

mir-Edition

Hrsg./Eds.:

Andreas Al-Laham, Johann Engelhard,
Michael Kutschker, Klaus Macharzina,
Michael-Jörg Oesterle, Stefan Schmid,
Martin K. Welge, Joachim Wolf

mir

Alexander Bode

Wettbewerbsvorteile durch internationale Wertschöpfung

Eine empirische Untersuchung
deutscher Unternehmen in China



RESEARCH

Alexander Bode

Wettbewerbsvorteile durch internationale Wertschöpfung

GABLER RESEARCH

mir-Edition

Herausgeber / Editors:

Prof. Dr. Andreas Al-Laham

Technische Universität Kaiserslautern,

Prof. Dr. Johann Engelhard

Universität Bamberg,

Prof. Dr. Michael Kutschker

Universität Eichstätt, Ingolstadt,

Prof. Dr. Profs. h.c. Dr. h.c. Klaus Macharzina

Universität Hohenheim, Stuttgart,

Prof. Dr. Michael-Jörg Oesterle

Universität Bremen,

Prof. Dr. Stefan Schmid

ESCP-EAP Europäische Wirtschaftshochschule Berlin,

Prof. Dr. Martin K. Welge

Universität Dortmund,

Prof. Dr. Joachim Wolf

Universität Kiel

In der mir-Edition werden wichtige Ergebnisse der wissenschaftlichen Forschung sowie Werke erfahrener Praktiker auf dem Gebiet des internationalen Managements veröffentlicht.

The series mir-Edition includes excellent academic contributions and experiential works of distinguished international managers.

Alexander Bode

Wettbewerbsvorteile durch internationale Wertschöpfung

Eine empirische Untersuchung
deutscher Unternehmen in China

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Christian Pfohl



RESEARCH

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.

Bibliographic information published by the Deutsche Nationalbibliothek
The Deutsche Nationalbibliothek lists this publication in the Deutsche Nationalbibliografie;
detailed bibliographic data are available in the Internet at <http://dnb.d-nb.de>.

Alexander Bode war als Wirtschaftsingenieur drei Jahre an der Tongji-Universität in Shanghai (VR China) tätig. Er promovierte im Fachgebiet Unternehmensführung & Logistik der Technischen Universität Darmstadt und ist seitdem dort Leiter der HESSENMETALL Cluster-Initiative für den Lehrstuhl Cluster & Wertschöpfungsmanagement.

Dissertation Technische Universität Darmstadt, 2009

D17

Abonnenten von mir – Management International Review erhalten auf die in der mir-Edition veröffentlichten Bücher 10% Rabatt.

Subscribers to mir – Management International Review are entitled to a 10 % price reduction on books published in mir-Edition.

1. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Claudia Jeske | Jutta Hinrichsen

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2085-0

Vorwort der Herausgeber

Für viele Unternehmen ist es heutzutage unerlässlich, sich auf ausländischen Märkten zu betätigen. Ein erfolgreiches Management der Internationalisierung stellt Unternehmen allerdings immer wieder vor neue Herausforderungen. Die Herausgeber beabsichtigen mit der Schriftenreihe **mir-Edition**, die vielfältigen und komplexen Managementanforderungen der internationalen Unternehmenstätigkeit wissenschaftlich zu begleiten. Die **mir-Edition** soll zum einen der empirischen Feststellung und der theoretischen Verarbeitung der in der Praxis des Internationalen Managements beobachtbaren Phänomene dienen. Zum anderen sollen die hierdurch gewonnenen Erkenntnisse in Form von systematisiertem Wissen, von Erklärungen und Denkanstößen sowie von Handlungsempfehlungen verfügbar gemacht werden.

Diesem angewandten Wissenschaftsverständnis fühlt sich seit nunmehr 50 Jahren auch die in über 40 Ländern gelesene internationale Fachzeitschrift **mir** – Management International Review – verpflichtet. Während in der Zeitschrift allerdings nur kurzgefasste englischsprachige Aufsätze publiziert werden, soll der breitere Raum der vorliegenden Schriftenreihe den Autoren und Lesern die Möglichkeit zur umfänglichen und vertieften Auseinandersetzung mit dem jeweils behandelten Problem des Internationalen Managements eröffnen. Der Herausgeberkreis der **mir-Edition** wurde 2008 um weitere renommierte Fachvertreter des Internationalen Managements erweitert. Geblieben ist jedoch die Herausgeberpolitik für die **mir-Edition**, in der Schriftenreihe innovative und dem Erkenntnisfortschritt dienende Beiträge einer kritischen Öffentlichkeit vorzustellen. Neben Forschungsergebnissen, insbesondere des wissenschaftlichen Nachwuchses, können auch einschlägige Werke von Praktikern mit profundem Erfahrungswissen im Internationalen Management einbezogen werden. Wissenschaftliche Sammelbände, etwa zu Tagungen aus dem Bereich des Internationalen Managements, sind ebenso sehr gerne in der Reihe willkommen. Die Herausgeber laden zu Veröffentlichungen sowohl in deutscher als auch in englischer Sprache ausdrücklich ein.

Das Auswahlverfahren sieht vor, dass die Herausgeber gemeinsam über die Veröffentlichung eines für die Reihe eingereichten Werkes entscheiden. Wir freuen uns auf Ihre Manuskripte und hoffen, mit dieser seit langer Zeit renommierten Schriftenreihe die wissenschaftliche Diskussion und die praktische Lösung von Problemen des Internationalen Managements weiter zu stimulieren.

Andreas Al-Laham, Johann Engelhard,
Michael Kutschker, Klaus Macharzina,
Michael-Jörg Oesterle, Stefan Schmid,
Martin K. Welge, Joachim Wolf

Preface

Nowadays, it is essential for a multitude of companies to engage in foreign markets. However, the successful management of internationalization processes constantly poses new challenges. By publishing the book series “mir-Edition”, the editors attempt to provide academic guidance on the manifold and complex requirements of international business activities. The book series’ purpose hence is twofold. Firstly, the “mir-Edition” is to provide empirical assessment and theoretical elaboration on the phenomena which can be observed in international management practice. Secondly, the findings obtained are to be made available in the form of systematised knowledge, explanations, thought-provoking impulses as well as recommendations for further courses of action.

For the past 50 years, the international journal “mir – Management International Review”, which is read in more than 40 countries, has seen itself committed to promoting an understanding of international management as an applied academic discipline. As of now, the journal only publishes articles in English. The wider range of the existing book series ought to give authors and readers the opportunity to deal with the various problems of international management in a comprehensive and thorough manner. The editorial board of the “mir-Edition” was extended in 2008 through the addition of renowned experts from the domain of international management. Yet, the established editors’ policy for the “mir-Edition” of presenting innovative work to a critical audience, which support the scientific advancement, has remained unchanged.

Besides the academic contributions of young scholars, the editors also welcome the relevant works of practitioners, who possess a profound knowledge in the area of international management. Furthermore, edited volumes, collecting for instance presentations held at conferences in the field of international management, are invited for publication. The editors explicitly welcome books both in the English and the German language.

The selection process stipulates that the editors jointly decide on the publication of any book manuscript submitted for the series. As editors of this well established and renowned book series, we are looking forward to receiving your manuscripts and we hope to further stimulate the academic discussion and to provide applied solutions for the challenges in the area of international management.

Andreas Al-Laham, Johann Engelhard,
Michael Kutschker, Klaus Macharzina,
Michael-Jörg Oesterle, Stefan Schmid,
Martin K. Welge, Joachim Wolf

Geleitwort

Die Internationalisierung von Unternehmen wird trotz der aktuellen Wirtschaftskrise weiter zunehmen. Künftig werden sich die Unternehmen im globalen Wettbewerb noch stärker auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren müssen, um dadurch weltweit Wettbewerbsvorteile zu nutzen. Wissenschaftliche Untersuchungen in der internationalen Unternehmensführung fokussieren bislang allerdings vor allem auf Markteintrittsentscheidungen und die Frage, *wie* ein Unternehmen bestimmte internationale Aktivitäten am besten durchführen kann.

Aus Sicht des strategischen Managements eines Unternehmens gilt das Interesse aber darüber hinaus der Frage, in *welcher Art* und in *welchem Umfang* sie sich in unterschiedlichen *Märkten* überhaupt engagieren sollten, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern, bzw. zu verteidigen. Dazu ist ein Blick sowohl auf die eigentlichen Kompetenzen der Unternehmen, als auch auf die landesspezifischen Bedingungen notwendig.

In der vorliegenden Arbeit untersucht Alexander Bode die internationale Unternehmens-tätigkeit genau aus dieser Perspektive. Er greift die Forderung nach einer Verknüpfung der beiden theoretischen Ansätze *Resource-based View* und *Market-based View* auf und setzt sie konsequent im internationalen Kontext um. Dadurch gelingt es ihm, die internationale Unternehmenstätigkeit umfassend aus Sicht der Unternehmensführung zu erklären. Als Kernkompetenz identifiziert er dabei das Wertschöpfungsmanagement, was es den Unternehmen ermöglicht, ihre Wertaktivitäten in den einzelnen Ländern zu koordinieren und in den weltweiten Unternehmensverbund zu integrieren, um international erfolgreich zu sein.

In der quantitativen empirischen Untersuchung mit deutschen Unternehmen in China kann er sein theoretisches Erklärungsmodell und die damit verknüpften Aussagen statistisch analysieren. Bemerkenswert sind die umfassenden empirischen Erkenntnisse, die Alexander Bode über die Aktivitäten deutscher Unternehmen herausarbeiten konnte. Dabei flossen seine eigenen Erfahrungen aus dem mehrjährigen China-Aufenthalt ein, was insgesamt die praktische Relevanz seiner Arbeit unterstreicht.

Die Wissenschaft findet in diesem Buch einen fundierten Ansatz zur internationalen Unternehmensführung mit vielfältigen Anknüpfungspunkten für die weitere Forschung. Für die unternehmerische Praxis stellen die strategischen Ansätze, die nicht nur auf China beschränkt sind, einen Mehrwert dar. Es ist dem Autor und der Arbeit zu wünschen, dass sie dafür die gebührende Anerkennung erhalten, indem Wissenschaftler und Praktiker gleichermaßen die vorliegenden Erkenntnisse nutzen.

Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Christian Pfohl

Vorwort

Die vorliegende Arbeit ist eine nahezu unveränderte Fassung meiner Dissertation, die ich zum größten Teil in meiner Zeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Chinesisch-Deutschen Hochschulkolleg (CDHK) an der Tongji Universität in Shanghai (VR China) verfasst habe.

Nach meiner Studienzeit in Deutschland, China und Ungarn reizte es mich sehr, in einem internationalen Umfeld zu promovieren. Die Arbeit und der Alltag in China boten mir die einmalige Chance, mich, neben den fachlichen Themen, intensiv mit einem Land auseinanderzusetzen, dessen Kultur vielen Europäern fremd, teilweise sogar befremdlich ist. Aus diesem Grund ist es mir – über diese Veröffentlichung hinaus – ein großes Anliegen, Erlebnisse, Erfahrungen und Eindrücke weiterzugeben und somit hoffentlich Vorbehalte auf beiden Seiten abzubauen.

Dass dieses Projekt überhaupt nur möglich war, verdanke ich der engen Verbindung des DHL-Lehrstuhls Global Supply Chain Management am CDHK mit dem Fachgebiet Unternehmensführung & Logistik an der Technischen Universität Darmstadt. Allen voran möchte ich meinem Doktorvater Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Christian Pfohl für seine Unterstützung, sein Vertrauen und die gute Zusammenarbeit auch über die weite Entfernung hinweg danken! Mein Dank gilt auch Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. Rolf D. Cremer für die Übernahme des Korreferats, für das er eigens aus China nach Deutschland angereist ist.

Vorworte bieten üblicherweise Raum für ausschweifende Danksagungen an alle, die einen Teil zum Gelingen der jeweiligen Dissertation beigetragen haben. Nicht zuletzt bedingt durch meine Tätigkeit im Ausland hatte ich eine Vielzahl Unterstützer und Helfer, insbesondere im Kreise meiner Familie, meinen Freunden und Kollegen. Ohne die einzelnen Namen an dieser Stelle aufzuzählen, bin ich jedem, der mich in den vergangenen drei Jahren begleitet und unterstützt hat in herzlichstem Dank verbunden!

Alexander Bode
www.ready-to-china.com

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XVII	
Tabellenverzeichnis	XXI	
1	Problemstellung	1
1.1	Relevanz internationaler Unternehmenstätigkeit in Wissenschaft & Praxis	3
1.2	Zielsetzung und Forschungsdesign	7
2	Begriffsbildung: Wertschöpfung in internationalen Unternehmen	17
2.1	Grundlagen der Internationalisierung	18
2.1.1	Definition	18
2.1.2	Motive und Ziele der Internationalisierung	21
2.1.3	Internationalisierungsprozess und -strategien	23
2.1.4	Internationalisierungsgrad	28
2.1.5	Einfluss der Internationalisierung auf den Unternehmenserfolg	32
2.2	Theorien zur internationalen Unternehmenstätigkeit	33
2.2.1	Klassische Internationalisierungstheorien	34
2.2.2	Integrative Ansätze der Internationalisierung	38
2.2.3	Neue Erklärungsmuster für internationale Unternehmenstätigkeit	44
2.2.4	Internationalisierungstheorien aus markt- und ressourcenorientierte Sicht	47
2.3	Entstehung von Wettbewerbsvorteilen	50
2.3.1	Strategisches Management und Wettbewerbsvorteile	51
2.3.2	Analyse der globalen Unternehmensumwelt	52
2.3.3	Wettbewerbsvorteile durch Marktstrukturen	55
2.3.4	Wettbewerbsvorteile durch Ressourcen	61
2.3.5	Wettbewerbsvorteile durch Internationalisierung	73
2.4	Wettbewerbsvorteile durch internationale Wertschöpfung	75
2.4.1	Verknüpfung von RBV und MBV	76
2.4.2	Marktorientierte Internationalisierung – Chancen- und Risikenanalyse	78

2.4.3 Ressourcenbasierte Internationalisierung –Stärken- Schwächenanalyse	81
2.4.4 Implikationen für das strategische Management	84
2.5 Internationales Wertschöpfungsmanagement	87
2.5.1 Handlungsfelder des internationalen Wertschöpfungsmanagements	88
2.5.2 Wertschöpfungsmanagement als Kernkompetenz	94
2.5.3 Herausforderungen für das internationale Wertschöpfungsmanagement	96
3 Beschreibung deutscher Unternehmen in China	99
3.1 CHINA	99
3.1.1 Soziokulturelle Herausforderungen	101
3.1.2 Geschichtlicher und politischer Hintergrund	105
3.1.3 Ökonomische Entwicklung	109
3.1.4 Technologische Umweltfaktoren	113
3.1.5 Rechtliche Rahmenbedingungen und Bürokratie	118
3.2 International tätige deutsche Unternehmen	122
3.2.1 Stellung Deutschlands in der Weltwirtschaft	122
3.2.2 Internationalisierung deutscher Unternehmen	124
3.2.3 Deutsche Unternehmen in China	126
3.2.4 Ressourceneinsatz - Stärken und Schwächen	130
3.3 Fallstudie	131
3.3.1 Methodik und Durchführung	131
3.3.2 Beschreibung und Auswertung	134
3.3.3 Analyse der Ergebnisse	139
3.3.4 Erkenntnisgewinn für die weitere Untersuchung	142
4 Bezugsrahmen der internationalen Unternehmenstätigkeit	145
4.1 Konzeptioneller Bezugsrahmen	145
4.2 Definition der Variablen	147
4.2.1 Gestaltungsvariablen international tätiger Unternehmen	148
4.2.2 Kontextvariablen ausländischer Märkte	149

4.2.3	Erfolgsvariablen des internationalen Wertschöpfungsmanagements	151
4.3	Ursache-Wirkungszusammenhänge der Variablen	152
4.4	Operationalisierung des Aussagensystems - Hypothesenbildung	154
5	Quantitative Analyse des internationalen Wertschöpfungsmanagements	159
5.1	Methodik und Durchführung	159
5.1.1	Datenerhebung - Auswahl der Untersuchungseinheiten	159
5.1.2	Datenerfassung - Konzeption des Fragebogens	161
5.1.3	Datenanalyse	164
5.1.4	Durchführung der Befragung	172
5.2	Deskriptive Auswertung	174
5.2.1	Struktur der deutschen Unternehmen in China	175
5.2.2	Motive für die Verlagerung von Aktivitäten nach China	182
5.2.3	Chancen und Herausforderungen deutscher Unternehmen in China	184
5.2.4	Koordination der Wertaktivitäten in China	193
5.2.5	Integration der Aktivitäten in den globalen Unternehmensverbund	200
5.2.6	Geographisch-kulturelle Distanz zwischen Deutschland und China	204
5.2.7	Wettbewerbsvorteile durch lokale Wertschöpfung in China	207
5.2.8	Zukunftsaussichten zu Aktivitäten deutscher Unternehmen in China	209
5.3	Analyse der Ursache-Wirkungszusammenhänge	214
5.3.1	Modellierung der Gestaltungsvariable	215
5.3.2	Modellierung der Kontextvariable	217
5.3.3	Modellierung der Erfolgsvariable	220
5.3.4	Güte der Daten und Zusammenhänge der Variablen	221
5.3.5	Regressionsanalyse und Pfadmodell	225
5.4	WSM als Kernkompetenz für internationale Aktivitäten	242
5.4.1	Wertschöpfungsmanagement deutscher Unternehmen in China	243
5.4.2	Implikationen für ein internationales Wertschöpfungsmanagement	245
5.4.3	Entwicklung der WSM-Kompetenz im Zeitverlauf	246

6	Strategien zur internationalen Unternehmenstätigkeit	249
6.1	Global SWOT – Strategien für international tätige Unternehmen	251
6.2	Strategien zum Wertschöpfungsmanagement in einzelnen Ländern	253
6.3	Einsatz der Strategien am Beispiel deutscher Unternehmen in China	259
6.4	Implementierung der Strategien in international tätigen Unternehmen	266
7	Fazit und Ausblick	269
	Literaturverzeichnis	277

Der Anhang zu dieser Arbeit steht im Internet zum Download bereit: www.gabler.de

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Stufen der Theoriebildung, Art der Forschung und Methode.	9
Abbildung 2: Forschungsdesign für die Untersuchung.	11
Abbildung 3: Formen der Internationalisierung.	25
Abbildung 4: Entscheidungsbaum für Internationalisierung.	39
Abbildung 5: Skandinavische Internationalisierungsprozessschule.	41
Abbildung 6: Entscheidung über Internationalisierung nach dem GAINS-Ansatz.	42
Abbildung 7: Zusammenhang zwischen Evolution, Episoden und Epochen.	43
Abbildung 8: Bestimmungsfaktoren nationaler Wettbewerbsvorteile.	48
Abbildung 9: Das erweiterte Structure-Conduct-Performance Modell von Porter.	55
Abbildung 10: Porters Wertkette (Hervorhebungen der relevanten Handlungsfelder).	57
Abbildung 11: Die Wettbewerbskräfte nach Porter.	59
Abbildung 12: Wirkungskette im ressourcenorientierten Ansatz.	63
Abbildung 13: Terminologische Systematisierung ressourcenorientierter Forschung.	64
Abbildung 14: Strategische Analyse der Unternehmensressourcen.	72
Abbildung 15: Ressourcenbündel und Wertaktivitäten.	73
Abbildung 16: Kombination der Outside-Inside- und der Inside-Outside-Betrachtung.	77
Abbildung 17: SWOT-Matrix.	85
Abbildung 18: <i>Global-SWOT</i> - Analyse im internationalen Unternehmen.	87
Abbildung 19: Handlungsfelder des Wertschöpfungsmanagements.	88
Abbildung 20: Wertschöpfungsmanagement als Kernkompetenz.	96
Abbildung 21: Kulturelle Eigenschaften aus der Untersuchung Hofstede.	102
Abbildung 22: Anteil am Auslandshandel mit China.	112
Abbildung 23: Gruppeneinteilung deutscher Unternehmen nach Wertaktivitäten.	139
Abbildung 24: Konzeptioneller Bezugsrahmen für einen Ländermarkt.	146
Abbildung 25: Modell der internationalen Unternehmenstätigkeit.	147
Abbildung 26: Modell für die Untersuchung internationaler Unternehmenstätigkeit.	154
Abbildung 27: Organisationsform deutscher Unternehmen in China.	175
Abbildung 28: Größe deutscher Unternehmen in China.	176
Abbildung 29: Mitarbeiterzahl deutscher REP in China.	177
Abbildung 30: Größe Muttergesellschaft (MG) beeinflusst die Organisationsform.	178
Abbildung 31: Deutsche Unternehmen in China nach Dauer ihrer Marktpräsenz.	178

XVIII

Abbildung 32: Branchenstruktur der befragten Unternehmen.	179
Abbildung 33: Subjektive Einschätzung „Zielerreichung in China“.	180
Abbildung 34: Dauer bis zum Break-even bei deutschen Unternehmen in China.	181
Abbildung 35: Nettogewinnmarge deutscher Unternehmen nach Jahren in China.	182
Abbildung 36: Motive für den Markteintritt in China (WFOE / JV).	183
Abbildung 37: Motive für die Marktbearbeitung der deutschen REP in China.	184
Abbildung 38: Marktchancen aus Sicht deutscher Unternehmen in China.	185
Abbildung 39: Zufriedenheit mit dem chinesischen Beschaffungsmarkt.	186
Abbildung 40: Risiken des chinesischen Marktes.	187
Abbildung 41: Häufigkeit, mit der deutsche Unternehmen in China von Korruption und Urheberrechtsverletzungen betroffen sind.	188
Abbildung 42: Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte in China.	189
Abbildung 43: Marktchancen und -risiken aus Sicht deutscher Unternehmen.	190
Abbildung 44: Wettbewerber deutscher Unternehmen in China.	191
Abbildung 45: Wettbewerbskräfte des chinesischen Markts.	192
Abbildung 46: Interne Wertaktivitäten deutscher Unternehmen in China.	193
Abbildung 47: Zufriedenheit mit den in China intern realisierten Wertaktivitäten.	194
Abbildung 48: Strategieprofile (ohne reine B-, P- oder M-Strategie).	195
Abbildung 49: Aktivitätsindex deutscher Unternehmen in China.	196
Abbildung 50: Anteil der lokalen Wertschöpfung deutscher Unternehmen in China.	198
Abbildung 51: Aktivitäten deutscher REP in China.	199
Abbildung 52: Subjektive Einschätzung zur Integration der Wertaktivitäten in den Unternehmensverbund.	201
Abbildung 53: Unternehmen nach Exportquote und Anteil von Produkten, die nach dem Export im Unternehmensverbund weiter verarbeitet werden.	202
Abbildung 54: Integration der Wertaktivitäten in weltweiten Unternehmensverbund.	203
Abbildung 55: Schwierigkeiten bei Integration chinesischer Tochterunternehmen.	205
Abbildung 56: Schwierigkeiten mit JV-Partnern.	206
Abbildung 57: Zufriedenheit mit chinesischen Geschäftspartnern.	207
Abbildung 58: Hauptabsatzmärkte der Unternehmen entsprechend lokalem Wertschöpfungsanteil.	208
Abbildung 59: Anpassung der Produkte und lokale Wertschöpfung.	209
Abbildung 60: Zukunftserwartung deutscher Unternehmen in China.	210

Abbildung 61: Entwicklung der internen Realisierung von Wertaktivitäten.	211
Abbildung 62: Zukünftige Erwartung über die Integration der Wertaktivitäten.	212
Abbildung 63: Geplante Aktivitäten in China von Unternehmen mit REP.	213
Abbildung 64: Verteilung der Variable Zielerreichung.	222
Abbildung 65: Modell zum Wertschöpfungsmanagement deutscher Unternehmen in China, mit den aus dem Fragebogen verwendeten Variablen.	225
Abbildung 66: Einfluss der Wertaktivitäten auf Integration und Umfang.	228
Abbildung 67: Umfang und Nettogewinnmarge mit Trendkurve.	234
Abbildung 68: Pfaddiagramm des Regressionsmodells.	238
Abbildung 69: Einfluss der Variablen auf Erfolgsgrößen [Fehlerwahrscheinlichkeit p], inklusive der indirekten Effekte der Kontextvariablen.	239
Abbildung 70: Qualitative Darstellung der Einflussfaktoren auf den Erfolg deutscher Unternehmen in China.	242
Abbildung 71: Strategiefindung für international tätige Unternehmen.	250
Abbildung 72: Strategien für die internationale Unternehmenstätigkeit.	251
Abbildung 73: Strategien zum internationalen Wertschöpfungsmanagement.	257
Abbildung 74: Strategie Ausbau oder Erhalt.	261
Abbildung 75: Strategie Typwechsel, mehr oder weniger Wertaktivitäten.	262
Abbildung 76: Kompetenzaufbau oder Desinvestition.	264
Abbildung 77: Ergebnisse dieser Arbeit im Forschungskreislauf.	273

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Motive für eine Auslandsinvestition deutscher Unternehmen.	22
Tabelle 2: Ressourcenverständnis des Resource-based View.	67
Tabelle 3: Chancen-Risiko-Profil.	80
Tabelle 4: Größte Unternehmen sortiert nach dem Anteil an Auslandsinvestitionen.	125
Tabelle 5: Unternehmen, die an der Fallstudie teilgenommen haben.	137
Tabelle 6: Beurteilung des Kaiser-Meyer-Olkin-Kriteriums.	169
Tabelle 7: Auswertung der Faktoranalyse mit dem KMO und Bartlett's Test.	219
Tabelle 8: Korrelationswerte der Erfolgsvariablen.	221
Tabelle 9: Korrelationsmatrix für alle Variablen des Regressionsmodells.	224
Tabelle 10: Regressionsanalyse der Wertaktivitäten auf Umfang und Integration.	227
Tabelle 11: Regressionsanalyse bezogen auf die Zielerreichung.	230
Tabelle 12: Modellzusammenfassung mit Standardfehler.	231
Tabelle 13: Regressionsanalyse bezogen auf die Nettogewinnmarge.	233
Tabelle 14: Regressionsanalyse bezogen auf die Nettogewinnmarge.	235
Tabelle 15: Direkte Effekte der Kontextvariablen auf den Umfang.	236
Tabelle 16: Direkte Effekte der Kontextvariablen auf die Integration.	237

Abkürzungsverzeichnis

AHK	Auslandshandelskammer
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
CBV	Competence-based View
CDHK	Chinesisch-Deutsches Hochschulkolleg, Shanghai
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
EAC	Euro-Asia Consulting PartG, München
GIC	German Industry and Commerce, Shanghai
GSCM	Lehrstuhl für Global Supply Chain Management am CDHK
JV	Joint-Venture
Kfz	Kraftfahrzeug
KK	Korrelationskoeffizient
KPCh	Kommunistische Part Chinas
MBV	Market-based View
NVK	Nationaler Volkskongress (China)
RBV	Resource-based View
REP	Repräsentanzbüro
RMB	Renminbi (Chinesische Währung)
SCM	Supply Chain Management
SWOT	Strength Weakness Opportunity Threat
TKA	Transaktionskostenansatz
UDSSR	Union der Sozialistischen Sowjetrepubliken
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
USA	United States of America
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
VRC	Volksrepublik China
VW	Volkswagen
WFOE	Wholly Foreign Owned Enterprise
WSM	Wertschöpfungsmanagement
WTO	World Trade Organization

1 Problemstellung

„Globaler Wettbewerb“, „Internationalisierung von Unternehmen“ und „Verlagerung von Wertaktivitäten in andere Länder“ sind Schlagworte¹, die öffentliche Diskussionen, Medienberichte und wissenschaftliche Arbeiten der vergangenen Jahre prägen.² Der Abbau von Handelshemmnissen³, gesunkene Transportkosten⁴ sowie die rasante Entwicklung von Kommunikations- und Informationstechnologie⁵ ermöglichen mittlerweile auch kleinen und mittelständischen Unternehmen weltweit unternehmerisch tätig zu sein. Sie sind der Treiber für eine zunehmende Internationalisierung und damit einhergehende Verlagerung von Wertaktivitäten.

Für die Unternehmen stellt die Internationalisierung eine komplexe Herausforderung dar, da sie ihre strategischen Entscheidungen an der heterogenen Umwelt verschiedener Ländermärkte ausrichten müssen.⁶ Die Bedeutung des internationalen Managements nimmt folglich in den vergangenen Jahrzehnten zu.⁷ Ziel der *internationalen Unternehmertätigkeit*⁸ ist es, Wettbewerbspotentiale unterschiedlicher Märkte zu nutzen und dadurch die eigene Wettbewerbsfähigkeit global zu verteidigen. *Wettbewerbsvorteile* können die Unternehmen aufgrund ihrer *Marktposition* oder auf Basis einer *unternehmensspezifischen Ressourcenausstattung* erlangen.⁹ Durch eine Ansiedlung entsprechender Wertaktivitäten in einem Zielmarkt, können die Wettbewerbsvorteile gewonnen werden, allerdings nimmt damit der Koordinations- und Integrationsaufwand erheblich zu. Für die Unternehmen ergibt sich daraus die Notwendigkeit eines effizienten *internationalen Wertschöpfungsmanagement*.¹⁰

Die Forschung des internationalen Managements konzentrierte sich in der Vergangenheit auf die Untersuchung von Internationalisierungsentscheidungen, vor allem beim Markt-

¹ Die Klärung und Abgrenzung dieser Begriffe erfolgt in Kapitel 2.1.

² Diese Aufzählung ist nur exemplarisch und ließe sich beliebig erweitern. Eine nicht repräsentative Untersuchung von deutschsprachigen Zeitungsartikeln, die im Jahr 2008 erschienen sind (print und online), ergab für „Globalisierung“ 17.100, für „Internationalisierung“ 15.800 und für „Verlagerung in Länder“ 10.800 veröffentlichte Artikel (Quelle: O.V. (2009)).

³ Zum Abbau tarifärer und nicht-tarifärer Handelshemmnisse im Rahmen von WTO-Verträgen siehe exemplarisch Kulessa (1998), S. 283ff sowie die darin zitierte Literatur.

⁴ Die sinkenden Logistikkosten im internationalen Warenverkehr sind im Wesentlichen auf neue Technologien und effizientere internationale Logistiksysteme zurückzuführen, vgl. Pfohl (2004a), S. 386ff.

⁵ Vgl. u.a. Kutschker/Schmid (2008), S. 190ff.

⁶ Da es sich bei diesen heterogenen Märkten zum Teil um dynamische Märkte handelt, erfordert eine Internationalisierung auch immer eine große Flexibilität, vgl. Lee/Makhija (2009), S. 537f.

⁷ Vgl. Simon (2007), S. 1f.

⁸ Vgl. Kutschker/Schmid (2007), S. 808; Dülfer/Jöstingmeier (2008), S. 4f und Siedenbiedel (2008), S. 47. Zur theoretischen Aufarbeitung der „internationalen Unternehmertätigkeit“ siehe in Kapitel 2.2.

⁹ Vgl. dazu Kapitel 2.3 sowie die dort angegebene Literatur.

¹⁰ Vgl. Kapitel 2.4.

eintritt.¹¹ Diese Sichtweise ist in der heutigen globalisierten und dynamischen Umwelt aber nicht mehr ausreichend. Vielmehr sollte eine ganzheitliche Betrachtung der internationalen Aktivitäten von Unternehmen erfolgen.¹² Im Sinne eines internationalen strategischen Managements wird aus dieser Notwendigkeit die Forschungsfrage wie folgt formuliert:

Wie können Unternehmen Wettbewerbsvorteile aus der Konfiguration ihrer weltweiten Wertaktivitäten generieren?

Zur Erklärung eines internationalen Managements der weltweit verteilten Wertaktivitäten im Unternehmensverbund werden zwei Denkschulen des strategischen Managements herangezogen - der *marktbasierte* und der *ressourcenbasierte Ansatz*. Diese beiden Theorien werden im internationalen Kontext eingesetzt und bilden den konzeptionellen Bezugsrahmen für die empirische Forschung.¹³

Die Untersuchung zur internationalen Unternehmenstätigkeit wird mit *deutschen Unternehmen in China* durchgeführt. China – als einer der dynamischsten Märkte der Welt¹⁴ – bietet für viele Unternehmen die Möglichkeit, Beschaffungs- und Absatzpotentiale gleichermaßen zu nutzen. Dem entsprechend lassen sich in China unterschiedlichste Konfigurationen von Wertaktivitäten untersuchen. Aus Sicht der Praxis ist China als Untersuchungsland außerdem interessant, da viele Unternehmen bereits in diesem Land aktiv sind oder in naher Zukunft dort aktiv werden wollen. Dennoch fehlen bislang wissenschaftlich fundierte Analysen zum Management der Wertaktivitäten in China, sowie der dazu benötigten Ressourcen und Kompetenzen.¹⁵

In den folgenden Abschnitten wird die Relevanz einer weiteren Untersuchung von internationaler Unternehmenstätigkeit¹⁶ für Wissenschaft und Praxis analysiert und das internationale Wertschöpfungsmanagement als Erkenntnisobjekt definiert. In Kapitel 1.2 wird die Zielsetzung und das Forschungsdesign für die vorliegende Untersuchung vorgestellt.

¹¹ Vgl. Andersen (1993), S. 228f; Brouthers/Hennart (2007), S. 419f und Prasad/Pisani/Prasad (2008), S. 618f. Zur ausführlichen Darstellung der traditionellen Ansätze siehe Kapitel 2.2.1 und 2.2.2.

¹² Vgl. Datta/Herrmann/Rasheed (2002), S. 85ff und Asmussen/Benito/Petersen (2009), S.145 sowie die dort zitierte Literatur.

¹³ Vgl. Kapitel 1.

¹⁴ Vgl. Kapitel 3.1.3.

¹⁵ Vgl. Zhao/Flynn/Roth (2006), S. 461ff.

¹⁶ Vgl. Welge/Holtbrügge (2006), S. 38f. Dem Grundverständnis Welges an dieser Stelle folgend, soll die internationale Unternehmenstätigkeit erst als solche bezeichnet werden, wenn es sich um Direktinvestitionen in einem anderen Land handelt. Ansonsten wäre ein „Ressourcentransfer“ nicht zu gewährleisten.

1.1 Relevanz internationaler Unternehmenstätigkeit in Wissenschaft & Praxis

Die Entscheidung, international tätig zu werden, verursacht in jedem Fall eine erhöhte Komplexität der Managementaufgabe.¹⁷ Dies ergibt sich aus dem gleichzeitigen Auftreten fremdartiger Kulturen innerhalb eines internationalen Unternehmensverbunds und der geographisch gestreuten Unternehmenseinheiten einschließlich der international verteilten Elemente der Wertekette.¹⁸

„Anders als beim „nationalen Management“ kann sich das internationale Management nicht auf ein stabiles Umfeld soziokultureller und rechtlich-politischer Rahmenbedingungen ausrichten, sondern ist stark von dynamischen Umweltentwicklungen in anderen Ländern abhängig.“¹⁹

Die Komplexität der internationalen Unternehmenstätigkeit unterstreicht die Relevanz und Bedeutung des *internationalen Managements*.²⁰ Dementsprechend hat sich das internationale Management²¹ in den vergangenen Jahrzehnten als eigenständige Wissenschaftsdisziplin²² in der Betriebswirtschafts- und Managementlehre etabliert.²³ Ziel der internationalen Managementforschung ist die Erklärung der internationalen Unternehmenstätigkeit, des Internationalisierungsprozesses, der Wahl geeigneter Betätigungsformen sowie der Wahl geeigneter Tätigkeitsregionen.²⁴

Obwohl die internationale Unternehmenstätigkeit und die damit einhergehende Internationalisierung der Unternehmen seit Jahrzehnten eine Bedeutung in der unternehmerischen Praxis haben, erfolgten wissenschaftliche Forschungen lange Zeit ausschließlich aus volkswirtschaftlicher Perspektive. Erst in den vergangenen Jahrzehnten gerät die internationale Unternehmenstätigkeit mehr und mehr in den Fokus betriebswirtschaftlicher, managementorientierter Untersuchungen.²⁵

¹⁷ Vgl. Scherm/Süß (2001), S. 16 und Rothlauf (2006), S. 4f.

¹⁸ Vgl. Breuer (2003), S. 15.

¹⁹ Macharzina/Wolf (2008), S. 924, Hervorhebung durch den Verfasser.

²⁰ Vgl. Kutschker/Schmid (2006), S. 3.

²¹ In der angelsächsischen und in der deutschen Fachliteratur wird der Begriff „Management“ sowohl im funktionalen, als auch im institutionellen Sinne verwandt, in dieser Arbeit wird dieser Begriff ausschließlich funktional im Sinne gestaltender, leitender Tätigkeit verstanden. Der Manager wird dabei als Entscheidungsträger verstanden, vgl. Dülfer/Jöstingmeier (2008), S.1.

²² Der Ansatz als eigenständige Disziplin ist weithin umstritten, diese Diskussion ist aber nicht Teil dieser Arbeit, vgl. dazu u.a. Albach (1981), S. 13ff und Kutschker/Schmid (2008), S. 8f.

²³ Vgl. Kutschker/Schmid (2007), S. 807; Breuer (2003), S. 45 und Söllner (2008), S. 6. Söllner definiert weiter, dass das internationale Management sehr allgemein am Menschen ausgerichtet ist. Seiner Definition nach ist das Erfahrungsobjekt des internationalen Managements der Mensch in einer international vernetzten Welt. Als Erkenntnisobjekt wird das Streben des Menschen nach Verbesserung seiner Situation, bzw. nach Steigerung seines Wohlbefindens durch internationale Kooperationsmöglichkeiten angesehen, vgl. Söllner (2008), S. 8.

²⁴ Vgl. Engelhard/Dähn (2002), S. 25.

²⁵ Macharzina/Oesterle (2002a), S. 5 und Zentes/Swoboda/Morschett (2004), S. 26. Sie sprechen davon, dass in Deutschland erst in den achtziger Jahren des 20. Jahrhunderts eine ernsthafte Auseinandersetzung mit der Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit begonnen habe.

Innerhalb der Betriebswirtschaftslehre stellt das internationale Management ein *Querschnittsfach* dar, welches sich – je nach Art und Umfang der Internationalisierung – über alle Funktionsbereiche des Unternehmens erstrecken kann. Es ist durch eine integrative Sichtweise über alle Problem- und Gestaltungsfelder hinweg gekennzeichnet.²⁶ Darüber hinaus ergeben sich Überschneidungen mit der Volkswirtschaftslehre.

Die Ökonomie unterscheidet in gesamtwirtschaftliche und einzelwirtschaftliche Internationalisierung, also in die *makroökonomische* und die *mikroökonomische Betrachtungsebene*.²⁷ Die theoretische Basis der Ökonomie für die internationale Unternehmenstätigkeit gliedert sich im Wesentlichen in drei Stränge: *Theorien des Außenhandels*, *Theorien der Direktinvestitionen* und *übergreifende Theorien der Internationalisierung*.²⁸ Allerdings vermittelt diese ökonomische Sichtweise kein tieferes Verständnis über praktisch anwendbares Wissen in Form von Gestaltungsempfehlungen für die unternehmerische Praxis.²⁹ Daraus ergibt sich für die betriebswirtschaftliche Forschung eine besondere Relevanz für weitere Untersuchungen und die Entwicklung umfassender theoretischer Erklärungsmuster des Phänomens internationaler Unternehmenstätigkeit.

Das wissenschaftliche Erkenntnisinteresse richtet sich auf die Erklärung von *Ursache-Wirkungszusammenhängen* und darauf begründeten *Gestaltungsempfehlungen*, bzw. *Strategien*.³⁰ Folglich versucht die internationale Managementforschung zu erklären, warum bestimmte Unternehmen international tätig werden und wodurch diese Wettbewerbsvorteile gegenüber Unternehmen erzielen, die ausschließlich national tätig sind.³¹ Für Unternehmen handelt es sich daher um ein strategisches Entscheidungsproblem, welches dem strategischen Management zugeordnet wird, was die Bedeutung der Internationalisierung für das Gesamtunternehmen verdeutlicht.³² Daraus lässt sich die Notwendigkeit ableiten, das Erfahrungsobjekt *internationale Unternehmenstätigkeit* aus Sicht des strategischen Managements zu untersuchen.

Ausgehend von der strategischen Bedeutung der internationalen Aktivitäten für Unternehmen, werden theoretische Ansätze des strategischen Managements zur Erklärung des Phänomens der internationalen Unternehmenstätigkeit eingesetzt. Wie in Kapitel 2.2.4 gezeigt wird, ermöglicht die Verknüpfung der *marktbasierten* und der *ressourcenorientierten Sichtweisen* im internationalen Kontext einen umfassenden Blick auf dieses Real-

²⁶ Vgl. u.a. Welge/Holtbrügge (2006) und Breuer (2003), S. 15.

²⁷ Vgl. Kutschker/Schmid (2006), S. 4f.

²⁸ Eine Zusammenfassung wichtiger Literatur des internationalen Managements von 1965 – 1989 findet sich bei Prasad/Pisani/Prasad (2008), S. 618f.

²⁹ Vgl. Kutschker/Schmid (2006), S. 375; Welge/Holtbrügge (2006), S. 35 und Kutschker/Schmid (2007), S. 808.

³⁰ Vgl. Breuer (2003), 15f.

³¹ Vgl. Welge/Holtbrügge (2006), S. 36.

³² Vgl. Dülfer/Jöstingmeier (2008), S. 133.

phänomen.³³ Mit Hilfe der marktbasierter Sichtweise lassen sich die Marktbedingungen unterschiedlicher Länder darstellen, in denen sich die Unternehmen positionieren müssen, um Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Die ressourcenorientierte Sichtweise erklärt den Einsatz der dazu notwendigen Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen, über deren spezifische Ausstattung die Unternehmen Wettbewerbsvorteile generieren können.³⁴ Der Erkenntnisgewinn besteht darin, diese beiden Ansätze, die bislang überwiegend im nationalen Kontext verwendet wurden, in einem Modell zusammenzuführen und auf die internationale Managementforschung zu übertragen.

Neben der Betrachtung spezifischer Führungsinstrumente zur Steuerung grenzüberschreitender Aktivitäten von Unternehmen durch das internationale Management,³⁵ müssen dabei auch die *kulturellen Unterschiede* und daraus resultierende Probleme Berücksichtigung finden.³⁶ Dies geschieht im Rahmen der interkulturellen Managementforschung, in deren Fokus der Einfluss unterschiedlicher kultureller Bedingungen auf die Gestaltung von Management-Instrumenten und die Organisation der Unternehmen steht. Ziel ist es, Lösungsvorschläge für die erfolgreiche Bewältigung kulturbedingter Managementprobleme durch effizientes, interkulturelles Handeln zu entwickeln.³⁷

Für international tätige Unternehmen stellen die *kulturellen Unterschiede* eine besondere Herausforderung dar, so dass eine tiefgründige Erforschung der fremden Kulturkreise Grundvoraussetzung für die Bewältigung der kulturbedingten Probleme ist.³⁸ Dabei lässt sich grob vereinfacht feststellen, dass es Kulturen gibt, die der eigenen Kultur „ähnlicher“ sind und welche, die aufgrund der Andersartigkeit als „fremde Kulturen“ bezeichnet werden.³⁹ Der Bedarf an inter-kultureller Kompetenz innerhalb eines Unternehmens ist dementsprechend von dessen Internationalisierungsgrad abhängig.⁴⁰

Der *Internationalisierungsgrad* eines Unternehmens bildet sich im Laufe der Internationalisierung und ist gerade vor dem Hintergrund dynamischer Auslandsmärkte nicht als statisch anzusehen. Auf die *Internationalisierung als Prozess* konzentriert sich die Inter-

³³ Die Forderung nach einer Verknüpfung dieser beiden Denkschulen im internationalen Kontext findet sich bei Kutschker/Schmid (2008), S. 852f, wird dort aber nicht weitergehend untersucht.

³⁴ Vgl. Fahy (2002), S. 75.

³⁵ Vgl. Siedenbiedel (2008), S. 47.

³⁶ Vgl. Welge/Holtbrügge (2006), S. 36f. Zum interkulturellen Management siehe auch Bergemann/Sourisseaux (1996) und Dülfer/Jöstingmeier (2008).

³⁷ Vgl. Perlitz (2004), S. 270.

³⁸ Vgl. Barkema/Bell/Pennings (1996), S. 151ff.

³⁹ Vgl. Hofstede (2006), S. 99ff. Er charakterisiert die Kultur anhand von fünf Dimensionen, wobei er in den einzelnen Dimensionen teilweise erhebliche kulturelle Unterschiede für verschiedene Länder feststellt. Die kulturelle Fremdheit wird dabei immer subjektiv empfunden - objektiv betrachtet spricht man von kultureller Vielfalt. Vgl. dazu auch Kapitel 2.1.4 und 3.1.1. Prasad/Pisani/Prasad kritisieren hingegen die Idealisierung westlicher Kulturen, da sie in der Untersuchung Hofstedes als Maßstab für die fünf Dimensionen betrachtet werden, vgl. Prasad/Pisani/Prasad (2008), S. 620.

⁴⁰ Vgl. Holzmüller/Berg (2002), S. 890.

nationalisierungsprozessforschung und betont, in klarer Abgrenzung zur statischen Betrachtungsweise, den dynamischen Kontext, in dem das internationale Management agiert.⁴¹

Die Komplexität der internationalen Unternehmenstätigkeit, sowie der einzelnen Forschungsperspektiven, erschwert die Entwicklung eines einheitlichen Erklärungsmusters, was allgemein anerkannt ist.⁴² Ein einheitliches und umfassendes Erklärungsmuster wäre aber gerade aus Sicht der Unternehmen wichtig, da der Internationalisierung in der unternehmerischen Praxis eine hohe strategische Bedeutung zukommt. Aus Sicht des strategischen Managements ist es daher von höchstem Interesse, wissenschaftlich fundierte Gestaltungsempfehlungen zu erhalten, an denen Unternehmen ihr eigenes Handeln orientieren können. Die Markteintrittsstrategien der Internationalisierungsforschung sind zwar wertvolle Gestaltungsempfehlungen, gelten aber nur für ein frühes Stadium der Internationalisierung.⁴³ Viele Facetten der internationalen Unternehmenstätigkeit, wie zum Beispiel die interkulturellen Unterschiede oder das effiziente Management global verteilter Wertschöpfung, finden hingegen in den meisten Unternehmen bislang zu wenig Berücksichtigung.⁴⁴

Auch wenn es dem internationalen Management noch nicht in ausreichendem Maße gelungen ist, neben Grundlagen- und Erklärungswissen gleichzeitig auch dessen praktische Verwertbarkeit zu berücksichtigen,⁴⁵ darf sich die wissenschaftliche Untersuchung nicht ausschließlich auf die Erarbeitung praktischer Gestaltungsempfehlungen konzentrieren. Im Sinne einer Forschung, aus der sich die Relevanz für Wissenschaft und Praxis erkennen lässt, ist es das Ziel dieser Arbeit, theoretisch fundierte Gestaltungsempfehlungen zu entwickeln, die auf empirisch untersuchten Ursache-Wirkungszusammenhängen basieren. Durch die umfassende Perspektive, die sowohl die unternehmensinterne Betrachtung, als auch die Marktanalyse mit einschließt, soll diese Lücke geschlossen werden. Für das Erfahrungsobjekt *internationale Unternehmenstätigkeit* steht aus Sicht des strategischen Managements das Erkenntnisobjekt *internationales Wertschöpfungsmanagement* im Fokus der Untersuchung.⁴⁶ Die spezifische Problemsicht auf das Erfahrungsobjekt erfolgt hierbei durch die Verknüpfung der marktbasieren und der ressourcenorientierten Sichtweise, wie im folgenden Abschnitt erläutert wird.

⁴¹ Vgl. Kutschker/Schmid (2006), S. 1057.

⁴² Vgl. Prasad/Pisani/Prasad (2008), S. 626.

⁴³ Vgl. u.a. Perlitz (2004); Welge/Al-Laham (2008) und Kutschker/Schmid (2008).

⁴⁴ Vgl. Dülfer/Jöstingmeier (2008), S. 213.

⁴⁵ Vgl. Macharzina/Oesterle (2002a), S. 17. Sie kritisieren vor allem die immer noch bestehenden terminologischen Verwirrungen, die zu einer Verständnislücke zwischen Wissenschaft und Praxis führen, vgl. Macharzina/Oesterle (2002a), S. 11.

⁴⁶ Erfahrungsobjekt steht dabei für das zu untersuchende Problem als gewählten Ausschnitt der Realität; Erkenntnisobjekt bezeichnet die spezifische Problemsicht, vgl. Chmielewicz (1994), S. 19.

1.2 Zielsetzung und Forschungsdesign

Abgeleitet von der Forschungsfrage für das Erfahrungsobjekt wird in diesem Abschnitt die Zielsetzung für diese Untersuchung definiert und das Forschungsdesign entwickelt. Für die einzelnen Stufen der Untersuchung werden die methodische Vorgehensweise sowie der Analyserahmen diskutiert.

Ziel dieser Arbeit ist es, bestehende theoretische Ansätze der strategischen Managementforschung im internationalen Kontext anzuwenden und die damit gewonnenen Erkenntnisse empirisch zu untersuchen. Im Sinne des *deskriptiven* Wissenschaftsziels werden zunächst die verwendeten Begriffe genau abgegrenzt und dadurch ein Beitrag zur Normierung von Begrifflichkeiten geleistet. Dem *theoretischen* Wissenschaftsziel folgend, werden Ursache-Wirkungszusammenhänge analysiert. Auf Grundlage dieses Erklärungsmodells können schließlich Gestaltungsempfehlungen für die international tätigen Unternehmen abgeleitet und damit dem *pragmatischen* Wissenschaftsziel entsprochen werden.⁴⁷

Aufgrund des neuen, bislang wenig erforschten Erkenntnisobjekts (internationales Wertschöpfungsmanagement), bietet sich diese pragmatische Herangehensweise an. Das *normative* Wissenschaftsziel wird nur nachrangig verfolgt.⁴⁸ Damit steht die Arbeit im Einklang mit dem betriebswirtschaftlichen Verständnis von Steinmann:

„Die BWL soll sich [unter anderem] als praxisorientierte Wissenschaft begreifen in der Absicht, Gestaltungsempfehlungen für die Lösung solcher Probleme zu erarbeiten, die sich in unserer Lebenspraxis gerechtfertigt darstellen.“⁴⁹

Riesenhuber weist darauf hin, dass in einem Forschungsprojekt gewöhnlich sowohl ein praktisches, als auch ein theoretisches Ziel verfolgt wird. Während das praktische Ziel die Erarbeitung konkreter Lösungsvorschläge für Probleme anstrebt, dient das theoretische Ziel dem wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt. Beide Zielsetzungen stehen in einem engen Zusammenhang, wenn durch die theoriegeleitete Analyse bislang nur wenig verstandene Realphänomene erklärt werden und anschließend die Erklärung empirisch überprüft werden kann.⁵⁰

Im *Forschungskreislauf*⁵¹ stellt die Erfassung einer realen Problemsituation den Ausgangspunkt des Forschungsprozesses dar. Wie in den vorherigen Abschnitten gezeigt, baut diese Arbeit auf einer realen Problemsituation auf.⁵² Zur Beschreibung und Erklä-

⁴⁷ Zu den Wissenschaftszielen siehe Chmielewicz (1994), S. 9ff.

⁴⁸ Zum Verständnis der Betriebswirtschaftslehre als normative Wissenschaft siehe Loitsberger/Wagner (2003).

⁴⁹ Steinmann (1978), S. 73, Hervorhebung durch den Verfasser.

⁵⁰ Vgl. Riesenhuber (2007), S. 5.

⁵¹ Vgl. Mitroff/Turoff (1974), S. 293.

⁵² Vgl. Kapitel 1.

nung des beschriebenen Phänomens der internationalen Unternehmenstätigkeit wird ein wissenschaftliches Modell (Theorie⁵³) entwickelt. Dazu werden bestehende Ansätze des strategischen Managements im internationalen Kontext angewendet. Das Modell darf empirisch nicht falsifiziert werden, um daraus reale Gestaltungsempfehlungen (Lösungen, Strategien) zu erarbeiten, die in der Praxis implementiert werden können.⁵⁴

Auf dem Weg zur Lösung eines Forschungsproblems müssen die aufeinander aufbauenden *fünf Stufen der Theoriebildung*⁵⁵ durchlaufen werden.⁵⁶ Wie in Abbildung 1 zu sehen, sind dies die Begriffsbildung, Beschreibung, Erklärung, Prognose und Gestaltungsempfehlung. Dabei gestaltet sich die Art der Forschung unterschiedlich und der Forscher setzt verschiedene Methodiken ein, die alle in einem Untersuchungsdesign eingebettet sein müssen.⁵⁷ Entsprechend der Anforderungen an eine „gute Theorie“ fordert Wacker die Entwicklung konsistenter Modelle, die auf der Basis von Literatur substantielle Erklärungen für reale Ursache-Wirkungszusammenhänge liefern. Dem empirischen Test solcher Modelle kommt schließlich eine besondere Bedeutung zu, denn eine gute theoretische Erklärung ist „*a fully explained set of conceptual relationships used for empirical investigations*“.⁵⁸

⁵³ Theorie im engeren Sinne meint ein System von Aussagen, das mehrere Hypothesen oder Gesetze umfassen kann und hinreichend empirisch bestätigt sein muss. Zur Abgrenzung des Theoriebegriffs, siehe Ulrich/Hill (1979), S. 185 oder Schnell/Hill/Esner (2008), S. 54. Wolf formuliert neun Mindestanforderungen an Theorien, die im Idealfall erfüllt sein müssen, damit das Aussagensystem nicht von geringer Erklärungskraft ist: sparsamer Gebrauch von Axiomen, Unabhängigkeitspostulat, Konsistenzpostulat, Vollständigkeitspostulat, Allgemeingültigkeitspostulat, Präzisions- bzw. Bestimmtheitspostulat, geringer logischer Spielraum, Falsifizierbarkeitspostulat, Lakatos-Argument, vgl. Wolf (2008), S. 13ff.

⁵⁴ Vgl. und im Folgenden Mitroff/Turoff (1974), S. 392.

⁵⁵ Auf die Schwierigkeit des unterschiedlichen Verständnisses des Begriffs „Theorie“ weist Wolf hin, der davon spricht, dass in der Praxis der Begriff „Theorie“ eher negativ besetzt ist, während in der Wissenschaft ein „positives“ Verständnis überwiegt: „Für ihn [Wissenschaftler] sind Theorien übergeordnete, grundsätzliche, in sich konsistente Aussagensysteme; für ihn bedeuten die Begriffe „Theorie“ bzw. „theoretisch“ etwas Positives, nämlich insbesondere die vorhandene Fähigkeit zum Erkennen von *wesentlichen* Bestandteilen der Realität und damit zur gezielt-bewussten Ausblendung nebensächlicher Aspekte.“ Wolf (2008), S. 2.

⁵⁶ Zu den Anforderungen an den Theoriebildungsprozess vgl. Wacker (2008), S. 7ff.

⁵⁷ Vgl. Riesenhuber (2007), S. 5f und Wolf (2008), S. 13.

⁵⁸ Wacker (2008), S. 8.

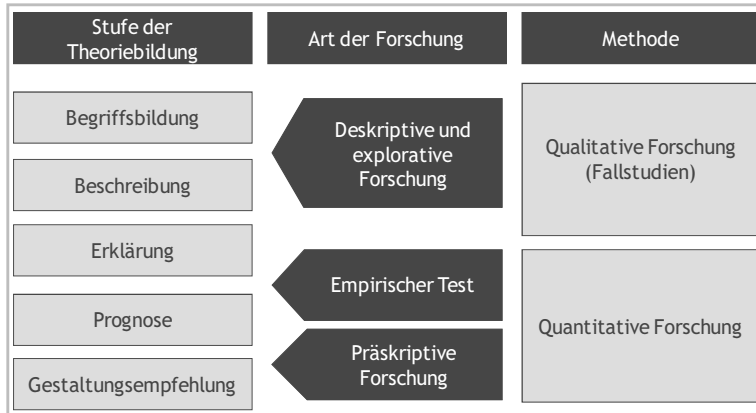


Abbildung 1: Stufen der Theoriebildung, Art der Forschung und Methode.

Quelle: In Anlehnung an Riesenhuber (2007), S. 6.

Da Wissenschaft immer danach strebt, Aussagen über die innere Verbundenheit in Ereignissen oder menschlichem Zusammenleben zu treffen, kommt der Formulierung der Erkenntnisse auf den einzelnen Stufen der Theoriebildung eine ganz besondere Bedeutung zu.⁵⁹ Probleme entstehen aufgrund der subjektiven Wahrnehmung des Forschers, seiner interessenbezogenen Werturteile, sowie der präzisen Sprache im Zielkonflikt mit der Verallgemeinerung spezieller Erkenntnisse. Diese Probleme können unter Berücksichtigung von drei Aspekten der Forschung gelöst werden:

- (1) Entdeckungszusammenhang,
- (2) Begründungszusammenhang und
- (3) Verwendungszusammenhang.⁶⁰

Der *Entdeckungszusammenhang* bezieht sich auf die ersten beiden Stufen der Theoriebildung und dient dazu, einen gedanklichen Bezugsrahmen zu finden. In diesem Stadium des Forschungsprozesses ist das Vorgehen wertgebunden und erfolgt nach Zweckmäßigkeit, um dadurch den Objektbereich zu finden und abzugrenzen. Daraus abgeleitet ergeben sich die konkrete Problemstellung, sowie erste Vermutungen über Wirkungszusammenhänge, die in Form von Forschungshypothesen formuliert werden können.

Auf der Stufe der Erklärung sollen *Begründungen* für beobachtete Tatsachen gefunden werden. Empirische Methoden dienen zur Überprüfung des gedanklichen Bezugsrahmens und lassen somit nachvollziehbare Schlüsse zu, die mit Hilfe empirischer Tests auf die Konsistenz mit der Wirklichkeit getestet werden können (Wahrheitskriterium). Folg-

⁵⁹ Vgl. Schnell/Hill/Esser (2008), S. 48.

⁶⁰ Vgl. und im Folgenden Ulrich/Hill (1979), S. 165f.

lich gewinnt die empirische Forschung vor allem für die praxisnahe betriebswirtschaftliche Forschung immer mehr an Bedeutung, geleitet von dem wissenschaftstheoretischen Prinzip der problemgeleiteten Theorieverwendung.⁶¹

Der *Verwendungszusammenhang* soll schließlich den (gesellschaftlichen) Nutzen der wissenschaftlichen Aussage verdeutlichen. Am besten kommt dies durch die Veröffentlichung von Gestaltungsempfehlungen zum Ausdruck, die eine Relevanz für die Praxis besitzen.

Der wissenschaftliche Fortschritt besteht zum einen durch einen Zugewinn informativer Hypothesen, zum anderen durch einen Ausschluss falscher Aussagen, die empirisch getestet wurden. Die wissenschaftliche Erkenntnis muss intersubjektiv nachvollziehbar und dadurch kritisierbar sein. Aus diesem Grund ist es notwendig, den Forschungsprozess (Forschungsdesign) einer Untersuchung genau zu beschreiben und Erkenntnisse mittels wissenschaftlicher Methodik zu gewinnen.⁶²

Forschungsdesign

Das Forschungsdesign dieser Arbeit in Abbildung 2 zeigt den Forschungsprozess mit den fünf Stufen der Theoriebildung.⁶³ Von dem realen Forschungsproblem ausgehend wird zunächst auf Basis theoretischer Erkenntnisse und qualitativer Forschung in Form einer Fallstudie das Begriffsgebäude für diese Untersuchung definiert und beschrieben. Anschließend wird in einer theoriegeleiteten Analyse der konzeptionelle Bezugsrahmen entwickelt, aus dem sich das Hypothesen- und Aussagensystem ableiten lässt. Die Hypothesen können dann in einer empirischen Studie analysiert werden, sodass sich abschließend auf Basis der nicht falsifizierten Aussagen Gestaltungsempfehlungen für die Unternehmen ableiten lassen. Da das Forschungsproblem praxisbezogen und das Ziel der Untersuchung Gestaltungsempfehlungen für Unternehmen sind, fordert Chmielewicz eine duale Forschungsstrategie. Die Aufgaben des Theoretikers und des Empirikers sollten gleichberechtigt nebeneinander stehen und ein Erkenntnisgewinn auf Basis eines kontinuierlichen Austauschs von theoretisch und empirisch gewonnenen Ergebnissen ermöglichen.⁶⁴

⁶¹ Vgl. Homburg (2007), S. 52.

⁶² Vgl. Chmielewicz (1994), S. 134.

⁶³ Ulrich/Hill sprechen von „realanalytischer Konzeption“, vgl. Ulrich/Hill (1979), S. 183.

⁶⁴ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 549 und Chmielewicz (1994), S. 149.

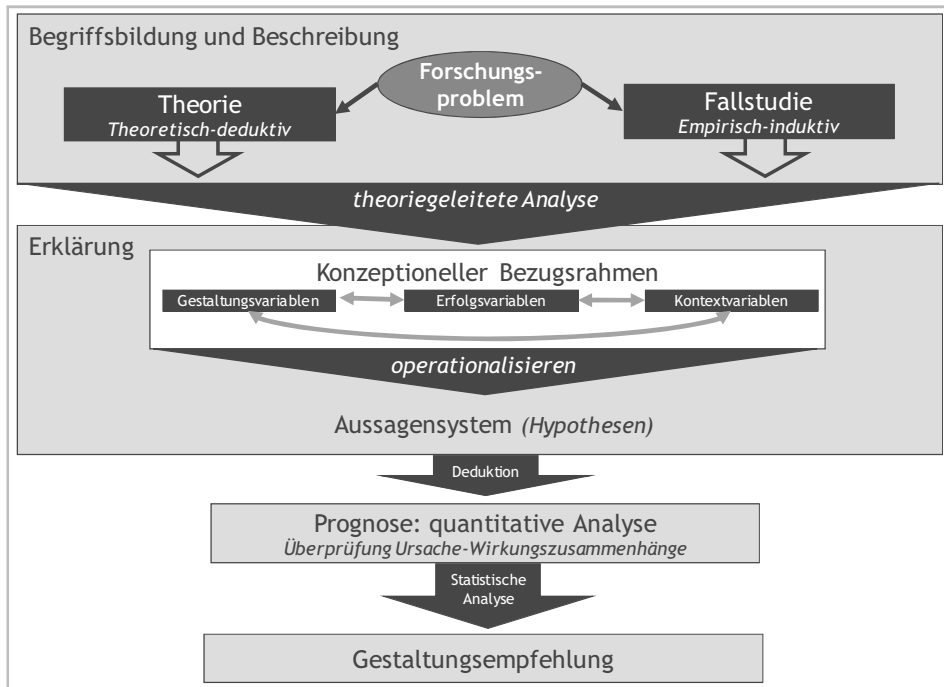


Abbildung 2: Forschungsdesign für die Untersuchung.

In den folgenden Abschnitten werden die *Methodik* und der *Analyserahmen* zu den einzelnen Stufen der Theoriebildung im Verständnis dieser Arbeit dargestellt.⁶⁵ Die reproduzierbare Forschungsmethodik ermöglicht einen transparenten Prozess, der zu einem nachvollziehbaren Forschungsergebnis führt. Der Analyserahmen einer Untersuchung orientiert sich an der Forschungsfrage und kann für die einzelnen Forschungsabschnitte unterschiedlich sein. Grundsätzlich geht die Betrachtung von der Oberfläche ins Detail und anschließend wieder ins Verallgemeinernde.⁶⁶

Begriffsbildung und Beschreibung

Ziel der Begriffsbestimmung und Beschreibung⁶⁷ ist es, das Forschungsthema und die damit im Zusammenhang stehenden Theorien abzugrenzen. Durch Erarbeitung eines soliden und trennscharf formulierten Gerüsts an Begrifflichkeiten wird die Grundlage für eine nachvollziehbare und dadurch kritisierbare Untersuchung gelegt.

⁶⁵ In diesem Kapitel wird die Methodik der einzelnen Untersuchungsabschnitte nur allgemein skizziert, die Darstellung der tatsächlichen Durchführung findet sich in den jeweiligen Kapiteln dieser Arbeit.

⁶⁶ Chmielewicz (1994), S. 37 und S. 87f.

⁶⁷ Da der Übergang zwischen Begriffsbildung und Beschreibung fließend ist und die verwendete Methodik gleich sein kann, werden diese beiden Stufen im Forschungsdesign zusammengefasst. Im weiteren Verlauf der Arbeit werden beide Theoriebildungsstufen getrennt bearbeitet.

Die verwendeten „neuen“ Begriffe (Definiendum) bauen sich aus so genannten „Definiens“⁶⁸ auf und werden mittels einer Nominaldefinition exakt formuliert. Durch diese definitorische Festlegung werden zugleich der inhaltliche Gehalt der Hypothesen und deren potenzieller Erklärungswert bestimmt.⁶⁹ Dabei ist strikt auf eine an der Realität ausgerichtete Definition der Begriffe zu achten, um die Praxisrelevanz sicherzustellen.⁷⁰ Gemäß der Definition der „internationalen Unternehmenstätigkeit“ bezieht sich die Analyse in der theoretischen Begriffsbildung allgemein zunächst auf die Theorien der Internationalisierung, Direktinvestitionen und Ansätze des strategischen Managements.

Methodisch wird auf dieser Stufe terminologisch-deskriptiv⁷¹ gearbeitet, wobei zwischen *deduktivem* und *induktivem* Vorgehen unterschieden wird.⁷² Mit Hilfe der Deduktion⁷³ werden auf Basis logischer Überlegungen Theoreme aus widerspruchsfreien, vollständigen und unabhängigen Grundaussagen entwickelt. Größtes Problem an der Deduktion ist der Mangel an Allaussagen⁷⁴ in den Sozialwissenschaften, sodass die ideale Ableitung allgemeingültiger Aussagensysteme nicht möglich ist.⁷⁵

Ziel der *Deduktion* ist es, auf Basis eines Gesetzes und gegebenen Randbedingungen (Explanans) ein Phänomen (Explanandum) zu erklären. Die Wahrheit des Gesetzes und die reale Existenz der Randbedingung vorausgesetzt, ergibt sich ein wahres, allgemeingültiges Aussagensystem.⁷⁶ Probleme bei diesem Vorgehen bestehen zum einen durch die nicht nachweisbare allgemeingültige Wahrheit eines Gesetzes, zum anderen auf Grund unterschiedlicher theoretischer Ansätze, die zu teilweise logisch abgeleiteten Widersprüchen führen. Um solche Widersprüche aufzudecken, sollen die theoretischen Grundlagen dieser Untersuchung mittels einer theoretisch-deduktiven Analyse betrachtet werden.⁷⁷

Eine weitere Möglichkeit zur Aufdeckung von Widersprüchen - besonders bei praxisorientierten Themen - ist die *Induktion*⁷⁸, bei der durch am Einzelfall beobachtete Phänomene auf die Allgemeinheit geschlossen wird. Der größte Nachteil der induktiven Vorgehensweise ist die mangelnde Reproduzierbarkeit, die eine intersubjektive Nach-

⁶⁸ Begriffe, die ein allgemeines Verständnis voraussetzen, das nicht weiter erläutert werden muss.

⁶⁹ Vgl. Schnell/Hill/Esser (2008), S. 51 und die dort zitierte Literatur.

⁷⁰ Vgl. Macharzina/Oesterle (2002a), S. 13.

⁷¹ Vgl. Ulrich/Hill (1979), S. 182 und Schnell/Hill/Esser (2008), S. 7f.

⁷² Vgl. und im Folgenden Chmielewicz (1994), S. 87ff.

⁷³ lateinisch: „*deducere*“ = hinabführen.

⁷⁴ Ein Gesetz, das den Anspruch erhebt, an allen Orten und zu jeder Zeit gültig zu sein, vgl. Schnell/Hill/Esser (2008), S. 59.

⁷⁵ Vgl. u.a. Schneider (2001), S. 326 und Schnell/Hill/Esser (2008), S. 59.

⁷⁶ Vgl. Schnell/Hill/Esser (2008), S. 57ff.

⁷⁷ Die logische Konsistenz ist eine Grundvoraussetzung für die Entwicklung eines theoretischen Modells, vgl. Popper/Keuth (1966), S. 8.

⁷⁸ lateinisch: „*inducere*“ = (hin-)einführen.