

Seminararbeit zum Seminar
Internationalisierung von KMU

Organisationales Lernen und dynamische Fähigkeiten in KMU

**Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,
insbesondere Internationales Management**

an der

**Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
der Friedrich-Schiller-Universität Jena**

Abgabedatum: 19.04.10

Eingereicht von: Friedemann Polzin

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	III
1 Einleitung.....	1
2 Theoretische Grundlagen.....	2
2.1 Organisationales Lernen.....	2
2.1.1 Organisationales Lernen in KMU.....	2
2.2 Dynamische Fähigkeiten.....	3
2.2.1 Lernen und dynamische Fähigkeiten.....	3
2.2.2 Dynamische Fähigkeiten von KMU.....	4
2.3 Internationalisierung von Unternehmen.....	5
2.3.1 Internationalisierung von KMU.....	5
3 Organisationales Lernen und die Entwicklung dynamischer Fähigkeiten im Internationalisierungsprozess von KMU.....	6
3.1 International Entrepreneurship.....	6
3.2 Dynamische Fähigkeiten und Organisationales Lernen in KMU – ein Modell.....	7
3.2.1 Erfahrungen des Unternehmers.....	7
3.2.2 Markt-orientiertes Lernen.....	7
3.2.3 Internes Lernen.....	7
3.2.4 Netzwerkfähigkeiten.....	8
3.2.5 Marketingfähigkeiten.....	9
3.2.6 Wissens-intensive Produkte.....	9
3.3 Vorhersagen des Modells.....	9
4 Fallbeispiele.....	10
4.1 Logitech.....	10
4.2 Helax.....	11
5 Diskussion der Ergebnisse.....	12
6 Zusammenfassung und Fazit.....	14
Anhang.....	IV
Literaturverzeichnis.....	V

Abkürzungsverzeichnis

F&E	Forschung und Entwicklung
IE	International Entrepreneurship
INV	International New Ventures
JV	Joint Venture
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
MNU	Multinationales Unternehmen
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
OEM	Original Equipment Manufacturer
RBV	Resource based view

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Organisationales Lernen, Dynamische Fähigkeiten und Routinen.....	IV
Abbildung 2: Entstehen von Fähigkeiten und Erfolg in KMU.....	IV
Abbildung 3: Internationalisierung, Organisationales Lernen und Dynamische Fähigkeiten in KMU.....	IV

1 Einleitung

Trotz anhaltender Diskurse über die Zunahme weltweiter ökonomischer Tätigkeiten und seiner Akteure werden kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in dieser Diskussion meist vergessen. Dabei besitzen sie durchaus Relevanz. KMU sind beispielsweise für ein Viertel der weltweiten Exporte zuständig. (OECD 1997) Ihre Zahl wächst stetig, sie verhalten sich dynamischer und wachsen schneller als große multinationale Unternehmen (MNU) (Knight 2001).

Paul Holzauer, Vorstandsvorsitzender von SEPA, einem Hersteller von Grafikkarten für PC-Systeme beschreibt die Einstellung internationalisierender KMU wie folgt: *„To be successful, you have to be a global player right from the first day ... You have to go international or the international companies come to you, so you are fighting in your own market.“* (Oviatt u. a. 1995, S.35)

Nun kann man fragen, wie KMU sich an die ständig verändernde unsichere Umwelt des globalen Marktes anpassen können und wie sie es schaffen dabei im Wettbewerb mit großen multinationalen Konzernen zu bestehen. Diesbezüglich werden zwei Aspekte beleuchtet: Zunächst ist zu erklären wie der Lernprozess, welcher für den internationalen Erfolg immanently wichtig ist, bei KMU im Vergleich zu großen Unternehmen abläuft. Darüber hinaus beleuchtet die Arbeit dynamische Fähigkeiten als Eigenschaften für den schnellen und stetigen Wandel von Unternehmen und in welchem Maße diese in KMU zum Tragen kommen.

Der Arbeit soll eine in den meisten industrialisierten Ländern gängige Definition von KMU zugrunde liegen: Demnach beschäftigen solche Unternehmen weniger als 500 Mitarbeiter. Weiterhin liegt der Schwerpunkt auf jungen Unternehmen, die innerhalb von drei Jahren nach ihrer Gründung erste internationale Aktivitäten starten. (Knight & Cavusgil 2004)

Die Argumentation ist wie folgt strukturiert: Zunächst werden die theoretischen Grundlagen des organisationalen Lernens und der dynamische Fähigkeiten sowie eines Verständnisses von Internationalisierung gelegt. Diese Annahmen werden jeweils auf die Eigenschaften von KMU zugeschnitten bzw. erweitert (Kapitel 2). Kapitel 3 integriert die Konzepte aus den einzelnen Theorien in einem Modell, welches dann anhand zweier Fallstudien (Kapitel 4) anschließend in Kapitel 5 auf seine Anwendbarkeit hin untersucht werden soll. Eine Zusammenfassung der Ergebnisse bietet Kapitel 6.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Organisationales Lernen

Organisationales Lernen ist in der Literatur (z.B. March 1991; Huber 1991; Dutta & Crossan 2005) definiert als der Prozess die Leistung innerhalb einer Organisation auf der Basis von Erfahrungen zu verbessern und neue Routinen auszuarbeiten, die zukünftiges Verhalten bestimmen. Es umfasst systematisches Problemlösen sowie fortwährendes Experimentieren. Der Prozess gliedert sich in vier Abschnitte. Die Wissensaneignung findet in vielen formalen Situationen wie z.B. Forschungsaktivitäten statt. Die Verteilung von Information ist eine Determinante der Breite der anwendbaren Wissensbasis innerhalb eines Unternehmens. Die Vielfalt der Interpretation von Informationen führt weiterhin zu einer Reihe von möglichen neuen Verhaltensweisen des Unternehmens, somit sind diese ebenfalls Teil des organisationalen Lernens. Schließlich bestimmt das organisationale Gedächtnis inwiefern Wissen gespeichert und verfügbar gemacht wird. (Huber 1991)

Organisationales Lernen findet sowohl auf individueller als auch auf Gruppen- und Unternehmensebene statt und ist verbunden mit den sozialen und psychologischen Prozessen der Intuition (Interaktion mit der über die Kenntnisse verfügenden Person), Interpretation (Erklärung gegenüber Anderen), Integration (Entwickeln eines gemeinsamen Verständnisses) und der Institutionalisierung (Routinen). (Crossan u. a. 1999)

Diese Ansätze werden im strategischen Management als Mittel zur Erreichung eines Wettbewerbsvorteils gesehen. Crossan u. a. (1999) identifizieren strategische Neuausrichtung der Unternehmen als darunter liegendes Phänomen und Treiber von organisationalem Lernen. So wird in Unternehmen zwischen zwei möglichen Strategien bei der Bearbeitung von Märkten unterschieden: Entwicklung eines neuen Produktes (Entdeckung) und Verbesserung eines schon existierenden (Ausnutzen). Gewinne aus der Entwicklung neuer Produkte sind weniger sicher und erfolgen später, verglichen mit Gewinnen aus schon vorhandenen Produkten (March 1991) Sie können jedoch langfristigen Erfolg bedeuten.

2.1.1 Organisationales Lernen in KMU

KMU verfügen über weniger formale Lernprozesse als etablierte Firmen (Spicer & Sadler-Smith 2006). An diese Stelle tritt informelles, erfahrungsgeleitetes Wissen (Choueke & Armstrong 1998), welches maßgeblich durch die Persönlichkeit des Gründers geprägt wird. (Gray & Gonsalves 2002) Dessen Wissensbasis sowie die Erfahrungen der

Mitarbeiter spiegeln in KMU das organisationale Gedächtnis wider. Daher sind es vielmehr Intuition und Interpretation sowie Experimentieren, die hier eine Rolle spielen. Zudem lernen kleine Unternehmen eher aus eigener Erfahrung und von den Erfahrungen der Firmen in ihrer Branche als selbstständig aus sich heraus. (Dutta & Crossan 2005)

Zwei Formen des Lernens (Gibb 1997) in KMU führen zu organisatorischen Fähigkeiten (vgl. Kapitel 2.2) und schließlich zu höherem Erfolg des Unternehmens führen: Adaptives Lernen um dem Wandel zu vollziehen sowie generierendes Lernen um kreativ und pro-aktiv zu agieren. KMU verhalten sich demnach als „*active learning organisation within a stakeholder environment*“ (Gibb 1997, S.25)

2.2 Dynamische Fähigkeiten

Ausgehend von der Kritik am Ressourcen-basierten Ansatz (RBV) zur Erlangung eines Wettbewerbsvorteils (Barney 1991; Wang & Ahmed 2007) als zu statisch, entwickelte sich theoretisch die Sicht der dynamischen Fähigkeiten: „*Dynamic capabilities [are] the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments.*“ (Teece u. a. 1997, S.516)

Demnach beeinflussen nicht mehr die Eigenschaften der zur Verfügung stehenden konkreten Ressourcen (RBV) die Wettbewerbsposition eines Unternehmens, sondern Strukturen, Prozesse und technologische Pfade wie adaptive Fähigkeiten, absorbierende Fähigkeiten und innovative Fähigkeiten, mit denen sich das Unternehmen kontinuierlich an volatile Wettbewerbsbedingungen anpassen kann.

Adaptive Fähigkeiten bezeichnen die organisationale Wandlungsfähigkeit eines Unternehmens. Absorbierenden Fähigkeiten (Cohen & Levinthal 1990; Zahra & George 2002a) sind organisationale Routinen mit denen ein Unternehmen Wissen aufnimmt, verbreitet und nutzt. Innovative Fähigkeiten bedeuten Produktentwicklungskompetenz.

Konkret handelt es sich bei dynamischen Fähigkeiten unter anderem um die Entwicklung neuer, innovativer Produkte, das Eingehen von Allianzen, Forschung und Entwicklung (F&E), Technologie-Transfer, geistiges Eigentum oder die Kompetenz strategische Entscheidungen zu treffen. (Eisenhardt & Martin 2000; Teece u. a. 1997)

2.2.1 Lernen und dynamische Fähigkeiten

Organisationales Lernen (vgl. Kapitel 2.1) und dynamische Fähigkeiten stehen in einer wechselseitigen Beziehung. Zum einen bilden dynamische Fähigkeiten den Rahmen für organisationales Lernen, zum anderen verändert organisationales Lernen die dynamischen

Fähigkeiten. Firmen werden durch Wiederholung bzw. Experimentieren besser und erschließen sich neue Produktionsmöglichkeiten. Diese Lernprozesse resultieren wiederum in einer neuen Logik der Routinen innerhalb des Unternehmens. (Teece u. a. 1997)

Zollo und Winter u. a. (2002) erklären den Einfluss von organisationalem Lernen auf die dynamischen Fähigkeiten einem Modell (vgl. Abbildung 1). Sowohl passives experimentelles Lernen während der Arbeitstätigkeit als auch die Artikulation, das Verstehen von Verbindungen zwischen Aktionen und deren Konsequenzen und das Kodifizieren von Abläufen um sie später leichter verbreiten oder ändern zu können, führen zur Entstehung von dynamischen Fähigkeiten als lernbares Muster. Nach diesem Muster werden wiederum vorhandene Prozesse innerhalb des Unternehmens verändert. So beispielsweise die effektive Integration nach einer Unternehmenszusammenführung.

2.2.2 Dynamische Fähigkeiten von KMU

Kleine und mittlere Unternehmen besitzen nun zunächst einmal weniger Ressourcen (RBV) als große Unternehmen und sind daher im besonderen darauf angewiesen dynamische Fähigkeiten zu nutzen um daraus einen Wettbewerbsvorteil zu generieren. (Gibcus u. a. 2006)

Sie verwerten sowohl ihre innovative als auch ihre absorbierende Fähigkeit, bei der das Unternehmen externes wertvolles Wissen bemerkt und es in die eigene Ressourcen-Basis integriert. Dies kann beispielsweise über das Bilden von Allianzen zum Entwickeln neuer Produkte geschehen, da es unwahrscheinlich ist, dass ein KMU die notwendigen Ressourcen besitzt um diesen komplexen Prozess selbstständig anzustoßen. (Deeds u. a. 2000) Gleichzeitig operieren KMU gerade in sich schnell verändernden Branchen, so dass die adaptiven Fähigkeiten (Eisenhardt & Martin 2000) mit der sie unerwünschte Ressourcen abstoßen und neue hinzugewinnen zentral für ihren Erfolg sind. (Zahra 2005; Liao u. a. 2009)

Zahra u. a. (2006) erklären zudem den Einfluss von unternehmerischen Handlungen auf die Entstehung von dynamischen Fähigkeiten in jungen Unternehmen. (vgl. Abbildung 2) Unternehmerische Aktivitäten, hier definiert als das Finden und Ausnutzen von neuen Möglichkeiten, beeinflussen die Auswahl von Ressourcen und das organisationale Lernen um extern neues Wissen aufzunehmen, wenn sich veränderte Situationen für das Unternehmen einstellen. Diese Auswahl ergibt neue substantielle Fähigkeiten und Organisationales Wissen (Gedächtnis). Ersteres stellt die tatsächlichen Kompetenzen im

Unternehmen dar, letzteres bezeichnet all das, was von den Mitgliedern der Organisation verstanden wird. Diese beiden Elemente beeinflussen dynamische Fähigkeiten und determinieren, in welche Richtung sich das Unternehmen entwickelt.

2.3 Internationalisierung von Unternehmen

Neben organisationalen Lernen und dynamischen Fähigkeiten soll nun im Folgenden die Internationalisierung von Unternehmen beleuchtet werden. Diese wird in der Literatur als die geographische Expansion von ökonomischen Aktivitäten über Ländergrenzen hinweg verstanden. (z.B. Ruzzier u. a. 2006; Kutschker & Schmid 2006)

Die traditionelle Stufentheorie der Internationalisierung (Johanson & Vahlne 1977; 1990) behandelt etablierte Unternehmen, welche über eine große Ressourcen-Basis verfügen und aufgrund ihrer Risikowahrnehmung bzw. mangels Wissen über ausländische Märkte die Internationalisierung schrittweise vollziehen, indem sie zunächst Internationalisierungsformen wählen, die wenig Ressourcen binden und deshalb wenig Verpflichtung bedeuten. (Ruzzier u. a. 2006) Während dieses Prozesses bleiben schon vorhandene Routinen gleich und es wird davon ausgegangen, dass Wissen über ausländische Märkte schwer zu erhalten ist. (McDougall u. a. 1994)

2.3.1 Internationalisierung von KMU

Nun haben die Verwendung von effizienter, weltweiter Kommunikationstechnologie (E-Mail, Fax, Internet) und der Ausbau des Transportwesens sowie die damit einhergehenden gesunkenen Transaktionskosten und Markteintrittsbarrieren es in den letzten Jahren ermöglicht, dass auch kleine bzw. junge Firmen ihre Märkte als global betrachten. (McDougall & Oviatt 2000; Zahra 2005)

Verglichen mit Multinationalen Unternehmen (MNU) sind sie weniger bürokratisch, reagieren pro-aktiv (Madsen & Servais 1997) und sind meist schneller als auch flexibler wenn es darum geht neue innovative Technologien zu entwickeln oder spezielle Kundenwünsche auf dem Weltmarkt zu befriedigen. (Knight 2001)

Ihre Formen der Auslandsmarktbearbeitung lassen sich daher mit dem Stufenmodell, welches auf ein Wechselspiel von Auslandsmarktbearbeitung, Lernen und dem Ausbilden von Fähigkeiten setzt, nur teilweise erklären. (Sapienza u. a. 2006) Vielmehr sind es individuelles und Gruppenwissen, Erfahrungen und Lernen, die das Gerüst des „International Entrepreneurship“ (IE) nachfolgend betont. (Oviatt & McDougall 1994)

3 Organisationales Lernen und die Entwicklung dynamischer Fähigkeiten im Internationalisierungsprozess von KMU

3.1 International Entrepreneurship

„Born globals“ bzw. „International New Ventures“ (INV) sind junge KMU die sich über die Limitierung an traditionellen Ressourcen hinweg setzen und nahe ihrer Gründung internationalisieren. (Knight & Cavusgil 2004) Dabei folgen sie nicht dem inkrementellen Lernprozess, wie es das Stufenmodell vorgibt, sondern setzen auf hybride Strukturen für Aktivitäten wie Marketing, bspw. mit engen persönlichen Bindungen oder Joint Ventures (JV). Ferner beeinflussen Faktoren wie das Folgen von Kunden in ausländische Märkte, das Abzielen auf Nischenmärkte und Branchenspezifika eher den Internationalisierungsprozess als die psychologische Distanz zum Zielmarkt. (Madsen & Servais 1997) Schließlich sehen INV in der Internationalisierung eher eine Chance als ein Risiko. (Sapienza u. a. 2006)

Um diese bisher nicht erklärten Phänomene der frühen und umfassenden Internationalisierung von KMU zu erklären, hat sich die Theorie des „International Entrepreneurship“ (IE) etabliert. Sie beschreibt das kreative Entdecken und Ausnutzen von Möglichkeiten, das Erlangen von Ressourcen und das Realisieren von Umsätzen außerhalb des Heimatmarktes um einen Wettbewerbsvorteil zu erreichen. (Oviatt & McDougall 1994; Zahra & George 2002b)

Die Internationalisierung von KMU lässt sich durch Lernen und wissenstheoretische Ansätze (McDougall & Oviatt 2000; Oviatt & McDougall 1994; Zahra 2005) aber auch über einen Ressourcen- bzw. Fähigkeiten-basierten Ansatz erklären. (Sapienza u. a. 2006; Knight & Cavusgil 2004; Westhead u. a. 2001)

Weerawardena u. a. (2007) schufen aus diesen beiden Grundgedanken ein Modell mit dessen Hilfe eine verstärkte Internationalisierung bei „Born globals“ bzw. INV erklärt werden kann und welches anschließend als Grundlage für die weitere Argumentation dient. Das Konzept beruht auf der Annahme dass ein Unternehmen aus verschiedenen Quellen wie der eigenen Erfahrung, den bearbeiteten Märkten und verbundenen Netzwerken (vgl. Kapitel 3.2) lernen muss um zu internationalisieren. Dynamische Fähigkeiten (Teece u. a. 1997; Eisenhardt & Martin 2000) bilden die Routinen mit denen das Unternehmen diese Quellen für sich nutzbar macht.

3.2 Dynamische Fähigkeiten und Organisationales Lernen in KMU – ein Modell¹

3.2.1 Erfahrungen des Unternehmers

Eine treibende Kraft bei „Born globals“ sind die Unternehmer als Führungspersönlichkeit. Diese besitzen meist eine internationale unternehmerische Einstellung, eine globale Denkweise, d.h. ein pro-aktives und visionäres Verhalten zur Verfolgung strategischer Motive in internationalen Märkten, eine positive Einstellung zum Lernen (Zahra 2005) als auch bereits internationale Erfahrung bzw. Ausbildung und Kontakte. (Oviatt & McDougall 1994; Knight & Cavusgil 2004) Diese Eigenschaften versetzen INV in die Lage, Ressourcen aus verschiedenen Märkten zu kombinieren und Möglichkeiten internationaler Märkte auszuschöpfen. (Madsen & Servais 1997)

3.2.2 Markt-orientiertes Lernen

Markt-orientiertes Lernen charakterisiert die Fähigkeit des Unternehmens Informationen über den Markt zu gewinnen, zu verbreiten und diese im Vergleich mit den Wettbewerbern einzusetzen. Das beinhaltet ebenfalls ein Aufgeben von nicht erfolgreichen Praktiken. (Knight & Cavusgil 2004) Experimentelles Wissen über den Zielmarkt ist zudem Voraussetzung für eine Internationalisierung. (Weerawardena u. a. 2007)

Gleichwohl stehen INV bei der Marktbearbeitung ebenso vor dem Zielkonflikt (March 1991) des Erlernens neuer Möglichkeiten und der Ausnutzung schon vorhandener Ressourcen. (Burpitt & Rondinelli 1998)

Das Markt-orientierte Lernen eines Unternehmens ist Teil der organisationalen Fähigkeiten, die es den Unternehmen ermöglichen sich dem wechselnden Geschäftsumfeld anzupassen. Dazu zählen auch die strategischen Fähigkeiten Wissen zu integrieren und zu verändern. (Teece u. a. 1997) Dies erweist sich für INV in einem komplexen, schnelllebigen internationalen Markt als kritischer Erfolgsfaktor.

3.2.3 Internes Lernen

Weerawardena u. a. (2007) charakterisieren internes Lernen über die Fähigkeit sich innerhalb des Unternehmens technologisches und nicht-technologisches Wissen anzueignen und zu verbreiten. Das beinhaltet zudem die Kompetenz intern vorhandene Information in die Wissensbasis (das organisationale Gedächtnis) des Unternehmens zu integrieren.

¹ vgl. Abbildung 3

Weiterhin umfasst internes Lernen das experimentelle und technologische Aufnahmevermögen (absorbierende Kapazität) des Unternehmens, welches stark von der schon vorhandenen Wissensbasis als auch von bestehenden Lern-Routinen abhängt.

Im Hinblick auf das administrative Erbe eines Unternehmens, den bestehenden Routinen, so Knight und Cavusgil (2004), besitzen INV einen Vorteil gegenüber bereits bestehenden Unternehmen. Sie sind nicht gezwungen Routinen zu „verlernen“ die sie sich während ihrer Zeit auf dem Heimatmarkt angeeignet haben und vermeiden somit Pfadabhängigkeiten. Sie können spezifische Fähigkeiten für den Erfolg in internationalen Märkten von Beginn an implementieren, (Zahra 2005) bspw. Routinen für das Management einer multikulturellen Belegschaft und für das Koordinieren von Ressourcen aus verschiedenen Ländern. (Madsen & Servais 1997) Damit einher geht auch die unternehmerische Orientierung als ein pro-aktiver Ansatz zur Internationalisierung. Findet schließlich internes, insbesondere technologisches Lernen statt führt dies zu Innovationen und somit auch Wissens-intensiven Produkten. (vgl. Kapitel 3.2.6)

3.2.4 Netzwerkfähigkeiten

„Born globals“ besitzen oft weniger (finanzielle) Ressourcen als große MNU, deshalb benötigen sie eine Vielzahl an Partnerschaften, bspw. in der Distribution, mit denen sie ihre Schwächen ausgleichen können. (Oviatt & McDougall 1994; Sharma & Blomstermo 2003) Diese Verbindungen sind firmenspezifisch und somit für die Wettbewerber schwer zu imitieren, was einen weiteren Vorteil darstellt. (Sharma & Blomstermo 2003) Die dynamische Fähigkeit Allianzen eingehen zu können (vgl. Kapitel 2.2) ist demnach kritisch für den internationalen Erfolg dieser Unternehmen.

Netzwerke tragen außerdem dazu bei das Risiko einer internationalen Expansion zu verringern, erleichtern die Aufnahme von Wissen und das Entwickeln von eigenen Ressourcen. (Weerawardena u. a. 2007)

„Born globals“ treten in eine Vielzahl an Auslandsmärkten ein und nutzen dabei unterschiedliche Arten der Marktbearbeitung um Verbindungen in diese Märkte herzustellen. Durch sie entwickeln diese Unternehmen Internationalisierungswissen und absorbierende Fähigkeiten was sie vielseitiger und diversifizierter werden lässt. Das heißt der Internationalisierungsprozess von INV ist ein Frage von Lernen durch Netzwerke. (Sharma & Blomstermo 2003)

3.2.5 Marketingfähigkeiten

Die Marketingfähigkeit stellt einen integrierten Prozess dar, bei dem das gesammelte Wissen, die Fähigkeiten und Ressourcen des Unternehmens dafür eingesetzt werden die Bedürfnisse des Marktes zu befriedigen. (Weerawardena u. a. 2007)

Bisherige Erfahrungen des Unternehmens ermöglichen es die Bedürfnisse des Marktes herauszufinden, passende Distributionskanäle zu wählen und ein angemessenes Preissystem zu entwickeln um die Produkte in Nischenmärkten zu platzieren. (Madsen & Servais 1997)

Untersuchungen von „Born globals“ (Madsen & Servais 1997) zeigen, dass sie über einen hohen Grad an Kundenbezogenheit- und -nähe verfügen. INV besitzen demzufolge spezielle dynamische Marketingfähigkeiten, die es ihnen erlaubt mehrere Märkte mit ihren innovativen Spitzenprodukten zu bedienen. Diese gewinnen sie über einen Lernprozess bei dem die Mitarbeiter wiederholt ihr Wissen anwenden um die Marketing Probleme des Unternehmens zu lösen. Knight und Cavusgil (2004) weisen zudem nach, dass „Born globals“ enge Beziehungen zur ihren Vertriebspartnern aufbauen, was eine Hebelwirkung für den Vertriebs Erfolg zur Folge hat.

3.2.6 Wissens-intensive Produkte

Wissens-intensive Produkte beinhalten einen hohen Grad an Innovation, technologisches Wissen sowie ein neuartiges Produktdesign. Um auf dem internationalen Markt überleben zu können und Gewinne zu erzielen ist für ein INV notwendig eine gute Marktposition in einem Nischenmarkt einzunehmen. Dies kann mithilfe von Wissens-intensiven Produkten erreicht werden. (Knight & Cavusgil 2004)

„Born globals“ entwickeln überdurchschnittliche Routinen um Wissen aufzunehmen und zu verbreiten, was schließlich ihre innovative Fähigkeit (vgl. Kapitel 2.2) Wissens-intensive Produkte herzustellen positiv beeinflusst. Zudem internationalisieren Firmen, die eine Innovationskultur besitzen tendenziell eher als andere. (Knight & Cavusgil 2004)

3.3 Vorhersagen des Modells

Oben genannte Faktoren führen, so die Annahme, zu einer verstärkten Internationalisierung im Bezug Ausmaß und Bandbreite der Aktivitäten. (Weerawardena u. a. 2007)

Im folgenden Abschnitt soll anhand von zwei Fallstudien dargestellt werden, wie sich „Born globals“ diesbezüglich in ihrem Internationalisierungsprozess verhalten.

4 Fallbeispiele

4.1 Logitech²

Logitech, ein in der Schweiz beheimateter Produzent von Peripheriegeräten für Computer, wurde 1981 von einem schweizer und zwei italienischen Studenten gegründet. Die Firmensitze waren von Anfang an sowohl in der Schweiz als auch in Palo Alto (Silicon Valley) angesiedelt, wohin sehr schnell nach Gründung die wichtigsten F&E Aktivitäten verlegt wurden, da in diesem Cluster die gesamte Entwicklung der PC-Branche stattfand. Dort gewann man 1985 Apple als Kunden, was den Durchbruch für die Steuerung des PCs über eine graphischen Oberfläche mithilfe einer Maus bedeutete.

Sieben Jahre später generierte das Unternehmen 70% des Gewinns aus Aktivitäten jenseits von Europa, hauptsächlich aus dem Verkauf von Computermäusen. Logitech bediente den Markt auf zwei Ebenen. Erstens verkauften sie ihre Produkte im Einzelhandel und zweitens fertigten sie auch für Hersteller von Komplett-PC-Systemen (OEM).

Mäuse waren zunächst ein hochtechnologisches Nischenprodukt, sind mittlerweile jedoch weltweit akzeptiert, was Logitech dazu zwingt sich als Massenanbieter zu verhalten und Skalenerträge in der Beschaffung bzw. der Produktion zu erreichen. Gleichzeitig müssen jedoch das verteilte Distributionsnetzwerk, das innovative Image und die unternehmerische Tradition durch die Entwicklung neuer Produkte aufrecht erhalten werden um die schnell wechselnden Kundenwünsche zu befriedigen.

In der PC-Branche wechseln Produktlinien sehr schnell, der Markenname und die Fähigkeiten sowie die Distributions- und Marketingkanäle jedoch sind ein fortwährender Wertgegenstand für das Unternehmen.

Logitechs Mission war die eines globalen Entwicklers und Vertriebs von ausgefeilter Computerperipherie. Deshalb vermieden sie es in nicht-innovative bzw. nicht-globale Märkte einzusteigen weil sie dort ihre Fähigkeiten nicht nutzen konnten.

Im Verlauf der Zeit weitete Logitech seine Expertise im Produktdesign aus, sodass die Palette inzwischen neben Mäusen auch eine Vielfalt anderer Geräte mit direktem Bezug zum Anwender umfasst. So erkannte das Management des Unternehmens früh die Möglichkeiten von Videotelefonie über das Internet und erfand die ersten Webcams. Zudem entwickelte Logitech sich mit den Anwendungsmöglichkeiten eines PCs weiter und bot sehr schnell Peripheriegeräte zum Spielen an.

2 vgl. Davidson (1992), Madsen & Servais (1997), Hürter (2003)

4.2 Helax³

Helax, ein Anbieter von integrierten Bestrahlungssystemen für die Krebstherapie, wurde 1989 in der schwedischen Stadt Uppsala gegründet. Das von ihnen entwickelte Computersystem ermöglicht es Ärzten ihren Patienten eine individuell dosierte Bestrahlung zu geben und so eine unnötige Belastung zu vermeiden. Die Idee dafür entstand an der Universität von Uppsala, einem führenden europäischen Zentrum für F&E in der Medizin und der Informatik. Das Gründungsteam ist auch weiterhin im Unternehmen tätig und stellt somit eine Basis an Wissen und Erfahrungen sicher.

Die ersten Kontakte mit möglichen Technologiepartnern hatten die Gründer in Folge eines Forschungsprojektes in Deutschland. Siemens konnte als Partner für klinische Tests des Computersystems gewonnen werden. Die ersten Systeme wurden in Kliniken innerhalb Schwedens eingesetzt zu denen bereits enge Forschungsk Kooperationen bestanden. Erfolge der Technologie verbreiteten sich über die informellen Kommunikationskanäle der Wissenschaftler sehr schnell weltweit. Helax bekam eine internationale Identität.

So konnten weitere Produkte sowohl in Skandinavien als auch in Schottland verkauft werden. Selbst Konkurrenz wie General Electric, die aufgrund ihrer großen finanziellen Ressourcen Angebote weit unterhalb des Marktpreises machten, konnten das kleine Unternehmen nicht an der Internationalisierung hindern.

Im Jahre 1990 entschied die Unternehmensleitung eine Tochtergesellschaft in Großbritannien zu eröffnen. Über Verbindungen zu Siemens-Managern fand sich ein neuer Geschäftsführer, der seine Geschäftskontakte mitnahm und schließlich dafür sorgte, dass man in den französischen Markt eintreten konnte. Zwei Jahre später kaufte Helax dort einen Lieferanten und wandelt das Unternehmen in eine Tochtergesellschaft um.

Im weiteren Verlauf ging man eine strategische Allianz mit einem deutschen Unternehmen auf dem Feld der Bestrahlungstherapie ein, wenig später jedoch eröffnete Helax seine eigene Niederlassung und übernahm das Personal aus dem deutschen Unternehmen, sowie weitere Kontakte. Ebenso verhielt sich Helax auf dem US amerikanischen Markt, zu dem es durch seinen Kooperationspartner Siemens Zugang erhalten hatte.

Im Jahre 2003 verkaufte das Unternehmen seine Produkte in über 40 Ländern. Mehr als 95% seines Umsatzes erwirtschaftete es im Ausland.

³ vgl. Sharma & Blomstermo (2003)

5 Diskussion der Ergebnisse

Versucht man nun die beiden Fallbeispiele in das Modell aus Kapitel 3 einzupassen kommt man zu folgenden Ergebnissen:

Logitechs Gründungsteam besaß einen internationalen Hintergrund (Italien/Schweiz) sowie bereits erste Auslandserfahrung (Studium) in den USA, was schließlich auch dazu führte, dass der Firmensitz seit Beginn der Geschäfte in zwei verschiedenen Ländern angesiedelt war. Eine positive Einstellung sowohl zur Internationalität (Oviatt & McDougall 1994) als auch zum Lernen bzw. erste Kontakte waren also vorhanden. So kombinierten sie die neue Technologie der Maussteuerung mit dem schon vorhandenen Wissen über PC-Systeme in Silicon Valley.

Der Markt auf dem sich Logitech anfangs bewegte war ein Nischenmarkt für hochtechnologische Produkte. Gleichzeitig war dieser Markt global ausgerichtet und entwickelte sich hin zu einem Massenmarkt, da PC-Systeme zu Gebrauchsgegenständen wurden. Das Unternehmen passte sich an diese Situation an und verfolgte daher mit der Entdeckung von neuen Produktlinien (andere Peripheriegeräte wie bspw. Webcams) und der Ausnutzung von Möglichkeiten innerhalb des Kerngeschäfts (Computermäuse) eine kombinierte Strategie des organisationalen Lernens. (March 1991)

Die unternehmerische Einstellung des Managements bei Logitech und das kontinuierliche Weiterentwickeln seiner Produktpalette bzw. der Fokus auf Design lässt auf einen breiten organisationales Gedächtnis (Huber 1991) und flexible Routinen zur Aufnahme von neuen Wissen schließen. Die Pfadabhängigkeiten (Knight & Cavusgil 2004) vermied das Unternehmen indem es sich nicht ausschließlich auf die Weiterentwicklung von Computermäusen konzentrierte sondern früh als innovativer Designer von Computerperipherie im Ganzen auftrat.

Logitechs Netzwerkfähigkeiten erstrecken sich im Besonderen auf das Gebiet des Silicon Valley, einem unternehmerischen Umfeld in dem viele Unternehmen wenig Ressourcen besitzen aber stets Partner bzw. Kunden finden bei denen sich die benötigten Ressourcen akquirieren lassen (Oviatt & McDougall 1994; Sharma & Blomstermo 2003) und das Risiko geteilt werden kann. Silicon Valley bestimmte zu diesem Zeitpunkt die Entwicklung der gesamten Branche, viele Unternehmen waren international aufgestellt, was schließlich auch Logitechs Expansion begünstigte. Hinzu kamen Kontakte und Marktwissen über den europäischen Markt durch den zweiten Firmensitz in der Schweiz.

Weiterhin baute Logitech enge Beziehungen (Knight & Cavusgil 2004) zu Herstellern von Komplett-PC-Systemen (OEM) auf, ein weiterer Markt, der sich als Hebel für den Einzelhandel erwies, was von einem hohen Grad an Kundenbezogenheit zeugt.

Logitechs Produkte sind als Wissens-intensiv zu klassifizieren. Sie beinhalten eine Fülle an Innovationen und einen klaren Fokus auf das Produktdesign. Auch diese Innovationskultur (Knight & Cavusgil 2004) war bei dem Unternehmen ein Treiber der verstärkten Internationalisierung.

Helax, das Unternehmen aus dem zweiten Fallbeispiel, wurde von Wissenschaftlern gegründet, die bisher noch nicht unternehmerisch und auch nur in ihrem Forschungsbereich international tätig waren. Dennoch besaßen sie eine sehr positive Einstellung zum Lernen, da sie alle höhere akademische Qualifikationen und langjährige Forschungserfahrung auf dem Gebiet der Bestrahlungstherapie aufwiesen.

Die Bestrahlungstherapie war Anfangs noch kein aufstrebender, wenngleich hochspezieller Nischenmarkt über welchen den Wissenschaftlern durch ihre Forschungskreise ausreichendes Wissen zur Verfügung stand. Sie suchten potentielle Kunden im Ausland und improvisierten bzw. passten die Marktbearbeitungsform an die jeweiligen Kunden an. (Sharma & Blomstermo 2003) In einer Hinsicht verhielt sich das Unternehmen nach dem traditionellen Stufenmodell. So wurde zunächst exportiert, gefolgt von Neugründungen und Akquisitionen. Man könnte bei Helax eher von einer Strategie der Ausnutzung ihrer Technologie (March 1991) sprechen. Zudem mussten sie ihren Kunden Wissen über das Produkt vermitteln, da dessen Methodik zu diesem Zeitpunkt noch weitgehend unbekannt war.

Helax' interne Lernfähigkeit fußte auf dem starken organisationalen Gedächtnis, hier verkörpert durch das Gründungsteam, welches selbst 10 Jahre nach der Gründung noch im Unternehmen blieb. Sie verbreiteten das hauptsächlich technologische Wissen aus ihrer Forschung und koordinieren die Kooperationen mit anderen Krankenhäusern. Interessanterweise nahmen sie kein administratives Erbe (Sapienza u. a. 2006) aus der Zeit in der Universität bzw. den angegliederten Kliniken mit, die generell durch eine eher strikte Hierarchie und feste Routinen geprägt sind.

Die zentrale Fähigkeit von Helax seit Beginn der Geschäfte und einer der Gründe für den Erfolg liegt im Knüpfen von Netzwerken, die es sowohl mit möglichen Technologie- und Vertriebspartnern (z.B. Siemens) als auch Kunden (andere Kliniken) in Verbindung

brachten. Darüber hinaus bekam das Unternehmen über diese Netzwerke auch Zugang zu weiteren Ressourcen wie Mitarbeiter und Kunden der Partner die es, wie bei Siemens geschehen, im späteren Verlauf absorbieren konnte.

Im Hinblick auf die Marketingfähigkeiten sind Netzwerke ebenfalls von Bedeutung. Durch sie konnte das Unternehmen Wissen über die Bedürfnisse der Kliniken im Bezug auf Produktqualität bzw. Verlässlichkeit herausfinden (Sharma & Blomstermo 2003) und gleichzeitig spezifische Informationen über den Einsatz des Produktes an die Kunden weitergeben, was schließlich ebenso wie bei Logitech zu einem hohen Grad an Kundenbezogenheit führte.

Helax besaß schließlich, vergleichbar mit Logitech, ein Wissens-intensives Produkt. Doch im Gegensatz zu den mittlerweile standardisierten Peripheriegeräten für Computer ist der Markt für Bestrahlungstherapiesysteme weiterhin ein hochspezialisierter Nischenmarkt auf dem die engen Beziehungen zu Kunden und Vertriebspartnern (Knight & Cavusgil 2004) den kontinuierlichen Wissensfluss zur Verbesserung des Produkts und damit eine gute Marktposition sicherstellen.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass das in Kapitel 3.2 vorgeschlagene Gerüst sehr gut zu den hier vorgestellten Fallbeispielen passt, wenngleich nicht alle Elemente kumulativ erfüllt sind. Der hohen Anteil empirischer Forschung auf diesem Gebiet könnte diesen Sachverhalt erklären.

6 Zusammenfassung und Fazit

Das Phänomen der Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen war bisher Gegenstand vieler empirischer Untersuchungen. (z.B. Wright u. a. 2007; Oviatt u. a. 1995; Oviatt & McDougall 1994; McDougall u. a. 1994; Madsen & Servais 1997) Gleichwohl gibt es noch wenig systematische Erkenntnisse über den Einfluss von dynamischen Fähigkeiten und organisationalen Lernen auf diesen Prozess. Daher sollen im folgenden Zusammenhänge aus der vorliegenden Untersuchung aufgezeigt werden.

Die Theorie des organisationalen Lernens ist eine sehr formalisierte Beschreibung des Lernprozesses: Das Konzept von der Intuition bis zur Interpretation und der Zielkonflikt „Ausnutzung vs. Entdeckung“ belegen dies exemplarisch. Zentral ist jedoch die Aussage über Aneignung, Verbreitung und Nutzbarmachung von Wissen innerhalb der Unternehmung. Kleine und mittlere Unternehmen verhalten sich selten nach den vorgeschlagenen Routinen sondern agieren pro-aktiv Sie lernen durch Experimentieren und

Erfahrungen. Außerdem wirkt sich das Wissen des Unternehmensgründers bzw. dessen Einstellung zum Lernen auf die Lernorganisation innerhalb des Unternehmens aus.

Nicht die Eigenschaften der Ressourcen, sondern Fähigkeiten ständig neue Ressourcen zu gewinnen bzw. alte abzustößen ist das wesentliche Argument der dynamischen Fähigkeiten. (Teece u. a. 1997) Für kleine Unternehmen ist dies die Quelle für das Erlangen eines Wettbewerbsvorteils, da meist wenig materielle Ressourcen vorhanden sind. Zudem wirkt die unternehmerische Einstellung, das Erschließen und Nutzen von Möglichkeiten, positiv auf die Wandlungsfähigkeit der Unternehmen in volatilen Wettbewerbsumgebungen.

Ausgangspunkt für eine Untersuchung des Internationalisierungsverhaltens war die graduelle Internationalisierungstheorie, da diese ebenfalls auf das Lernen der Organisation fokussiert ist. Doch sie kann nur unzureichend die sprunghafte Internationalisierung der „Born globals“ bzw. INV ohne Vorhandensein einer Ressourcenbasis erklären. Diese besitzen eine andere Einstellung zum Risiko (Zahra 2005) und sehen Internationalisierung eher als Chance denn als Risiko. Sie lernen experimentell über das Knüpfen von Netzwerken mit ihren Kunden und gewinnen so Wissen über die ausländischen Märkte. Dabei müssen vorhandene Routinen für den Heimatmarkt nicht „verlernt“ werden, da sie noch nicht existieren. Dynamische Fähigkeiten wie das Bilden von Allianzen mit Distributoren helfen ihnen über die Knappheit an materiellen Ressourcen hinweg.

Um die oben genannten Elemente zu integrieren kam ein erweitertes Modell zur Internationalisierung von INV (Weerawardena u. a. 2007) zum Einsatz. Die Annahmen dieses Modells wurden anschließend anhand zweier Fallstudien zu „Born globals“ überprüft und es konnte nachgewiesen werden, dass die meisten Aussagen, wie der Einfluss des Gründungsteams, Wissens-intensive Produkte, globale Nischenmärkte, die Einbindung in Netzwerke sowie die Nutzung innovativer und absorbierender Fähigkeiten zutrafen.

Letztlich weist diese Untersuchung jedoch auch klare Grenzen auf: Die Erkenntnisse gelten nur für kleine, junge Technologieunternehmen obwohl es bereits Evidenz gibt, dass sie auch für nicht Technologie-orientierte KMU gelten können. (Rennie 1993; Oviatt & McDougall 1994; McDougall u. a. 1994; Westhead u. a. 2001)

Anhang

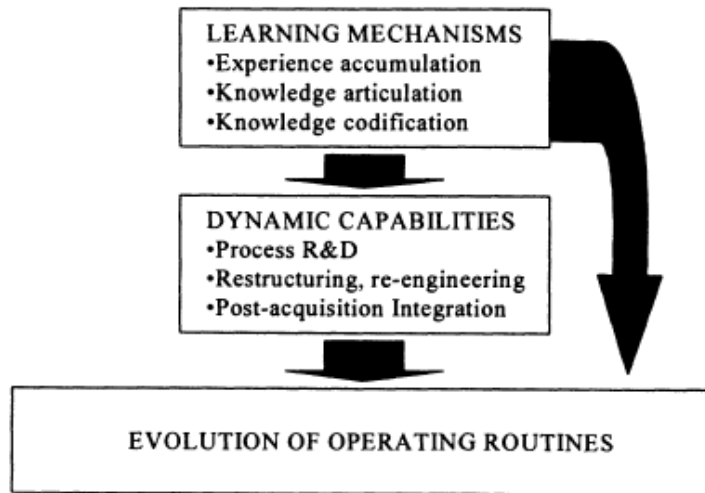


Abbildung 1: Organisationsales Lernen, Dynamische Fähigkeiten und Routinen - Zollo & Winter (2002)

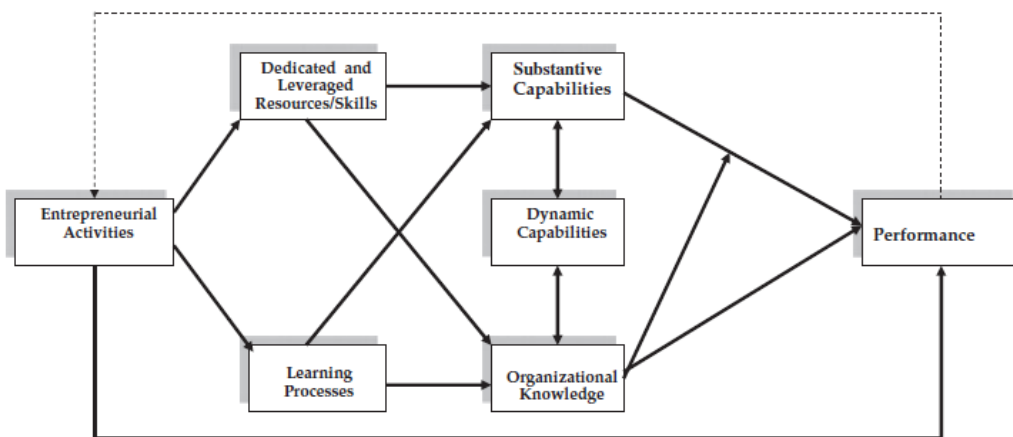


Abbildung 2: Entstehen von Fähigkeiten und Erfolg in KMU – Zahra u.a. (2006)

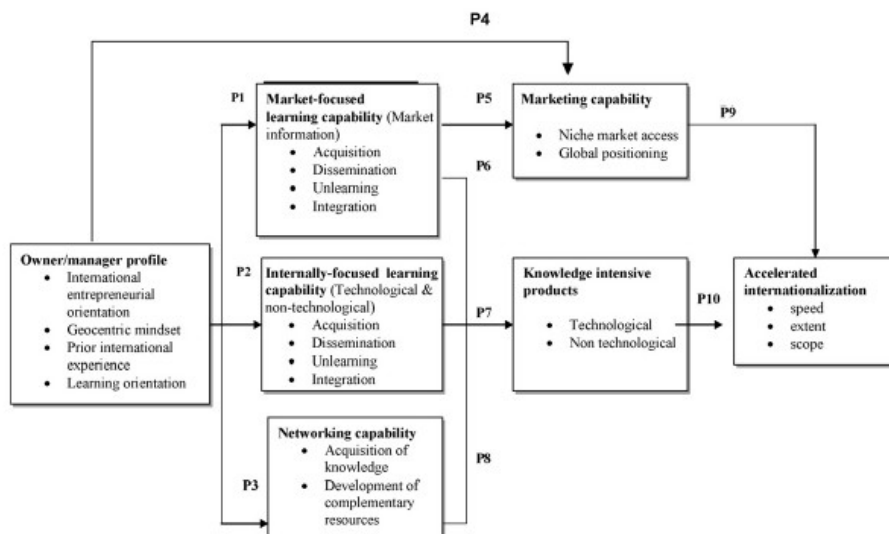


Abbildung 3: Internationalisierung, Organisationales Lernen und Dynamische Fähigkeiten in KMU - Weerawardena u. a. (2007)

Literaturverzeichnis

- Barney, J., 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99.
- Burpitt, W.J. & Rondinelli, D.A., 1998. Export decision-making in small firms: the role of organizational learning. *Journal of World Business*, 33(1), 51-68.
- Choueke, R. & Armstrong, R., 1998. The learning organisation in small and medium-sized enterprises. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 4(2), 129-40.
- Cohen, W.M. & Levinthal, D.A., 1990. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Crossan, M.M., Lane, H.W. & White, R.E., 1999. An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Davidson, A., 1992. Logitech case commentary. *Strategy & Leadership*, 20(6), 46 - 48.
- Deeds, D.L., Decarolis, D. & Coombs, J., 2000. Dynamic capabilities and new product development in high technology ventures: An empirical analysis of new biotechnology firms. *Journal of Business Venturing*, 15(3), 211-229.
- Dutta, D.K. & Crossan, M.M., 2005. The Nature of Entrepreneurial Opportunities: Understanding the Process Using the 4I Organizational Learning Framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 425-449.
- Eisenhardt, K.M. & Martin, J.A., 2000. Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1121.
- Gibb, A.A., 1997. Small Firms' Training and Competitiveness. Building Upon the Small business as a Learning Organisation. *International Small Business Journal*, 15(3), 13-29.
- Gibcus, P., Stam, E. & Telussa, J., 2006. Entrepreneurship, Dynamic Capabilities and New Firm Growth. In EIM Business and Policy Research. Available at: <http://www.entrepreneurship-sme.eu/pdf-ez/H200623.pdf> [Zugegriffen März 5, 2010].
- Gray, C. & Gonsalves, E., 2002. Organizational learning and entrepreneurial strategy. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 3(1), 27-33.
- Huber, G.P., 1991. Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Hürter, T., 2003. Technology Review | 16.12.03 | Die Firma mit der Maus. Available at: <http://www.heise.de/tr/artikel/Die-Firma-mit-der-Maus-280761.html> [Zugegriffen März 19, 2010].

- Johanson, J. & Vahlne, J.E., 1977. The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
- Johanson, J. & Vahlne, J.E., 1990. The mechanism of internationalisation. *International marketing review*, 7(4), 11–24.
- Knight, G.A., 2001. Entrepreneurship and strategy in the international SME. *Journal of International Management*, 7(3), 155-171.
- Knight, G.A. & Cavusgil, S.T., 2004. Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- Kutschker, M. & Schmid, S., 2006. *Internationales Management*, Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Liao, J., Kickul, J.R. & Ma, H., 2009. Organizational Dynamic Capability and Innovation: An Empirical Examination of Internet Firms. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 263-286.
- Madsen, T.K. & Servais, P., 1997. The internationalization of Born Globals: An evolutionary process? *International Business Review*, 6(6), 561-583.
- March, J.G., 1991. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- McDougall, P.P. & Oviatt, B.M., 2000. International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths. *The Academy of Management Journal*, 43(5), 902-906.
- McDougall, P.P., Shane, S. & Oviatt, B.M., 1994. Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469-487.
- OECD, 1997. *Globalisation and Small and Medium Enterprises: Vol.1*, Organization for Economic Co-operation and Development (OECD).
- Oviatt, B.M. & McDougall, P.P., 1994. Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- Oviatt, B.M., McDougall, P.P. & Loper, M., 1995. Global Start-Ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage [and Executive Commentary]. *The Academy of Management Executive* (1993), 9(2), 30-44.
- Rennie, M.W., 1993. Born global. *The McKinsey Quarterly*, (4).
- Ruzzier, M., Hisrich, R.D. & Antoncic, B., 2006. SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of small business and enterprise development*, 13(4), 476–497.

- Sapienza, H.J. u. a., 2006. A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of Management Review*, 31(4), 914-933.
- Sharma, D.D. & Blomstermo, A., 2003. The internationalization process of Born Globals: a network view. *International Business Review*, 12(6), 739-753.
- Spicer, D.P. & Sadler-Smith, E., 2006. Organizational Learning in Smaller Manufacturing Firms. *International Small Business Journal*, 24(2), 133-158.
- Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A., 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Wang, C.L. & Ahmed, P.K., 2007. Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.
- Weerawardena, J. u. a., 2007. Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 42(3), 294-306.
- Westhead, P., Wright, M. & Ucbasaran, D., 2001. The internationalization of new and small firms: A resource-based view. *Journal of Business Venturing*, 16(4), 333-358.
- Wright, M., Westhead, P. & Ucbasaran, D., 2007. Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) and International Entrepreneurship: A Critique and Policy Implications. *Regional Studies*, 41(7), 1013.
- Zahra, S.A., 2005. A Theory of International New Ventures: A Decade of Research. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 20–29.
- Zahra, S.A. & George, G., 2002a. Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *The Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
- Zahra, S.A. & George, G., 2002b. International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda. In *Strategic Entrepreneurship: Creating a new mindset*. S. 255–288.
- Zahra, S.A., Sapienza, H.J. & Davidsson, P., 2006. Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.
- Zollo, M. & Winter, S.G., 2002. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.

Lizenz

Dieses Werk ist unter einem Creative Commons Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen 3.0 Unported Lizenzvertrag lizenziert. Um die Lizenz anzusehen, gehen Sie bitte zu <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> oder schicken Sie einen Brief an Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California 94105, USA.