

Internationales Management II:

Planung und Organisation

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	4
Glossar	5
Lehr-/Lernziele.....	9
Literaturhinweise.....	9
6 Planung in internationalen Unternehmen.....	11
6.1 Grundlagen der Planung.....	11
6.2 Besonderheiten der strategischen Analyse in internationalen Unternehmen.....	13
6.2.1 Aufgaben und Grundprobleme der Analyse.....	13
6.2.2 Umweltanalyse	13
6.2.2.1 Analyse der globalen Umwelt.....	13
6.2.2.2 Analyse der Wettbewerbsumwelt	18
6.2.2.2.1 Stakeholder-Analyse	18
6.2.2.2.2 Wettbewerbsanalyse.....	19
6.2.2.3 Markt- und Standortanalyse.....	21
6.2.2.3.1 Wesentliche Analyseschritte	21
6.2.2.3.2 Vorauswahl relevanter Länder	22
6.2.2.3.3 Grobanalyse relevanter und Auswahl attraktiver Länder	22
6.2.2.3.4 Feinanalyse und Markt- bzw. Standortwahl...27	
6.2.3 Unternehmensanalyse.....	28
6.3 Strategiedimensionen internationaler Unternehmen	32
6.3.1 Grundüberlegungen.....	32
6.3.2 Internationale Orientierung	34
6.3.3 Globalisierung/Standardisierung versus Lokalisierung/Differenzierung	37

6.3.4	Form des Eintritts in ausländische Märkte.....	43
6.3.4.1	Begriff, Systematik und Einflussfaktoren der Markteintrittsformen.....	43
6.3.4.2	Vertretung durch Dritte	45
6.3.4.3	Kooperativer Markteintritt.....	47
6.3.4.4	Selbstständiger Markteintritt	49
6.3.5	Zeitaspekte des Eintritts in Auslandsmärkte	51
	Praxisbeispiel: Zeitliche Aspekte der Internationalisierung von VW nach China	54
6.3.6	Konfiguration der Unternehmensaktivitäten.....	55
6.3.7	„Internationale“ Ressourcen und Fähigkeiten.....	60
6.4	Strategieformulierung.....	62
	Fallstudie: Internationalisierung von IKEA	65
	Fallstudie: Internationalisierung der DaimlerChrysler AG	68
	Übungsaufgaben zu Kapitel 6.....	75
7	Organisation internationaler Unternehmen.....	77
7.1	Begriffliche Grundlagen	77
7.2	Organisationsstrukturen internationaler Unternehmen	78
7.2.1	Überblick.....	78
7.2.2	Differenzierte Organisationsstrukturen.....	80
7.2.3	Integrierte Organisationsstrukturen	81
7.2.3.1	Integrierte Funktionalstruktur.....	81
7.2.3.2	Integrierte Produktstruktur	83
7.2.3.3	Integrierte Regionalstruktur.....	84
7.2.3.4	Mehrdimensionale Strukturen internationaler Unternehmen	85
	Praxisbeispiel: Organisationsstruktur von Amoco	89
7.2.4	Holdingsstruktur	89
7.2.5	Projektorganisation	92
	Praxisbeispiel: Projektorganisation am Beispiel Transrapid	93
7.2.6	Einflussfaktoren und empirische Befunde der Strukturwahl	94
	Fallstudie: Der Entwicklung von Organisationsstrukturen internationaler Unternehmen am Beispiel der BASF AG.....	103

7.3 Koordination im internationalen Unternehmen	105
7.3.1 Koordinationsbedarf in internationalen Unternehmen und seine Bestimmungsfaktoren.....	105
7.3.2 Koordination zwischen Hierarchie und Selbstabstimmung	108
7.3.2.1 Hierarchische Koordination.....	108
7.3.2.2 Selbstabstimmung.....	112
7.3.2.3 Koordination durch interne Märkte	115
7.3.3 Einsatz- und Erfolgsbedingungen der Koordination: Unternehmenskultur und Kommunikation.....	117
7.3.4 Optimaler Koordinationsmix: Grundsätzliche Überlegungen und empirische Befunde	123
Fallstudie: Organisationsstruktur von Asea Brown Boveri (ABB).....	127
7.4 Neuere Organisations- und Koordinationsformen internationaler Unternehmen	129
7.4.1 Gegenwärtige Anforderungen an die Organisationsstruktur und die Koordination internationaler Unternehmen.....	129
7.4.2 Transnationale Unternehmen als interne Netzwerkstruktur	130
7.4.3 Strategische Netzwerke als externe Netzwerkstruktur	134
7.4.4 Virtuelle Unternehmen	138
Übungsaufgaben zu Kapitel 7	144
Literaturverzeichnis.....	146
Lösungsvorschläge zu den Fallstudien und Übungsaufgaben	163

Lehr-/Lernziele

Nachdem Sie diese Kurseinheit durchgearbeitet haben, sollten Sie

- die zentralen Schritte der strategischen Analyse in internationalen Unternehmen darstellen können,
- internationale Strategien hinsichtlich ihrer sechs relevanten Dimensionen konkretisieren können,
- wesentliche Rahmenbedingungen der Organisation und Koordination internationaler Unternehmen kennen,
- um die spezifischen Probleme und Gestaltungsalternativen der Organisation internationaler Unternehmen wissen und diese beurteilen können,
- begründen können, warum ein besonderer Koordinationsbedarf im internationalen Unternehmen besteht, und eine Vorstellung von den Möglichkeiten zur Deckung dieses Koordinationsbedarfs haben,
- einen Eindruck von den Ergebnissen empirischer Untersuchungen zur Auswahl von Organisationsstrukturen und Koordinationsinstrumenten haben sowie
- einen Einblick in moderne Alternativen der Organisation und Koordination internationaler Unternehmen bekommen haben.

Literaturhinweise

Zum Kapitel Planung empfehlen wir:

Kutschker, Michael/Schmid, Stefan: Internationales Management, 5. Aufl., München, Wien 2006 (insbes. Kap. 6)

Zum Kapitel Organisation empfehlen wir:

Scherm, Ewald/Pietsch, Gotthard: Organisation. Theorie, Gestaltung, Wandel, München, Wien 2007

hung des Erfolgs eines speziellen Unternehmens keineswegs vollständig zu erklären ist. Dies wird im internationalen Bereich schon dadurch deutlich, dass die verschiedenen theoretischen Ansätze des internationalen Managements sehr heterogene Aspekte in den Vordergrund rücken oder die Liste möglicher Erfolgsfaktoren bzw. Vorteile – z. B. bei der Theorie Dunning's (vgl. I, 4.2.4) – eine beträchtliche Länge erreicht.

kein objektiver Maßstab

Die Unternehmensanalyse findet ihren Abschluss in der Erstellung eines (strategischen) Stärken/Schwächen-Profiles auf nationaler und internationaler Ebene. Da es jedoch keinen objektiv richtigen Vergleichsmaßstab gibt, darf auch die Kombination der Ergebnisse unterschiedlich ausgerichteter Analysen nicht überbewertet werden. Zahllose Informationsdefizite unterschiedlichster Art und subjektive Einschätzungen bestehen weiterhin. Deshalb müssen mit dem Stärken/Schwächen-Profil gleichzeitig die zugrundeliegenden Annahmen und Bewertungskriterien transparent gemacht werden.

Aufbau von Erfolgspotenzialen

Eine günstige Umweltentwicklung kann im Grunde erst dann als Chance für das konkrete Unternehmen gesehen werden, wenn diese mit einem als Stärke interpretierten Potenzial zusammentrifft oder ausreichende Ressourcen vorhanden sind, um eine (noch) bestehende Schwäche rechtzeitig zu korrigieren. Im Gegenzug stellen ungünstige Entwicklungen vor allem dann Risiken dar, wenn gleichzeitig Schwächen im Unternehmen existieren, die nicht beseitigt werden können. Ansatzpunkte für den Aufbau von Erfolgspotenzialen finden sich in erster Linie in den Unternehmensbereichen, in denen Chancen, die die Umweltentwicklung bietet, besser als bei den (potenziellen) Konkurrenten genutzt werden können.

6.3 Strategiedimensionen internationaler Unternehmen

6.3.1 Grundüberlegungen

Realisation von Wettbewerbsvorteilen

Früh hat man erkannt, dass (internationale) Strategien nicht auf – hochrangige – Unternehmensziele auszurichten sind, sondern formuliert werden, um (potenzielle) Unternehmens-, Eigentums- oder Wettbewerbsvorteile zu schaffen, zu erhalten und zu nutzen, die konkurrierende Unternehmen in dieser Form nicht aufweisen. Neben den Größendegressionsvorteilen und den Verbundvorteilen ergibt sich für internationale Unternehmen als Quelle für Wettbewerbsvorteile beispielsweise die Ausnutzung nationaler Unterschiede oder überlegener Machtpotenziale. Um aus solchen Vorteilsquellen schöpfen zu können, d. h. aus potenziellen Vorteilen reale Vorteile zu generieren, müssen in internationalen Unternehmen dafür die Voraussetzungen geschaffen werden. Die zahlreichen strategischen Konzepte, die verschiedene Aspekte der internationalen Geschäftstätigkeit in den Vordergrund rücken, können dazu als Grundlage genommen werden (vgl. I, 4.5). Vor diesem Hintergrund lassen sich **sechs Dimensionen einer internationalen Strategie** unterscheiden. Diese sind nicht unabhängig voneinander, können aber auch nicht ineinander überführt oder in eine eindeutige Hierarchie gebracht werden.

Die internationale Orientierung prägt seit Perlmutter's EPRG-Konzept die Literatur zum internationalen Management. Sie ist bestimmt von der Einstellung des (Top-)Managements zu dem internationalen Geschäft bzw. der Führung ausländischer Unternehmenseinheiten und damit in besonderem Maße werthaltig und nur begrenzt rational zu begründen. Man könnte zwar versucht sein, sie als Einflussfaktor zu sehen, der die anderen Dimensionen – mehr oder weniger stark – mitbestimmt. Da die Verteilung der Entscheidungskompetenzen zwischen Unternehmenszentrale und Auslandseinheiten aber eng mit der internationalen Orientierung zusammenhängt, stellt sie (auch) eine strategische Gestaltungsdimension dar. Außerdem kann es bei divergierenden Einstellungen im Management eines internationalen Unternehmens durchaus eine strategische Aufgabe sein, Stimmigkeit zwischen diesen und damit eine dominierende Orientierung herzustellen (vgl. 6.3.2).

- internationale Orientierung

Daneben ist ein Unternehmen im Zuge der Internationalisierung divergierenden Anforderungen ausgesetzt, die sich einerseits aus nationalen Besonderheiten, andererseits aus der Möglichkeit einer Standardisierung internationaler Aktivitäten ergeben. Diese Überlegungen werden – insbesondere im internationalen Marketing – häufig für die Produktebene angestellt, können grundsätzlich aber auch auf andere Bereiche übertragen werden, wobei jedoch eine differenzierte Betrachtung erforderlich ist (vgl. 6.3.3).

- Differenzierung vs. Standardisierung

Hinzu kommen eine regionale und eine zeitliche Dimension internationaler Strategien. Diese bringen zum Ausdruck, dass im Einzelfall sowohl die Form des Länderengagements als auch das Timing des Eintritts in einen ausländischen Markt große strategische Bedeutung haben (vgl. 6.3.4 und 6.3.5).

- Form und Timing des Markteintritts

Ein zentrales Merkmal internationaler Unternehmen ist außerdem, dass der Absatz eines Produkts bzw. einer Leistung und seine Erstellung nicht im gleichen Land stattfinden müssen. Vielmehr bietet sich die Möglichkeit, die Entscheidung über den Absatzmarkt unabhängig von derjenigen über den Standort bzw. die Standorte einer Wertschöpfungsaktivität zu treffen und damit eine spezifische internationale Form von Wettbewerbsvorteilen zu nutzen (vgl. 6.3.6).

- Konfiguration der Wertschöpfungsaktivitäten

Nicht zuletzt weisen die ressourcen- bzw. fähigkeitenorientierten Ansätze darauf hin, dass für die Ausschöpfung potenzieller (kompetitiver und komparativer) Vorteile auch entsprechende Möglichkeiten des Unternehmens vorausgesetzt sind. Im Vordergrund stehen dabei intangible Ressourcen wie z. B. besondere Management- und interkulturelle Fähigkeiten, Unternehmenskultur und flexible Organisationsstrukturen. Diese Dimension macht deutlich, dass den Entscheidungen in den übrigen Managementfunktionen erhebliche strategische Bedeutung zukommt (vgl. 6.3.7).

- (internationale) Ressourcen bzw. Fähigkeiten

6.3.2 Internationale Orientierung

verhaltensbedingte
Einflüsse

Strategische Entscheidungen in Unternehmen sind national wie international menschlichen (Verhaltens-)Einflüssen ausgesetzt. So müssen Entscheidungen im Rahmen der Planung, der Organisation, des Personaleinsatzes oder der Personalführung häufig ohne theoretisch fundierte Hilfestellungen getroffen werden. Hinzu kommt, dass die Beiträge einzelner Entscheidungen zu den Unternehmens- bzw. Internationalisierungszielen in der Regel nicht ermittelt oder – umgekehrt – Erfolge nicht einzelnen Entscheidungen oder Maßnahmen zugerechnet werden können. Ferner können nicht alle Entscheidungen in einem Unternehmen allein auf der Basis ökonomischer Kriterien gefällt werden. Dies gilt noch in einem besonderen Maße für international tätige Unternehmen, da die Vielfalt und Dynamik der Rahmenbedingungen sowie deren Fremdheit für den Entscheidungsträger eine Komplexität schaffen, die nur durch – bewusst oder unbewusst gesetzte – normative Grundannahmen reduziert und handhabbar gemacht werden kann. Damit kommen aber in Entscheidungen nicht nur ökonomische, zweckrationale Kriterien, sondern auch werthaltige Aspekte zum Tragen. Das ist besonders bei intuitiven Entscheidungen der Fall, die dann an Bedeutung gewinnen, wenn knappe Ressourcen (z. B. Geld, Zeit) einen nicht hinreichenden Informationsstand bedingen, was in internationalen Unternehmen nicht selten vorkommt.

EPRG-Konzept

Von dieser Sichtweise ist auch Perlmutter (1969) beeinflusst, wenn er Typen international tätiger Unternehmen anhand der **Einstellungen der Entscheidungsträger** bildet. Konkret stellt er auf die Einstellung des Managements zu – der Führung von – Tochtergesellschaften ab und unterscheidet drei bzw. vier (Ideal-)Typen (vgl. I, 2.2; auch Abb. 6.6).

Diese idealtypischen Einstellungen, d. h. die ethnozentrische, polyzentrische, geozentrische und die (später hinzugekommene) regiozentrische Orientierung, schlagen sich in der Verteilung der Entscheidungskompetenzen eines internationalen Unternehmens nieder und beeinflussen wesentliche Elemente des Managementkonzeptes (Koordinationsinstrumente, Kommunikation, Nationalität der Führungskräfte).

Die strategische Dimension des EPRG-Konzepts liegt in erster Linie in der Verteilung der Entscheidungskompetenzen zwischen der Muttergesellschaft bzw. Unternehmenszentrale und den ausländischen Unternehmenseinheiten, die grundsätzlich in ein zentralisiertes, regional konzentriertes und ein dezentralisiertes Modell unterschieden werden kann.

Orientierung Merkmale	ethnozentrisch	polyzentrisch	regiozentrisch	geozentrisch
Organisationskomplexität	in der Muttergesellschaft hoch, in der Tochtergesellschaft gering	unterschiedlich und voneinander unabhängig	hohe gegenseitige Abhängigkeit auf regionaler Ebene	zunehmende Komplexität und weltweit hohe gegenseitige Abhängigkeit
Autorität und Entscheidungsfindung	in der Muttergesellschaft zentriert	weitgehend dezentralisiert	auf regionale Headquarters übertragen; enge Zusammenarbeit zwischen den Tochtergesellschaften in einer Region	weltweite Zusammenarbeit zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften
Steuerungs- und Kontrollgrößen	Standards des Heimatlandes	lokale Bestimmungen	regionale Bestimmungen	universale und lokale Standards
Anreize und Sanktionen	hoch in der Muttergesellschaft, gering in den Tochtergesellschaften	Tochtergesellschaften werden nach unterschiedlichen Kriterien belohnt	Belohnungen für das Erreichen regionaler Zielvorgaben	Belohnungen für das Erreichen internationaler und lokaler Zielvorgaben
Kommunikationsintensität und Informationsfluß	einseitig von der Mutter- an die Tochtergesellschaft	gering mit der Muttergesellschaft und den anderen Tochtergesellschaften	gering mit der Muttergesellschaft, hoch mit den regionalen headquarters und zwischen den einzelnen Tochtergesellschaften	hoch und reziprok sowohl mit der Mutter- als auch zwischen den Tochtergesellschaften
Geographische Identifikation	Nationalität der Muttergesellschaft	Nationalität des Gastlandes	Regionales Unternehmen	weltweites Unternehmen unter Wahrung nationaler Interessen
Besetzung von Führungspositionen	durch Stammhausdelegierte	durch Mitarbeiter des Gastlandes	durch Mitarbeiter aus der jeweiligen Region	nach Qualifikationen, ohne Berücksichtigung der Nationalität

Abb. 6.6: EPRG-Konzept (in Anlehnung an Heenan/Perlmutter 1979, S. 18-19)

Eine **Entscheidungscentralisierung** bedeutet in der Regel weitreichende Steuerungskompetenzen des Stammhauses. Dabei können zwei idealtypische Ausprägungen vorkommen, die gerade von der Einstellung bedeutender Führungskräfte wesentlich beeinflusst werden. Sind diese Führungskräfte geprägt von der Annahme einer grundsätzlichen Überlegenheit des Stammhauses hinsichtlich des Managements und der Managementtechniken gegenüber anderen Ländern bzw. Unternehmenseinheiten, spricht Perlmutter von einem ethnozentrischen Modell. Die interkulturelle Übertragbarkeit dieser Techniken wird dabei nicht in Frage gestellt und sie werden deshalb im Ausland analog den Erfahrungen im Inland eingesetzt. Demgegenüber liegt eine geozentrische Orientierung dann vor, wenn einerseits die Unternehmenseinheiten weltweit zusammenarbeiten (sollen), um den Gesamtunternehmenserfolg zu maximieren und deshalb erhebliche Interdependenzen bestehen, andererseits die Annahme der stammlandsbezogenen Überlegenheit aufgegeben wird.

ethnozentrische Orientierung

geozentrische Orientierung

Da die Überlegenheit einer (Stammlands-)Kultur durch nichts bestätigt ist, ist die ethnozentrische Orientierung allenfalls am Anfang einer internationalen Unternehmenstätigkeit gerechtfertigt. Eine zunehmende Standardisierung von Produkten und Prozessen in Verbindung mit einer – häufig im Stammhaus – konzentrierten Entscheidungskompetenz aufgrund einer geozentrischen Orientierung schafft dagegen die Voraussetzungen für Größen- und Verbundvorteile und erlaubt die Nutzung von Länderunterschieden durch Arbitragestrategien. Jedoch gefährdet diese Zentralisation, die alle wesentlichen Entscheidungsbereiche umfasst, die Flexibilität und damit die Anpassung an lokale Besonderheiten sowie die Motivation in den ausländischen Unternehmenseinheiten.

polyzentrische Orientierung

Eine **Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen** ist im EPRG-Konzept in zwei Formen möglich. Unter der Annahme, dass die jeweiligen nationalen Besonderheiten stark divergieren und eine Stammhausüberlegenheit deshalb nicht gegeben sein kann, sieht die polyzentrische Orientierung eine weitgehende Unabhängigkeit ausländischer Unternehmenseinheiten und umfassende Kompetenzen für die sie betreffenden Entscheidungen vor. Damit sind zwar lokale Anpassungen und schnelle Reaktionen in einzelnen Ländern möglich, die Nutzung von Größen-, Verbund- und Arbitragevorteilen sowie Leverageeffekten wird jedoch erschwert, wenn nicht sogar unmöglich gemacht. Die Vorteile einer uneingeschränkten Berücksichtigung nationaler Besonderheiten müssen jedoch nicht immer in vollem Umfang ihre Nachteile (über-)kompensieren, die durch den Verzicht auf jegliche Integration der Länderaktivitäten entstehen. Diese Erkenntnis führt dazu, eine Entscheidungsdezentralisierung nur in dem Maße und in der Form zu betreiben, wie es möglich ist, Integrationsvorteile zu nutzen, ohne wesentliche Unterschiede in den Rahmenbedingungen der Auslandsaktivitäten zu ignorieren. Deshalb sieht die regiozentrische Orientierung zwar eine Verlagerung der Entscheidungskompetenzen aus dem Stammhaus vor, jedoch werden sie auf regionale Entscheidungszentren übertragen, die für relativ homogene Ländergruppen bestehen (z. B. EU). Diese heterarchische Organisation kann mit dem Lead-Country-Konzept, d. h. Entscheidungszentren für verschiedene Unternehmensfunktionen in unterschiedlichen Ländern, gekoppelt werden. Die Lead-Countries bzw. die dort liegenden Entscheidungszentren haben dann innerhalb einer Region länderübergreifend eine funktionsbezogene Entscheidungskompetenz (z. B. für F&E, Beschaffung) und sollen die Integrationsvorteile sicherstellen.

regiozentrische Orientierung

offene Fragen

Zusammenfassend betrachtet gibt das EPRG-Konzept keine Hilfestellungen für die (strategische) Verteilung der Entscheidungskompetenzen, es bleiben wichtige Fragen offen. So ist z. B. nicht klar, wie Einstellungen einzelner Manager aufgrund unterschiedlicher Erfahrungen und Sozialisation zu einer internationalen Orientierung des Unternehmens aggregiert werden oder wie sich divergierende Orientierungen in verschiedenen Unternehmensbereichen für das Gesamtunternehmen niederschlagen. Außerdem fehlen dem Konzept jegliche Überlegungen dazu, welche Orientierung mit welchen situativen Rahmenbedingungen harmonisiert. Im Gegenteil wird von Perlmutter sogar teils implizit, teils explizit die geo-

zentrische Orientierung (normativ) hervorgehoben, auch wenn die verschiedenen Typen nicht als Stufenkonzept verstanden werden sollen und in der Realität Zwischentypen oder Kombinationen auftreten.

Damit leistet dieses Konzept keine Hilfestellung, wenn es darum geht, die Orientierung eines internationalen Unternehmens zu ermitteln oder festzustellen, wie die Orientierung zu den übrigen strategischen Dimensionen passt. Außerdem bleibt offen, wie eine gegebene Orientierung beeinflusst werden kann, um Stimmigkeit mit den strategischen, strukturellen oder kulturellen Rahmenbedingungen herzustellen. Es steht jedoch außer Frage, dass die internationale Orientierung als wichtige strategische Dimension gesehen werden muss, die erheblichen Einfluss auf die anderen strategischen Dimensionen und vor allem auch auf die übrigen Managementfunktionen hat. Diesem wichtigen normativen Element muss bei der Formulierung der internationalen Strategie und deren Implementierung Rechnung getragen werden, um die erforderliche Stimmigkeit zu erreichen. Eine differenzierte Sicht scheint insoweit erforderlich, als nicht generell eine homogene Orientierung im gesamten Unternehmen unterstellt werden kann. Aber auch dann, wenn in verschiedenen Bereichen divergierende Orientierungen vorherrschen, sind völlig konträre Ausrichtungen bzw. Verteilungen der Entscheidungskompetenzen in den Unternehmensbereichen nur schwer vorstellbar. Innerhalb einer Bandbreite wird daher eine tendenziell gleichgerichtete internationale Orientierung und Entscheidungs(de)zentralisierung unterstellt bzw. erzielt werden müssen.

erheblicher Einfluss auf andere Dimensionen

differenzierte Sicht notwendig

6.3.3 Globalisierung/Standardisierung versus Lokalisierung/Differenzierung

Während Perlmutter die Einstellungen von Managern und damit den normativen Aspekt des internationalen Managements betont, gibt es andere, ebenfalls frühe Auseinandersetzungen mit internationalen Unternehmen, die auf das Spannungsfeld abstellen, das aus – überwiegend konfliktären – Erfordernissen der internationalen Geschäftstätigkeit resultiert (vgl. auch Wolf/Rohn 2005, S. 233-235). Zum einen gibt es verschiedene Entwicklungen, die eine weltweit orientierte Unternehmenstätigkeit (**Globalisierung**) und die Nutzung der mit Standardisierung verbundenen Vorteile ermöglichen, zum anderen liegen länderspezifische Gegebenheiten vor, deren Berücksichtigung nicht nur sinnvoll, sondern häufig unumgänglich ist (**Lokalisierung**). Ohne hier der Frage nachzugehen, von wem der Hinweis auf diese konkurrierenden Effekte im Rahmen der Internationalisierung ausgeht (vgl. dazu Dähn 1996, S. 50-72), soll es ausreichen, dass Fayerweather schon früh das Spannungsfeld zwischen „unifying influences“ und „fragmenting influences“ aufgezeigt hat (vgl. 1969). Zahlreiche andere Autoren bilden dieses Spannungsfeld anders als Fayerweather in Form einer Matrix ab und bezeichnen die beiden Dimensionen der Matrix zwar grundsätzlich analog, aber doch mit variierenden Begriffen.

Spannungsfeld zwischen Globalisierung und Lokalisierung