlagerung von mindestens einer Wertaktivität ins Ausland zugrunde zu legen (vgl. Lummaa 2002, S. 55).

Hinsichtlich der Wertschöpfung einer BGF ist von zentraler Bedeutung, inwieweit **Wertaktivitäten** extern über den Markt abgewickelt oder innerhalb der Unternehmung **internalisiert** werden (vgl. Buckley/Casson 1976). Lummaa (2002, S. 55) beobachtet, dass vor allem Vertriebsaktivitäten in Verbindung mit einem „global partner“ durchgeführt werden. Die restlichen Aktivitäten werden weitgehend internalisiert. Somit kann für BGFs angenommen werden, dass mindestens die Hälfte aller Wertaktivitäten internalisiert sein sollte.

Als weitere Größe liefert der **Auslandsumsatz**, gemessen am Gesamtumsatz, ein wichtiges Abgrenzungskriterium. So sollte dieser nach Knight/Cavusgil (1996, S. 12) unter 100 Mio. US-\$ liegen. Sinnvoller erscheint es jedoch, den Auslandsumsatz als Anteil am Gesamtumsatz der Unternehmung heranzuziehen. So schlagen Kandasami/Huang (2000, S. 5) einen Anteil von 10% am Gesamtumsatz vor, Madsen/Rasmussen/Servais (2000, S. 247) dagegen fordern mindestens einen Anteil von 25%. Die Untersuchung von Lummaa (2002, S. 55) ermittelte in drei von vier Fällen