



**Universität  
Zürich** <sup>UZH</sup>

**Institut für Betriebswirtschaftslehre**

---

**Seminar**  
**„Theorien der Multinationalen Unternehmung“**  
**Internationalisierung & Theorien der Internationalisierung**

Universität Zürich  
Lehrstuhl für Grundlagen der BWL und Theorien der Unternehmung

Prof. Dr. Andreas Georg Scherer  
Dr. Christian Vögtlin  
Oktober 2013



# Gliederung

I. Begriff der Internationalisierung

II. Erfassung der Internationalisierung

III. Internationalisierungsstrategien

IV. Theorien der Internationalisierung und Theorien der Unternehmung

V. Diskussion



**Universität  
Zürich** <sup>UZH</sup>

**Institut für Betriebswirtschaftslehre**

# I. Begriff der Internationalisierung



## Definition des Internationalen Unternehmens

### Definition der OECD:

Ein internationales Unternehmen „engages in foreign direct investment and owns or controls value adding activities in more than one country“.  
(Dunning 1993)

→ Importierende und exportierende Unternehmen wären somit keine internationalen Unternehmen

→ Von einem internationalen Unternehmen wird ausgegangen, wenn es eine regelmässige Transaktionsbeziehung mit Wirtschaftssubjekten im Ausland unterhält (Kutschker 1999)



## Definition Internationalität

Internationalität kann an verschiedenen Unternehmensmerkmalen festgemacht werden (Kutschker 1999):

- Zahl ausländischer Produktionsstätten
- Von Ausländern gehaltener Eigenkapitalanteil
- Anteil von Ausländern in den Leitungsorganen
- Internationale Orientierung der Manager
- Verhältnis Auslandumsatz zum Gesamtumsatz
- Verhältnis Auslandbeschäftigung / Gesamtbeschäftigung
- Anteil der Wertschöpfung im Ausland
- Ergebnisanteil des Auslands
- Investitionen im Ausland



## Definition Internationalisierung

Internationalisierung umfasst ein breites Feld von Ansätzen, Konzepten und Strategien.

Gemeinsames Merkmal: Landesgrenzen überschreitende Aktivitäten von Unternehmen (Zentes/Morschett 2003)

Das Spektrum reicht:

- von nur einer grenzüberschreitenden Wertschöpfungsaktivität bis zur Dislozierung der gesamten Wertschöpfungskette.
- von einer ausländischen Tätigkeit in nur einem Land bis zur Tätigkeit in fast allen Ländern (Zentes/Morschett 2003)



## Motive für Auslandsinvestitionen (Welge/Holtbrügge 2006)

### Markt- und absatzorientierte Motive:

- Erhöhung von Marktpräsenz und Kundennähe
- Verringerung der Wettbewerbsvorteile der im Ausland investierenden Konkurrenten durch eigene Investitionen
- Langfristige Sicherung des Weltmarktanteils
- Nutzung von Phasenverschiebungen im Produktlebenszyklus
- Ausgleich konjunktureller, saisonaler oder struktureller Nachfrageschwankungen
- Umgehung von Handelshemmnissen



## Motive für Auslandsinvestitionen (Welge/Holtbrügge 2006)

### Kosten- und ertragsorientierte Motive:

- Risikostreuung
- Kompensation von Wechselkursschwankungen
- Ausgleich von Standortnachteilen
- Nutzung von Kostenvorteilen
- Nutzung staatlicher Förderprogramme





## Motive für Auslandsinvestitionen (Welge/Holtbrügge 2006)

### Beschaffungsorientierte Motive:

- Nutzung der lokalen Arbeitskräfte oder des F&E Potentials
- Erwerb/Nutzung von Know how
- Sicherung der Rohstoffversorgung

### Strategische Motive:

- Realisierung von Skalen-Verbund-Lerneffekten



## Auslöser für eine Internationalisierung

Aktuelle Auslöser (von Behr 2004)

- Politische und wirtschaftliche Entwicklungen
- Verschärfter Wettbewerb auf dem inländischen Markt
- Liberalisierung des Welthandels
- Abbau internationaler Handelsschranken
- EU Integration
- Öffnung Osteuropas
- Wachstumspotentiale im asiatisch- pazifischen Raum
- Internationalisierung der Nachfrager
- Zunehmende Sättigung der traditionellen Märkte



## Problembereiche internationaler Aktivitäten

Unterschiedliche ökonomische, sozio-kulturelle und politisch-rechtliche Rahmenbedingungen

Teilweise große Entfernungen und Zeitunterschiede zwischen den Märkten und dem Stammhaus

Probleme mit Währungsdisparitäten und mit dem Kapital- und Gewinntransfer

Von Land zu Land unterschiedliche Rechnungslegungsvorschriften

Oft nur mangelhaft entwickelte Infrastrukturen (Osteuropa, Entwicklungsländer)



**Universität  
Zürich** <sup>UZH</sup>

**Institut für Betriebswirtschaftslehre**

## II. Erfassung der Internationalisierung



## Erfassung der Internationalisierung

Die Bestimmung des Ausmasses der Internationalität birgt neben inhaltlichen Abgrenzungs- und Dimensionierungsproblemen vor allem erhebliche Messprobleme (Swoboda 2002)

Internationalitätsgrad (Kutschker 1999)

- Ein Unternehmen ist umso internationaler, in je mehr Ländermärkten es Aktivitäten entfaltet.
- Dient zum Vergleich von Unternehmen in der gleichen Branche.



## Erfassung der Internationalisierung

Eine andere Möglichkeit sind Mehrdimensionale Messkonzepte

Konzept von Kutschker:

Internationalität der Unternehmung wird auf drei Grunddimensionen zurückgeführt (Kutschker 1999):

- Wertschöpfung in den Ländern
- Anzahl und geografisch-kulturelle Distanz der Länder
- Integration innerhalb der Unternehmung



## Dimensionen der Internationalisierung (Kutschker 1999)

Je höher die Anzahl und je weiter die geografisch-kulturelle Distanz der bearbeiteten Ländermärkte, desto grösser die Internationalität.

Je grösser und variantenreicher die Wertschöpfung im Ausland ist, desto internationaler ist ein Unternehmen.

Je stärker integriert ein Unternehmen ist, desto internationaler ist es.



## Typologien (Perlmutter 1969) (Verhaltensorientiert)

### Ethnozentrische Orientierung

- Heimatlandorientierte Führung
- Muttergesellschaft dominiert das Denken und Handeln
- Auf Ziele und Ansprüche der Zentrale ausgerichtet

### Polyzentrische Orientierung

- Gastlandorientiert
- Respektiert kulturelle Unterschiede der Landesgesellschaften
- Lokale Führungskräfte werden eingesetzt





## Typologien (Perlmutter 1969)

### Geozentrische Orientierung

- Weltorientiert
- Eigene Identität losgelöst von Landeskulturen
- Führungspositionen unabhängig von der Nationalität besetzt

### Regiozentrische Orientierung

- Regionenorientiert
- Weiterführung der Polyzentrischen Orientierung
- Einteilung in homogene Ländergruppen



**Universität  
Zürich** UZH

**Institut für Betriebswirtschaftslehre**

## III. Internationalisierungsstrategien



## Internationalisierungsstrategien

### Entscheidungen über:

- Markt bzw. Standortwahl
- Wahl der Internationalisierungsform
- Wahl des Markteintrittspunktes (Welge/Holtbrügge 2006)

### Markt bzw. Standortwahl (Welge/Holtbrügge 2006):

Länder bestimmen, wo Tätigkeit eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit hat

### Methoden:

Checklistenverfahren, Punktbewertungsverfahren, sequentielle Bewertungsverfahren, Portfolioanalyse



## Internationalisierungsstrategien

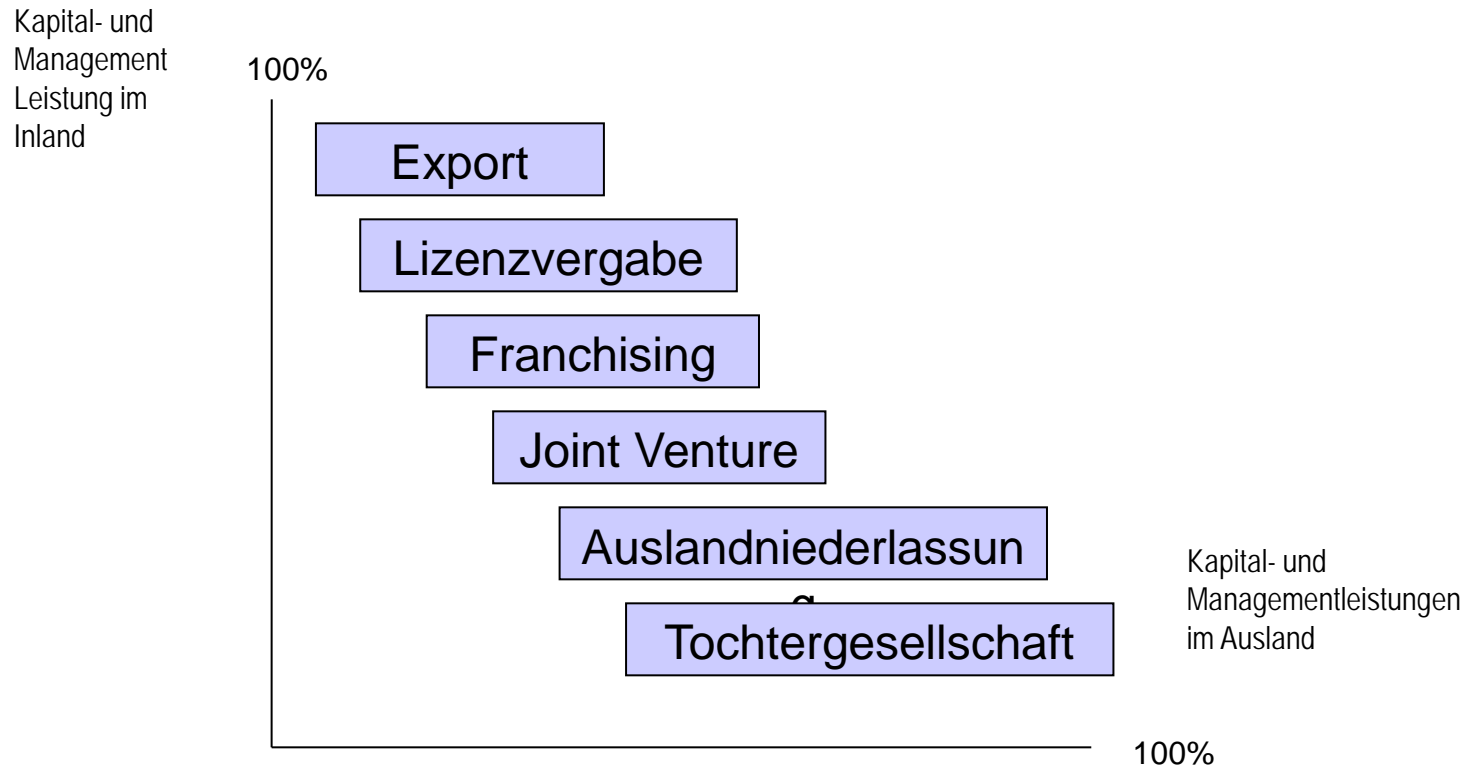
### Wahl der Internationalisierungsform (Welge/Holtbrügge 2006)

Wahl der Marktbearbeitungsform, der Eigentumsform und der Ansiedlungsform

- Marktbearbeitungsformen: Export, Lizenzvergabe, Franchising, Joint Venture, Auslandsniederlassung, Tochtergesellschaft
- Ansiedlungsformen: Unternehmungsneugründung, Unternehmungskauf
- Eigentumsform: Markttransaktion, Unternehmungskooperation, Tochtergesellschaft



## Internationalisierungsstufen (Schierenbeck 1995)





## Internationalisierungsstrategien

Wahl des Markteintrittszeitpunkts (Welge/Holtbrügge 2006)

Früher Markteintritt: Leader bzw. first mover advantages

Später Markteintritt: Follower advantages



## Internationalisierungsstrategien

### Typologie von Bartlett und Ghoshal

Fallstudien über neun Unternehmen aus jeweils drei Branchen in den USA, Europa und Japan

Ausgangslage: Spannungsfeld aus lokaler Anpassung und globaler Integration

Ergebnis: Entwicklung von vier Führungsstrategien International, Multinational, Global und Transnational



## Führungsstrategien (Bartlett/Ghoshal1989)

### Internationale Führung

- Tochtergesellschaften übernehmen Strategien und Wissen von der Muttergesellschaft
- wenig Anpassung auf lokalen Märkten

### Multinationale Führung

- Selbständige Tochtergesellschaften
- Anpassung an lokale Bedürfnisse und Gegebenheiten





## Führungsstrategien (Bartlett/Ghoshal 1989)

### Globale Führung

- Ökonomisches Prinzip: Weltmarkt mit grösstmöglicher Effizienz bedienen
- Kostenvorteile durch Ausnutzung weltweiter Skaleneffekte

### Transnationale Führung

- Anpassung an lokale Märkte und gleichzeitige Realisation von Kostenvorteilen
- Zukunftsform, Idealorganisation



## Führungsstrategien (Bartlett/Ghoshal 1989)

### Kritik:

- Merkmalunterschiede ungenau (Hassel 2000)
- Schwierigkeit der Grenzziehung der verschiedenen Strategien (Hassel 2000)

### Empirische Untersuchungen:

- Globale und Multinationale Unternehmen kristallisieren sich heraus
- Internationale und Transnationale Führung schwer zu unterscheiden



## Zusammenfassung Teil I-III

Internationalisierung umfasst verschiedene Definitionsmöglichkeiten

Gemeinsames Merkmal: Grenzüberschreitende Aktivitäten von Unternehmen

Es gibt verschiedene Konzepte zur Messung der Internationalität:  
Quantitative/ Qualitative

Die Internationalisierung von Unternehmen kann anhand verschiedenster Ansätze beschrieben werden: Pluralistisches Feld



**Universität  
Zürich** <sup>UZH</sup>

**Institut für Betriebswirtschaftslehre**

# IV. Theorien der Internationalisierung und Theorien der Unternehmung



# Internationalisierungstheorien

## Aussenhandelstheorien

- Theorie der absoluten Kostenvorteile von Smith
- Theorem der komparativen Kostenvorteile von Ricardo
- Faktorproportionen-Theorem von Heckscher und Ohlin

## Theorien der internationalen Direktinvestition

## Theorien der Multinationalen Unternehmung



## Klassifikation von Theorien der internationalen Direktinvestition

<b>Perspektive</b>  <b>Erklärungs- ansatz</b>	<b>statisch</b>	<b>dynamisch</b>
<b>ökonomisch</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bezugsrahmen von Fayerweather</li><li>• Diamant-Ansatz von Porter</li><li>• Standorttheorie</li><li>• Monopolistische Vorteilstheorie von Hymer und Kindleberger</li><li>• Internalisierungstheorie von Buckley/Casson</li><li>• Eklektische Theorie von Dunning</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Produkt-lebenszyklus-theorie von Vernon</li></ul>
<b>verhaltens-orientiert</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verhaltensorientierte Theorie von Aharoni</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lerntheorie von Johanson/ Vahlne</li></ul>

Quelle: Welge/Holtbrügge, 2006, S. 58



## Produktlebenszyklustheorie von Vernon

Idealtypisches Phasenschema:

- Innovationsphase
- Exportphase
- Direktinvestitionsphase
- Reimportphase

Kritik:

- Innovationen werden nicht erklärt
- Phaseneinteilung ist willkürlich
- Theorie eignet sich lediglich für ex post-Analysen



## Verhaltensorientierte Theorie von Aharoni (1966)

Risikoaversion der Entscheidungsträger aufgrund unvollkommener Information und begrenzter Problemlösekapazität.

Mögliche Initialkräfte für Direktinvestitionen:

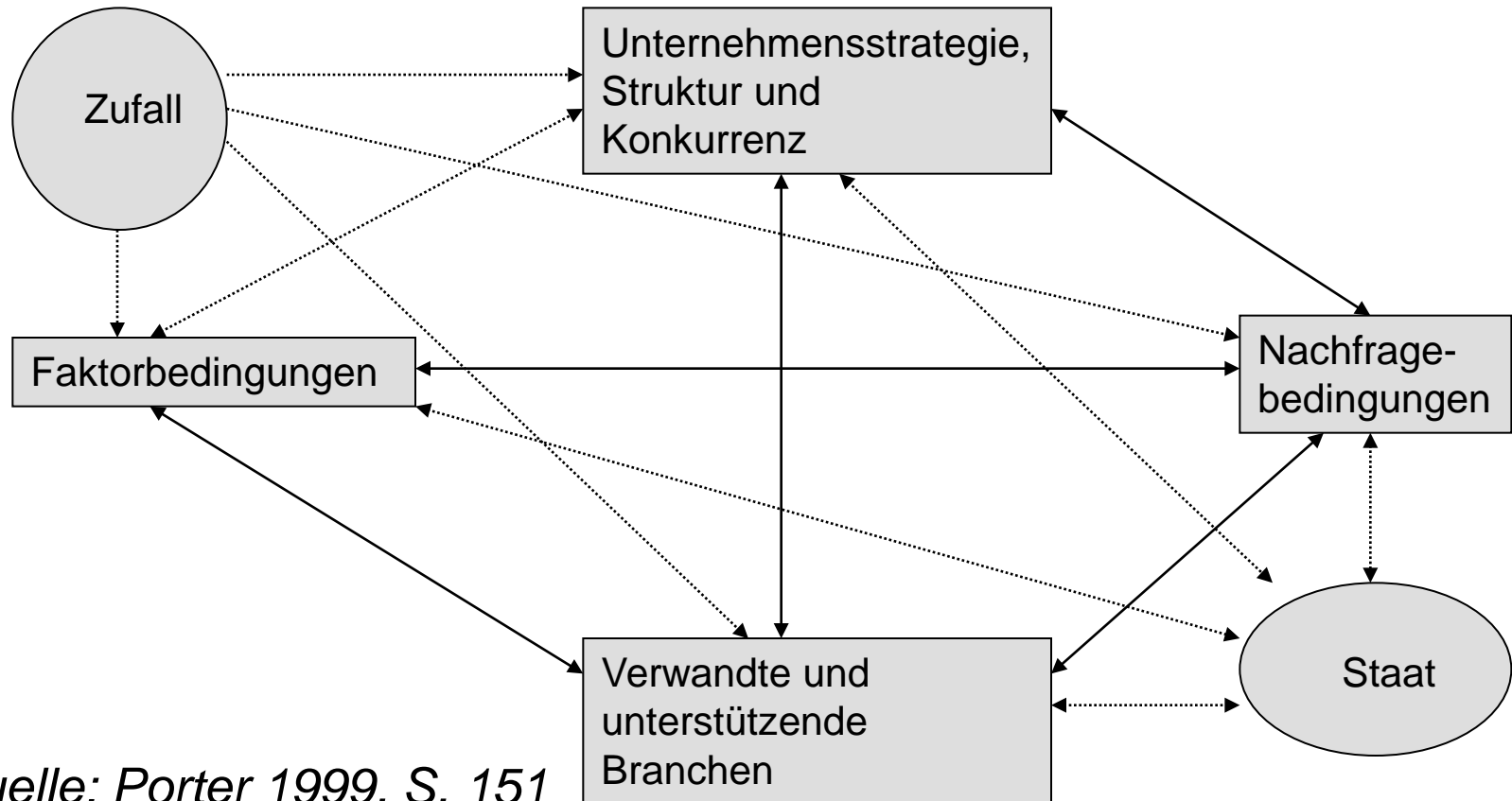
- Vorschläge, die von aussen an die Unternehmung herangetragen werden
- Bedrohungen von Auslandsmärkten
- Mitläufer-Effekte

Kritik:

- Verhaltensannahmen nur schwer rationalisierbar
- Risikoaversion sinkt mit zunehmender internationaler Erfahrung



## Diamant-Ansatz der Internationalisierung von Porter





# Diamant-Ansatz der Internationalisierung von Porter

Kritik:

- mangelnde theoretische Fundierung
- geringe Fähigkeit zur Prognose und Ableitung von Handlungsempfehlungen
- vernachlässigt die Bedeutung Multinationaler Unternehmungen



## Internalisierungstheorie von Buckley/Casson (1976)

Basiert auf dem Transaktionskostenansatz von Coase (1937) und dem Markt-Hierarchie-Paradigma von Williamson (1975)

Unternehmen haben zwei grundsätzliche Möglichkeiten, internationale Transaktionen abzuwickeln:

- extern über den Markt (Lizenzen)
- unternehmungsintern (Export/Direktinvestitionen)

Hohe Transaktionskosten → interne Lösung

Hohe Koordinationskosten → Marktlösung



## Internalisierungstheorie von Buckley/Casson (1976)

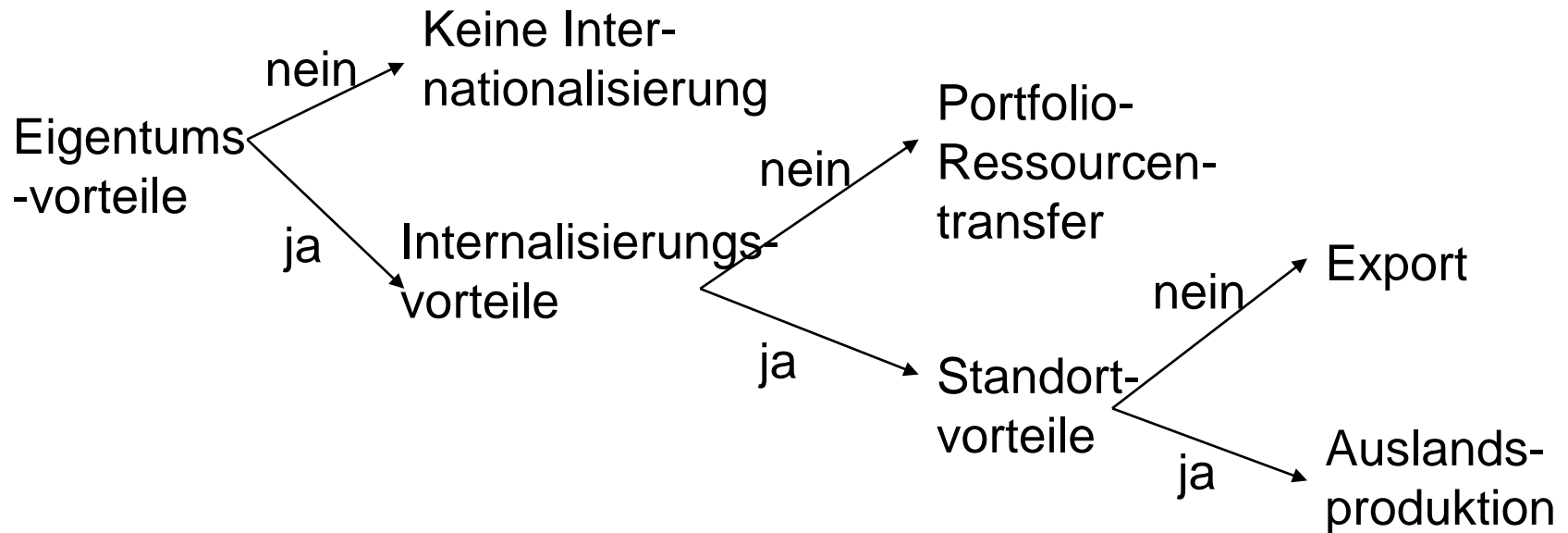
Kritische Würdigung:

- Eine der am besten fundierten Theorie der Internationalisierung von Unternehmen
- Transaktionskosten nur schwer quantifizierbar
- Möglichkeit der Transaktion wird als gegeben unterstellt
- Abstraktion von Produktionskosten



## Eklettische Theorie der internationalen Produktion

Entscheidungsbaum der Auslandsmarktbearbeitung nach der eklettischen Theorie von Dunning:



Quelle: Dunning 1981, S. 35



## Eklektische Theorie der internationalen Produktion

Kritische Würdigung:

- Verknüpft Aussagen der monopolistischen Vorteilstheorie, der Standorttheorie und der Internalisierungstheorie
- Aussagegehalt eingeschränkt durch wechselseitige Beziehungen der einzelnen Vorteilskategorien
- in der Praxis sind multiple Internationalisierungsstrategien beobachtbar



## Theorien der Unternehmung und der Internationalisierung

Neo-klassisch: Produktionsfunktion, Internationalisierung bei absoluten oder komparativen Kostenvorteilen

Verhaltenswissenschaftlich: Risikobereitschaft und Know-how der Manager

Institutionenökonomisch: Property-Rights, Transaktionskosten, Prinzipal-Agent

Strategieorientiert: Wettbewerbsvorteile

Kritische Theorie:

- Postmodern: plädiert für Pluralismus; Aufhebung des Raums; Verdichtung der Zeit; Inkommensurabilität der Kulturen
- Politische Theorie der MNU beschäftigt sich mit Folgen der Globalisierung/Internationalisierung



**Universität  
Zürich** <sup>UZH</sup>

**Institut für Betriebswirtschaftslehre**

# V: Diskussion





## Literatur

- Aharoni, Yair (1966): The Foreign Investment Decision Process, Boston.
- Bartlett, C.A./Ghoshal, S.(1989): Managing Across Borders, The Transnational Solution, Boston.
- Buckley, P.J./Casson, M. (1976): The Future of the Multinational Enterprise, London.
- Dunning, J.H.(1979): Explaining Changing Patterns of International Production: In Defence of the Eclectic Theory, in: Oxford Bulletin of Economics and Statistics, 41, S. 269-295.
- Dunning, J.H.(1993):Multinational Enterprise and the Global Economy, Workingham.
- Hassel, A. u. a.(2000): Dimensionen der Internationalisierung: Ergebnisse der Unternehmensdatenbank „Internationalisierung der 100 größten Unternehmen in Deutschland“, Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Working Paper 00/1, Köln.
- Kutschker, M. (1999): Das internationale Unternehmen, in: Kutschker, M.(Hrsg): Perspektiven der internationalen Wirtschaft, Wiesbaden, S. 101-125.
- Perlmutter, Howard V. (1969): The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation, in: Columbia Journal of World Business 4 (Januar-Februar), S. 9-18.
- Porter, M.E. (1991): Nationale Wettbewerbsvorteile. Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt, München.
- Schierenbeck, H.(1995): Grundzüge der Betriebswirtschaft, München
- Swoboda, B.(2002): Dynamische Prozesse der Internationalisierung, Managementtheoretische und empirische Perspektiven des unternehmerischen Wandels, Wiesbaden.
- Von Behr, M.(2004):Im Sog der Internationalisierung, in: Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen, München.
- Welge, M.K./Holtbrügge, D. (2006): Internationales Management, Theorien, Funktionen, Fallstudien, 4. Auflage, Stuttgart.
- Zentes,J./Morschett D.(2003):Kooperative Internationalisierungsstrategien, in Holtbrügge, D.(Hrsg): Management Multinationaler Unternehmungen, Heidelberg.