

Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg  
Betriebswirtschaftliches Institut



Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,  
insbesondere Internationales Management

Prof. Dr. Dirk Holtbrügge

**Die Lerntheorie der Internationalisierung  
von Johanson/Vahlne:  
Grundzüge, empirische Relevanz und Kritik**

**Dirk Holtbrügge**

Working Paper 3/2005

**Prof. Dr. Dirk Holtbrügge**, University of Erlangen-Nuremberg, Department for International Management, Lange Gasse 20, 90403 Nuremberg, Tel.: +49 (0)911 5302-452, e-mail: [internationales.management@wiso.uni-erlangen.de](mailto:internationales.management@wiso.uni-erlangen.de), <http://www.im-fau.de>

## 1 Problemstellung

Seit den siebziger Jahren wurden zahlreiche theoretische Ansätze entwickelt, welche die Betätigung von Unternehmungen auf ausländischen Märkten zu erklären versuchen (für einen Überblick vgl. *Welge/Holtbrügge* 2003, 51 ff.). Einer der prominentesten und am häufigsten zitierten Ansätze ist die Lerntheorie der Internationalisierung von *Jan Johanson* und *Jan-Erik Vahlne*, die sich im Vergleich zu anderen Erklärungsansätzen durch zwei Besonderheiten auszeichnet. Zum einen führen *Johanson/Vahlne* die Internationalisierung von Unternehmungen nicht primär auf ökonomische Faktoren wie Kostenunterschiede oder Nachfragebedingungen zurück, sondern auf verhaltensorientierte Aspekte wie Wissen, Lernen und Erfahrungen. Zum anderen ist ihr Ansatz nicht auf einmalige Internationalisierungsentscheidungen beschränkt. Vielmehr wird der Internationalisierungsprozess von Unternehmungen betrachtet und damit eine dynamische Perspektive eingenommen.

Seit der Entwicklung der Theorie an der Universität Uppsala in der Mitte der siebziger Jahre sind nunmehr fast 30 Jahre vergangen, in denen sich die Rahmenbedingungen der Internationalisierung fundamental gewandelt haben. Die Globalisierung von Märkten, die Errichtung länderübergreifender Wertschöpfungsnetzwerke und das Aufkommen von *born global firms*, die bereits bei ihrer Gründung in einem hohen Masse international tätig sind, sind nur einige Phänomene, die die gegenwärtige Situation in der Weltwirtschaft prägen. Darüber hinaus sind in den vergangenen Jahren bedeutende Fortschritte im Bereich der Informations-, Kommunikations- und Transporttechnologien erzielt worden, die es Unternehmungen erleichtern, Zugang zu Informationen über ausländische Märkte zu erhalten und dadurch schneller und direkter neue Märkte zu erschliessen. „Yet in the period of more than 20 years since those developments, many markets are far more internationally integrated, communication and transportation is cheaper, faster, and better, and international digital commerce, only a dream then, is now reality“ (*Oviatt/Mc Dougall* 1997, 88). Es stellt sich deshalb die Frage, welchen Erklärungsgehalt die Lerntheorie der Internationalisierung von *Johanson/Vahlne* heute noch besitzt, für welche Unternehmungen sie noch anwendbar ist und welche Modifikationen an ihr vorgenommen werden müssen, um ihren Beschreibungs- und Erklärungsgehalt unter veränderten Rahmenbedingungen zu erhöhen.

Im Folgenden wird die Lerntheorie der Internationalisierung zunächst ausführlich dargestellt. Die Darstellung umfasst sowohl die von *Johanson/Vahlne* ursprünglich formu-

lierten Theoriebestandteile als auch die Erweiterungen und Modifizierungen, die von den Autoren selbst oder anderen Forschern vorgenommen wurden. Im dritten Abschnitt wird die Lerntheorie anhand des Internationalisierungsprozesses der Unternehmungen BMW und VW empirisch überprüft. Daran schließt sich die Darlegung zentraler Kritikpunkte und Grenzen der Theorie an. Der Beitrag endet mit einer Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse und der Ableitung von Implikationen für die zukünftige Forschung.

## **2 Grundzüge der Theorie**

Die Lerntheorie der Internationalisierung von *Johanson/Vahlne* geht davon aus, dass die Internationalisierung von Unternehmungen als inkrementaler, gradueller Prozess erfolgt. Der Ansatz umfasst zwei zentrale Bestandteile, und zwar die Internationalisierungsmuster (*patterns of internationalization*) und das Internationalisierungsmodell (*model of internationalization*). Während die Internationalisierungsmuster vor allem auf Erkenntnissen empirischer Untersuchungen basieren, nimmt das Internationalisierungsmodell eine theoretische Fundierung vor. Den Ausgangspunkt der Überlegungen bildet die Annahme, dass Unternehmungen ohne Auslandserfahrungen zunächst Exporte als risikoärmste Form der Internationalisierung präferieren. Erst mit zunehmenden Kenntnissen und Erfahrungen über die Chancen und Probleme der Auslandstätigkeit werden risikoreichere Internationalisierungsformen mit einer grösseren Marktbindung und grösseren Ertragschancen gewählt (*establishment chain*). Gleichzeitig erfolgt eine laterale Expansion von Ländern mit geringen kulturellen Unterschieden in Länder mit einer grösseren kulturellen Distanz zum Herkunftsland (*psychic distance chain*).

### **2.1 Internationalisierungsmuster**

#### **2.1.1 Establishment Chain**

*Johanson/Vahlne* unterstellen, dass die Bearbeitung eines bestimmten Auslandsmarktes in Form einer zeitlichen Sequenz von unterschiedlichen Marktbearbeitungsformen erfolgt, welche sich durch eine wachsende *Marktbindung* und einen höheren *Ressourceneinsatz* auszeichnen (*Johanson/Vahlne* 1990, 13). Es ergibt sich ein idealtypischer Ablauf, der für jedes Zielland die gleiche Gültigkeit besitzt und in vier Stufen unterteilt werden kann (vgl. *Abbildung 1*):

- In der ersten Stufe werden keine oder höchstens sporadische Exportaktivitäten unternommen.

- In einer zweiten Stufe kommt es zu regelmässigeren Exportaktivitäten, welche aber zumeist indirekt durch unabhängige Handelsvertreter bzw. Agenten durchgeführt werden.
- Darauf schliesst sich in einer dritten Stufe die Errichtung von eigenen Vertriebsniederlassungen im Ausland an.
- Als letzte Stufe erfolgt der Aufbau von ausländischen Produktionsstätten.

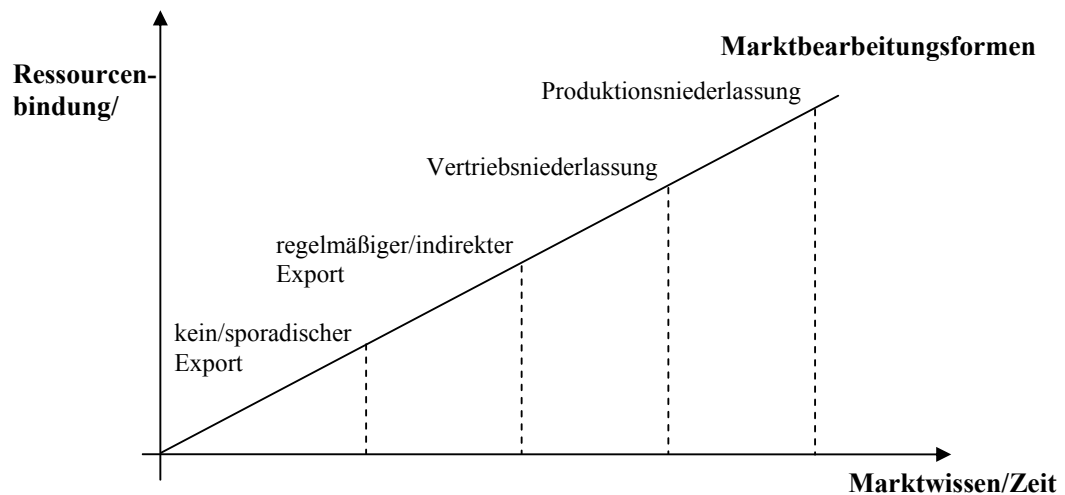


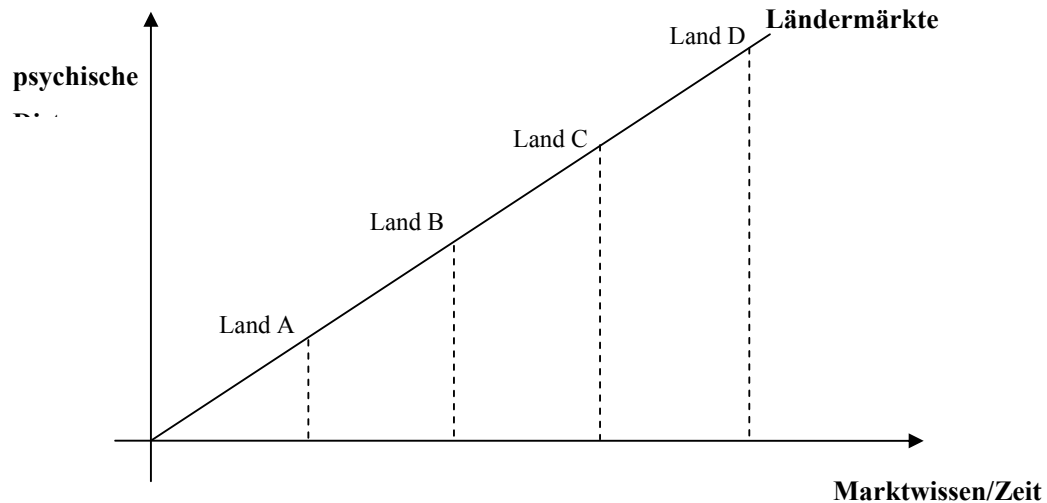
Abbildung 1: Establishment Chain

Die laufenden Geschäftsaktivitäten der jeweiligen Stufe unterscheiden sich in Bezug auf den gewonnenen Wissensstand über den entsprechenden Markt. Während die Unternehmung in der ersten Stufe des Internationalisierungsprozesses über ein sehr geringes Marktwissen verfügt, gewinnt sie in den nächsten Stufen immer mehr Informationen über die lokalen Marktbedingungen dazu und erweitert dadurch ihr marktspezifisches Wissen (Johanson/Vahlne 1990, 13). Jeder Schritt auf der *establishment chain* wird damit durch einen Zuwachs an Wissen begründet. Mit steigendem Marktwissen binden Unternehmungen wiederum ein grösseres Mass an Ressourcen im Ausland, wodurch im Verlauf der Internationalisierung Marktbearbeitungsformen gewählt werden, die sich durch eine stärkere Ressourcenbindung und damit auch durch ein höheres Risiko auszeichnen.

### 2.1.2 *Psychic Distance Chain*

Im Hinblick auf die Reihenfolge der bearbeiteten Märkte argumentieren Johanson/Vahlne, dass Unternehmungen zunächst in bekannte, psychisch nahe Märkte expan-

dieren und erst im Laufe der Zeit im Vergleich zum Herkunftsland weniger vertraute, psychisch weiter entfernte Märkte erschliessen (vgl. *Abbildung 2*).



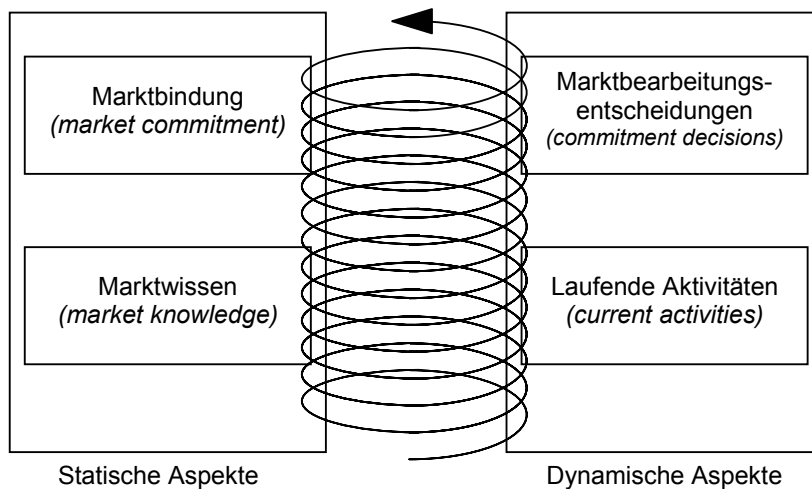
*Abbildung 2*: Psychic Distance Chain

Ein Grund dafür ist, dass es für Unternehmungen leichter ist, etwas über psychisch nahe Märkte und ihre Bedingungen zu lernen als über psychisch entfernte Märkte. Unternehmungen können somit durch den Eintritt in psychisch nahe Märkte die Marktunsicherheit reduzieren und die Chancen für eine erfolgreiche Marktbearbeitung erhöhen (*Johanson/Vahlne* 1990, 13). Je grösser die psychische Distanz zwischen Heimat- und Zielmarkt ist, desto schwieriger ist es für Unternehmungen dagegen, Informationen über diesen Markt zu sammeln und richtig zu interpretieren (*Eriksson et al.* 1997, 341). Dementsprechend erweitern diese erst mit zunehmendem Wissen und sinkender Unsicherheit ihre internationalen Geschäftsaktivitäten auf diese Länder. Die Internationalisierung erfolgt somit idealtypisch in konzentrischen Kreisen vom Herkunftsland aus zunächst in solche Länder, welche als ähnlich empfunden werden. Mit zunehmendem Wissen und internationaler Erfahrung wird später auch der Eintritt in solche Länder vollzogen, welche sich auf weiter entfernt liegenden Kreisen befinden. „A quasi-concentric expansion pattern emerges because extending the international scope of the firm involves managing the progressively complex contingencies of progressively less similar markets“ (*Sullivan/Bauerschmidt* 1990, 20).

## **2.2 Das Internationalisierungsmodell**

Neben den Internationalisierungsmustern bildet das Internationalisierungsmodell den zweiten zentralen Bestandteil der Lerntheorie der Internationalisierung. Darin versuchen

*Johanson/Vahlne*, eine theoretische Begründung für die primär auf empirischen Untersuchungen basierenden Aussagen zur *establishment chain* und zur *psychic distance chain* zu liefern. Das Internationalisierungsmodell besteht aus den *statischen Elementen* „Marktbindung“ (*market commitment*) und „Marktwissen“ (*market knowledge*) sowie den *dynamischen Elementen* „Marktbearbeitungsentscheidungen“ (*commitment decisions*) und „laufende Aktivitäten“ (*current business activities*). Diese vier Elemente beeinflussen sich in einem interdependenten und zirkulären Wirkungszusammenhang gegenseitig (vgl. *Abbildung 3*).



*Abbildung 3*: Internationalisierungsprozess nach *Johanson/Vahlne* (1990, 12)

## 2.2.1 Statische Elemente

### 2.2.1.1 Marktbindung

*Johanson/Vahlne* gehen davon aus, dass Unternehmungen im Laufe des Internationalisierungsprozesses Ressourcen ins Ausland transferieren. Dies können sowohl tangible Ressourcen wie Kapital, Technologien, Produkte oder Personal als auch intangible Ressourcen wie Wissen sein. Je nach Höhe und Wert der Ressourcen sowie in Abhängigkeit der Marktbearbeitungsform und der psychischen Distanz zum Heimatmarkt entsteht eine Marktbindung, die aus der Ressourcenbindung im jeweiligen Markt resultiert. Der Umfang der Ressourcenbindung wird dabei durch die Höhe der in den verschiedenen Funktionsbereichen getätigten Investitionen bestimmt.

Der Grad der Ressourcenbindung wird von *Johanson/Vahlne* (1977, 27) definiert als „Schwierigkeit des Auffindens einer alternativen Verwendungsmöglichkeit für die Ressourcen und den damit verbundenen Transfer“. Je schwieriger es ist, Ressourcen in an-

deren Märkten einzusetzen, desto höher sind die *sunk costs* und damit der Bindungsgrad der Unternehmung an einen bestimmten Markt. Zusätzlich ist der Grad der Ressourcenbindung von der Struktur und dem Bestand der Ressourcen im Heimatland abhängig (Johanson/Vahlne 2003, 12). Johanson/Vahlne (1977, 27) veranschaulichen dies anhand des Beispiels einer Unternehmung, welche sich in einem Markt auf ein bestimmtes Produkt spezialisiert und dabei eine starke Kundenbeziehung aufgebaut hat. In einem solchen Fall ist es schwer, diese Ressourcen von einem Land in ein anderes bzw. von einer Geschäftseinheit zu einer anderen zu transferieren. Je mehr Ressourcen, die auch in anderen Teilen der Unternehmung integriert sind, ins Ausland transferiert werden, und je höher der Spezialisierungsgrad dieser Ressourcen ist, desto stärker ist die aufgebaute Bindung und desto höher sind die Marktaustrittsbarrieren aus diesem Markt (Johanson/Vahlne 1977, 27).

#### 2.2.1.2 Marktwissen

Unternehmungen besitzen ein bestimmtes Wissen über die Wettbewerbs- und Geschäftsbedingungen auf ausländischen Märkten, welches sie im Laufe ihres Internationalisierungsprozesses durch die Sammlung von Informationen erworben haben (vgl. dazu ausführlich Forsgren 2000, 4 ff.). Dieses Marktwissen spielt eine wichtige Rolle, da angenommen wird, dass die Bewertung von Entscheidungsalternativen und die darauf basierenden Entscheidungen von der Kenntnis der gegenwärtigen Marktbedingungen abhängen (Johanson/Vahlne 1977, 27). Zudem entscheidet Marktwissen nicht nur über die Geschwindigkeit, sondern auch über die geographische Richtung der Internationalisierung der Unternehmung. „Firms' learning – or acquisition of knowledge – about foreign markets was pointed out as being determining not only the speed by which firms expand internationally, but also which regions of the world firms enter and what operation methods they employ in the foreign markets” (Petersen/Pedersen/Sharma 2003, 36). Fehlt dieses Marktwissen, stellt dies einen wichtigen Hinderungsgrund für die weitere Internationalisierung von Unternehmungen dar. „International expansion is inhibited by the lack of knowledge about markets and such knowledge can mainly be acquired through experience from practical operations abroad” (Forsgren/Johanson 1992, 10). Nach Auffassung von Carl (1989, 56) kann „das statische Element Marktwissen deshalb eine grosse Varianz der Schrittfolge des Internationalisierungsprozesses in retrospektiver wie prospektiver Hinsicht erklären.“

*Johanson/Vahlne* nehmen weiterhin an, dass die Internationalisierung einer Unternehmung infolge eines Lernprozesses erfolgt. Lernen wird als ein gleichmässig voranschreitender Prozess aufgefasst, bei dem die Unternehmung bei jedem Schritt ins Ausland zusätzliches Marktwissen erwirbt. Dies hat zur Folge, dass der aktuelle Wissensstand einer Unternehmung aus den in der Vergangenheit gemachten Erfahrungen besteht. Dieser Wissensstand bildet die Basis für das zukünftige Verhalten und den weiteren Verlauf der Internationalisierung (*Eriksson/Majkgård* 1998, 222; *Petersen/Pedersen/Sharma* 2003, 39). In Anlehnung an *Penrose* (1966, 53) unterscheiden *Johanson/Vahlne* zwei Formen der Wissensgewinnung, und zwar *objektives Wissen*, das durch standardisierte Methoden gelernt und gelehrt werden kann, und *Erfahrungswissen*, das während der laufenden Geschäftsaktivitäten durch einen *learning-by-doing*-Prozess erworben wird (vgl. *Tabelle 1*). Objektives Wissen ist schriftlich fixierbar und kann einfach zwischen verschiedenen Ländern übertragen und von anderen Unternehmungen nachgeahmt werden. Erfahrungswissen ist dagegen mit persönlichen Emotionen, Erlebnissen und Intuitionen verbunden, nicht ohne Schwierigkeiten in anderen Zusammenhängen verwendbar und kann anderen Personen innerhalb einer Unternehmung nur schwer vermittelt und weitergeben werden (*Holtbrügge/Berg* 2004, 131 f.). *Penrose* (1966, 53) beschreibt dies mit den Worten, „(that) experience itself can never be transmitted, it produces a change – frequently a subtle change – in individuals and cannot be separated from them.“

Des Weiteren wird eine Unterscheidung zwischen generellem und markt-spezifischem Wissen vorgenommen. *Generelles Wissen* beinhaltet Wissen über Marketingmethoden und allgemeine Eigenschaften unterschiedlicher Kundentypen. Es erleichtert vor allem laterales Wachstum, da es von einem Markt in einen anderen Markt übertragen werden kann. *Marktspezifisches Wissen* hingegen, also Wissen über wichtige Bedingungen bestimmter Märkte (wie z.B. Kunden, Lieferanten, rechtliche Rahmenbedingungen und staatliche Institutionen), wird durch persönliche Erfahrungen schrittweise erworben und ist nur sehr eingeschränkt in andere Märkte transferierbar (*Johanson/Vahlne* 1977, 28; 1990, 12). Die Aufnahme und Durchführung von Geschäftstätigkeiten im Ausland benötigt jedoch beide Formen des Wissens (*Johanson/Vahlne* 1977, 28; 1990, 12).



| <b>Form des Wissens</b>         | <b>Erwerb</b>                               | <b>Art</b>  | <b>Nutzen</b>  |
|---------------------------------|---|---|--|
| <b>objektives Wissen</b>        | durch standardisierte Methoden              |   | Erkennen und Formulieren von theoretischen Möglichkeiten; Möglichkeit des Transfers und Imitation                                    |
| <b>Erfahrungswissen</b>         | durch eigene Erfahrung und Lernprozesse     |   | Erkennen und Formulieren von konkreten Möglichkeiten; Reduzierung von Marktunsicherheit; treibender Faktor der Internationalisierung |
| <b>marktspezifisches Wissen</b> | durch persönliche Erfahrung im Markt        | nationale Charakteristika des spezifischen Marktes und der Kunden   |  |
| <b>generelles Wissen</b>        | durch Transfer von Individuum zu Individuum | Marketingmethoden, allgemeine Charakteristika unterschiedlicher Kunden (unabhängig von ihrer geographischen Herkunft) | Erleichterung lateralen Wachstums  |

*Tabelle 1:* Merkmale unterschiedlicher Wissensformen und deren Bezug zur Internationalisierung (Quelle: In Anlehnung an *Johanson/Vahlne* 1977, 26; *Schmid* 2002, 388)

## 2.2.2 *Dynamische Elemente*

### 2.2.2.1 *Laufende Geschäftsaktivitäten*

Die Aufgabe von Entscheidungsträgern in Unternehmungen besteht vor allem aus Verhandlungen mit Kunden, Lieferanten, Organisationen, Behörden und anderen Interessengruppen. Diese laufenden Aktivitäten haben einen grossen Einfluss auf die Dynamik der Internationalisierung, indem sie einerseits das Erfahrungswissen erweitern und andererseits die Marktbindung erhöhen (*Johanson/Vahlne* 2003, 11). Sie stellen als dynamisches Element für Unternehmungen eine wichtige Möglichkeit dar, die jeweiligen Marktbedingungen und -notwendigkeiten kennen zu lernen und Erfahrungen zu sammeln, welche für die weitere Internationalisierung wertvoll sind. Durch die Zusammen-

arbeit mit unterschiedlichen Marktakteuren ist es Unternehmungen möglich, Vertrauen aufzubauen, das den Marktbindungsprozess positiv beeinflusst.

Durch die Einbeziehung des Elements „laufende Geschäftsaktivitäten“ in das Modell wird ausserdem verständlich, warum der Internationalisierungsprozess einer Unternehmung zumeist langsamer vor sich geht als erwartet. Erst durch die Ausführung von standardisierten und routinierten Geschäftsaktivitäten ist es Unternehmungen möglich, Markterfahrungen zu erwerben, die den Entscheidungsprozess unterstützen und beschleunigen können. Marktbindungsentscheidungen beruhen zumeist auf subtilen, für einen Betrachter nicht offen sichtbaren Erfahrungen (*tacit knowledge*). Auch die Einstellung von erfahrenen Mitarbeitern und die Unterstützung durch andere Organisationen können diesen Prozess nicht beschleunigen (*Johanson/Vahlne* 2003, 11 ff.).

#### 2.2.2.2 *Marktbearbeitungsentscheidungen*

Eine Unternehmung muss vom ersten Schritt der Internationalisierung an Entscheidungen darüber treffen, welche Ressourcen in welchem Ausmass ins Ausland transferiert werden sollen. Durch das Bewusstsein für die Bedürfnisse und Möglichkeiten von Geschäftsaktivitäten werden Risiken und Chancen der Bearbeitung eines bestimmten Marktes wahrgenommen. Diese werden von den Entscheidungsträgern analysiert und denkbare Alternativen abgewogen (*Johanson/Vahlne* 1977, 29). Ein wichtiger Faktor zur Wahrnehmung der Probleme und Möglichkeiten ist die individuelle Erfahrung. Eventuelle Risiken und Chancen der Marktbearbeitung werden grösstenteils von im Markt tätigen und für den Markt verantwortlichen Mitarbeitern erkannt. Unabhängig davon, ob Marktbearbeitungsentscheidungen mit neuen Chancen oder Risiken verbunden sind, werden diese immer zu einer Ausweitung der Geschäftsaktivitäten und zu einem Anstieg der Marktbindung führen (*Johanson/Vahlne* 1977, 29; 2003, 12).

Jede zusätzliche Marktbindung bewirkt einen ökonomischen bzw. Skalen-Effekt und einen Unsicherheitseffekt (*Johanson/Vahlne* 1977, 29 f.):

- *Ökonomischer bzw. Skalen-Effekt*: Eine Unternehmung verstärkt ihre Geschäftsaktivitäten im Ausland dann, wenn das gegenwärtige Marktrisiko geringer ist als das maximal tolerierbare Risiko. Dies geschieht solange, bis die individuelle Risikotoleranzgrenze der Unternehmung erreicht wird. Dabei wirkt sich die Verringerung der Marktunsicherheit durch Erfahrungen und Marktwissen positiv aus. Bedingungen, die die Marktunsicherheit reduzieren, sind u.a. stabile und heterogene Marktbedingun-

gen, ein Anstieg des gesamten Ressourcenbestands oder eine höhere Risikoneigung der Unternehmung (*Johanson/Vahlne* 1977, 30).

- *Unsicherheits-Effekt*: Entscheidungen zur Reduzierung der Marktunsicherheit trifft eine Unternehmung dann, wenn das gegenwärtige Marktrisiko grösser als das maximal tolerierbare Marktrisiko ist. Dieses Ungleichgewicht kann entweder durch eine Reduzierung des maximal tolerierbaren Marktrisikos der Unternehmung oder durch eine Zunahme des Marktrisikos entstehen. Als Reaktion darauf erhöht die Unternehmung ihre Interaktionen und Integration mit der Marktumgebung (*Johanson/Vahlne* 1977, 30).

*Johanson/Vahlne* nehmen an, dass zusätzliche Marktbindungen überwiegend in kleinen Schritten vollzogen werden, es sei denn folgende Situationen liegen vor (*Johanson/Vahlne* 1990, 12; 1993, 45):

- Wenn eine Unternehmung über einen *hohen Ressourcenbestand* verfügt, sind die Wirkungen einer zusätzlichen Marktbindung relativ gering. Die Unternehmung kann im Internationalisierungsprozess deshalb mit in grösseren Schritten voranschreiten.
- Wenn *stabile und homogene Marktbedingungen* vorliegen, kann relevantes Marktwissen nicht nur durch Erfahrungen, sondern auch auf anderem Wege erworben werden. Auch dies beschleunigt den Internationalisierungsprozess.
- Der Internationalisierungsprozess wird ebenfalls beschleunigt, wenn Unternehmungen ausgeprägte *Erfahrungen in Märkten mit ähnlichen Bedingungen* machen konnten, die sich übertragen lassen.

### **3 Empirische Überprüfung in der deutschen Automobilindustrie**

Die Lerntheorie von *Johanson/Vahlne* hat wie kaum eine andere Internationalisierungstheorie zahlreiche empirische Studien von Unternehmungen aus verschiedenen Branchen und Heimatländern angeregt. Die Annahme, dass die Internationalisierung von Unternehmungen als ein dynamischer und gradueller Prozess abläuft, wird von der überwiegenden Zahl dieser Studien bestätigt (vgl. z.B. *Juul/Walters* 1987, 59 ff.; *Nordström* 1991, 34 ff.; *Barkema/Bell/Pennings* 1996, 154 ff.; *Engelhard/Blei* 1996; *Pedersen* 2000, 82 ff. sowie den Überblick in *Eriksson et al.* 1997, 341). Dabei wird vor allem der Einfluss der Marktbindung und des Erfahrungswissens auf den Internationalisierungs-

verlauf und das Verhalten von Unternehmungen bei ihrer internationalen Expansion herausgestellt. Auch der Einfluss der psychischen Distanz auf die Auslandsmarktwahl wird bekräftigt.

Die meisten Studien betrachten allerdings das Internationalisierungsverhalten von Unternehmungen zu Beginn ihres Internationalisierungsprozesses und vernachlässigen spätere Internationalisierungsschritte. Im Mittelpunkt stehen zudem häufig Unternehmungen aus Skandinavien, während deutsche Unternehmungen vergleichsweise selten betrachtet werden. Nicht zuletzt ist der Untersuchungszeitraum oft relativ kurz.

Im Folgenden wird die Lerntheorie von *Johanson/Vahlne* anhand von zwei Unternehmungen der deutschen Automobilindustrie, nämlich der BMW AG und der Volkswagen AG, empirisch überprüft. Beide Unternehmungen sind mit unterschiedlichen Marktarbeitungsformen in zahlreichen Auslandsmärkten tätig und haben etwa zum gleichen Zeitpunkt zu Beginn der fünfziger Jahre erste Engagements im Ausland aufgenommen. Zudem sind beide Unternehmungen von hoher volkswirtschaftlicher Relevanz und – etwa im Unterschied zu DaimlerChrysler – durch einen geringen Diversifikationsgrad gekennzeichnet, was den Zugang zu und die Zuordnung von relevanten Daten erleichtert. Betrachtet wird der Internationalisierungsprozess dieser beiden Unternehmungen zwischen 1945 und 2004, d.h. über einen Zeitraum von 60 Jahren.<sup>1</sup>

### **3.1 Operationalisierung und Messung der zentralen Variablen**

#### **3.1.1 Psychische Distanz**

Unter der psychischen Distanz wird die Summe derjenigen Faktoren verstanden, die den Informationsfluss zwischen Märkten behindern. In der Literatur wird die psychische Distanz oft auf die kulturelle Distanz reduziert und anhand eines Indexes gemessen, der an Hofstede (1980) angelehnt ist (vgl. etwa *Nordström/Vahlne* 1994, 46 f.; *Kaufmann* 2001, 291; *Ionascu/Meyer/Estrin* 2004). Diese Vorgehensweise erscheint jedoch ungeeignet, da dadurch nur wenige der von *Johanson/Vahlne* aufgezählten Faktoren Beachtung finden. Um das breite Spektrum der psychischen Distanz abzudecken wurde deshalb ein Index gebildet, der die psychische Distanz von Deutschland zu anderen Ländern anhand der folgenden fünf Teilindizes misst: Sprachindex, Bildungsindex, Index der Wirtschaftspraktiken, Kulturindex und Index der wirtschaftlichen Distanz.

---

<sup>1</sup> Der Verfasser dankt Frau Dipl.-Kffr. Katja Linhard für die Mithilfe bei der Datensammlung und -auswertung.

### **3.1.1.1 Sprachindex**

Für den Sprachindex wurden die unterschiedlichen Sprachen anhand ihres Verwandtschaftsgrades zur deutschen Sprache auf einer Skala zwischen 0 und 1 bewertet. Je verwandter eine Sprache mit dem Deutschen ist, desto geringer ist der Punktwert. Die Tatsache, dass in vielen Ländern neben der Landessprache noch andere Sprachen verbreitet sind, wurde dadurch berücksichtigt, dass in diesen Fällen die Landessprache zu 2/3 und die am weitesten verbreitete Sprache (z. B. Verwaltungssprache) zu 1/3 ihres jeweiligen Punktwertes in den Index eingeht.

### **3.1.1.2 Bildungsindex**

Die Unterschiede in der Bildung werden mittels eines Teilindizes des Human Development Index (HDI) abgebildet. Der von den Vereinten Nationen im Rahmen ihres Entwicklungsprogramms jährlich berechnete HDI besteht aus den drei Dimensionen Lebenserwartung, Wissen und Lebensstandard. Für die Untersuchung der psychischen Distanz nach *Johanson/Vahlne* ist nur die Dimension Wissen relevant. Diese Dimension wird im HDI folgendermaßen gemessen: mit einer Gewichtung von 2/3 fließen die Alphabetisierungsrate und mit 1/3 der Einschreibungsgrad in die erste, zweite und dritte Bildungsstufe ein. Die erste Stufe umfasst die Grund- und Hauptschule, die zweite Stufe höhere Schulen (Realschule und Gymnasium) und die dritte Stufe Hochschulen. Die Alphabetisierungsrate kann einen Minimumwert von 0% und einen Maximumwert von 100% annehmen. Gleiches gilt für den Bildungsgrad, also die erste, zweite und dritte Bildungsstufe (*UNDP 2001, 240*). Einheitliche Daten für den Bildungsindex liegen ab 1983 bis einschließlich 2003 vor, jedoch mit einer Lücke von zwei Jahren (1998-1999). Daten vor 1983 waren nicht verfügbar, deshalb wurden für die fehlenden Jahre Schätzwerte gebildet. Die Schätzung erfolgte mittels linearer Regression, da die vorhandenen Werte einen weitgehend linearen Verlauf aufzeigen.

### **3.3.3.3 Index der Wirtschaftspraktiken**

Um die Unterschiede zwischen den Wirtschaftspraktiken von Ländern auszudrücken, wurde der Economic Freedom Index (EFI) verwendet. Der EFI ist definiert als “absence of government coercion or constraint on the production, distribution, or consumption of goods and services beyond the extent necessary for citizens to protect and maintain liberty itself” (*O’Driscoll et al. 2003, 71*). Er misst den Grad wirtschaftlicher Freiheit in fünf Bereichen: Größe der Regierung, Struktur und Sicherheit von Eigentumsrechten, Stabilität der Währung, Handelsfreiheit sowie Regulierung von Kapitalmärkten, Ar-

beitsmärkten und Wirtschaftsaktivitäten. Diese fünf Teilindizes werden mittels unterschiedlicher Komponenten gemessen und zum Gesamtindex EFI zusammengefasst. Die Skala reicht von 0 (unfrei) bis 10 (vollkommen frei). Für den EFI liegen Daten von 1970 bis 2000 im 5-Jahres-Rhythmus und Daten für das Jahr 2001 vor. Für die fehlenden Jahre wurden mittels linearer Regression Schätzwerte gebildet.

#### 3.3.3.4 Kulturindex

Zur Messung von Kulturunterschieden wurde der Ansatz von *Kogut/Singh* (1988, 422) herangezogen. Dieser greift auf das Kulturkonzept von *Hofstede* (1980) zurück und fasst dessen Dimensionen Individualismus (*individualism*), Machtdistanz (*power distance*), Maskulinität (*masculinity*) und Unsicherheitsvermeidung (*uncertainty avoidance*) zu einer einzigen Kennzahl der kulturellen Distanz zusammen. Diese wird wie folgt berechnet:

$$KD_j = \sum_{i=1}^4 \frac{(I_{ij} - I_{ih})^2}{V_i} / 4$$

KD<sub>j</sub> = kulturelle Distanz von Heimatland zu Land j

I<sub>ij</sub> = Index der kulturellen Dimension i in Land j

V<sub>i</sub> = Varianz des Index der Dimension i

h = Heimatland

#### 3.3.3.5 Index der wirtschaftlichen Distanz

Zur Messung der wirtschaftlichen Distanz wurde das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf in US-\$ zu Preisen von 1995 herangezogen und ins Verhältnis zu Deutschland gesetzt. Es liegen Daten für den Index der wirtschaftlichen Entwicklung von 1971 bis 2002 vor (*Statistisches Bundesamt* 2003). Die fehlenden Jahre wurden mittels linearer Regression geschätzt, da die vorhandenen Werte einen weitgehend linearen Verlauf aufzeigen.

#### 3.3.3.6 Gesamtindex der psychischen Distanz

Die fünf Teilindizes wurden in einem Gesamtindex der psychischen Distanz zusammengefasst. Vollständige Daten, das heißt Werte für alle fünf Teilindizes, liegen für insgesamt 66 Länder vor. Um diese Länder in Bezug zu Deutschland zu setzen und somit eine Rangfolge der psychischen Distanz zu erstellen, wurden die fünf Teilindizes

auf Werte zwischen 0 und 1 normiert. Durch Addition der fünf Teilindizes erhält man für die Jahre 1955 bis 2004 jeweils einen Gesamtindex der psychischen Distanz verschiedener Länder zu Deutschland, der Werte zwischen 0 und 5 annehmen kann.

### **3.1.2 *Establishment Chain***

Zur Messung der *establishment chain* wurden bei jedem Automobilhersteller der Zeitpunkt der Internationalisierung sowie das Land und die Form der Marktbearbeitung herangezogen. Zur Ermittlung dieser Daten wurden bei BMW die Geschäftsberichte ab dem Jahr 1956 herangezogen. Dabei trat das Problem auf, dass oft nur allgemeine Zahlen zum Export, zur Betätigung in bestimmten Wirtschaftsregionen oder zum Zeitpunkt des Markteintritts vorliegen. Fehlende Angaben wurden deshalb durch Plausibilitätsüberlegungen (Exporte in die EWG können z.B. erst nach 1959 erfolgt worden sein, da in diesem Jahr die Zollfreiheit in Kraft trat) oder grobe Schätzungen (die Formulierung „seit einigen Jahren“ wird als „seit fünf Jahren“ verstanden) ergänzt. Insgesamt liegen Daten für 50 Länder vor.

Zur Ermittlung der Daten bei VW wird neben Geschäftsberichten der Unternehmung auf die Arbeiten von *Wellhörner* (1996) und *Lupa* (2002) zurückgegriffen. Auch diese Quellen sind nicht vollständig und machen zur Anfangsphase der Internationalisierung oft nur vage Angaben. Diese wurden ähnlich wie bei BMW durch Plausibilitätsüberlegungen ergänzt. Insgesamt liegen Daten für 59 Länder vor.

## **3.2 Analyse des Internationalisierungsprozesses**

*Abbildung 4* gibt die von BMW und VW durchgeführten Internationalisierungsschritte vor dem Hintergrund der *psychic distance chain* wieder. Dazu wurden die ermittelten Werte der psychischen Distanz in aufsteigender Reihenfolge abgetragen und den Werten für die in den einzelnen Internationalisierungsschritten tatsächlich gewählten Länder gegenüber gestellt. Dabei zeigt sich, dass die Kurven für die beiden Unternehmungen um den von *Johanson/Vahlne* postulierten Idealverlauf oszillieren. Eine Korrelationsanalyse ergibt Werte für BMW von  $r=0,52$  ( $p < 0,001$ ) und für VW von  $r=0,65$  ( $p < 0,001$ ). Die Abweichungen sind damit bei BMW deutlich größer als bei VW. Versteht man den Idealverlauf als Mittelwert, so weist VW eine Varianz von 0,52 ( $p < 0,001$ ) und BMW eine Varianz von 0,62 ( $p < 0,001$ ) auf. Besonders groß werden diese Abweichungen bei BMW ab Mitte der siebziger Jahre.

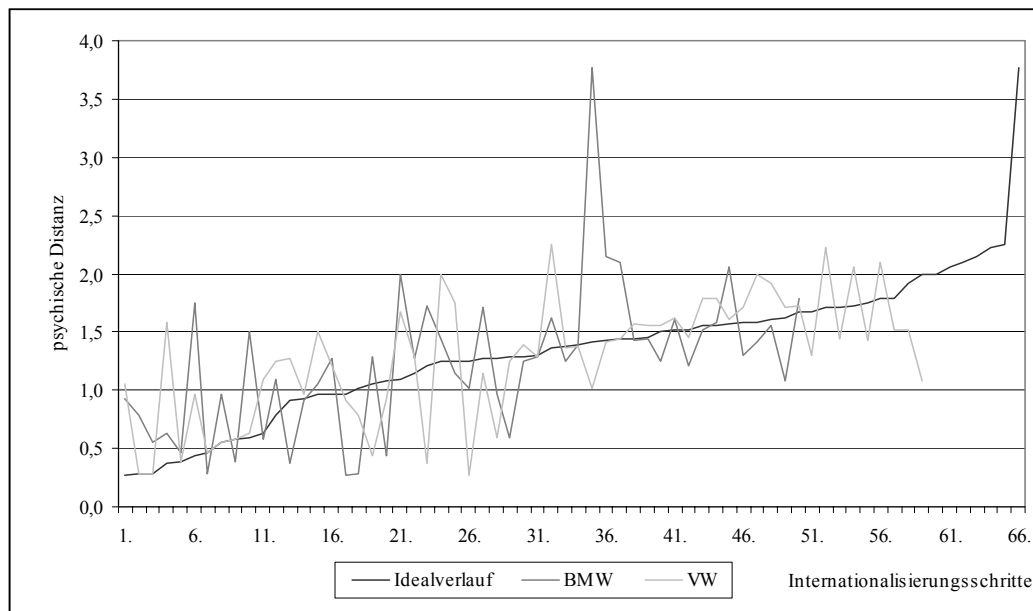


Abbildung 4: Psychic Distance Chain von BMW und VW

Eine detailliertere Analyse zeigt, dass die Kurve für BMW stärkere Abweichungen nach oben als diejenige für VW aufweist. Während der Mittelwert der psychischen Distanz der 50 von BMW bearbeiteten Länder bei 1,23 liegt (Idealverlauf:  $\bar{x} = 1,11$ ), weist dieser bei VW (59 Länder) einen Wert von 1,28 auf (Idealverlauf:  $\bar{x} = 1,22$ ). BMW hat somit früher in Länder mit einer relativ großen psychischen Distanz expandiert als VW. Dies gilt allerdings nur bis zum Ende der sechziger Jahre.

Kennzeichnend für VW ist zudem, dass der Internationalisierungsprozeß bereits 1969, d.h. 20 Jahre nach dem ersten Internationalisierungsschritt, weitgehend abgeschlossen war. Während bis dahin ein Markteintritt in 53 Länder erfolgte, wurde seitdem nur in sechs weitere Länder expandiert (vgl. *Tabelle 3*). Darunter befinden sich mit China und Tschechien allerdings zwei Länder, die für die Unternehmung eine sehr große Bedeutung besitzen. So hat VW etwa im Jahre 2003 in China mehr Autos abgesetzt als in allen anderen Ländern der Welt (*Holtbrügge/Puck 2005, 171*). Dem gegenüber verlief der Internationalisierungsprozess bei BMW weitaus kontinuierlicher (vgl. *Tabelle 2*).

Ein Vergleich der beiden Unternehmungen hinsichtlich der gewählten Marktbearbeitungsform zeigt, dass – wie von *Johanson/Vahlne* angenommen – BMW in 80% aller Auslandsmärkte zunächst exportiert (vgl. *Tabelle 2*). Das weitere Vorgehen weicht dann allerdings erheblich von der postulierten *establishment chain* ab. So hat die Unternehmung in 32% der Fälle bislang keine Ausweitung des Engagements vorgenommen. Dies gilt auch für Länder wie Norwegen oder den Iran, in die bereits seit 45 bzw. 27 Jahren exportiert wird. In 34% der Fälle wurde die zweite Stufe der *establishment chain* übersprungen, und lediglich in einem Land, den USA, hat BMW alle vier Stufen durchlaufen. Eine Auslandsproduktion als vierte Stufe der *establishment chain* findet lediglich in



6% aller von BMW bearbeiteten Länder statt. In weiteren zwei Ländern (4%) erfolgt eine Motorenproduktion und in sieben Auslandsmärkten (14%) gibt es ein Montagewerk. Das Internationalisierungsmuster von BMW kann somit als *Exportstrategie* bezeichnet werden.

|   |                |   |   |                |                |      |              |   |   |                |   |
|---|----------------|---|---|----------------|----------------|------|--------------|---|---|----------------|---|
| 1959  | Frankreich     | E |   | V              |                | 1979 | Griechenland | E |   | V              |   |
|   | Italien        | E |   | V              |                | 1980 | Ägypten      | E | H | V              |   |
|   | Belgien        | E |   | V              |                | 1982 | Spanien      |   |   | V              |   |
|   | Niederlande    | E | H | V              |                | 1983 | Neuseeland   |   |   | V              |   |
|   | Luxemburg      | E |   | V              |                | 1985 | Singapur     | E |   | V              |   |
|   | Thailand       | E |   | V <sub>M</sub> | P              | 1987 | Hongkong     | E |   |                |   |
| 1960  | Österreich     | E |   | V              | P <sub>M</sub> |      | Südkorea     | E |   | V              |   |
|   | Dänemark       | E | H | V              |                | 1990 | Bahrain      | E | H |                |   |
|   | Irland         |   |   | V              |                | 1992 | Bulgarien    | E |   |                |   |
|   | Portugal       |   |   | V <sub>M</sub> |                |      | Estland      | E |   |                |   |
|   | Schweiz        | E |   | V              |                |      | Russland     | E |   | V <sub>M</sub> |   |
|   | Schweden       | E |   | V              |                |      | Slowakei     | E |   |                |   |
|   | Großbritannien | E |   | V              | P <sub>M</sub> |      | Tschechien   | E |   |                |   |
|   | Norwegen       | E |   |                |                |      | Venezuela    |   | H |                |   |
| 1962  | Argentinien    | E |   | V              |                | 1993 | Brasilien    | E |   |                |   |
|   | Finnland       | E |   | V              |                |      | Indien       | E |   |                |   |
| 1966  | Australien     |   |   | V              |                |      | Kolumbien    | E |   |                |   |
| 1969  | USA            | E | H | V              | P              |      | Polen        | E |   |                |   |
| 1973  | Südafrika      |   |   | V              | P              |      | Rumänien     | E |   |                |   |
| 1974  | Kanada         | E |   | V              |                | 1994 | China        | E |   |                | P |
| 1975  | Indonesien     |   |   | V <sub>M</sub> |                |      | Mexiko       |   | H | V <sub>M</sub> |   |
|   | Uruguay        |   |   | V <sub>M</sub> |                | 1995 | Jordanien    | E |   |                |   |
| 1977  | Türkei         | E | H |                |                |      | Philippinen  |   |   | V <sub>M</sub> |   |
| 1978  | Iran           | E |   |                |                |      | Israel       | E |   |                |   |
|   | Japan          | E |   | V              |                | 1997 | Marokko      | E |   |                |   |
| Erklärung:  |                |   |   |                |                |      |              |   |   |                |   |
| E = Export; H = Export mittels Handelsvertreter; V = Vertriebsgesellschaft; V <sub>M</sub> = Montagewerk; |                |   |   |                |                |      |              |   |   |                |   |
| P = Produktion; P <sub>M</sub> = Motorenwerk  |                |   |   |                |                |      |              |   |   |                |   |

Tabelle 2: Establishment Chain von BMW

Eine Analyse des Internationalisierungsverhaltens von VW macht dagegen deutlich, dass die Unternehmung seit 1962 mit einer Ausnahme in allen neu erschlossenen Märkten die erste Stufe der *establishment chain* übersprungen hat. Beim Eintritt in die *emerging markets* in China sowie Mittel- und Osteuropa seit Mitte der achtziger Jahre ist sogar oft ein Überspringen der ersten beiden Stufen erkennbar. Mit 20% ist der Anteil der

Auslandsmärkte, in denen VW über eine eigene Produktion verfügt, deshalb deutlich größer als bei BMW. Ansätze eines Internationalisierungsverhaltens entlang der von Johanson/Vahlne postulierten *establishment chain* sind dagegen nur bis Ende der fünfziger Jahre erkennbar. Offensichtlich wird das Internationalisierungsverhalten seitdem weniger durch Lerneffekte als vielmehr durch die Bedeutung des jeweiligen Marktes bestimmt. Während das Engagement in den als weniger bedeutsam empfundenen Märkten auf Handelsvertreter beschränkt bleibt, erfolgt in den für die Unternehmung strategisch bedeutsamen Märkten von vornherein die Gründung eines Montage- oder Produktionswerks.

In zwei Fällen weist der Internationalisierungsprozess sogar ein der Lerntheorie diametral entgegengesetztes Muster auf. So wurde in Australien ein bestehendes Montagewerk im Jahre 1976 verkauft, nachdem es sich als unrentabel erwiesen hatte. Erst 2001 wurde dort wieder eine Vertriebsgesellschaft gegründet. Auch eine in den USA bestehende Vertriebsgesellschaft wurde wieder geschlossen, nachdem dieser Markt seit 1964 von Mexiko aus bedient wird. Der Einfluss länderübergreifender Überlegungen dürfte auch der Grund dafür sein, dass das Engagement in vielen mittel- und südamerikanischen Ländern nicht über Handelsvertreter hinausgeht, da diese Märkte von Produktionsniederlassungen in Brasilien und Mexiko bedient werden (Eckhardt/Köhler/Pries 2000, 164 f., 264 f.). Im Unterschied zur Exportstrategie von BMW verfolgt VW somit eher eine *globale Integrationsstrategie*.

|  |                |   |   |                   |                |  |      |              |   |   |                |                 |
|--|----------------|---|---|-------------------|----------------|--|------|--------------|---|---|----------------|-----------------|
| 1950   | Argentinien    |   | H | V <sub>M</sub>    | P              |  | 1962 | Hongkong     |   | H | V              |                 |
|  | USA            | E |   | V                 | H              |  |      | Guatemala    |   | H |                |                 |
|  | Österreich     | E | H |                   |                |  |      | Nigeria      |   | H | V <sub>M</sub> |                 |
|  | Chile          |   | H |                   |                |  |      | Ecuador      |   | H |                |                 |
|  | Irland         |   | H | V <sub>M</sub>    |                |  |      | Griechenland |   | H |                |                 |
|  | Dänemark       | E | H |                   |                |  |      | Jordanien    |   | H |                |                 |
|  | Luxemburg      | E |   |                   |                |  |      | Iran         |   | H |                |                 |
|  | Belgien        | E | H | V <sub>M</sub>    |                |  |      | Kuwait       |   | H |                |                 |
|  | Schweiz        | E | H |                   |                |  |      | Philippinen  |   | H | V <sub>M</sub> | P               |
|  | Niederlande    | E | H |                   |                |  |      | Costa Rica   |   | H |                |                 |
|  | Schweden       | E | H |                   |                |  |      | Südkorea     |   | H |                |                 |
|  | Brasilien      |   |   | V <sub>M</sub>    | P              |  |      | Pakistan     |   | H |                |                 |
|  | Uruguay        |   | H | V <sub>M</sub>    |                |  |      | Marokko      |   | H |                |                 |
|  | Spanien        |   | H | V                 | P <sub>Ü</sub> |  |      | El Salvador  |   | H |                |                 |
|  | Portugal       | E | H | V <sub>M</sub>    | P              |  |      | Indien       |   | H |                |                 |
| 1951   | Kolumbien      |   | H |                   |                |  |      | Panama       |   | H |                |                 |
| 1952   | Norwegen       | E | H |                   |                |  |      | Syrien       | E |   |                |                 |
|  | Italien        | E | H |                   |                |  |      | Algerien     |   | H |                |                 |
|  | Kanada         | E |   |                   |                |  |      | Ägypten      |   | H |                |                 |
|  | Frankreich     | E |   | V                 |                |  |      | Türkei       |   | H |                |                 |
|  | Peru           |   | H | V <sub>M</sub>    |                |  | 1964 | Mexiko       |   | H | V <sub>M</sub> | P               |
|  | Südafrika      | E | H | V <sub>M</sub>    |                |  | 1969 | Malaysia     |   |   | V <sub>M</sub> |                 |
| 1953   | Großbritannien | E | H | V                 |                |  |      | Venezuela    |   |   | V <sub>M</sub> |                 |
|  | Indonesien     | E | H |                   |                |  | 1983 | China        |   |   | V <sub>M</sub> | P               |
|  | Thailand       | E | H |                   |                |  | 1990 | Tschechien   |   |   |                | P <sub>Ü</sub>  |
| 1954   | Australien     | E |   | V <sub>M</sub> /V |                |  | 1991 | Slowakei     |   |   |                | P               |
|  | Japan          | E | H | V                 |                |  | 1993 | Polen        |   | V |                | P               |
|  | Neuseeland     | E | H | V <sub>M</sub>    |                |  |      | Ungarn       |   |   |                | P               |
| 1962   | Singapur       |   | H | V <sub>M</sub>    |                |  | 1995 | Israel       |   |   |                | P <sub>Mg</sub> |
|  | Bulgarien      |   | H |                   |                |  |      |              |   |   |                |                 |
| Erklärung:   |                |   |   |                   |                |  |      |              |   |   |                |                 |
| E = Export; H = Export mittels Handelsvertreter; V = Vertriebsgesellschaft; V <sub>M</sub> = Montagewerk;            |                |   |   |                   |                |  |      |              |   |   |                |                 |
| P = Produktion; P <sub>Ü</sub> = Produktion durch Übernahme eines Herstellers; P <sub>Mg</sub> = Magnesiumproduktion |                |   |   |                   |                |  |      |              |   |   |                |                 |

Tabelle 3: Establishment Chain von VW

#### 4 Grenzen der Lerntheorie

Die Analyse der beiden Unternehmungen BMW und VW im letzten Abschnitt hat deutlich gemacht, dass die Lerntheorie den Internationalisierungsprozess von Unternehmungen nicht uneingeschränkt erklären kann. Dabei muss berücksichtigt werden, dass bereits *Johanson/Vahlne* (1990, 18) einräumen, bestimmte Faktoren vernachlässigt und

nur ein Partialmodell entwickelt zu haben. “Of course, the internationalization model is extremely partial, deliberately excluding many relevant explanatory factors.“ Des weiteren erkennen sie die Begrenztheit ihres Modells in Bezug auf die persönlichen Eigenschaften des Entscheidungsträgers und die individuellen Entscheidungssituationen an. „Because we for the time being disregard the decision style of the decision-maker himself, and, to a certain extent, the specific properties of the various decision situations, our model has only limited predictive value“ (Johanson/Vahlne 1977, 23).

Neben diesen bereits von Johanson/Vahlne selbst eingeräumten Schwächen des Ansatzes weist die im letzten Abschnitt vorgenommene Analyse vor allem auf drei Kritikpunkte hin, auf die im Folgenden näher eingegangen wird, nämlich den deterministischen Charakter des Ansatzes, den begrenzten Aussagegehalt für spätere Internationalisierungsschritte sowie das problematische Konzept der psychischen Distanz.

#### **4.1 Modelldeterminismus**

Ein Kritikpunkt an der Lerntheorie, der u.a. bereits von Reid (1983, 52 ff.) und Turnbull (1987, 36 f.) angeführt wird, ist der generelle und deterministische Charakter der postulierten Internationalisierungsmuster. Johanson/Vahlne gehen von einer fest vorgegebenen Folge der Marktbearbeitungsformen und der Bearbeitung verschiedener Auslandsmärkte aus und sind der Ansicht, dass eine Unternehmung diesem Verlauf ungeachtet anderer Einflussfaktoren folgt. „The internationalization process, once it has started, will tend to proceed regardless of whether strategic decisions in that direction are made or not“ (Johanson/Vahlne 1990, 12). Dabei berücksichtigen sie allerdings nur eine sehr begrenzte Bandbreite möglicher Markteintritts- und Marktbearbeitungsformen. So bleiben neuere Formen der Internationalisierung wie etwa Lizenzen, strategische Allianzen oder Akquisitionen unberücksichtigt, denen sich nur schwer ein Punkt auf der *establishment chain* zuordnen lässt (Andersen 1997, 32; Pedersen 2000, 79).

Empirische Untersuchungen weisen zudem darauf hin, dass Unternehmungen häufig Stufen der *establishment chain* überspringen (Bäurle 1996, 71; Blomstermo/Sharma 2003, 25). Pedersen/Shaver (2000, 21) kommen in ihrer Studie der internationalen Expansion dänischer Unternehmungen etwa zu dem Ergebnis, dass die Internationalisierung auch als diskontinuierlicher Prozess mit einem ersten grossen Schritt verlaufen kann. Unter der Annahme, dass zwischen verschiedenen ausländischen Märkten nur marginale Unterschiede bestehen, kommen sie entgegen der Aussagen von Johanson/Vahlne zu der Erkenntnis, dass relativ viel Zeit vergehen kann, bis eine Unterneh-

mung ihren ersten Internationalisierungsschritt unternimmt. Unternehmungen entscheiden sich aufgrund der sinkenden Fixkosten der Internationalisierung vielmehr erst dann dafür, wenn sie über ausreichend Wissen und finanzielle Ressourcen verfügen. Im weiteren Internationalisierungsprozess verringert sich dann jedoch der Investitionsaufwand, so dass die Zeitabschnitte zwischen den folgenden Internationalisierungsschritten kürzer werden (*Pedersen/Shaver* 2000, 7). Dieses Überspringen einzelner Stufen der *establishment chain* kann bei BMW und VW vor allem bei der Akquisition ausländischer Unternehmungen (z.B. Rover, Seat, Skoda) beobachtet werden.

Die Beispiele BMW und VW belegen darüber hinaus, dass Unternehmungen auch bestimmte Stufen der postulierten *psychic distance chain* überspringen können. Dies wird vor allem bei der Öffnung neuer Märkte sichtbar, in denen der Markteintritt aufgrund von Pionierstrategien oder Modewellen erfolgt. So expandieren etwa viele Unternehmungen mit nur geringer internationaler Erfahrung nach China, bevor andere, psychisch nähere Auslandsmärkte bearbeitet werden (*Holtbrügge/Puck* 2005). Ähnliche Auswirkungen hatte die Öffnung Osteuropas.

Gegen die Annahme einer schrittweisen internationalen Expansion spricht auch der GAINS-Ansatz der Internationalisierung (*Macharzina/Engelhard* 1991). Dieser auf konfigurationstheoretischen Überlegungen basierende Ansatz besagt, dass die Internationalisierung einer Unternehmung einerseits aus Phasen der Veränderung und andererseits aus Phasen der Ruhe besteht. Die Internationalisierung von Unternehmungen ist demnach kein gradueller Prozess, sondern erfolgt in revolutionären Quantensprüngen, die immer dann ausgelöst werden, wenn der Misfit zwischen den Umweltafordernungen und der strategischen sowie strukturellen Ausrichtung der Unternehmungen einen kritischen Schwellenwert überschreitet. Erkennbar ist dies vor allem bei VW. Nachdem die Unternehmung in den sechziger Jahren von einer Exportstrategie zu einer globalen Integration ihrer in- und ausländischen Engagements überging, sind gravierende Veränderungen im Internationalisierungsprozess zu beobachten.

Besonders offensichtlich ist die Abweichung von dem postulierten Internationalisierungsmuster bei *born global firms* (*Enßlinger* 2003). Dieser Begriff bezeichnet Unternehmungen, die bereits zu Beginn ihrer Geschäftsaktivitäten auf internationalen Märkten tätig werden und nicht erst infolge eines graduellen Lernprozesses ihren Internationalisierungsgrad erhöhen. Gründe dafür sind vor allem verringerte Informations-, Kommunikations- und Transportkosten, die Integration unterschiedlicher Wirtschafts-

räume, internationale Erfahrungen der Unternehmungsgründer sowie die Einbindung in länderübergreifende Netzwerke (*Holtbrügge/Enßlinger 2004*). *Born global firms* widersprechen damit der fundamentalen Annahme von *Johanson/Vahlne*, dass Unternehmungen zunächst Erfahrungen und Wissen anhäufen müssen, um auf ausländische Märkte expandieren zu können (*Oviatt/McDougall 1997*).

Ein zentraler Grund für diesen Modelldeterminismus ist, dass *Johanson/Vahlne* ausschließlich das Erfahrungswissen und die psychische Distanz als Einflussfaktoren der Internationalisierung ansehen und andere Faktoren vernachlässigen. So werden etwa viele unternehmensexterne Bedingungen wie z.B. die Marktstruktur, Markteintrittsbarrieren und Transaktionskosten nicht berücksichtigt (*Reid 1983, 44 ff.; Turnbull 1987, 36; Majkgård 1998, 13; Pedersen 2000, 81; Blomstermo/Sharma 2003, 25*). *Nordström (1991, 181)* resümiert deshalb: „Market potential and industry structure seem to override the forces promoting incrementalism.“ Auch unternehmensspezifische Eigenschaften und Ressourcen, individuelle Kalküle der Entscheidungsträger oder Erwartungen der Kapitalgeber werden ausser acht gelassen (*Petersen/Pedersen/Sharma 2003, 42*).

#### **4.2 Mangelnder Erklärungsgehalt für spätere Internationalisierungsschritte**

Ein weiterer Kritikpunkt ist, dass der Erklärungsgehalt der Lerntheorie auf die frühen Schritte der Internationalisierung begrenzt ist, wenn geringes Marktwissen und fehlende Ressourcen noch den Internationalisierungsprozess beschränkende Wirkungsfaktoren darstellen. Für eine Unternehmung, die schon in verschiedenen Ländern tätig ist und einen hohen Internationalisierungsgrad aufweist, stellen diese Faktoren jedoch kein Hindernis für einen weiteren Markteintritt mehr dar. „The key barriers in stage models are lack of knowledge (information) and of resources (...). Their applicability to smaller firms is thus likely to be stronger“ (*Buckley 1993, 85*). Nach *Forsgren (1989, 27)* sind für schon länger international tätige Unternehmungen deshalb andere Voraussetzungen und unterschiedliche Entscheidungskriterien relevant. Internationalisierungsentscheidungen erfolgen dann eher auf der Basis realer und nicht als Reaktion auf unbekanntes Marktbedingungen. Die meisten empirischen Studien, welche die Aussagen der Theorie von *Johanson/Vahlne* bestätigen, untersuchen deshalb Unternehmungen, die sich in frühen Stadien der Internationalisierung befinden (*Johanson/Vahlne 1990, 14*). Für Unternehmungen, die bereits einen hohen Internationalisierungsgrad aufweisen, wird die Gültigkeit der Theorie dagegen bestritten. In diesem Fall üben Wettbewerbskräfte und ex-

terne Faktoren einen grösseren Einfluss auf die Internationalisierung als die von *Johanson/Vahlne* angeführten Einflussfaktoren aus (*Nordström* 1991, 25).

So kommt etwa die Studie des Internationalisierungsprozesses britischer Unternehmungen von *Millington/Balyliss* (1990, 159) zu dem Ergebnis, dass in Abhängigkeit des Internationalisierungsgrads unterschiedliche Einflussfaktoren auf die Internationalisierung einer Unternehmung wirken. Zu Beginn des Prozesses wird die Internationalisierung einer Unternehmung zwar oft durch ihre Markterfahrung und eine inkrementale Anpassung bestimmt. Mit zunehmender internationaler Erfahrung erfolgt jedoch eine immer stärkere systematische Planung der weiteren Internationalisierungsschritte. Dadurch gelingt es Unternehmungen, Erfahrungen auf andere Märkte zu übertragen und bestimmte Stufen des postulierten Internationalisierungsprozesses zu überspringen. „The results do not support a narrowly incremental view of the process of internationalisation, a stepwise internationalisation process being the exception rather than the rule“ (*Millington/Balyliss* 1990, 159). Lernprozesse sind in späteren Stadien der Internationalisierung deshalb nur ein Faktor unter anderen, die die Internationalisierungsentscheidungen von Unternehmungen beeinflussen. Dies wird auch durch die beiden Beispiele BMW und VW unterstrichen. Während deren Internationalisierungsprozess in den ersten Jahren noch weitgehend dem von *Johanson/Vahlne* postulierten Muster folgt, werden die Abweichungen von der *psychic distance chain* in den folgenden Jahren immer größer. Dies spricht dafür, dass Lernprozesse in späteren Phasen der Internationalisierung an Bedeutung verlieren. Das Beispiel VW belegt zudem, dass die von *Johanson/Vahlne* postulierte Reduzierung des Markteintrittsrisikos auch auf anderem Wege erzielt werden kann. So hat die Unternehmung etwa in China und Tschechien zwar die ersten zwei bzw. drei Stufen der *establishment chain* übersprungen, die dortigen Montage- bzw. Produktionsstätten jedoch zusammen mit lokalen Partnern gegründet.

### **4.3 Problematik des Konzepts der psychischen Distanz**

Der Begriff der psychischen Distanz wurde von *Beckermann* (1956, 38) geprägt und im Jahr 1977 von *Vahlne/Wiedersheim-Paul* in einer empirischen Studie über das Exportverhalten schwedischer Unternehmungen wieder aufgegriffen. *Vahlne/Wiedersheim-Paul* unterscheiden dabei zwischen der physischen Distanz, also Faktoren, die den Güter- und Geldfluss behindern, und der psychischen Distanz als Summe der Faktoren, welche den Informationsfluss zwischen aktuellen und möglichen Lieferanten und Kunden beeinträchtigen. Gründe dafür können Unterschiede in Sprache, Kultur, Ausbil-

dung, Managementverhalten und industrieller Entwicklung sein. Entsprechend definieren sie psychische Distanz als “the sum of factors preventing the flow of information from and to the market“ (*Johanson/Wiedersheim-Paul* 1975, 308).

Zur Messung der kulturellen Distanz liegt eine Vielzahl von Konzepten vor (vgl. den Überblick in *Stöttinger/Schlegelmilch* 2000). Ein Beispiel dafür ist die Studie von *Vahlne/Wiedersheim-Paul* (1977), die mit Hilfe einer multiplen Regressionsanalyse das Niveau der wirtschaftlichen Entwicklung im ausländischen Markt, Unterschiede der wirtschaftlichen Entwicklung zwischen Heimat- und Auslandsmarkt, das Bildungsniveau im Auslandsmarkt, Unterschiede des Bildungsniveaus zwischen Heimat- und Auslandsmarkt, Unterschiede in der Geschäfts- und Alltagssprache, kulturelle Unterschiede sowie die Existenz von Handelsbeziehungen zwischen Heimat- und Auslandsmarkt als Faktoren der psychischen Distanz ermittelt. *Luostarinen* (1980) betrachtet in einer Studie zur Internationalisierung finnischer Unternehmungen die Faktoren wirtschaftliche Entwicklung, Landessprache und Bildungsniveau eines Landes. *Klein/Roth* (1990, 33 f.) greifen dagegen auf die eher subjektiven Kriterien Landessprache, Geschäftspraktiken, ökonomische Umwelt, Rechtssystem und Kommunikationsstruktur des Landes zurück, welche auf einer 7-stufigen Skala von „sehr ähnlich“ bis „sehr unterschiedlich“ bewertet werden. Ein ähnlicher Ansatz wurde auch zur Analyse des Internationalisierungsprozesses von BMW und VW gewählt.

Ein zentraler Kritikpunkt an diesen Ansätzen zur Messung der psychischen Distanz ist der überwiegende Rückgriff auf objektive und überindividuelle Kriterien (*Dow* 2000). Die psychische Distanz zwischen zwei Ländern wird jedoch durch eine Vielzahl zusammenhängender Faktoren beeinflusst, deren Wahrnehmung und Interpretation äußerst subjektiv ist und durch persönliche Erfahrungen und das individuelle Wertesystem beeinflusst wird (*Stöttinger/Schlegelmilch* 1998, 365; *Swift* 1999, 182).

*O’Grady/Lane* (1996, 313 f.) kritisieren zudem, dass die psychische Distanz zwischen Herkunftsland und Zielland ausschliesslich mit nationalen Durchschnittswerten gemessen wird und regionale Unterschiede innerhalb der einzelnen Länder unberücksichtigt bleiben. Zudem wird die von dem Entscheidungsfinder persönlich wahrgenommene und durch die eigene Erfahrungen geprägte Distanz vernachlässigt, obwohl gerade diese die Wahrnehmung von Ländern erheblich beeinflusst, wie etwa *Aharoni* (1966) in seiner verhaltensorientierten Internationalisierungstheorie betont. Jemand, der in der Schule die Sprache eines anderen Landes gelernt und häufig seine Ferien dort verbracht hat,



wird zu diesem Land etwa eine weitaus geringere kulturelle Distanz empfinden als jemand, der dieses nicht aus eigener Anschauung kennt. In ihrer Studie kanadischer Unternehmungen in den USA stellten *O'Grady/Lane* (1996) sogar die These eines *psychic distance paradox* auf. Danach ist der Eintritt und die Durchführung von Geschäftstätigkeiten in psychisch nahen Märkten nicht unbedingt leichter zu bewältigen als in psychisch weiter entfernten Ländern. Persönliche Einschätzungen und Wertvorstellungen der Entscheidungsfinder können diese nämlich davon abhalten, Unterschiede zwischen den Märkten zu erkennen und aus diesen zu lernen. Gerade diese Fehleinschätzung kann die Ursache für fehlgeschlagene Internationalisierungsversuche sein (*O'Grady/Lane* 1996, 309). Ein in einer empirischen Studie von *Holtbrügge* (1995, 252) befragter deutscher Manager in Russland bemerkt hierzu etwa: „Es wäre anfangs leichter gewesen, wenn die Russen Schlitzaugen haben würden, dann hätten wir geahnt, dass hier alles anders funktioniert als in Deutschland.“

Darüber hinaus wird vielfach argumentiert, dass die psychische Distanz durch Veränderungen der Umwelt insgesamt an Bedeutung verliert und sich dadurch der Aussagegehalt der Lerntheorie der Internationalisierung verringert. *Nordström* (1991, 30 f.) argumentiert etwa, dass der Weltmarkt in Bezug auf nationale Bedürfnisse, technische Standards und Geschäftsbedingungen durch technologische Entwicklungen im Bereich der Information, Kommunikation und des Transports homogener wird und sich globale Märkte mit standardisierten Bedingungen herausbilden. Es ist Unternehmen deshalb leichter möglich, Zugang zu Wissen über Geschäftsbedingungen und den Umgang mit Geschäftspartnern im Ausland zu erlangen. Dies wird zusätzlich durch den generellen Anstieg des Bildungsniveaus und durch eine vermehrt internationale Ausrichtung der Ausbildung gefördert. Ausserdem betrachten immer mehr Unternehmen die einzelnen Ländermärkte als Teil eines grossen, grenzenlosen Weltmarkts, bei dem sich die Unterschiede zwischen den Ländern mehr und mehr angleichen. Diese Homogenisierung des Weltmarktes wird nicht zuletzt durch die Angleichung von Rechts- und Verwaltungsstrukturen innerhalb von Wirtschaftsräumen wie etwa der Europäischen Union oder der NAFTA gefördert (*Nordström/Vahlne* 1994, 43).

## 5. Zusammenfassung und Implikationen für die zukünftige Forschung

Die Lerntheorie von *Johanson/Vahlne* hat in der Vergangenheit wie kaum ein anderer Erklärungsansatz die Erforschung internationaler Unternehmenstätigkeit geprägt. Sowohl dem postulierten Internationalisierungsmuster als auch dem Internationalisierungsmodell wird ein hoher Beschreibungs- und Erklärungsgehalt zugeschrieben. Jüngere Untersuchungen stellen die Brauchbarkeit des Ansatzes allerdings zunehmend in Frage. "While the traditional Uppsala (...) theories have historical relevance, recent technological, economic, and social conditions appear to have changed in ways that point to new research questions and perhaps alternative explanations for the internationalization process of firms in the new millennium" (*Oviatt/Mc Dougall* 1997, 97).

Ein wesentlicher Kritikpunkt ist, dass der Internationalisierungsprozess lediglich auf unternehmensinterne Faktoren zurückgeführt wird und andere mögliche Einflüsse vernachlässigt werden. Zukünftige Studien sollten deshalb auch externe Faktoren wie die Marktgröße, die Geschäfts-, Rechts- und Wettbewerbsbedingungen sowie die Kundenstrukturen und das Nachfrageverhalten auf ausländischen Märkten einbeziehen (*Nordström* 1991, 7; *Pedersen* 2000, 92). Darüber hinaus ist der Einfluss der Branche sowie der verwendeten Technologie auf das Internationalisierungsverhalten von Unternehmen noch weitgehend ungeklärt.

Zudem deutet sich an, dass der Einfluss der psychischen Distanz zwischen Heimat- und Zielmarkt auf die Internationalisierung von Unternehmen grundsätzlich abnimmt. Gründe hierfür sind etwa die Homogenisierung von Wirtschaftsräumen, die Globalisierung der Märkte und die verstärkte internationale Zusammenarbeit (*Nordström* 1991, 28; *Stöttinger/Schlegelmilch* 1998, 365). „In the ‘global village’ cultural and psychological distances between countries are probably smaller than before, even if they still are not negligible“ (*Benito/Gripsrud* 1992, 471). Dies wird auch bei der Analyse des Internationalisierungsprozesses von BMW und VW deutlich. Während dieser in den fünfziger und sechziger Jahren noch weitgehend dem Muster der Lerntheorie folgt, werden die Abweichungen in den folgenden Jahren immer größer. An die Stelle der psychischen Distanz rücken dabei immer stärker andere Einflussfaktoren wie die Öffnung neuer Märkte und die Unternehmensstrategie.

Die beiden Beispiele BMW und VW machen auch deutlich, dass die bloße Betrachtung von Markteintrittsformen zu kurz greift. Eine Produktionsstätte kann nämlich sowohl die Fertigung weniger Einheiten wie im Falle Thailands bei BMW als auch die Großserienfertigung für den Weltmarkt wie im Falle Spaniens, Tschechiens und Chinas bei VW umfassen. Zukünftige Untersuchungen sollten deshalb nicht nur das Vorhandensein unterschiedlicher Markteintrittsformen, sondern auch deren Umfang und Bedeutung für die jeweilige Unternehmung betrachten.

Eine weitere Implikation für zukünftige Studien ist die Analyse von Entscheidungsprozessen und hier insbesondere der Rolle marktspezifischen Wissen. Die Untersuchung der Internationalisierungsmuster von BMW von VW basiert wie die meisten an deren Studien auf statistischen Daten über das *Ergebnis* von Entscheidungen. Im Mittelpunkt der Lerntheorie von *Johanson/Vahlne* steht jedoch der Entscheidungsprozess. Nähere Erkenntnisse zur Gültigkeit ihres Internationalisierungsmodells sind insbesondere von Befragungen der für Internationalisierungsentscheidungen Verantwortlichen zu erwarten, die jedoch mit einem sehr hohen Identifikations- und Zeitaufwand verbunden sein dürften.

Schließlich wiesen jüngere Ansätze internationaler Unternehmungstätigkeit darauf hin, dass Unternehmungen immer stärker von einer isolierten zu einer ganzheitlichen Betrachtung ihrer in- und ausländischen Engagements übergehen (vgl. *Welge/Holtbrügge* 2003, 76 ff.). Dies lässt sich auch für die beiden hier untersuchten Unternehmungen BMW und VW belegen, deren Wahl der Markteintrittsform und der erschlossenen Märkte zunehmend durch Überlegungen einer länderübergreifenden Konfiguration von Wertaktivitäten geprägt sind. Zukünftige Untersuchungen sollten deshalb verstärkt den Fokus auf die Frage lenken, inwieweit Internationalisierungsentscheidungen noch durch das Wissen über und das Risiko von einzelnen Märkten geprägt sind oder vielmehr durch länderübergreifende Aspekte wie etwa eines ausgewogenen Risikoportfolios oder anderer Verbundeffekte zwischen Märkten beeinflusst werden.

## Literaturverzeichnis

*Aharoni, Y.* (1966): The Foreign Direct Investment Decision Process. Boston, Mass: Harvard University Press.

*Andersen, O.* (1997): Internationalization and Market Entry Mode. A Review of Theories and Conceptual Frameworks, in: *Management International Review*, Vol. 37, No. 2, S. 27-42.

*Barkema, H.G./Bell, J.H./Pennings, J.M.* (1996): Foreign Entry, Cultural Barriers, and Learning, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No. 2, S. 151-166.

*Bäurle, I.* (1996): Internationalisierung als Prozeßphänomen. Konzepte-Besonderheiten-Handhabung, Wiesbaden.

*Beckerman, W.* (1956): Distance and the Pattern of Intra-European Trade, in: *Review of Economics and Statistics*, Vol. 38, No. 1, S. 31-40.

*Benito, G.R.G./Gripsrud, G.* (1992): The Expansion of Foreign Direct Investments. Discrete Rational Location Choices or a Cultural Learning Process?, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, No. 3, S. 461-473.

*Blomstermo, A./Sharma, D.D.* (2003): Three Decades of Research on the Internationalisation Process of Firms, in: *Blomstermo, A./Sharma, D.D.* (Hrsg.): *Learning in the Internationalisation Process of Firms*, Cheltenham: Edward Elgar, S. 16-35.

*Buckley, P.J.* (1993): Barriers to Internationalization, in: *Zan, L./Zambon, S./Pettigrew, A.M.* (Hrsg.): *Perspectives on Strategic Change*, Boston/Dordrecht/London: Kluwer, S. 79-97.

*Carl, V.* (1989): *Problemfelder des Internationalen Managements*, München.

*Cavusgil, S.T.* (1980): On the Internationalisation Process of Firms, in: *European Research*, Vol. 8, No. 6, S. 273-281.

*Dow, D.* (2000): A Note on Psychological Distance and Export Market Selection, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 8, No. 1, S. 51-64.

*Eckhardt, A./Köhler, H.-D./Pries, L. (2000): Auf dem Weg zu globalen Konzernen? Fallstudien zu den Internationalisierungsverläufen deutscher Automobilkonzerne in den 90er Jahren. Erlangen.*

*Engelhard, J./Blei C. (1996): Markteintrittsstrategien deutscher Unternehmen in der ehemaligen UdSSR, in: Welge, M.K./Holtbrügge D. (Hrsg.): Wirtschaftspartner Russland, Wiesbaden, S. 181-213.*

*Enßlinger, B.C. (2003) Born Globals – Begriff und Bedeutung, in: Holtbrügge, D. (Hrsg.): Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmungen. Festschrift zum 60. Geburtstag von Helmut Haussmann, Stuttgart, S. 129-149.*

*Eriksson, K. et al. (1997): Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process, in: Journal of International Business Studies, Vol. 28, No. 2, S. 337-360.*

*Eriksson, K./Majkgård, A. (1998): Path Dependence in the Internationalization Process, in: Majkgård, A. (Hrsg.): Experiential Knowledge in the Internationalization Process of Service Firms, Uppsala: Department of Business Studies, Uppsala University, S. 221-248.*

*Forsgren, M. (1989): Managing the Internationalization Process. The Swedish Case, London/New York: Routledge.*

*Forsgren, M./Johanson, J. (1992): Managing Internationalization in Business Networks, in: Forsgren, M./Johanson, J. (Hrsg.): Managing Networks in International Business, Philadelphia: Gordon & Breach, S. 1-16.*

*Forsgren, M. (2000): Some Critical Notes on Learning in the Uppsala Internationalization Process Model, Uppsala: Department of Business Studies, Working Paper 2000/2.*

*Hofstede, G. (1980): Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills-London: Sage.*

*Holtbrügge, D. (1995): Personalmanagement Multinationaler Unternehmungen in Osteuropa. Bedingungen-Gestaltung-Effizienz, Wiesbaden.*

*Holtbrügge, D./Berg. N. (2004): Knowledge Management in Multinational Corporations. Results of an Empirical Study among German Firms, in: Management International Review, Vol. 44, Special Issue 3, S. 129 – 145.*

*Holtbrügge, D./Enßlinger, B.* (2004): Exportstrategien von Born Global Firms, in: *Zentes, J./Morschett, D./Schramm-Klein, H.* (Hrsg.): Außenhandel: Marketingstrategien und Managementkonzepte, Wiesbaden, S. 369-388.

*Holtbrügge, D./Puck, J.* (2005): Geschäftserfolg in China. Strategien für den größten Markt der Welt. Berlin u.a.

*Ionascu, D./Meyer, K.E./Estrin, S.* (2004): Institutional Distance and International Business Strategies in Emerging Economies. William Davidson Institute Working Paper No. 728.

*Johanson, J./Vahlne, J.-E.* (1977): The Internationalization Process of the Firm. A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No. 1, S. 23-32.

*Johanson, J./Vahlne, J.-E.* (1990): The Mechanism of Internationalisation, in: *International Marketing Review*, Vol. 7, No. 4, S. 11-24.

*Johanson, J./Vahlne, J.-E.* (1993): Management of Internationalization, in: *Zan, L./Zambon, S./Pettigrew, A.M.* (Hrsg.): Perspectives on Strategic Change, Boston et al.: Kluwer, S. 43-71.

*Johanson, J./Vahlne, J.-E.* (2003): Building a Model of Firm Internationalisation, in: *Blomstermo, A./Sharma, D.D.* (Hrsg.): Learning in the Internationalisation Process of Firms, Cheltenham: Edward Elgar, S. 3-15.

*Johanson, J./Wiedersheim-Paul, F.* (1975): The Internationalization of the Firm. Four Swedish Cases, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 12, No. 3, S. 305-322.

*Juul, M./Walters, P.G.P.* (1987): The Internationalisation of Norwegian Firms. A Study of the U.K. Experience, in: *Management International Review*, Vol. 27, No. 1, S. 58-66.

*Kaufmann, L.* (2001): Internationales Beschaffungsmanagement, Wiesbaden.

*Klein, S./Roth, V.J.* (1990): Determinants of Export Channel Structure. The Effects of Experience and Psychic Distance Reconsidered, in: *International Marketing Review*, Vol. 7, No. 5, S.27-38.

*Kogut, B./Singh, H.* (1988): The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, No. 3, S. 411-432.

- Landeck, M.* (1994) (Hrsg.): International Trade. Regional and Global Issues, Basingstoke et al.: St. Martin's Press.
- Lupa, M.* (2002): Volkswagen Chronik, in: *Graef, B./Grieger, M./Gutzmann, U./Schlinkert, D.* (Hrsg.), Historische Notate. Schriftenreihe des Unternehmensarchivs der Volkswagen AG, Heft 7, Wolfsburg, S. 1-75.
- Luostarinen, R.* (1980): Internationalization of the Firm, Helsinki: Acta Academiae Oeconomicae Helsengiensis.
- Macharzina, K./Engelhard, J.* (1991): Paradigm Shift in International Business Research. From Partist and Eclectic Approaches to the GAINS Paradigm, in: *Management International Review*, Vol .31, Special Issue, S. 24-43.
- Majkgård, A.* (1998): Summary of the Thesis, in: *Majkgård, A.* (Hrsg.): Experiential Knowledge in the Internationalization Process of Service Firms, Uppsala: Department of Business Studies, Uppsala University, S. 1-51.
- Millington, A.I./Bayliss, B.T.* (1990): The Process of Internationalisation. UK Companies in the EC, in: *Management International Review*, Vol. 30, No. 2, S. 151-161.
- Nordström, K. A.* (1991): The Internationalization Process of the Firm. Searching for New Patterns and Explanations, Stockholm: Institute of International Business.
- Nordström, K. A./Vahlne, J.-E.* (1994): Is the Globe Shrinking? Psychic Distance and the Establishment of Swedish Sales Subsidiaries during the last 100 Years, in: *Landeck, M.* (Hrsg.): International Trade. Regional and Global Issues, Basingstoke et al.: St. Martin's Press, S. 41-56.
- O'Driscoll, G.P. Jr./Feulner, G.P./O'Grady, E.J./Anastasia, M.* (2003): 2003 Index of Economic Freedom, Washington DC: The Heritage Foundation.
- O'Grady, S./Lane, H.W.* (1996): The Psychic Distance Paradox, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, No. 2, S. 309-333.
- Oviatt, B.M./McDougall, P.P.* (1997): Challenges for Internationalization Process Theory. The Case of International New Ventures, in: *Management International Review*, Vol. 37, Special Issue, S. 85-99.

*Pedersen, T.* (2000): The Internationalization Process of Danish Firms. Gradual Learning or Discrete Rational Choices?, in: *Journal of Transnational Management Development*, Vol. 5, No. 2, S. 75-89.

*Pedersen, T./Shaver, J.M.* (2000): Internationalization Revisited. The “Big Step” Hypothesis, Department of International Economics and Management, Working Paper WP 5, Copenhagen: Copenhagen Business School.

*Penrose, E.* (1966): *The Theory of the Growth of the Firm*, 3. Aufl., Oxford: Basil Blackwell.

*Petersen, B./Pedersen, T./Sharma, D.D.* (2003): The Role of Knowledge in Firms’ Internationalisation Process. Wherefrom and Whereto?, in: *Blomstermo, A./Sharma, D.D.* (Hrsg.): *Learning in the Internationalisation Process of Firms*, Cheltenham: Edward Elgar, S. 36-55.

*Reid, S.* (1983): Firm Internationalization, Transaction Costs and Strategic Choice, in: *International Marketing Review*, Vol. 16, No. 3, S. 44-56.

*Schmid, S.* (2002): Die Internationalisierung von Unternehmungen aus der Perspektive der Uppsala-Schule, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, Bd. 31, Nr. 7, S. 387-392.

*Seidl, J.* (2002), *Die Bayerischen Motorenwerke (BMW) 1945-1969*, München.

*Statistisches Bundesamt* (2003), *Bruttoinlandsprodukt je Einwohner ab 1960*, VII C 4-200/04-11.1, Wiesbaden.

*Stöttinger, B./Schlegelmilch, B. B.* (1998): Explaining Export Development through Psychic Distance: Enlightening or Elusive?, in: *International Marketing Review*, Vol. 15, No. 5, S. 357-372.

*Stöttinger, B./Schlegelmilch, B.B.* (2000): Psychic Distance. A Concept past its Due Date?, in: *International Marketing Review*, Vol. 17, No. 2, S. 169-173.

*Sullivan, D./Bauerschmidt, A.* (1990): Incremental Internationalization. A Test of Johanson and Vahlne’s Thesis, in: *Management International Review*, Vol. 30, No. 1, S. 19-30.



*Swift, J.S. (1999): Cultural Closeness as a Facet of Cultural Affinity. A Contribution to the Theory of Psychic Distance, International Marketing Review, Vol. 16, No. 3, S. 182-201.*

*Turnbull, P.W. (1987): A Challenge to the Stages Theory of the Internationalization Process, in: Rosson, P.J./Reid, S.D. (1987), S. 21-40.*

*UNDP (Hrsg.) (2001): Human Development Report, New York/Oxford.*

*Vahlne, J.-E./Wiederheim-Paul, F. (1977) Psychic Distance. An Inhibiting Factor in International Trade. Uppsala: Department of Business Administration.*

*Welge, M.K./Holtbrügge, D. (2003): Internationales Management, 3. Aufl., Stuttgart.*

*Wellhörner, V. (1996), "Wirtschaftswunder" – Weltmarkt – westdeutscher Fordismus, Der Fall Volkswagen, Münster.*