

Markteintritt als Netzwerkeintritt? – Internationalisierung von Unternehmungsaktivitäten aus relationaler Perspektive

Jörg Sydow*, Arnold Windeler#, Carsten Wirth*

*Freie Universität Berlin

#Technische Universität Berlin

1. Einleitung

Empirische Studien zum Eintritt von Unternehmungen in ausländische Märkte der Werbeindustrie (vgl. Nachum/Keeble 2000), der Multimedia-Industrie (vgl. Fuchs/Wolf 1999), der Content-Produktion für das Fernsehen (vgl. Sydow et al. 2002), aber auch anderer wissensintensiver und projektbasierter Industrien wie zum Beispiel der Biotechnologie (vgl. Zaby 1999) zeigen, dass der Aufbau einer substanziellen Präsenz in einem neuen Markt (vgl. zu diesem Begriff des Markteintritts Bruche 1998) nicht ohne den Rückgriff auf lokale bzw. regionale Ressourcen möglich ist. Dies gilt nicht nur, aber in besonderem Maße für „creative industries“ (Caves 2000), die mit signifikanten „cultural discounts“ (Hoskins/Mirus 1988) konfrontiert sind, d.h. mit dem Phänomen, dass produzierte Güter und Dienstleistungen aufgrund von kulturspezifischen Konsumgewohnheiten im Ausland oft nur einen Bruchteil dessen wert sind, was sie im Heimatmarkt an Wert auf sich vereinigen.

Die ökonomischen Aktivitäten sind in den genannten Branchen heute dominant in „Projektnetzwerken“ (Sydow/Windeler 1999) organisiert, einem Typ von Unternehmungsnetzwerken, in dem rechtlich selbständige, aber wirtschaftlich zumeist mehr oder minder abhängige Unternehmungen ihre projektbezogene Zusammenarbeit unter Rekurs auf projektübergreifende Aktivitäten und den Beziehungszusammenhang zwischen den Akteuren koordinieren. Die Koordination im jeweils aktuellen Projekt wird dabei durch Erfahrungen aus früheren Projekten und Erwartungen an zukünftige Projekte unterstützt, oft sogar erst ermöglicht. Im Ergebnis entstehen und verfestigen sich zwischen den beteiligten Unternehmungen – trotz der befristeten Zusammenarbeit in Projekten – relativ stabile Beziehungen, die zuweilen weitere Merkmale von Netzwerkbeziehungen

(z.B. Vertrauen, Reziprozität, Selbstverpflichtung) aufweisen. Episoden ohne gemeinsame Produktion werden durch ein mehr oder weniger aktives Beziehungsmanagement überbrückt, damit die Akteure in neuen Projekten wieder relativ problemlos an die Praktiken früherer Produktionen anknüpfen können.

Projektnetzwerke sind in besonderer Weise auf die Unterstützung aus dem „organisationalen Feld“ (DiMaggio/Powell 1983) angewiesen, weil die ihnen angehörenden Unternehmungen wichtige Funktionen (z.B. die der Aus- und Weiterbildung) nicht selbst wahrnehmen (können). Aus diesem Grund unterhalten die Akteure oft längerfristige Beziehungen zu Organisationen auch jenseits des unmittelbaren Projektnetzwerks. Diese sind für deren Funktionsfähigkeit elementar. Für den erfolgreichen Eintritt in ausländische Märkte ist daher eine doppelte Einbettung in das Beziehungsgefüge vor Ort notwendig: in das Projektnetzwerk und in das weitere organisationale Feld. Erst diese Form der „social embeddedness“ (Granovetter 1985) ermöglicht es, fehlendes Wissen über Technologien, Regulationen, Praktiken und Akteurskonstellationen zu erlangen und andere für die Produktion und Verwertung der Güter und Dienstleistungen benötigte Ressourcen nutzen zu können – sowie in creative industries zusätzlich den cultural discount zu überwinden.

Wie kann vor diesem Hintergrund der Eintritt in ausländische Märkte konzeptionell sinnvoll erfasst werden? Die traditionellen Konzepte der Literatur zum internationalen Management postulieren eine recht geradlinige, stufenförmige Entwicklung von marktlichen über netzwerkförmige hin zu hierarchischen Internationalisierungsformen (vgl. insbes. Johanson/Vahlne 1977). Die kooperativen Formen des Markteintritts sind demnach nur ein transitorisches Phänomen. Am Ende einer erfolgreichen Internationalisierung steht aus dieser Perspektive mit der Gründung eigener Niederlassungen die organisationsinterne Lösung. Vereinzelt anzutreffende relationale Ansätze wie die „Schwedische Managementschule“ (Renz 1998) widmen den Beziehungen zwar generell (auch bei der Organisationslösung) eine hohe Aufmerksamkeit, lassen aber – wie wir zeigen werden – eine differenziertere Betrachtung der Beziehungsqualität und der jeweils dominierenden Form der Koordination vermissen. Zudem beachten sie machtbezogene Aspekte des Markteintritts zu wenig. Wir entwickeln deshalb einen eigenen relationalen Ansatz, indem wir den aus der neoinstitutionalistischen Organisationssoziologie stammenden Begriff des organisationalen Felds strukturationstheoretisch reformulieren und so einen Beitrag zu einer prozessualen Sicht des Markteintritts als Feldeintritt im Allgemeinen und als Netzwerkeintritt in Branchen wie der Fernsehindustrie im Besonderen liefern.

Trotz der vorwiegend konzeptionellen Ausrichtung des vorliegenden Beitrags illustrieren wir, wie angedeutet, unser Argument am Beispiel der Internationalisierung der Content-Produktion für das Fernsehen, die wir im Rahmen eines von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) geförderten Projekts im Zeitraum 1997 bis 2001 in Deutschland und den USA untersuchten.¹ Diese Industrie eignet sich besonders für die exemplarische Illustration der von uns hier vorgeschlagenen konzeptionellen Weiterentwicklung. Nicht nur sind Projektnetzwerke in dieser Industrie heute weltweit dominant. Sie – und mit ihnen relationale Formen des Markteintritts – verbreiten sich heute im Zuge der „Projektifizierung“ (Midler 1995) von Unternehmungen und ganzer Industrien auch in anderen Branchen.

Der Beitrag ist wie folgt strukturiert: Zunächst bringen wir ein wenig Klarheit in die nunmehr auch in der Lehre vom internationalen Management weit verbreitete Rede von Netzwerken (Abschnitt 2). Sodann geben wir einen Überblick über den Schwedischen Netzwerkansatz des internationalen Managements im Allgemeinen und dessen konzeptionelle Idee des Markteintritts als Netzwerkeintritts im Besonderen (Abschnitt 3). An die kritische Bestandsaufnahme dieses relationalen, die Bedeutung von Beziehungen im „outer context“ (Melin 1992) für die Internationalisierung von Unternehmensaktivitäten betonenden Ansatzes schließt sich unsere relationale Sicht des Markt- bzw. genauer: des Feldeintritts an, die das Netzwerk als *eine* spezifische Form der Governance in einem solchen Feld vorstellt und den Eintrittsprozess konzeptualisiert (Abschnitt 4). Abschließend diskutieren wir Implikationen für Managementpraxis und empirische Forschung (Abschnitt 5). Insgesamt wird mit der strukturationstheoretisch informierten Perspektive auf den Markteintritt ein konzeptioneller Beitrag zu einer relationalen, gleichwohl stärker prozessorientierten und machtbezogenen Sicht des internationalen Managements geleistet, der es mehr um die praktische Ausgestaltung einer Organisationsform denn um die Frage nach den Antecedentsbedingungen ihrer tatsächlichen oder auch nur vermeintlichen ökonomischen Überlegenheit beim Markteintritt geht.

2. Netzwerke über Alles? – Differenzierungsbedarf (auch) im internationalen Management

Der Begriff des Netzwerks erobert seit vielen Jahren die Theorie und auch Praxis des internationalen Managements. Für Dunning (1997), dem in der Managementlehre vielleicht einflussreichsten

¹ FN zum Forschungsprojekt

Internationalisierungstheoretiker, hat die Zusammenarbeit von Unternehmungen (aber auch innerhalb von Unternehmungen sowie zwischen Unternehmungen und Regierungen) im Zuge der Globalisierung sogar ein Ausmaß erreicht, dass er von einem Wandel vom „hierarchical capitalism“ zum „alliance capitalism“ spricht. Dabei stiftet der Begriff des Netzwerks, der oftmals nur metaphorisch Verwendung findet, in anderen Fällen aber theoretische („Netzwerktheorie“) oder methodische („Netzwerkanalyse“) Neuorientierungen kennzeichnet, Verwirrung.

Tatsächlich gibt es mindestens drei unterschiedliche Begriffsverständnisse, die auch und gerade im Kontext des internationalen Managements relevant (vgl. auch Renz 1998, S. 59 ff.) und streng zu unterscheiden sind: die Verwendung des Netzwerkbegriffs

- zur Akzentuierung der Tatsache, dass *Unternehmungen* auch und gerade im internationalen Zusammenhang, etwa in Form internationaler Lizenzvereinbarungen oder Joint Ventures, miteinander kooperieren,
- zur Kennzeichnung der internen Organisation eines bestimmten Typus der international bzw. transnational tätigen Unternehmung, dem eine zunehmende Verbreitung nachgesagt wird, und
- zur Eröffnung einer (relationalen) Theorieperspektive auf die Internationalisierung von Unternehmungsaktivitäten, die notwendig mit einer methodischen Neuorientierung einhergeht.

In den zwei erstgenannten Fällen bezeichnet der Begriff des Netzwerks ein empirisch relevantes *Phänomen*: im ersten Fall eine unternehmungsübergreifende, im zweiten eine unternehmungsinterne Organisationsform ökonomischer Aktivitäten. Im dritten Fall, dem wir aufgrund seiner Bedeutung für diesen Beitrag einen eigenständigen Abschnitt (Abschnitt 3) widmen, ist der Begriff, statt auf die bloße Beschreibung eines Phänomens, auch auf die *Erklärung* (hier) des ökonomischen (Miss-) Erfolgs der Internationalisierung von Unternehmungsaktivitäten durch Beziehungen gerichtet.

2.1 Das internationale Unternehmungsnetzwerk als Organisationsform ökonomischer Aktivitäten

Unternehmungsnetzwerke sind eine Organisationsform ökonomischer Aktivitäten, die auf komplex-reziproken, eher kooperativen denn kompetitiven und zeitlich stabilen Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich mehr oder weniger abhängigen Unternehmungen aufbaut und dominant den Beziehungszusammenhang zur zwischenbetrieblichen Koordination der Aktivitäten mehr oder weniger reflexiv nutzt (vgl. Sydow 1992, S. 82; Windeler 2001, S. 200 ff.). Sofern die in einem

solchen Netzwerk kooperierenden Unternehmungen in mehr als einem Land beheimatet sind, kann von einem *internationalen* Unternehmungsnetzwerk gesprochen werden. Die Internationalisierung eines Unternehmungsnetzwerks vollzieht sich entsprechend durch Auf- bzw. Ausbau von Kooperationsbeziehungen zu ausländischen Unternehmungen. Ein Unternehmungsnetzwerk ist in Folge umso internationaler je größer die relative Zahl der Länder ist, in denen die Partnerunternehmungen beheimatet sind, je größer die geographisch-kulturelle Distanz zwischen diesen Ländern ist und je intensiver die landesübergreifenden Transaktionen mit Hilfe des Netzwerks koordiniert werden.

Internationale Unternehmungsnetzwerke sind entsprechend multiplex, dicht und polyzentrisch. *Multiplex* bezeichnet hier den Umstand, dass die zwischenbetrieblichen Kooperationsbeziehungen mehrere Funktionen gleichzeitig erfüllen: Zugriff auf Ressourcen, Transfer von nicht-kodifiziertem Wissen, Austausch von Personal und kollektive Entscheidungsfindung, um nur die wichtigsten Funktionen zu nennen. Die *Dichte* eines Netzwerks zeigt an, in welchem Maße neben den direkten Beziehungen zwischen der fokalen Unternehmung und ihren Partnern auch die Partner selbst untereinander Beziehungen unterhalten. Obwohl Netzwerke oft von einer oder mehreren Unternehmungen strategisch geführt werden, besitzen sie immer mehrere Entscheidungszentren, sind sie in diesem Sinne *polyzentrisch*. Schließlich ist die Autonomie der vernetzten Organisationen zumindest so groß, dass die Rede von *Unternehmungen* (im betriebswirtschaftlichen Sinn) gerechtfertigt ist. Gerade von internationalen Unternehmungsnetzwerken ist zu erwarten, dass sie ihren polyzentrischen Charakter bewahren, um sich in die jeweiligen nationalen oder regionalen Kontexte angemessen einzubetten.

Die Sichtweise, dass sich Unternehmungen im Zuge der Internationalisierung ihrer Aktivitäten verstärkt der Organisationsform des Unternehmungsnetzwerks bedienen, wird aktuell beispielsweise durch den Flagship-Ansatz vertreten (vgl. Rugman/D’Cruz 2000). Dieser Ansatz, der *de facto* die Bedeutung von strategischen Netzwerken für den Internationalisierungsprozess betont, ergänzt oder ersetzt aus der Sicht der Autoren das traditionelle Modell der multidivisional gegliederten multinationalen Unternehmung. Kooperative Unternehmungsbeziehungen unterhält die Flagship-Unternehmung, zumeist eine im Vergleich zum traditionellen Multinational kleine, flexible und mit nur wenigen Hierarchieebenen ausgestattete Unternehmung, um den Zugriff auf lokale Ressourcen zu sichern. In dem Flagship-Ansatz verschwimmen – und das liegt ganz in der Konsequenz der Netzwerkkonzepts (vgl. auch Kutschker/Schmid 1995) – die Grenzen zwischen externen und internen Netzwerken, ohne dass es jedoch zu einer Auflösung der (hier: internationalen) Unternehmung kommt (vgl. zu dieser Debatte auch Duschek et al. 2001).

2.2 Die international tätige Unternehmung als (interne) Netzwerkorganisation

Betrachtet man die Internationalisierung nicht eines Netzwerks, sondern *einzelner* Unternehmungen, werden verschiedene Typen internationaler Unternehmungstätigkeit unterschieden: die exportorientierte Unternehmung, die multinationale Unternehmung, die globale Unternehmung und – als jüngste Erscheinungsform – die transnationale Unternehmung. Insbesondere von der letzteren, die zu einer breiten Aufnahme des Netzwerkkonzepts auch in der deutschsprachigen Literatur zum internationalen Management geführt hat (vgl. z.B. Böttcher 1996; Renz 1998; Meckl 2000), wird vermutet, dass sie – intern – entscheidende Merkmale der Netzwerkorganisation realisiert: Multiplexität, Dichte und Polyzentrität.

Bekannt wurde dieses unternehmensinterne Netzwerkverständnis durch die von Bartlett und Ghoshal (1990) vertretene und zuletzt von Nohria und Ghoshal (1997) noch einmal popularisierte Ansicht, dass die transnationale Unternehmung die Struktur eines (integrierten bzw. differenzierten) Netzwerks aufweist. Mit dem Begriff der (internen) Netzwerkorganisation wird in diesem Zusammenhang die Erwartung verbunden, dass die Verantwortung in großem Maße auf die jeweils kompetentesten Auslandsgesellschaften delegiert wird, diese Gesellschaften mit entsprechenden Ressourcen ausgestattet und organisatorisch untereinander sowie mit der Zentrale eher lose miteinander gekoppelt sind – gleichwohl aber so eng bzw. dicht, dass ein organisationales Lernen möglich ist. Die gleichwohl relativ lose, durch marktliche Mechanismen und normative Integration angestrebte Kopplung soll es ermöglichen, dass sich die Auslandsgesellschaften relativ autonom den lokalen Bedingungen anpassen, aber auch die Initiative für einen unternehmungsweiten, strategischen Wandel übernehmen können. Hierfür ist neben den letztlich hierarchischen Beziehungen zur Zentrale die eher heterarchische Kopplung mit anderen Auslandsgesellschaften von Bedeutung, die wesentlich für den (internen) Netzwerkcharakter dieser Organisationsform verantwortlich sind (vgl. für einen Überblick auch Sydow 1993; Riedl 1999, S. 41 ff.). Insgesamt soll es mit Hilfe eines integrierten Netzwerks möglich sein, dass die transnationale Unternehmung erfolgreich den gleichzeitigen, widersprüchlichen Anforderungen an Globalität und Lokalität entspricht.

Nur am Rande machen die Verfechter der Vorstellung von der international, multinational bzw. transnational tätigen Unternehmung als Netzwerk oder Heterarchie darauf aufmerksam, dass die einzelnen Gesellschaften gleichsam als Netzwerkknoten nicht nur mit der Zentrale bzw. Muttergesellschaft verkoppelt sind, sondern auch mit unternehmungsfremden Organisationen „vor Ort“ (vgl.

dazu aber Ghoshal/Bartlett 1990; Nohria/Ghoshal 1997, S. 193 ff.; Sydow 1993; Kutscher/Schmid 1995; Renz 1998, S. 72 ff.). Dazu zählen – wie im Falle des Flagship-Ansatzes² – vor allem Kunden, Zulieferer, Behörden, Bildungs- und Forschungseinrichtungen, Gewerkschaften und ggf. sogar Wettbewerber, mit denen beispielsweise gemeinsam in einem Land geforscht wird. Die Einbettung in das Beziehungsgeflecht „vor Ort“ sorgt dafür, dass sich die Auslandsgesellschaften ein Stück weit autonom entwickeln (müssen) und dabei – trotz vorhandenen Wissens der Zentrale über den lokalen Kontext – auch gar nicht vollständig von der Zentrale aus gesteuert werden können. Denn: „The MNC internationalization process is driven by strong foreign subsidiaries increasing their commitments to foreign markets when they interact with their contextual counterparts“ (Holm et al. 1995, S. 117). Für sehr dynamische und wissensintensive Kontexte, wie wir sie etwa im Fall der Fernsehproduktion finden, dürfte dies in besonderem Maße gelten. Erst relationale Ansätze des internationalen Managements gehen einen kleinen, aber u.E. entscheidenden Schritt über die Deskription internationaler Unternehmungsnetzwerke bzw. der international tätigen Unternehmung als Netzwerkorganisation hinaus und lenken *systematisch* den Blick auf die Einbettung bzw. Verwurzelung der Muttergesellschaft im Heimatland und den Auslandsgesellschaften in das interorganisationale Beziehungsgeflecht „vor Ort“.

3. Die Schwedische Schule des internationalen Managements: Kritische Würdigung eines relationalen Ansatzes der Internationalisierungsforschung

Die relationale Erklärung (des Erfolgs) internationaler Unternehmungstätigkeit mit Hilfe einer Netzwerktheorie erfolgt am prominentesten durch die vor allem von der Gruppe um Mats Forsgren (Forsgren/Johanson 1992; Forsgren/Holm 1993; Holm et al. 1995) entwickelten „Schwedische Managementschule“ (Renz 1998), auch wenn andere Ansätze, beispielsweise die strukturelle Netzwerkforschung (vgl. zum Überblick Kappelhoff 2000; Windeler 2001, S. 91 ff.) oder der sich gerade herausbildende „relational view“ (Dyer/Singh 1998), ebenfalls eine Netzwerkperspektive auf das Management international tätiger Unternehmungen eröffnen können.

Die Schwedische Managementschule knüpft zunächst weniger an die Internationalisierungsforschung als an den interaktionsorientierten Netzwerkansatz des Investitionsgütermarketing an. Dieser auf der

² Zwar führen Rugman und D’Cruz (2000, S. 113 ff.) sogar ein Beispiel einer solchen transnationalen, gleichwohl in ein externes Netzwerk eingebetteten Unternehmung an; für Fragen des internationalen Managements ziehen sie aus dieser Einbettung allerdings keinerlei theoretische und/oder methodische Konsequenzen.

Basis umfangreicher empirischer Forschungen entwickelte Ansatz geht davon aus, dass (insbesondere industrielle) Märkte sinnvoller Weise nur als Netzwerke verstanden werden können (vgl. z.B. Håkansson 1982; Johanson/Mattsson 1988; Håkansson/Snehota 1989; Forsgren/Johanson 1992; Axelsson/Johanson 1992).³ Netzwerke im Sinne dieser „markets-as-networks“-Perspektive entstehen im Wesentlichen als unintendiertes Nebenprodukt, wenn Organisationen interagieren und dabei zunehmend komplexere Leistungen bzw. Ressourcen austauschen. In der Folge entstehen wechselseitige Abhängigkeiten, aber auch Vertrauensbeziehungen, die die gegenseitige Information und Anpassung der Netzwerkunternehmungen wesentlich erleichtern. Der Prozess der interorganisationalen Interaktion – und damit auch das Ergebnis der Netzwerkbildung – gilt dabei als nur eingeschränkt durch die fokale Unternehmung steuerbar. Entscheidende Bedeutung kommt dabei den Netzwerkbeziehungen zu, in denen eine Unternehmung eingebettet ist.

Im Gegensatz zu der Bezeichnung neuer Organisationsformen internationaler Unternehmungstätigkeit als internationales Unternehmungsnetzwerk bzw. transnationale, typischer Weise als (integriertes bzw. differenziertes) Netzwerk strukturierte Unternehmung wird von der Schwedischen Schule des internationalen Managements der Netzwerkbegriff nicht metaphorisch, sondern theoretisch-methodisch verwendet und systematisch für die Erfassung und ggf. Gestaltung (auch) des Internationalisierungsprozesses von Unternehmungen genutzt. Im Einklang mit einer solchen Perspektive kommt „eine Internationalisierung dem Aufbau und der Erweiterung eines Netzwerks mit Akteuren in den neuen Ländermärkten gleich“ (Kutschker/Schmid 1995, S. 16). Diese wirken ihrerseits auf den Internationalisierungsprozess ein. Für die Klärung erfolgreicher internationaler Unternehmungsführung wird entsprechend auf die Einbettung in- und ausländischer Gesellschaften in ihre jeweiligen formalen und informalen, direkten wie indirekten Netzwerkbeziehungen abgestellt. Tatsächlich zeigen zahlreiche empirische Studien, wie bedeutsam Beziehungen – etwa zu Kunden – für den Eintritt in Auslandsmärkte sind (vgl. z.B. Sharma 1991; Coviello/Munro 1997).

Obwohl dem Schwedischen Ansatz auch das von der Zentrale gesteuerte interne Netzwerk nicht aus dem Blick gerät, gilt die besondere konzeptionelle und empirische Aufmerksamkeit den Auslandsgesellschaften und ihren jeweiligen (externen) Netzwerken „vor Ort“. In der Konsequenz entwickelt der Ansatz nicht nur eine politische(re) Perspektive auf das Management international tätiger Unternehmungen, sondern schenkt – anders als die auf das Phänomen der internen bzw.

³ Auf die in der Organisationssoziologie schon lange verbreitete Erkenntnis der Bedeutung von Beziehungsgeflechten für ein Verständnis von Märkten (vgl. insbes. White 1981; Granovetter 1985) wird von diesem Ansatz eher selten Bezug genommen. Ein guter Überblick über den schwedischen Netzwerkansatz, eine insgesamt positive Würdigung und erste Überlegungen für eine (auch strukturations-) theoretische Weiterentwicklung des Ansatzes finden sich bei Renz (1998, S. 68 ff. und S. 239 ff.).

externen Netzwerkorganisation konzentrierten Ansätze (s. Abschnitt 2) – dieser gleichsam doppelten Vernetzung konzeptionelle Aufmerksamkeit. Dabei wird anerkannt, dass der Grad der Einbettung in die jeweiligen Netzwerke erheblich variieren kann. Insbesondere für die untersuchten ausländischen Tochtergesellschaften schwedischer Unternehmungen scheint zu gelten, dass die Einbettung in externe Netzwerke jene in interne Netzwerke dominiert (vgl. Forsgren/Johanson 1992; Ghauri 1992; Andersson/ Forsgren 1995; Renz 1998, S. 72 ff.).

Weil von der Schwedischen Managementerschule Märkte, auch Auslandsmärkte, als Netzwerke betrachtet werden, geht der Ansatz davon aus – und sieht sich von empirischen Untersuchungen darin bestätigt (vgl. z.B. Axelsson/Johanson 1992; Blankenburg 1995) –, dass der Eintritt in Auslandsmärkte notwendig als Netzwerkeintritt erfolgt:

„The network approach focuses on the character and number of business relationships developed with other firms in the country market as well as with the actors that are active in the development of those relationships. Correspondingly, the way in which existing relationships in the domestic and in third markets as well as those in the entry market are utilised in the entry process becomes an important issue for research” (Axelsson/Johanson 1992, S. 219).

Der Markteintritt gilt als abgeschlossen, wenn die Unternehmung stabile Geschäftsbeziehungen entwickelt hat, die langfristig die Grundlage für die Geschäftstätigkeit in dem neuen Markt bilden:

„Realized foreign market entry implies that the firm has developed one or a set of exchange relationships in the foreign market, constituting a basis to continue the business in the new market in the long term. Thus, the firm should have reached a position in the new network where, in the perspective of others, it plays an accepted role, enjoys a certain amount of trust, and has achieved a volume where the business breaks even or is profitable” (Blankenburg 1995, S. 381).

Die Markteintritt ist, so der Ansatz, wesentlich von „external entry forces“ (wie dem bereits erreichten Internationalisierungsgrad der eintretenden Unternehmung) und von „internal entry forces“ (wie dem akkumulierten Wissen über das Netzwerk) bestimmt. Er entwickelt sich aber notwendig in der konkreten Interaktion mit den Organisationen des internen wie des externen Netzwerks in kumulativ-komplexen Prozessen, die nicht vollständig planbar sind. Dabei ist ein einmal realisierter Markteintritt allerdings darauf angewiesen, dass die damit verbundene Netzwerkposition kontinuierlich reproduziert wird (vgl. insbes. Blankenburg 1995). Im Zuge dieses Reproduktionsprozesses ist ein Wandel – sowohl des externen Beziehungsgeflechts als auch der internen Struktur der Unternehmung – nicht nur möglich, sondern sogar wahrscheinlich.

Auf der Grundlage dieses Verständnisses wird von der Schwedischen Managementerschule weniger die Eintrittsentscheidung und -form als vielmehr der (oftmals langwierige) Eintritts*prozess* analysiert, in dem sich die Akteure ein zunächst notwendig nur rudimentäres Verständnis der entsprechenden Netzwerke erarbeiten müssen und mit Hilfe dieses Verständnisses die Netzwerkentwicklung betreiben (vgl. dazu wie zum Folgenden auch Axelsson/Johanson 1992). In diesem Prozess stehen nach

Auffassung der Vertreter dieser Schule drei, nicht von einem einzelnen Akteur zu steuernde Teilprozesse im Vordergrund der Betrachtung: Orientierung, Positionierung und Timing. Während das *Timing* des Markteintritts generell große Aufmerksamkeit in der Internationalisierungsforschung erfährt (vgl. z.B. von der Oelsnitz 2000), gilt dies für die Prozesse der *Orientierung* und *Positionierung* in den aus der Sicht der eintretenden Unternehmung oftmals nur wenig sichtbaren Netzwerken nur mit erheblichen Einschränkungen. Beide Prozesse erfordern viel Zeit und Ressourcen, die oftmals beziehungsspezifisch investiert werden müssen. Derartige Investitionen in Beziehungsaufbau und -unterhaltung wiederum schaffen Pfadabhängigkeiten, die die Bewegungsfreiheit der Unternehmungen einschränken. Dies schlussfolgern Axelsson und Johanson (1992, S. 233) auch aus den von ihnen untersuchten Beispielen: „The first steps into the network may govern the subsequent entry completely.“ Der Prozess wird so nicht mehr beliebig – etwa im Sinne der immer noch populären Stufenmodelle – gestaltbar. Die erreichte Position, im Einklang mit einer entsprechenden Orientierung, entscheidet über den Zugang zu Ressourcen und ermöglicht oder beschränkt damit die weitere Entwicklung. Denn aufgrund der mit Interaktionen verbundenen Investitionen in Beziehungen und wegen der sich (zumeist) ausbildenden wechselseitigen Abhängigkeiten sind zum Beispiel die Möglichkeiten beschränkt, Geschäftspartner zu wechseln bzw. neue zu finden. Dies gilt insbesondere für den Fall enger Netzwerkbeziehungen (vgl. Johanson/Mattsson 1986; Blankenburg 1995).

Indem die Schwedische Managementerschule eine Netzwerkperspektive einnimmt, und damit über die Analyse dyadischer Beziehungen hinausgeht und die Relevanz anderer Organisationen für Internationalisierungsprozesse berücksichtigt, befruchtet sie ohne Zweifel die Analyse von Internationalisierungs- und Markteintrittsprozessen entscheidend. Das gilt auch, weil dieser Ansatz nicht nur von der Einbettung der Auslandsgesellschaften in ihrer Umwelt „vor Ort“ als Netzwerk konzipiert, sondern auch zum Verhältnis zwischen Zentrale und Auslandsgesellschaft eine Beziehungsperspektive einnimmt. In dieser wird nicht nur dem Top-Management, sondern auch anderen Akteuren eine aktive Rolle zugebilligt, so dass der ansonsten in der Forschung zum internationalen Management stark vernachlässigten Implementierungsproblematik die ihr gebührende Aufmerksamkeit zuteil wird. Insbesondere aber scheint uns die Einsicht, dass der „Markteintritt als Netzwerkeintritt“ (Blankenburg 1995) erfolgt, in dem den anderen Netzwerkakteuren ein aktiver Part zugebilligt wird, für die Analyse der Internationalisierung im Allgemeinen und einer stark vernetzten Industrie wie der Fernsehproduktion im Besonderen nützlich.

Diesen unübersehbaren Vorzügen stehen aber zugleich mindestens zwei grundlegende Probleme des schwedischen Netzwerkansatzes gegenüber. Erstens bietet er, trotz Einbeziehung verschiedenster

theoretischer Denkrichtungen, letztlich keine adäquate Konzeptualisierung des Verhältnisses von Handlung und Struktur; ein explizites Akteursmodell sucht man ebenso vergebens wie ein ausgearbeitetes Verständnis von Struktur. Beides, vor allem jedoch die Klärung des Zusammenspiels von Handlung und Struktur in Prozessen, aber scheint uns unverzichtbar, will man sich nicht mit evolutorischen, soziale Prozesse nicht wirklich erhellenden „Erklärungen“ begnügen. Zweitens betrachten wir die Annahme, dass alle intra- und interorganisationalen Beziehungen Netzwerke konstituieren, als unzweckmäßig. Im Ergebnis verstellt diese Annahme den Blick nicht nur auf die Möglichkeit, dass sich Beziehungen – hier insbesondere im Auslandsmarkt – in der Organisationsform bzw. Governance ebenso unterschiedlich ausprägen können wie die Strategien der Unternehmungen, sich Zugang zu den Auslands'märkten' zu verschaffen; sie ignoriert zudem, dass sich beide auch im Zeitablauf wandeln können.

4. Ein strukturationstheoretisch informierter relationaler Ansatz: Markteintritt als Eintritt in vernetzte organisationale Felder

Übernimmt man die Grundidee der Schwedischen Managementschule für die Konzeptualisierung des Markteintritts als Netzwerkeintritts, betrachtet aber gleichwohl *nicht jeden* Markteintritt als Netzwerkeintritt, dann richtet sich der Blick genauer auf die jeweils in den Auslandskontexten anzutreffenden Modi der Koordination und auf die Formen, mit denen Unternehmungen versuchen, sich Zugang zu diesen Kontexten zu verschaffen.

4.1 Der strukturationstheoretische Blick auf organisationale Felder: Grundlage einer relationalen Internationalisierungsperspektive

Ein erweitertes, die genannten Defizite der vorgestellten Ansätze überwindendes, gleichwohl relationales Verständnis von Internationalisierung läßt sich ausgehend vom Konzept des organisationalen Felds formulieren. Für DiMaggio und Powell (1983), wichtigen Vertretern der neoinstitutionalistischen Organisationsforschung,⁴ bestehen organisationale Felder aus Organisationen, die

„in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life: key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products” (S. 148).

⁴ Vgl. für einen aktuellen Überblick über diese Forschungsrichtung z.B. Scott (2001) oder Walgenbach (2002).

Leblebici et al. (1991) operationalisieren organisationale Felder über die in ihnen vorfindbaren Akteurskonstellationen, Technologien, Regulationen und institutionalisierte Praktiken. Dieser Begriff erlaubt, den Blick auf die Bedeutung von Organisationen im Feld zu lenken, ohne jedoch Vorentscheidungen über die Qualität der von diesen unterhaltenen Beziehungen und die dominante Form der Koordination der Aktivitäten zu treffen. Die Analyse der Akteurskonstellation beinhaltet also die Untersuchung der Beziehungsqualitäten zwischen den Akteuren und deren Wandel im Zeitablauf durch (inter-)organisationale Praktiken; diese können dominant netzwerkförmig, marktlich oder organisatorisch ausgelegt sein (vgl. auch Windeler 2001). Ein weiterer Vorteil dieses Konzepts ist, dass es zunächst auch frei von regionalen und sektorbezogenen Festlegungen ist, gleichwohl aber eine entsprechende Bestimmung – zum Beispiel von Medienregionen in Folge einer Agglomeration von Fernsehsendern und -produktionsfirmen in einer bestimmten Region – erlaubt. Greift man das Konzept des organisationalen Felds strukturationstheoretisch auf, dann gewinnt man nicht nur ein gegenüber dem neoinstitutionalistischen Verständnis erweiterte Perspektive, man erhält auch ein im Vergleich zum Schwedischen Netzwerkansatz modifizierte Sichtweise auf Internationalisierung. Das sei an drei Punkten illustriert:

1. Die von Giddens (1984) entwickelte Strukturationstheorie besitzt ein bestimmtes Verständnis von *sozialer Einbettung*. Netzwerke (wie alle anderen Sozialsysteme) werden über das Handeln kompetenter Akteure kontinuierlich aktiv und reflexiv in die jeweiligen Kontexte (wie z.B. in organisationale Felder) in Zeit und Raum eingebettet (vgl. Windeler 2001, S. 124 ff.; s. auch Windeler/Sydow 2001). Dies impliziert jedoch nicht, dass Akteure alle Bedingungen ihres Handelns erkennen und nur intendierte Konsequenzen hervorbringen. Im Gegensatz zum Schwedischen Netzwerkansatz wie zum soziologischen Neoinstitutionalismus wird die Einbettung in Kontexte explizit(er) an die Aktivitäten kompetenter Akteure gebunden, die, obwohl sie nicht alles verstehen und kontrollieren können, ein gewisses Verständnis von ihrem Handeln wie dem anderer haben. Das Wissen, etwa über Internationalisierungsprozesse, ist oft weitgehend praktisch. Da Akteure die Einbettung ihrer Aktivitäten, so diese wirksam sein soll, zudem von Moment zu Moment neu hervorbringen (müssen), wird (ganz wie im Schwedischen Netzwerkansatz und im Gegensatz zum Neoinstitutionalismus) ein prozessuales Verständnis von Einbettung entwickelt, das deren Fortsetzung oder Wandel explizit als kontingent versteht. Die viel kritisierte Reduktion der neoinstitutionalistischen Sicht auf die (via Isomorphismen abgesicherte) Diffusion von Praktiken wird dabei überwunden.

2. Akteure bringen aktiv und reflexiv die Einbettung (wie alle ihre Praktiken) zudem unter Rekurs auf Strukturen, genauer mit Bezug auf die im jeweiligen Kontext relevanten *Sets von Regeln und*

Ressourcen hervor. Im Sinne einer „Dualität von Struktur“ (Giddens 1984) nutzen Akteure in ihrem Handeln diese Regeln (der Signifikation und Legitimation) und Ressourcen (der Domination). Und nur dadurch, dass sie sich in ihrem Handeln Sets von Regeln und Ressourcen vergegenwärtigen, können sie kompetent handeln. Gewonnen wird damit gegenüber dem Schwedischen Netzwerkansatz nicht nur ein genaueres Verständnis sozialer Prozesse und sozialer Strukturen. Erzielt wird auch ein systematischerer Zugriff auf Bedeutungen, Legitimationen und Praktiken der Ressourcennutzung als mögliche Hindernisse (oder Erleichterungen) für Prozesse der Internationalisierung. Überwunden wird gleichzeitig die dem Neoinstitutionalismus vorzuwerfende verkürzte Aufnahme sozialer Prozesse durch Konzentration auf Fragen von Legitimation und Signifikation. Auf diese Weise wird der in beiden Ansätzen erfolgende Vernachlässigung von Fragen von Macht und Herrschaft nicht nur produktiv begegnet, sondern als im Bereich der Ökonomie wesentlich konzeptualisiert.

3. Die im Schwedischen Netzwerkansatz und (weniger systematisch ausgeführt) im neo-institutionalistischen Ansatz implizierte *relationale Perspektive* wird in strukturationstheoretischer Perspektive nicht nur durch die Einführung kompetenter Akteure und eines (über die Dualität von Struktur vermittelten) Verständnisses der Konstitution des Sozialen auf den Dimensionen der Signifikation, der Legitimation und der Domination erweitert. Entworfen wird zudem eine Mehrebenenperspektive, die das Handeln von Akteuren zum einen als durch Sozialsysteme, in denen gehandelt wird (z.B. das Unternehmungsnetzwerk), und weitere relevante Kontexte restringiert und ermöglicht betrachtet. Außerdem wird in dieser Perspektive davon ausgegangen, dass Unternehmungsnetzwerke, organisationale Felder und andere Kontexte kontinuierlich über eben dieses Handeln hervorgebracht und zueinander in Beziehung gesetzt werden. Aktivitäten individueller wie korporativer Akteure werden damit systematisch mit Praktiken in anderen Sozialsystemen (wie Unternehmungsnetzwerken, organisationalen Feldern) und deren relevante Kontexte verbunden. Auch die Relationen zwischen Kontexten, die im Fall von Internationalisierung ganz offensichtlich von Bedeutung sind, werden entsprechend als Medium und Resultat der Aktivitäten kompetenter Akteure verstanden. Diese Kontexte werden, je nachdem wie der Zugriff auf die Beziehungen und Aktivitäten „vor Ort“ erfolgt und wie jetzt am Beispiel des Eintritts von US-amerikanischen Majors in das bundesdeutsche Feld der Fernsehindustrie gezeigt wird, mittels verschiedener Eintrittsmodi – Markt, Netzwerk und Organisation – verbunden.

4.2 Der Marktmodus des Feldzugangs: Export und Outputdeals

US-Majors greifen schon seit Jahrzehnten im Wege des *Exports* auf das organisationale Feld der Fernsehindustrie in Deutschland, aber auch auf andere ökonomisch interessante europäische Länder zu. So unterhält zum Beispiel der US-Major Crusaders Inc.⁵ zum Kirch-Konzern als Intermediär eine langjährige, gleichwohl eher marktliche Beziehung. Preisen kommt dort für die praktische Fortsetzung der Zusammenarbeit immer wieder entscheidende Bedeutung zu. Gleichzeitig findet zwischen den Akteuren kaum ein (und schon gar nicht ein weitergehender) Informationsaustausch statt. Kirch seinerseits unterhält und pflegt aber die Beziehungen zu seinen Kunden in den europäischen Fernseh'märkten' und koordiniert diese netzwerkförmig, d.h. auch mit Bezug auf weitere Beziehungen in den jeweiligen Absatz- und Beschaffungsmärkten. Entsprechend kann Kirch als Intermediär seine Kontrolle der alles entscheidenden Kundenbeziehungen, jenen zu den die Programme ausstrahlenden Fernsehsendern, als Ressource nutzen und entsprechend machtvoll mit Crusaders interagieren. Kirch gelang es so, die Zentralität seiner Position im Geschäftsgeflecht zwischen dieser Unternehmung und wichtigen europäischen Fernsehsendern dauerhaft zu etablieren.⁶

Nutzen internationale Fernsehproduzenten wie Crusaders Intermediäre für den Export ihrer Fernseh-inhalte, so verfolgen sie eine Strategie des *indirekten* Feldzugangs.⁷ Diese Strategie besitzt für die ihre Aktivitäten internationalisierende Unternehmung mehrere Vorteile, die sich vor allem mit dem schonenden Umgang mit eigenen Ressourcen verbinden. Vor allem erspart die Strategie Investitionen in eigene Vertriebskapazitäten. Zudem generiert der Verkauf über den Intermediär zusätzliche Umsätze für Content, der ursprünglich für den US-amerikanischen Markt konzipiert und produziert wurde. Insbesondere ermöglicht er den Zugang zu bestimmten Kunden, zu denen der Kirch-Konzern besonders gute Beziehungen unterhält. Dies ist neben den Kirch-eigenen Sendern in Deutschland traditionell vor allem das ZDF.

Die Strategie des indirekten Feldzugangs war für die Crusaders Inc. jahrzehntelang erfolgreich. Sie wurde entsprechend (auch intern) als effiziente und legitime Form der Nutzung der produzierten Fernseh-inhalte als Ressourcen im internationalen Rahmen angesehen. Der vor allem von den Medienkonzernen Bertelsmann und Kirch zusammen mit einflussreichen politischen Akteuren über

⁵ Die Namen der US-Majors und einiger deutscher Produzenten wurden aus Anonymisierungsgründen geändert.

⁶ Diese Einschätzungen des Kirch-Konzerns beruhen auf Beobachtungen vor der aktuell aufgetretenen Krise.

⁷ Allgemein gilt: Ein indirekter Feldzugang und damit ein indirekter Zugriff auf die Beziehungen und Praktiken im ausländischen Feld liegt vor, wenn zwischen dem Anbieter und dem Abnehmer von Content eine dritte Unternehmung, ein Intermediär, zwischengeschaltet ist. Für die Beziehungen zwischen den Akteuren bedeutet dies, dass Abnehmer und Anbieter keinen direkten Kontakt miteinander unterhalten. Der Intermediär kontrolliert ein „structural hole“ (Burt 1992), das in Märkten für Content oft zu finden ist.

längere Zeit forcierte Wandel des organisationalen Felds der deutschen Fernsehindustrie (durch die Zulassung privater Fernsehsender und die damit verbundene Reifung des deutschen Markts, die sich u.a. am Eintritt weiterer Abnehmer, einer Professionalisierung der Produktionspraktiken und dem Wandel der Zuschauerpräferenzen in Richtung „local content“ zeigt) lässt allerdings die Nachteile des indirekten Feldzugangs zunehmend sichtbar werden. Wiederum rückt, auch wenn Fragen der Signifikation und der Legitimation relevant bleiben, die Ressourcen- und damit Machtfrage in den Mittelpunkt: Das Feld wandelt sich von einem durch die öffentlich-rechtlichen Fernsehsender, ARD und ZDF, dominierten Feld hin zu einem nach und nach durch Projektnetzwerke charakterisierten (Windeler/Sydow 2001). Fehlende direkte Kontakte zu relevanten Akteuren im Feld in Folge der nur über Kirch vermittelten Geschäftsbeziehungen zu deutschen Fernsehsendern erschweren Crusaders genaue Einblicke in den Wandel des organisationalen Felds. In der Folge scheitern zahlreiche Verkäufe am „cultural discount“ (vgl. auch de Haas 2000). Endkonsumenten weisen lokalem Content höhere Bedeutung zu, betrachten diesen als für ihre Bedürfnisse passender und nutzen das Programmangebot in diesem Sinne. In der Folge kann Crusaders seine Programminhalte nicht, zumindest nicht im strategisch anvisierten Sinne nutzen. Die Unternehmung schottet sich durch ihre fortgesetzte Marktbeziehung mit dem Kirch-Konzern geradezu von relevanten anderen Käufern ab. Die fehlenden Beziehungen verweisen nicht nur selbst auf Ressourcendefizite, sie schränken auch die Möglichkeiten der strategischen Nutzung vorhandener, etablierter Beziehungen, etwa auch der zu Kirch, wegen fehlender Alternativen ein. Hinzu kommt, dass bei einem etwaigen Abbruch der Beziehung zur Kirch-Gruppe hohe (Beziehungs-)Investitionen zur Kompensation des dann verlorenen einzigen Vertriebskanals und der notwendigen Bahnung funktional zumindest äquivalenter Beziehungen notwendig wären.⁸

In Folge der Nachteile, die mit einem bloß indirekten Zugriff auf das organisationale Feld verknüpft sind, ist es heute zweifelhaft und für die Zukunft sogar eher unwahrscheinlich, dass mit dieser Form des Zugangs im Feld der gereiften deutschen Fernsehindustrie eine substanzielle Präsenz wieder aufgebaut werden kann. Angesichts von sich weiter regionalisierenden Märkten, anhaltenden kulturellen Differenzen und einer wachsenden Bedeutung der dominant netzwerkförmigen Produktionskoordination in den organisationalen Feldern erscheinen *direkte* Zugriffe, die ebenfalls via Export geschehen können, in vielerlei Hinsicht geeigneter. Dies erfolgt in den meisten der sogenannten *Outputdeals* US-amerikanischer Majors mit deutschen Sendern bzw. Senderfamilien, die, trotz ihrer

⁸ Ein Gutachten der Unternehmensberatung Roland Berger für den Insolvenzfall Kirch-Media, die Filmrechtehandels-gesellschaft des Kirch-Konzerns, sieht vor, aus dem Filmrechtehandel wegen geringer Erträge auszusteigen und sich auf das lukrativere Sportrechtgeschäft zu konzentrieren. Dies würde

marktlichen Begrenzungen, bereits gesteigerte Möglichkeiten der Justierung der Praktiken der eigenen Ressourcennutzung im ausländischen Feld bieten, weil zum Beispiel ein direkterer und verbesserter Informationsaustausch möglich wird.

4.3 Der Netzwerkmodus des Feldzugangs: Formatexport und internationale Koproduktion

Einen direkten Feldzugang eröffnen auch der Formatexport und die internationale Koproduktion, beides branchenspezifische Ausprägungen des Netzwerkmodus. Mit dem *Formatexport* wird eine Form der Lizenzierung bezeichnet, die – je nachdem, wer die Rechte innehat – entweder von den Produzenten oder den Sendern betrieben wird. Beim Formatexport wird „ein Konzept fiktionaler Programme [aber auch anderer Inhalte; Anm. d. Verf.], ein Programmformat, lokal in den Kontext jedes Landes und jeder Fernsehkultur übertragen“ (Jézéquel 1994, S. 209) und im Zuge der lokalen Produktion auf den jeweiligen regionalen oder nationalen Markt abgestimmt (vgl. Hickethier 1999, S. 89). Auf diese Art und Weise wird – in der Sprache Giddens' (1990) – ein „disembedding“ (bei der Formatentwicklung) aus dem bzw. ein anschließendes „reembedding“ (bei der Formatumsetzung) in den regionalen Kontext möglich. Lokale Produktion bedeutet, dass der Käufer oder der ausländische Produzent der Fernsehinhalte Beziehungen zu Sendern, Kreativen und Dienstleistern aufnimmt, um den cultural discount zu überwinden. Dies kann (und diese Strategie wird vor allem in sogenannten Randmärkten praktiziert) auch durch einen lokalen Produzenten erfolgen, der durch den Formatgeber und seinen „flying producer“ (Produzent 15) gesteuert wird, oder durch eine Niederlassung des Formatinhabers im regionalen Markt, eine Form der Niederlassungsstrategie (s. Abschnitt 4.4), wie sie etwa die Firma Endemol praktiziert. Diese Formen des „Exports“ gehen notwendig mit der Etablierung direkter Beziehungen zu Produzenten und/oder Fernsehsendern einher und ermöglichen – in Hinblick auf Fragen der Sinnzuschreibung und Legitimation, vor allem aber auch der Ressourcennutzung – eine Feinabstimmung der Produktion auf die Erfordernisse „vor Ort“.

Einen noch beziehungsintensiveren Modus des Feldzugangs stellen netzwerkförmig koordinierte *internationale Koproduktionen* dar, die in internationale Projektnetzwerke münden. Hier kooperieren mindestens zwei Fernsehproduzenten aus unterschiedlichen Ländern bei der Entstehung von Rechten an Content und koordinieren ihre Zusammenarbeit unter Bezug auf die jeweiligen Beziehungszusammenhänge in einer „true collaboration“ (Produzent 14), d.h. sie stimmen Produktion und Inhalte

das Ende des indirekten Markteintritts von Crusade Inc. bedeuten.

für die jeweiligen Märkte gemeinsam ab. Der US-Major Top Gun Inc. nutzt diese Organisationsform in der Produktion von Event-TV, also besonders aufwendigen TV-Movies,⁹ für deren Refinanzierung in der Regel der Absatz auf mindestens zwei kaufkräftigen Märkten notwendig ist. Hintergrund des Entstehens internationaler Koproduktionen, die insoweit über die Kofinanzierung eines Projekts hinausgehen, sind neben den Grenzen der Finanzierung von Großproduktionen auch die Professionalisierung der Fernsehproduktion in westeuropäischen Ländern, so zum Beispiel in Deutschland. US-Majors wie Top Gun eröffnen sich durch die Kooperation nicht nur die direkte Nutzung von Kompetenzen und Ressourcen unterschiedlicher organisationaler Felder, sondern eben auch Chancen ihrer feldübergreifenden Kombination. Diese Strategie ist aber recht voraussetzungsreich. So muss es gelingen, dass die in einem (zumeist kurzfristigen und mit begrenzten ökonomischen Budgets ausgestatteten) Projekt kooperierenden Akteure ihre in unterschiedlichen Feldern geprägten Praktiken miteinander derart fruchtbar verbinden, dass ein international verwertbares Produkt entsteht. Die Produktion in Netzwerken internationaler Koproduktion erfordert eine gewisse Anschlussfähigkeit der von den Beteiligten in ihrem Handeln aktualisierten Sets von Regeln und Ressourcen. Der Aufbau eines Pools von Akteuren, die internationalen Professionsstandards genügen und/oder bereits Erfahrungen in internationalen Projekten miteinander sammeln konnten, ist daher auch eines der Kernaufgaben des Koordinators in einer solchen Produktionsform. Aufgrund dieser Anforderungen und ihrer Beschränkung auf die Produktion von Event-TV ist sie quantitativ bisher nur von untergeordneter Bedeutung. Beispielsweise servieren die deutschen TV-Sender nur wenige Male im Jahr einen solchen „Sonntagsbraten“ (Branchenexperte 1). Insofern realisiert auch der deutsche Großproduzent Traumschiff nur wenige solche internationalen Koproduktionen; und dies geschieht in diesem Fall vor allem in europäischen Beziehungszusammenhängen.

4.4 Der Organisationsmodus des Feldzugangs: Gründung und Akquisition von Niederlassungen

Erwirbt oder gründet eine Unternehmung ein Tochterunternehmen im Ausland erfolgt der Feldzugang im Organisationsmodus. In der Konsequenz entstehen typischer Weise Konzernstrukturen. Die Internationalisierung der UFA Film und TV Produktions GmbH nach Ungarn (vgl. dazu die Intensivfallstudie in Sydow et al. 2002) und der Eintritt des US-Majors Superman in das deutsche Feld der Fernsehproduktion illustrieren diesen Eintrittsmodus. Dass der Organisationsmodus des Feldeintritts in

⁹ Im deutschen Fernsehen zählen zu dieser Kategorie von Content Mehrteiler wie *Napoleon*.

kreativen Industrien hochgradig voraussetzungsreich ist, musste Superman mit seiner Niederlassung in Deutschland erfahren. Der erfolgreiche Eintritt scheiterte zunächst, ein Rückschlag folgte dem anderen. Erst als es Superman gelingt, einen Abteilungsleiter eines privaten Fernsehsenders mit entsprechenden Beziehungen zur „production community“ (Produzent 16), insbesondere zu Fernsehsendern und Kreativen, abzuwerben und dieser sich als fähig erweist, neue Beziehungen zu knüpfen, ändert sich die Situation grundlegend. Heute schafft es die deutsche Niederlassung von Superman sogar, deutschen Content international zu verwerten. Die reflexive Nutzung der Möglichkeiten zur Internationalisierung im Konzern und der internationale Vertrieb der Konzernmutter ermöglichen diesen Schritt.

4.5 Zum Verhältnis von Feldzugang und Struktur des organisationalen Feldes

Die Möglichkeiten und Grenzen der Wahl des Modus des Zugangs zu einem Feld (Markt, Netzwerk, Organisation) sind abhängig von dessen Strukturen, obwohl die Strukturen des Feldes – und das macht eine strukturationstheoretische Perspektive besonders deutlich – durch die von ausländischen Akteuren praktizierten Zugangsmodi mit geprägt werden. Insbesondere bedeutsam ist die das Feld jeweils charakterisierende dominante Form der Koordination der Aktivitäten und Beziehungen, bündeln sich in diesem Strukturmerkmal doch andere wie die des Grads der Reife des Felds.

Unterscheidet man – den Zugangsmodi entsprechend – die drei in organisationalen Feldern zu findenden Koordinationsformen Markt, Netzwerk und Organisation, und vereinbart, dass die jeweils dominante Form der Koordination die Art des Eintritts in das organisationale Feld kennzeichnet, dann spricht man zum Beispiel von einem *Markteintritt* nur dann, wenn das organisationale Feld dadurch ausgezeichnet ist, dass die Akteure in dem Auslandsmarkt ihre Geschäftsaktivitäten vorwiegend marktlich koordinieren. Entsprechend den Ausführungen in den vorhergehenden Abschnitten (4.2 bis 4.4) kann der Zugang zu einem dominant marktlich koordinierten Feld prinzipiell über alle drei Modi erfolgen: Ausländische Akteure können erstens marktliche Beziehungen zu Akteuren in für sie ausländischen Feldern aufnehmen (oder fortsetzen). Sie können zweitens Akteure aus ausländischen Feldern in über internationale Formatexporte und Koproduktionen konstituierte Netzwerke einbeziehen oder drittens über die Gründung einer Niederlassung oder die Akquisition einer Unternehmung einen organisatorischen Zugang zum Feld suchen. Kombiniert man nun die drei unterschiedenen Koordinationsformen von Feldern mit den Modi des Feldzugangs und folgt der zuvor

getroffenen Festlegung der Kennzeichnung von Eintrittsformen, dann ergibt sich insgesamt folgende Abbildung.¹⁰

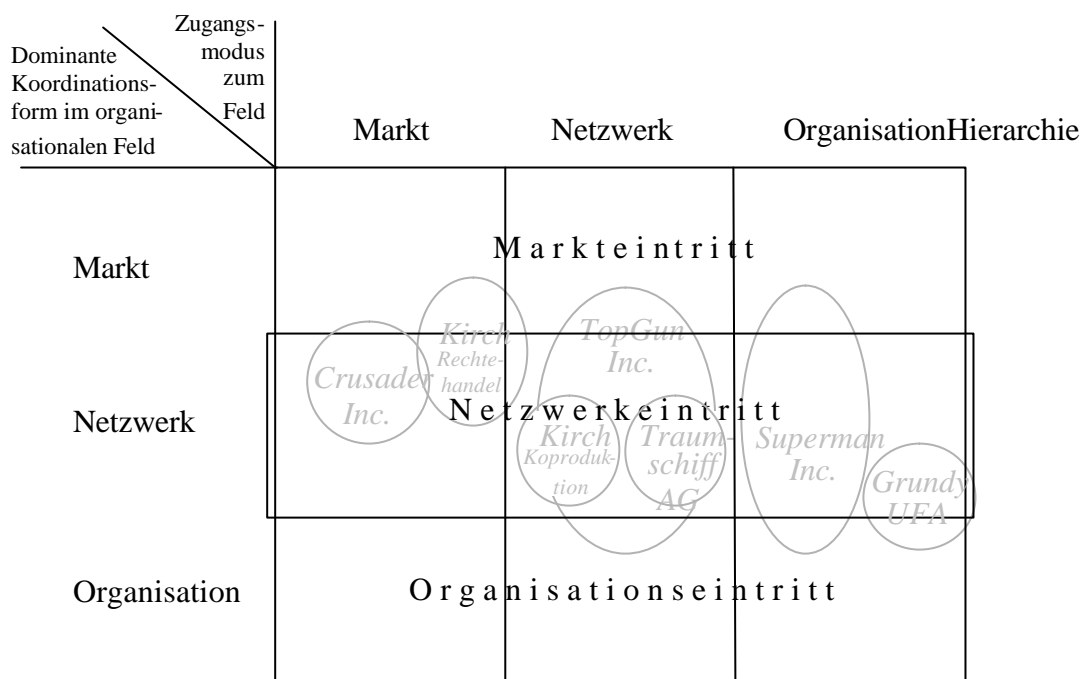


Abbildung 1: Dominante Koordinationsformen des organisationalen Feldes und Modi des Feldzugangs: Der Raum der Möglichkeiten

Die dominant marktliche Koordination des Feldes setzt dem Zugang bestimmte Bedingungen; gleichzeitig werden genau diese Bedingungen durch den gewählten Modus des Zugangs mitgestaltet. Beispielsweise erlaubt eine dominant marktformige Struktur des organisationalen Feldes nur einen sehr beschränkten Wissensaustausch. Sind die einen Zugang zu dem Feld anstrebenden Akteure mit diesem Modus vertraut, dann können sie ihre diesbezüglichen, in anderen Feldern gewonnenen Erfahrungen und Fähigkeiten in kompetenterer Form auch in dem Zielfeld ihrer Aktivitäten einbringen. Ansonsten müssten sie sich ein grundlegendes Verständnis erst erarbeiten. Im Feld der Fernsehproduktion ist die marktliche Form jedoch kaum zu finden, gerade weil es hier gerade auf den Austausch nicht-kodifizierbaren Wissens ankommt. Die Verwertung kreativer Unikate mit hohem Risiko scheint zudem eine Barriere gegenüber dieser Form der Feldkoordination in dieser Industrie zu sein; sie ist aber auch

¹⁰ Seit einiger Zeit wird zu Recht darauf hingewiesen, dass sich die unterschiedlichen Eintrittsmodi bzw. die konkreten sich dahinter verbergenden Erscheinungsformen nicht notwendig ausschließen, sondern in Kombination miteinander auftreten, weil sie sich gegenseitig unterstützen können, zeitlich aufeinander folgen mögen, einer differenzierten Marktbearbeitung dienen oder aber in Konkurrenz zueinander stehen (vgl. Benito/Welch 1994; Petersen/Welch 2002). Auch hierfür finden sich Beispiele in der internationalen Fernsehproduktionsindustrie.

Medium und Resultat einer ausgeprägten Konsolidierung und Konzentration in den ökonomisch relevanten Fernsehindustrien der USA und Westeuropas, die Märkte verhindern.

Gerade weil sowohl in den USA als auch in Westeuropa in der Fernsehindustrie eine ganze Reihe großer Medienkonzerne anzutreffen ist, kommt neben dem Markteintritt dem *Organisationseintritt* in Konzernzusammenhängen hohe Bedeutung zu. Die Konsolidierung und Konzentration im Feld bedeutet für ausländische Interessenten aber, dass ihnen jeglicher Zugang zu den konzerninternen Welten in der Regel verstellt ist. Damit reduziert sich für sie nicht nur die Anzahl möglicher Akquisitionen. Selbst Kooperationen mit Produzenten ausländischer Konzerne werden selten in den Konzernzusammenhängen gutgeheißen. Prinzipiell ist gleichwohl der Fall möglich, dass sich eine internationalisierende Unternehmung in einen ausländischen Produktionskonzern einkauft oder aber, wie das Beispiel Endemol in Europa verdeutlicht, ganze Unternehmungen aufkauft. Allerdings kann der Zugang zu einem dominant durch Unternehmungen und Konzerne strukturiertes Feld auch marktlich oder in der Form eines „kooperativen Markteintritts“ (Scherer/Süß 2001) erfolgen. Im letztgenannten Fall würde die sich internationalisierende Unternehmung beispielsweise eine Koproduktion mit einem das Feld dominierenden Konzern aufnehmen. Wie bereits angesprochen, ist aber diese Variante in der Fernsehindustrie eher die Ausnahme denn die Regel. Ob und inwieweit die Form des Feldzugangs im Organisationsmodus einen Wandel der dominanten Form im Feld bewirkt, ist eine noch empirisch zu klärende Frage.

Im Vordergrund steht im Bereich der Fernsehproduktion, wie die Analyse der Strategien der deutschen und US-amerikanischen Produktionsfirmen zeigt, heute unzweifelhaft der *Netzwerkeintritt*. Dies hat seine Begründung darin, dass die Form der Koordination in Projektnetzwerken mittlerweile weltweit die dominante Organisationsform in der Fernsehproduktion ist, die es durch entsprechende Praktiken immer wieder zu reproduzieren gilt (vgl. für Großbritannien z.B. Abercrombie 1996; für die USA z.B. Storper/Christopherson 1987; für Deutschland Windeler et al. 2000; Windeler/Sydow 2001; Sydow et al. 2002). Empirisch finden wir (s. nochmals Abb. 1) alle drei verschiedenen Modi des Zugangs zu diesen vernetzten organisationalen Feldern und – in der Konsequenz – die Entwicklung und den Ausbau internationaler Projektnetzwerke: Crusaders Inc. präferiert – via Kirch (als Rechthändler) – einen marktlichen Zugang zum vernetzten organisationalen Feld; Top Gun Inc. praktiziert den Feldeintritt mittels internationaler Koproduktionen; und Superman Inc. (ebenso wie Grundy UFA im europäischen Ausland) mittels der Gründung lokaler Niederlassungen. Nicht alle US-Majors favorisieren dominant eine Zugangsform. Der US-Major Gladiator Inc. experimentiert zum Beispiel mit allen drei Modi des Netzwerkeintritts und zeigt sich insofern noch unentschieden.

Im Vergleich zum marktlichen Zugriff, insbesondere wenn er indirekt über einen Intermediär erfolgt, eröffnet der Netzwerk- und Organisationsmodus des Feldzugangs den international aktiven Akteuren – wie oben gezeigt – tiefere Einsichten in das jeweilige Feld. Wird der letzt genannte Modus gewählt und ist das Feld netzwerkförmig strukturiert, muss es der Niederlassung allerdings gelingen, sich in die relevante Netzwerkstrukturen des Feldes einzuschreiben – was, wie oben am Beispiel von Superman gezeigt, keinesfalls immer und schon gar nicht sofort gelingen muss. Der Netzwerkmodus besitzt in diesem Sinne Vorteile, da hier mit einem mit den Feldstrukturen vertrauten, in ihm möglichst strategisch plazierten Akteur kooperiert wird. Dies kann im Fall des Gelingens ähnlich tiefe Einsichten eröffnen, ohne die mit der Gründung oder Akquisition in dem Fernsehgeschäft notwendig verbundenen Risiken eingehen zu müssen. Die Einschreibung in im Feld angesiedelte Projektnetzwerke – und damit der Auf- bzw. Ausbau internationaler Projektnetzwerke – ermöglicht nicht nur den Zugriff auf die für die Überwindung des cultural discount erforderlichen lokalen Ressourcen (der Domination), sondern auch auf das Verständnis der „vor Ort“ herrschenden Regeln (der Signifikation wie der Legitimation).

Besitzen die Akteure zudem die zur netzwerkförmigen Produktion erforderlichen „relational capabilities“ (Dyer/Singh 1998), dann dürfte dies positive Effekte für die Möglichkeiten der Nutzung der Netzwerkform haben (vgl. auch Gulati 1998). Entsprechend sollten die Akteure beispielsweise fähig sein, in Interaktion mit lokalen Partnern die tatsächlichen Qualitätsstandards zu erkunden und den praktischen Umgang mit Arbeitsregulationen und anderen relevanten Institutionen im Feld zu erlernen – um auf diese Weise entsprechendes Wissen und darüber Wettbewerbsvorteile zu erwerben, die anderen möglicher Weise nicht so ohne Weiteres zugänglich sind. Besonders bedeutsam ist dies, wenn es – wie bei der Produktion von Kulturgütern wie beispielsweise Fernsehprogrammen – lokale, nationale bzw. regionale Besonderheiten des Geschmacks, der Produktionstechnologie, der Politik etc. zu erkunden und den Zugang zu entsprechendem Wissen, Talent, Kapital etc. zu sichern gilt. Schließlich ist in solchen Feldern der Eintritt mit einer besonders großen „liability of foreignness“ (Hymer 1976) belastet, der sich in der Fernsehbranche nicht zuletzt in den erheblichen cultural discounts ausdrückt.

Gelingt es, Beziehungen mit Akteuren „vor Ort“ aufzubauen und Wissen über Feldstrukturen zu erwerben, so ist zu erwarten, dass dies die Prozesse der Orientierung, der Positionierung und des Timing des Feldeintritts (im Zusammenspiel von Regeln der Signifikation und Legitimation sowie Ressourcen der Domination) wesentlich beeinflusst. Für alle drei Prozesse kann sich das Beziehungsgeflecht, in das die ökonomischen Aktivitäten der Unternehmung im Heimatland eingebettet sind,

sowohl als förderlich als auch als hinderlich erweisen. Besteht beispielsweise im Heimatland eine gute Geschäftsbeziehung zu einem Dienstleister, kann diese Beziehung in das ausländische organisationale Feld verlängert und damit eventuell sogar der Eintritt in diesen Markt erst möglich werden (vgl. zu einem solchem Beispiel Sydow et al. 2002). Problematisch ist hingegen unter Umständen nicht nur das Fehlen einer solchen Beziehung, sondern auch die Zusammenarbeit mit einem Wettbewerber im Auslandsmarkt, beispielsweise im Rahmen einer internationalen Koproduktion, zumindest wenn diese von dem ausländischen ‚Partner‘ dazu genutzt wird, genauere Einblicke in die Produktionsbedingungen „vor Ort“ zu erschweren. Diese Beispiele zeigen einmal mehr, wie notwendig es ist, nicht nur die Zugangsmodi und die Feldstruktur zu analysieren, sondern die ganz konkreten Praktiken, mit Hilfe derer sich die internationalisierende Unternehmung in das organisationale Feld im Ausland einschreibt.

Neben diesem unmittelbaren (Projekt-) Netzwerk von Unternehmungen im Heimatland wie im Zielland ist für eine erfolgreiche Internationalisierung – gleichgültig, in welchem Eintrittsmodus sie geschieht – eine zweite Gruppe von Organisationen bzw. Institutionen im Feld bedeutsam: Behörden, Agenturen, Banken, Aus- und Weiterbildungseinrichtungen, Forschungsinstitute, Verbände, Gewerkschaften etc. (Windeler 2001, 60 ff.; Lutz/Sydow 2002). Dieses institutionelle Umfeld ist insbesondere dann unverzichtbar, wenn – wie im Fall der Fernsehproduktion – dominant in Projektnetzwerken gearbeitet wird. Diese spezielle, auf die wiederkehrende Zusammenarbeit mehr oder weniger derselben Akteure in Projekten setzende Vernetzungsform ist nur beschränkt in der Lage, für eine angemessene Kapitalausstattung zu sorgen, ausreichend Arbeitskräfte zu qualifizieren, geeignete Regulationen (z.B. Arbeitsstandards) hervorzubringen etc. – und genau deshalb auf ein entsprechendes institutionelles Umfeld angewiesen. Dieses Umfeld, eben diese zweite Gruppe von Organisationen, wird ebenso wie seine Strukturen, d.h. Regeln und Ressourcen, in Interaktion mit den in die Projektnetzwerke eingebundenen Unternehmungen produziert und reproduziert.

Entsprechend bedeutsam ist dieses mittelbare organisationale Umfeld denn auch in dieser Branche in Hinblick auf den Zugang zu einem ausländischen Feld. Oftmals kann das für den erfolgreichen Zugang notwendige Wissen – zum Beispiel über die in europäischen Fernsehmärkten üblichen Förderungspraktiken – nur mittels eines Netzwerkeintritts, hier einer Kopplung auch an die in der Region vorhandenen und auf diese Zwecke spezialisierten Organisationen und Institutionen, erworben werden. Während andere Konzepte wie das des „business system“ (Whitley 1992) diese oftmals erfolgsentscheidenden Organisationen und Institutionen zwar ebenfalls berücksichtigen, erlaubt erst das strukturationstheoretisch rekonstruierte Konzept des organisationalen Felds – bzw. die hier entwickelte

relationale Perspektive – die Fokussierung und Thematisierung der direkten und indirekten Beziehungen zu genau diesen Organisationen und Institutionen – und ihrer Reproduktion durch interorganisationalen Praktiken.

Insgesamt lässt sich für das Verhältnis von Feldzugangsmodus und (dominanter) Struktur des organisationalen Feldes festhalten, dass ein in bestimmter Art und Weise – zum Beispiel dominant netzwerkförmig – strukturiertes Feld dafür sorgt, dass der Eintritt in einer bestimmten Form – hier als Netzwerkeintritt – erfolgt. Ob dieser allerdings praktisch eher marktlich (wie im Fall der Crusaders), eher kooperativ (wie in den meisten Fällen) oder eher über die Gründung von Niederlassung oder über Akquisition (wie im Fall von Superman und der Grundy UFA) organisiert wird, ist kontingent: es kommt mehr auf die konkreten Praktiken (beispielsweise der Beschäftigung einheimischen Personals und des interorganisationalen Lernens) an als auf die bloße Form.

5. Schlussfolgerungen und offene Fragen

Die in der Internationalisierungsforschung verbreitete Rede vom internationalen Markteintritt und die Untersuchung entsprechender Markteintrittsformen greift konzeptionell zu kurz. Organisationale Felder sind keinesfalls immer nur marktlich koordiniert. Die im Titel dieses Beitrags gestellte Frage, ob der Markteintritt deshalb als Netzwerkeintritt verstanden werden sollte, ist doppelt zu beantworten: Für einige, dominant netzwerkförmig strukturierte Branchen, wie für die Fernsehindustrie, ist heute der Markteintritt vornehmlich ein Netzwerkeintritt. In anderen Branchen ist die Internationalisierung (auch) in Form des (tatsächlichen) Markteintritts sowie als Organisationseintritt zu finden. Dabei können die praktizierten Formen des Feldzugangs vom Marktmodus über den Netzwerkmodus bis zum Organisationsmodus variieren. Selbst bei Dominanz eines Modus in einem Feld lassen sich beim Zugang zu ausländischen Feldern unterschiedliche Formen sinnvoll unterscheiden und eben auch strategisch nutzen.

Die Fähigkeit, den Markteintritt als Netzwerkeintritt bzw. Feldeintritt zu erkennen, zu konzipieren und schließlich auch zu vollziehen, dürfte gerade in einer Situation, in der verschiedene Formen strategisch genutzt werden bzw. nutzbar sind, mit ausschlaggebend für den Erfolg von Internationalisierungsstrategien sein, und dies vor allem in Branchen, die – wie die Fernsehproduktion – nach einer eher multinationalen denn globalen oder transnationalen Strategie verlangen. Bei der für den Feldeintritt erforderlichen relationalen Kompetenz geht es vor allem darum, sich die Beziehungsnetzwerke und

Praktiken „vor Ort“ mit ihren sozialen Einbettungen zu vergegenwärtigen und sich in ihnen strategisch zu verankern. Das setzt in vielen Feldern ein recht subtiles und wiederkehrend zu erneuerndes Verständnis der Akteurskonstellationen mit ihren Beziehungsgeflechten sowie der Bedeutungs-, Legitimations- und Handlungsweisen der in ihnen aktiven Akteure voraus. Denn nur das gestattet, kompetent in diesen Strukturen strategisch zu handeln und erlaubt, als kompetenter Akteur in diesen Zusammenhängen anerkannt zu werden. Ein tiefes Verständnis der Feldstrukturen ist zudem Voraussetzung für eine strategische Nutzung eigener Ressourcen in ausländischen Kontexten. Selbst Netzwerke im Heimatland lassen sich dabei mobilisieren. Dann wird der Markteintritt womöglich sogar zum „kollektiven Netzwerkeintritt“ (Sydow et al. 2002). Manager sind dabei auf jeden Fall gefordert, die unterschiedlichen Beziehungsqualitäten und Strukturen in organisationalen Feldern zu reflektieren, damit sie ihre Unternehmungen kompetent in die Beziehungsnetzwerke und organisationalen Felder einbetten können. Dies ermöglicht ihnen auch, den Wandel der organisationalen Felder reflexiver (mit-)zugestalten, die Chancen für ein intra- und inter-organisationales Lernen durch Internationalisierung der Unternehmungsaktivitäten auszuschöpfen und die Rückwirkungen auf das organisationale Feld im Inland besser zu analysieren sowie zu handhaben.

Für die Internationalisierungsforschung folgert schon Blankenburg (1995) aus ihrer Studie zum Eintritt in Auslandsmärkte, dass zukünftige Untersuchungen sich nicht nur über einen längeren Zeitraum erstrecken, also longitudinal angelegt sein, sondern auch verschiedene Analyseebenen berücksichtigen sollten. Dies gilt ihres – und unseres – Erachtens vor allem auch in Hinblick auf die Ebene der Organisation, die nicht mehr als ausschließlich als korporativer Akteur gefasst, sondern in ihrer sozialen Fragmentiertheit und Betroffenheit aufgeschlüsselt werden sollte. Nur so kann es auch und gerade der Netzwerkforschung zum internationalen Management gelingen, den individuellen, gleichwohl aber in einer organisierten sozialen Situation handelnden Akteur wieder zu entdecken. Neben dieser verstärkten mikroskopischen Untersuchung von Internationalisierungspraktiken sollte als weitere gleichberechtigte Analyseebene die im Rahmen dieses Beitrags besonders herausgestellte Ebene des organisationalen Felds treten. Diese Ebene ist zudem in Hinblick auf die räumliche Agglomeration im Feld (vgl. für Medienregionen Lutz/Sydow 2002) und in Hinblick auf den Reifegrad in- und ausländischer Märkte (vgl. Sydow et al. 2002) in ihrer Bedeutung für Internationalisierung genauer zu erkunden.

Viele Fragen bezüglich des Verhältnisses der Eintrittsform in ein Feld und der Form des Zugangs zum Feld müssen heute noch als ungeklärt gelten. Gleiches gilt für den Wandel dieser Verhältnisse in Zeit und Raum. So ist heute weitgehend noch unklar, was es heißt, wenn die Form des Zugangs eine andere

ist als die im Feld vorherrschende, oder was es bedeutet, dass sie übereinstimmen. Die Frage ist: Sind eigentlich alle Kombinationen von Formen gleich wahrscheinlich und strategisch nutzbar oder bieten bestimmte Kombinationen spezielle Möglichkeiten und errichten besondere Grenzen? Lassen sich weiter für bestimmte Akteurstypen Unterschiede ausmachen? Gibt es typische Entwicklungsverläufe für organisationale Felder im Internationalisierungsprozess? Im Endeffekt wird es darauf ankommen, auch in der Forschung zum internationalen Management Strukturationsprozesse auf diesen verschiedenen Ebenen und – das erscheint uns besonders wichtig – in ihrem Zusammenspiel zu untersuchen. Dies gilt auch für das Zusammenspiel und wechselseitige Beeinflussung organisationaler Felder im Zuge der Internationalisierung.

Literaturverzeichnis

- Abercrombie, N. (1996): *Television and society*. Cambridge.
- Amin, A./Thrift, N. (1994): *Living in the global*. In: Amin, A./Thrift, N. (Hrsg.): *Globalization, institutions, and regional development in Europe*. Oxford, S. 1-22.
- Andersen, O. (1997): *Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks*. In: *Management International Review* 37 (2), S. 27-42.
- Andersson, B./Forsgren, M. (1995): *Using networks to determine multinational parental control of subsidiaries*. In: Paliwoda, S.J./Ryans Jr., J.K. (Hrsg.): *International marketing reader*. London und New York, S. 72-87.
- Axelsson, B./Johanson, J. (1992): *Foreign market entry – the textbook vs. the network view*. In: Axelsson, B./Easton, G. (Hrsg.): *Industrial networks – A new view of reality*. London und New York, S. 218-234.
- Barlett, C.A./Ghoshal, S. (1990): *Internationale Unternehmensführung*. Frankfurt und New York.
- Benito, G.R.G./Welch, L.S. (1994): *Foreign market servicing: Beyond choice of entry mode*. In: *Journal of International Marketing* 2 (2), S. 7-27.
- Blankenburg, D. (1995): *A network approach to foreign market entry*. In: Möller, K./Wilson, D. (Hrsg.): *Business marketing: An interaction and network perspective*. Boston etc., S. 375-405.
- Böttcher, R. (1996): *Global network management*. Wiesbaden.
- Bruche, G. (1998): *Umfelddynamik, Markteintrittsformen und Markteintrittszeitpunkt in der Chinastrategie*. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 50, S. 68-91.
- Burt, R.S. (1992): *Structural holes. The social structure of competition*. Cambridge, Mass.
- Castellani, D./Zanfei, A. (2001): *Multinational experience and the creation of linkages with local firms: evidence from the electronics industry*. In: *Cambridge Journal of Economics* 26, S. 1-25.
- Caves, R.E. (2000): *Creative industries. Contract between art and commerce*. Cambridge, Mass.
- Coviello, N./Munro, H. (1997): *Network relationships and the internationalization process of small software firms*. In: *International Business Review* 6 (4), S. 361-386. Wieder abgedruckt in:

- Buckley, P.J./Ghauri, P.N. (Hrsg.)(1999): The internationalization of the firm: A reader. 2. Aufl. London, S. 114-135.
- DiMaggio, P./Powell, W.W. (1983): The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationalities in organizational fields. In: *American Sociological Review* 48, S. 147-160.
- Dunning, J.H. (1997): *Alliance capitalism and global business*. London.
- Duschek, S./Ortmann, G./Sydow, J. (2001): Grenzmanagement in Unternehmungsnetzwerken: Theoretische Zugänge und der Fall eines strategischen Dienstleistungsnetzwerks. In: Ortmann, G./Sydow, J. (Hrsg.): *Strategie und Struktur*. Wiesbaden, S. 191-233.
- Dyer, J.H./Singh, H. (1998): The relational view: Cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage. In: *Academy of Management Review* 23 (4), S. 660-679.
- Forsgren, M./Holm, U. (1993): Internationalization of management – Dominance and distance. In: Buckley, P.J./Ghauri, P.N. (Hrsg.): *The internationalization of the firm – A reader*. London, S. 337-349.
- Forsgren, M./Johanson, J. (1992)(Hrsg.): *Managing networks in international business*. Philadelphia.
- Fuchs, G. /Wolf, H.-G. (1999): Regionale und globale Bindungen in der Entwicklung der Multimedia-Produktion. In: Fuchs, G./Krauss, G./Wolf, H.-G. (Hrsg.): *Die Bindungen der Globalisierung*. Marburg, S. 192-223.
- Ghauri, P. (1992): New structures in MNCs based in small countries: a network approach. In: *European Management Journal* 10 (3), S. 357-364. Wieder abgedruckt in: Buckley, P.J./Ghauri, P.N. (Hrsg.)(1999): *The internationalization of the firm: A reader*. 2. Aufl. London, S. 312-325.
- Ghoshal, S./Bartlett, C. (1990): The multinational corporation as an interorganizational network. In: *Academy of Management Review* 15 (4), S. 603-625.
- Giddens, A. (1984): *The constitution of society*. Cambridge.
- Giddens, A. (1990): *The consequences of modernity*. Cambridge.
- Granovetter, M. (1985): Economic action and social structure: The problem of embeddedness. In: *American Journal of Sociology* 91, S. 481-510.
- Gulati, R. (1998): Alliances and networks. In: *Strategic Management Journal* 19, S. 293-317.
- Haas, J.-P. de (2000): Internationale Co-Produktionen Deutscher Fernsehproduzenten. In: Mühl-Benninghaus, W./Zerdick, A. (Hrsg.): *Fernsehen*. Berlin, S. 29-34.
- Håkansson, H. (1982)(Hrsg.): *Industrial marketing and purchasing of industrial goods*. New York.
- Håkansson, H./Snehota, I. (1989): No business is an island: The network concept of business strategy. In: *Scandinavian Journal of Management* 5 (3), S. 187-200.
- Hedlund, G. (1986): The hypermodern MNC: A heterarchy? In: *Human Resource Management* 25 (1), S. 9-35.
- Hickethier, K. (1999): Trends in der Programmentwicklung im öffentlich-rechtlichen und im privaten Fernsehen. In: Schröder, H.-D. (Hrsg.): *Entwicklung und Perspektiven der Programmindustrie*. Baden-Baden und Hamburg, S. 89-103.
- Holm, U./Johanson, J./Thilenius, P.(1995): Headquarters' knowledge of subsidiaries network contexts in the multinational corporation. In: *International Studies of Management and Organization* 25 (1-2), S. 97-119.

- Hoskins, C./Mirus, R. (1988): Reasons for the US dominance of the international trade in television programmes. In: *Media, Culture and Society* 10, S. 499-515.
- Hymer, S.H. (1976): *The international operations of national firms*. Cambridge, Mass.
- Jézéquel, J.-P. (1994): Die Produktion fiktionaler Programme in Europa. In: *Rundfunk und Fernsehen*, 42 (2), S. 200-212.
- Johanson, J./Mattsson, L.-G. (1986): International marketing and internationalization processes – A network approach. In: Turnbull, P.W.; Paliwoda, S.J. (Hrsg.): *Research in international marketing*. London et al., 234-265.
- Johanson, J./Mattsson, L.-G. (1988): Internationalization in industrial systems – A network approach. In: Hood, N./Vahlne, J.-E. (Hrsg.): *Strategies in global competition*. London, S. 287-314.
- 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* 7 (1), 23-32.
- Kappelhoff, P. (2000): Der Netzwerkansatz als konzeptueller Rahmen für eine Theorie interorganisationaler Netzwerke. In: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.): *Steuerung von Netzwerken*. Wiesbaden, S. 25-57.
- Knyphausen-Aufseß, D. zu (1999): Theoretische Perspektiven der Entwicklung von Regionalnetzwerken. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 69 (5-6), S. 593-616.
- Kutschker, M./Schmid, S. (1995): *Netzwerke internationaler Unternehmungen*. Diskussionsbeiträge der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt Nr. 64. Ingolstadt.
- Leblebici, H./Salancik, G./Copay, A./King, T. (1991): Institutional change and the transformation of interorganizational fields: An organizational history of the U.S. radio broadcasting industry. In: *Administrative Science Quarterly* 36, S. 333-363.
- Lutz, A./Sydow, J. (2002): Content-Produktion in der Region – Zur Notwendigkeit und Schwierigkeit der politischen Förderung einer projektbasierten Dienstleistungsindustrie. In: Fischer, J./Gensior, S. (Hrsg.): *Sprungbrett Region? Analysen vernetzter Geschäftsbeziehungen*. Berlin, S. 71-104.
- Meckl, R. (2000): *Controlling im internationalen Unternehmen*. München.
- Melin, L. (1992): Internationalization as a strategy process. In: *Strategic Management Journal* 13, S. 99-118.
- Midler, C. (1995): ‚Projectification‘ of the firm: The Renault case. In: *Scandinavian Journal of Management* 11 (4), 363-375.
- Müller-Stewens, G./Lechner, C. (1997): Unternehmensindividuelle und gastlandbezogene Einflußfaktoren der Markteintrittsform. In: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): *Handbuch Internationales Management*. Wiesbaden, S. 609-640.
- Nachum, L./Keeble, D. (2000): The participation of TNCs in localised clusters. Foreign and indigenous firms in the media cluster of Central London. WP 145 des ESCR Centre for Business Research, University of Cambridge.
- Nohria, N./Ghoshal, S. (1997): *The differentiated network: Organizing multinational corporations for value creation*. San Francisco.
- Oelsnitz, D. von der (2000): Eintrittstiming und Eintrittserfolg: eine kritische Analyse der empirischen Methodik. In: *Die Unternehmung* 54 (3), S. 199-213.

- Petersen, B./Welch, L.S. (2002): Foreign operation mode combinations and internationalization. In: *Journal of Business Research* 55, S. 157-162.
- Renz, T. (1998): *Management in internationalen Unternehmensnetzwerken*. Wiesbaden.
- Riedl, C. (1999): *Organisatorischer Wandel durch Globalisierung*. Berlin etc.
- Rugman, A.M./D'Cruz, J.R. (2000): *Multinationals as flagship firms – Regional business networks*. Oxford.
- Scherm, E./Süß, S. (2001): *Internationales Management*. München.
- Sharma, D. (1991): *International operations of professional firms*. Lund.
- Storper, M./Christopherson, S. (1987): Flexible specialization and regional industrial agglomerations: The case of the U.S. motion picture industry. In: *Annals of the American Association of Geographers* 77 (1), 104-117.
- Sydow, J. (1992): *Strategische Netzwerke*. Wiesbaden.
- Sydow, J. (1993): Strategie und Organisation international tätiger Unternehmungen – Managementprozesse in Netzwerkstrukturen. In: Ganter, H.-D./Schienstock, G. (Hrsg.): *Management aus soziologischer Sicht*. Wiesbaden, S. 47-82.
- Sydow, J./Windeler, A. (1999): Projektnetzwerke: Management von (mehr als) temporären Systemen. In: Engelhard, J./Sinz, E.J. (Hrsg.): *Kooperation im Wettbewerb*. Wiesbaden, S. 211-235.
- Sydow, J./Windeler, A./Wirth, C. (2002): Markteintritt als kollektiver Netzwerkeintritt – Internationalisierung der Fernsehproduktion in unreife Märkte. In: *Die Betriebswirtschaft* 62 (5), S. 459-475.
- Walgenbach, P. (2002): Neo-Institutionalistische Theorie – State of the Art und Entwicklungslinien. In: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.): *Managementforschung* 12. Wiesbaden, S. 155-202.
- White, H. (1981): Where do markets come from? In: *American Journal of Sociology* 87 (3), S. 517-547.
- Whitley, R. (1992): Societies, firms and markets: the social structuring of business systems. In: Whitley, R. (Hrsg.): *European business systems*. London etc., S. 5-45.
- Windeler, A. (2001): *Unternehmensnetzwerke – Konstitution und Strukturation*. Wiesbaden.
- Windeler, A./Lutz, A./Wirth, C. (2000): Netzwerksteuerung durch Selektion – Die Produktion von Fernsehserien in Projektnetzwerken. In: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.): *Steuerung von Netzwerken*. Wiesbaden, S. 178-205.
- Windeler, A./Sydow, J. (2001): Project networks and changing industry practices – Collaborative content production in the German television industry. In: *Organization Studies* 22 (6), S. 1035-1061.
- Zaby, A.M. (1999): *Internationalization of high-technology firms*. Wiesbaden.