

mir-Edition

RESEARCH

Stefan Doetsch

Wissenstransfer bei der Reintegration von Expatriates

Theoretische und empirische Analyse
unternehmensinterner Strukturen
und Prozesse

mir



Springer Gabler

mir-Edition

Herausgegeben von

J. Engelhard, Bamberg, Deutschland

M. Kutschker, Ingolstadt, Deutschland

K. Macharzina, Stuttgart, Deutschland

M.-J. Oesterle, Stuttgart, Deutschland

S. Schmid, Berlin, Deutschland

M. K. Welge, Dortmund, Deutschland

J. Wolf, Kiel, Deutschland

Die Tätigkeit auf ausländischen Märkten ist heutzutage für viele Unternehmen unerlässlich geworden. Die Unternehmensführung steht dadurch vor vielfältigen und komplexen Herausforderungen, um das Management der Internationalisierung erfolgreich zu gestalten. Die Schriftenreihe *mir-Edition* hat das Ziel, die Internationalisierung der Unternehmens-tätigkeit und die damit verbundenen Anforderungen an das Management wissenschaftlich zu begleiten und so die wissenschaftliche Diskussion und die praktische Lösung von Problemen voranzutreiben. Dazu sollen innovative und dem Erkenntnisfortschritt dienende Beiträge einer kritischen Öffentlichkeit vorgestellt werden. Neben Dissertationen und Forschungsmonographien sind auch Werke von Praktikern sowie Sammelbände, etwa zu Tagungen aus dem Bereich des Internationalen Managements, Teil der *mir-Edition*.

For many firms, going and operating abroad has become normal. However, managing internationalization is not an easy task. It leads to various and often complex challenges for top-management and middle-management. The *mir-Edition* has the objective to investigate the internationalization of firms, to stimulate the scholarly discussion and to provide solutions for managerial practice. Therefore, the series includes contributions which advance our knowledge in the International Management and International Business field. In addition to doctoral dissertations, the *mir-Edition* includes research monographs or edited volumes on fascinating topics related to managing across borders.

Herausgegeben von

Prof. Dr. Johann Engelhard
Universität Bamberg

Prof. Dr. Michael-Jörg Oesterle
Universität Stuttgart

Prof. Dr. Michael Kutschker
Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt,
Ingolstadt

Prof. Dr. Stefan Schmid
ESCP Europe Wirtschaftshochschule
Berlin

Prof. Dr. Profs. h.c. Dres. h.c.
Klaus Macharzina
Universität Hohenheim,
Stuttgart

Prof. Dr. Martin K. Welge
Technische Universität Dortmund

Prof. Dr. Dr. h.c. Joachim Wolf
Universität Kiel

Stefan Doetsch

Wissenstransfer bei der Reintegration von Expatriates

Theoretische und empirische
Analyse unternehmensinterner
Strukturen und Prozesse

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Michael-Jörg Oesterle

Stefan Doetsch
Stuttgart, Deutschland

Dissertation Universität Stuttgart, 2015

D93

mir-Edition

ISBN 978-3-658-12194-5

ISBN 978-3-658-12195-2 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-12195-2

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, 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. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
(www.springer.com)

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.

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

Preface of the Editors

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 systematized 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.

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

Geleitwort

Die Thematik des Expatriate-Managements kann innerhalb der Lehre vom Internationalen Management als geradezu klassischer Forschungsbereich bezeichnet werden. Spätestens seit den 1970er Jahren ist eine rege, bis heute anhaltende Auseinandersetzung mit Zielen, Formen und Phasen des Expatriate-Managements zu beobachten. Darin spiegelt sich vor allem die trotz Entwicklung modernster Telekommunikationstechniken unverändert große Notwendigkeit wider, die Koordination einer direktinvestiven globalen Unternehmenstätigkeit, d. h. also die Koordination eines multinational tätigen Unternehmens mit Hilfe des Einsatzes von Angehörigen der Zentrale in den Tochtergesellschaften anzugehen. Darüber hinaus hat die Forschung auch auf eine zunehmende Tendenz der Praxis reagiert, Mitarbeiter von Tochtergesellschaften für eine bestimmte Zeitdauer in die Unternehmenszentrale zu entsenden, um hierdurch ebenfalls koordinativ bedeutsame Effekte erzielen zu können. Gleiches gilt für die Entsendung sogenannter Drittland-Angehöriger. Angesichts einer langen Forschungs- und Praxistradition insbesondere des Expatriate-Managements sowie seiner thematischen Erweiterung zum Assignment-Management in Form der Einbeziehung von anderen Mitarbeitern als solchen der Unternehmenszentrale erscheint nun ein Umstand geradezu erstaunlich: bislang liegen nur sehr wenige Arbeiten vor, die sich wissenschaftlich mit Möglichkeiten zur Erschließung des Nutzenpotentials, welches die von ihrem Auslandseinsatz zurückgekehrten Expatriates, d. h. also Repatriates, im Rahmen ihrer Tätigkeit im Ausland erworben haben, beschäftigen. Dies trifft insbesondere auf das von Repatriates im Ausland erworbene Wissen und dessen Nutzung in der Unternehmenszentrale zu. Die vorliegende, dem Wissenstransfer bei der Reintegration von Expatriates gewidmete Arbeit, stößt insofern in eine nicht unbeträchtliche Lücke sowohl in theoretischer als auch in praxisbezogener Hinsicht. Sowohl mit der Modellierung als auch der empirischen Erfassung des Transfers von Repatriate-Wissen in deutschen Unternehmen generiert die Untersuchung wertvolle Anstöße sowie Erkenntnisse zur Verbesserung von Ansätzen, welche auf die Nutzung internationalisierungsrelevanten Repatriate-Wissens zielen. Sie ist daher für das internationale Geschäft verantwortlichen Praktikern und wissenschaftlich Interessierten gleichermaßen sehr zur vertieften Lektüre zu empfehlen.

Stuttgart, Oktober 2015

Michael-Jörg Oesterle

Vorwort

Der Wissenstransfer ist nicht nur Thema dieser Arbeit, sondern gleichsam Ziel und Basis derselben. So ist nämlich zum einen zu hoffen, dass die in dieser Veröffentlichung in expliziter Wissensform dargereichten Ideen und Ansichten an eine möglichst breite Leserschaft übertragen werden, die einen Nutzen für dieses Wissen finden und es abermals weitergeben. Zum anderen muss an dieser Stelle angemerkt werden, dass auch die vorliegende Arbeit nicht ohne die Übertragung von Wissen zustande gekommen wäre. Im Laufe der Jahre haben viele Personen Einfluss auf den Entstehungsprozess der Arbeit genommen. Entsprechend möchte ich mich bei all jenen bedanken, die mir im Zuge deren Erstellung wertvolles Wissen vermittelt oder in anderer Art und Weise beigestanden und somit das Fundament für die Fertigstellung der Arbeit gelegt haben.

Dem Drang folgend, jegliche Sachverhalte systematisch aufzuarbeiten und zu ordnen, möchte ich auch im Vorwort die Gelegenheit ergreifen, jene Personen, denen mein Dank auszusprechen ist, in eine planvolle Struktur zu überführen (vgl. Abbildung V.1).

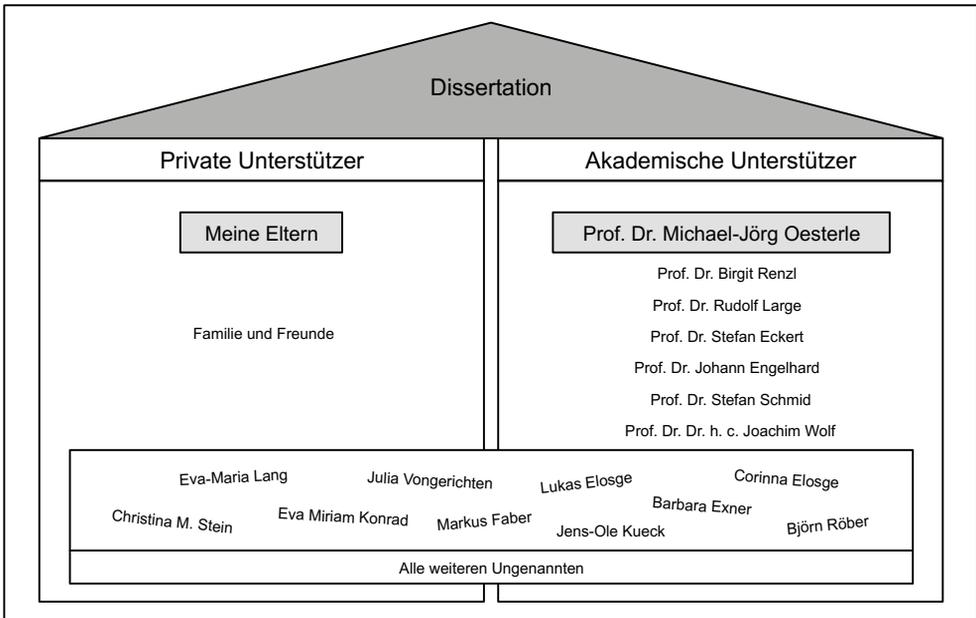


Abbildung V.1: Fundament der Dissertation

Mein Dank gilt zuallererst meinem akademischen Lehrer und Doktorvater Herrn Professor Dr. Michael-Jörg Oesterle sowie meinen Eltern. Beide haben von allen Personen den größten Anteil an dem erfolgreichen Abschluss der Dissertation. Herr Oesterle hat mich mit seinen Anregungen nicht nur im Zuge deren Erstellung kontinuierlich zum Nachdenken, Umdenken und Weiterdenken gebracht und damit in einer nicht mit Wor-

ten auszudrückenden Weise stets hervorragend unterstützt sowie gefördert. In den Jahren, die ich an seinem Lehrstuhl verbringen durfte, habe ich vieles gelernt, was mich mein gesamtes Leben prägen und begleiten wird. Das Wissen, welches mir Herr Oesterle über die Jahre hinweg vermittelt hat – und dies betrifft nicht nur die direkt fachliche Dimension –, hätte ich wohl kaum an einer anderen Wirkungsstätte erlangen können. Meine Lehrstuhlzeit war somit stets in hohem Maße von der allgemeinen Thematik dieser Dissertation – dem Transfer von Wissen – geprägt. Die elementaren lernbezogenen Anlagen sowie die frühe Förderung derselben habe ich jedoch in erster Linie meinen Eltern zu verdanken, die zudem durch ihren unermüdlichen und bedingungslosen Rückhalt meinen Weg zur Promotion erst möglich gemacht haben. Ihnen möchte ich daher diese Arbeit in tiefster Dankbarkeit widmen.

Auf der akademischen Seite möchte ich darüber hinaus zunächst Frau Prof. Dr. Birgit Renzl für die Übernahme des Zweitgutachtens sowie Herrn Prof. Dr. Rudolf Large für den Vorsitz der Prüfungskommission im Rahmen der mündlichen Prüfung danken. Des Weiteren richtet sich mein Dank an Prof. Dr. Stefan Eckert, Prof. Dr. Johann Engelhard, Prof. Dr. Stefan Schmid und Prof. Dr. Dr. h. c. Joachim Wolf für ihre wertvollen Anregungen im Rahmen diverser Doktorandenseminare. In diesem Zusammenhang darf ich mich zudem bei den wissenschaftlichen Mitarbeitern der entsprechenden Lehrstühle bedanken, die ebenfalls mit hilfreichen Anmerkungen zur stetigen Weiterentwicklung meines Dissertationsvorhabens beigetragen haben. Aus dem Kreise der bereits genannten Professoren möchte ich stellvertretend für die gesamten Mitherausgeber der mir-Edition nochmals meinen Dank an Herrn Prof. Dr. Stefan Schmid für die Aufnahme in diese prestigeträchtige Buchreihe aussprechen.

Auch meinen Kollegen an der Universität Stuttgart sowie der Johannes Gutenberg-Universität Mainz, die mich im Laufe meiner Promotion sowohl in akademischer als auch privater Dimension begleitet haben, möchte ich ganz herzlich danken. Zu nennen sind hier vor allem Eva-Maria Lang und Christina M. Stein. Ein ganz besonderer Dank gilt hierbei Christina M. Stein, die nicht nur vom ersten Tage an der Universität Stuttgart eine hochgeschätzte Kollegin war, sondern auch durch ihre Freundschaft die Jahre in Stuttgart enorm bereicherte. Nicht zuletzt danke ich den weiteren Unterstützern der privaten Dimension, wobei allen voran mein Bruder zu nennen ist, der – trotz juristenbedingter Abneigung gegenüber den Gedankengängen und dem Schreibstil eines Betriebswirtes – immer ein offenes Ohr für mich hatte und mir jederzeit zur Seite stand.

München, Oktober 2015

Stefan Doetsch

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XVII
Tabellenverzeichnis	XXIII
Abkürzungsverzeichnis	XXV
1. Einführung in die Problemstellung	1
1.1 Bedeutung von Wissen und Wissenstransfers für (direktinvestiv) international tätige Unternehmen	1
1.2 Expatriates als Erwerber, Träger und Verteiler wertvollen Wissens.....	7
1.3 Transfer von Repatriate-Wissen als Problembereich in Praxis und Theorie	8
1.4 Ziel und Vorgehensweise der Untersuchung.....	12
2. Theoretische Grundlagen des (intra-)organisationalen Wissenstransfers	19
2.1 Wissen in Unternehmen	20
2.1.1 Erfassung des Wissensbegriffes.....	20
2.1.2 Klassifikationen von Wissen	25
2.1.3 Vom individuellen zum organisationalen Wissen.....	28
2.2 Wissensmanagement als Ordnungsrahmen des Wissenstransfers	32
2.3 Untersuchungsrelevante Aspekte des (intra-)organisationalen Wissenstransfers	34
2.3.1 Grundlegendes Phasenmodell der prozessorientierten Betrachtung des Wissenstransfers	38
2.3.2 Wissensartbedingte Transferinstrumentenwahl als wesentliches Element im Rahmen des Wissenstransfers	42
2.3.2.1 Darstellung und Charakterisierung von Transferinstrumenten(-kategorien).....	42
2.3.2.2 Media Richness Theorie als Grundlage der gezielten Transferinstrumentenwahl.....	49
2.3.2.3 Wissensartbedingte Wahl des Transferinstrumentes.....	56
2.3.2.4 Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse zur Transferinstrumentenwahl.....	63
2.3.3 Wissensspirale von Nonaka und Takeuchi als bedeutendes Konzept im Rahmen des Wissenstransfers	64
2.3.4 Einflussfaktoren im Rahmen des Wissenstransfers.....	68
2.3.4.1 Einflussfaktoren aufseiten des Wissenssenders.....	69
2.3.4.2 Einflussfaktoren aufseiten des Wissensempfängers.....	72
2.3.4.3 Kontextbezogene Einflussfaktoren.....	75
2.3.5 Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse zum (intra-)organisationalen Wissenstransfer	80

3. Wissenstransfer im Rahmen der Reintegration von Expatriates – Entwicklung eines Wissenstransfermodells	81
3.1 Einbettung des Repatriate-Wissenstransfers in den zugrundeliegenden allgemeinen Kontext	81
3.2 Elemente des Repatriate-Wissenstransfers	89
3.2.1 Bestimmung der Transferparteien und der spezifischen organisationalen Rahmenbedingung des Transfers	90
3.2.2 Spezifizierung des Transferobjektes – Wissenserwerb im Zuge internationaler Entsendungen	91
3.2.2.1 Überblick über den potentiellen Wissenserwerb durch Expatriates	91
3.2.2.2 Synthese des im Ausland durch Expatriates erwerbba- ren Wissens.....	95
3.3 Bisheriger Kenntnisstand zum Wissenstransfer in der Reintegrations- phase des Auslandsentsendungsprozesses	99
3.3.1 Ermittlung und Darstellung des aktuellen Forschungsstandes	100
3.3.2 Erörterung bisheriger Modellüberlegungen zum Repatriate- Wissenstransfer	102
3.3.2.1 Modell von Lazarova und Tarique (2005)	102
3.3.2.2 Modell von Oddou et al. (2009).....	104
3.3.3 Einflussfaktoren im Rahmen des Repatriate-Wissenstransfers.....	108
3.3.3.1 Einflussfaktoren aufseiten des Repatriates	108
3.3.3.2 Einflussfaktoren aufseiten des Unternehmens bzw. der Muttersgesellschaft.....	111
3.3.3.3 Kontextbezogene Einflussfaktoren.....	114
3.3.3.4 Überblick über die transferbeeinflussenden Faktoren.....	117
3.3.4 Rekapitulation und Bewertung des aktuellen Forschungsstandes	118
3.4 Modellierung des Wissenstransferprozesses im Rahmen der Reintegration von Expatriates	119
3.4.1 Modellübersicht des Repatriate-Wissenstransfers.....	119
3.4.2 Initiierung des Wissenstransfers	121
3.4.2.1 Beurteilung der Transfernotwendigkeit des Repatriate- Wissens als Ausgangsüberlegung der Transferinitiierung	122
3.4.2.2 Elemente und Maßnahmen in der Initiierungsphase.....	126
3.4.2.3 Transferbeeinflussende Faktoren als Rahmenbedingungen der Transferinitiierung	129
3.4.3 Wissensfluss im Transferprozess	131

3.4.3.1	Elemente und Maßnahmen in der Wissensflussphase	132
3.4.3.1.1	Transferierbarkeit des erworbenen Wissens – Überführung der Klassifikation des Repatriate- Wissens in eine dichotome Wissens- kategorisierung.....	134
3.4.3.1.2	Wissensartbedingte Wahl der Transfer- instrumente als Kernherausforderung der Wissensflussphase	138
3.4.3.2	Transferbeeinflussende Faktoren als Rahmenbedingungen des Wissensflusses.....	147
3.4.4	Integration des Wissens.....	150
3.4.4.1	Elemente und Maßnahmen in der Integrationsphase	151
3.4.4.2	Transferbeeinflussende Faktoren als Rahmenbedingungen der Wissensintegration.....	155
3.4.5	Situative Relativierung des Repatriate-Wissenstransfermodells	157
3.4.6	Zusammenfassung der Modellaussagen	163
3.4.7	Ableitung eines Bezugsrahmens für die empirische Untersuchung des Repatriate-Wissenstransfers.....	167
4.	Empirische Analyse aktueller Wissenstransferaktivitäten und Gestaltungsempfehlungen für den Wissenstransfer im Rahmen der Reintegration von Expatriates	171
4.1	Erläuterung des Forschungsdesigns der empirischen Untersuchung	172
4.1.1	Fragebogenkonzeption – Inhalt und Aufbau des Fragebogens	173
4.1.2	Pretest des Fragebogens.....	176
4.1.3	Stichprobenwahl und Durchführung der Befragung.....	177
4.2	Darstellung und Bewertung der Ergebnisse der empirischen Häufigkeitsanalyse	182
4.2.1	Beschreibung der Stichprobe.....	182
4.2.2	Ergebnisse der Untersuchung zur Initiierungsphase	186
4.2.3	Ergebnisse der Untersuchung zur Wissensflussphase.....	188
4.2.4	Ergebnisse der Untersuchung zur Integrationsphase.....	194
4.2.5	Bewertung der Untersuchungsergebnisse.....	195
4.3	Darstellung und Bewertung der Ergebnisse der empirischen Zusammenhangsanalyse	197
4.4	Ableitung von prozessbezogenen Gestaltungsempfehlungen zur Verbesserung des Repatriate-Wissenstransfers in der Praxis	205
4.4.1	Gestaltungsempfehlungen in Bezug auf die Initiierungsphase	205
4.4.2	Gestaltungsempfehlungen in Bezug auf die Wissensflussphase	209
4.4.3	Gestaltungsempfehlungen in Bezug auf die Integrationsphase.....	216
4.4.4	Zusammenfassung der Gestaltungsempfehlungen	220

5. Schlussbetrachtung	223
5.1 Zusammenfassung und Erkenntnisbeitrag der Arbeit	224
5.2 Limitationen der Arbeit und zukünftiger Forschungsbedarf	228
Anhang	233
Literaturverzeichnis	303

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1:	Gang der Untersuchung	17
Abbildung 2-1:	Verbindung zwischen Daten, Informationen und Wissen	21
Abbildung 2-2:	Allgemeine Charakteristika von Wissen	24
Abbildung 2-3:	Kontinuum zwischen explizitem und implizitem Wissen	28
Abbildung 2-4:	Schichtenmodell der organisationalen Wissensbasis	30
Abbildung 2-5:	Phasen des Wissenstransfers	39
Abbildung 2-6:	Übersicht der Wissenstransferinstrumente	43
Abbildung 2-7:	Konzept der Reichhaltigkeit der „klassischen“ Kommunikationsmittel nach Daft, Lengel und Trevino	51
Abbildung 2-8:	Reichhaltigkeit-Kontinuum (Media Richness) von Kommunikationsinstrumenten	54
Abbildung 2-9:	Verknüpfung der Media Richness mit der Komplexität der Kommunikationsaufgabe	55
Abbildung 2-10:	Vergleich der Ausprägungen der transferbeeinflussenden (Kern-)Eigenschaften in Bezug auf explizites und implizites Wissen	57
Abbildung 2-11:	Instrumente zum Transfer expliziten und impliziten Wissens	60
Abbildung 2-12:	Reichweite verschiedener Wissenstransferinstrumente	63
Abbildung 2-13:	Grundmuster der Wissensumwandlung nach Nonaka und Takeuchi	65
Abbildung 2-14:	Spirale der organisationalen Wissensgenerierung	67
Abbildung 2-15:	Wissenssenderbezogene Einflussfaktoren auf den Transferprozess	72
Abbildung 2-16:	Wissensempfängerbezogene Einflussfaktoren auf den Transferprozess	75
Abbildung 2-17:	Kontextbezogene Einflussfaktoren auf den Transferprozess	79
Abbildung 3-1:	Eingrenzung bzw. Spezifizierung des untersuchten Wissenstransfers	83
Abbildung 3-2:	Internationalisierungsrelevantes Wissen in ausländischen Geschäftseinheiten und potentielle Einsatzgebiete dieses Wissens	85
Abbildung 3-3:	Nutzenpotentiale des „rückläufigen“ Wissenstransfers	86
Abbildung 3-4:	Strategischer Fit des „rückläufigen“ Wissenstransfers	87
Abbildung 3-5:	Elemente des Repatriate-Wissenstransfers	89
Abbildung 3-6:	Suchbegriffe der Datenbankrecherche zur Erfassung aktueller Forschungsarbeiten zum Thema „Wissenstransfer von Repatriates“	100

Abbildung 3-7:	Modell des Wissenstransfers bei der Reintegration von Lazarova und Tarique (2005)	104
Abbildung 3-8:	Repatriate-Wissenstransfermodell von Oddou et al. (2009).....	105
Abbildung 3-9:	Repatriate-Wissenstransferprozessmodell von Oddou et al. (2009).....	106
Abbildung 3-10:	Repatriatebezogene Einflussfaktoren und deren Wirkung auf den Repatriate-Wissenstransfer	111
Abbildung 3-11:	Unternehmensbezogene Einflussfaktoren und deren Wirkung auf den Repatriate-Wissenstransfer	113
Abbildung 3-12:	Kontextbezogene Einflussfaktoren und deren Wirkung auf den Repatriate-Wissenstransfer	117
Abbildung 3-13:	Rahmengebende Einflussfaktoren des Repatriate-Wissenstransfers	118
Abbildung 3-14:	Prozessmodell des Repatriate-Wissenstransfers	120
Abbildung 3-15:	Phasen des Repatriate-Wissenstransfers (Initiierung)	122
Abbildung 3-16:	Einsatzmöglichkeiten und Bedeutung des Repatriate-Wissens	125
Abbildung 3-17:	Elemente bzw. Maßnahmen der Initiierungsphase des Repatriate-Wissenstransfers	129
Abbildung 3-18:	Vermutete Bedeutung der rahmengebenden Einflussfaktoren in der Initiierungsphase des Repatriate-Wissenstransfers	131
Abbildung 3-19:	Phasen des Repatriate-Wissenstransfers (Wissensfluss).....	132
Abbildung 3-20:	Elemente bzw. Maßnahmen der Wissensflussphase des Repatriate-Wissenstransfers	134
Abbildung 3-21:	Dichotomisierte Einteilung des Repatriate-Wissens	137
Abbildung 3-22:	Spektrum der Instrumente zum Transfer von Repatriate-Wissen	139
Abbildung 3-23:	Makroperspektivische Verknüpfung von Repatriate-Wissen und Transferinstrument	140
Abbildung 3-24:	Instrumente zur Übertragung deklarativen Repatriate-Wissens	142
Abbildung 3-25:	Instrumente zur Übertragung prozeduralen Repatriate-Wissens	143
Abbildung 3-26:	Instrumente zur Übertragung konditionalen Repatriate-Wissens	144
Abbildung 3-27:	Instrumente zur Übertragung axiomatischen Repatriate-Wissens	144
Abbildung 3-28:	Instrumente zur Übertragung relationalen Repatriate-Wissens	145
Abbildung 3-29:	Instrumente zur Übertragung handlungskompetenz-bezogenen Repatriate-Wissens	146
Abbildung 3-30:	Direkter und indirekter Transfer des Repatriate-Wissens.....	146

Abbildung 3-31: Vermutete Bedeutung der rahmengebenden Einflussfaktoren in der Wissensflussphase des Repatriate-Wissenstransfers.....	150
Abbildung 3-32: Phasen des Repatriate-Wissenstransfers (Integration).....	150
Abbildung 3-33: Überführung des Repatriate-Wissens in die organisationale Wissensbasis.....	151
Abbildung 3-34: Mittel zur Integration des Repatriate-Wissens in die organisationale Wissensbasis	152
Abbildung 3-35: Verknüpfung von Repatriate-Wissen und Integrationsverfahren	153
Abbildung 3-36: Elemente bzw. Maßnahmen der Integrationsphase des Repatriate-Wissenstransfers	154
Abbildung 3-37: Vermutete Bedeutung der rahmengebenden Einflussfaktoren in der Integrationsphase des Repatriate-Wissenstransfers.....	157
Abbildung 3-38: Situative Relativierung des Repatriate-Wissenstransfermodells	158
Abbildung 3-39: Verfügbarkeit von Wissenstransferinstrumenten in Abhängigkeit vom Umfang verfügbarer finanzieller Mittel	161
Abbildung 3-40: Übersicht über die zentralen Elemente bzw. Maßnahmen im Rahmen des Repatriate-Wissenstransfers	165
Abbildung 3-41: Bedeutung und Bedeutungsveränderung auf den Repatriate-Wissenstransfer wirkender Einflussfaktoren.....	167
Abbildung 3-42: Bezugsrahmen der empirischen Untersuchung des Repatriate-Wissenstransfers	170
Abbildung 4-1: Zweistufiges Verfahren zur Identifikation und Ansprache potentieller Befragungsteilnehmer.....	178
Abbildung 4-2: Auswahl der direkt kontaktierten Unternehmen.....	180
Abbildung 4-3: Branchenverteilung und Gründungszeitraum der befragten Unternehmen.....	183
Abbildung 4-4: Umsatzverteilung und Mitarbeiterzahlen (Stammhaus) der befragten Unternehmen.....	183
Abbildung 4-5: Entsendungsbezogene Charakteristika der befragten Unternehmen (Anzahl der Entsendungen pro Jahr, Beginn der Entsendetätigkeit).....	184
Abbildung 4-6: Berücksichtigung von Entsendungszielen durch die befragten Unternehmen.....	185
Abbildung 4-7: Bedeutung des Wissenstransfers für die befragten Unternehmen.....	186
Abbildung 4-8: Wahrnehmung des Wissenserwerbs im Rahmen von Entsendungen und Beurteilung des Nutzens des Repatriate-Wissens	187
Abbildung 4-9: Push- und Pull-Initiierung des Repatriate-Wissenstransfers	187
Abbildung 4-10: Ausgestaltung der Kernelemente der Wissenstransfer-initiierung	188

Abbildung 4-11: Einschätzung der Transferierbarkeit des Repatriate-Wissens	189
Abbildung 4-12: Verfügbarkeit von Instrumenten zum Transfer expliziten und impliziten Repatriate-Wissens	190
Abbildung 4-13: Instrumenteneinsatz zum Transfer expliziten Repatriate-Wissens (Textbasierte Kommunikation)	190
Abbildung 4-14: Instrumenteneinsatz zum Transfer expliziten Repatriate-Wissens (Persönliche Kommunikation)	191
Abbildung 4-15: Instrumenteneinsatz zum Transfer impliziten Repatriate-Wissens (Textbasierte Kommunikation)	192
Abbildung 4-16: Instrumenteneinsatz zum Transfer impliziten Repatriate-Wissens (persönliche Kommunikation)	192
Abbildung 4-17: Abstimmung zwischen Wissensart und Transferinstrument.....	193
Abbildung 4-18: Anwendung des Repatriate-Wissens	194
Abbildung 4-19: Speicherung des Repatriate-Wissens	195
Abbildung 4-20: Korrelationsanalyse zwischen der „Unternehmensgröße“ und den wesentlichen Maßnahmen bzw. Elementen des Repatriate-Wissenstransfers	198
Abbildung 4-21: Institutionalisierung des Wissensmanagements bzw. des Repatriate-Wissenstransfers	200
Abbildung 4-22: Korrelationsanalyse zwischen der „Institutionalisierung des Repatriate-Wissenstransfers“ und den wesentlichen Maßnahmen bzw. Elementen des Repatriate-Wissenstransfers....	201
Abbildung 4-23: Korrelationsanalyse zwischen der „Entsendungserfahrung“ und den wesentlichen Maßnahmen bzw. Elementen des Repatriate-Wissenstransfers	203
Abbildung 4-24: Bewertung des Repatriate-Wissenstransfers	204
Abbildung 4-25: Ablaufschema der Diskussion der Gestaltungsempfehlungen	205
Abbildung 4-26: Ablaufschema der Diskussion der Gestaltungsempfehlungen (Initiierungsphase)	206
Abbildung 4-27: Zentrale Gestaltungsempfehlungen zur Initiierungsphase	209
Abbildung 4-28: Ablaufschema der Diskussion der Gestaltungsempfehlungen (Wissensflussphase)	210
Abbildung 4-29: Instrumentenanwendung in den FIT- und MISFIT-Bereichen	212
Abbildung 4-30: Einordnung ausgewählter in Anwendung befindlicher Einzelinstrumente in die FIT- und MISFIT-Bereiche der Wissensart-Transferinstrumenten-Abstimmung	214
Abbildung 4-31: Zentrale Gestaltungsempfehlungen zur Wissensflussphase.....	216
Abbildung 4-32: Ablaufschema der Diskussion der Gestaltungsempfehlungen (Integrationsphase).....	217
Abbildung 4-33: Integrationsverfahren in den FIT- und MISFIT-Bereichen.....	218
Abbildung 4-34: Zentrale Gestaltungsempfehlungen zur Integrationsphase.....	219

Abbildung 4-35: Ablaufschema der Diskussion der Gestaltungsempfehlungen (Zusammenfassung).....	220
Abbildung 4-36: Übersicht über die zentralen Gestaltungsempfehlungen des Repatriate-Wissenstransfers	221
Abbildung 5-1: Bedeutung des Wissenstransfers von ausländischen Geschäftseinheiten in das Stammhaus	223
Abbildung 5-2: Verbesserungsbedarf Repatriate-Wissenstransfer.....	228
Abbildung 5-3: Ansatzpunkte zukünftiger Forschungsarbeiten	231
Abbildung A-1: Position/Funktion der Befragungsteilnehmer.....	233
Abbildung A-2: Bedeutung des Wissenstransfers vom Stammhaus in ausländische Geschäftseinheiten et vice versa.....	234
Abbildung A-3: Anwendung von Instrumenten zum Transfer des expliziten und impliziten Repatriate-Wissens – Instrumentenkategorie vs. gewichtetes Mittel der Einzelinstrumente.....	234
Abbildung A-4: t-Test – „Unternehmensgröße“ (Umsatz) und wesentliche Maßnahmen bzw. Elemente des Repatriate-Wissenstransfers.....	235
Abbildung A-5: Korrelationsanalyse zwischen der „Größe des Stammhauses“ (Mitarbeiter im Stammhaus) und den wesentlichen Maßnahmen bzw. Elementen des Repatriate-Wissenstransfers.....	235
Abbildung A-6: t-Test – „Größe des Stammhauses“ (Mitarbeiter im Stammhaus) und wesentliche Maßnahmen bzw. Elemente des Repatriate-Wissenstransfers	236
Abbildung A-7: Korrelationsmatrix – „Unternehmensgröße“ (Umsatz) und Institutionalisierung des Wissensmanagements bzw. Repatriate-Wissenstransfers	236
Abbildung A-8: t-Test – Institutionalisierung des Wissensmanagements bzw. Repatriate-Wissenstransfers und „Unternehmensgröße“ (Umsatz).....	237
Abbildung A-9: Korrelationsanalyse zwischen der Institutionalisierung des Wissensmanagements und den wesentlichen Maßnahmen bzw. Elementen des Repatriate-Wissenstransfers.....	237
Abbildung A-10: t-Test – Institutionalisierung des Wissensmanagements und wesentliche Maßnahmen bzw. Elemente des Repatriate-Wissenstransfers	238
Abbildung A-11: t-Test – Anzahl der Entsendungen und wesentliche Maßnahmen bzw. Elemente des Repatriate-Wissenstransfers.....	238
Abbildung A-12: t-Test – Entsendungsbeginn und wesentliche Maßnahmen bzw. Elemente des Repatriate-Wissenstransfers.....	239
Abbildung A-13: Korrelationsmatrix – Transferierbarkeit des Wissens und Verfügbarkeit von Transferinstrumenten	239
Abbildung A-14: t-Test – Transferierbarkeit des Wissens und Verfügbarkeit von Transferinstrumenten.....	240

Abbildung A-15: Korrelationsmatrix – Verfügbarkeit und Einsatz von Transferinstrumenten	240
Abbildung A-16: t-Test – Verfügbarkeit und Einsatz von Transferinstrumenten	241
Abbildung A-17: Instrumentenanwendung in den FIT- und MISFIT-Bereichen (kumulierte Werte der Einzelinstrumente)	242
Abbildung A-18: Bedeutung von Repatriates für den Wissenstransfer von ausländischen Geschäftseinheiten in das Stammhaus	242
Abbildung C-1: Entsendungsgrund der befragten Repatriates.....	299
Abbildung C-2: Wissenserwerb im Rahmen der Auslandsentsendung (Repatriates).....	299
Abbildung C-3: Push- und Pull-Initiierung des Repatriate-Wissenstransfers (Repatriates).....	299
Abbildung C-4: Instrumenteneinsatz zum Transfer expliziten Wissens (Repatriates).....	300
Abbildung C-5: Instrumenteneinsatz zum Transfer impliziten Wissens (Repatriates).....	301
Abbildung C-6: Anwendung des Repatriate-Wissens (Repatriates).....	302
Abbildung C-7: Speicherung des Repatriate-Wissens (Repatriates)	302
Abbildung C-8: Bewertung des Repatriate-Wissenstransfers (Repatriates)	302

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-1:	Wissensdefinitionen in Abgrenzung zu den verwandten Begriffen Daten und Informationen	22
Tabelle 2-2:	Eigenschaftsbezogene Wissensdefinitionen	23
Tabelle 2-3:	Dichotome Wissensklassifikationen.....	26
Tabelle 2-4:	Klassifikationen möglicher Wissensträger	29
Tabelle 2-5:	Definitionen des Wissensmanagements.....	33
Tabelle 2-6:	Allgemeine Definitionen des Wissenstransfers.....	35
Tabelle 2-7:	Definitionen des organisationalen Wissenstransfers	37
Tabelle 2-8:	Charakteristika der Instrumentenkategorien.....	48
Tabelle 2-9:	Untersuchungen zur Klassifikation verschiedener Kommunikationsinstrumente hinsichtlich ihrer Reichhaltigkeit	53
Tabelle 2-10:	Untersuchungen zur Verbindung zwischen Transferinstrumenten und explizitem und implizitem Wissen	59
Tabelle 3-1:	Wissenserwerb im Rahmen von Auslandsentsendungen	92
Tabelle 3-2:	Kategorisierung des durch Expatriates erwerbba- ren Wissens	99
Tabelle 3-3:	Übersicht über Forschungsarbeiten zum Thema „Wissens- transfer von Repatriates“	101
Tabelle A-1:	Charakteristika der Instrumente der Face-to-Face-, audiobasierten und textbasierten Kommunikation.....	243
Tabelle A-2:	Untersuchungen zur Klassifikation verschiedener Kommunika- tionsinstrumente hinsichtlich ihrer Reichhaltigkeit (vollständige Liste).....	247
Tabelle A-3:	Untersuchungen zur Verbindung zwischen Transferinstrumenten und explizitem und implizitem Wissen (vollständige Liste)	251
Tabelle A-4:	Übersicht der Repatriate-Wissensklassifikationen von Berthoin Antal (2000) und Fink et al. (2005).....	251

Abkürzungsverzeichnis

Aufl.	Auflage
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
et al.	et altera
etc.	et cetera
f.	folgende
ff.	fort folgende
F&E	Forschung und Entwicklung
Hrsg.	Herausgeber/Herausgeberin(nen)
i. d. R.	in der Regel
i. a.	inter alia
i. e.	id est
IHK	Industrie- und Handelskammer
IuK-Technologien	Informations- und Kommunikationstechnologien
Jg.	Jahrgang
KBV	Knowledge-Based-View
Mio.	Millionen
MNC	Multinational Cooperation
MNU	Multinationales Unternehmen
Mrd.	Milliarden
NIH-Syndrom	Not-Invented-Here-Syndrom
RBV	Resource-Based-View
S.	Seite
Sp.	Spalte
SECI	Socialization, Externalization, Combination, Internalization
u. a.	unter anderem
u. U.	unter Umständen
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel

1. Einführung in die Problemstellung

Der gezielte Umgang mit der Ressource *Wissen* gehört zu den Kernaufgaben eines jeden Unternehmens. Gerade für weltweit tätige Unternehmen stellt das Management von Wissen allerdings eine gewaltige Herausforderung dar; schließlich entwickeln diese ein enormes Repertoire an Wissen, welches im Hinblick auf eine bestmögliche Nutzung desselben innerhalb der Unternehmensgrenzen systematisch verteilt werden muss.¹

Dies wirft unweigerlich die Frage auf, wie der Transfer des intraorganisational verstreuten Wissens über die Ländergrenzen hinweg erfolgen kann. Angesichts der Tatsache, dass ein Großteil dieses Wissens an die Individuen im Unternehmen gebunden ist, diese also als Träger des Wissens fungieren, stehen sie auch als ein mögliches Mittel zur grenzüberschreitenden Verteilung des Wissens im Fokus der Betrachtung. Hierbei ist vor allem den bei internationaler direktinvestiver Geschäftstätigkeit weit verbreiteten Entsendungen Beachtung zu schenken. Diese dienen sowohl dem Wissenstransfer zwischen dem Stammhaus des Unternehmens und seinen ausländischen Geschäftseinheiten als auch jenem zwischen den Auslandseinheiten. Die nachfolgende Untersuchung beschäftigt sich in diesem Spektrum mit einem bedeutenden, bisher nur in sehr begrenztem Umfang beachteten Teilbereich der Transferaktivitäten, nämlich dem Wissenstransfer, den Expatriates² von ausländischen Geschäftseinheiten in das Stammhaus leisten können.

1.1 Bedeutung von Wissen und Wissenstransfers für (direktinvestiv) international tätige Unternehmen

Die Existenz und die (Weiter-)Entwicklung von Unternehmen sind ganz wesentlich von der Ressource *Wissen* und deren Handhabung abhängig.³ Es ist daher wenig verwunderlich, dass die Bedeutung, welche dem Wissen zukommt, in der betriebswirtschaftlichen Literatur umfänglich beleuchtet wurde. Einer der primären Diskurse beschäftigt sich dabei mit der Erörterung, inwiefern Wissen als Einsatzgut der unternehmerischen Leistungserstellung, d. h. als Produktionsfaktor zu begreifen ist.⁴ Dabei geht es nicht

¹ Der herausragende Stellenwert, den die systematische Handhabung des Wissens für global agierende Unternehmen einnimmt, wird auch mit Blick auf folgende Aussage deutlich: „the primary reason why MNCs exist is because of their ability to transfer and exploit knowledge more effectively and efficiently in the intra-corporate context than through external market mechanisms“ [Gupta, A. K., Govindarajan, V. (2000a), S. 473; vgl. hierzu bspw. auch Kogut, B., Zander, U. (1993), S. 625 und S. 631; Phene, A. et al. (2005), S. 55 f. und S. 69]. Die Umsetzung eines gut strukturierten Wissensmanagements – worunter auch der gezielte Transfer von Wissen fällt [vgl. Kapitel 2.2] – muss diesem Sachverhalt zufolge zwingend eine der primären Aufgaben global agierender Unternehmen sein.

² Expatriates sind Auslandsentsandte, die von der Muttergesellschaft eines direktinvestiv tätigen Unternehmens für eine Dauer von mindestens einem Jahr in eine ausländische Geschäftseinheit delegiert und anschließend wieder in das Stammhaus reintegriert werden [vgl. hierzu Inkson, K. et al. (1997), S. 351; Dowling, P. J. et al. (2008), S. 3 f. und S. 90; Hill, C. W. L. (2015), S. 570].

³ Vgl. hierzu Wathne, K. et al. (1996), S. 55.

⁴ Vgl. für eine tiefergehende Erläuterung, was unter einem Produktionsfaktor zu verstehen ist Corsten, H. (1986), S. 173.

darum zu entscheiden, ob Wissen als ein solcher gelten kann – dies scheint allgemein anerkannt –, sondern vielmehr um dessen Verhältnis zu den althergebrachten Produktionsfaktoren *Arbeit*, *Boden* und *Kapital*. So wird Wissen oftmals als zusätzlicher vierter Produktionsfaktor bezeichnet. Gleichwohl beschränken sich diesbezügliche Aussagen meist nicht auf eine neutrale Einordnung in Form einer prinzipiellen Gleichstellung dieser Elemente. Vielmehr werden die traditionellen Produktionsfaktoren i. d. R. zu „sekundären“ Faktoren degradiert und Wissen als „primärer“ Einsatzfaktor hervorgehoben. Wissen repräsentiert also jene Ressource, von der alles, d. h. jegliche unternehmerische Leistung abhängt.⁵

Der hohen Bedeutung des Wissens geschuldet, beschäftigt sich die Forschung darüber hinaus mit der konkreten Frage, inwieweit dieses Gut zur Erklärung von Erfolg und Misserfolg im Wettbewerb zwischen Unternehmen beitragen kann. Den Ausgangspunkt dieser Überlegungen bildet der *Resource-Based-View (RBV)*, welcher u. a. auf die Arbeiten von Wernerfelt (1984) und Barney (1991) zurückgeht.⁶ Unternehmen werden im Rahmen des RBV als Ressourcenbündel aufgefasst, die sich sowohl in Bezug auf die Qualität einzelner Ressourcen als auch hinsichtlich deren Zusammensetzung unterscheiden. Verfügt ein Unternehmen über Ressourcen, die wertvoll, selten und schwer imitier- und substituierbar sind, können diese eine Quelle dauerhafter Wettbewerbsvorteile darstellen.⁷ Dem RBV zufolge ist also die Ausgestaltung der internen Ressourcenausstattung für den Erfolg bzw. Misserfolg von Unternehmen verantwortlich.⁸ Als Ableger des RBV entstand Mitte der 1990er Jahre der sogenannte *Knowledge-Based-View (KBV)*.⁹ Dieser Ansatz stellt die Ressource Wissen in den Mittelpunkt und verknüpft mögliche Wettbewerbsvorteile mit jenem Wissen, welches die im Rahmen des RBV formulierten zentralen Eigenschaften – wertvoll, selten, nicht imitier- und substituierbar – aufweist.¹⁰ Korrespondierend zum RBV begründet der KBV

⁵ Vgl. hierzu bspw. Drucker, P. F. (1993), S. 18; Rehäuser, J., Krcmar, H. (1996), S. 17; Schüppel, J. (1996), S. 181; Spender, J.-C. (1996a), S. 48; Pawlowsky, P. (1998), S. 12; Willke, H. (1998); Bendt, A. (2000), S. 1 und S. 21; Haun, M. (2002), S. 10; Al-Laham, A. (2003), S. 1; North, K. (2011), S. 14.

Drucker eröffnete und forcierte bereits in den 1960er Jahren die Diskussion um die Bedeutung von Wissen indem er in seinen Arbeiten bspw. die „Wissenswirtschaft“, „Wissensgesellschaft“ und den „Wissensarbeiter“ thematisierte [vgl. Drucker, P. F. (1968/1969), S. 263 ff./S. 331 ff.].

Für einen kriteriengebundenen Vergleich der traditionellen Produktionsfaktoren mit dem Produktionsfaktor Wissen siehe Rehäuser, J., Krcmar, H. (1996), S. 10 f.

⁶ Vgl. Wernerfelt, B. (1984); Barney, J. (1991). Als Ausgangspunkt des RBV gilt auch die Arbeit von Penrose (1959). Penrose fasste Unternehmen als Bündel von Ressourcen auf und stellte fest, dass sich Unternehmen vor allem im Umgang mit ihren Ressourcen unterscheiden. Ihre Erkenntnisse begründen damit die Wurzeln der ressourcenorientierten Betrachtungsweise von Unternehmen [vgl. Penrose, E. (1959), S. 31]. Vgl. zum RBV darüber hinaus die Arbeit von Peteraf, M. A. (1993).

⁷ Vgl. Barney, J. (1991), S. 105 f. Vgl. zur Beschreibung dieser ressourcenbezogenen Eigenschaften auch Cool, K. et al. (2002), S. 57 ff.; Barney, J. (2014), S. 129 ff.

⁸ Vgl. Wernerfelt, B. (1984); Barney, J. (1991), S. 102.

⁹ Zu nennen sind hier insbesondere die Arbeiten von Spender, J.-C. (1994); Grant, R. M. (1996a, b); Spender, J.-C. (1996a, b). Vgl. für eine Übersicht über zentrale Arbeiten zum KBV Hess, T. (2007), Sp. 2021.

¹⁰ Bereits im RBV wurde Wissen als eine von vielen anderen Ressourcen berücksichtigt, wie die Ressourcendefinitionen von Wernerfelt (1984) und Barney (1991) zeigen: „More formally, a firm’s resources at a given time could be defined as those (tangible and intangible) assets which are semi-permanently tied to the firm. Examples of resources are: brand names, inhouse knowledge of technology, employment of skilled personnel, trade contracts, machinery, efficient procedures, capital

dauerhafte Wettbewerbsvorteile folglich mit internen Charakteristika des Unternehmens, beschränkt sich dabei jedoch auf die Ressource Wissen.¹¹

Aber nicht nur das Wissen selbst ist als Basis für die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen anzusehen. Grant (1996) führt bspw. an, dass zwischen der Ressource an sich und den Fähigkeiten im Umgang mit dieser zu differenzieren ist. Letzten Endes ist in erster Linie die Handhabung des Wissens der erfolgsbestimmende Faktor im Wettbewerb.¹² Von besonderer Bedeutung erscheint in diesem Zusammenhang vor allem der Transfer des Wissens, der vielfach als Schlüsselaufgabe identifiziert wird.¹³

Die bisherigen Ausführungen illustrieren, dass Wissen zweifelsohne eine bedeutende, wenn nicht sogar die bedeutendste Unternehmensressource ist und maßgeblich die Leistung eines Unternehmens determiniert.¹⁴ Insgesamt ist die Fülle an Arbeiten, die sich mit Wissen auseinandersetzen und diesem die Funktion einer Schlüsselressource zuweisen, welche es zu erkennen, managen und innerhalb des Unternehmens zu transferieren gilt, um einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil zu generieren, kaum noch zu überblicken.¹⁵

etc.“ [Wernerfelt, B. (1984), S. 172] bzw. „[...] firm resources [im Original kursiv] include all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive on and implement that strategies that improve its efficiency and effectiveness.“ [Barney, J. (1991), S. 101]).

Vgl. zu den Ressourcenmerkmalen, aus denen dauerhafte Wettbewerbsvorteile resultieren können, auch Bendt, A. (2000), S. 219 ff. Bendt (2000) nennt in diesem Zusammenhang bspw. auch die *geringe Abnutzung* als Charakteristikum zur Bestimmung von Ressourcen mit dem Potential zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen; eine Eigenschaft, die gerade auf die Ressource Wissen zutrifft [vgl. Bendt, A. (2000), S. 219].

¹¹ Auch wenn dem Wissen ganz generell die Möglichkeit eingeräumt wird, die beschriebenen wettbewerbsvorteilsbestimmenden Eigenschaften aufzuweisen [vgl. hierzu bspw. North, K. (2011), S. 62 f.; Cavusgil, S. T. et al. (2003), S. 6 f.], wird meist jedoch konkret das implizite Wissen als die entscheidende Quelle von Wettbewerbsvorteilen genannt [vgl. bspw. Kostova, T. (1999), S. 309 f.; Bendt, A. (2000), S. 27; Müller-Stewens, G., Osterloh, M. (1996), S. 19; Osterloh, M., Frey, B. S. (2000), S. 539; Ambrosini, V., Bowman, C. (2001), S. 811; Cabrera, A., Cabrera, E. F. (2002), S. 688; Talaulicar, T. (2004), Sp. 1644. Allerdings kann auch aus explizitem Wissen ein dauerhafter Wettbewerbsvorteil resultieren [vgl. Coff, R. W. (2003), S. 249].

Zur Erläuterung was unter implizitem und explizitem Wissen zu verstehen ist vgl. Kapitel 2.1.2.

¹² Vgl. Grant, R. M. (1996b), S. 116 ff.; siehe auch Grant, R. M. (1996a), S. 380.

¹³ Vgl. hierzu bspw. Lahti, R. K., Beyerlein, M. M. (2000), S. 65; Osterloh, M., Frey, B. S. (2000), S. 538; Tsai, W. (2002), S. 180; Patriotta, G. (2003), S. 10; Syed-Ikhsan, S. O. S., Rowland, F. (2004), S. 95; Bou-Llusar, J. C., Segarra-Cipres, M. (2006), S. 109; Murray, S. R., Peyrefitte, J. (2007), S. 111.

¹⁴ Vgl. hierzu auch Argote, L., Ingram, P. (2000), S. 156.

¹⁵ Vgl. bspw. die Arbeiten von Nonaka, I. (1991/2007), S. 96/S. 162; Spender, J.-C. (1994); Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995); Grant, R. M. (1996a, b); Inkpen, A. C. (1996); Spender, J.-C. (1996a, b); Michaelis, M. D. et al. (1997), S. 374 f.; Albino, V. et al. (1999), S. 53; Allweyer, T. (1998), S. 37; Davenport, T. H., Prusak, L. (1998a), insbesondere S. 17; Krogh, G. v., Köhne, M. (1998); North, K. et al. (1998), S. 158; Argote, L., Ingram, P. (2000), insbesondere S. 155 f.; Argote, L., et al. (2000); Gupta, A. K., Govindarajan, V. (2000b), S. 71; Krogh, G. v. et al. (2000), S. 74 ff.; Osterloh, M., Frey, B. S. (2000), S. 538; Birkinshaw, J. (2001), S. 11; Bollinger, A. S., Smith, R. D. (2001), S. 8; Gallupe, B. (2001), S. 61; Krogh, G. v. et al. (2001), S. 31; Goh, S. C. (2002), S. 23; Haun, M. (2002), S. 6; Roehl, H. (2002), S. 26; Ward, J., Peppard, J. (2002), S. 502; Coff, R. W. (2003); Syed-Ikhsan, S. O. S., Rowland, F. (2004), S. 95; Murray, S. R., Peyrefitte, J. (2007), S. 111; Haas, C. (2012), S. 7.

Vgl. zur allgemeinen Bedeutung der Ressource Wissen für Unternehmen auch die ausführlichen Darlegungen in Neumann, R. (2000), S. 17 ff.

Über die allgemeingültig akzeptierte Bedeutung des Wissens als Quelle des Erfolges von Unternehmen hinaus kann diesem freilich auch ohne dessen direkte Verknüpfung mit der Erlangung eines Wettbewerbsvorteils eine enorme Relevanz zugesprochen werden. Diese präsentiert sich bspw. mit Blick auf international tätige Unternehmen, die auf spezifisches Wissen angewiesen sind, um ihre grenzüberschreitenden Aktivitäten erfolgreich durchzuführen. Der diesbezügliche Stellenwert des Wissens lässt sich recht anschaulich anhand der Grundaussagen der weit verbreiteten und vielfach diskutierten Internationalisierungstheorie der Uppsala-Schule illustrieren.¹⁶

Johanson, Vahlne und Wiedersheim-Paul charakterisieren die Internationalisierung von Unternehmen als inkrementellen, graduellen Prozess. Begründet liegt dieses schrittweise Voranschreiten vor allem in dem (begrenzten) Wissen, welches Unternehmen zur Verfügung steht. Nach den Modellüberlegungen präferieren Unternehmen eine risikoarme Internationalisierung. So werden zunächst bekannte bzw. dem Heimatmarkt nah verwandte Ländermärkte erschlossen. Zudem beginnt die Bearbeitung der neuen Märkte mittels Markteintrittsformen, deren Anwendung mit einem geringen Kapiteleinsatz verbunden ist und überdies nur wenig Kenntnisse über den jeweiligen Markt bedarf. Die initialen Internationalisierungsschritte führen – wie auch alle darauf folgenden – zu einer Erweiterung des Erfahrungsschatzes und damit zum Ausbau der unternehmerischen Wissensbasis. Grundsätzlich differenzieren die Autoren des Uppsala-Konzeptes zwischen dem Erwerb *generellen* und *marktspezifischen* Wissens. Generelles Wissen bezeichnet bspw. grundlegendes Wissen über Marketingmethoden oder allgemeine Eigenschaften unterschiedlicher Kundentypen und ist demnach länderunabhängig, d. h. übertragbar auf jeden Ländermarkt. Marktspezifisches Wissen spiegelt sich hingegen im Wissen über die Bedingungen in bestimmten Ländern (bezüglich Kunden, Lieferanten, rechtlichen Rahmenbedingungen, staatlichen Institutionen etc.) wider. Eine Übertragbarkeit auf andere Ländermärkte ist daher nur eingeschränkt möglich. Sobald genügend Erfahrungen gesammelt wurden bzw. Wissen vorhanden ist, können sich weitere „risikoreichere“ Internationalisierungsschritte anschließen. Ein Zuwachs des Wissens mündet somit in einem kontinuierlichen Voranschreiten der Internationalisierung.¹⁷ Verwendung findet dabei sowohl das generelle Wissen, welches aufgrund seiner Länderunabhängigkeit als Grundlage für jedweden Markteintritt nutzbar ist, als auch das marktspezifische Wissen, das angesichts seines

¹⁶ Vgl. zur Internationalisierungsprozessstheorie der Uppsala-Schule u. a. die Arbeiten von Johanson, Vahlne und Wiedersheim-Paul [vgl. bspw. Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F. (1975); Johanson, J., Vahlne, J.-E. (1977); Johanson, J., Vahlne, J.-E. (1990)].

¹⁷ Vgl. hierzu Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F. (1975), S. 306; Johanson, J., Vahlne, J.-E. (1977), S. 28; Johanson, J., Vahlne, J.-E. (1990), S. 12; Johanson, J., Vahlne, J.-E. (2003a), S. 90; Johanson, J., Vahlne, J.-E. (2003b), S. 6 und S. 9 f. Über die genannte Differenzierung hinaus unterscheiden die Autoren auch zwischen den beiden Klassen *objektives Wissen* und *Erfahrungswissen*, eine auf Penrose (1959) zurückgehende Wissensklassifikation [vgl. Penrose, E. (1959), S. 53], welche Bezug auf die Transferierbarkeit des Wissens nimmt. Unter objektivem Wissen wird schriftlich fixierbares und durch standardisierte Methoden lehrbares Wissen verstanden. Erfahrungswissen bezeichnet hingegen Wissen, welches durch persönliche Erfahrungen gewonnen wurde, daher stark mit persönlichen Emotionen, Erlebnissen etc. verbunden und folglich nur schwer übertragbar ist [vgl. Johanson, J., Vahlne, J.-E. (1977), S. 28].

starken Länderbezugs zwar keine länderübergreifende Generalisierbarkeit besitzt, aber dennoch als wesentliche Grundlage für weitere Geschäftsaktivitäten im Hinblick auf das Land des Wissenserwerbs (oder ähnliche Märkte) gilt.¹⁸

Diese stetige Weiterentwicklung der Internationalisierung führt neben einer Ausweitung der grenzüberschreitenden Aktivitäten letztlich zum Entstehen international verteilter Geschäftseinheiten. Das Wissen eines Unternehmens ist demzufolge nicht mehr allein in einer einzigen organisationalen Einheit gebunden, sondern international verstreut.¹⁹ Um den größtmöglichen Nutzen aus dem verfügbaren Wissensrepertoire zu ziehen und bspw. verschiedensten Bereichen relevantes Wissen zur Verfügung zu stellen,²⁰ die es für weitere Internationalisierungsbemühungen benötigen, muss das Wissen zwischen den einzelnen Unternehmenseinheiten transferiert werden.²¹ Es ist daher nicht verwunderlich, dass das Wissen und dessen Verteilung im Unternehmen eine hohe Bedeutung einnimmt.²²

Die bisherigen Ausführungen haben neben der eingangs herausgestellten allgemeinen Bedeutung des Wissens offenbart, dass Unternehmen sowohl zu Beginn ihrer internationalen Geschäftstätigkeit als auch im Zuge einer stetigen Weiterentwicklung des grenzüberschreitenden Engagements auf eine umfangreiche Wissensbasis angewiesen sind.²³ Diese gilt es daher bestmöglich zu managen, indem das Wissen effektiv innerhalb des Unternehmens – insbesondere über Ländergrenzen hinweg – transferiert wird. Ein unerlässliches Mittel zur Gewährleistung des Transfers stellt die Wis-

¹⁸ Beide Wissensarten können dabei in Form des objektiven Wissens bzw. des Erfahrungswissens vorliegen, was schließlich Auswirkungen auf die Möglichkeiten der Übertragbarkeit des Wissens auf andere potentielle Wissensträger hat.

¹⁹ MNU's sammeln ihr Wissen in global verteilten Einheiten [vgl. hierzu Macharzina, K. et al. (2001), S. 634].

²⁰ Unternehmen mit global verstreuten Geschäftseinheiten haben die Möglichkeit, Vorteile aus der international verfügbaren Bandbreite an Wissen zu ziehen [vgl. Macharzina, K. et al. (2001), S. 649; vgl. auch Hong, J. F. L., Nguyen, T. V. (2009), S. 348].

²¹ Dieser Wissenstransfer stellt eine der zentralen Aufgaben dar, die multinational agierende Unternehmen zu bewältigen haben [vgl. hierzu Almeida, P. et al. (1998), S. 128 sowie Fußnote 1].

²² Vgl. bspw. Albino, V. et al. (1999), S. 53; Argote, L., et al. (2000), S. 2; Lagerström, K., Andersson, M. (2003), S. 85.

²³ Können Unternehmen nicht auf eine ausreichende Wissensbasis zurückgreifen, dann gilt dies als ein wesentliches Hemmnis der Internationalisierung [vgl. hierzu Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F. (1975), S. 306; Johanson, J., Vahlne, J.-E. (1977), S. 23; Forsgren, M., Johanson, J. (1992), S. 10 f.; Johanson, J., Vahlne, J.-E. (2003a), S. 89; Johanson, J., Vahlne, J.-E. (2003b), S. 8].

Vgl. zur Bedeutung des Wissens für die Internationalisierung von Unternehmen auch Eriksson, K. et al. (1997), S. 342 ff.; Athanassiou, N., Nigh, D. (2000), S. 475; Bender, S., Fish, A. (2000), S. 133; Eriksson, K. et al. (2000a, b); Lord, M. D., Ranft, A. L. (2000), S. 576; Pedersen, T. et al. (2003), S. 71 ff.; Petersen, T. et al. (2003), insbesondere S. 36 und S. 52; Süß, S. (2007), S. 56; Meier-Dörzenbach, C. (2008), S. 42; Brennan, L., Garvey, D. (2009), S. 131; Crowne, K. A. (2009), S. 141; Johanson, J., Vahlne, J.-E. (2009), S. 1415 ff.; Birur, S., Muthiah, K. (2012), S. 7; Fletcher, M. et al. (2013), S. 48; Pla-Barber, J., Alegre, J. (2014), S. 1 f. sowie Kapitel 3.1 und Kapitel 3.4.2.1.

Auch wenn der Faktor Wissen sicherlich eine maßgebliche Rolle bei der Internationalisierung von Unternehmen spielt, ist darauf hinzuweisen, dass dieser nicht als alleinige Determinante gelten kann. Es existieren durchaus andere Faktoren, die Einfluss auf die Internationalisierung von Unternehmen nehmen [vgl. Petersen, T. et al. (2003), S. 39]. Hierzu zählen bspw. der Einfluss der Entscheidungsträger [vgl. hierzu bspw. Aharoni, Y. (1966), Petersen, T. et al. (2003), S. 42; Dimitratos, P. et al. (2011)], die Branche [vgl. Eriksson, K. et al. (1997), S. 45 f.] oder die Eigentümerstruktur des Unternehmens [vgl. hierzu Oesterle, M.-J. et al. (2013), S. 198].

sensübertragung mittels Auslandsentsendungen dar, wobei die entsandten Mitarbeiter²⁴ als Erwerber, Träger und Verteiler des Wissens agieren (müssen).

Auslandsentsendungen ermöglichen den Transfer von Wissen zwischen allen Unternehmensteilen; so kann Wissen zum einen zwischen dem Stammhaus und seinen ausländischen Einheiten und zum anderen zwischen den verschiedenen ausländischen Einheiten fließen. Die vorliegende Arbeit fokussiert sich auf einen bedeutenden Teilbereich dieses potentiellen Spektrums an Wissensflüssen, den Transfer von Wissen aus ausländischen Geschäftseinheiten in das Stammhaus. Bedeutung erlangt diese Transferrichtung insbesondere dadurch, dass auf diese Weise Wissen in die Muttergesellschaft gelangt, welches den dortigen Entscheidungsträgern die notwendige Handlungsgrundlage für weitere Internationalisierungsschritte liefert.²⁵ Grundsätzlich kommen für diese Art des Wissenstransfers Auslandsentsandte in Form sogenannter Expatriates, die von der Muttergesellschaft in ausländische Geschäftseinheiten, und Inpatriates, die von ausländischen Einheiten in die Muttergesellschaft, entsendet werden, in Betracht.²⁶ Inpatriates sollen aufgrund der Notwendigkeit zur Begrenzung des Untersuchungsspektrums nachfolgend keine Berücksichtigung erfahren,²⁷ so dass das Augenmerk alleinig auf den aus dem Stammhaus entsandten Expatriates liegt.²⁸ Diese gelten bezüglich eines Wissenstransfers von ausländischen Geschäftseinheiten in das Stammhaus als unverzichtbar.²⁹ Die generelle Bedeutung von Expatriates in diesem Kontext zeigt sich auch mit Blick auf das nachfolgende Zitat: "In the knowledge society,

²⁴ Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit auf die geschlechtsspezifische Differenzierung von Personen(-gruppen) verzichtet, so dass lediglich die maskuline Form Verwendung findet. Bei der Nennung der Personen(-gruppen)bezeichnung in maskuliner Form ist grundsätzlich auch die feminine Form inkludiert.

²⁵ Vgl. hierzu Kapitel 3.1 und Kapitel 3.4.2.1. Ausländische Einheiten haben Zugang zu einer großen Bandbreite an Wissen und entwickeln eigenständig neue Kompetenzen, welche einen Nutzen für die Muttergesellschaft stiften können [vgl. Ambos, T. C. et al. (2006), S. 295 f.; Najafi-Tavani, Z. et al. (2012), S. 463 sowie Kapitel 3.1]. Vgl. zu den Wissenspotentialen die in ausländischen Geschäftseinheiten gebunden sind auch Kapitel 3.2.2.

²⁶ Vgl. hierzu Harvey, M., Fung, H. (2000), S. 151; Dowling, P. J. (2008), S. 90; Hill, C. W. L. (2015), S. 570.

²⁷ Die durch diese Ausgrenzung resultierende Fokussierung auf den Expatriate soll es ermöglichen, den Untersuchungsbereich im Hinblick auf möglichst viele Gesichtspunkte erfassen zu können. Eine Ausweitung der Perspektive würde zu einer Reduzierung des Detailgrades der Untersuchung oder zu einer nicht handhabbaren Komplexitätssteigerung führen.

Siehe zum Wissenstransfer durch Inpatriates bspw. die Arbeiten von Harvey, M. et al. (2005) Reiche, B. S. (2011); Borici, A. et al. (2013); Harzing, A.-W. et al. (2015).

²⁸ Trotz der Tatsache, dass vielfach über die Probleme der Delegation von Expatriates gesprochen und eine Reduktion dieser Art der Entsendung zugunsten alternativer Entsendungsformen vorhergesagt wird – wobei dies ohne wissenschaftliche Bestätigung erfolgt [vgl. Harris, H. et al. (2005), S. 281] – lässt sich in zahlreichen Studien erkennen, dass Expatriates weiterhin einen hohen Stellenwert im Rahmen der Entsendungspolitik einnehmen werden [vgl. Harris, H. et al. (2005), S. 278 ff.; PWC (2005), S. 7; Deloitte (2008), S. 9 f.; Brookfield (2012), S. 9; Cartus (2012), S. 19 f.; Deloitte (2012), S. 10; KPMG (2013), S. 13.

Für einen Überblick über die Aspekte, welche die Debatte um den Nutzen der traditionellen Entsendung, d. h. die Delegation von Expatriates bestimmen vgl. Collings, D. G. et al. (2007), S. 200 ff.

Zu den alternativen Entsendungsformen vgl. bspw. Harris, H. et al. (2005), S. 276 ff.; Collings, D. G. et al. (2007), S. 204 ff.; Dowling, P. J. (2008), S. 90 f.

²⁹ Vgl. hierzu bspw. Lazarova, M, Caligiuri, P. (2001), S. 390; Birur, S., Muthiah, K. (2012), S. 7.

expatriates and repatriates³⁰ become exporters, importers and local traders of expertise and knowledge, the most precious resource of all.³¹

1.2 Expatriates als Erwerber, Träger und Verteiler wertvollen Wissens

Die Gründe, warum Unternehmen Expatriates in ihre ausländischen Geschäftseinheiten entsenden, sind mannigfaltig. Zu den wichtigsten Zielen gehören dabei die Besetzung vakanter Stellen, die Weiterentwicklung der entsandten Mitarbeiter, die Steuerung und Kontrolle der Auslandseinheiten und der Transfer von Wissen.³² Nachdem lange Zeit Motive wie die reine Stellenbesetzung oder die Steuerung und Kontrolle der Auslandsgesellschaften im Zentrum der Entsendepolitik standen, scheint derzeit ein Wandel zu einer stärker strategischen Orientierung von Entsendungen stattzufinden, bei der das Motiv des Wissenstransfers an Bedeutung gewinnt.³³ Dabei dienen Expatriates sowohl als Verteiler von Wissen vom Stammhaus zu ausländischen Geschäftseinheiten als auch von diesen zurück ins Stammhaus.³⁴ Zwar steht traditionell der Wissenstransfer von der Muttergesellschaft in die ausländischen Geschäftseinheiten im Fokus, die gegensätzliche Transferrichtung, bei welcher der Expatriate im Zuge seiner Auslandstätigkeit Wissen akquirieren soll, um dieses bei seiner Rückkehr an das Stammhaus zu übertragen, erfährt allerdings ebenfalls zunehmend Beachtung.³⁵

Die Aufnahme von Wissen durch Expatriates ist indes nicht beschränkt auf Entsendungen, die primär auf den Wissenstransfer von ausländischen Geschäftseinheiten in das Stammhaus abzielen. Es ist vielmehr anzunehmen, dass Expatriates bei jedem Entsendungsziel, sei es einer reinen Besetzung vakanter Stellen, Koordinationsaufgaben oder Weiterbildungsmaßnahmen etc., wertvolles Wissen erwerben, welches im Rahmen der Reintegration in die Muttergesellschaft übertragen werden kann.³⁶

Dass Expatriates während ihres Auslandseinsatzes i. d. R. immer ein gewisses Maß wertvollen Wissens erwerben, wird von zahlreichen Untersuchungen, die sich mit dem

³⁰ Repatriates bezeichnen Expatriates, die nach ihrem Auslandseinsatz in das Stammhaus zurückgekehrt sind [vgl. Bossard, A. B., Peterson, R. B. (2005), S. 10; Jitendra, M. (2011), S. 7; Huang, M.-C. et al. (2013), S. 678].

³¹ Oddou, G. et al. (2009), S. 181. Es handelt sich hierbei um ein von Oddou et al. (2009) aufgegriffenes und erweitertes bzw. verändertes Zitat, welches in seiner ursprünglichen Form von Inkson et al. (1997) stammt [vgl. Inkson, K. et al. (1997), S. 355].

³² Vgl. bspw. Edström, A., Galbraith, J. R. (1977), S. 252 f.; Bender, S., Fish, A. (2000), S. 125; Baruch, Y. et al. (2002), S. 662; Dowling, P. J. (2008), S. 88 f.

³³ Vgl. Appafram, N., Sheikh, A. (2012), S. 1; vgl. auch Berthoin Antal, A. (2001), S. 76. Dennoch bleibt das Entsendungsziel *Steuerung und Kontrolle* von anhaltend hoher Bedeutung, so dass der *Wissenstransfer* und die *Steuerung und Kontrolle* gemeinsam die beiden bedeutendsten Ziele der langfristigen Entsendung darstellen [vgl. bspw. Harris, H. et al. (2005), S. 282].

³⁴ Vgl. Reiche, B. S. et al. (2009), S. 510. Erstere Transferrichtung soll im Weiteren jedoch – wie bereits in Kapitel 1.1 ausgeführt – nicht genauer betrachtet werden.

³⁵ Vgl. hierzu Ambos, T. C. et al. (2006), S. 295.

³⁶ Art und Umfang des erworbenen Wissens sollten bei unterschiedlichen Voraussetzungen, d. h. verschiedenen Zielsetzungen, jedoch durchaus anders ausgeprägt sein. So ist bspw. davon auszugehen, dass der Umfang des Wissenserwerbs bei einem bereits vor der Entsendung intendierten Wissenstransfer größer ist, als wenn Kontroll- und Steuerungsaufgaben im Vordergrund stehen. Da die Frage nach Art und Umfang des Wissenserwerbs in Abhängigkeit von den Entsendungszielen nicht im Fokus dieser Arbeit steht, soll diesem Aspekt jedoch nicht weiter nachgegangen werden.

potentiellen Wissenserwerb auseinandersetzen, bestätigt. Das erwerbbar Wissen reicht dabei von Faktenwissen über den lokalen Markt, die Landeskultur etc. bis hin zu der Entwicklung eines interkulturellen Verständnisses.³⁷ Wie bereits in Kapitel 1.1 beschrieben, bietet dieses Wissen generell das Potential zur Generierung dauerhafter Wettbewerbsvorteile. Unabhängig davon zeigt sich dessen Wert allerdings insbesondere im Hinblick darauf, dass es als wesentliche Grundlage bzw. essentielle Triebkraft im Rahmen der Internationalisierung von Unternehmen dient.³⁸

Eine vollständige Ausschöpfung des im Ausland erworbenen Wissens erfordert nunmehr eine Übertragung dieses vom Expatriate getragenen Wissens in das Stammhaus. Die Reintegration, also der Prozess der Rückkehr des Entsandten,³⁹ bietet hierzu die Möglichkeit, indem das im Expatriate gebundene Wissen innerhalb des Stammhauses verteilt, gespeichert und genutzt wird.⁴⁰ Ein umfassender und systematischer Transfer des Wissens findet jedoch nur statt, wenn im Unternehmen entsprechende Strukturen und Prozesse vorhanden sind, die dies gewährleisten können.

1.3 Transfer von Repatriate-Wissen als Problembereich in Praxis und Theorie

Kapitel 1.2 verdeutlicht, dass Expatriates wertvolles Wissen in sich tragen, welches durch das Stammhaus in strukturierter Art und Weise aufgenommen werden sollte. In Bezug auf die Umsetzung der nutzenstiftenden und notwendigen Wissenstransferaktivitäten zeichnen sich allerdings fundamentale Defizite ab. Die Rolle des Expatriates als Wissensquelle wird von den Unternehmen zwar zunehmend wahrgenommen,⁴¹ oftmals haben diese dennoch weder einen genauen Einblick in den tatsächlichen Umfang und die Ausgestaltung des Wissens, welches Repatriates an das Unternehmen weitergeben können, noch eine Vorstellung, wie sie dieses Wissen nutzen könnten; Unternehmen erkennen also oftmals nicht den eigentlichen Wert des Wissens.⁴²

³⁷ Vgl. Kapitel 3.2.2.

Positiv beeinflusst wird die Spannweite des möglichen Wissenserwerbs dadurch, dass sich Entsendungen nicht mehr zwingend auf spezifische Mitarbeiterkreise beschränken; es werden Mitarbeiter aus verschiedensten Hierarchieebenen transferiert [vgl. Stahl, G. K. et al. (2005), S. 9]. Dieser Tatsache folgend wird ein Wissensspektrum erfasst, welches alle Aufgabengebiete des Unternehmens abdeckt. Dennoch bleibt anzumerken, dass Entsendungen noch immer überwiegend Führungskräfte im Managementbereich erfassen. Zu den Mitarbeitergruppen, die allgemein unter die Bezeichnung *Führungskräfte* fallen vgl. bspw. Oesterle, M.-J. (2004), S. 791.

³⁸ Vgl. auch die nachstehenden Arbeiten, die konkret das Wissen ehemaliger Expatriates mit der Generierung von Wettbewerbsvorteilen verbinden: Fink, G., et al. (2005), S. 30; Meier-Dörzenbach, C. (2008), S. 40; Canestrino, R., Magliocca, P. (2010), S. 187; Velde, C. R. (2010), S. 298; Nery-Kjerfve, T., McLean, G. N. (2012), S. 624 f.; Oddou, G. et al. (2013), S. 257 f.

Vgl. in Bezug auf die Nutzenpotentiale des Wissens hinsichtlich der Internationalisierungsbemühungen von Unternehmen neben den Ausführungen in Kapitel 1.1 auch Jassawalla, A. R., Sashittal, H. C. (2009), S. 786; Birur, S., Muthiah, K. (2012), S. 7.

³⁹ Vgl. bspw. Hurn, B. J. (1999), S. 224.

⁴⁰ Vgl. hierzu Kamoche, K. (1997), S. 217; Berthoin Antal, A. (2001), S. 67; Lazarova, M., Cerdin, J.-L. (2007), S. 422; Lazarova, M., Tarique, I. (2005), S. 362.

⁴¹ Vgl. Kapitel 1.2. Eindeutige Befunde gibt es jedoch nicht. Eine gegenteilige Meinung vertritt bspw. Dowling, P. J. (2008), S. 203 f.

⁴² Vgl. hierzu Berthoin Antal, A., Böhling, K. (1998), S. 225 f.; Bender, S., Fish, A. (2000), S. 133; Jassawalla, A. R., Sashittal, H. C. (2009), S. 781; Kraimer, M. L. et al. (2009), S. 41; Oddou, G., et al. (2009), S. 183.