

Thomas Hutzschenreuter/Johannes Voll*

Internationalisierungspfad und Unternehmenserfolg – Implikationen kultureller Distanz in der Internationalisierung

Zusammenfassung

In der bisherigen Forschung zur Internationalisierung sind zwei Fragen nur unvollständig beantwortet worden. Es handelt sich dabei zum einen um die Frage nach den Ursachen unterschiedlicher Internationalisierungspfade und zum anderen um die Frage nach der Erfolgswirkung der Internationalisierung. Jüngere Studien legen aber nahe, dass die Gestalt des Internationalisierungspfades einen wichtigen Einfluss auf die Erfolgswirkung der Internationalisierung hat. In bisherigen Studien zum Internationalisierungspfad und seinen Auswirkungen wurde dieser allerdings betrachtet, ohne zwischen einzelnen Internationalisierungsschritten zu differenzieren, die den Gesamtpfad bilden. Mit dem vorliegenden Artikel soll zur Schließung dieser Lücke beigetragen werden, indem die kulturelle Distanz zu den Zielländern der Internationalisierung in die Betrachtung einbezogen wird. Anhand von detaillierten und umfassenden Daten zur Expansion eines Panels von 91 deutschen Unternehmen zwischen 1985 und 2004 kann gezeigt werden, dass das Ausmaß kultureller Distanz pro Zeit die weitere Internationalisierung bremst und dass Ausmaß und Unregelmäßigkeit der kulturellen Distanz einen negativen Einfluss auf die Profitabilität haben.

JEL-Classification: F23, M10.

Keywords: Cultural Distance; Firm Performance; Internationalization; Path of Internationalization.
Internationalisierung; Internationalisierungspfad; Kulturelle Distanz; Unternehmenserfolg.

* Prof. Dr. *Thomas Hutzschenreuter*, Lehrstuhl für Unternehmensentwicklung und Electronic Media Management, Dietmar Hopp Stiftungslehrstuhl, WHU – Otto Beisheim School of Management, Burgplatz 2, 56179 Vallendar. Dr. *Johannes Voll*, Lehrstuhl für Unternehmensentwicklung und Electronic Media Management, Dietmar Hopp Stiftungslehrstuhl, WHU – Otto Beisheim School of Management, Burgplatz 2, 56179 Vallendar.

1 Einleitung

Die Internationalisierung von Unternehmen ist sowohl für die betriebswirtschaftliche Praxis, als auch für die Gesellschaft, deren Teil Unternehmen sind, von hoher Bedeutung. So postulieren Unternehmensführer immer wieder die Notwendigkeit der internationalen Wettbewerbsfähigkeit und der Erschließung neuer Märkte. In der öffentlichen Debatte werden die Folgen der Internationalisierung und Globalisierung zum Teil mit großer Heftigkeit kontrovers diskutiert. Betrachtet man die Internationalisierung von Unternehmen, so zeigt sich, dass diese in sehr unterschiedlicher Weise verlaufen kann. Während einige Unternehmen peu à peu Niederlassungen in neuen Ländern einrichten und sich dabei stetig in immer fremdere Umgebungen vorwagen, internationalisieren andere Unternehmen schnell und schubweise. Auch der Erfolg der Internationalisierung unterscheidet sich zwischen Unternehmen. Während einige Unternehmen sich mit ihrer Strategie der Internationalisierung als Weltmarktführer etablieren und ihre Internationalisierung ein wichtiger Baustein ihres nachhaltigen Unternehmenserfolges ist, geraten andere Unternehmen mit ihren Internationalisierungsprojekten in wirtschaftliche Schwierigkeiten.

Mit der Frage, in welchen zeitlichen Mustern, also mit welchen Internationalisierungspfaden, Unternehmen mit neuen Niederlassungen internationalisieren und mit der Erfolgswirkung dieser Internationalisierung hat sich die Forschung im Bereich International Business seit ihren Anfängen auseinandergesetzt. Die Forschung zum ersten Aspekt hat dabei eine Vielzahl zum Teil sehr heterogener Internationalisierungspfade gezeigt und verschiedene theoretische Modelle vorgeschlagen¹. Allerdings ist es nicht gelungen, die beobachteten Internationalisierungspfade umfassend zu erklären. Es besteht außerdem ein Widerspruch zwischen den theoretisch vermuteten und empirisch beobachteten Pfaden. Die Forschung zur Erfolgswirkung der Internationalisierung hat zumeist eine statische Perspektive eingenommen und hat den Zusammenhang zwischen der Internationalität als Ergebnis der Internationalisierung und dem Unternehmenserfolg untersucht². Dabei wurden sehr unterschiedliche Zusammenhänge vorgeschlagen und empirisch gezeigt, so dass kein klares Bild über den Zusammenhang von Internationalität und Erfolg besteht³. Erst in jüngerer Zeit wurde versucht, die Forschung zum Internationalisierungspfad und die Forschung zur Erfolgswirkung der Internationalisierung zu verbinden und zu untersuchen, ob die Charakteristika des Internationalisierungspfades den Erfolg eines Unternehmens beeinflussen. *Vermeulen* und *Barkema* haben gezeigt, dass die Unregelmäßigkeit des Internationalisierungspfades und die Geschwindigkeit, mit der neue Auslandsniederlassungen eingerichtet werden, die Profitabilität eines Unternehmens negativ beeinflussen⁴. Neben dieser ersten Studie in diesem Bereich wurde ein ähnlicher Zusammenhang auch von *Wagner* gefunden⁵.

1 Für Übersichten und Zusammenfassungen hierzu siehe zum Beispiel *Bäurle* (1996), S. 39ff., oder *Swoboda* (2002), S. 33ff.

2 Für eine Übersicht dieser Forschung siehe zum Beispiel *Glaum* (1996), S. 43ff.

3 Vgl. *Hennart* (2005), S. 2f.

4 Vgl. *Vermeulen/Barkema* (2002), S. 637ff.

5 Vgl. *Wagner* (2004), S. 447ff.

Zusammenfassend ist also festzustellen, dass über die Gestalt verschiedener Internationalisierungspfade und ihre Ursachen keine Klarheit besteht, dass aber ein vertieftes Verständnis verschiedener Internationalisierungspfade dazu beitragen kann, ein genaueres Bild von der Erfolgswirkung der Internationalisierung zu erhalten. So könnte ein solches Verständnis schließlich Manager bei der erfolgreichen Gestaltung der Internationalisierung unterstützen.

Betrachtet man die bisherige Forschung zum Internationalisierungspfad und zur Erfolgswirkung dieses Pfades, so fällt auf, dass in den vorgenommenen Untersuchungen kaum zwischen den Eigenschaften der den Gesamtpfad bildenden einzelnen Internationalisierungsentscheidungen differenziert wurde. Es ist aber davon auszugehen, dass Unterschiede zwischen verschiedenen Expansionsschritten auch mit unterschiedlichen Anforderungen für das Management der Internationalisierung einhergehen. So ist es wahrscheinlich für ein deutsches Unternehmen ein großer Unterschied, ob es im Laufe seiner Entwicklung eine neue Niederlassung zum Beispiel in der Schweiz oder in China eröffnet. Es stellt sich damit die Frage, welchen Einfluss diese Unterschiede auf die Gestalt des Internationalisierungspfades und schließlich auf den Erfolg eines Unternehmens haben. In bisheriger Forschung wurde gezeigt, dass vor allem Unterschiede in kulturellen Umfeldern für die Geschäftstätigkeit internationalisierender und international agierender Unternehmen eine wichtige Rolle spielen⁶. Frühere Untersuchungen zum Einfluss kultureller Distanz hatten aber entweder einzelne Entscheidungen im Internationalisierungspfad zum Gegenstand oder haben den Einfluss der kulturellen Diversität der Länderportfolios von Unternehmen zu einem gegebenen Zeitpunkt betrachtet. Eine Untersuchung des Einflusses kultureller Distanz mit einem Blick auf den gesamten Internationalisierungspfad steht daher noch aus.

Mit der vorliegenden Studie soll ein Beitrag zur Schließung dieser Lücke geleistet werden. Ziel ist es zum einen, den Einfluss kultureller Unterschiede der Zielländer der Internationalisierung in der Unternehmensentwicklung auf die Gestalt des Internationalisierungspfades zu untersuchen und zum anderen, den Einfluss dieser Unterschiede auf den Unternehmenserfolg zu zeigen. Um dies zu leisten, sind detaillierte und umfangreiche Längsschnittdaten zur Internationalisierung von Unternehmen notwendig. Es wurden daher detaillierte und umfassende Daten für die Internationalisierung mit Direktinvestitionen eines Panels von 91 HDAX⁷ Unternehmen für einen Zeitraum von mindestens fünf bis zu 20 Jahren erhoben, an denen die entwickelten Hypothesen getestet wurden. Die erzielten Aussagen sind damit zunächst auf deutsche Unternehmen mittlerer und großer Unternehmensgröße sowie auf die Internationalisierung mit Direktinvestitionen beschränkt, haben jedoch eine Reihe interessanter und wichtiger Implikationen sowohl für die Forschung als auch für die Unternehmenspraxis.

6 Vgl. zur Übersicht zum Beispiel *Kirkman/Lowe/Gibson* (2006), S. 285ff.

7 Dieser Index umfasst alle Unternehmen der wichtigsten Auswahlindizes der Deutschen Börse und enthält neben den 30 DAX-Unternehmen auch die 50 Unternehmen des MDAX und die 30 Unternehmen des TecDAX.

2 Theoretischer Hintergrund

2.1 Potentielle Erfolgswirkung der Internationalisierung

Geht man der Frage nach, warum Unternehmen internationalisieren, ist festzustellen, dass eine Vielzahl unterschiedlicher Theorien zur Erklärung der Internationalisierung von Unternehmen existiert. Dabei handelt es sich um Partialansätze, die aus unterschiedlichen Perspektiven versuchen, unterschiedliche Aspekte der Internationalisierung zu erklären. Den meisten dieser Ansätze liegt das Argument zugrunde, dass Unternehmen durch eine Erhöhung ihrer Internationalität zum Unternehmenserfolg beitragen können. Aus der Perspektive der Resource Based View und der Theorie des monopolistischen Vorteils wurde vorgebracht, dass Unternehmen durch eine Erhöhung ihrer Internationalität Vorteile aus der Verwendung einzigartiger Ressourcen erzielen können. Sie können zum Beispiel immaterielle Ressourcen wie technologisches Know How in neuen internationalen Märkten verwenden⁸. Darüber hinaus wurde argumentiert, dass international agierende Unternehmen als Konsequenz von Marktversagen existieren. Sie können durch die Internationalisierung Unterschiede in Faktorkosten ausnutzen und zum Beispiel Zugang zu günstigem Personal erhalten oder Schwankungen in Faktorpreisen durch die Verlagerung der Produktion innerhalb eines Netzwerks von internationalen Standorten zu ihrem Vorteil ausnutzen⁹. Drittens, so wurde vorgebracht, können international tätige Unternehmen nicht nur immaterielle Ressourcen in verschiedenen Märkten ausnutzen, sondern solche Ressourcen auch durch die internationale Aktivität generieren. Unternehmen, die in einer Vielzahl unterschiedlicher nationaler Umgebungen aktiv sind, müssen sich an unterschiedliche Gegebenheiten anpassen und empfangen mehr Stimuli als national agierende Unternehmen. Aus solchen Erfahrungen können sie Fähigkeiten und Innovationen hervorbringen, aus denen letztlich „economically rewarded products“ hervorgehen¹⁰.

Es wurde allerdings auch argumentiert, dass mögliche Vorteile aus der Internationalität von der spezifischen Situation eines Unternehmens, der Zusammensetzung seines Länderportfolios und der Ausgestaltung und Umsetzung der Internationalisierung abhängen. *Hennart* bemerkt hierzu: „there is no reason to expect that increasing a firm's degree of multinationality will increase its performance“¹¹. Diese Position scheint durch die Tatsache gestützt zu werden, dass trotz einer Vielzahl von Studien kein generell gültiger Zusammenhang zwischen Internationalität und Unternehmenserfolg gezeigt werden konnte. Vielmehr wurde eine Vielzahl unterschiedlicher Zusammenhänge, von negativ über U- oder S-förmig bis hin zu positiv, gefunden. *Hennart* fasst dies so zusammen: „If the goal of this literature was to establish a robust relationship between multinationality and performance, then its results are disappointing“¹². Insofern stellt sich die Frage, inwiefern Unterschiede im Internationalisierungspfad Unterschiede im Hinblick auf die weitere internationale Expansion und der Unternehmensperformance erklären können.

8 Vgl. zum Beispiel *Chang* (1995), S. 386ff., oder *Hymer* (1960), S. 44ff.

9 Vgl. zum Beispiel *Dunning* (1977), S. 395f., *Buckley/Casson* (1991), S. 102ff., oder *Kogut* (1985), S. 33ff.

10 *Kogut/Zander* (1993), S. 627.

11 *Hennart* (2005), S. 24.

12 *Hennart* (2005), S. 1.

2.2 Internationalisierungspfad: Der Weg zur Internationalität

Auch wenn Internationalität für Unternehmen zu Vorteilen führen kann, ist der Weg zu dieser Internationalität mit Problemen verbunden. Mit der Frage, wie Unternehmen im Zeitablauf internationalisieren, hat sich eine umfangreiche Forschungsströmung zum Internationalisierungspfad auseinandergesetzt¹³. Dabei wurden sehr unterschiedliche Perspektiven eingenommen und es herrscht keine Einigkeit über die in der Realität zu erwartende Gestalt von Internationalisierungspfaden. Zudem wurde in empirischen Untersuchungen eine Vielzahl unterschiedlicher Pfade beobachtet, die von inkrementeller bis zu stark schubartig stattfindender Internationalisierung reichen¹⁴. Trotz dieses unklaren Bildes hinsichtlich der Gestalt von Internationalisierungspfaden ist den verschiedenen theoretischen Ansätzen, die in der Literatur besondere Beachtung gefunden haben, das Verständnis von Internationalisierung als einem Prozess, bei dem das internationalisierende Unternehmen schwerwiegende Anpassungs- und Lernprozesse durchläuft, gemein.

In dem international am meisten beachteten so genannten Uppsala-Modell wird ein inkrementeller Internationalisierungspfad angenommen, bei dem Unternehmen durch ihre Aktivitäten in einem Land Erfahrungswissen aufbauen und mit zunehmendem Wissen ihr Commitment in diesem Land erhöhen¹⁵. Die inkrementelle Internationalisierung erfolgt anhand der „establishment chain“ und der „psychic distance chain“. Das erstgenannte Muster bezieht sich dabei auf die Entwicklung innerhalb eines Gastlandes. Dabei wird angenommen, dass ein Unternehmen hier schrittweise den Ressourceneinsatz bei der Wahl der Marktbearbeitungsform erhöht und zunächst mit Exportaktivitäten beginnt, bevor schließlich auch eine eigene Niederlassung gegründet wird. Die „psychic distance chain“ thematisiert die Auswahl und Sequenz der verschiedenen Länder, in die das internationalisierende Unternehmen eintritt. Dabei wird davon ausgegangen, dass das Unternehmen zunächst in Länder mit geringer psychischer Distanz eintritt, bevor es sich dann auch in als entfernter wahrgenommene Länder wagt. Das Uppsala-Modell, das auf der verhaltensorientierten Unternehmenstheorie aufsetzt, sieht als Ursache dieses inkrementellen Musters die beschränkte Rationalität der Manager im Unternehmen. Das ursprünglich aus empirischen Beobachtungen entwickelte Uppsala-Modell hat in einigen späteren empirischen Untersuchungen Bestätigung erhalten¹⁶. Andere Studien wiederum finden von dieser inkrementellen Internationalisierung abweichende Muster. So wurde gezeigt, dass Unternehmen auch in Schüben internationalisieren und gleichzeitig mehrere Investments in unterschiedlichen Ländern vornehmen¹⁷. Wenn auch der unterstellte inkrementelle Internationalisierungspfad nicht als allgemein gültig anerkannt werden kann, so wurde doch in verschiedensten Studien Unterstützung für die dem Uppsala-Modell zugrunde liegende Idee des Lernens innerhalb der Internationalisierung gefunden. So wurde gezeigt, dass Unternehmen aus früheren Eintritten in Länder für spätere Eintritte in andere, ähnliche Länder lernen können, dass Unternehmen lernen, eine bestimmte Markteintrittsform zu

13 Für einen Überblick dieser Forschungsströmung siehe zum Beispiel *Swoboda* (2002), S. 33ff.

14 Vgl. zum Beispiel *Maitland/Rose/Nicholas* (2005), S. 435ff.

15 Siehe als grundlegenden Beitrag zum Uppsala-Modell *Johanson/Vahlne* (1977), S. 23ff.

16 Vgl. *Bäurle* (1996), S. 71, und die dort angegebene Literatur.

17 Vgl. zum Beispiel *Maitland/Rose/Nicholas* (2005), S. 435ff.

verwenden, oder dass Unternehmen nach dem Eintritt in ein bestimmtes Land in diesem Land stetig Erfahrungswissen aufbauen¹⁸.

Aus dem deutschsprachigen Raum zur Diskussion des Internationalisierungspfades beigetragen und hier besonders beachtet wurden der GAINS-Ansatz und der Three Es Ansatz¹⁹. Im „Gestalt Approach of International Business Strategies“ (GAINS) sehen *Macharzina* und *Engelhard* Unternehmen als komplexe Gebilde, deren Entwicklung durch eine Vielzahl von Variablen und das Zusammenspiel dieser Variablen geprägt wird²⁰. Das Unternehmen wird als ganzheitliches System gesehen, in dem Veränderungen an einer Stelle Anpassungen an anderen Stellen nach sich ziehen und in dem ein „fit“ zwischen den verschiedenen Elementen hergestellt werden muss. In der Internationalisierung gerät das System Unternehmen durch ein Schlüsselereignis in ein Ungleichgewicht, was dann Anpassungen des Systems nach sich zieht, bis es in einer neuen Gestalt zur Ruhe kommt.

Im Three Es Ansatz gehen *Kutschker*, *Bäurle* und *Schmid* davon aus, dass verschiedene Arten von Internationalisierungsprozessen existieren und es so etwas wie einen generellen Internationalisierungspfad nicht gibt²¹. Stattdessen nehmen sie an, dass sich drei Kategorien von Internationalisierungsprozessen differenzieren lassen, die sich anhand von Umfang und Tiefe der Veränderung, Geschwindigkeit und Dauer sowie der Bedeutung für das Unternehmen unterscheiden. Diese Kategorien bezeichnen sie als International Evolution, International Episodes und International Epochs. Bei der Internationalisierung wird, ungeachtet der Art des Internationalisierungsprozesses, zum einen die so genannte „surface structure“ des Unternehmens verändert, zum anderen aber auch die „deep structure“, die *Kutschker*, *Bäurle* und *Schmid* als „kind of organizational subconscious“ sehen²². Während die „surface structure“ relativ schnell verändert werden kann, zum Beispiel durch die Errichtung einer neuen Auslandsniederlassung oder die Akquisition eines ausländischen Unternehmens, ist die darauf folgende notwendige Veränderung der „deep structure“ ein langwieriger und schwieriger Prozess.

Die bisher dargestellten Ansätze diskutieren zwei Arten von Lern- und Anpassungsprozessen. Zum einen beinhaltet dies Lernen über und Anpassung an lokale Gegebenheiten, wie zum Beispiel Konsumentenpräferenzen, Wettbewerbssituation, oder rechtliche und politische Rahmenbedingungen. Zum anderen beinhaltet dies aber auch Anpassungen auf Ebene des Gesamtunternehmens, in das eine neu entstehende Niederlassung integriert werden muss. *Vermeulen* und *Barkema* greifen in einem vielbeachteten jüngeren Beitrag diese Notwendigkeit von Anpassungen und Lernprozessen während der Internationalisierung auf. Zu den „complexities of international expansion“ gehört das notwendige Lernen über lokale Gegebenheiten, die Anpassung von Geschäftspraktiken an lokale Gegebenheiten und die Anpassung der Strukturen und Prozesse des Unternehmens an die neue

18 Vgl. *Maitland/Rose/Nicholas* (2005), S. 436.

19 Für eine Übersicht dieser Ansätze zum Internationalisierungspfad vgl. zum Beispiel *Bäurle* (1996), S. 39ff., oder *Swoboda* (2002), S. 33ff.

20 Vgl. *Macharzina/Engelhard* (1991), S. 23ff.

21 Vgl. *Kutschker/Bäurle/Schmid* (1997), S. 101ff.

22 Vgl. *Kutschker/Bäurle/Schmid* (1997), S. 108.

Situation²³. Unternehmen sind allerdings, so die Autoren, in ihrer Fähigkeit diese Anpassungen vorzunehmen, beschränkt und können nur ein bestimmtes Ausmaß an Lernen und Anpassung in einem gegebenen Zeitraum realisieren. Für diese These liefern *Vermeulen* und *Barkema* in einer empirischen Untersuchung der ausländischen Direktinvestitionen von 22 niederländischen Unternehmen über einen Zeitraum 25 Jahren einige unterstützende Befunde²⁴.

2.3 Kulturelle Distanz im Internationalisierungspfad

Durch die Internationalisierung tritt ein Unternehmen in neue, unbekannte Umfelder ein. Länder unterscheiden sich hinsichtlich der anzutreffenden Branchenumfelder, Technologieumfelder, politisch-rechtlichen Umfelder, makroökonomischen Umfelder und insbesondere hinsichtlich der kulturellen Umfelder. Besonders die kulturellen Unterschiede, in der Literatur meist als kulturelle Distanz bezeichnet, haben dabei für das internationalisierende Unternehmen weit reichende Folgen, wie in umfangreicher Forschung gezeigt wurde. Diese Unterschiede erfordern Anpassungen im internationalisierenden Unternehmen, und zwar sowohl auf der Ebene einzelner Personen als auch auf höheren organisationalen Ebenen. Kulturen beeinflussen Werte, Wahrnehmung und Verhalten von Personen²⁵. Damit beeinflussen sie auch für die Geschäftstätigkeit von und in Unternehmen wichtige Aspekte, so zum Beispiel die Art und Weise, wie Individuen mit Konfliktsituationen umgehen, verhandeln, Entscheidungen treffen oder führen und geführt werden wollen²⁶. Tritt ein Unternehmen in Länder mit hoher kultureller Distanz zu den bekannten kulturellen Umfeldern ein, sehen sich Manager und Mitarbeiter mit Teammitgliedern, Kunden, Lieferanten und anderen Personen konfrontiert, die sich anders verhalten als sie selbst und andere Werte und Normen befolgen. Dadurch kann kulturelle Distanz zu Spannungen und Missverständnissen zwischen Personen innerhalb eines Unternehmen sowie Mitgliedern des Unternehmens und Außenstehenden führen, was letztlich eine effiziente Geschäftstätigkeit behindert²⁷. Um solche Reibungsverluste zu verhindern, ist es notwendig, dass Lern- und Anpassungsprozesse auf der Ebene einzelner Individuen stattfinden²⁸. Diese Lern- und Anpassungsprozesse sind jedoch schwierig und benötigen Zeit.

Kulturelle Distanz in der Internationalisierung hat darüber hinaus auch Implikationen auf höherer organisationaler Ebene²⁹. So erhöht kulturelle Distanz potentielle Interessensdivergenzen und Informationsasymmetrien zwischen Niederlassungen und Gesamtunternehmen³⁰. Daraus folgt, dass mit zunehmender kultureller Distanz die „challenges for the

23 Vgl. *Vermeulen/Barkema* (2002), S. 639.

24 Vgl. *Vermeulen/Barkema* (2002), S. 646.

25 Zur Übersicht siehe *Kirkman/Lowe/Gibson* (2006), S. 285ff., sowie *Kwok et al* (2005), S. 357ff.

26 Vgl. *Adler* (2002), S. 151ff.

27 Vgl. *Gómes-Mejial/Palich* (1997), S. 312.

28 Vgl. *Newman/Nollen* (1996), S. 754ff.

29 Vgl. *Calori et al.* (1994), S. 362ff.; *Johanson/Vahlne* (1977), S. 23ff.; *Newman/Nollen* (1996), S. 754ff.

30 Vgl. *Roth/O'Donnell* (1996), S. 680.

organizational control system increase proportionately”³¹. Es wird ein komplexeres System von Anreiz- und Kontrollmechanismen benötigt, um dem zu begegnen. Dabei müssen Anreiz- und Kontrollsysteme auch auf eine spezifische lokale Kultur angepasst werden. So haben verschiedene Studien gezeigt, dass Individuen aus unterschiedlichen Kulturen auf die gleichen Anreizsysteme unterschiedlich reagieren³². Neben diesen internen Anpassungen müssen Unternehmen Wissen über die lokalen kulturellen Gegebenheiten und ihre Folgen für die Geschäftstätigkeit aufbauen. Dies ist umso schwieriger, je größer die kulturellen Unterschiede zwischen bekannten und neuen Umfeldern sind³³.

Insgesamt führt kulturelle Distanz im Internationalisierungspfad also dazu, dass die diskutierten Lern- und Anpassungsprozesse, die den verschiedenen theoretischen Modellen zum Internationalisierungspfad zugrunde liegen und für die umfangreiche empirische Unterstützung geliefert wurde, in größerem Maße stattfinden müssen und komplexer werden. Wie im vorherigen Abschnitt diskutiert, unterliegen Unternehmen aber Beschränkungen hinsichtlich der Lern- und Anpassungsprozesse, die sie in einem gegebenen Zeitraum bewältigen können. Auf individueller Ebene unterliegen Personen Einschränkungen aufgrund ihrer beschränkten Rationalität und können im Internationalisierungsprozess nur eine bestimmte Menge von Informationen aufnehmen und verwerten. Auf organisationaler Ebene unterliegen Unternehmen einer gewissen Trägheit bei der Anpassung an neue Gegebenheiten und brauchen Zeit, um ihre Strukturen und Prozesse zu ändern³⁴. Vor allem benötigt aber die Veränderung der bereits diskutierten „deep structure“ Zeit.

3 Hypothesen

Ausgehend von der Zielsetzung dieses Beitrages stellt sich nun die Frage, wie kulturelle Distanz in der Internationalisierung die Gestalt des Internationalisierungspfades beeinflusst und welchen Einfluss sie auf den Unternehmenserfolg hat.

Geht man wie dargestellt davon aus, dass Unternehmen nur in begrenztem Maße in der Lage sind, die aufgrund kultureller Unterschiede notwendigen Anpassungen zu leisten und das notwendige Wissen über lokale Gegebenheiten zu erwerben, so muss ein hohes Maß kultureller Distanz pro gegebener Zeit dazu führen, dass Strukturen und Systeme nur in unzureichendem Maß an die neue Situation angepasst werden und notwendiges Wissen nicht aufgebaut wird. Dies muss dann in folgenden Perioden geschehen, so dass hierfür Ressourcen aufgewendet werden müssen, die dann nicht für andere Projekte, wie zum Beispiel Expansionsprojekte, zur Verfügung stehen³⁵. Außerdem, so zeigte die Auseinandersetzung mit dem Uppsala-Modell, spielt Lernen im Internationalisierungspfad eine große Rolle. Unternehmen können in früheren Internationalisierungsprojekten aufgebautes Wissen für spätere Eintritte nutzen. Konnten sie aufgrund einer Überbelastung durch das Ausmaß kultureller Distanz pro gegebener Zeiteinheit kein solches Wissen

31 *Gómes-Mejial/Palich* (1997), S. 313.

32 Vgl. zur Übersicht *Kirkman/Lowe/Gibson* (2006), S. 285ff.

33 Vgl. *Barkema et al.* (1997), S. 428.

34 Vgl. *Hannan/Freeman* (1984), S. 149ff.

35 Vgl. *Tan/Mahoney* (2005), S. 115f.

aufbauen, so steht dies nicht für zukünftige Projekte zur Verfügung und bremst damit die weitere Internationalisierung. Richtet ein Unternehmen also in einem gegebenen Zeitraum neue Auslandseinheiten ein, so führt deren kumulierte kulturelle Distanz aus den dargelegten Gründen dazu, dass in zukünftigen Perioden die Internationalisierung gebremst wird. Hypothese 1 lautet daher:

Hypothese 1: *Die kumulierte kulturelle Distanz der in einem gegebenen Zeitraum eingerichteten Auslandseinheiten hat einen negativen Einfluss auf die Rate der internationalen Expansion in einem darauf folgenden Zeitraum.*

Neben dem Ausmaß der kulturellen Distanz hat auch die Gleichmäßigkeit oder Ungleichmäßigkeit, mit der ein Unternehmen mit der kulturellen Distanz im Internationalisierungspfad umgehen muss, einen Einfluss darauf, in welcher Weise im Unternehmen die notwendigen Lern- und Anpassungsprozesse stattfinden können. So wurde gezeigt, dass in Unternehmen, die regelmäßig gefordert werden, sich zu verändern, diese Veränderungen und Anpassungen leichter vonstatten gehen als in Unternehmen, die über längere Zeit in einer gleichen Situation verharren³⁶. Werden Unternehmen stetig gefordert, sich an neue kulturelle Gegebenheiten anzupassen, so können sie bei jeder neuen Veränderung auf kürzlich gemachte Erfahrungen zurückgreifen und sind in der Lage, die notwendigen Veränderungen rasch zu implementieren³⁷. Sie bauen stetig Wissen auf, das ihnen die Implementierung und die Anpassungen in späteren Internationalisierungsprojekten einfacher macht. Werden Unternehmen in ihrer Expansion nur unregelmäßig mit kultureller Distanz konfrontiert, so steigt die Gefahr, dass sie in den mit einem solchen Pfad einhergehenden Peaks durch die notwendigen Anpassungen und Lernprozesse überfordert werden. In den zwischen diesen Peaks liegenden Phasen der Ruhe steigt außerdem die Gefahr, dass in früheren Anpassungsprozessen gewonnenes Wissen verloren geht, zum Beispiel dadurch, dass Kompetenzträger das Unternehmen verlassen haben³⁸. Bei einer Expansion, die in einem Zeitraum das Unternehmen unregelmäßig mit kultureller Distanz konfrontiert, steigt also die Gefahr, dass Strukturen und Systeme nur in unzureichendem Maß angepasst werden und notwendiges Wissen nicht in späteren Perioden für Internationalisierungsprojekte zur Verfügung steht. Daraus ergibt sich die folgende Hypothese:

Hypothese 2: *Die Unregelmäßigkeit, mit der kulturelle Distanz durch die Einrichtung neuer Auslandseinheiten in einem gegebenen Zeitraum anfällt, hat einen negativen Einfluss auf die Rate der internationalen Expansion in einem darauf folgenden Zeitraum.*

Tritt ein Unternehmen in einem gegebenen Zeitraum in Länder mit einer hohen kulturellen Distanz ein, so führt dies wie bereits dargestellt dazu, dass Strukturen und Systeme nur in unzureichendem Maß an die neue Situation angepasst werden und notwendiges Wissen nicht aufgebaut wird. Durch solche Implementierungsmängel leidet zum einen

36 Vgl. *Brown/Eisenhardt* (1997), S. 2ff.

37 Vgl. *Vermeulen/Barkema* (2002), S. 642.

38 Vgl. *Hayward* (2002), S. 25.

der Erfolg der Geschäftstätigkeit in den neuen Umgebungen³⁹. Zum anderen werden aber auch mögliche positive Effekte auf Ebene des Gesamtunternehmens so nicht ausgeschöpft. Sind die einzelnen Niederlassungen nicht entsprechend in das Gesamtnetzwerk des Unternehmens integriert, so werden die bereits diskutierten möglichen positiven Effekte der Internationalität eines Unternehmens nicht zum Tragen kommen. So müssen die internationalen Aktivitäten, um Skaleneffekte nutzen und vom Zugang zu verschiedenen Faktormärkten profitieren zu können, durch Zentralisierung und umfangreichen Einsatz von technokratischen Koordinationsinstrumenten aufeinander abgestimmt werden. Auch das Lernen aus unterschiedlichen Umgebungen und der Wissenstransfer zwischen Unternehmenseinheiten, der notwendig ist, um aus diesem Lernen einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen, sind von der Ausgestaltung und Adaption von Strukturen und Systemen abhängig⁴⁰. Nicht zuletzt wird auch der Erfolg bisheriger Aktivitäten, die zunächst nicht von der Internationalisierung betroffen zu sein scheinen, unter einer hohen kulturellen Distanz pro gegebener Zeiteinheit leiden. Diesen werden weniger Ressourcen und Aufmerksamkeit zuteil, da diese aufgrund des aus der kulturellen Distanz folgenden Implementierungsaufwandes an anderer Stelle benötigt werden.

Aus der vorangegangenen Argumentation ergibt sich die folgende Hypothese:

Hypothese 3: *Die kumulierte kulturelle Distanz der in einem gegebenen Zeitraum eingerichteten Auslandseinheiten hat einen negativen Einfluss auf die Profitabilität des Unternehmens am Ende dieses Zeitraums.*

Wie bereits in der Herleitung von Hypothese 2 diskutiert, fallen notwendige Anpassungen und Veränderungen solchen Unternehmen leichter, die regelmäßig solche Transitionsprozesse durchlaufen. Unternehmen, die längere Zeit in gleicher Situation verharren, können unter Umständen eine Trägheit entwickeln, die spätere Veränderungsprozesse erschwert. Werden Unternehmen in ihrer Expansion nur unregelmäßig mit kultureller Distanz konfrontiert, steigt daher die Gefahr, dass sie in den mit einem solchen Pfad einhergehenden Peaks durch die notwendigen Anpassungen und Lernprozesse überfordert werden. Die in Hypothese 3 diskutierten negativen Einflüsse mangelnder Implementierung der Internationalisierung auf die Unternehmensperformance sind daher in einem Pfad, in dem kulturelle Distanz nur unregelmäßig zu bewältigen ist, höher als bei einem mit regelmäßiger kultureller Distanz einhergehenden Pfad. Insgesamt ergibt sich aus diesen Überlegungen die folgende Hypothese:

Hypothese 4: *Die Unregelmäßigkeit, mit der kulturelle Distanz durch die Einrichtung neuer Auslandseinheiten in einem gegebenen Zeitraum anfällt, hat einen negativen Einfluss auf die Profitabilität des Unternehmens am Ende dieses Zeitraums.*

39 Vgl. Vermeulen/Barkema (2002), S. 640.

40 Vgl. Szulanski (1996), S. 27ff.

4 Empirische Untersuchung

4.1 Sample und Datengrundlage

Für den Test der dargestellten Hypothesen wurden detaillierte Daten über den (internationalen) Expansionspfad deutscher Unternehmen gesammelt. Der Unternehmensauswahl wurde zunächst der HDAX zugrunde gelegt. Als Grundlage für die Auswahl der zu untersuchenden Unternehmen wurden alle Unternehmen gewählt, die zwischen dem 11. April 1994 (Auflegung des HDAX) und dem 31. Dezember 2004 zu mindestens einem Zeitpunkt diesem Index angehört haben⁴¹. Dies umfasst 195 Unternehmen. Von diesen Unternehmen wurden 34 Banken und Versicherungen sowie Beteiligungs- und Immobiliengesellschaften und 15 reine Handelsunternehmen aufgrund der geringen Vergleichbarkeit mit anderen Unternehmen ausgeschlossen. Darüber hinaus wurden elf Unternehmen ausgeschlossen, die zwar an der Deutschen Börse gelistet sind, ihren Hauptsitz aber im Ausland haben. Für die restlichen 135 Unternehmen wurde versucht, Geschäftsberichte für die Jahre 1985 bis 2004 zu beschaffen. Dazu wurden die Unternehmen mit der Bitte kontaktiert, diese Geschäftsberichte zur Verfügung zu stellen. Für 30 Unternehmen, die aufgrund von Insolvenz, Akquisitionen oder Fusionen nicht mehr existieren, war dies nicht möglich. Daher wurde neben den Unternehmen selbst auch auf verschiedene Sekundärquellen zur Beschaffung der Geschäftsberichte zurückgegriffen. Da die kontaktierten Unternehmen meist nur für einen geringeren Zeitraum als den Angefragten historische Geschäftsberichte vorhielten, zum Teil nicht bereit waren, die archivierten Exemplare zu verschicken und da sich die Sekundärquellen besonders für die frühen Jahre des betrachteten Zeitraumes als lückenhaft erwiesen, war es für 44 dieser Unternehmen nicht möglich, Berichte für eine ausreichend große Anzahl von Jahren zu beschaffen. Für insgesamt 91 Unternehmen konnten Geschäftsberichte für mindestens fünf bis zu 20 Jahre zusammengetragen werden. Diese Unternehmen bilden das dieser Untersuchung zugrunde liegende Sample.

Da bei der Datensammlung für alle Unternehmen, die zumindest zu einem Zeitpunkt im Untersuchungszeitraum im HDAX enthalten waren, Geschäftsberichte für den gesamten Untersuchungszeitraum zu sammeln versucht wurde, enthält das so erhaltene Sample sowohl Unternehmen, die im Laufe des Untersuchungszeitraumes aus dem HDAX ausgeschieden sind, als auch Unternehmen, die im Untersuchungszeitraum aufgenommen wurden. Die ausgeschiedenen Unternehmen umfassen dabei sowohl solche Unternehmen, die akquiriert wurden oder in einer Fusion aufgegangen sind, als auch solche Unternehmen, die Insolvenz erlitten haben. Insgesamt umfasst das Sample elf solcher Unternehmen. Das beschriebene Vorgehen wurde gewählt, um einem möglichen Survivor Bias vorzubeugen. Allerdings enthält das Sample aufgrund der Probleme bei der Datenbeschaffung nur 12% nicht-überlebender Unternehmen im Vergleich zu 22% nicht-überlebender Unternehmen unter den 135 Unternehmen, für die ursprünglich versucht wurde, Geschäftsberichte zu beschaffen. Daher wurden aus verschiedenen Sekundärquellen (Thomson Financial und COMPUSTAT) Finanzdaten für die im Sample enthaltenen und die aufgrund der mangelnden Verfügbarkeit von Geschäftsberichten nicht enthaltenen

41 Vgl. *Deutsche Börse Group* (2006).

Unternehmen gesammelt. Ein daraufhin durchgeführter Mittelwertvergleich zwischen diesen beiden Gruppen zeigte keine signifikanten Unterschiede hinsichtlich einer der untersuchten Variablen (Anzahl Mitarbeiter, Umsatz, Kapitalstruktur und Return on Assets). Daher liegt die Vermutung nahe, dass sich enthaltene und ausgeschlossene Unternehmen nicht wesentlich unterscheiden und somit ein Survivor Bias unwahrscheinlich ist. Neben dieser Form des Bias, der durch das gänzliche Fehlen von Daten zu einzelnen Variablen zustande kommt, können Ergebnisse auch durch das Fehlen von Werten zu einzelnen Variablen verzerrt werden⁴². Da aber in dieser Untersuchung aus Geschäftsberichten extrahierte Variablen verwendet werden und ein Unternehmen nur einbezogen wurde, wenn ein solcher Geschäftsbericht vorlag, besteht dieses Problem durch fehlende Werte hier nicht.

Aus den so zusammengetragenen Geschäftsberichten wurden Informationen zu allen existierenden und neuen Geschäftseinheiten gesammelt⁴³. Hierzu wurden alle aufgeführten, im Zeitraum neu gegründeten oder akquirierten Unternehmenseinheiten aus den Berichten extrahiert. Für die Untersuchung wurden am Ende allerdings nur solche Einheiten berücksichtigt, an denen das Mutterunternehmen mit mindestens 50% beteiligt ist, um reine Finanzbeteiligungen aus der Untersuchung auszuschließen. Als Expansionsschritt wurde also aufgefasst, wenn ein Unternehmen an einer Einheit vor diesem Schritt weniger als 50% gehalten hat oder diese Einheit noch nicht existiert hat und ein Unternehmen nach diesem Schritt mindestens 50% dieser Einheit besessen hat. Außerdem wurden das vollständige Portfolio an Unternehmenseinheiten zu Beginn des jeweiligen Untersuchungszeitraumes sowie alle Desinvestitionen erhoben, so dass für jeden Zeitpunkt im Untersuchungszeitraum das komplette Portfolio bestimmt werden konnte. Dieses zeitaufwendige Vorgehen war notwendig, da keine öffentlich zugängliche Datenbank existiert, die umfassende Daten zur (internationalen) Expansion deutscher Unternehmen enthält. Nach Abschluss der Datenerhebung wurden die erhobenen Daten auf zwei Wegen überprüft. Zuerst wurden die erhobenen Akquisitionen mit den in der Thomson One Banker Deals Datenbank enthaltenen Akquisitionen verglichen. Dies zeigte, dass die aus den Geschäftsberichten extrahierten Akquisitionen alle in der Datenbank enthaltenen Akquisitionen enthielten und darüber hinaus mehr Akquisitionen erfasst wurden. Da Akquisitionen nur eine Teilmenge der Expansionsschritte darstellen, wurden die Unternehmen erneut kontaktiert und gebeten, die erhobenen Daten auf Vollständigkeit und Richtigkeit zu überprüfen. Acht Unternehmen erklärten sich hierzu bereit und stellten fest, dass lediglich einige Minderheitsbeteiligungen nicht erfasst worden waren⁴⁴.

Die Verwendung einer Datenbasis, die aus Geschäftsberichten extrahiert wurde, ist zunächst nicht unproblematisch. So versuchen Unternehmen, mit ihrem Jahresabschluss ein ganz bestimmtes Bild zu zeichnen, das unter Umständen der tatsächlichen Situation des Unternehmens nicht vollständig entspricht⁴⁵. Dies betrifft gerade auch die Textteile

42 Vgl. zum Beispiel *Göthlich* (2006), S. 133ff.

43 Vgl. zu einem ähnlichen Vorgehen bei einem Sample von niederländischen Unternehmen zum Beispiel *Barke-
mal/Bell/Pennings* (1996), S. 155f., oder *Vermeulen/Barkema* (2002), S. 642f.

44 Da bis auf eine Ausnahme alle Variablen auf Basis von Mehrheitsbeteiligungen operationalisiert werden, ergibt sich daher auch eine vollständige Übereinstimmung dieser Variablen.

45 Vgl. zum Beispiel *Baetge/Kirsch/Thiele* (2004), S. 64ff., oder *Wöhe/Döring* (1997), S. 50ff.

der Jahresabschlüsse, wie den Lagebericht⁴⁶. Damit ist zunächst die Gefahr gegeben, dass mit einer Auswertung der Geschäftsberichte kein genaues Bild der untersuchten Unternehmen gewonnen wird. Jedoch legt das Ergebnis der Überprüfung der so erhobenen Daten nahe, dass trotz dieser Probleme eine recht genaue und detaillierte Datenbasis zur Expansion der betrachteten Unternehmen gewonnen wurde.

4.2 Variablenoperationalisierung

4.2.1 Abhängige Variablen

Die Rate der internationalen Expansion wurde auf Basis der in einem betrachteten Zeitraum getätigten Expansionsschritte gemessen. Dazu wurde die Anzahl der in diesem Zeitraum neu entstandenen ausländischen Unternehmenseinheiten durch die Anzahl der zu Beginn des betrachteten Zeitraumes existierenden Einheiten geteilt.

Als Maß für die Profitabilität wurde die Gesamtkapitalrendite (Return on Assets) herangezogen. Diese ist definiert als der Quotient aus dem Jahresüberschuss vor Steuern in einer Periode und dem in dieser Periode durchschnittlich eingesetzten Gesamtkapital. Dieses Maß ist nicht, wie zum Beispiel die Eigenkapitalrendite, durch Entscheidungen über die Kapitalstruktur des Unternehmens beeinflusst. Da Unternehmen bei der Rechnungslegung verschiedenen Wahlrechten unterliegen und in einem gewissen Maß beeinflussen können, zu welchem Zeitpunkt sie Gewinne oder Verluste berichten, wurde ein gleitender Durchschnitt der Gesamtkapitalrendite über einen Zeitraum von drei Jahren gebildet, um diese Effekte abzumildern.

4.2.2 Variablen auf Basis kultureller Distanz

Kulturelle Distanz wurde mit Hilfe des *Kogut-Singh*-Index gemessen⁴⁷. Mit diesem Index werden kulturelle Unterschiede zwischen Ländern auf Basis von Ländern zugeordneten Punktwerten in verschiedenen Kulturdimensionen berechnet. Zunächst wurden für die Berechnung die Kulturdimensionen und die dazugehörigen Punktzahlen von *Hofstede*⁴⁸ zugrunde gelegt, die in vielfältigen empirischen Untersuchungen in verschiedenster Weise verwendet wurden⁴⁹. Obwohl *Hofstedes* Studie auch zum Teil sehr heftige Kritik entgegengebracht wurde, hat sie den Vorteil, dass sie Daten zu einer Vielzahl von Ländern liefert und in diesem Umfang anderen Studien deutlich überlegen ist⁵⁰. An *Hofstedes* Arbeit wurde kritisiert, dass sie auf ein Sample von Individuen aus derselben Organisa-

46 Vgl. *Ballwieser* (1997), S. 177ff.

47 Vgl. *Kogut/Singh* (1988), S. 422.

48 Vgl. *Hofstede* (1980), S. 73ff.

49 Für ein umfassendes Review zur Verwendung der Studie *Hofstedes* in der Managementforschung siehe *Kirkman/Lowe/Gibson* (2006), S. 285ff.

50 Für eine Übersicht der Kritikpunkte siehe *Kutschker/Schmid* (2004), S. 723ff., sowie die dort angegebene Literatur.

tion (IBM) zurückgreift⁵¹. Dadurch könnten die Ergebnisse der Studie verzerrt sein, vor allem auch, da IBM eine starke und einheitliche Unternehmenskultur pflegt. Darüber hinaus wurde kritisiert, dass die ursprüngliche Untersuchung sehr westlich orientiert ist und Besonderheiten vor allem asiatischer Kulturen vernachlässigt. Dies hat *Hofstede* durch die spätere Einbeziehung der Dimension Langfristorientierung (auch als Confucian Dynamism bezeichnet) zu heilen versucht. Allerdings liegen Daten für diese Dimension nur für einen Teil der Länder vor. Ein weiterer Kritikpunkt an der Verwendung der Kulturdimensionen *Hofstedes* betrifft die damit angenommene Stabilität der Länderkulturen über die Zeit. *Hofstedes* Daten wurden in den 1970er Jahren erhoben und bei einer Verwendung in heutigen Studien wird daher (allerdings meist nur implizit) angenommen, dass sich die Länderkulturen seitdem nicht verändert haben. Allerdings wurde argumentiert, dass Kulturen aufgrund verstärkter Interaktion und verbesserter Kommunikationsinfrastruktur gerade in den letzten Jahrzehnten konvergieren⁵². Dies würde bedeuten, dass eine Anwendung der Kulturdimensionen und Länderwerte *Hofstedes* in aktuellen Studien kulturelle Unterschiede annehmen würde, die in Wirklichkeit nicht vorhanden sind. Um die Robustheit der Ergebnisse sicherzustellen und die an der *Hofstede*-Studie kritisierten Punkte zu adressieren, wurden alternativ auch die Punktwerte und Dimensionen der GLOBE-Studie verwendet⁵³. Diese hat zwar den Nachteil, dass sie nur für weniger Länder Daten liefert, allerdings ist sie nicht nur auf Individuen aus einem Unternehmen beschränkt, verwendet mehr Kulturdimensionen als *Hofstede* und ist damit durch den umfassenden Einschluß einer Confucian Dynamism Dimension weniger westlich fokussiert. Darüber hinaus stammen die in dieser Untersuchung verwendeten Daten aus einer deutlich jüngeren Erhebung, so dass bei einer tatsächlichen Konvergenz der Kulturen die Punktwerte dieser Studie gerade für die zweite Hälfte des Untersuchungszeitraumes größere Gültigkeit haben sollten. Für die Daten zu den *Hofstede*-Dimensionen wurden zunächst auf die in der aktuellsten Dokumentation dieser Studie publizierten Tabellen zurückgegriffen⁵⁴. Darüber hinaus wurden Daten für mehrere dort nicht aufgeführte Länder durch eine Anfrage an das *Hofstede* nahe stehende Beratungsunternehmen ITIM⁵⁵ erhalten. Für die Daten zu den neun GLOBE Dimensionen wurde auf die in der umfangreichen Dokumentation des Projektes veröffentlichten Tabellen zurückgegriffen⁵⁶. Mehrere Anfragen an verschiedene Mitglieder des GLOBE Projektteams, um Daten für weitere Länder zu erhalten, blieben ohne Erfolg. Für die Länder, für die trotz dieser Bemühungen keine Werte vorlagen, wurden diese anhand der Werte anderer Länder und unter dem Rückgriff auf verschiedene Variablen wie Sprache, Religion, ethnische Zusammensetzung der Bevölkerung, etc. geschätzt. Zu diesen Variablen wurden Länderdaten aus dem CIA World Factbook⁵⁷ verwendet. Insgesamt war diese Schätzung im Falle der *Hofstede*-Dimensionen nur für 0,09% der zu irgendeinem Zeitpunkt im Untersuchungszeitraum existierenden Auslandseinheiten notwendig. Für die GLOBE-Dimensionen betraf dies allerdings immerhin 11% dieser Einheiten. Diese Schätzungen waren notwendig, da Informationen für alle neuen

51 Vgl. *Sivakumar/Nakata* (2001), S. 556.

52 Vgl. *Shenkar* (2001), S. 523.

53 Für eine umfassende Beschreibung dieser Studie und ihrer Ergebnisse siehe *House* (2004), S. 91ff.

54 Vgl. *Hofstede* (2001), S. 41ff.

55 www.itim.org

56 Vgl. *House* (2004), S. 91ff.

57 www.cia.gov/cia/publications/factbook/.

Niederlassungen innerhalb des Internationalisierungspfades benötigt wurden und daher einzelne Länder nicht aus der Untersuchung ausgeschlossen werden konnten.

Mit dem *Kogut-Singh*-Index wurden auf Basis beider Studien Matrizen gebildet, die die kulturelle Distanz zwischen allen möglichen Paarungen der im Sample vorkommenden Länder enthalten.

Als Ausgangspunkt der Berechnung der Variablen zur kulturellen Distanz für einen bestimmten Untersuchungszeitraum wurde für jeden Expansionsschritt in diesem Zeitraum eine individuelle kulturelle Distanz berechnet. Hierbei wurde zunächst die jeweilige kulturelle Distanz dieser neuen Unternehmenseinheit zu allen im Vorjahr existierenden Unternehmenseinheiten berechnet. Aus diesen so berechneten Distanzen wurde dann die minimale Distanz bestimmt. Dieses Vorgehen wurde gewählt, um mögliche Lerneffekte zu berücksichtigen. Ein Unternehmen lernt durch die Aktivität in einer bestimmten kulturellen Umgebung und kann dieses Wissen dann auch in ähnlichen kulturellen Umgebungen anwenden. So können Unternehmen „Brückenkopfstrategien“ verfolgen und zunächst in einer neuen Region in einer einzelnen Länderkultur Erfahrungen sammeln, die sie dann in weiteren Ländern mit einem ähnlichen kulturellen Umfeld einsetzen können.

Auf Basis der so für einzelne Expansionsschritte berechneten kulturellen Distanzen wurde die Variable *Kumulierte kulturelle Distanz der Expansion* gebildet, indem die kulturellen Distanzen aller Expansionsschritte im festgelegten Untersuchungszeitraum summiert wurden⁵⁸.

Die *Unregelmäßigkeit der kulturellen Distanz der Expansion* wurde ebenfalls auf Basis der individuellen Distanzen der Expansionsschritte berechnet. Dazu wurde zunächst die kulturelle Distanz der Expansion für jedes Jahr des Untersuchungszeitraumes berechnet, bevor die Standardabweichung dieser jährlichen kulturellen Distanzen der Expansion im betrachteten Zeitraum bestimmt wurde. Um den vom Mittelwert unabhängigen Variationskoeffizienten zu bilden, wurde dann die Standardabweichung durch den Mittelwert der jährlichen kulturellen Distanz der Expansion geteilt.

Neben der Unregelmäßigkeit des Internationalisierungspfades könnte auch die Lage eines Peaks der kulturellen Distanz im Betrachtungszeitraum einen Einfluss auf die weitere Expansion und die Profitabilität am Ende des Betrachtungszeitraumes haben. Je näher der Peak an der zweiten Betrachtungsperiode beziehungsweise am Zeitpunkt der Messung der Profitabilität liegt, desto größer könnten seine Auswirkungen sein. Hierum wurde durch die Variable *Schiefe der kulturellen Distanz der Expansion* kontrolliert. Diese wurde für einen bestimmten Zeitraum auf Basis der jährlichen kulturellen Distanzen wie folgt berechnet: Zunächst wurden die jährlichen Distanzen gewichtet. Dabei wurden die Distanzen am Anfang des Zeitraumes mit negativen Gewichten und am Ende des Zeitraumes mit positiven Gewichten belegt. Die Summe der so gewichteten jährlichen

58 Um Zeiträume unterschiedlicher Länge vergleichbar zu machen, wurde diese kumulierte Distanz durch die Division mit der Anzahl der Jahre im Untersuchungszeitraum normiert.

Distanzen wurde dann zum Zweck der Normierung durch die Summe der ungewichteten jährlichen Distanzen geteilt. Bei der so auf Zeiträume mit einer ungeraden Anzahl von Jahren beschränkten Berechnung wurden stets Anfang- und Endjahr mit dem Gewicht -1 beziehungsweise 1 belegt und das mittlere Jahr mit dem Wert 0 . Je kleiner der so berechnete Wert ist, desto früher liegt der Schwerpunkt der kulturellen Distanz der Expansion im Betrachtungszeitraum.

Die Variable *kulturelle Diversität* wurde gebildet, um einen möglichen Einfluss des Status der Internationalität, den ein Unternehmen bereits erreicht hat, zu erfassen. Dazu wurde die durchschnittliche paarweise Distanz zwischen allen Einheiten des Unternehmens am Beginn eines Betrachtungszeitraumes berechnet⁵⁹.

4.2.3 Weitere Variablen

Einem Unternehmen stehen für die Durchführung eines Direktinvestments zwei grundsätzliche Möglichkeiten zur Verfügung: die Akquisition und das Greenfield Investment⁶⁰. Es wurde diskutiert, dass Lerneffekte auftreten können, wenn Unternehmen eine dieser Möglichkeiten wiederholt anwenden⁶¹. Hierum wird durch die Variable *Akquisitionen* kontrolliert, die für ein Unternehmen als Anteil der Akquisitionen im betrachteten Zeitraum an allen internationalen Expansionsschritten in diesem Zeitraum berechnet wurde. Ist dieser Wert gleich 1 , hat ein Unternehmen in einem Zeitraum ausschließlich Akquisitionen durchgeführt, ist dieser Wert gleich 0 , so hat ein Unternehmen nur Greenfield Investments getätigt.

Ein Unternehmen, das eine neue Niederlassung im Ausland einrichtet, kann dies entweder allein, oder mit einem Partner tun. In der Literatur wurde argumentiert und gezeigt, dass Unternehmen durch die Einbindung eines lokalen Partners spezielles Wissen dieses Partners nutzen können⁶². Dies könnte die Anforderungen zu lernen mindern. Es wurde aber ebenso gezeigt, dass die Einbeziehung eines Partners die Koordinations- und Kontrollanforderungen erhöht⁶³. Dies könnte die Schwierigkeiten gegenüber einer Expansion ohne Partner erhöhen. Dieser mögliche Einfluss von Kooperationen wurde durch die Variable *Kontrolle* erfaßt. Diese wurde berechnet als der Anteil der internationalen Expansionsschritte im jeweiligen Untersuchungszeitraum, die ein Unternehmen ohne Partner durchgeführt hat, an allen in diesem Zeitraum unternommenen internationalen Expansionsschritten.

Haben Unternehmen an einer Auslandsniederlassung bereits eine Minderheitsbeteiligung gehalten, bevor sie die Kontrolle über diese Einheit übernehmen, so hatten sie bereits die Gelegenheit, Wissen und Erfahrungen in dieser Minderheitsbeteiligung zu erwerben. Um

59 Vgl. *Gómes-MejialPalich* (1997), S. 316.

60 Vgl. *Hutzschenreuter* (2001), S. 57; *Glaum* (1996), S. 27.

61 Vgl. zum Beispiel *Barkema/Vermeulen* (1998), S. 8ff., *Hayward* (2002), S. 22ff., oder *Haleblian/Finkelstein* (1999), S. 30ff.

62 Vgl. zum Beispiel *Lane/Salk/Lyles* (2001), S. 1139ff.

63 Vgl. *Chang/Rosenzweig* (2001), S. 748f.

einen möglichen Einfluss hierdurch wurde mit der Variable *Minderheitsbeteiligung* kontrolliert. Diese wurde als der Anteil der internationalen Expansionsschritte im jeweiligen Untersuchungszeitraum, bei denen ein Unternehmen zuvor bereits eine Minderheitsbeteiligung besessen hat, an allen internationalen Expansionsschritten in diesem Zeitraum berechnet.

Eine ähnliche Diskussion wie im Falle der Expansion in andere Länder ließe sich auch im Falle der Expansion in andere Produktbereiche führen. Wenn Unternehmen in neue Branchen eintreten, sind sie ebenfalls Umfeldern ausgesetzt, die sich von den ihnen bekannten unterscheiden⁶⁴. Die Diversifikation erfordert also ebenfalls Anpassungen und die Bildung von neuem Wissen. Außerdem kann, analog zur kulturellen Diversität, die Produktdiversität die Komplexität eines Unternehmens erhöhen. Daher wurde um mögliche Effekte der Produktdiversifikation kontrolliert. Bei der Betrachtung der Diversifikation wurden, analog zu den Variablen zur Internationalisierung, sowohl Statusvariablen als auch Pfadvariablen verwendet. Die *Produktdiversität* wurde zunächst als die Anzahl unterschiedlicher vierstelliger WZ-Branchencodes bestimmt, in denen ein Unternehmen zu einem gegebenen Zeitpunkt aktiv ist. Alternativ wurde auch ein Entropiemaß in Anlehnung an den „Berry-Index“ verwendet⁶⁵. Für dieses *Herfindahl*-Maß wurde das Komplement der Summe der quadrierten Größenanteile der Aktivitäten in einer Branche gebildet, so dass dieser Index gleich null ist, wenn das Unternehmen in nur einer Branche tätig ist, und sich um so mehr dem Wert eins annähert, je stärker die Aktivitäten des Unternehmens auf verschiedene Branchen verteilt sind. Der Größenanteil in einer Branche wurde als Anteil der Unternehmenseinheiten, die in dieser Branche aktiv sind, an der Gesamtheit der Unternehmenseinheiten-Branchen-Kombinationen gebildet.

Die *Produktdiversifikation* wurde anhand der Anzahl der Eintritte der Unternehmen in für ein Unternehmen neue Branchen im jeweiligen Untersuchungszeitraum bestimmt⁶⁶. Dabei wurden die Branchen wiederum auf Basis eines vierstelligen Branchencodes unterschieden.

Zur Kontrolle um mögliche Größeneffekte wurde die Variable *Größe* eingeführt, die als Umsatz eines Unternehmens in einem bestimmten Jahr operationalisiert wurde. Alternativ wurde auch die Bilanzsumme zur Operationalisierung herangezogen.

Die Kontrollvariable *Kapitalstruktur* wurde für die Unternehmen für jedes Jahr ermittelt, für das ein Unternehmen im Sample enthalten ist. Berechnet wurde hierzu der Verschuldungsgrad als Quotient aus Fremdkapital und Gesamtkapital.

4.3 Vorgehen und Ergebnisse

Für den Test der Hypothesen wurden alle Variablen für Fünfjahreszeiträume berechnet. Dabei wurden für den Test der Hypothesen 1 und 2 die Rate der internationalen Expan-

64 Vgl. Hutzschenreuter (2001), S. 54f.; Vermeulen/Barkema (2002), S. 640.

65 Vgl. Berry (1971), S. 371ff.

66 Vgl. Vermeulen/Barkema (2002), S. 643.

sion für einen auf den der Berechnung der unabhängigen Variablen folgenden Fünfjahreszeitraum berechnet. Für den Test der Hypothesen 3 und 4 wurde als abhängige Variable die Profitabilität des Unternehmens am Ende des jeweiligen Betrachtungszeitraumes einbezogen. Alle weiteren Statusvariablen wurden für den Beginn des jeweiligen Untersuchungszeitraumes berechnet. Durch das Poolen der Zeiträume konnten so für den Test der beiden ersten Hypothesen 266 Beobachtungen und für den Test der dritten und vierten Hypothesen 589 Beobachtungen verwendet werden (Anzahl Unternehmen im Sample mal Anzahl verfügbarer Zeiträume). Die Wahl der Zeiträumlänge orientiert sich an den in bisherigen Studien zu ähnlichen Fragestellungen verwendeten Zeiträumen⁶⁷. Außerdem stellte die Wahl von Fünfjahreszeiträumen einen guten Kompromiss zwischen der Zeiträumlänge und der Anzahl der Beobachtungen dar. In *Tabelle 1* sind die deskriptiven Statistiken und Korrelationen der so berechneten Variablen ausgewiesen.

Für die Schätzung von Regressionsmodellen bei Panel-Daten können entweder Fixed Effect Modelle oder Random Effect Modelle verwendet werden. Daher wurde zunächst ein *Hausman*-Test durchgeführt, der Fixed und Random Effects unter der Null-Hypothese vergleicht, dass die unternehmensindividuellen Störterme und die unabhängigen Variablen nicht korreliert sind. Im vorliegenden Fall wurde diese Hypothese mit $p < 0,001$ zurückgewiesen, so dass im folgenden Fixed Effect Modelle verwendet werden⁶⁸. Um auf durch die Verwendung von Paneldaten möglicherweise auftretende Heteroskedastizität zu testen, wurde ein modifizierter *Wald*-Test für Fixed Effect Modelle durchgeführt⁶⁹. Dieser Test zeigt das Vorliegen von Heteroskedastizität mit $p < 0,001$, so dass für die Regressionsmodelle heteroskedastizitätsrobuste *Huber/White/Sandwich*-Schätzer verwendet wurden⁷⁰. Um auf Autokorrelation zu testen, wurde der von *Wooldridge* vorgeschlagene Test auf Autokorrelation in Regressionsmodellen mit Paneldaten verwendet⁷¹. Dieser Test zeigte kein signifikantes Ergebnis, so dass davon ausgegangen werden kann, dass im vorliegenden Fall kein Problem durch Autokorrelation besteht.

Fixed Effect Modelle kontrollieren um alle über die Zeit konstanten unbeobachteten Unterschiede zwischen Unternehmen, die auf die abhängige Variable wirken könnten. Daher war die Verwendung von Branchendummies nicht notwendig, da für die Unternehmen des Samples die Branchenzugehörigkeit über die Zeit konstant ist⁷². Aufgrund dieser Eigenschaften der Fixed Effect Modelle sind diese auch in der Lage, um einen möglichen Einfluss der Länge des Zeitraumes zu kontrollieren, den ein Unternehmen dem Panel angehört. Eine übliche Vorgehensweise wäre, eine Variable in Regressionmodelle einzubeziehen, die die Länge der Zugehörigkeit eines Unternehmens zum Sample enthält. Da dies aber für jedes Unternehmen eine Konstante ist, kann bei Fixed Effect Modellen darauf verzichtet werden. In die Modelle wurden jedoch Jahresdummies einbezogen, um mögliche zeitliche Einflüsse oder Auswirkungen des jeweiligen gesamtwirtschaftlichen Klimas zu kontrollieren. Da die Unternehmen im Sample zudem unterschiedliche

67 Vgl. zum Beispiel *Tan* (2003), S. 574f., und *Tan/Mahoney* (2005), S. 118ff.

68 Vgl. *Wooldridge* (2002), S. 288ff.

69 Vgl. *Greene* (2000), S. 598.

70 *White* (1980), S. 817ff.

71 Vgl. *Wooldridge* (2002), S. 282f.

72 Vgl. *Carpenter/Fredrickson* (2001), S. 537.

Tabelle 1: Deskriptive Statistiken und Korrelationen

	Mittelwert	Standardabweichung	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.
1. Profitabilität	0,059	0,078	1,00															
2. Rate der internat. Expansion	0,552	0,590	0,11***	1,00														
3. Kumulierte kult. Distanz (Hofstede)	2,975	4,040	0,06	0,25***	1,00													
4. Kumulierte kult. Distanz (GLOBE)	1,185	1,492	0,05	0,16**	0,72***	1,00												
5. Unregelmäßigkeit der kult. Distanz (Hofstede)	0,274	0,146	-0,12**	0,17**	0,16**	0,11**	1,00											
6. Unregelmäßigkeit der kult. Distanz (GLOBE)	1,086	0,624	-0,14**	0,19**	0,14**	0,02	0,57***	1,00										
7. Schiefe der kult. Distanz (Hofstede)	0,342	0,353	-0,02	0,23**	0,11**	0,08*	0,46***	0,26***	1,00									
8. Schiefe der kult. Distanz (GLOBE)	0,270	0,295	-0,07	0,22**	0,12**	0,06	0,26***	0,53***	0,43***	1,00								
9. Kulturelle Diversität (Hofstede)	1,196	0,757	0,22***	-0,28***	-0,08*	-0,11**	0,03	-0,05	0,01	0,03	1,00							
10. Kulturelle Diversität (GLOBE)	2,429	0,480	0,04	-0,05	0,02	0,05	0,00	0,04	-0,07	0,01	0,04	1,00						
11. Produktdiversität	10,825	10,515	-0,11*	-0,00	-0,05	0,14***	0,09*	-0,05	0,05	-0,03	-0,12**	0,17***	1,00					
12. Produktdiversifikation	1,370	2,336	-0,13*	0,11	0,06	0,23***	0,11**	0,01*	-0,02	0,05	-0,28***	0,01	0,26***	1,00				
13. Akquisitionen	0,492	0,486	-0,06	0,12*	0,07	0,12**	0,11**	0,11**	0,02	0,07	-0,02	0,05	0,18***	0,08	1,00			
14. Kontrolle	0,562	0,487	0,18*	0,06	0,21***	0,18***	0,19***	0,10*	0,11**	0,03	0,20***	-0,02	0,05	-0,03	0,33***	1,00		
15. Minderheitsbeteiligung	0,022	0,095	-0,07*	-0,11	-0,05	-0,05	-0,14***	0,15***	-0,09*	0,05	0,08*	0,06	-0,03	0,01	0,14***	-0,07	1,00	
16. Kapitalstruktur	0,590	0,232	-0,20***	-0,10	-0,19***	-0,02	0,11**	-0,01	0,04	-0,02	0,05	0,25***	0,35***	0,13***	0,01*	-0,05	0,08	1,00
17. Größe ^d	7,163,876	12,598,690	-0,11*	-0,11	-0,10*	0,07	0,05	-0,09*	0,11**	-0,08	0,05	-0,01	0,53***	0,06	0,09*	0,07	-0,02	0,20

*** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; ^d in Millionen Euro

Rechnungslegungsvorschriften verwenden und diese auch für einzelne Unternehmen im Zeitverlauf wechseln, wurde eine entsprechende Dummievariable für die verschiedenen angewendeten Rechnungslegungsvorschriften einbezogen. Hierbei wurde jeweils berücksichtigt, welche Standards ein Unternehmen zu Beginn des jeweiligen Untersuchungszeitraumes verwendet hat.

Tabelle 2 zeigt die so erhaltenen Regressionsmodelle. Eine Kolinearitätsdiagnose ergab, dass keine Probleme durch vorliegende Kolinearität auftreten, da die Variance Inflation Factors für alle Variablen deutlich unter dem Wert 10 lagen, der als kritische Schwelle angesehen wird⁷³. Die Modelle 1 und 5 enthalten lediglich die Kontrollvariablen, in den Modellen 2, 3, 6 und 7 werden die unabhängigen Variablen einzeln einbezogen und bei den Modellen 4 und 8 handelt es sich um die Gesamtmodelle. Von den in den Hypothesen 1 und 2 vermuteten Zusammenhängen zeigt sich lediglich der erste in diesen Ergebnissen mit einem negativen und signifikanten Koeffizienten. Für die Unregelmäßigkeit der kulturellen Distanz kann kein signifikanter Einfluss auf die Rate der internationalen Expansion festgestellt werden. Die Hypothesen 3 und 4 werden beide mit signifikanten negativen Koeffizienten für die Variablen kumulierte kulturelle Distanz und Unregelmäßigkeit der kulturellen Distanz gestützt. Interessant vor dem Hintergrund der Argumentation dieser Arbeit ist das Ergebnis für die Kontrollvariable kulturelle Diversität: Hier zeigt sich ein signifikanter negativer Koeffizient in allen Modellen.

Die im vorherigen Abschnitt dargestellten Analysen wurden mit einer alternativen Operationalisierung der entsprechenden Variablen auf Basis der Punktwerte der GLOBE-Studie wiederholt. Die Ergebnisse sind in *Tabelle 3* ausgewiesen. Es zeigt sich hier wiederum der in Hypothese 1 vermutete Zusammenhang mit einem negativen und signifikanten Koeffizienten. Für die Unregelmäßigkeit der kulturellen Distanz kann wiederum kein signifikanter Einfluss auf die Rate der internationalen Expansion festgestellt werden. Wie bei der Analyse unter Verwendung der *Hofstede*-Punktwerte werden auch hier die in den Hypothesen 3 und 4 unterstellten Zusammenhänge gezeigt, allerdings mit niedrigerem Signifikanzniveau. Außerdem zeigt sich wiederum ein signifikanter negativer Koeffizient für die kulturelle Diversität in allen Modellen.

In der Herleitung der Hypothesen 1 und 3 wurde argumentiert, dass kulturelle Distanz im Internationalisierungspfad durch die damit verbundenen notwendigen Anpassungen und das erforderliche Lernen negativ auf die weitere Internationalisierung und auf die Profitabilität wirkt. Diese Zusammenhänge konnten auch in der empirischen Untersuchung gezeigt werden. Allerdings wurde in der Literatur auch vorgebracht, dass der Umgang mit kultureller Distanz auch Chancen für internationalisierende Unternehmen bietet. So eröffnen sich hierdurch Lernmöglichkeiten und Stimuli, die zum einen positiv auf weitere Expansionsentscheidungen und zum anderen positiv auf den Unternehmenserfolg wirken können. Es wäre also denkbar, dass auf einem niedrigen Niveau kulturelle Distanz positiven Einfluss auf die betrachteten abhängigen Variablen hat, während auf höherem Niveau die angenommenen und gezeigten Effekte zum tragen kommen. Hieraus könnte sich ein umgekehrt U-förmiger Zusammenhang zwischen der kumulierten kulturellen

73 Vgl. *Neter/Wasserman/Kutner* (1990), S. 361ff.

Tabelle 2: Ergebnisse der Hypothesentests (Variablenoperationalisierung auf Basis der Hofstede Studie)

	Rate der Internationalen Expansion				Profitabilität			
	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 4	Modell 5	Modell 6	Modell 7	Modell 8
Kumulierte kult. Distanz		-0,119 (0,050)*		-0,119 (0,050)*		-0,005 (0,001)***		-0,005 (0,001)***
Unregelmäßigkeit der kult. Distanz			-0,860 (0,758)	-0,843 (0,743)				-0,051 (0,024)*
Schiefe der kult. Distanz	0,168 (0,132)	0,164 (0,132)	0,153 (0,133)	0,162 (0,133)	-0,001 (0,007)	0,002 (0,007)	0,008 (0,007)	0,008 (0,007)
Kulturelle Diversität	-1,855 (0,711)**	-2,476 (0,801)**	-1,930 (0,717)**	-2,548 (0,803)**	-0,027 (0,017)	-0,017 (0,022)	0,003 (0,024)	-0,019 (0,022)
Produktdiversität	0,100 (0,056)+	0,086 (0,055)	0,106 (0,057)+	0,092 (0,056)	-0,003 (0,001)*	-0,003 (0,001)**	-0,002 (0,001)	-0,003 (0,001)*
Produktdiversifikation	0,113 (0,083)	0,094 (0,082)	0,121 (0,087)	0,103 (0,085)	-0,001 (0,002)	-0,001 (0,002)	0,000 (0,002)	-0,001 (0,002)
Akquisitionen	0,289 (0,334)	0,279 (0,326)	0,316 (0,315)	0,306 (0,310)	-0,005 (0,006)	-0,003 (0,006)	-0,004 (0,006)	-0,003 (0,006)
Kontrolle	0,262 (0,265)	0,420 (0,280)	0,487 (0,316)	0,640 (0,326)*	0,006 (0,008)	0,008 (0,008)	0,006 (0,008)	0,009 (0,008)
Minderheitsbeteiligung	0,150 (0,384)	0,093 (0,359)	0,166 (0,390)	0,110 (0,365)	-0,036 (0,014)*	-0,050 (0,015)**	-0,043 (0,017)**	-0,054 (0,016)**
Profitabilität	5,872 (1,435)***	5,915 (1,404)***	6,669 (1,625)***	6,696 (1,598)***				
Größe	-0,000 (0,000)	-0,000 (0,000)	-0,000 (0,000)+	-0,000 (0,000)	0,000 (0,000)	-0,000 (0,000)	0,000 (0,000)	-0,000 (0,000)
Kapitalstruktur	-0,383 (1,241)	-0,455 (1,218)	-0,412 (1,217)	-0,484 (1,195)	0,026 (0,023)	0,020 (0,022)	0,015 (0,023)	0,019 (0,022)
N	266	266	266	266	589	589	589	589
F	3,66***	3,56***	3,46***	3,41***	1,70*	2,69***	1,84**	2,67***
R ²	0,287	0,334	0,295	0,341	0,049	0,089	0,051	0,101

***p < 0,001; **p < 0,01; *p < 0,05; +p < 0,1; Dummies nicht ausgewiesen; Standardfehler in Klammern

Tabelle 3: Ergebnisse der Hypothesentests (Variablenoperationalisierung auf Basis der GLOBE Studie)

	Rate der Internationalen Expansion								Profitabilität							
	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 4	Modell 5	Modell 6	Modell 7	Modell 8	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 4	Modell 5	Modell 6	Modell 7	Modell 8
Kumulierte kult. Distanz		-0,063 (0,028)*		-0,064 (0,028)*		-0,007 (0,003)*		-0,007 (0,002)**								
Unregelmäßigkeit der kult. Distanz			-0,198 (0,138)		-0,216 (0,136)											
Schiefe der kult. Distanz	0,161 (0,132)	0,168 (0,132)	0,155 (0,133)	0,161 (0,133)	0,004 (0,008)	0,006 (0,008)	0,010 (0,009)	0,012 (0,009)								
Kulturelle Diversität	-2,330 (0,760)**	-2,281 (0,733)**	-2,284 (0,776)**	-2,230 (0,750)**	-0,030 (0,013)*	-0,030 (0,013)*	-0,032 (0,013)*	-0,032 (0,013)*								
Produktdiversität	0,119 (0,056)*	0,078 (0,052)	0,132 (0,059)*	0,091 (0,053)+	-0,002 (0,001)	-0,002 (0,001)+	-0,002 (0,001)	-0,002 (0,001)								
Produktdiversifikation	0,115 (0,085)	0,084 (0,076)	0,134 (0,088)	0,105 (0,077)	-0,000 (0,002)	-0,000 (0,002)	0,000 (0,002)	0,000 (0,002)								
Akquisitionen	0,491 (0,294)+	0,618 (0,301)*	0,563 (0,281)*	0,698 (0,292)*	-0,001 (0,006)	0,000 (0,005)	-0,000 (0,006)	0,001 (0,006)								
Kontrolle	0,184 (0,266)	0,461 (0,319)	0,404 (0,338)	0,704 (0,374)+	0,000 (0,008)	0,002 (0,008)	0,001 (0,008)	0,002 (0,008)								
Minderheitsbeteiligung	-0,015 (0,362)	-0,260 (0,340)	0,324 (0,507)	0,107 (0,461)	-0,031 (0,014)*	-0,041 (0,015)**	-0,022 (0,016)	-0,032 (0,016)*								
Profitabilität	7,020 (1,481)***	6,923 (1,418)***	7,436 (1,513)***	7,375 (1,449)***												
Größe	-0,000 (0,000)+	-0,000 (0,000)*	-0,000 (0,000)	-0,000 (0,000)*	0,000 (0,000)	0,000 (0,000)	0,000 (0,000)	0,000 (0,000)								
Kapitalstruktur	-1,131 (0,945)	-0,949 (0,870)	-1,216 (0,897)	-1,040 (0,814)	0,019 (0,021)	0,018 (0,020)	0,015 (0,020)	0,017 (0,020)								
N	266	266	266	266	589	589	589	589								
F	3,57***	3,76***	3,39***	3,59***	1,88**	2,04**	2,09**	2,13***								
R ²	0,355	0,424	0,363	0,434	0,060	0,079	0,066	0,085								

***p < 0,001; **p < 0,01; *p < 0,05; +p < 0,1, Dummies nicht ausgewiesen, Standardfehler in Klammern

Distanz und der Rate der internationalen Expansion beziehungsweise der Profitabilität ergeben. Daher wurde in dieser Untersuchung auch auf diesen nicht-linearen Einfluss getestet. Dieser war mit keiner der verschiedenen alternativen Operationalisierungen und Zeiträume signifikant festzustellen. Dies legt die Vermutung nahe, dass, falls es denn den vermuteten positiven Effekt der kulturellen Distanz gibt, die Belastung durch die kulturelle Distanz diesen positiven Effekt übertrifft.

Um sicherzugehen, dass die festgestellten Zusammenhänge wirklich von kulturellen Unterschieden und nicht von der reinen Zahl der Expansionsschritte getrieben werden, wurde die Analyse mit einer alternativen Variablenoperationalisierung wiederholt. Dabei wurde bei der Berechnung der unabhängigen Variablen statt kultureller Distanzen pro Jahr die Anzahl der neuen internationalen Einheiten pro Jahr verwendet. In der Regression konnte kein signifikanter Einfluss einer der so operationalisierten Variablen festgestellt werden.

Alle Analysen wurden außerdem mit alternativen Zeiträumen berechnet. Dazu wurden für den Test der Hypothesen 1 und 2 alle Variablen auch für aufeinander folgende Dreijahreszeiträume berechnet. Solche Zeiträume wurden in bisheriger Forschung verwendet, die ähnliche Zusammenhänge auf Ebene einzelner Niederlassungen untersucht hat⁷⁴. Die Ergebnisse der Untersuchung der so erhaltenen 492 Beobachtungen sind den bisher gezeigten sehr ähnlich. Es wurde ebenfalls ein signifikanter negativer Einfluss der kumulierten kulturellen Distanz festgestellt. Ein signifikanter negativer Einfluss der Unregelmäßigkeit war auch in diesem Fall nicht zu zeigen. Für die Hypothesen 3 und 4 wurden die Analysen mit Siebenjahreszeiträumen wiederholt, bei denen 433 Beobachtungen zur Verfügung standen. Es wurde auch in diesem Fall ein signifikant negativer Einfluss der kumulierten kulturellen Distanz festgestellt. Allerdings konnte in diesem Fall kein signifikanter Einfluss der Unregelmäßigkeit gezeigt werden.

Es wurde bereits auf die Kritik eingegangen, die an der Verwendung der Kulturdimensionen *Hofstede*s aufgrund der Annahme der Stabilität von Länderkulturen über die Zeit geübt wurde. Geht man davon aus, dass kulturelle Unterschiede tatsächlich aufgrund einer Konvergenz der Kulturen nicht stabil sind, so würde dies für den immerhin 20 Jahre umfassenden Untersuchungszeitraum bedeuten, dass die mit den *Hofstede*-Punktwerten berechneten kulturellen Distanzen für späte Jahre im Untersuchungszeitraum größer sind als die wirklich vorliegenden kulturellen Distanzen. Dies bedeutet wiederum, dass der empirisch festgestellte Zusammenhang zwischen den berechneten kulturellen Distanzen und der internationalen Expansion in späteren Perioden im Untersuchungszeitraum geringer wäre als in frühen Perioden. Um dies zu überprüfen, wurde für jede Beobachtung das Startjahr in die Analyse mit einbezogen und es wurde geprüft, ob diese Variable einen moderierenden Einfluss auf die Zusammenhänge zwischen unabhängigen und abhängiger Variable hat. Es konnte weder solch ein moderierender noch ein direkter Einfluss des Jahres festgestellt werden. Dies legt nahe, dass die dargestellten Ergebnisse nicht durch eine mögliche Angleichung von Kulturen verzerrt sind.

74 Vgl. zum Beispiel *Tan* (2003), S. 574f.

5 Diskussion der Ergebnisse

5.1 Einordnung der Ergebnisse

Die Ergebnisse dieser empirischen Studie unterstützen die Argumentation, dass Unternehmen in ihrem Internationalisierungspfad Beschränkungen unterliegen. Kulturelle Distanz in der Internationalisierung in einer Periode führt zu einer Verlangsamung der Internationalisierung in der darauf folgenden Periode. Außerdem legen die Ergebnisse nahe, dass hohe kulturelle Distanz in der Expansion negativen Einfluss auf die Profitabilität eines Unternehmens hat. Es bleibt allerdings anzumerken, dass der Einfluss der Verteilung dieser kulturellen Distanz innerhalb einer Betrachtungsperiode nicht so deutlich gezeigt werden konnte. Ein unregelmäßiger Pfad mit Peaks von hoher Belastung hat keinen Einfluss auf die weitere Internationalisierung. Im Falle der Profitabilität ist der Einfluss nur unter Verwendung einer der beiden alternativen Messkonzeptionen klar zu zeigen gewesen. Im anderen Fall war dies nur mit einem Signifikanzniveau von $p < 0,1$ zu zeigen.

Ein Vergleich der in dieser Studie gezeigten Ergebnisse zum Einfluss von Expansion in einer Periode auf die Expansion in einer Folgeperiode mit den Ergebnissen bisheriger Studien liefert ein zweigeteiltes Bild. Zum einen haben andere Studien auf Basis einer ähnlichen Argumentation gleiche Effekte wie in dieser Arbeit für einzelne Niederlassungen eines Unternehmens oder die Aktivitäten in einem einzelnen Land gezeigt⁷⁵. Zum anderen wurde aber auch gezeigt, dass für junge, technologieintensive Unternehmen die frühe Internationalisierung positiv auf das weitere Wachstum wirkt⁷⁶. Allerdings wurde Wachstum hier als Umsatzwachstum verstanden, wohingegen in dieser Studie die weitere Internationalisierung der betrachteten Unternehmen im Vordergrund stand. Es ist also denkbar, dass das Umsatzwachstum vor allem in bereits erschlossenen Märkten stattfindet, jedoch weitere Internationalisierungsaktivitäten durch die frühere Internationalisierung gebremst werden. Zukünftige Forschung könnte dieser Frage nach unterschiedlichen Wirkungen auf Wachstum in bestehenden Märkten und Wachstum durch den Eintritt in neue Märkte nachgehen.

Im Falle des Zusammenhangs zwischen dem Pfad der internationalen Expansion und der Performance haben *Vermeulen* und *Barkema* bereits gezeigt, dass eine schnelle internationale Expansion negativ auf die Profitabilität eines Unternehmens wirkt⁷⁷. Diese Autoren haben allerdings nicht zwischen Schritten in verschiedene Länder unterschieden, sondern lediglich die Anzahl neuer internationaler Niederlassungen in einem Zeitraum betrachtet. Auf Basis einer unqualifizierten Betrachtung der Expansionsschritte konnte in dieser Untersuchung kein solcher Einfluss festgestellt werden. Insofern legen diese Ergebnisse nahe, dass es weniger die reine Anzahl der Schritte ist, sondern die Unterschiede zwischen bekannten und neuen Umfeldern sowie der damit verbundene Anpassungsbedarf, der

75 So zum Beispiel *Orser/Hogart-Scott/Ridung* (2000), S. 43ff.; *Tan* (2003), S. 569ff.; *Tan/Mahoney* (2005), S. 113ff.; *Shen* (1970), S. 703ff.

76 Vgl. zum Beispiel *Zabra/Ireland/Hitt* (2000), S. 941ff.

77 Vgl. *Vermeulen/Barkema* (2002), S. 645ff.

negativ auf die Profitabilität wirkt. Es bleibt aber festzuhalten, dass diese Ergebnisse nicht bedeuten, dass Unternehmen mit einer hohen kulturellen Distanz im Expansionspfad und einem in dieser Hinsicht unregelmäßigen Pfad per se weniger erfolgreich sind als andere Unternehmen. Es leidet zwar zunächst die Profitabilität dieser Unternehmen, allerdings kann es durchaus Gründe geben, aus denen ein solcher, zunächst problematisch erscheinender Pfad sinnvoll ist. So kann es strategisch sinnvoll sein, in interessante Märkte schnell einzutreten, um dort zügig eine starke Präsenz aufzubauen und dadurch Konkurrenten zuvorzukommen. Ein weiteres Beispiel, in dem eine schnelle Internationalisierung sinnvoll sein kann, ist ein Fall, in dem Unternehmen hohe Aufwendungen für die Entwicklung einer Innovation hatten. Hier kann eine schnelle Internationalisierung sinnvoll sein, um bereits in der Zeit, die bis zur Imitation durch Konkurrenten verstreicht, einen möglichst hohen Kostendegressionseffekt zu erzielen. Dies gilt zum Beispiel auch für durch ein Patent geschützte Produkte, deren Patentschutz nach einer gewissen Zeit ausläuft. In solchen Fällen können die Vorteile einer schnellen Internationalisierung in viele Länder langfristig die Nachteile, die aus einem solchen Pfad entstehen, kompensieren.

Die Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung helfen, die große Heterogenität der bei Unternehmen zu beobachtenden Internationalisierungspfade zu erklären. Sie legen nahe, dass Unternehmen in ihrer Unternehmensentwicklung Beschränkungen unterliegen, die zu Pfadabhängigkeiten führen. Daher hat die Internationalisierung in früheren Perioden auch einen Einfluss auf die Entwicklungsmöglichkeiten und die Entwicklung in späteren Perioden. Eine solche Pfadabhängigkeit wurde in vorheriger Forschung bereits für die Entwicklung einzelner Niederlassungen oder der Aktivitäten in einem bestimmten lokalen Markt gefunden⁷⁸. Hier konnten nun auch Pfadabhängigkeiten für die Internationalisierung auf der Ebene des Gesamtunternehmens gezeigt werden. Es wurde dargestellt, dass die spätere Internationalisierung davon beeinflusst wird, welche kulturelle Distanz in früheren Perioden zu bewältigen war. Unternehmen, die in früheren Perioden in Länder mit niedriger kultureller Distanz eingetreten sind, zeigen in späteren Perioden eine höhere internationale Expansionsrate als Unternehmen, die in Länder mit hoher Distanz eingetreten sind. Damit ist ein Grund für die beobachtete große Heterogenität von Internationalisierungspfaden in diesen Pfadabhängigkeiten zu suchen.

5.2 Limitationen der Untersuchung und weiterer Forschungsbedarf

In dieser Studie wurden kulturelle Unterschiede zwischen Ländern in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt. Es ist jedoch möglich, dass auch Unterschiede in anderen Umfeldern, so zum Beispiel Unterschiede im politischen System oder regulatorische Unterschiede Auswirkungen im Internationalisierungspfad haben. Ebenso ist es möglich, dass geographische Distanz ähnliche Effekte hat wie die hier untersuchte kulturelle Distanz. Darüber hinaus können auch Eigenschaften einzelner Internationalisierungsschritte beeinflussen, wie gut und schnell neue Auslandsniederlassungen implementiert und integriert werden können. Zu diesen Eigenschaften zählen zum Beispiel die Größe einer neuen Niederlas-

78 Vgl. *Tan* (2003), S. 576ff., und *Tan/Mahoney* (2005), S. 120ff.

sung oder ihre strategische Rolle⁷⁹. Künftige Forschung könnte diese Faktoren adressieren, ihren Einfluss überprüfen und mit dem Einfluss der kulturellen Distanz vergleichen. Für diese Untersuchung war es nicht möglich, solche Daten umfassend für alle Internationalisierungsschritte zu erfassen.

Durch die bisherige Argumentation zog sich die Annahme, dass mit der Internationalisierung die Notwendigkeit einer Anpassung an lokale Gegebenheiten einhergeht. Es ist allerdings auch möglich, dass Unternehmen einen Ansatz des „copy exactly“ verfolgen, bei dem sie bewährte Konzepte ohne Anpassungen eins zu eins in den Zielländern der Internationalisierung anzuwenden versuchen. Ein solches „copy exactly“ sollte zunächst die erforderlichen Anpassungen an lokale kulturelle Besonderheiten verringern. Allerdings stellt sich auch die Frage, wie erfolgreich ein solches Vorgehen sein kann. Eine Untersuchung der Frage, wie sich eine solche Strategie auf die hier gezeigten Auswirkungen kultureller Distanz im Internationalisierungspfad und auf den Unternehmenserfolg auswirkt, scheint damit für weitere Untersuchungen sehr interessant.

Es ist möglich, dass die Stärke der in dieser Studie gezeigten Zusammenhänge von moderierenden Faktoren beeinflusst wird. So ist denkbar, dass die Zusammensetzung des Managementteams hier eine Rolle spielt. Für Unternehmen mit einem Managementteam, das aus verschiedenen Kulturen stammt oder in verschiedenen Kulturen Erfahrungen gesammelt hat, könnte der Umgang mit kultureller Distanz einfacher sein, als für ein Unternehmen mit einem homogenen Managementteam. Ebenso wäre denkbar, dass Organisationsstruktur oder Unternehmensalter einen Einfluss auf die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens und damit auf seine Fähigkeit haben, mit kultureller Distanz umzugehen. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie können also als Ausgangspunkt für die Untersuchung solcher möglicher Moderationseffekte dienen.

In dieser Studie wurde kulturelle Distanz auf Basis der von *Hofstede* vorgelegten Punktwerte gemessen. Dieser Ansatz wurde verschiedentlich kritisiert. So wurde argumentiert, dass kulturelle Werte über die Zeit nicht stabil sind und sich verschiedene Kulturen im Laufe der Zeit aneinander angleichen. Daher wurden mit der GLOBE-Studie auch neuere Ergebnisse zu den Eigenschaften verschiedener Kulturen verwendet. Darüber hinaus wurde auch überprüft, ob die gefundenen Zusammenhänge sich über die Zeit verändern. Obwohl kein Anzeichen für eine Konvergenz der Kulturen gefunden werden konnte, wäre es wünschenswert, kulturelle Distanz für jeden Zeitpunkt innerhalb des Untersuchungszeitraumes individuell feststellen zu können. Eine Längsschnittstudie, die die hierfür notwendigen Daten liefern könnte, existiert jedoch nicht. Ein weiterer Kritikpunkt, der gegenüber der in dieser Arbeit verwendeten Art der Messung kultureller Distanz vorgebracht wurde, ist die Annahme der „spatial homogeneity“ und „corporate homogeneity“⁸⁰. Zwar ist es richtig, dass diese Art der Messung annimmt, dass innerhalb verschiedener Regionen eines Landes und zwischen einzelnen Unternehmen keine kulturellen Unterschiede vorliegen, jedoch ist diese vereinfachende Annahme aus zwei Gründen notwendig.

79 Vgl. exemplarisch zu verschiedenen Rollentypologien von Auslandsniederlassungen *Bartlett/Ghoshal* (1986), S. 90ff.; *Birkinshaw/Morrison* (1995), S. 732ff.; *Gupta/Govindarajan* (1991), S. 771ff.

80 Vgl. *Shenkar* (2001), S. 524f.

Zum einen existieren keine Daten zu kulturellen Unterschieden zwischen einzelnen Regionen für eine größere Anzahl von Ländern. Zum anderen ist es kaum möglich, Daten zu Unternehmenskulturen in für eine solche Untersuchung geeigneter Form zu beschaffen. In den Fixed Effekt Modellen wird aber um Unterschiede zwischen Unternehmen kontrolliert, sofern diese über die Zeit konstant sind. Als weiteren Kritikpunkt an der hier genutzten Art der Messung kultureller Distanzen hat *Shenkar* die Annahme der Symmetrie angebracht, nach der davon ausgegangen wird, dass die kulturelle Distanz eines Landes A zu einem Land B die selbe ist, wie von Land B zu Land A⁸¹. Wenn auch gute Gründe dafür sprechen, dass diese Annahme vereinfacht, so ist sie doch aus Gründen der Datenverfügbarkeit notwendig.

In dieser Untersuchung wurde lediglich die Internationalisierung durch Direktinvestitionen betrachtet. Allerdings existieren noch verschiedene andere Formen der Internationalisierung, so zum Beispiel Exporte oder Lizenzierung⁸². Eine Betrachtung dieser Formen war hier aufgrund der Datenbeschaffung aus Geschäftsberichten nicht möglich. Der Einfluss dieser Internationalisierungsformen auf den Internationalisierungspfad und seine Erfolgswirkung wären jedoch ein interessantes Thema für zukünftige Untersuchungen.

Diese Untersuchung basiert auf einem Sample, das lediglich deutsche börsennotierte Unternehmen enthält und Unternehmen aus den Branchen Handel und Finanzdienstleistungen aufgrund der geringen Vergleichbarkeit mit anderen Unternehmen ausgeschlossen hat. Eigenschaften des Heimatmarktes können allerdings die Internationalisierung in verschiedener Weise beeinflussen. So wurde zum Beispiel verschiedentlich gezeigt, dass Unternehmen aus kleineren Volkswirtschaften und Unternehmen aus offenen Volkswirtschaften zu früherer und umfangreicherer Internationalisierung neigen als andere Unternehmen⁸³. *Porter* hat argumentiert, dass es Unterschiede in der Internationalisierung innerhalb von Branchen zwischen Unternehmen verschiedener Herkunftsländer gibt, da einzelne Länder Wettbewerbsvorteile in bestimmten Branchen genießen⁸⁴. Auch die Auswahl börsennotierter Unternehmen schränkt die Generalisierbarkeit der Ergebnisse dieser Untersuchung ein. So ist es möglich, dass solche Unternehmen ihre Strategie aufgrund der Anforderungen des Kapitalmarktes an anderen Kriterien ausrichten als nicht-börsennotierte Unternehmen. Außerdem ergibt sich aus dieser Auswahl, dass die untersuchten Unternehmen bereits eine gewisse Entwicklung hinter sich haben. Es wurde zwar versucht, für neu in den Index aufgenommene Unternehmen auch Geschäftsberichte vor der Aufnahme zu erhalten. Allerdings gelang dies nur mit Einschränkungen. So sind zwar einige Unternehmen im Sample enthalten, die sich in einer relativ frühen Phase der Unternehmensentwicklung befinden, allerdings handelt es sich beim überwiegenden Teil der Unternehmen um ältere, etablierte Unternehmen. Es bleibt durch den Ausschluss der Unternehmen aus den Branchen Handel, Finanzdienstleistungen, Beteiligungs- und Immobilienmanagement außerdem offen, ob die hier festgestellten Zusammenhänge in diesen Branchen auch zu finden sind. Daher ist festzustellen, dass in der

81 Vgl. *Shenkar* (2001), S. 523.

82 Vgl. exemplarisch unter vielen *Glaum* (1996), S. 18ff.; *Meissner/Gerber* (1980), S. 223ff.

83 Vgl. *Benito et al.* (2002), S. 57.

84 Vgl. *Porter* (1990), S. 69ff.

vorliegenden Untersuchung zwar aus praktischen Gründen Einschränkungen bei der Auswahl der Sampleunternehmen getroffen werden mußten, eine weitere Untersuchung der gefundenen Zusammenhänge in anderem nationalen Kontext, für nicht-börsennotierte Unternehmen und für Unternehmen aus den hier nicht einbezogenen Branchen für eine weitere Generalisierbarkeit der Ergebnisse wünschenswert wäre.

6 Implikationen für Forschung und Management

Die Ergebnisse dieser Untersuchung haben gezeigt, dass Internationalisierung ein pfadabhängiger Prozess ist und dass sich die in der Realität zu beobachtenden heterogenen Internationalisierungspfade aus den zu dieser Pfadabhängigkeit führenden Beschränkungen erklären lassen. Die Eigenschaften des Internationalisierungspfades in einem früheren Zeitraum beeinflussen die internationale Expansion in einem späteren Zeitraum. In dieser Arbeit konnte kulturelle Distanz der Zielländer in einem bestimmten Zeitraum als ein Faktor ausgemacht werden, der die spätere Internationalisierung bremst. Neben diesem Faktor können aber auch andere Faktoren einen ähnlichen Einfluss auf die weitere Internationalisierung haben. Hier ließen sich zum Beispiel die Größe einzelner Niederlassungen oder die Dynamik ihrer Umfelder anführen. Vor dem Hintergrund der in dieser Arbeit gezeigten Zusammenhänge scheint es also lohnenswert, solche Faktoren zu untersuchen, um letztlich zu einer umfassenden Erklärung zu kommen, wieso sich die Internationalisierungspfade zwischen Unternehmen unterscheiden. Ähnlich zu dieser Arbeit müssten für eine solche Herangehensweise Daten zum vollständigen Expansionspfad von Unternehmen gesammelt werden. Statt der kulturellen Distanz müssten hierbei allerdings andere Eigenschaften verschiedener Expansionsschritte erfasst werden.

Die dargestellten Ergebnisse zeigen, dass der Internationalisierungspfad einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat. Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse und der Ergebnisse der bereits dargestellten Studien von *Vermeulen/Barkema* und *Wagner*⁸⁵, die ebenfalls einen Einfluss von Pfadcharakteristika auf den Unternehmenserfolg gezeigt hatten, scheint es für weitere Forschung lohnenswert, den Pfad, auf welchem ein Unternehmen zu einem bestimmten Grad von Internationalität/Multinationalität und Unternehmenserfolg einzubeziehen. Diesem Zusammenhang wurde in einer Vielzahl empirischer Untersuchungen nachgegangen, ohne dass jedoch ein allgemeiner Zusammenhang zwischen diesen Variablen festgestellt wurde⁸⁶. Es wurden vielmehr unterschiedliche Formen des Zusammenhangs festgestellt. Dabei wurden positive, negative, U-förmige, umgekehrt U-förmige, S-förmige oder insignifikante Zusammenhänge festgestellt. Außerdem wurde in jüngeren Beiträgen grundsätzlich angezweifelt, ob überhaupt ein grundsätzlicher und unbedingter Zusammenhang bestehen könnte⁸⁷. Der Pfad, mit dem ein bestimmtes Level von Internationalität erreicht wurde, könnte hier einen Erklärungsbeitrag leisten und zu einem klareren Bild des Erfolgsbeitrages der Internationalität führen.

85 *Vermeulen/Barkema* (2002); *Wagner* (2004).

86 Für eine umfassende Übersicht empirischer Arbeiten zu diesem Thema siehe *Glaum* (1996), S. 159ff.

87 Vgl. *Hennart* (2005), S. 1f.

Die Ergebnisse dieser Untersuchung haben neben diesen Implikationen für die Forschung zur Internationalisierung auch Implikationen für die Forschung zu einem anderen Aspekt der Entwicklung von Unternehmen. Ähnlich wie bei der Anpassung an lokale Gegebenheiten in der Internationalisierung, ist beim Eintritt in neue Branchen, also bei der Produktdiversifikation, eine Anpassung an neue Branchenumfelder notwendig⁸⁸. Ähnliche Zusammenhänge wie in dieser Studie diskutiert und gezeigt, könnten also auch für den Pfad der Produktdiversifikation gelten. Eine Betrachtung dieses Pfades mit einer ähnlichen wie der hier verwendeten Perspektive erscheint also interessant. Die Anwendung eines ähnlichen Vorgehens wie hier im Falle der Internationalisierung auf die Produktdiversifikation erscheint vor allem auch deshalb viel versprechend, weil sich die Forschung zur Erfolgswirkung der Produktdiversifikation in einer ähnlichen Situation wie die Forschung zur Erfolgswirkung der Internationalisierung befindet. Auch in diesem Forschungszweig wurde in einer großen Zahl empirischer Untersuchungen versucht, in einer statischen Perspektive einen grundsätzlichen Zusammenhang zwischen Umfang und Diversität des Produktportfolios von Unternehmen und dem Unternehmenserfolg herzustellen. Dabei ist es auch hier nicht gelungen, einen klaren Zusammenhang zu zeigen und die gefundenen Ergebnisse sind zum Teil stark widersprüchlich⁸⁹. Auch hier besteht Grund zu der Annahme, dass es keinen grundsätzlichen Zusammenhang zwischen dem Produktportfolio und dem Erfolg gibt, sondern dass es vielmehr Abweichungen vom individuell optimalen Produktportfolio und der optimalen Ausgestaltung sind, die Erfolgsunterschiede verursachen. Ähnlich zur Internationalisierung könnten hier also Eigenschaften des Pfades, mit dem ein bestimmtes Produktportfolio erreicht wurde, eben solche Abweichungen hervorrufen und damit einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben. Insgesamt scheint es also sinnvoll, in zukünftigen Studien die für die Internationalisierung gefundenen Zusammenhänge auch für die Produktdiversifikation zu untersuchen.

Für die Unternehmenspraxis bedeuten die gezeigten Ergebnisse, dass bei Entscheidungen über Internationalisierung Pfadabhängigkeiten in die Betrachtung mit einbezogen werden sollten. Wie die Ergebnisse der empirischen Untersuchung gezeigt haben, hat kulturelle Distanz einen negativen Einfluss auf die weitere Internationalisierung. Wird also eine Entscheidung für die Internationalisierung in Zielländer mit einer hohen kulturellen Distanz getroffen, können unter Umständen in späteren Perioden sinnvolle Internationalisierungsprojekte nicht mehr durchgeführt werden. Heute durchgeführte Internationalisierungsprojekte beschränken also die Möglichkeit der Internationalisierung morgen. Dies sollte bei Internationalisierungsentscheidungen beachtet werden, um eine auch langfristig sinnvolle Entscheidung zu treffen. Ähnliches gilt auch für den Einfluss des Internationalisierungspfades auf den Unternehmenserfolg. Die empirische Untersuchung hat gezeigt, dass kulturelle Distanz in der Internationalisierung zunächst zu niedrigerer Profitabilität führen kann. Allerdings kann eine schnelle Internationalisierung in unterschiedliche Länder und eine damit einhergehende hohe kulturelle Distanz in einem gegebenen Zeitraum auch Vorteile haben, die diese Nachteile unter Umständen aufwiegen. Für eine Entscheidung, die langfristig positiv auf den Unternehmenserfolg wirkt, ist es also notwendig, die potentiellen Vorteile eines bestimmten Internationalisierungspfades

88 Vgl. *Vermeulen/Barkema* (2002), S. 640f.

89 Vgl. zum Beispiel *Hutzschenreuter* (2001), S. 74ff.

auch den damit verbundenen Nachteilen gegenüberzustellen. Den dargestellten negativen Auswirkungen kultureller Distanz im Internationalisierungspfad sollte versucht werden, durch entsprechende Maßnahmen zu begegnen.

Insgesamt haben die Ergebnisse dieser Arbeit also zwei Implikationen für die Unternehmenspraxis: Zum einen sollten die aus kultureller Distanz entstehenden Risiken sorgfältig bedacht werden und es sollte versucht werden, diese Risiken abzumildern. Zum anderen heißt es, zwischen den möglichen Vorteilen eines Internationalisierungspfades, den daraus entstehenden Nachteilen und den daraus erwachsenden weiteren Möglichkeiten und Einschränkungen abzuwägen. Es ist notwendig, die Folgen der Internationalisierung auch langfristig zu betrachten und Internationalisierungsentscheidungen mit langfristiger Perspektive unter Einbeziehung zukünftiger Vor- und Nachteile zu treffen.

Literatur

- Adler, Nancy J.* (2002), *International dimensions of organizational behaviour*, 4. Aufl., Cincinnati, Ohio.
- Baetge, Jörg/Kirsch, Hans-Jürgen/Thiele, Stefan* (2004), *Bilanzanalyse*, 2. Aufl., Düsseldorf.
- Ballwieser, Wolfgang* (1997), Die Lageberichte der DAX-Gesellschaften im Lichte der Grundsätze ordnungsmäßiger Lageberichterstattung, in: *Fischer, Thomas/Hörmberg, Reimhold* (Hrsg.), *Jahresabschluß und Jahresabschlußprüfung*, Düsseldorf, S. 153-187.
- Bartlett, Christopher A./Ghoshal, Sumatra* (1986), Tap your subsidiaries for global reach, in: *Harvard Business Review*, Vol. 64, S. 87-93.
- Barkema, Harry G./Bell, John H. J./Pennings, Johannes M.* (1996), Foreign Entry, Cultural Barriers, and Learning, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 17, S. 151-166.
- Barkema, Harry G./Sbenkar, Oded/Vermeulen, Freek/Bell, John H. J.* (1997), Working abroad, working with others: How firms learn to operate international joint ventures, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 40, S. 426-442.
- Barkema, Harry G./Vermeulen, Freek* (1998), International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 41, S. 7-26.
- Bäurle, Iris* (1996), *Internationalisierung als Prozeßphänomen: Konzepte, Besonderheiten, Handhabung*, Wiesbaden.
- Benito, Gabriel R.G./Larimo, Jorma/Narula, Rajneesh/Pedersen, Torben* (2002), Multinational Enterprises from Small Economies, in: *International Studies of Management and Organization*, Vol. 32, S. 57-78.
- Berry, Charles* (1971), Corporate growth and diversification, in: *Journal of Law and Economics*, Vol. 14, S. 371-383.
- Birkinshaw, Julian M./Morrison, Allen J.* (1995), Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 26, S. 729-753.
- Brown, Shona L./Eisenhardt, Kathleen M.* (1997), The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, S. 1-34.
- Buckley, Peter J./Casson, Marc* (1991), *The future of the multinational enterprise*, London.
- Calori, Roland/Lubatkin, Michael/Very, Philippe* (1994), Control Mechanisms in Cross-border Acquisitions: An International Comparison, in: *Organization Studies*, Vol. 15, S. 361-379.
- Carpenter, Mason A./Fredrickson, James W.* (2001), Top Management Teams, Global Strategic Posture, and the Moderating Role of Uncertainty, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 44, S. 533-545.
- Chang, Sea Jin* (1995), International expansion strategy of Japanese firms: Capability building through sequential entry, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 38, S. 383-407.

- Chang, Sea-Jin/Rosenzweig, Philip M.* (2001), The Choice of Entry Mode in Sequential Foreign Direct Investment, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 22, S. 747-776.
- Deutsche Börse Group* (2006), Historical Index Composition of the Equity- and Strategy Indices of Deutsche Börse, Version 2.0, June 2006, Frankfurt.
- Dunning, John H.* (1977), Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach, in: *Ohlin, Bertil/Hasselborn, Per Ove/Wijkman, Per Agnus* (Hrsg.), *The International Allocation of Economic Activity*, The Nobel Symposium, Macmillan, London, Basingstoke, S. 395-418.
- Glaum, Martin* (1996), *Internationalisierung und Unternehmenserfolg*, Wiesbaden.
- Gómes-Mejía, Luis R./Palich, Leslie E.* (1997), Cultural Diversity and the Performance of Multinational Firms, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, S. 309-335.
- Göhlich, Stephan* (2006), Zum Umgang mit fehlenden Daten in großzahligen empirischen Erhebungen, in: *Albers, Sönke/Klapper, Daniell/Konradt, Udo/Walter, Achim/Wolf, Joachim* (Hrsg.), *Methodik der empirischen Forschung*, Wiesbaden.
- Greene, William H.* (2000), *Econometric analysis*, 4. Aufl., Upper Saddle River, NJ.
- Gupta, Anil K./Govindarajan, Vijay* (1991), Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations, in: *Academy of Management Review*, Vol. 16, S. 768-792.
- Haleblian, Jerayr/Finkelstein, Sydney* (1999), The Influence of Organizational Acquisition Experience on Acquisition Performance: A Behavioral Learning Perspective, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, S. 29-56.
- Hannan, Michael T./Freeman, John* (1984), Structural Inertia and Organizational Change, in: *American Sociological Review*, Vol. 49, S. 149-164.
- Hayward, Mathew L. A.* (2002), When do firms learn from their acquisition experience? Evidence from 1990-1995, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 23, S. 21-39.
- Hennart, Jean-Francois* (2005), Some Critical Observations on the Theory and Methodology of the Multinationality/Performance Literature, Paper discussed at the AIB Conference 2005.
- Hofstede, Geert* (1980), *Culture's consequences: international differences in work-related values*, Beverly Hills, California.
- Hofstede, Geert* (2001), *Culture's consequences: international differences in work-related values*, 18. Aufl., Newbury Park, California.
- House, Robert J.* (2004), *Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies*, Thousand Oaks.
- Hutzschenreuter, Thomas* (2001), *Wachstumsstrategien: Einsatz von Managementkapazitäten zur Wertsteigerung*, Wiesbaden.
- Hymers, Stephen H.* (1960), *The international operations of national firms: a study of direct foreign investment*, Cambridge.
- Johanson, Jan/Vahlne, Jan-Erik* (1977), The Internationalization of the Firm – A Model of Knowledge Development and increasing Foreign Market Commitments, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, S. 23-32.
- Kirkman, Bradley L./Lowe, Kevin B./Gibson, Cristina B.* (2006), A Quarter Century of Culture's Consequences: A Review of Empirical Research Incorporating Hofstede's Cultural Values Framework, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 7, S. 285-320.
- Kogut, Bruce* (1985), Designing Global Strategies: Profiting from Operational Flexibility, in: *Sloan Management Review*, Vol. 27, S. 27-38.
- Kogut, Bruce/Singh, Harbir* (1988), The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, S. 411-432.
- Kogut, Bruce/Zander, Udo* (1993), Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, S. 625-645.

- Kutschker, Michael/Bäurle, Iris/Schmid, Stefan* (1997), International Evolution, International Episodes, and International Epochs – Implications for Managing Internationalization, in: *Management International Review*, Vol. 37, S. 101-124.
- Kutschker, Michael/Schmid, Stefan* (2004), *Internationales Management*, 3. Aufl., München et al.
- Kwok, Leung/Bhagat, Rabi S./Buchan, Nancy R./Erez, Miriam/Gibson, Christina B.* (2005), Culture and international business: recent advances and their implications for future research, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 36, S. 357-378.
- Lane, Peter J./Salk, Jane E./Lyles, Marjorie A.* (2001), Absorptive Capacity, Learning, and Performance in International Joint Ventures, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 22, S. 1139-1161.
- Macharzina, Klaus/Engelhard, Johann* (1991), Paradigm Shift in International Business Research: From Partist and Eclectic Approaches to the GAINS Paradigm, in: *Management International Review*, Vol. 31, S. 23-43.
- Maitland, Elizabeth/Rose, Elizabeth L./Nicholas, Stephen* (2005), How firms grow: clustering as a dynamic model of internationalization, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 36, S. 435-451.
- Meissner, Hans G./Gerber, Stephan* (1980), Die Auslandsinvestition als Entscheidungsproblem, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 32. Jg., S. 217-228.
- Neter, John/Wasserman, William/Kutner, Michael H.* (1990), *Applied linear statistical Models: regression, analysis of variance, and experimental designs*, 3. Aufl., Homewood, IL.
- Newman, Karen L./Nollen, Stanley D.* (1996), Culture and congruence: The fit between management practices and national culture, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, S. 753-779.
- Orser, Barbara J./Hogart-Scott, Sandy/Ridung, Allan L.* (2000), Performance, Firm Size, and Management Problem Solving, in: *Journal of Small Business Management*, Vol. 38, S. 42-58.
- Porter, Michael* (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, New York.
- Roth, Kendall/O'Donnell, Sharon* (1996), Foreign subsidiary compensation strategy: An agency theory perspective, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 39, S. 678-703.
- Shen, T. Y.* (1970), Economies of scale, Penrose-effect, growth of plants and their size distribution, in: *Journal of Political Economy*, Vol. 78, S. 702-716.
- Shenkar, Oded* (2001), Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 32, S. 519-535.
- Sivakumar, K./Nakata, Cheryl* (2001), The Stampede Toward Hofstede's Framework: Avoiding the Sample Design Pit in Cross-Cultural Research, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 32, S. 555-574.
- Swoboda, Bernhard* (2002), *Dynamische Prozesse der Internationalisierung: Managementtheoretische und empirische Perspektiven des unternehmerischen Wandels*, Wiesbaden.
- Szulanski, Gabriel* (1996), Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 17, S. 27-43.
- Tan, Danchi* (2003), The Limits to the Growth of Multinational Firms in a Foreign Market, in: *Managerial & Decision Economics*, Vol. 24, S. 569-582.
- Tan, Danchi/Mahoney, Joseph T.* (2005), Examining the Penrose Effect in an International Business Context: The Dynamics of Japanese Firm Growth in US Industries, in: *Managerial & Decision Economics*, Vol. 26, S. 113-127.
- Vermeulen, Freek/Barkema, Harry G.* (2002), Pace, Rhythm, and Scope: Process Dependence in Building a Profitable Multinational Corporation, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 23, S. 637-653.
- Wagner, Hardy* (2004), Internationalization speed and cost efficiency: evidence from Germany, in: *International Business Review*, Vol. 13, S. 447-463.
- White, Halbert* (1980), A Heteroskedasticity-Consistent Covariance Matrix Estimator and a Direct Test for Heteroskedasticity, in: *Econometrica*, Vol. 48, S. 817-830.

Wöhe, Günter/Döring, Ulrich (1997), *Bilanzierung und Bilanzpolitik*, 9. Aufl., München.

Wooldridge, Jeffrey M. (2002), *Econometric analysis of cross section and panel data*, Cambridge, Mass.

Zahra, Shaker/Ireland, Duane/Hitt, Michael (2000), International Expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 43, S. 925-950.

Summary

Prior research on internationalization has not delivered comprehensive answers to two important questions. These unanswered questions include first, the question of reasons and antecedents of different paths of internationalization and second, the question of performance implications of internationalization. Recent studies however show that the characteristics of the internationalization path influence firm performance. Nevertheless, previous studies did not take into account differences between single expansion steps when examining the internationalization path. In this paper, we attempt to overcome this shortcoming by including cultural distance in the analysis of the internationalization path. Using detailed and comprehensive data on the expansion of a panel of 91 German firms we are able to show that the amount of cultural distance per time slows down further internationalization. Moreover our results suggest that amount and irregularity of cultural distance negatively impact a firm's profitability.