

*Un-Seok Han*

*Managerial Intentionality – Wesen und Wirkungsweise*

**Dissertation**  
**zur Erlangung des Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften**  
**(Dr. rer. pol.)**

**an der WHU – Otto Beisheim School of Management**

*30. August 2013*

**Erstbetreuer:** *Univ.-Prof. Dr. Thomas Hutzschenreuter*

**Zweitbetreuer:** *Univ.-Prof. Dr. Lutz Kaufmann*

# Inhaltsverzeichnis

|  |     |
|--|-----|
| Abbildungsverzeichnis .....  | III |
| Tabellenverzeichnis.....   | V   |
| 1. Einführung .....  | 1   |
| 1.1. Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit.....                       | 1   |
| 1.2. Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit .....                            | 5   |
| 2. Unternehmensentwicklung .....   | 8   |
| 2.1. Grundlagen .....  | 8   |
| 2.1.1. Merkmale zur Beschreibung der Unternehmensentwicklung .....         | 8   |
| 2.1.2. Erklärungsansätze der Unternehmensentwicklung .....                 | 12  |
| 2.1.3. Die Rolle des Managements in der Unternehmensentwicklung .....      | 19  |
| 2.1.3.1. Voluntarismus versus Determinismus .....                          | 19  |
| 2.1.3.2. Managerial Discretion.....  | 25  |
| 2.1.3.3. Ko-Evolution.....   | 27  |
| 3. Internationalisierung .....   | 32  |
| 3.1. Internationalisierung als eine Form der Unternehmensentwicklung.....  | 32  |
| 3.2. Fallbeispiel: Adidas versus Puma.....                                 | 33  |
| 3.3. Die Rolle des Managements in der Internationalisierungsforschung..... | 37  |
| 3.3.1. Theorie des monopolistischen Vorteils .....                         | 37  |
| 3.3.2. Internalisierungstheorie .....                                      | 38  |
| 3.3.3. Eklektisches Paradigma.....   | 39  |
| 3.3.4. Ansatz der Uppsala-Schule .....                                     | 40  |
| 3.3.5. Wissensbasierter Ansatz.....  | 42  |
| 3.4. Zusammenfassung .....   | 43  |
| 4. Das Wesen der Managerial Intentionality und ihre Wirkungsweise .....    | 44  |
| 4.1. Die Trilogie des Geistes .....  | 44  |

|          |   |    |
|----------|---|----|
| 4.2.     | Das Wesen der Managerial Intentionality .....                     | 48 |
| 4.2.1.   | Grundzüge eines konzeptionellen Bezugsrahmens .....               | 48 |
| 4.2.1.1. | Kontext.....  | 54 |
| 4.2.1.2. | Wunsch .....  | 57 |
| 4.2.1.3. | Überzeugung.....  | 59 |
| 4.2.1.4. | Intention .....   | 62 |
| 4.2.1.5. | Strategische Entscheidung und Unternehmensentwicklung.....        | 66 |
| 4.2.2.   | Abgrenzung zu verwandten Konzepten .....                          | 67 |
| 4.3.     | Die Wirkungsweise von Managerial Intentionality.....              | 70 |
| 4.3.1.   | Managerial Intentionality im individuellen Kontext.....           | 70 |
| 4.3.1.1. | Brückenfunktion .....   | 70 |
| 4.3.1.2. | Ankerfunktion .....   | 72 |
| 4.3.1.3. | Führungsfunktion.....   | 73 |
| 4.3.2.   | Managerial Intentionality im kollektiven Kontext.....             | 75 |
| 4.3.2.1. | Externe Intentionen als Referenzpunkte .....                      | 75 |
| 4.3.2.2. | Kollektive Intentionalität .....                                  | 79 |
| 4.4.     | Implikationen für die Forschung zu Managerial Intentionality..... | 81 |
| 4.5.     | Zusammenfassung .....   | 87 |
| 5.       | Zusammenfassung.....  | 89 |

## Abbildungsverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| Abbildung 1-1: Aufbau der Arbeit .....   | 6  |
| Abbildung 2-1: Die fünf Dimensionen der dynamischen Analyse (Quelle: Monge (1990), S. 401) .....                             | 11 |
| Abbildung 2-2: Ansatz zur Systematisierung von Unternehmensentwicklungsmodellen nach Paul (1985).....                        | 13 |
| Abbildung 2-3: Prozesstheorien organisationaler Entwicklung und Veränderung (Quelle: Van de Ven & Poole (1995), S. 520)..... | 17 |
| Abbildung 2-4: Prozess der Unternehmensentwicklung (Hutzschenreuter (2004), S. 11 und (2011), S. 82) .....                   | 18 |
| Abbildung 2-5: Erklärungsansätze im Spannungsfeld von Voluntarismus und Determinismus (Quelle: Perich (1992), S. 188).....   | 22 |
| Abbildung 2-6: Vier Perspektiven von Organisation und Management (Quelle: Astley & Van de Ven (1983), S. 247) .....          | 23 |
| Abbildung 2-7: Upper Echelons-Modell (Hambrick & Mason (1984), S. 195) .....   | 24 |
| Abbildung 2-8: Einflussfaktoren der Managerial Discretion (Quelle: Hambrick & Finkelstein (1987), S. 379).....               | 26 |
| Abbildung 2-9: Ein ko-evolutionäres Modell der Internationalisierung (Quelle: Hutzschenreuter et al. (2007), S. 1057) .....  | 30 |
| Abbildung 4-1: Die Trilogie des Geistes.....   | 48 |
| Abbildung 4-2: Das Modell der Managerial Intentionality im Kontext der Unternehmensentwicklung .....                         | 54 |
| Abbildung 4-3: Kontext-Dimensionen (Quelle: Johns (2006), S. 392).....   | 56 |
| Abbildung 4-4: Domänenschemata (Quelle: Dane (2010), S. 581 f.).....   | 60 |
| Abbildung 4-5: Formen der Überzeugung .....  | 62 |
| Abbildung 4-6: Intentionale Hierarchie.....  | 64 |
| Abbildung 4-7: Proximale und distale Intentionen (in Anlehnung an Mele (2009)) .....   | 65 |
| Abbildung 4-8: Brückenfunktion von Managerial Intentionality.....  | 72 |

|  |    |
|--|----|
| Abbildung 4-9: Ankerfunktion von Managerial Intentionality .....     | 73 |
| Abbildung 4-10: Führungsfunktion von Managerial Intentionality ..... | 74 |
| Abbildung 4-11: Externe Intentionen .....                            | 77 |

## **Tabellenverzeichnis**

|   |    |
|---|----|
| Tabelle 2-1: Familien idealtypischer Theorien des sozialen Wandels<br>(Quelle: Van de Ven & Poole (1995), S. 514).....                  | 15 |
| Tabelle 2-2: Prämissen des deterministischen und des voluntaristischen Paradigmas<br>(Quelle: Van de Ven & Astley (1981), S. 432) ..... | 20 |
| Tabelle 2-3: Theorien im Selektion-Adaptation-Diskurs<br>(Quelle: Lewin & Volberda (1999), S. 524).....                                 | 28 |
| Tabelle 3-1: Internationalisierungstheorien und die Rolle des Managements<br>(Quelle: Hutzschenreuter et al. (2010), S. 121).....       | 37 |
| Tabelle 4-1: Definitionsansätze zu Intentionality und Intention.....  | 51 |

# 1. Einführung

## 1.1. Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit

Das Phänomen der Unternehmensentwicklung ist vielfältig und komplex ist seiner Gestalt. Diese Vielfalt bildet sich zugleich in den zahlreichen und unterschiedlichen Forschungsarbeiten ab, die sich mit den verschiedenen Facetten der Entwicklung von Unternehmen befassen.

Vor dem Hintergrund der stetig zunehmenden Globalisierung – unter anderem geprägt durch technologische, politische und wirtschaftliche Entwicklungen – nehmen die Internationalisierungsaktivitäten von Unternehmen als eine Ausdrucksform der Unternehmensentwicklung eine hohe Relevanz sowohl in der Praxis als auch im wissenschaftlichen Diskurs ein. So erwirtschafteten beispielsweise die DAX 30-Unternehmen im Geschäftsjahr 2012 rund 74% ihres Umsatzes außerhalb von Deutschland. Gleichzeitig waren rund 59% der Mitarbeiter im Ausland beschäftigt.<sup>1</sup>

Die hohe praxeologische Relevanz der Internationalisierung von Unternehmen spiegelt sich in einer vielfältigen und breiten wissenschaftlichen Literaturbasis wider.<sup>2</sup> Dabei reichen die Arbeiten beispielsweise von der Untersuchung der Internationalisierungsverläufe<sup>3</sup>, den Offshoring-Aktivitäten von Unternehmen<sup>4</sup>, über die Bedeutung von Schwellenländern<sup>5</sup> und der kulturellen Dimension grenzüberschreitender Unternehmensaktivitäten<sup>6</sup> bis hin zu Aspekten des internationalen Wettbewerbs<sup>7</sup>.

---

<sup>1</sup> Vgl. Ernst&Young (2013).

<sup>2</sup> Für einen umfassenden Literaturüberblick siehe Kutschker & Schmid (2011).

<sup>3</sup> Zum Beispiel Hutzschenreuter, Voll & Verbeke (2011); Kaufmann & Jentzch (2006); Santangelo & Meyer (2011).

<sup>4</sup> Zum Beispiel Hutzschenreuter, Lewin & Dresel (2011); Mihalache, Jansen, Van Den Bosch & Volberda (2012); Nieto & Rodríguez (2011).

<sup>5</sup> Zum Beispiel Peng, Wang & Jiang (2008); Reimann, Ehrigott, Kaufmann & Carter (2012); Tan & Meyer (2011).

<sup>6</sup> Zum Beispiel Hutzschenreuter, Kleindienst & Lange (im Erscheinen); Shenkar (2012); Zeng, Shenkar, Lee & Song (2013).

<sup>7</sup> Zum Beispiel Hutzschenreuter & Gröne (2009b); Kaufmann & Korte (2010); Zhou, Booth & Chang (2013).

Sowohl im Hinblick auf die Internationalisierung von Unternehmen als auch ihre Entwicklung im übergeordneten Sinne stellt sich die Frage nach den Ursachen dieser empirisch feststellbaren Realphänomene. Die Vielzahl der verfügbaren Erklärungsansätze zu den Ursachen der Internationalisierung und der Unternehmensentwicklung im Allgemeinen spiegelt dabei den Facettenreichtum der unterschiedlichen Perspektiven wider.

Aus historischer Sicht lassen sich jedoch Schwerpunktsetzungen feststellen, die jeweils eine Präferenz für das *explanans* reflektieren. So stellen Sydney Finkelstein, Donald Hambrick und Albert Cannella (2009) im Hinblick auf das wissenschaftliche Interesse an Führungskräften zur Erklärung von Unternehmensaktivitäten fest, dass der „Faktor Mensch“ in die betriebswirtschaftliche Forschung prägenden Arbeiten, wie zum Beispiel von Chester Barnard (1938) oder Alfred Chandler (1962), einen integralen Bestand darstellt. Der Fokus der Forschungsarbeiten verlagert sich jedoch mit der Zeit hin zu Umfeldfaktoren, die als relevante Erklärungsvariablen der Unternehmensentwicklung priorisiert werden. Demzufolge wird beispielsweise dem Management im Population Ecology-Ansatz<sup>8</sup> oder in der Institutionentheorie<sup>9</sup> kein aktiver Einfluss auf organisationale Veränderungen zugesprochen. Auch die Strategieforschung in den späten 1970er und frühen 1980er Jahren, geprägt von der Industrial Organization-Forschungstradition<sup>10</sup>, konzentriert sich primär auf Konzepte wie beispielsweise die Industrie- und Wettbewerbsanalyse oder die generischen Strategien<sup>11</sup>. In der skizzierten Periode sind Arbeiten unter expliziter Berücksichtigung von Entscheidungsträgern und ihrer Rolle in Unternehmensaktivitäten kaum existent. Als eine der wenigen Ausnahmen kann die Arbeit von John Child (1972) angeführt werden, in der der Einfluss von Top-Managern<sup>12</sup> auf die Unternehmensentwicklung über ihre strategischen Entscheidungen (*strategic choice*) theo-

---

<sup>8</sup> Vgl. Hannan & Freeman (1977).

<sup>9</sup> Vgl. Meyer & Rowan (1977); DiMaggio & Powell (1983).

<sup>10</sup> Vgl. Mason (1939); Bain (1956).

<sup>11</sup> Vgl. Porter (1980).

<sup>12</sup> In der vorliegenden Arbeit werden die Begriffe Management, Manager, Top-Manager, Entscheidungsträger oder Führungskraft synonym verwendet, sofern sich nicht aus dem Kontext ein Grund zur Differenzierung ergibt. Bezeichnet werden damit Personen in einem Unternehmen, die in leitender Funktion tätig sind und die Möglichkeit haben, „echte“ Führungsentscheidungen zu treffen (vgl. Hahn & Hungenberg (2001), S. 34).



retisiert wird. Mitte der 1980er Jahre richtet sich der Blick in der wissenschaftlichen Diskussion wieder verstärkt auf die Rolle der Entscheidungsträger, eingeleitet vor allem durch die grundlegende Publikation von Donald Hambrick und Phyllis Mason (1984), in der das Unternehmen und seine Entwicklung als Reflektion kognitiver Eigenschaften des Top Managements betrachtet wird.<sup>13</sup>

Es folgt eine Fülle an Forschungsarbeiten, die sich mit den unterschiedlichen Aspekten von Top Managern in Unternehmen auseinandersetzen, beispielsweise mit der Persönlichkeit des CEO<sup>14</sup>, der Auswirkung von Führungswechseln<sup>15</sup>, der Rolle von Top Management Teams<sup>16</sup> oder der Vergütung von Führungskräften<sup>17</sup>. Bei der Untersuchung der Relation zwischen dem Management und Ausprägungen der Unternehmensentwicklung richtet sich das Interesse insbesondere auf die Eigenschaften der Manager. Der Fokus liegt dabei vor allem auf ihrer Kognition (*managerial cognition*), beispielsweise auf Wahrnehmung, Informationsverarbeitung oder Sensemaking.<sup>18</sup> Zunehmend findet auch die Rolle von Emotionen (*managerial affection*), beispielsweise in Form der Emotional Intelligence<sup>19</sup>, Eingang in die Diskussionen um den Einfluss des Managements auf die Unternehmensentwicklung.

Unbestritten ist der Beitrag der Forschung zur Kognition und Affektion für die Weiterentwicklung des Verständnisses zur Rolle der Führungskräfte in der Unternehmensentwicklung im Allgemeinen und in der Internationalisierung im Besonderen. Jedoch bleibt letztlich die Frage offen, was die tatsächliche Intention hinter dem Entscheidungsverhalten und den Handlungen eines Managers ist. Bei der Betrachtung der kognitiven und/oder affektiven Eigenschaften von Managern werden die zugrunde liegenden Wünsche und Ziele zumeist als

---

<sup>13</sup> Vgl. Finkelstein, Hambrick & Cannella Jr. (2009), S. 6 ff.

<sup>14</sup> Vgl. zum Beispiel Nadkarni & Herrmann (2010a).

<sup>15</sup> Vgl. zum Beispiel Brown (1982); Hutzschenreuter, Kleindienst & Greger (2012); Graffin, Boivie & Carpenter (2013).

<sup>16</sup> Vgl. zum Beispiel Marcel (2009); Wong, Ormiston & Tetlock (2011); Hutzschenreuter & Horstkotte (2013a, b).

<sup>17</sup> Vgl. zum Beispiel Fong, Misangyi & Tosi (2010); Pandher & Currie (2013).

<sup>18</sup> Vgl. für einen Überblick siehe Stubbart (1989) und Walsh (1995).

<sup>19</sup> Vgl. Mayer, Salovey & Caruso (2004).

gegeben angenommen.<sup>20</sup> Die Rolle von Managerial Intentionality als Präkursor strategischer Entscheidungen wird in der Literatur zwar als bedeutend angesehen, insbesondere für die Erklärung organisationaler Veränderungen<sup>21</sup>, jedoch befindet sich die diesbezügliche Forschung in einer sehr frühen Phase, in der es eine kondensierte Betrachtung der Natur von Managerial Intentionality erst zu erarbeiten gilt.<sup>22</sup>

Vor diesem Hintergrund leitet sich das grundlegende Ziel der vorliegenden Arbeit ab, im Rahmen eines konzeptionell-analytischen Vorgehens zunächst Begrifflichkeiten und theoretische Grundlagen zu erarbeiten. Darauf basierend soll ein Modell der Managerial Intentionality entwickelt werden, das als Abbild der konativen Dimension<sup>23</sup> des menschlichen Geistes einen Beitrag zur Klärung der „Warum-Frage“ zum Entscheidungsverhalten von Managern leisten kann. Im Kontext der Unternehmensentwicklung wird Managerial Intentionality als Präkursor strategischer Entscheidungen verstanden, die die Genese von Unternehmen prägen. Konkret gestalten sich die Ziele der Arbeit wie folgt:

- 1) Darstellung der theoretischen Grundlagen zur Unternehmensentwicklung und der Internationalisierung als einer besonderen Ausdrucksform der Unternehmensentwicklung insbesondere im Hinblick auf die Frage nach der Stellung des Managements als Einflussfaktor
- 2) Erarbeitung von Begrifflichkeiten und theoretischen Grundlagen zur konzeptionellen Entwicklung eines Modells der Managerial Intentionality unter Darstellung der sie konstituierenden Bestandteile
- 3) Erfassung der Wirkungsweise von Managerial Intentionality im individuellen und kollektiven Kontext

---

<sup>20</sup> Vgl. Abschnitt 4.1 für eine ausführliche Darstellung.

<sup>21</sup> Vgl. Lewin & Volberda (1999).

<sup>22</sup> Sehr wohl ist jedoch das der Managerial Intentionality zugrunde liegende allgemeine Konzept der Intentionalität in der philosophischen und psychologischen Diskussion vertreten (siehe Abschnitt 4.2.1).

<sup>23</sup> Konation bezieht sich auf den Willensaspekt des menschlichen Geistes (siehe Abschnitt 4.1, S. 47).

## **1.2. Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit**

In der vorliegenden Arbeit bildet die Unternehmensentwicklung als Gegenstand der betriebswirtschaftlichen Forschung sowohl den Rahmen für die Internationalisierung als einer besonderen Ausdrucksform der Genese von Unternehmen als auch den Bezugspunkt zu der Frage nach dem Einfluss von Entscheidungsträgern, die ein zentrales Charakteristikum von Unternehmen darstellen. Dementsprechend werden in Kapitel 2 zunächst Grundlagen zur Unternehmensentwicklung erarbeitet. Neben einer Übersicht zu Erklärungs- und Systematisierungsansätzen in der Literatur wird vor allem auf die Frage nach der Rolle des Managements und seines Einflusses eingegangen. Die Darstellung erfolgt dabei entlang der zwei grundsätzlichen Gegenpositionen Voluntarismus und Determinismus. Ausgehend davon werden Ansätze gewürdigt, die diese Antipoden zu vereinen suchen.

In Kapitel 3 wird auf die Internationalisierung als ein Ausdruck der Unternehmensentwicklung näher eingegangen. Anhand des Fallbeispiels der Unternehmen Puma und Adidas und der jeweiligen Internationalisierungsstrategie wird zum einen das bestehende Verständnis, dass vor allem kognitive Eigenschaften der Entscheidungsträger zur Erklärung des Internationalisierungsverhaltens von Unternehmen maßgeblich sind, in Frage gestellt. Zur Überprüfung der daraus abgeleiteten Fragestellung werden anschließend grundlegende Ansätze der Internationalisierungsforschung ausgewertet, insbesondere im Hinblick auf das jeweilige Verständnis zur Rolle des Managements. Ausgehend davon werden Argumente aufgeführt, die für Managerial Intentionality als einen alternativen, wenngleich komplementären Erklärungsansatz sprechen.

In Kapitel 4 werden die theoretischen Grundlagen zur Vergegenständlichung von Managerial Intentionality gelegt. Ausgangspunkt und Rahmen zugleich bildet das Konzept der Trilogie des Geistes nach Ernest Hilgard (1980), das auf Basis einer historischen Betrachtung philosophischer und psychologischer Arbeiten dem menschlichen Geist die drei fundamentalen Dimensionen Kognition, Affektion und Konation zuschreibt. In seiner Analyse stellt Hilgard fest, dass der Fokus der von ihm herangezogenen Arbeiten vor allem auf der Kognition

liegt und der Aspekt der Konnotation, dem Managerial Intentionality zuzuordnen ist, vergleichsweise wenig Berücksichtigung findet.<sup>24</sup>



**Abbildung 1-1: Aufbau der Arbeit**

In einem nächsten Schritt werden die einzelnen Konstituenten von Managerial Intentionality dargestellt und diskutiert. Ausgehend davon wird die Wirkungsweise von Managerial Intentionality erläutert. Zum einen wird ihre Bedeutung im individuellen Kontext elaboriert und die Frage adressiert, wie Managerial Intentionality im Handeln des einzelnen Managers wirkt. Zum anderen wird weitergehend Managerial Intentionality im kollektiven Kontext betrachtet. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, ob eine kollektive Intentionalität existiert und

---

<sup>24</sup> Vgl. Hilgard (1980), S. 107.

wie diese ausgestaltet sein könnte. Abschließend werden mögliche Forschungsfragen auf Basis des entwickelten Modells dargestellt.

Kapitel 5 bildet den abschließenden Teil der Arbeit und beinhaltet eine Zusammenfassung der vorangegangenen Ausführungen.

In Abbildung 1-1 ist der Aufbau der Arbeit im Überblick dargestellt.

## **2. Unternehmensentwicklung**

### **2.1. Grundlagen**

Unternehmen bilden den zentralen Untersuchungsgegenstand der betriebswirtschaftlichen Forschung. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, warum Unternehmen existieren und wie sie als zu ihren Umfeldern abgrenzbaren Einheiten funktionieren. Unternehmen agieren als sozio-ökonomische Systeme in verschiedenen Umfeldern, beispielsweise auf Absatz-, Beschaffungs- und Kapitalmärkten. Als empirisch feststellbare Entitäten werden sie dabei in einer Reihe von Theorien aus unterschiedlichen Blickwinkeln und unter Zugrundelegung bestimmter Annahmen beleuchtet.<sup>25</sup>

Neben der Beschäftigung mit der Frage, wie Unternehmen konstituiert sind und in Wechselwirkung zu ihren Umfeldern stehen, befasst sich ein Teilbereich der betriebswirtschaftlichen Forschung insbesondere mit der Entwicklung von Unternehmen. „Explaining how and why organizations change has been a central and enduring quest of scholars in management and many other disciplines.” (Van De Ven & Poole, 1995: 510) Im Folgenden sollen zunächst Begriffe und theoretische Grundlagen zur Beschreibung der Entwicklung von Unternehmen dargestellt werden.

#### **2.1.1. Merkmale zur Beschreibung der Unternehmensentwicklung**

Der Begriff der Unternehmensentwicklung bezeichnet grundsätzlich die Veränderung eines Unternehmens zwischen zwei Zeitpunkten  $t_0$  und  $t_1$ .<sup>26</sup> Zur Beobachtung dieser Veränderung ist es notwendig, bestimmte Referenzpunkte in Form von Unternehmensmerkmalen zu definieren, anhand derer die intertemporalen Unterschiede festgestellt werden können. Hierbei stellt sich die Frage, welche Charakteristika oder Merkmalsvariablen zur Messung der Veränderung herangezogen werden.

---

<sup>25</sup> Vgl. Hutzschenreuter (2006), S. 7 ff.

<sup>26</sup> Vgl. Zahn (1971).

Im Hinblick auf die Anzahl der zu beobachtenden Merkmalsvariablen lässt sich grundsätzlich zwischen der eindimensionalen und der mehrdimensionalen Messung unterscheiden. Die eindimensionale Messung erfasst einen ausgewählten Aspekt des Unternehmens und ist insbesondere durch eine vergleichsweise einfache Erhebungsmöglichkeit gekennzeichnet. Dagegen stellt sich die Frage, inwiefern die Untersuchung genau eines Aspekts die Komplexität des Unternehmens respektive der Unternehmensentwicklung umfassend widerspiegelt. Bei der mehrdimensionalen Erfassung hingegen werden mehrere Merkmale zur Beschreibung des Unternehmens zu einem gegebenen Zeitpunkt und zur Beurteilung der Veränderungen des Unternehmens herangezogen. In diesem Sinne weist beispielsweise Wolfgang Lücke (1982) auf die Möglichkeit zur Bildung von Merkmalsvektoren für die einzelnen Funktionsbereiche des Unternehmens hin.<sup>27</sup>

Neben der Anzahl der beobachtbaren Merkmalsvariablen stellt sich im Weiteren die Frage im Hinblick darauf, anhand welcher thematischen Objekte die Veränderung qualifiziert wird. In diesem Zusammenhang schlägt Robert Perich (1993) in Anlehnung an die Arbeiten von Noel Tichy (1982, 1983) die grundlegende Analyse von Unternehmen unter Verwendung von drei Modellen vor, die „[...] die organisationale Wirklichkeit auf jeweils unterschiedlichen Ordnungsebenen erfassen und dabei jeweils unterschiedliche Ansatzpunkte für organisationalen Wandel herausstreichen.“ (Perich, 1993: 135) Das erste Modell bezieht sich auf die *technisch-ökonomische Ordnungsebene* und beschreibt das Unternehmen als System zur Transformation von Input über die Verarbeitung von Gütern und Informationen zu Output. Demzufolge liegt der Fokus auf den unterschiedlichen Produktionsfaktoren, wie zum Beispiel den Mitarbeitern, dem Kapital oder der technologischen Ausstattung. Mit Blick auf die Unternehmensentwicklung kann beispielsweise erhoben werden, inwiefern sich der Produktivitätsgrad eines Unternehmens zwischen zwei Zeitpunkten verändert hat. In dem zweiten Modell, das Bezug auf die *politisch-behavioristische Ordnungsebene* nimmt, liegt der Fokus auf dem Unternehmen als Zusammensetzung verschiedener Anspruchsgruppen mit jeweils ge-

---

<sup>27</sup> Vgl. Paul (1985), S. 9 ff.

benen Zielsetzungen. Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen die wechselseitigen Interessen und Interaktionen zwischen diese Gruppen. Vor diesem Hintergrund kann die Veränderung von Unternehmen beispielsweise anhand der Führungskräfte, ihrer Zielsetzungen und der jeweils bestehenden Interessenskoalitionen festgehalten werden. Das dritte Modell zur Charakterisierung von Unternehmen bezieht sich auf die *kulturell-kognitive Ordnungsebene* und setzt den Schwerpunkt auf die durch Werte und Normen geprägte Organisationskultur. Dieser Beschreibungsdimension liegt die Annahme zugrunde, dass Unternehmen als menschliche Produkte von den Bedeutungszuordnungen und Sinngebungen der Unternehmensmitglieder maßgeblich beeinflusst werden. Aus diesem Verständnis heraus lässt sich Unternehmensentwicklung beispielsweise an der Veränderung bestimmter Wertvorstellungen oder Interpretations-schemata festhalten.<sup>28</sup>

Zur Beschreibung der Veränderung des Unternehmens über die Zeit stellt sich neben der Anzahl der beobachtbaren Merkmalsvariablen und ihrer Zuordnung zu einem spezifischen Themenbereich die Frage nach dem Ausmaß der Veränderung. Mit Ausmaß wird der betragsmäßige Umfang der Merkmalsausprägung zu einem gegebenen Zeitpunkt bezeichnet.<sup>29</sup> Beispielsweise kann sich die Höhe des Eigenkapitals eines Unternehmens zwischen zwei Bilanzstichtagen unterscheiden. Im Hinblick auf das Ausmaß wird zudem unterschieden, ob es sich bei der Veränderung eher um inkrementelle Anpassungen handelt, die beispielsweise zu Variationen von Produkten, Strukturen und Prozessen führen, oder um disruptive Entwicklungen, die in größere Veränderungen fundamentalerer Merkmale des Unternehmens münden.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> Vgl. Perich (1993), S. 133 ff.; in der Literatur finden sich weitere Ansätze zur Frage, an welchen Objekten die Veränderung von Unternehmen über die Zeit aufgezeigt werden kann. So können beispielsweise Veränderungen gemäß Mohrman, Mohrman, Ledford, Cummings & Lawler III (1989) 1) nach Unternehmensaktivitäten in Form von Zusammenschlüssen und Akquisitionen, 2) nach Strukturgesichtspunkten z.B. von einer zentralen zu einer dezentralen Struktur, 3) im Hinblick auf prozessuale Aspekte wie beispielsweise der Veränderung des Automationsgrads der Fertigung und 4) entlang der Wertkette beobachtet werden.

<sup>29</sup> Vgl. Monge (1990), S. 410.

<sup>30</sup> Vgl. Klarner (2010), S. 14.



Neben der Anzahl an Merkmalsvariablen, ihrer jeweiligen Ausprägung und ihrem inhaltlichen Gehalt kann darüber hinaus die der Unternehmensentwicklung inhärente Dynamik nach Peter Monge (1990) entlang von fünf Dimensionen beschrieben werden: Kontinuität, Umfang, Veränderungsrate, Trend und Periodizität (siehe Abbildung 2-1).

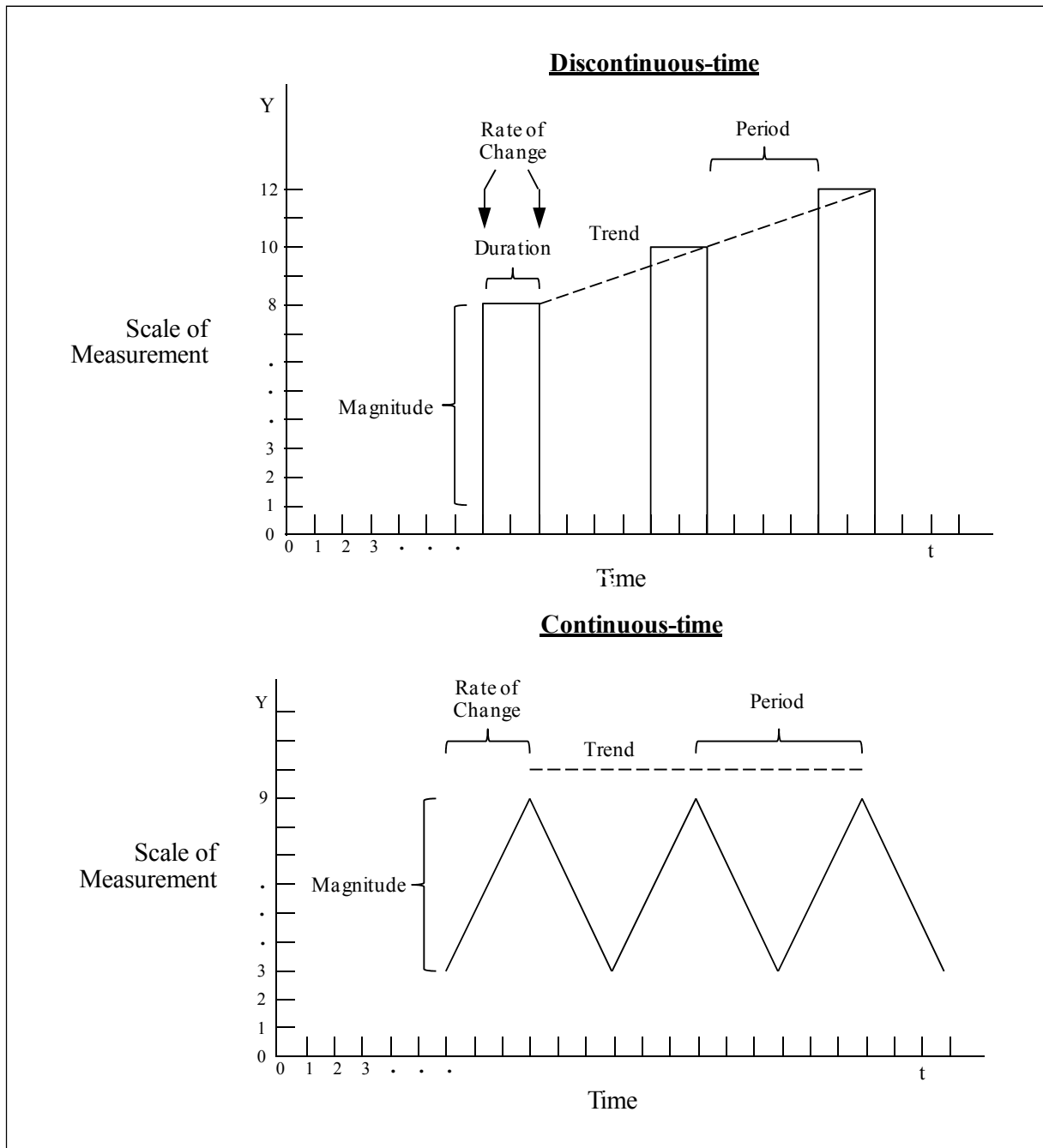


Abbildung 2-1: Die fünf Dimensionen der dynamischen Analyse (Quelle: Monge (1990), S. 401)

Die erste Dimension, *Kontinuität*, beschreibt die Dauer, in der die Merkmalsvariable beobachtbar ist. Der Unterschied zwischen einer kontinuierlichen Zeitvariable und einer diskontinuierlichen Zeitvariable besteht darin, dass eine „[...] continuous-time variable, such as organizational climate, is typically viewed as one that always exists at some value [...]“, während eine „[...] discontinuous-time variable, such as the payment of the monthly bonus in the Scanlon management process, is one that occurs, then doesn't have a value until it occurs again at the next month [...]“ (Monge, 1990: 410). Bei der zweiten Dimension, dem *Umfang*, liegt der Fokus auf dem quantitativen Ausmaß einer Variablen zu einem gegebenen Zeitpunkt. Dabei liegt die Frage zugrunde, wie stark die Veränderung einer Merkmalsvariablen ausgeprägt ist. Die dritte Dimension reflektiert wiederum die *Veränderungsrate*, also den Grad des Veränderungsausmaßes über die Zeit. Dabei können Veränderungen, unabhängig vom Ausmaß, rapide eintreten oder eher langsamer Natur sein. Als vierte Dimension führt Monge den *Trend* ein. Er beschreibt die langfristige Veränderung des Ausmaßes einer Merkmalsvariablen sowohl in Form einer Zunahme als auch einer Abnahme. Beispielsweise haben “[...] salaries typically [...] a positive trend as a result of annual increases. Inflation that exceeds salary increases can give real income a negative trend.” (Monge, 1990: 410) Die fünfte Dimension, *Periodizität*, bezieht sich auf die Frequenz, in der die Merkmalsvariable bestimmte Werte annimmt.

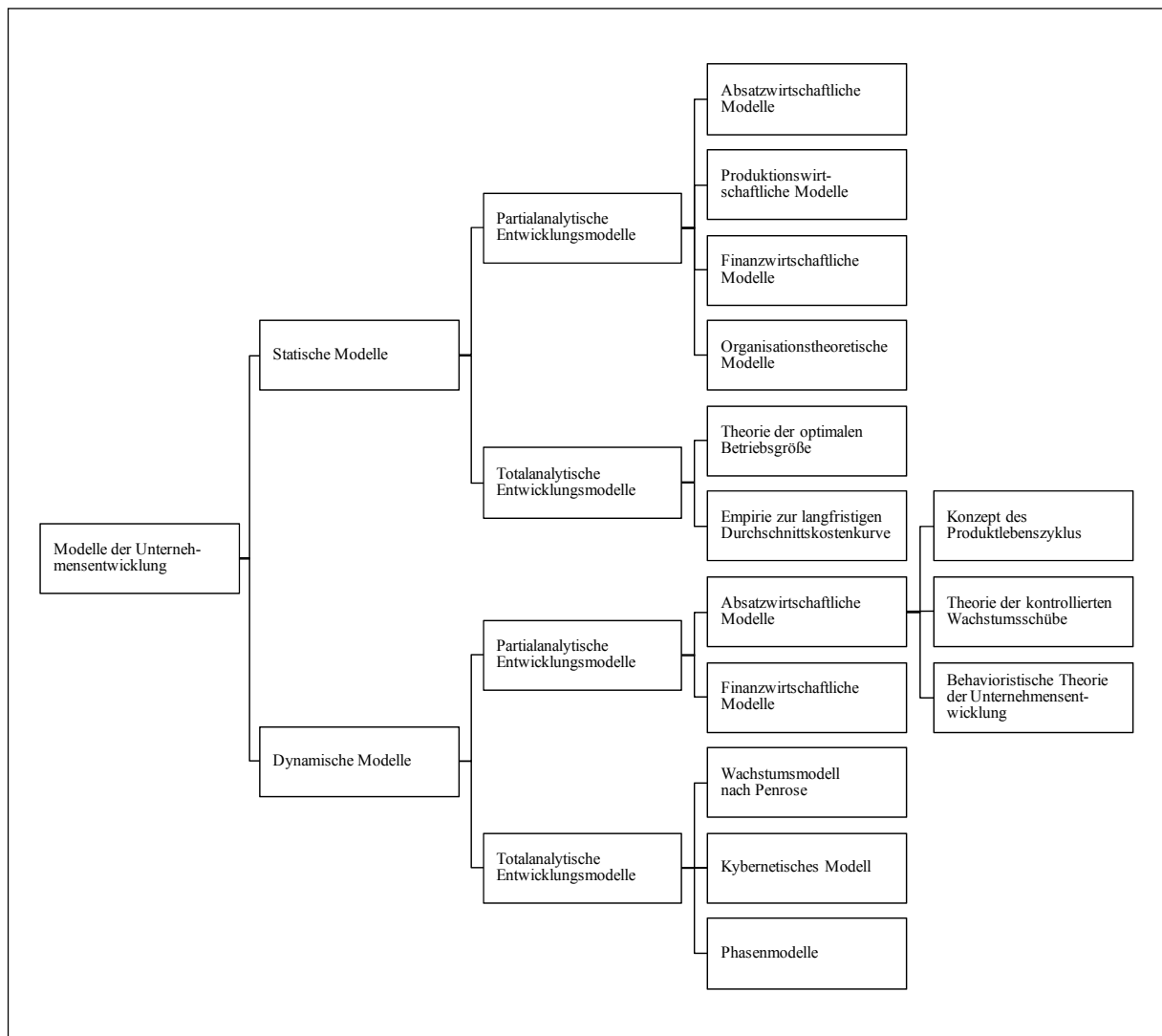
### **2.1.2. Erklärungsansätze der Unternehmensentwicklung**

Die Behandlung der Unternehmensentwicklung als eigenständiges Phänomen erfolgt in einer Reihe von Theorien, für die sich unterschiedliche Systematisierungsansätze in der Literatur finden.<sup>31</sup> Beispielsweise untersucht Herbert Paul (1985) die Unternehmensentwicklung als betriebswirtschaftliches Problem und verweist darauf, dass die zeitliche Dimension bei der

---

<sup>31</sup> Vgl. beispielsweise Albach, Bock & Warnke (1985); Perich (1993); Hutzschenreuter (2004); Demers (2007); Hutzschenreuter, Voll, & Günther (2008) mit Fokus auf Unternehmenswachstum; Klarner (2010); Nasim & Sushil (2011).

Untersuchung von Unternehmensentwicklungsprozessen als primäres Kriterium herangezogen werden kann und demzufolge zwischen statischen und dynamischen Modellen unterschieden werden kann. Innerhalb dieser beiden Kategorien unterscheidet er weitergehend zwischen partial- und totalanalytischen Ansätzen, deren Abgrenzungskriterium der Abbildungsanspruch mit Blick auf die Realität darstellt (siehe Abbildung 2-2).



**Abbildung 2-2: Ansatz zur Systematisierung von Unternehmensentwicklungsmodellen nach Paul (1985)**

Den statischen Modellen liegt die Annahme einer „[...] unendlich großen[n] Reaktionsgeschwindigkeit der Wirtschaftssubjekte und damit eine[r] unendlich kleine[n] Anpassungsgeschwindigkeit der ökonomischen Variablen“ (Paul, 1985: 38) zugrunde. Im Fokus stehen

zeitpunktbezogene Momentaufnahmen, die im Rahmen komparativ-statischer Ansätze zu unterschiedlichen Bezugszeitpunkten miteinander verglichen werden.

Demgegenüber wird im Rahmen der dynamischen Modelle die Änderung als solche unter expliziter Berücksichtigung der Zeitvariablen untersucht. Dadurch lassen sich unter anderem zeitliche Abhängigkeiten von Merkmalsgrößen untersuchen. Der Unterscheidung in Total- und Partialmodell liegt wiederum die Frage zugrunde, ob im fokalen Modell die Entwicklung des gesamten Unternehmens oder Teilbereiche des Unternehmens abgebildet werden sollen.<sup>32</sup>

Während die Arbeit von Paul (1985) einen umfassenden und systematischen Blick auf die verschiedenen Modelle der Unternehmensentwicklung, vor allem im Hinblick auf das Ausmaß der intendierten Analyse – partiell und total – sowie die explizite Berücksichtigung der zeitlichen Dimension – statisch und dynamisch – bietet, legen Andrew van de Ven und Marshall Poole (1995) den Fokus auf die Treiber organisatorischen Wandels, die im Rahmen von vier Theorien, die jeweils durch eine bestimmte Veränderungslogik geprägt sind, erklärt werden (siehe Tabelle 2-1).

Bei der ersten Theorie handelt es sich um die *Lebenszyklus-Theorie*, in der die Metapher organischen Wachstums zur Erklärung organisationaler Veränderungsphänomene genutzt wird. Die Lebenszyklus-Theorie umfasst dabei „[...] developmentalism (Nisbet, 1970), biogenesis (Featherman, 1986), ontogenesis (Baltes, Dittman-Kohli, & Dixon, 1986), and a number of stage theories of child development (Piaget, 1975), human development (Levinson, 1978), moral development (Kohlberg, 1969), organizational development (Kimberley & Miles, 1980), group decision-making stages (Bales & Strodtbeck, 1951), and new venture development (Burgelman & Sayles, 1986).“ (Van De Ven & Poole, 1995: 513) Unternehmensveränderungen werden auf eine inhärente Logik zurückgeführt, in der unterschiedliche

---

<sup>32</sup> Vgl. Paul (1985), S. 38 ff.

Wachstumsphasen vorgesehen sind. Der Abschluss einer Wachstumsphase ist dabei notwendige Voraussetzung für den Übergang des Unternehmens in die nächste Phase.

| Family                   | Life Cycle   | Evolution  | Dialectic  | Teleology   |
|--------------------------|--|--|--|---|
| <b>Members</b>           | Developmentalism<br>Ontogenesis<br>Metamorphosis<br>Stage & cyclical models                                      | Darwinian evolution<br>Mendelian genetics<br>Saltationism<br>Punctuated equilibrium              | Conflict theory<br>Dialectical materialism<br>Pluralism<br>Collective action                                       | Goalsetting, planning<br>Functionalism<br>Social construction<br>Symbolic interaction                                 |
| <b>Pioneers</b>          | Comte (1798 – 1857)<br>Spencer (1820 – 1903)<br>Piaget (1896 – 1980)   | Lamarck (1744 – 1829)<br>Darwin (1809 – 1882)<br>Mendel (1822 – 1884)<br>Gould & Eldridge (1977) | Hegel (1770 – 1831)<br>Marx (1818 – 1883)<br>Freud (1856 – 1939)   | Mead (1863 – 1931)<br>Weber (1864 – 1920)<br>Simon (1916 – )  |
| <b>Key Metaphor</b>      | Organic growth   | Competitive survival   | Opposition, conflict   | Purposeful cooperation  |
| <b>Logic</b>             | Imminent program<br>Prefigured sequence<br>Compliant adaptation  | Natural selection among competitors in a population  | Contradictory forces<br>Thesis, antithesis, synthesis  | Envisioned end state<br>Social construction<br>Equifinality   |
| <b>Event Progression</b> | Linear & irreversible sequence of prescribed stages in unfolding of immanent potentials present at the beginning | Recurrent, cumulative, & probabilistic sequence of variation, selection, & retention events      | Recurrent, discontinuous sequence of confrontation, conflict, and synthesis between contradictory values or events | Recurrent, discontinuous sequence of goal setting, implementation, and adaptation of means to reach desired end state |
| <b>Generating Force</b>  | Prefigured program/rule regulated by nature, logic, or institutions  | Population scarcity<br>Competition<br>Commensalism   | Conflict & confrontation between opposing forces, interests, or classes  | Goal enactment<br>Consensus on means<br>Cooperation/symbiosis   |

**Tabelle 2-1: Familien idealtypischer Theorien des sozialen Wandels (Quelle: Van de Ven & Poole (1995), S. 514)**

Die zweite Theorie nimmt Bezug auf das philosophische Konzept der Teleologie, in dem die Aktivitäten einer Entität auf ein eindeutiges Ziel zurückgeführt werden können. Die *Teleologie-Theorie* liegt zahlreichen Theorien der organisationalen Veränderung zugrunde, wie zum Beispiel „[...] functionalism (Merton, 1968), decision making (March & Simon, 1958), epigenesis (Etzioni, 1963), voluntarism (Parsons, 1951), social construction (Berger & Luckmann, 1966), adaptive learning (March & Olsen, 1976), and most models of strategic planning and goal setting (Chakravarthy & Lorange, 1991).“ (Van De Ven & Poole, 1995: 516) Dem teleologischen Ansatz zufolge sind Unternehmen zielgerichtete Entitäten, deren Entwicklung durch repetitive Sequenzen von Zielformulierung, Umsetzung, Evaluation und

Zielanpassung geprägt ist. Anders als in der Lebenszyklus-Theorie ist der Entwicklungspfad nicht durch bestimmte Phasen vordefiniert. Vielmehr liegt das Interesse der Vertreter dieser Theorie darin, die für die Zielerreichung notwendigen Voraussetzungen und Funktionen zu identifizieren.

In der dritten Theorie, der *dialektischen Theorie*, wird die Veränderung von Unternehmen als Ergebnis eines Konflikts zweier gegensätzlicher Thesen im Hegel'schen Sinne verstanden.<sup>33</sup> Die grundlegende Annahme besteht darin, dass sich Dynamik aus dem Zusammentreffen konfligierender Kräfte ergibt, die nach Dominanz und Kontrolle trachten. Dabei müssen sich diese Gegensätze beispielsweise nicht notwendigerweise in der Spiegelung des fokalen Unternehmens zu seinem Umfeld, zum Beispiel dem Wettbewerb, ausdrücken, sondern können auch innerhalb des Unternehmens liegen. Beispielsweise können verschiedene Interessensgruppen um die Priorisierung ihrer Vorhaben ringen. Die sich daraus ergebenden Konflikte können schließlich in einer Veränderung des Unternehmens kulminieren.

Im Rahmen der vierten Theorie, der *Evolutionstheorie*, wird Veränderung als Ergebnis eines kontinuierlichen Prozesses von Variation, Selektion und Retention beschrieben. Variationen können dabei das Ergebnis von Zufall sein und stellen Abweichungen vom herrschenden System dar. Sie werden einer Selektion unterworfen, die zwangsläufig, beispielsweise aufgrund von Ressourcenknappheit, eintritt. Retention wiederum beschreibt die Kräfte, die ein System gegen Variation und Selektion widerstandsfähig machen, beispielsweise in Form von Trägheit. Vor diesem Hintergrund resultiert die Unternehmensentwicklung aus einer „[...] recurrent, cumulative, and probabilistic progression of variation, selection, and retention [...]“ (Van De Ven & Poole, 1995: 518).

Gemein ist allen vier Theorien, dass sie den Veränderungsprozess jeweils als einen rekursiven Zyklus von Ereignissen beschreiben, die von einer bestimmten Logik getrieben werden und sowohl im Hinblick auf die Anzahl der Untersuchungsgegenstände als auch auf die

---

<sup>33</sup> Demzufolge wird eine bestehende These durch eine Antithese herausgefordert. Der Konflikt zwischen These und Antithese führt schließlich zur Synthese als Lösung.

Qualität der Veränderung – im Sinne von vordefiniert oder konstruktiv – variieren (siehe Abbildung 2-3).

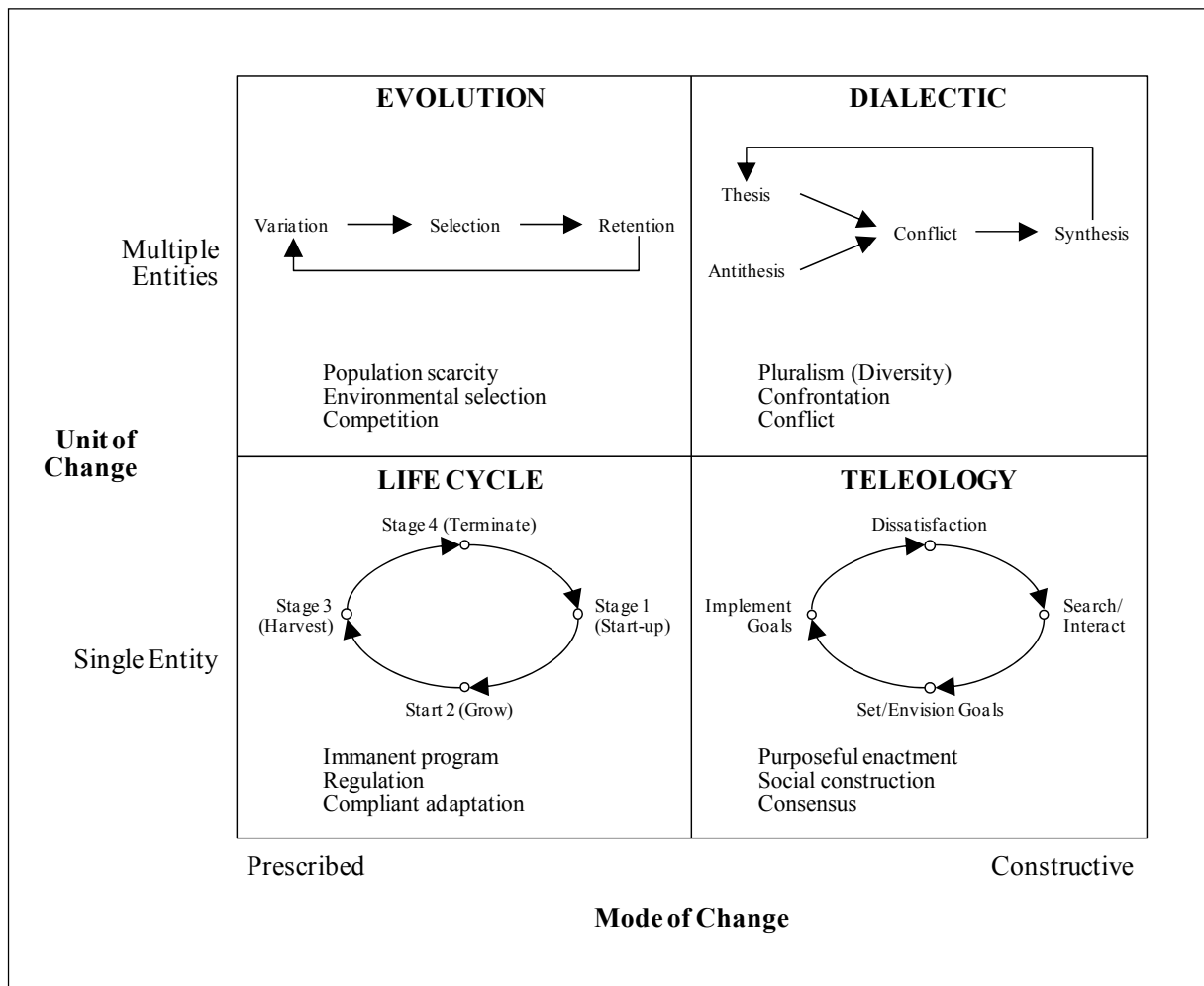
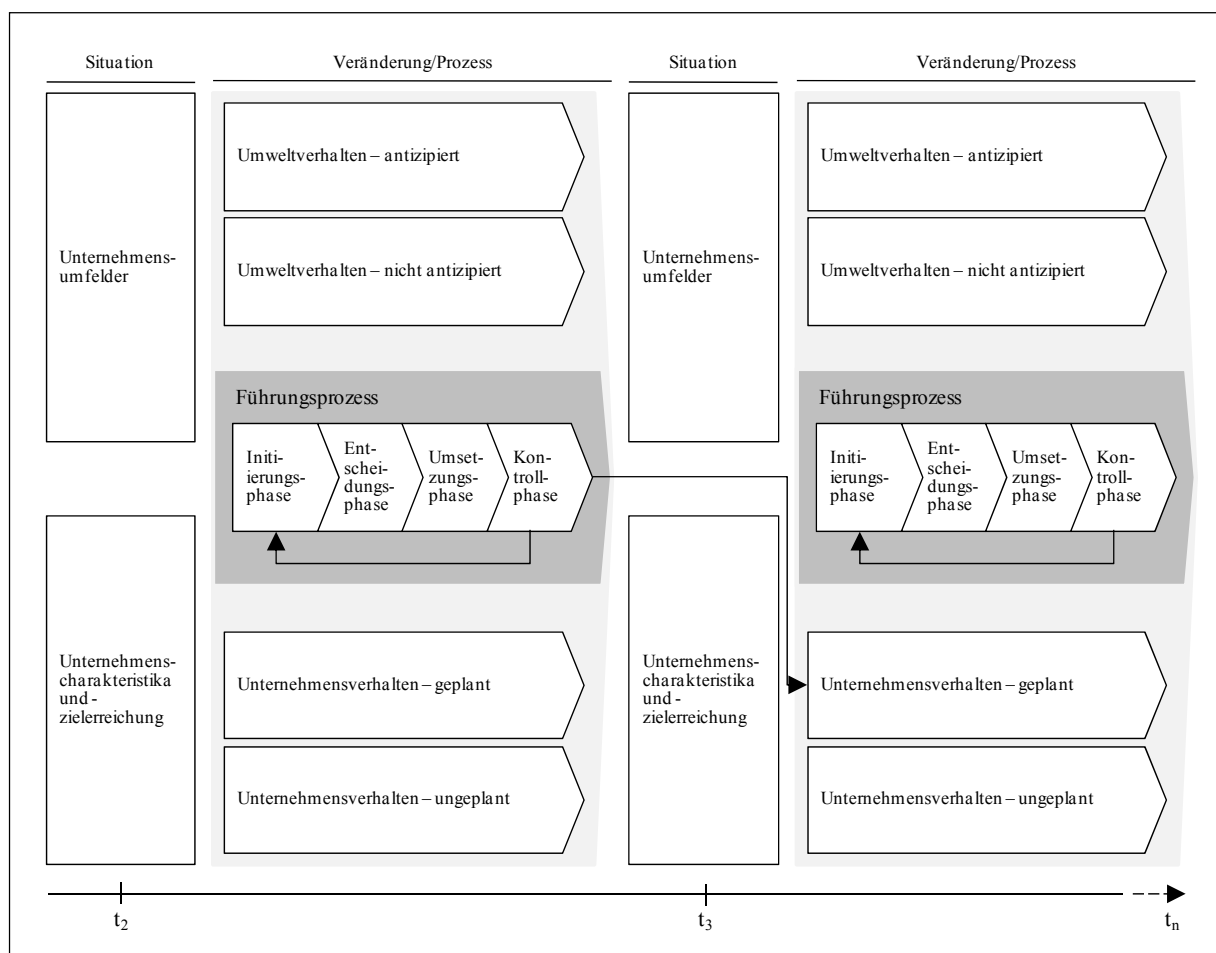


Abbildung 2-3: Prozesstheorien organisationaler Entwicklung und Veränderung (Quelle: Van de Ven & Poole (1995), S. 520)

Vor dem Hintergrund der Zielsetzung der vorliegenden Arbeit, die Rolle des Managements im Rahmen der Unternehmensentwicklung, insbesondere im Hinblick auf die Internationalisierung der Unternehmensaktivitäten, zu untersuchen, bildet der Forschungsüberblick von Thomas Hutzschenreuter (2004) einen geeigneten Ausgangspunkt, da die Stellung des Managements als Einflussfaktor der Unternehmensentwicklung explizit in die Betrachtung einbezogen wird. Im Hinblick auf die Systematisierung der Forschung zur Unternehmensentwicklung wird zwischen Modellen der kontinuierlichen Entwicklung und Modellen der diskontinuierlichen Entwicklung unterschieden. Maßgeblich für die Differenzierung ist die

(Nicht-)Berücksichtigung von Diskontinuitäten im Wachstumsverlauf von Unternehmen. Während in den kontinuierlichen Modellen der Einfluss der Entscheidungsverhalten und Handlungen von Managern außer Acht gelassen wird, findet er Eingang in den diskontinuierlichen Modellen. Jedoch wird konstatiert, dass der Einfluss des Managements im Hinblick auf die Unternehmensentwicklung zwar expliziert wird, jedoch als gegebener exogener Einflussfaktor nicht näher untersucht wird. Dieses Forschungsdefizit wird durch ein eigenes Modell der Unternehmensentwicklung adressiert, in dem die Führungskräfte eines Unternehmens und deren Fähigkeit zur Wahrnehmung von Signalen und zur Initiierung von Entscheidungsprozessen in den Mittelpunkt gestellt wird (siehe Abbildung 2-4).



**Abbildung 2-4: Prozess der Unternehmensentwicklung (Hutzschenreuter (2004), S. 11 und (2011), S. 82)**

Ein besonderes Merkmal des Unternehmensentwicklungsprozesses nach Hutzschenreuter (2004, 2011) besteht darin, dass es sowohl exogene Faktoren in Form von Umfeld- und



Unternehmensverhalten als auch das Entscheidungsverhalten der Manager als eine maßgebliche Einflussvariable für Veränderungen des Unternehmens berücksichtigt. Somit ist die Unternehmensentwicklung nicht vollständig durch äußere Einflüsse determiniert, sondern unterliegt in Abhängigkeit der sie prägenden Führungskräfte gewissen Freiheitsgraden.

Die Frage nach der Rolle des Managements im Rahmen der Unternehmensentwicklung basiert auf der grundsätzlichen Diskussion, welchen Stellenwert dem Menschen bei der Erklärung organisationaler Phänomene beigemessen wird.

In diesem Zusammenhang konstatieren John Child und Alfred Kieser, dass die Diskussion zum Kern hat, „[...] as to how far we should seek to interpret the development of organizations as the product of external forces [...] in the social and economic system, as opposed to interpreting it as the product of idiosyncratic, purposive behavior on the part of those within organizations who decide on policies.“ (Child & Kieser, 1981: 29) In der Literatur wird zwischen den zwei grundsätzlichen Paradigmen – Determinismus und Voluntarismus – unterschieden, die die Ursache organisationaler Veränderungen unter bestimmten Annahmen erklären.<sup>34</sup> Im Folgenden sollen die zwei Grundpositionen dargestellt werden.

### **2.1.3. Die Rolle des Managements in der Unternehmensentwicklung**

#### **2.1.3.1. Voluntarismus versus Determinismus**

Die zwei Paradigmen zur Rolle des Managements im Rahmen organisationaler Veränderungen – Voluntarismus und Determinismus – zeichnen sich jeweils durch gegensätzliche ontologische und epistemologische Annahmen im Hinblick auf die Gestalt von Organisationen aus (siehe Tabelle 2-2).

---

<sup>34</sup> Paradigma wird hier im Sinne von Thomas Kuhn (1962) verwendet als Begriff zur Bezeichnung eines vorherrschendes Denkmusters, das im Hinblick auf bestimmte Annahmen und Vorstellungen durch einen konsensualen Charakter geprägt ist.

| <b>Assumptions/Approach</b>  | <b>Deterministic Orientation</b>   | <b>Voluntaristic Orientation</b>   |
|--|--|--|
| <i>Human Nature Assumption<br/>Organization structure and behavior are:</i>              | Determined and constrained by external causal forces.  | Autonomously chosen and created by human beings.   |
| <i>Ontological Assumption<br/>The essence of organization structure and behavior is:</i> | Objective; an external, concrete reality existing in nature.<br><br>Focus is on the formal structural-functional characteristics of the social system in relation to its environment.                            | Subjective; an internal, nominal construction of individuals' consciousness<br><br>Focus is on the emergent action and act-meanings of individuals and their interactions with one another                   |
| <i>Epistemological Assumption<br/>The nature and origin of knowledge is:</i>             | Positivistic; obtained by verifying and falsifying laws and causal relations existing in nature.   | Antipositivistic; obtained by recognizing the internal frames of reference within subjects and observers.  |
| <i>Methodological Approach<br/>Tendencies to:</i>  | Search for universalistic principles and techniques that are generally or widely applicable.<br>Deductive and nomothetic methods of study often used, relying on quantitative, comparative, large-scale surveys. | Search for particularistic principles and techniques relevant to a specific problem or condition.<br>Inductive and idiographic methods of study often used, relying on qualitative, historical case studies. |

**Tabelle 2-2: Prämissen des deterministischen und des voluntaristischen Paradigmas (Quelle: Van de Ven & Astley (1981), S. 432)**

In der deterministischen Perspektive ist die Unternehmensentwicklung das Ergebnis von Einflüssen, die ihren Ursprung außerhalb der Manager haben, beispielsweise in der Organisation oder in den Unternehmensumfeldern. Demzufolge negiert der Determinismus „[...] any possibility of freedom of choice [...]“ (de Rond & Thietart, 2007: 536). Manager stellen in diesem Zusammenhang reaktive Akteure dar, deren Intentionen keine Rolle spielen. Jay Bourgeois III (1984) kritisiert, dass deterministische Theorien „[...] (1) are reductionist, resulting in losing the richness of both independent variables (such as the environment) and dependent variables (structure, strategy); (2) ignore reciprocal cause-effect; (3) if pursued to their extreme, result in hyper-contingency theories or studies of situational cases; most important; (4) reduce managers to mechanistic computers who must apply scientific laws to achieve results; and (5) relegate managers to a passive role, constrained by a variety of forces.“ (Bourgeois III, 1984: 590)

Aus voluntaristischer Sicht hingegen ist die Unternehmensentwicklung das Ergebnis der Intentionen, Entscheidungen und Handlungen der Manager. Eine wesentliche Grundlage bildet hierbei die Annahme eines freien Willens der handelnden Akteure.<sup>35</sup> Innerhalb des voluntaristischen Paradigmas lassen sich wiederum eine extreme Position und eine gemäßigte Position unterscheiden. Der extremen Position liegt die Annahme zugrunde, dass der Mensch über eine prinzipiell unbeschränkte Wirkungsmacht verfügt und sämtliche Probleme unter Beanspruchung ausreichender Ressourcen lösen kann. Demgegenüber wird in der gemäßigten Position zwar grundsätzlich davon ausgegangen, dass Unternehmen mittels Entscheidungen der Manager beeinflusst werden können, jedoch bleibt die Frage nach dem Ausmaß des Ressourceneinsatzes und der erzielten Wirkung offen.<sup>36</sup> Für die Handlungsfreiheit von Managern ergibt sich daraus ein Spektrum, das unterschiedliche Freiheitsgrade zur Gestaltung der Unternehmensentwicklung und die sie abbildenden Theorieansätze beinhaltet (siehe Abbildung 2-5).

Auf Basis dieser zwei grundsätzlich Paradigmen – Voluntarismus und Determinismus – stellen W. Graham Astley und Andrew van de Ven (1983) alternative Erklärungsansätze im Hinblick auf die Unternehmensentwicklung auf. Daneben unterscheiden sie die herangezogenen Ansätze in solche, die eine Makroperspektive einnehmen und deren Betrachtungsgegenstand Populationen von Unternehmen darstellen und solche, in denen eine Mikro-Perspektive eingenommen wird und das individuelle Unternehmen im Mittelpunkt der Untersuchung steht (siehe Abbildung 2-6).

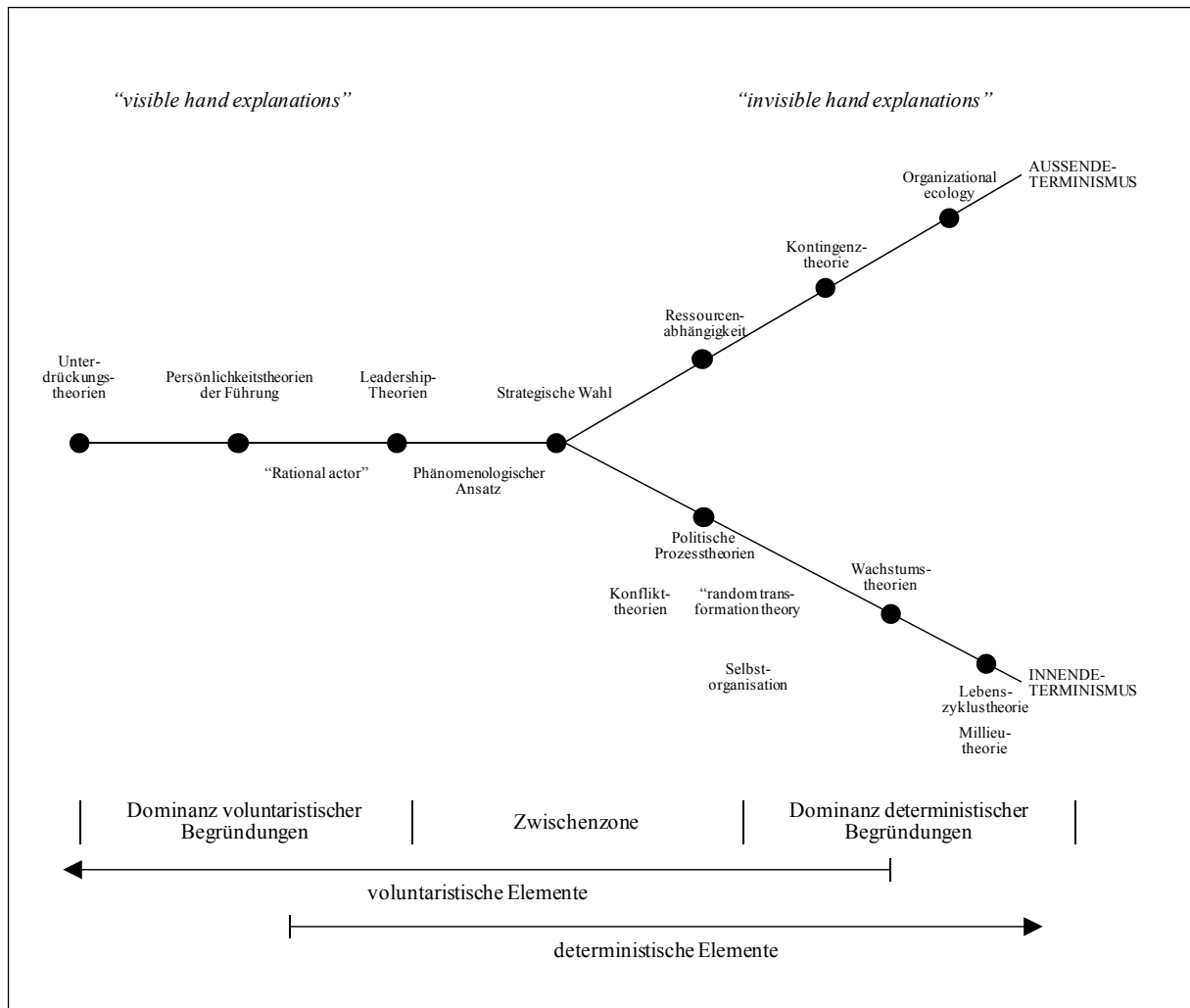
Von den vier identifizierten Erklärungsansätzen wird dem Management im Rahmen der Strategic Choice-Perspektive eine proaktive Rolle zugeschrieben. Durch ihr Entscheidungsverhalten und ihre Handlungen sind Manager demnach in der Lage, die Entwicklung des Un-

---

<sup>35</sup> Der freien Wille ist ein insbesondere in den Geisteswissenschaften kontrovers diskutierter Begriff und nicht eindeutig definiert. Vereinfacht dargestellt drückt der freie Wille die Möglichkeit eines Menschen aus, ohne Zwang eine Entscheidung für eine Handlung oder die Unterlassung einer Handlung zu treffen.

<sup>36</sup> Vgl. Paul (1985), S. 110 f.

ternehmens zu prägen und zu gestalten.<sup>37</sup> Die Gestaltungsmacht der Manager beschränkt sich jedoch nicht allein auf das fokale Unternehmen, sondern reicht bis hin zu den Umfeldern, die beispielsweise durch politische Verhandlungen beeinflusst werden können.



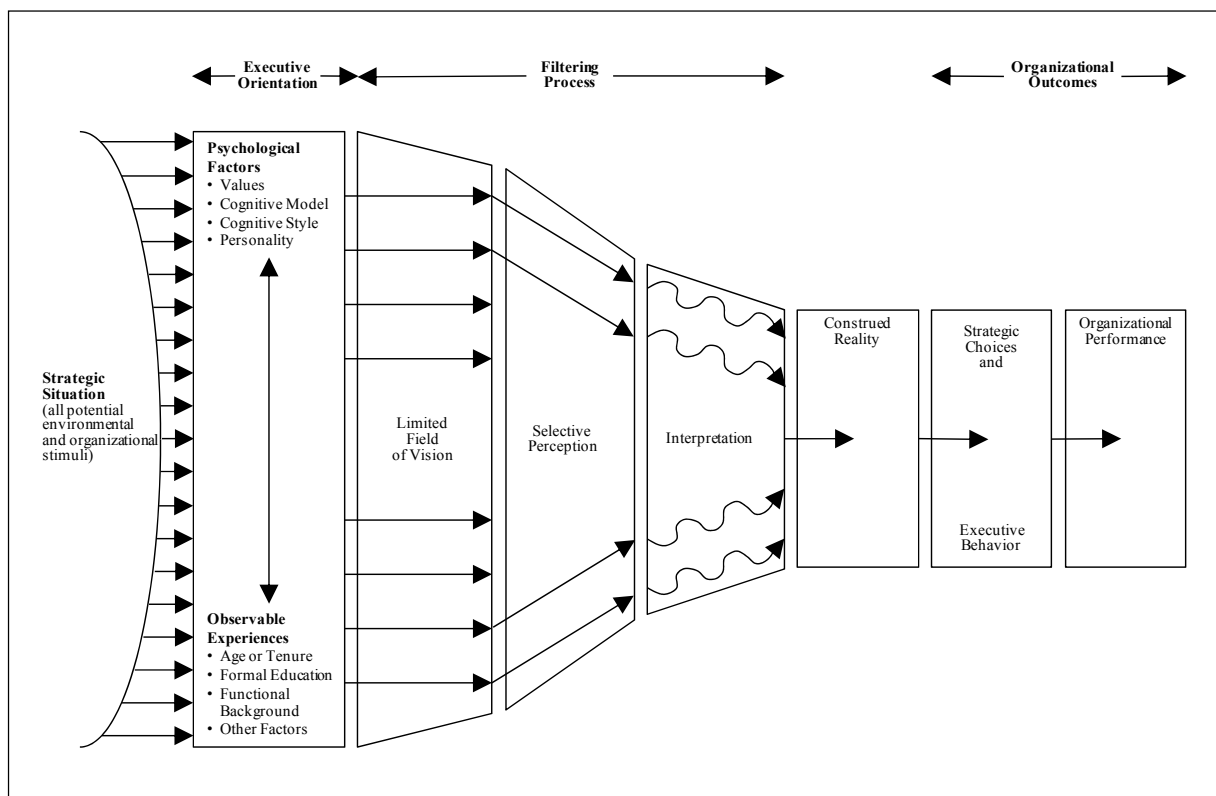
**Abbildung 2-5: Erklärungsansätze im Spannungsfeld von Voluntarismus und Determinismus (Quelle: Perich (1992), S. 188)**

Eine besondere Bedeutung im Rahmen der Diskussion um die Rolle des Managements in der Unternehmensentwicklung kommt den Führungskräften eines Unternehmens zu. Der Fokus liegt dabei auf ihren Eigenschaften, ihren Tätigkeiten, ihren Arbeitsmethoden und insbesondere auf ihrem Einfluss auf die Ergebnisse organisationaler Aktivitäten. Bei den Führungskräften kann es sich dabei um Individuen, beispielsweise dem Vorstandsvorsitzenden

<sup>37</sup> Vgl. Child (1972).



egy” [...]“ darstellen und sich abgrenzen von „[...] operational choices such as inventory decisions and credit policies, which lend themselves more to calculable solution.“ (Hambrick & Mason, 1984: 195) Ein bedeutendes Charakteristikum der Führungskräfte liegt darin, dass ihre Rationalität im Sinne von Herbert Simon (1947) beschränkt ist. Diese Beschränktheit drückt sich beispielsweise darin aus, dass sie nicht über alle Informationen verfügen, die für eine unter rationalen Gesichtspunkten optimale Entscheidung notwendig wären. Im Modell von Hambrick und Mason drückt sich diese rationale Beschränktheit dadurch aus, dass Manager Signale aus ihrem Umfeld aufnehmen, diese aber nur einen Teil aller potentiell wahrnehmbaren Signale aus dem Umfeld und/oder dem Unternehmen darstellen. Die wahrgenommenen Signale unterliegen weitergehend einem selektiven Filter, werden interpretiert und führen letztlich zu einer bestimmten strategischen Entscheidung (siehe Abbildung 2-7).



**Abbildung 2-7: Upper Echelons-Modell (Hambrick & Mason (1984), S. 195)**

Vor dem Hintergrund der Diskussion um den Einfluss von Managern auf die Unternehmensentwicklung und der damit zusammenhängenden Kontroverse zwischen deterministischen und voluntaristischen Ansätzen existieren Positionen, die aus ihrer Sicht das artifizielle

„entweder-oder“ in ein „sowohl-als-auch“ theoretisieren. Im Folgenden sollen zwei Ansätze dargestellt werden, die in der Management- und Organisationsliteratur im Hinblick auf die Versöhnung der oben aufgezeigten Kontroverse prägend sind. Das von Donald Hambrick und Sydney Finkelstein (1987) eingeführte Konzept der Managerial Discretion steht in der Tradition der Strategic Leadership-Forschung, die sich primär auf individueller Ebene mit Eigenschaften von Führungskräften und deren Einfluss auf die Ergebnisse von Unternehmensaktivitäten fokussiert.<sup>39</sup> Im Gegensatz dazu ist der Ko-Evolutions-Ansatz auf die organisationale Ebene fokussiert und setzt auf der Adaptation-Selektions-Diskussion auf.<sup>40</sup>

### **2.1.3.2. Managerial Discretion**

In ihrem grundlegenden Aufsatz adressieren Donald Hambrick und Sidney Finkelstein (1987) die gegensätzlichen Ansätze zum Einflussgrad von Managern auf organisationale Ergebnisse und führen das Konzept der Managerial Discretion ein. Sie argumentieren, dass die Antwort auf die Frage, ob Manager Einfluss nehmen können und wie stark dieser Einfluss ausgestaltet ist, von ihrem Handlungsspielraum abhängt. Damit akzeptieren sie zum einen, dass Sachverhalte außerhalb der Kontrolle der Führungskräfte liegen können, andererseits aber Sachverhalte sehr wohl unter der vollständigen Kontrolle der Manager liegen und dass es einen Raum dazwischen gibt. Der von ihnen konzipierte Handlungsspielraum impliziert dabei, dass Manager 1) grundsätzlich über Handlungsalternativen verfügen, aus denen sie wählen können, 2) kontextuale Faktoren, die sowohl im Umfeld des Managers als auch ihn selbst betreffen, den Handlungsspielraum prägen und 3) die Wahrnehmung des Handlungsspielraums und die Wahl einer Handlungsalternative eine Funktion der inhärenten Charakteristika der Führungskraft darstellt. Bei den kontextualen Faktoren handelt es sich um umfeldbezogene Faktoren, organisationale Faktoren und die individuellen Managereigenschaften (siehe

---

<sup>39</sup> Siehe Finkelstein, Hambrick & Cannella Jr. (2009) für einen umfassenden Überblick zu Forschungsarbeiten über Strategic Leadership.

<sup>40</sup> Vgl. Demers (2007) für eine ausführliche Darstellung des Selektion-Adaptations-Diskurses.

Abbildung 2-8). Demzufolge ist „[...] a chief executive’s latitude of action [...] fundamentally a function of (1) the degree to which the environment allows variety and change, (2) the degree to which the organization itself is amenable to an array of possible actions and empowers the chief executive to formulate and execute those actions, and (3) the degree to which the chief executive personally is able to envision or create multiple courses of action.” (Hambrick & Finkelstein, 1987: 379)

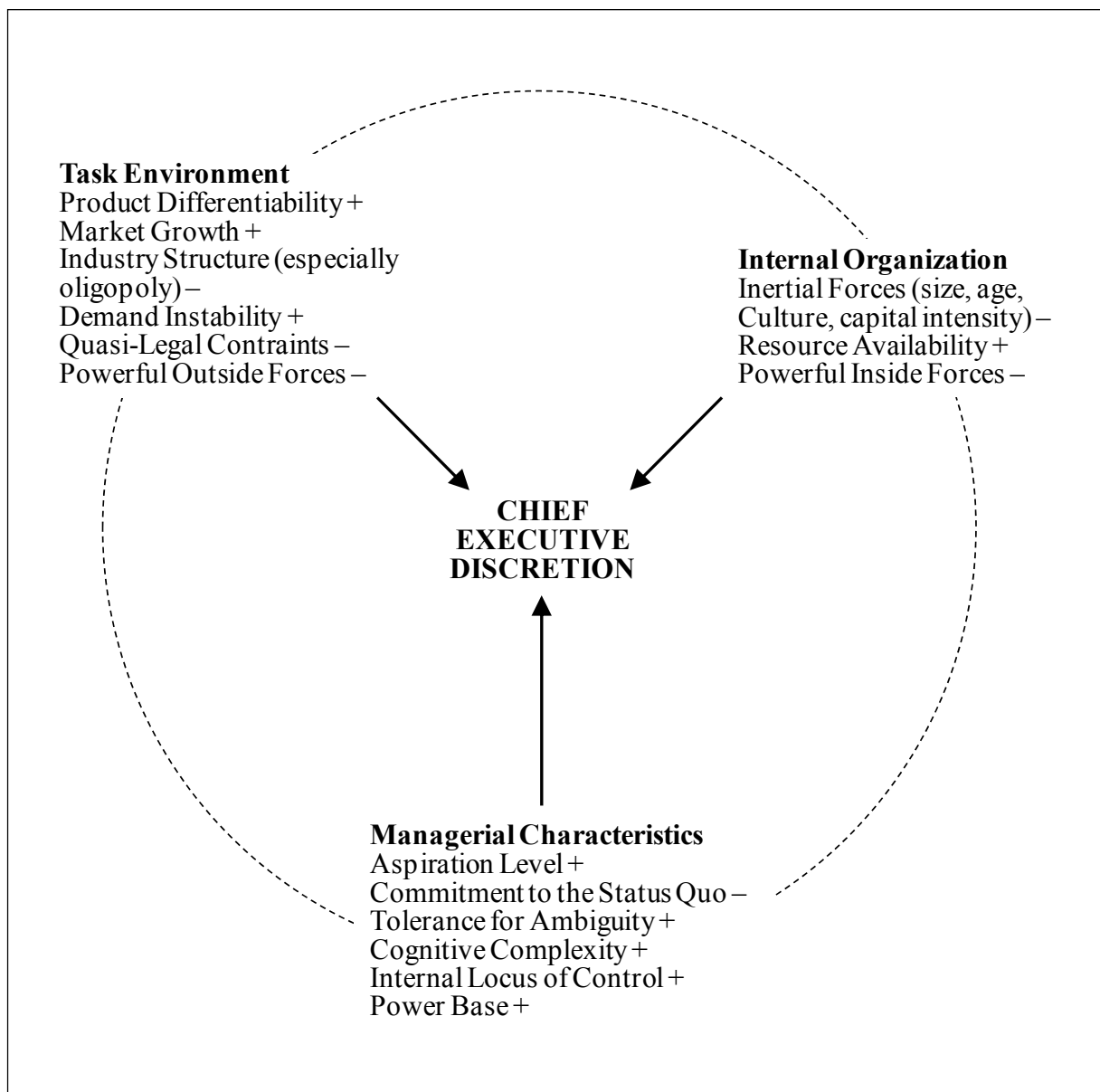


Abbildung 2-8: Einflussfaktoren der Managerial Discretion (Quelle: Hambrick & Finkelstein (1987), S. 379)



Der theoretische Ansatz der Managerial Discretion bildet den Ausgangspunkt für eine Reihe zahlreicher empirischer Studien und theoretischen Weiterentwicklungen.<sup>41</sup> Während Managerial Discretion insbesondere Aufschluss über die den Handlungsspielraum von Managern prägenden Einflussfaktoren gibt und damit primär die „Könnens“-Dimension adressiert, bleibt die Frage nach der intentionalen Dimension offen.

### **2.1.3.3. Ko-Evolution**

In ihrem „Prolegomena on Coevolution“ konstatieren Arie Lewin und Henk Volberda (1999), dass jahrzehntelange Forschung „[...] in strategy and organization science and in branches of economics and decision sciences have not resolved the adaptation-selection debate [...]“ (Lewin & Volberda, 1999: 519). Sie führen diese Kontroverse unter anderem auf die unterschiedlichen Forschungstraditionen, die genutzten Forschungsmethodiken und die unterschiedlichen Ebenenbetrachtungen zurück. Als Ergebnis bieten die einzelnen Theorien unterschiedliche Aussagen im Hinblick auf die Wirkung von Selektion bzw. Adaptation und insbesondere im Hinblick auf die Rolle des Managements (siehe Tabelle 2-3). Vor diesem Hintergrund stellen Lewin und Volberda den Ko-Evolution-Ansatz als ein theoretisches Rahmengerüst vor, dass die verschiedenen Perspektiven und die damit einhergehenden unterschiedlichen Ebenenbetrachtungen vereint. Demzufolge wird Ko-Evolution definiert als „[...] joint outcome of managerial intentionality, environment, and institutional effects.“ (Lewin & Volberda, 1999: 526)

---

<sup>41</sup> Vgl. beispielsweise Hambrick, Geletkanycz & Fredrickson (1993), Haleblan & Finkelstein (1993), Carpenter & Fredrickson (2001), Finkelstein & Boyd (1998), Shen & Cho (2005), Finkelstein & Peteraf (2007); Hutzschenreuter & Kleindienst (2013).

| Theoretical Roots                | Dominant Paradigm  | Selection/Adaptation  | Managerial Implications  |
|----------------------------------|--|---|--|
| Sociology                        | Population ecology                                       | Population selection and structural inertia   | Management makes no difference; new entrants redefine industries; established firms should focus on what they do best until selected out |
|                                  | Institutional theories                                   | Population isomorphism based on industry norms and shared logics  | Established firms should adopt fast follower strategy  |
| Economics                        | Industrial Organization                                  | Level of industry attractiveness and competitive advantage within that industry   | Managers should choose an attractive industry; define performance frontier for a generic strategy; reduce intra-industry rivalry         |
|                                  | Transaction Costs  | Minimization of transaction costs   | Managers should focus on relative coordination costs of transacting inside versus outside the firm                                       |
|                                  | Behavioral Theory of the Firm                            | Satisfying multiple stakeholders, structural inertia due to satisficing, uncertainty avoidance and slack  | Periodic restructuring and rationalization. Exploration requires strategic intent to allocate slack to innovation                        |
|                                  | Evolutionary Theories                                    | Success reinforces incremental improvements and proliferation of routines as source of inertia (e.g. sunk costs, commitments, social structures).                                     | Managers should overcome preference for improvement of prior and commensurate skills that result in incremental innovations              |
|                                  | Resource-Based Theory of the Firm                        | Idiosyncratic resources are the basis of sustained competitive advantage; causal ambiguity in evaluating own and competitor core competencies is the source of suboptimal performance | Managers should maximize unique core competency, correct causal ambiguity in judging own and competitors core competencies               |
| Strategy and Organization Design | Dynamic Capabilities/ Knowledge-Based Theory of the Firm | Sustained competitive advantage based on dynamic capabilities and intellectual capital  | Management should focus on knowledge creation and integration, continuously renew knowledge base   |
|                                  | Contingency Theory                                       | Environment source of variation in performance  | Top management must interpret and react to changes in environment, maintain fit through changes or organization form                     |
|                                  | Strategic Choice   | Variation in performance results from environmental changes and from firm shaping of environment  | Managers should achieve dynamic fit through monitoring and shaping of environment  |
|                                  | Organizational Learning                                  | Variation in performance results from changes in environment and organization ability to adapt through learning   | Managers need to balance single and double loop learning   |
|                                  | Life cycle/punctuated equilibrium                        | Periods of adaptation and consolidation are followed by periods of radical competence-destroying change   | Managers should anticipate radical change by managing dichotomy between incremental and radical innovation                               |

**Tabelle 2-3: Theorien im Selektion-Adaptation-Diskurs (Quelle: Lewin & Volberda (1999), S. 524)**

Aus Tabelle 2-3 wird deutlich, dass der Einfluss des Managements zum einen unterschiedlich bewertet wird und dass zum anderen Managern in Abhängigkeit der jeweiligen Theorie – sofern sie einen Einfluss geltend macht – eine bestimmte Funktion zufällt. So wird ihnen beispielsweise im Rahmen des Population Ecology-Ansatzes kein Einfluss zugesprochen.<sup>42</sup> Im Gegensatz dazu wird die Rolle der Manager beispielsweise im Rahmen des Strategic Choice-Ansatzes oder des Organizational Learning-Ansatzes expliziert und ein Einfluss angenommen.<sup>43</sup> Die Implikationen für Führungskräfte aus den jeweiligen Theorien reichen

<sup>42</sup> Vgl. Aldrich & Pfeffer (1976), Hannan & Freeman (1977).

<sup>43</sup> Vgl. Fiol & Lyles (1985).

von der Notwendigkeit, eine attraktive Industrie zu wählen und eine entsprechende generische Strategie zu definieren<sup>44</sup> über die Stärkung der einzigartigen Kernkompetenzen innerhalb des Unternehmens<sup>45</sup> bis hin zur Fokussierung auf die Wissenserschaffung und –integration. Offen bleibt jedoch die Frage, welche Rolle die intentionale Dimension des Entscheidungsverhaltens und der Handlungen von Managern spielt. Warum fällt ein Manager eine bestimmte Entscheidung, die zu einer Unternehmensveränderung im Sinne einer organisationalen Adaptation führt? In diesem Sinne halten Volberda und Lewin fest: „The extensive selection-adaptation literature spans diverse theoretical perspectives, but is inconclusive on the role of managerial intentionality [...].“ (Volberda & Lewin, 2003: 2111)

Die von Volberda und Lewin (2003) thematisierte Bedeutung von Managerial Intentionality und die fehlende Erfassung dieses Konzept wird von Thomas Hutzschenreuter, Torben Pedersen und Henk Volberda (2007) aufgenommen und in den Kontext der Internationalisierungsforschung gestellt. Sie argumentieren, dass „[...] using variables such as resource scarcity, experience, knowledge, static routines, and structural inertia, most studies discount the ability of organizations to self-consciously internationalize significantly or repeatedly“ (Hutzschenreuter et al., 2007: 1058) und plädieren für die explizite Berücksichtigung der intentionalen Dimension von Internationalisierungsprozessen. Unter Anwendung des koevolutorischen Grundgedankens entwickeln sie daher ein Modell, in dem sich Internationalisierungsverläufe von Unternehmen aus einem Zusammenspiel von institutionellen und selektiven Kräften, Erfahrung und Wissen sowie Managerial Intentionality ergeben (siehe Abbildung 2-9).

Während im Hinblick auf die institutionellen und selektiven Einflussfaktoren sowie die Konzepte von Erfahrung und Wissen auf eine durch Theorien und empirische Studien fundierte Basis zurückgegriffen werden kann, bleibt die Rolle von Managerial Intentionality zunächst ungeklärt. Hutzschenreuter, Pedersen und Volberda (2007) unternehmen einen ersten

---

<sup>44</sup> Vgl. Porter (1980).

<sup>45</sup> Vgl. Teece, Pisano & Shuen (1997).

Schritt zur Beschreibung von Managerial Intentionality und listen eine Reihe möglicher Intentionen auf, warum Manager bestimmte Entscheidungen für grenzüberschreitende Unternehmensaktivitäten treffen. Beispielsweise könnte die Managerial Intentionality darin bestehen, zu einem global aufgestellten Unternehmen zu wachsen, die im gleichen Segment agierenden Wettbewerbsunternehmen zu übertreffen, oder ungenutzte Managementkapazitäten für grenzüberschreitende Aktivitäten einzusetzen. Es bleibt jedoch die Frage offen, wie Managerial Intentionality konkret ausgestaltet ist und durch welche Wirkungsweise es charakterisiert ist. In diesem Zusammenhang gilt, dass „[...] the role of managerial intentionality (or ‘does management make a difference?’) is an under-explored research in International Business specifically and in the field of strategy generally.” (Lewin, 2007: 1054)

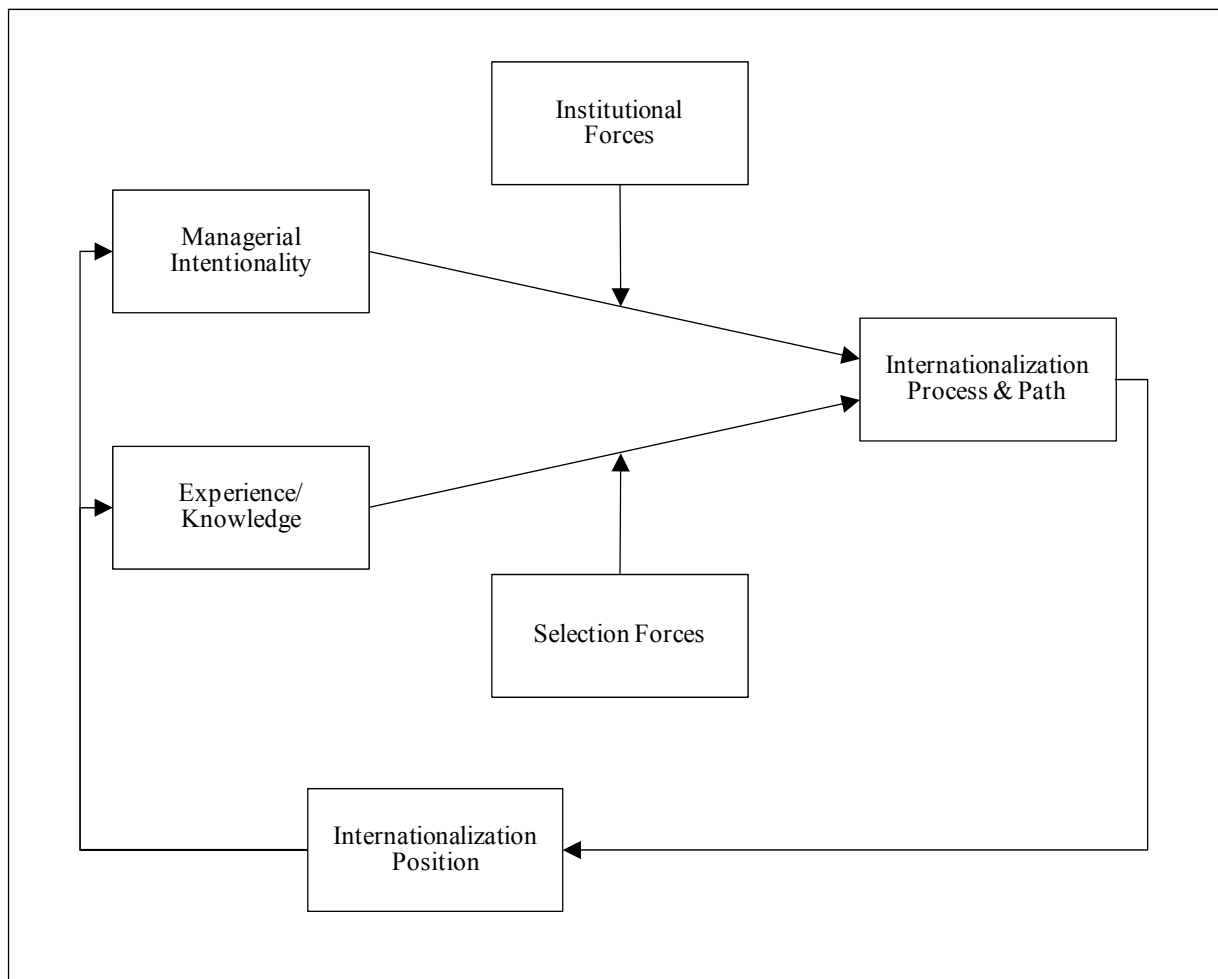


Abbildung 2-9: Ein ko-evolutionäres Modell der Internationalisierung (Quelle: Hutzschenreuter et al. (2007), S. 1057)

Im folgenden Kapitel wird zunächst der Frage nachgegangen, welche Rolle das Management im Rahmen grundlegender Internationalisierungstheorien einnimmt. Maßgeblich sind dabei die empirisch fundierte Beobachtung unterschiedlicher Internationalisierungsverläufe von Unternehmen und die Vorstellung, dass das Entscheidungsverhalten und die Handlungen von Managern als Erklärung für diese Unterschiede dienen können.

### **3. Internationalisierung<sup>46</sup>**

#### **3.1. Internationalisierung als eine Form der Unternehmensentwicklung**

Internationalisierung kann als eine Ausprägung der Unternehmensentwicklung im Hinblick auf die Erweiterung und/oder Einschränkung der Regionenbasis eines Unternehmens verstanden werden.<sup>47</sup> Sie bildet somit neben der Veränderung der Produktbasis<sup>48</sup> und der vertikalen Integration<sup>49</sup> die dritte Dimension zur Beschreibung des Ausmaßes von Unternehmensaktivitäten.<sup>50</sup> Analog zu der Erfassung der Unternehmensentwicklung entlang unterschiedlicher Merkmale<sup>51</sup> lässt sich auch der Internationalisierungsprozess anhand bestimmter Merkmale qualifizieren, beispielsweise im Hinblick auf den Eintrittsmodus<sup>52</sup>, das Zielland<sup>53</sup> oder verschiedene Prozessvariablen<sup>54</sup>. Analog zu den Ausführungen im Hinblick auf die Unternehmensentwicklung im Allgemeinen stellt sich zudem auch im Rahmen der Internationalisierung von Unternehmen die Frage, ob und inwiefern Führungskräfte eine aktive Rolle spielen. Insbesondere stellt sich die Frage, warum nahezu identische Unternehmen durch unterschiedliche Internationalisierungsverläufe gekennzeichnet sind. Demzufolge stellt diese aufgeworfene Frage eine Verfeinerung der Frage „Why do firms differ?“<sup>55</sup> hin zu der Frage „Why do firms differ in their internationalization behavior?“ dar.

Vor diesem Hintergrund wird im Folgenden zunächst ein Fallbeispiel der Unternehmen Puma und Adidas dargestellt, anhand dessen die mit der Internationalisierung verbundene Frage nach dem Einfluss des Managements auf die Verläufe grenzüberschreitender Unternehmensaktivitäten und deren mögliche Unterschiedlichkeit adressiert wird. Darauf aufbau-

---

<sup>46</sup> Die Abschnitte 3.2 bis 3.4 basieren auf einer Veröffentlichung von Thomas Hutzschenreuter, Un-Seok Han und Ingo Kleindienst (2010).

<sup>47</sup> Vgl. Hutzschenreuter (2006), S. 50 ff.

<sup>48</sup> Vgl. Hutzschenreuter & Günther (2008).

<sup>49</sup> Vgl. Hutzschenreuter & Gröne (2009a).

<sup>50</sup> Vgl. auch Andrews (1971); Chandler (1962).

<sup>51</sup> Siehe Abschnitt 2.1.1.

<sup>52</sup> Für eine Literatursichtung zum Thema Eintrittsmodus vgl. Andersen (1997).

<sup>53</sup> Im Hinblick auf die Analyse von Zielländern vgl. beispielhaft das CAGE-Konzept von Ghemawat (2001).

<sup>54</sup> Vgl. Vermeulen & Barkema (2002), Hutzschenreuter & Voll (2008).

<sup>55</sup> Vgl. Rumelt, Schendel & Teece (1994), S. 43.

end werden in einem nächsten Schritt grundlegende Arbeiten der Internationalisierungsforschung ausgewertet.

### 3.2. Fallbeispiel: Adidas versus Puma

Herzogenrauch, 1. Juli 1924: die Gebrüder Adolf und Rudolf Dassler gründen das Unternehmen *Gebrüder Dassler, Sportschuhfabrik, Herzogenrauch*. Das Unternehmensziel besteht in der Entwicklung und Produktion moderner Sportschuhe. Trotz der schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in der Zeit nach dem ersten Weltkrieg, bedingt durch die Restriktionen aus dem Versailler Vertrag, profitiert das Unternehmen bald von dem zunehmenden Interesse der Menschen an Sport und anderen Formen der Unterhaltung. Bis zum zweiten Weltkrieg wächst das Unternehmen stetig und wird sogar offizieller Ausrüster der deutschen Olympioniken. Während des zweiten Weltkriegs jedoch verstärken sich die Meinungsverschiedenheiten zwischen den Gebrüdern Dassler und verschärfen sich noch im Laufe der Zeit. Das Zerwürfnis führt im Jahr 1948 letztlich dazu, dass Adolf und Rudolf ihr gemeinsames Unternehmen in zwei Gesellschaften aufteilen. Rudolf Dassler führt sein neues Unternehmen unter der Firma *Puma*, während Adolf Dassler unter der Firma *Adidas* die Unternehmensaktivitäten im Frühjahr 1949 aufnimmt. Die beiden Unternehmen stehen im Markt für Sportschuhe – und allgemeiner im Markt für Sportausrüstung – in einem intensiven Wettbewerb und profitieren von der Etablierung des Sports als relevanter Wirtschaftsbereich in den 1950er und 1960er Jahren.<sup>56</sup> Um das zukünftige Wachstum zu sichern, beginnen beide Unternehmen zu internationalisieren. Das Unternehmen Adidas beginnt die Internationalisierung in Form von Exporten in die Schweiz, Skandinavien und Kanada im Jahr 1950 sowie weiteren 40 Ländern bis 1955. Die erste ausländische Tochtergesellschaft jedoch wird erst im Jahr 1958 in Kanada gegründet, gefolgt von einer Tochtergesellschaft in Frankreich im Jahr 1959 und einer Tochtergesellschaft in Südafrika im Jahr 1972.<sup>57</sup> Im Gegensatz dazu beginnt die

---

<sup>56</sup> Vgl. Smit (2008).

<sup>57</sup> Vgl. Adidas (2009), Smit (2008).

Internationalisierung des Unternehmens Puma direkt mit der Etablierung einer Tochtergesellschaft in Österreich im Jahr 1964, gefolgt von einer Tochtergesellschaft in Frankreich im Jahr 1967. In den Jahren 1978 und 1979 gründet Puma weitere Tochtergesellschaften in Hong Kong und den Vereinigten Staaten.<sup>58</sup>

Das Fallbeispiel von Adidas und Puma zeigt zwei Unternehmen auf, die nahezu gleiche Gründungsbedingungen aufweisen, wie zum Beispiel Gründungsort (mit einer Distanz in Höhe von 3 Kilometern zwischen den Unternehmenszentralen), Produktportfolio (Sportausrüstung mit Fokus auf Sportschuhe) oder Unternehmensgröße (das gemeinsame Unternehmen wurde in gleichgroße Teile unter den Gebrüdern aufgeteilt). Gegeben die hohe Ähnlichkeit beider Unternehmen könnte die Erwartung auf Basis etablierter Internationalisierungstheorien sein, dass sie sich auch im Hinblick auf den Internationalisierungsprozess gleichen oder sehr ähneln. Beispielsweise internationalisieren Unternehmen gemäß Jan Johanson und Jan-Erik Vahlne (1977) auf inkrementelle Weise, das heißt zunächst in naheliegende Auslandsmärkte und später in weiter entfernte Länder.<sup>59</sup> In einer Erweiterung ihres Internationalisierungsmodells argumentieren die beiden Forscher, dass Internationalisierung das Ergebnis von Unternehmensaktivitäten zur Stärkung ihrer Position innerhalb eines gegebenen Geschäftsnetzwerks ist.<sup>60</sup> Aufgrund der Tatsache, dass Adidas und Puma vom gleichen Standort aus operierten, waren die beiden Unternehmen mit der gleichen Distanz zu potentiellen Auslandsmärkten konfrontiert. Zudem ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass die Geschäftsnetzwerke beider Unternehmen zumindest zu Beginn eine hohe Deckungsmenge aufwiesen. Während Puma jedoch die erste ausländische Tochtergesellschaft im geographisch naheliegenden Österreich etablierte, entschied sich das Unternehmen Adidas, den nordatlantischen Ozean zu überqueren und die erste Tochtergesellschaft in Kanada zu gründen. Darüber hinaus nutzten die beiden Unternehmen jeweils einen unterschiedlichen Eintrittsmodus im Rahmen ihres ersten Internationalisierungsschrittes. Während Adidas die internationale Expansion der Ge-

---

<sup>58</sup> Vgl. Puma (1986).

<sup>59</sup> Vgl. Johanson & Vahlne (1977).

<sup>60</sup> Vgl. Johanson & Vahlne (2009).



schäftsaktivitäten in Form von Exporten begann, startete Puma die Internationalisierung unmittelbar mit der Errichtung einer ausländischen Tochtergesellschaft. Gleichmaßen unterschieden sich die jeweils folgenden Internationalisierungsprozesse der beiden Unternehmen signifikant voneinander. Des Weiteren lässt sich festhalten, dass Adidas bereits in einer sehr frühen Phase internationalisierte, während Puma vergleichsweise spät die Internationalisierung der Geschäftsaktivitäten startete. In diesem Zuge stellt sich die Frage, warum zwei nahezu identische Unternehmen die Internationalisierung ihrer Unternehmensaktivitäten derart unterschiedlich gestaltet haben. Diese Frage erscheint noch interessanter im Hinblick auf die Ähnlichkeiten ihrer Gründer, Adolf und Rudolf Dassler. Beide Unternehmer waren im Abstand von zwei Jahren geboren, wuchsen im gleichen Elternhaus und demzufolge in der gleichen Ortschaft auf und machten gemeinsame Erfahrungen im gleichen Betrieb für über zwei Dekaden. Demzufolge erscheinen Erklärungsversuche der Internationalisierungsprozesse von Adidas und Puma anhand demographischer Variablen ihrer Gründer zu kurz zu greifen.

Zusammenfassend wirft das Fallbeispiel Fragen auf, die mit den traditionellen Internationalisierungstheorien nicht hinreichend erklärt werden können. Beispielsweise steht die Frage im Raum, warum einige Unternehmen in einer rapiden Weise internationalisieren, während andere Unternehmen eher graduell international expandieren.<sup>61</sup> Warum führen die einen Unternehmen in einer vergleichsweise frühen Phase Internationalisierungsschritte durch oder operieren grenzüberschreitend von der Gründung an<sup>62</sup>, während andere Unternehmen erst spät ihre Geschäftsaktivitäten internationalisieren? In allgemeinerer Form lautet die Kernfrage: warum existiert Heterogenität zwischen Unternehmen im Hinblick auf diverse Aspekte ihrer grenzüberschreitenden Aktivitäten und wie lässt sie sich erklären?

In der Internationalisierungsforschung existiert eine Reihe von Ansätzen, sowohl theoretischer als auch empirischer Natur, die das Phänomen der Internationalisierung – und damit auch der Multinationalität – untersuchen und erklären. In einer bibliometrischen Analyse der

---

<sup>61</sup> Vgl. Maitland, Rose & Nicholas (2005).

<sup>62</sup> Vgl. Oviatt & McDougall (1994).

Internationalisierungsforschung merken Thomas Hutzschenreuter, Torben Pedersen und Henk Volberda (2007) an, dass das Augenmerk in der einschlägigen Literatur primär auf inkrementellen und erfahrungs- sowie wissensbasierten Aspekten der Internationalisierung liegt, zum Beispiel in der Internalisierungstheorie<sup>63</sup>, dem eklektischen Paradigma<sup>64</sup>, oder dem wissensbezogenen Ansatz<sup>65</sup>. Gleichzeitig werden die Rolle der strategischen Absicht, das Unternehmertum und andere Aspekte durch diese Ansätze vergleichsweise wenig beachtet. In einer Reihe weniger Ausnahmen an Studien werden Aspekte zur Rolle des Managements in der Internationalisierung explizit berücksichtigt. Beispielsweise untersuchen Peter Buckley, Timothy Devinney und Jordan Louviere (2007) unter Anwendung strukturierter Experimente Entscheidungen zu Direktinvestitionen im Ausland mit einem klaren Fokus auf den Entscheidungsprozess und die involvierten Manager. Sie zeigen, dass die Abwägung der Investitionen grundsätzlich rationalen Regeln folgt, die tatsächliche Entscheidung über die Investitionen jedoch von dem Entscheidungsverhalten, das in traditionellen Modellen wie beispielsweise der rationalistischen Theorie oder der Internalisierungstheorie postuliert wird, abweicht.

In dem folgenden Kapitel soll zunächst die Rolle des Managements im Kontext der Internationalisierung näher beleuchtet werden. Insbesondere wird die Frage adressiert, inwiefern Manager in der jeweiligen Theorie einen aktiven Einfluss auf die Internationalisierungsaktivitäten der Unternehmen nehmen können.

---

<sup>63</sup> Vgl. Buckley & Casson (1976); Hennart (1982).

<sup>64</sup> Vgl. Dunning (1980; 1988).

<sup>65</sup> Vgl. Kogut & Zander (1993).

### 3.3. Die Rolle des Managements in der Internationalisierungsforschung

Warum existieren multinationale Unternehmen und wie gestaltet sich ihre Internationalisierung? Diese Thematik hat seit über 50 Jahren die Aufmerksamkeit von Forschern auf sich gezogen. In diesem Zuge sind verschiedene grundlegende Forschungsarbeiten entstanden, die das Phänomen der MNU's und ihrer internationalen Expansion aus unterschiedlichen Perspektiven untersuchen und die im Folgenden diskutiert werden sollen (siehe Tabelle 3-1).

| Approach  | Unit of Analysis/Focus  | Main Argument   | Role of Management  |
|---|---|---|---|
| Theory of monopolistic advantage (Hymer, 1960)  | Firms/ownership and monopolistic advantage                              | Companies internationalize to gain control of foreign assets and to deploy their specific advantages in the foreign markets   | Passive; managers are seeking for market opportunities with regard to the advantages the firm possesses                                       |
| Internalization theory (Buckley & Casson, 1976; Hennart, 1982; Rugman, 1980; Teece, 1986) | Firms/transaction costs   | Cross-border steps occur if the market transaction costs are higher than the costs for using the internal hierarchy of the firm   | Passive; managers are to trade off the costs of both transactions via the market or internalized through the firm                             |
| Eclectic paradigm (Dunning 1977, 1979, 1980)  | Firms/ownership (O)-, location (L)-, and internalization (I)-advantages | The (non)possession of the OLI-advantages determines whether and how firms internationalize   | Passive; managers assess the different advantage types and decide on the entry mode of internationalization based on the preceding assessment |
| Internationalization process theory (Johanson & Vahlne, 1977, 2009)                       | Firms/learning and knowledge  | The incremental internationalization process within and across countries depends on the market knowledge gained by the firm through business activities                             | Passive; managers as carriers of knowledge, trust, commitment, and network relations  |
| Knowledge-based view of the MNC (Kogut & Zander, 1993)                                    | Firms/knowledge transfer  | Internationalization activities take place due to the transfer of knowledge whereby the mode depends on the codifiability, teachability, and complexity of the respective knowledge | Passive; managers as parts of a social community and knowledge creators and transmitters  |

**Tabelle 3-1: Internationalisierungstheorien und die Rolle des Managements (Quelle: Hutzschenreuter et al. (2010), S. 121)**

#### 3.3.1. Theorie des monopolistischen Vorteils

In seiner grundlegenden Studie zu den grenzüberschreitenden Aktivitäten nationaler Unternehmen hat Stephen Hymer (1960) den Fokus auf das Unternehmen als zweckmäßige Untersuchungseinheit zur Erklärung von Internationalisierung gelegt. Demzufolge führen Unternehmen Direktinvestitionen im Ausland durch, um die Kontrolle über die dort verfügba-

ren Vermögen zu erlangen, die ihnen wiederum eine wirksamere Beeinflussung ihrer Geschäftsaktivitäten in dem entsprechenden Land erlauben und zudem Wettbewerbsvorteile verschaffen können. Weitergehend können Unternehmen über firmenspezifische Vorteile verfügen, die sie in Auslandsmärkten einsetzen, um Barrieren ihrer grenzüberschreitenden Aktivitäten zu überwinden. Stephen Hymer's Ideen wurden von anderen Internationalisierungsforschern wie zum Beispiel Richard Caves (1971) oder Charles Kindleberger (1969) weiterentwickelt, die auch gleichermaßen die Bedeutung von Marktbarrieren und firmenspezifischen Vorteilen betonen.<sup>66</sup> Die Rolle des Managements wird innerhalb dieser Forschungsströmung nicht explizit diskutiert. Vielmehr taucht sie in Form normativer Implikationen auf, die dem Management die Aufgabe der Identifizierung firmenspezifischer Vorteile und deren Einsatz in den Auslandsmärkten zuschreiben. Das Argument bestehender firmenspezifischer Vorteile als Treiber internationaler Aktivitäten lässt unberücksichtigt, dass Managerial Intentionality beispielsweise auch auf die Schaffung *neuer* firmenspezifischer Vorteile abzielen kann, beispielsweise durch den Zugang zu Ressourcen oder der Erschließung lokaler Fachexpertise in den ausländischen Märkten.

### **3.3.2. Internalisierungstheorie**

Die Internalisierungstheorie bildet eine weitere Forschungstradition, die auf die Erklärung des Internationalisierungsphänomens abzielt und die durch zahlreiche Forscher entwickelt und im Laufe der Zeit verfeinert wurde.<sup>67</sup> Die Kernfrage der Internalisierungstheorie richtet sich darauf, „[...] under what conditions should the interdependent activities be coordinated by the management of a firm rather than externally by market forces?“ (Buckley & Casson, 1976: 36) Bezugnehmend auf Argumente der Transaktionskostentheorie<sup>68</sup> werden Internationalisierungsschritte als Konsequenz einer Abwägung zwischen Markttransaktions-

---

<sup>66</sup> Vgl. Caves (1971), Kindleberger (1969).

<sup>67</sup> Siehe beispielsweise Buckley & Casson (1976); Hennart (1982); Rugman (1980); Teece (1986).

<sup>68</sup> Vgl. Coase (1937); Williamson (1975, 1985).

kosten und Kosten durch Nutzung der internen Unternehmenshierarchie charakterisiert. In diesem Sinne können multinationale Unternehmen und ihr internationales Wachstum als Ergebnis der grenzüberschreitenden Internalisierung verstanden werden. Gemäß der Ausführungen von Peter Buckley besteht die Rolle des Managements in der „[...] sequential identification, exploitation and creation of profitable market imperfections as opportunities for growth.“ (Buckley, 1993: 199) Gleichzeitig anerkennt er, dass diese enge Sicht die Rolle des Managements in seiner Gänze nicht erfasst. Aus Sicht der Managerial Intentionality-Perspektive werden in der Internalisierungstheorie Bedingungen definiert, unter denen grenzüberschreitende Transaktionen internalisiert werden sollten. Jedoch wird nicht erklärt, *warum* Manager tatsächlich Internationalisierungsschritte unternehmen. Damit verbunden ist die Frage, ob Manager einzig auf Basis der Frage nach der Kosteneffizienz – wie in der Internalisierungstheorie postuliert – agieren.

### **3.3.3. Eklektisches Paradigma**

Auf der Suche nach einer Erklärung für die Internationalisierung von Unternehmen und die internationale Produktion hat John Dunning (1977, 1979, 1980) einen Ansatz entwickelt, der die Argumente verschiedener Ansätze, wie beispielsweise der Internalisierungstheorie oder der Theorie des monopolistischen Vorteils, zum eklektischen Paradigma der internationalen Produktion verknüpft.<sup>69</sup> Dieser Ansatz ist der Versuch, ein holistisches Rahmengerüst zur Erklärung internationaler Aktivitäten bereitzustellen, das von verschiedenen Wissenschaftlern im Bereich der Internationalisierungsforschung weiterentwickelt wurde.<sup>70</sup> Im Kern des eklektischen Paradigmas werden drei Vorteilsarten behandelt: Eigentumsvorteile, Standortvorteile und Internalisierungsvorteile. Auf Basis dieses Vorteilskonzepts werden Bedingungen beschrieben, die zu einem effektiven Markteintritt unter Nutzung einer geeigneten Zusammensetzung der vorhandenen Vorteile führt. Aufgrund der Tatsache, dass das eklekti-

---

<sup>69</sup> Vgl. Dunning (1977, 1979, 1980).

<sup>70</sup> Vgl. zum Beispiel Cantwell & Narula (2003); Corley (1992); Devinney (2004).

sche Paradigma auf den zuvor beschriebenen Theorieansätzen beruht, ist die Einschätzung zur Rolle des Managements und der Managerial Intentionality ähnlicher Natur. Manager müssen die (Nicht-)Existenz der unterschiedlichen Vorteilsarten evaluieren und auf Basis der Evaluierung eine Entscheidung über den jeweils geeigneten Internationalisierungsmodus treffen. Abweichungen von diesem präskriptiven Schema bleiben unberücksichtigt. Vor diesem Hintergrund stellt sich beispielsweise die Frage, was die Managerial Intentionality für den gleichzeitigen Eintritt in einen Auslandsmarkt mit unterschiedlichen Eintrittsmodi sein kann. Warum nutzen Unternehmen bestimmte Eintrittsmodi zur Internationalisierung, obwohl ihnen die notwendigen Vorteile fehlen, zum Beispiel Standortvorteile in einem eingetretenen Ausland.

### 3.3.4. Ansatz der Uppsala-Schule

Während die zuvor behandelten Forschungsarbeiten ursprünglich auf Basis ökonomischer Überlegungen gegründet sind – zum Beispiel Marktunvollkommenheiten, Wettbewerbsbarrieren und Transaktionskosten – und sich dem Phänomen der Internationalisierung auf eine eher statische Weise nähern, ist der Ansatz der sogenannten „Uppsala-Schule“ primär auf die Dynamiken internationaler Geschäftsaktivitäten gerichtet. Die Argumente basieren auf einem verhaltenstheoretischen Ansatz<sup>71</sup>, der bestimmte Charakteristika der Manager, beispielsweise die beschränkte Rationalität oder die Unsicherheitsvermeidung, berücksichtigt. In ihrer grundlegenden Veröffentlichung entwickeln Jan Johanson und Jan-Erik Vahlne (1977) ein Modell des Internationalisierungsprozesses, das Erkenntnisse aus vorangegangenen empirischen Studien reflektiert.<sup>72</sup> Zwei Muster – *psychic distance* und *establishment chain* – werden abgeleitet, die zu einem eher inkrementellen Prozess der Geschäftsaktivitäten in einem Auslandsmarkt und zwischen Auslandsmärkten führen. Das Konzept der *psychic distance* bezieht sich auf den Internationalisierungsprozess zwischen verschiedenen Auslandsmärkten.

---

<sup>71</sup> Vgl. beispielsweise Aharoni (1966); Cyert & March (1963).

<sup>72</sup> Vgl. beispielsweise die empirische Studie von Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) zu den Internationalisierungsverläufen schwedischer Unternehmen.

Dabei wird angenommen, dass Unternehmen zunächst in Länder eintreten, die als näher – in Form von Kultur, Sprache, oder Geschäftspraktiken – eingeschätzt werden, gefolgt von Internationalisierungsschritten in vom Heimatland weiter entfernte Länder. Das Konzept der *establishment chain* bezieht sich auf den Internationalisierungsprozess innerhalb eines fokalen Auslandsmarktes unter Annahme einer Zunahme des Ressourceneinsatzes und des Commitment. Unternehmen beginnen die Bearbeitung eines Auslandsmarktes zunächst mit sporadischen Exportaktivitäten und steigern das Commitment im Laufe der Zeit durch die Durchführung ressourcenintensiverer Aktivitäten in Form von Vertriebsniederlassungen und Produktionsstätten.

Der bestimmende Faktor dieser beiden Muster ist das bestehende Marktwissen, das eine Schlüsselrolle im Internationalisierungsprozess spielt, da es die grenzüberschreitenden Schritte eines Unternehmens sowohl beschränkt als auch befähigt. Gemäß diesem Ansatz stellen Manager Träger dieses Wissens dar, das sie während der Tätigkeit in dem entsprechenden Auslandsmarkt erwerben. Gleichzeitig haben sie keinen Spielraum, um freiwillige Internationalisierungsschritte zu unternehmen, da diese ausschließlich von ihrem Wissen abhängen.

Verschiedene empirische Studien haben gezeigt, dass Unternehmen nicht notwendigerweise diesen durch die Uppsala-Schule erarbeiteten Mustern folgen.<sup>73</sup> Darin lässt sich die Frage anschließen, welchen Beitrag *Managerial Intentionality* bei der Erklärung dieser Abweichungen leisten kann und warum Unternehmen aus den vorhergesagten Mustern ausbrechen, indem sie direkt in vergleichsweise entfernte Länder internationalisieren oder ein Internationalisierungsschritt die unmittelbare Etablierung einer Produktionsstätte beinhaltet. In der Überarbeitung ihres Internationalisierungsmodells erweitern Jan Johanson und Jan-Erik Vahlne (2009) die Argumente durch die Integration des Aspekts der Geschäftsnetzwerke, in denen die Unternehmen positioniert sind. Durch die Charakterisierung von Managern als „[...] carriers of (tacit) knowledge, trust, commitment, and network relations“ (Johanson & Vahlne,

---

<sup>73</sup> Vgl. zum Beispiel Hedlund & Kverneland (1985); Sullivan & Bauerschmidt (1990).

2009: 13) liegt der Fokus eher auf dem „Vermögen“ der Manager, das die Internationalisierungsaktivitäten prägt, als auf der Beantwortung der Frage, warum Manager sich für einen spezifischen grenzüberschreitenden Schritt und einen bestimmten Internationalisierungspfad entscheiden.

### **3.3.5. Wissensbasierter Ansatz**

Wissen spielt auch in dem durch Bruce Kogut und Udo Zander (1993) entwickelten Ansatz eine wesentliche Rolle. Darin stellen multinationale Unternehmen einen Wissensträger und effizienten Mechanismus dar, um Wissen zu schaffen und es intern zu transferieren. In diesem Zusammenhang können Internationalisierungsaktivitäten durch den Wissenstransfer erklärt werden. Der Eintrittsmodus – beispielsweise in Form einer 100%igen Tochtergesellschaft, eines Joint Ventures, oder durch Lizenzierung – hängt von der Kodifizierbarkeit, der Schulungsmöglichkeit und der Komplexität des entsprechenden Wissens ab.<sup>74</sup> In der wissensbezogenen Sicht wird das multinationale Unternehmen als eine soziale Gemeinschaft angesehen, „[...] in which through repeated interactions, individuals and groups [...] develop an understanding by which to transfer knowledge from ideas into production markets.“ (Kogut & Zander, 1993: 631) Demzufolge werden Manager als wissenserschaffende und –transferierende Akteure angesehen, die in der Lage sind, dieses Wissen zur Wahrnehmung internationaler Wachstumsopportunitäten zu nutzen. Der wissensbasierte Ansatz ist auf die Wissens- oder Fähigkeitsdimension fokussiert, das heißt die Schaffung und Transferierung von Wissen, gibt jedoch kaum Aufschluss über die intentionale Dimension der Internationalisierungsentscheidungen.

---

<sup>74</sup> Vgl. Kogut & Zander (1993).



### 3.4. Zusammenfassung

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass zentrale Forschungsarbeiten das Phänomen der Internationalisierung aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten und dabei unterschiedliche Gründe zur Erklärung heranziehen. Der Rolle des Managements wird dabei ein jeweils anderes Gewicht beigemessen. Während in den volkswirtschaftsbasierten Ansätzen – die Theorie der monopolistischen Vorteile, die Internalisierungstheorie und das eklektische Paradigma – die aktive Rolle des Managements kaum berücksichtigt wird, wird sowohl im Ansatz der Uppsala-Schule als auch im wissensbasierten Ansatz explizit auf die Manager als Träger von Wissen, das für die grenzüberschreitende Expansion entscheidend sein kann, eingegangen. Zugleich fokussieren die verhaltenstheoriebasierten Ansätze primär auf das Wissen der handelnden Manager, das Internationalisierung ermöglichen kann.<sup>75</sup>

In beiden Forschungstraditionen wird demnach nicht die Bedeutung von Managerial Intentionality berücksichtigt, das heißt, was Manager tatsächlich wollen. Diese vergleichsweise geringe Beachtung der intentionalen Rolle des Managements kann auf die historischen Ursprünge der theoretischen Ansätze zurückgeführt werden, in denen der „menschliche Aspekt“ deterministisch aufgefasst wird, das heißt ohne oder mit nur sehr geringem intentionalem Handlungsspielraum. Ein weiterer Grund mag eher konzeptioneller Natur sein. Die Anwendung einer bestimmten theoretischen Linse führt automatisch zu einer vor-determinierten Sicht auf das Phänomen aus einem bestimmten Winkel heraus. In diesem Zusammenhang wird Managerial Intentionality ex ante durch ein theoretisches Argument fixiert und Abweichungen von den hypothetisierten Beziehungen dem Zufall zugeschrieben. In der vorliegenden Arbeit wird Managerial Intentionality als ein zu den bestehenden Ansätzen komplementäres Element angesehen, das solche Abweichungen untersuchen und der idiosynkratischen Natur des Internationalisierungsphänomens besser Rechnung tragen kann.

---

<sup>75</sup> Vgl. Johanson & Vahlne (1977, 2009); Kogut & Zander (1993).

## 4. Das Wesen der Managerial Intentionality und ihre Wirkungsweise<sup>76</sup>

Im Folgenden werden zunächst Grundlagen zum Verständnis über den menschlichen Geist gelegt. Dazu wird das Konzept der Trilogie des Geistes genutzt, das eine Systematisierung des Geistes entlang der Dimensionen Kognition, Affektion und Konation vornimmt. Daran schließt sich der Hauptteil der vorliegenden Arbeit mit der Ausarbeitung eines Modells der Managerial Intentionality als Abbild der konativen Dimension des menschlichen Geistes an. Insbesondere wird auf die Konstituenten von Managerial Intentionality, ihr Zusammenwirken sowie die Funktionsweise von Managerial Intentionality sowohl im individuellen als auch im kollektiven Kontext eingegangen. Abschließend werden Implikationen für zukünftige Forschungsarbeiten im Bereich von Managerial Intentionality dargestellt.

### 4.1. Die Trilogie des Geistes

Nach Ernest R. Hilgard (1980) werden in der psychologischen Forschung im Allgemeinen drei Kategorien genutzt, um mentale Entitäten voneinander zu unterscheiden. In seiner historischen Betrachtung führt er den Begriff der *Trilogie des Geistes* ein, die die trichotomische Einteilung mentaler Aktivitäten in Kognition, Affektion und Konation beschreibt. Ursprünglich taucht diese Dreiteilung das erste Mal in der deutschen Fakultätspsychologie des achtzehnten Jahrhunderts auf. Im Laufe der Zeit wird die Vorstellung einer Dreiteilung von den Assoziationspsychologen in Schottland im neunzehnten Jahrhundert übernommen und findet von dort seinen Weg über England in die Vereinigten Staaten. Hilgard (1980) nutzt dieses schematische Rahmengerüst, um die kontemporären Schwerpunktsetzungen in der psychologischen Forschung zu untersuchen. Insbesondere betont er dabei die Dominanz der Kognitionspsychologie und attestiert gleichzeitig, dass den mentalen Entitäten Affektion und der Konation kaum Beachtung geschenkt wird.<sup>77</sup> Im Zusammenhang mit der betriebswirt-

---

<sup>76</sup> Die Abschnitte 4.2 bis 4.5 basieren auf einer Arbeit von Hutzschenreuter, Han und Kleindienst (2013).

<sup>77</sup> Vgl. Hilgard (1980).

schaftlichen Forschung ist diese Feststellung gleichermaßen gültig, insbesondere im Hinblick auf die konative Dimension des Geistes. Diese Parallelität lässt sich unter anderem dadurch erklären, dass sich die Managementforschung bis zu einem gewissen Grade theoretischer Ansätze anderer Disziplinen, wie beispielsweise der Psychologie oder der Soziologie, bedient.<sup>78</sup> Im Rahmen des damit einhergehenden Wissenstransfers werden gleichzeitig Schwerpunktsetzungen – wie beispielsweise die Betonung der Kognition innerhalb der Psychologie respektive Vernachlässigungen anderer Themenbereiche – übernommen.

Vor diesem Hintergrund lässt sich die verstärkte Betrachtung der Kognition von Managern durch Managementforscher erklären. Die Aufmerksamkeit richtet sich dabei auf verschiedenartige mentale Prozesse, die sich beispielsweise auf die Wahrnehmung des Umfeldes durch Manager, ihre Informationsverarbeitungskapazitäten oder ihre Fähigkeit zur Sinnstiftung (*sensemaking*) beziehen. Klassische Werke wie beispielsweise *Administrative Behavior* von Herbert A. Simon (1947) haben die Grundlagen der modernen Kognitionsforschung im organisationalen Kontext gelegt und eine Fülle weiterer konzeptioneller und empirischer Arbeiten in den vergangenen Jahrzehnten nach sich gezogen. Zum Beispiel konzipieren Donald C. Hambrick und Phyllis A. Mason (1984) im Rahmen der Upper Echelons-Theorie organisationale Ergebnisse und Attribute als Abbilder der Kognition und Werte der entsprechenden Führungskräfte (siehe Abschnitt 2.1.3.1). Die Prominenz solcher Ansätze hat zu einer Dominanz von Argumentationen geführt, die sich primär auf die kognitive Dimension der Trilogie des Geistes von Managern beziehen.

Ein weiterer Forschungsstrang, der in der betriebswirtschaftlichen Forschung verstärkt Aufmerksamkeit erfährt, befasst sich mit der affektiven Dimension. Unter dem Begriff der Affektion werden dabei Konzepte subsumiert, die Emotionen, Gefühle und Stimmungen zum Gegenstand haben. Insbesondere gilt das Forschungsinteresse dem Einfluss der Affektion von Managern (*managerial affection*) auf kognitive Prozesse.<sup>79</sup> Beispielsweise stellt das Konzept

---

<sup>78</sup> Vgl. Floyd (2009), S. 1057 f.; Sarachek (1967), S. 365 f.; Zahra & Newey (2009), S. 1060.

<sup>79</sup> Vgl. beispielsweise Baron (2008); Forgas & George (2001); Huy (1999); Maitlis & Ozcelik (2004); Weiss & Cropanzano (1996).

der Emotionalen Intelligenz eine Verknüpfung zwischen der kognitiven und der affektiven Dimension des Geistes heraus. Gemäß Peter Salovey und John D. Mayer beschreibt Emotionale Intelligenz „[...] the ability to monitor one’s own and others’ feelings and emotions, to discriminate among them and to use this information to guide one’s thinking and actions.“ (Salovey & Mayer, 1990: S. 189) Weitere Studien haben die Wirkungsweise von positiver oder negativer Affektion auf die individuelle Wahrnehmung, die Kreativität und heuristische Prozesse zum Untersuchungsgegenstand, wobei sie darauf hindeuten, dass „[...] affect and cognition interact at a very basic levels within the brain [...]“ (Baron, 2008: S. 331).

Es ist unbestritten, dass die Forschungsarbeiten sowohl zu Managerial Cognition als auch zu Managerial Affection das Verständnis für die Rolle des Managements in Unternehmen und das damit verbundene organisationale Verhalten erweitern und vertiefen. Durch die Beschäftigung mit verschiedenen mentalen Aspekten wie Informationsverarbeitung, Sinnstiftung und Lernen sowie der Wirkungsweise positiver oder negativer Affektion auf solche kognitiven Prozesse haben beide Forschungsstränge die Vielschichtigkeit und Komplexität von Entscheidungsprozessen illuminiert. Dabei werden Unterschiede zwischen Entscheidungsträgern und ihren Handlungen primär über ihre kognitiven Fähigkeiten oder ihre affektiven Verfassungen erklärt, während die zugrundeliegenden Absichten oder Ziele eher als gegeben angesehen werden.

In diesem Zusammenhang könnte das ‚kognitive‘ Argument angeführt werden, dass die Entscheidungsfindung im Kontext der Unternehmensentwicklung vor allem auf dem Wissen beruht, über das die Entscheidungsträger verfügen. Wissen an sich kann jedoch nicht als hinreichende Bedingung für eine Handlung betrachtet werden. Das Gleiche gilt für die Rolle eines Affekts, der eine bewusste Handlungsweise begünstigen kann, die tatsächliche Durchführung der Handlung jedoch nicht hinreichend begründen muss. Weitergehend ist zu hinterfragen, inwiefern Unterschiede in den Handlungen von Entscheidungsträgern mit gleichen oder ähnlichen kognitiven Eigenschaften ausschließlich durch ebendiese erklärt werden können. Unter der Annahme, dass Manager und ihre Handlungen einen wesentlichen Einfluss auf das

Organisationsverhalten ausüben, stellt sich demzufolge die Frage, was ihr Entscheidungsverhalten und ihre Handlungen originär auslöst respektive anstößt und wie der Ursprung ihrer Idiosynkrasien gestaltet ist.

In diesem Zusammenhang soll die Aufmerksamkeit auf die konative Dimension der Trilogie des Geistes gerichtet werden. Konation beschreibt dabei den „[...] aspect of the mental processes having to do with volition, striving, willing [...] used [...] to represent a basic mental faculty (along with *affection* and *cognition*).“ (Reber, Allen, & Reber, 2009: 152) Trotz ihrer zentralen Rolle, die es für die Handlungen von Managern spielt, hat die Forschung zur Unternehmensentwicklung der Konation eine vergleichsweise geringe Aufmerksamkeit gewidmet. Vielmehr werden die das Konzept auszeichnenden Annahmen, wie beispielsweise das zielorientierte Verhalten von Managern, als gegeben angesehen. Während Konation einen übergeordneten Begriff für die nach etwas strebende Natur des Menschen darstellt, soll die Diskussion in der vorliegenden Arbeit durch die Fokussierung auf Managerial Intentionality als ein zentrales konatives Konzept geschärft und fassbar gemacht werden. Durch die Konzentration auf Intentionalität beziehen wir uns primär auf die bewussten, überlegten, und zweckgerichteten Aspekte des Entscheidungsverhalten und der Handlungen von Managern. Davon unberührt bleibt die Tatsache, dass diese Handlungen auch unbewussten Prozessen ausgesetzt und von ihnen beeinflusst werden können.<sup>80</sup>

Die drei Dimensionen Kognition, Affektion und Konation bilden den menschlichen Geist ab (siehe Abbildung 4-1). Es erscheint jedoch aufgrund der Spezifität einer konativen Betrachtungsweise auf den Geist – im Vergleich zu einer kognitiven oder affektiven Perspektive – sinnvoll, die konative Dimension in Form der Intentionalität als distinktes Konzept zu elaborieren und zu diskutieren. Zugleich wird Managerial Intentionality als ein komplementärer Erklärungsansatz zu Managerial Cognition und Managerial Affection erachtet, um den

---

<sup>80</sup> Vgl. zum Beispiel Bargh, Gollwitzer, Lee-Chai, Barndollar & Trötschel (2001); Ferber (1967); Latham, Stajkovic & Locke (2010).

Einfluss von Managern zu untersuchen. Im Folgenden soll daher das Wesen der Managerial Intentionality untersucht werden.

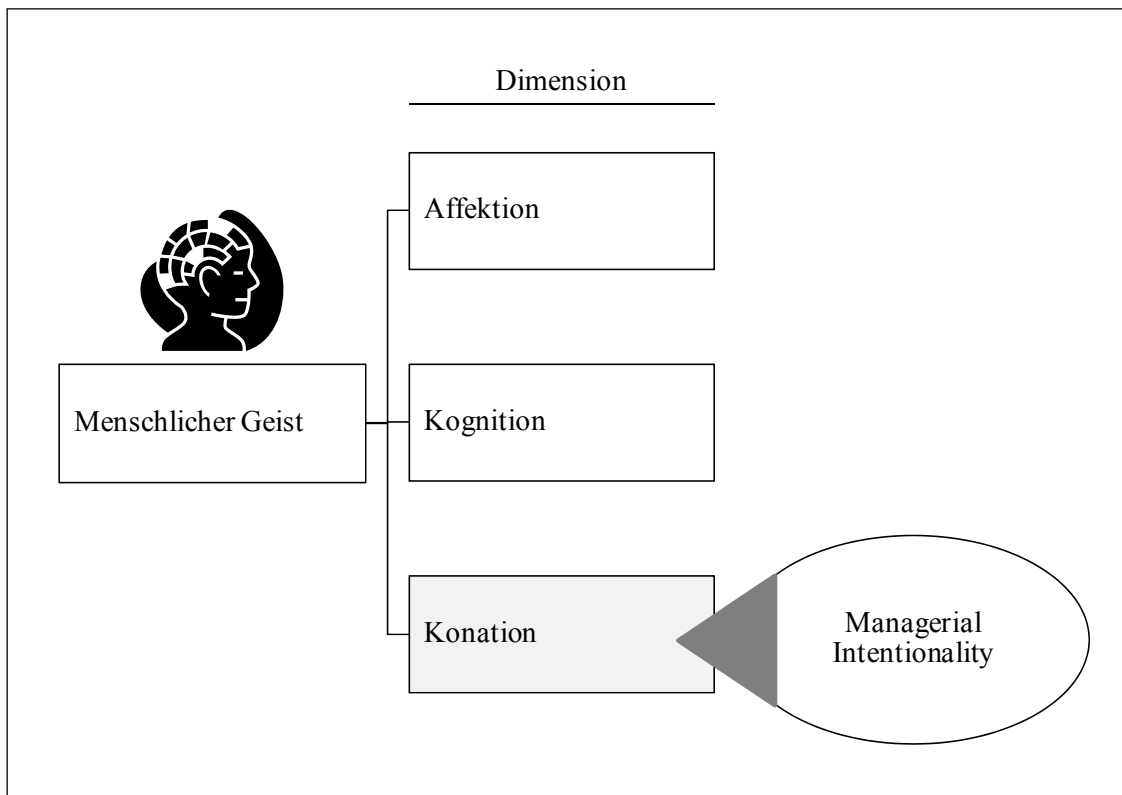


Abbildung 4-1: Die Trilogie des Geistes

## 4.2. Das Wesen der Managerial Intentionality

### 4.2.1. Grundzüge eines konzeptionellen Bezugsrahmens

Im historischen Kontext ist das Konzept der Intentionalität sowohl in philosophischen Diskussionen über die Natur des Menschen als auch in der psychologischen Forschung verwurzelt.<sup>81</sup> Ursprünglich wurde mit Intentionalität die Qualität des Geistes, „über etwas“ im Sinne einer mentalen Repräsentation zu sein, beschrieben. Diese Bezugnahme kann dabei sowohl im Hinblick auf physische Entitäten, die sich außerhalb des Geistes befinden, als auch auf reine Vorstellungen erfolgen, denen kein entsprechendes reales Referenzobjekt gegen-

<sup>81</sup> Vgl. beispielsweise Anscombe (1957); Bratman (1987); Searle (1983) für philosophische Arbeiten zu Intentionalität und Brentano (1874/1973) und Fishbein & Ajzen (1975); Heckhausen (1991) aus dem Bereich der Psychologie.

übersteht. Neben dieser Perspektive wird Intentionalität auch als Ausdruck für Zweckorientierung, Deliberation oder Planbezogenheit verwendet. Aus dieser Sicht fundiert Intentionalität die Eigenschaft von Individuen, Ziele und Pläne aufzustellen und diesen entsprechend zu handeln. Demzufolge reflektiert das ursprüngliche Verständnis von Intentionalität als „über etwas sein“ eine eher statische Auffassung, während die Fokussierung auf die Zielorientierung und den damit einhergehenden handlungsleitenden Charakter von Intentionalität eine eher dynamische Perspektive aufweist.<sup>82</sup> Ungeachtet der unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen der Betrachtungsweisen sind sie unmittelbar miteinander verbunden, da die handlungsleitende Zweckorientierung gewissermaßen voraussetzt, dass der Geist „über etwas“ ist bzw. auf etwas referenziert. Das in der vorliegenden Arbeit vertretene Verständnis von Intentionalität bezieht sich auf die dynamische Perspektive von Intentionalität. Darin wird Intentionalität im Hinblick auf bewusstes und durchdachtes Handeln charakterisiert, das sich von Handeln aus Gewohnheit oder einem Impuls heraus unterscheidet.

Der erste Schritt zur Erarbeitung eines Verständnisses von Managerial Intentionality führt zunächst zu einer grundlegenden semantischen Unterscheidung zwischen den Begriffen Intention und Intentionalität. Der Begriff der Intentionalität bezieht sich auf eine fundamentale Eigenschaft handelnder Akteure. Dabei lautete die korrespondierende Frage zu Intentionalität, ob sie existiert oder nicht. Im Gegensatz dazu lässt sich die Frage zu Intention über eine bloße Feststellung der (Nicht-)Existenz auf einen konkreten Inhalt in Form einer mentalen Repräsentation fassen. Die konkrete Vergegenständlichung einer Intention äußert sich beispielsweise in Aussagen wie „Ich habe die Intention, die Kosten um 15% innerhalb der nächsten sechs Monate zu senken“ oder „Ich habe die Intention, die Akquisition noch vor Ende des laufenden Geschäftsjahrs abzuschließen“.

---

<sup>82</sup> Vgl. Gillett & McMillan (2001); Malle, Moses & Baldwin (2001a). In der englischsprachigen Literatur wird das statische Verständnis mit dem Begriff „aboutness“ ausgedrückt, wohingegen die dynamische Perspektive unter dem Begriff „purposiveness“ gefasst wird.

In Tabelle 4-1 ist eine Auswahl an Definitionen der Begriffe Intention und Intentionalität aus unterschiedlichen Disziplinen dargestellt. Die Definitionen lassen sich grundsätzlich in zwei Gruppen einteilen. Die erste Gruppe ist ontologischer Natur und beschreibt primär, was Intention und Intentionalität sind. Die zweite Gruppe bezieht sich eher auf den instrumentellen Charakter von Intention und Intentionalität und weist darauf hin, wozu sie dienen respektive was sie tun. Beispielsweise definieren Barbara Bird (1988) und Ryan Hickerson (2007) gleichermaßen Intentionalität auf eine ontologische Weise als einen Zustand des Geistes, der über etwas ist beziehungsweise auf etwas gerichtet ist.<sup>83</sup> Andere Autoren nehmen eine instrumentelle Sicht ein und verknüpfen den Begriff der Intentionalität mit verschiedenen Funktionen. Zum Beispiel führt Jim Bugental aus, dass Intentionalität „[...] gives the person orientation or direction [...]“ (Bugental, 1980: 54), während Jerome Katz und William Gartner Intentionalität als ein Konzept ansehen, „[...] describing an agent’s seeking information [...]“ (Katz & Gartner, 1988: 431). Im Hinblick auf die Definitionen von Intention betonen einige Autoren die Funktionalität der Intention, beispielsweise als „[...] specifying the goal and type of a movement [...]“ (Andersen & Bueno, 2002: 191) oder als „[...] giving coherence and meaning to behaviors and events.“ (Smith III, 1980: 380) Der ontologische Charakter wird hingegen beispielsweise von Albert Bandura (2001) als „[...] a representation of a future course of action to be performed [...]“ (Bandura, 2001: 6) oder durch Norris Krueger (2000) als “[...] belief ...[to] perform a certain behavior, the belief ...[to] act.” (Krueger, 2000: 8) identifiziert.

---

<sup>83</sup> Vgl. Bird (1988); Hickerson (2007).



| INTENTIONALITY                |   |              |
|-------------------------------|---|--------------|
| Author(s)                     | Definition  | Perspektive  |
| Bird (1988: 442)              | Intentionality is a state of mind directing a person's attention (and therefore experience and action) toward a specific object (goal) or a path in order to achieve something (means).   | ontological  |
| Bugental (1980: 54)           | Intentionality may usefully be thought of as a preconscious process which gives the person orientation or direction, which thus is the basis of selective attention and inattention, which makes the person's experience always meaning-filled.   | instrumental |
| Hickerson (2007: 1)           | The word 'intentionality' [...] is used by philosophers to describe the peculiar feature of minds in virtue of which they are 'directed' or 'about' things, i.e. have content.  | ontological  |
| Katz & Gartner (1988: 431)    | We see organizational intentionality as a label describing an agent's seeking information that can be applied toward achieving the goal of creating a new organization.   | instrumental |
| Lyons (1995: 1)               | Intentionality covers those characteristics of mental activities on account of which those activities are said both to have a content that contains information about something beyond the content and the activity, and to involve a particular sort of attitude towards that content. | ontological  |
| INTENTION                     |   |              |
| Author(s)                     | Definition  | Perspektive  |
| Andersen & Bueno (2002: 191)  | Intention is an early plan for a movement. It specifies the goal of a movement and the type of movement.  | instrumental |
| Bandura (2001: 6)             | An intention is a representation of a future course of action to be performed. It is not simply an expectation or prediction of future actions but a proactive commitment to bringing them about.   | ontological  |
| Jenkins & Johnson (1997: 896) | Intentions are concerned with the desires and ideas of the individual, outcomes with the performance of the business.   | ontological  |
| Krueger (2000: 8)             | Intentions represent the belief that I will perform a certain behavior, the belief I will act.  | ontological  |
| Nonaka (1994: 17)             | Intention is concerned with how individuals form their approach to the world and try to make sense of their environment. It is not simply a state of mind, but rather what might be called an action-oriented concept.  | instrumental |
| Smith III (1980: 380)         | [...] intentions serve as organizing or interpretive principles which give coherence and a certain form of meaning to behaviours and events.  | instrumental |

**Tabelle 4-1: Definitionsansätze zu Intentionality und Intention**

Trotz der hohen Relevanz von Intentionalität zur Erklärung menschlicher Handlungen wird dem Konzept innerhalb der betriebswirtschaftlichen Forschung im Allgemeinen und der Forschung zur Unternehmensentwicklung und Internationalisierung im Besonderen vergleichsweise wenig Aufmerksamkeit gewidmet. Es taucht eher sporadisch im Rahmen einzelner theoretischer Überlegungen auf, um primär den Einfluss der Manager abzubilden. Beispielsweise anerkennt Bill McKelvey (1997), dass „[...] organizational phenomena result from both individual human intentionality and natural causes independent of individuals' intended behavior[...]“ (McKelvey, 1997: 352). Arie Y. Lewin und Henk W. Volberda (1999) beginnen ihr Prolegomenon zum Coevolution-Ansatz mit zwei Kernfragen: „Does intentionality matter? How does it matter?“ (Lewin & Volberda, 1999: 519). Sie argumentieren, dass

diese Fragen im Mittelpunkt sowohl von wissenschaftlichen Arbeiten als auch von praxisorientierten Beiträgen zu organisationalen Veränderungen stehen.

Im Rahmen der Internationalisierungsforschung gehen Thomas Hutzschenreuter, Torben Pedersen und Henk W. Volberda (2007) einen Schritt weiter und argumentieren, dass Managerial Intentionality möglicherweise ein maßgeblicher Faktor zur Erklärung von Unterschieden in Internationalisierungsverläufen von Unternehmen darstellen.<sup>84</sup> Die zuvor genannten Arbeiten räumen dem Konzept eine wichtige Rolle bei der Untersuchung von managerbezogenem Verhalten, und in einem weiteren Schritt im Hinblick auf organisationale Phänomene, ein. Allerdings werden weder die Natur von Managerial Intentionality noch die Wirkungsweise eingehender beleuchtet.

In weiteren Forschungsarbeiten werden Intentionen zwar näher ausgeführt, jedoch beschränken sich die Aussagen auf die Bedeutung von Intentionen als Nebenbedingungen von Handlungskompetenz im Sinne von „Agency“. Beispielsweise ordnet Albert Bandura (2001) Intentionen – neben anderen Faktoren wie beispielsweise Wissen oder Fähigkeiten – eine wichtige Rolle bei der Erzeugung von Commitment im Rahmen von Gruppenleistungen zu.<sup>85</sup> Die Bedeutung von Intentionen im Hinblick auf Commitment wird von Ikujiro Nonaka (1994) in der dynamischen Theorie der organisationalen Wissensgenerierung hervorgehoben. Dabei wird Intention als ein handlungsorientiertes Konzept beschrieben, das das auf die Aktivitäten zur organisationalen Wissensgenerierung bezogene individuelle Commitment induziert.<sup>86</sup> In beiden Ansätzen stehen Intentionen nicht im Mittelpunkt, sondern werden als eine Voraussetzung zur Entwicklung der fokalen Theorien einbezogen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die essentielle Bedeutung von Intentionalität und Intentionen unbestritten ist, die Ausführungen dazu jedoch eher auf einer allgemeinen Ebene bestehen beziehungsweise sich auf einen speziellen Aspekt innerhalb einer fokalen

---

<sup>84</sup> Siehe Abschnitt 3.2.

<sup>85</sup> Vgl. Bandura (2001).

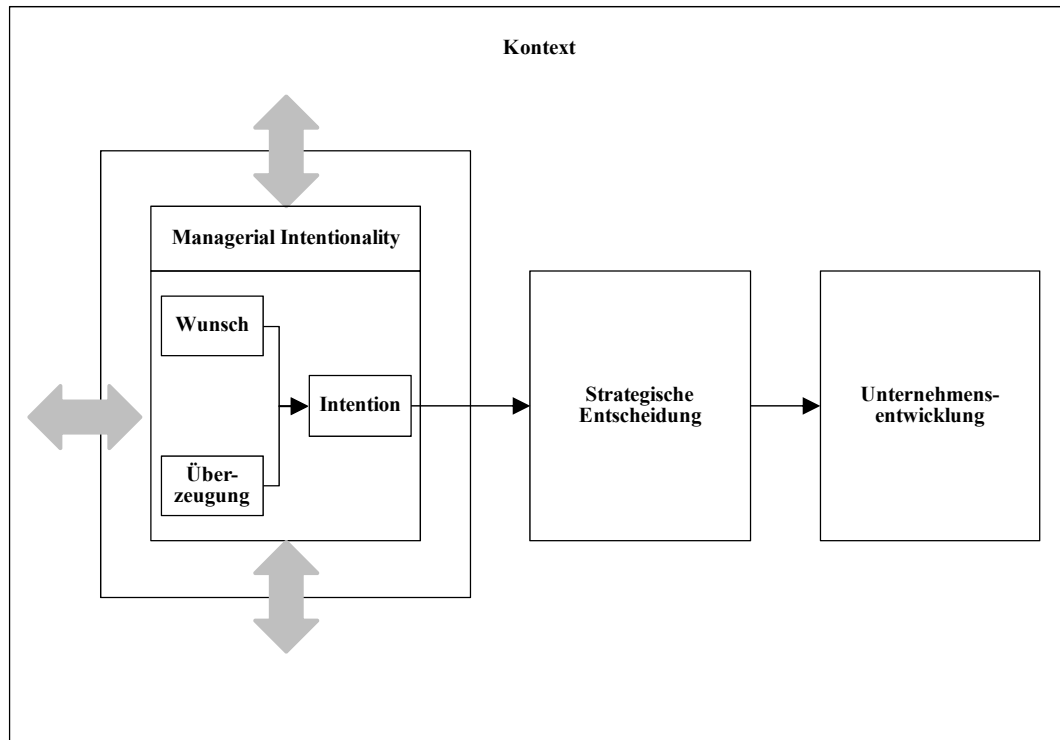
<sup>86</sup> Vgl. Nonaka (1994).

Theorie beziehen, während eine Erläuterung der Konstituenten von Managerial Intentionality und ihre Wirkungsweise ausbleibt. In den folgenden Abschnitten 4.2.1.1 bis 4.2.1.5 werden daher die das konzeptionelle Rahmengerüst zur Erfassung von Managerial Intentionality kennzeichnenden Bausteine diskutiert. Im Anschluss daran wird in den Abschnitten 4.3.1 und 4.3.2 die Funktion von Managerial Intentionality sowohl im individuellen als auch im kollektiven respektive organisationalen Kontext eruiert.

Wenn Managerial Intentionality als zentrales Konzept zur Erklärung managerbezogenen Handelns aufgefasst wird, stellt sich zunächst die Frage, wie Intentionen sich bilden. Ausgehend von dieser Frage werden im Folgenden die Grundbausteine von Intentionalität erarbeitet, die zugleich die Bildung von Intentionen begründen. In einem ersten Schritt wird auf die Bedeutung des Kontexts und die spezifische Rolle von Managern eingegangen. Dabei wird verdeutlicht, dass Managerial Intentionality eine besondere Form von Intentionalität darstellt, indem es sich auf den spezifischen Kontext von Managern bezieht. Anschließend werden die drei Kernkonstrukte diskutiert, die Managerial Intentionality konstituieren: Wunsch, Überzeugung und Intention. Wunsch repräsentiert die motivationale Dimension und beschreibt einen bestimmten zukünftigen Zustand, den der fokale Akteur erreichen will. Im Vordergrund stehen dabei volitive Wünsche, die im Gegensatz zu den auf physiologische Bedürfnisse gerichteten Trieb-Wünsche vernunftbezogen und komplexer sind. Überzeugungen bilden den Gegenpart zu den Wünschen und umfassen mentale Repräsentationen in Form von Konzepten oder Dingen, wobei Wissen eine wichtige Teilmenge bildet. Bei gegebenem Wunsch wird seine Erreichung beziehungsweise die Möglichkeit der Erfüllung basierend auf den gegebenen Überzeugungen evaluiert. Gemeinsam können Wunsch und Überzeugung zur Bildung einer Intention führen, die dementsprechend sowohl das zu erreichende Ziel als auch die dafür als notwendig erachteten Mittel abbildet.

Intentionen können im Hinblick auf ihren Inhalt von einfachen körperlichen Bewegungen hin zu abstrakteren und komplexeren Intentionen variieren. Darüber hinaus können Intentionen sich auch hinsichtlich der zeitlichen Distanz zur beabsichtigten Handlung unterscheiden

und dabei von proximalen bis hin zu distalen Intentionen reichen. Das theoretische Rahmengerüst ist in Abbildung 4-2 überblicksartig dargestellt.



**Abbildung 4-2: Das Modell der Managerial Intentionality im Kontext der Unternehmensentwicklung**

#### 4.2.1.1. Kontext

Die Entstehung von Intentionen und den daraus resultierenden Handlungen geschieht nicht in einem „luftleeren Raum“ losgelöst von der Außenwelt, sondern ist im Hinblick auf den spezifischen Kontext zu betrachten. Die Bedeutung des Kontexts wird dabei im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Forschung zunehmend diskutiert und hervorgehoben.<sup>87</sup> Beispielsweise definieren Richard T. Mowday und Robert I. Sutton (1993) Kontext als „[...] stimuli and phenomena that surround and thus exist in the environment external to the indi-

<sup>87</sup> Vgl. beispielsweise Bamberger (2008); Dierdorff, Rubin & Morgeson (2009); Griffin (2007); Johns (2006); Nadkarni & Barr (2008); Sharma (2000).

vidual, most often at a different level of analysis.” (Mowday & Sutton, 1993: 198) Aus Sicht der handelnden Manager können zum Beispiel das Unternehmen oder die Industrie die unterschiedlichen kontextuellen Ebenen begründen.

Die Berücksichtigung des spezifischen Kontexts der jeweiligen Entscheidungsträger ermöglicht die Bezugnahme zu Managerial Intentionality als eine besondere Form von Intentionalität. Neben der Eruierung der Umfeldbedingungen prägt zudem die Rolle der Entscheidungsträger die Managerial Intentionality. Die Rolle reflektiert „[...] expectations regarding the various obligations that are associated with a particular position [...]” (Dierdorff et al., 2009: S. 973) und ist bei der Bildung von Intentionen dahingehend bedeutsam, als sie die Überzeugungen von Individuen über Erwartungen Dritter beeinflusst. Dieser Gedanke spiegelt sich auch in dem Konstrukt der subjektiven Norm wider, die sich auf die Überzeugung oder Einschätzung bezieht, ob die intendierten Handlungen von dem sozialen Umfeld befürwortet oder missbilligt werden beziehungsweise ob diese Handlungen erwünscht sind oder nicht.<sup>88</sup> Beispielsweise können die Intentionen und die damit zusammenhängenden Handlungen eines CEOs bei der Führung des Unternehmens in einer Krise durch das Umfeld anders bewertet werden als in vergleichsweise stabilen Zeiten. Kontext und Rolle sind somit eng miteinander verbunden, da die Erwartungen an die betrachtete Position des oder der Entscheidungsträger sich in Abhängigkeit des Kontexts verändern können.

Nach Gary Johns (2006) lässt sich der Kontext in zwei Bereiche konzeptionieren (siehe Abbildung 4-3). Zum einen bezieht sich der zusammenstellende Kontext (*omnibus context*) auf eine allgemeine Betrachtung der fundamentalen Elemente, beispielsweise im Hinblick auf den Ort (wo?), die Zeit (wann?) oder die involvierten Personen (wer?). Zum anderen beschreibt der diskrete Kontext (*discrete context*) Details im Hinblick auf drei Dimensionen: Aufgabenumfeld, soziales Umfeld und physisches Umfeld. Während das Aufgabenumfeld Merkmale wie beispielsweise die gegebene Unsicherheitssituation, den Grad der Autonomie oder die zur Verfügung stehenden Ressourcen aufzeigt, beschreibt das soziale Umfeld zum

---

<sup>88</sup> Vgl. dazu Ajzen (1985); Fishbein & Ajzen (1975).

Beispiel die soziale Struktur, die Dichte der sozialen Beziehungen oder den Grad des Einflusses zwischen den betrachteten Akteuren. Materielle Bestandteile werden hingegen durch das physische Umfeld erfasst.<sup>89</sup>

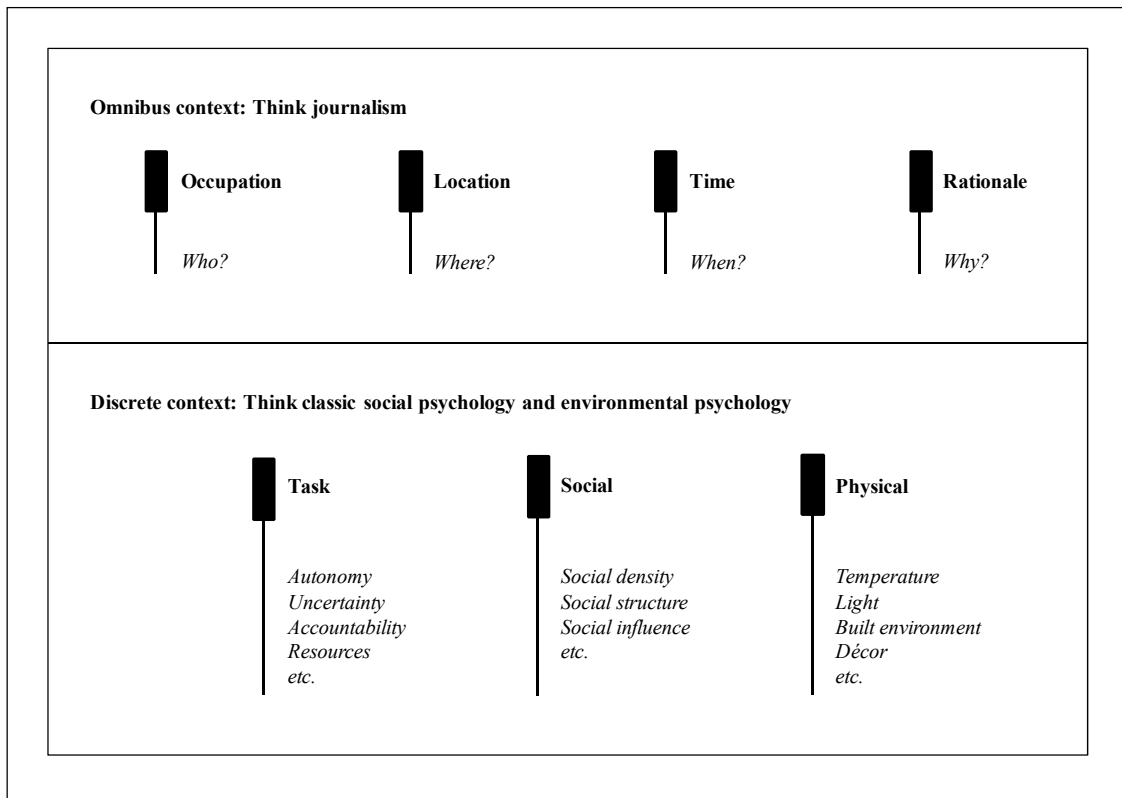


Abbildung 4-3: Kontext-Dimensionen (Quelle: Johns (2006), S. 392)

In diesem Zusammenhang lässt sich das zuvor beschriebene Konstrukt der subjektiven Norm als ein kontextueller Faktor dem Bereich des diskreten sozialen Umfelds zuordnen. Die Bedeutung dieses Faktors erwächst vor allem aus dem Verständnis von Unternehmen als soziale Netzwerke.<sup>90</sup> Aus Sicht der Entscheidungsträger repräsentieren die sozialen Normen, beispielsweise durch einflussreiche Interessengruppen des Unternehmens etabliert, ein Charakteristikum der Akzeptanzzone (*zone of acceptance*).<sup>91</sup> Entscheidungsträger agieren demnach innerhalb eines Bereichs, der durch die Intentionen verschiedener Interessengruppen und die damit zusammenhängenden Erwartungen in Form von Normen geprägt ist. Dabei können

<sup>89</sup> Vgl. Johns (2006), S. 391 ff.

<sup>90</sup> Vgl. O'Reilly III (1991), S. 446; Nohria (1992), S. 4 f.

<sup>91</sup> Vgl. Hambrick & Finkelstein (1987); Barnard (1938) spricht auch von einer *zone of indifference*, S. 167 ff.

die Intentionen der Interessengruppen untereinander verschieden sein. Die Existenz einer Akzeptanzzone bedeutet jedoch nicht eine strikte Determiniertheit der Entscheidungsträger, die grundsätzlich über einen Handlungsspielraum verfügen (siehe Abschnitt 2.1.3.2). Vielmehr verdeutlicht sie die Pluralität der bestehenden Intentionen unterschiedlicher Akteure, die auf die Entscheidungsprozesse wirken können.<sup>92</sup>

#### 4.2.1.2. Wunsch

Intentionale Handlungen sind ein zentraler Untersuchungsgegenstand in der Einstellungsforschung (*attitude research*).<sup>93</sup> Aus ihrer Sicht können positive Einstellungen die Bildung von Intentionen dahingehend initiieren, als die angenommenen Auswirkungen der intendierten Handlung zu positiv bewerteten Ergebnissen führen. Im Gegensatz dazu argumentiert Bagozzi (1992), dass die Existenz positiver Einstellungen allein keine hinreichende Bedingung zur Initiierung einer Intention ist und die fehlende Verknüpfung zur motivationalen Dimension auf die subjektive Erfahrung eines Wunsches zurückzuführen ist.<sup>94</sup> Demzufolge müssen Intentionen Einstellungen als evaluative Einschätzungen einer Handlung ohne Existenz eines entsprechenden Wunsches nicht zwingend folgen. „In contrast, the existence of a desire, in the presence of a belief that one can act, is a sufficient motivator to activate an intention and does not require a positive evaluation. A person can want or desire to do something even though it is unappealing, unpleasant, or in some other way evaluated negatively...Likewise, one can want or desire not to do something even though it is evaluated positively [...]” (Bagozzi, 1992: 184). Beispielsweise beabsichtigt der Geschäftsführer eines Unternehmens einen Personalabbau und ist von der Durchführbarkeit dieser Absicht durch die

---

<sup>92</sup> Griffin (2007) weist in diesen Zusammenhang auf zwei grundsätzliche philosophische Antipoden hin, die ein Spektrum zum Verständnis von Kontext begrenzen. Auf der einen Seite wird Kontext als eine distinkte Entität betrachtet, die als gegeben erachtet wird. In diesen gegebenen Kontexten entfalten Individuen dann ihre Aktivitäten. Auf der anderen Seite besteht die Vorstellung, dass Kontexte im konstruktivistischen Sinne das Produkt individueller Aktivitäten und ihres Zusammenspiels darstellen. Der Schwerpunkt liegt dabei auf dem Prozess der Kontextkreation.

<sup>93</sup> Vgl. beispielsweise Ajzen (1985, 1991); Fishbein & Ajzen (1975).

<sup>94</sup> Vgl. hierzu Bagozzis (1992) kritische Abhandlung zu Einstellungstheorien, S. 183 ff.

Aussprache von Kündigungen überzeugt. Obwohl die Aussicht auf die Reduzierung des Personals durch Kündigungen im einstellungstheoretischen Sinne unangenehm für den Geschäftsführer erscheint, wird die Absicht umgesetzt. Andererseits kann der gleiche Geschäftsführer in einem anderen Zusammenhang die Einstellung von Personen unterlassen, obwohl sie unter dem Gesichtspunkt des Unternehmenserfolgs als positiv erachtet wird.

In Arbeiten zur Philosophie des Geistes und menschlicher Handlungen wird Wunsch als ein zentrales Merkmal im Hinblick auf die Bildung von Intentionen angesehen.<sup>95</sup> Eine Intention wird durch den Wunsch nach einem bestimmten (Handlungs-)Ergebnis initiiert. Der Wunsch repräsentiert dabei die motivationale Dimension des intentionsbildenden Prozesses und dient als Referenzobjekt im Rahmen dieses Prozesses. Wünsche können von eher volatilen Fantasien bis hin zu konkreten Zielvorstellungen reichen. Im Vergleich zum Ziel indiziert der Begriff des Wunsches neben der sachbezogenen mentalen Repräsentation eines zukünftig angestrebten Zustandes auch die Intensität, mit der das Ziel verfolgt wird.<sup>96</sup> Zudem verdeutlicht der Begriff des Wunsches, dass sich eine anfangs vage oder verschwommene Vorstellung eines zukünftigen Zustandes zu einer konkreten Zielvorstellung entwickeln kann.

Grundsätzlich lassen sich zwei Formen des Wunsches voneinander unterscheiden: triebbezogene Wünsche und volitive Wünsche.<sup>97</sup> Triebbezogene Wünsche beziehen sich auf die Konsumtion von Dingen wie beispielsweise Speisen oder Getränken. Diese Wunschform ist daher primär mit physiologischen Bedürfnissen verbunden. Im Gegensatz dazu basieren volitive Wünsche auf vernunftbezogenen Gründen und unterscheiden sich von den triebbezogenen Wünschen durch ihren vergleichsweise hohen Rationalitätsgrad. Die vorliegende Arbeit stützt sich auf den Begriff des volitiven Wunsches, da der Fokus primär auf Aktivitäten wie beispielsweise Planung, Kontrolle oder Entscheidungsfindung liegt, die einen vergleichsweise höheren Vernunftbezug aufweisen. Während der Wunsch die motivationale Di-

---

<sup>95</sup> Vgl. Dretske (1988), S. 109 ff.; Lyons (1995), S. 3 ff.; Malle et al. (2001b), S. 1 ff.

<sup>96</sup> Vgl. Bagozzi, Dholakia & Basuroy (2003), S. 276.

<sup>97</sup> Vgl. Davis (1984), S. 181 ff.



mension der Intentionsbildung darstellt, ist ein weiteres mentales Konstrukt – die Überzeugung – zur Erklärung der Aktivierung von Intentionen notwendig.

#### 4.2.1.3. Überzeugung

Der Begriff der Überzeugung wird im Rahmen der philosophischen und psychologischen Intentionserforschung als ein weiteres zentrales Element zur Erklärung der Intentionsbildung erachtet.<sup>98</sup> Während der Wunsch den Aspekt der Erwünschtheit oder Attraktivität einer Handlung herausstellt, bezieht sich die Überzeugung auf die Durchführbarkeit. Im ursprünglichen Sinne ist Überzeugung definiert als positive Einstellung im Hinblick auf eine Absicht und ihren Wahrheitsgehalt.<sup>99</sup> In diesem Zusammenhang bildet Wissen eine Teilmenge von Überzeugung und ist durch die Attribute „gerechtfertigt“ und „wahr“ charakterisiert.<sup>100</sup> Aus einer intentionalen Perspektive wird dieses Wissen zur Einschätzung genutzt, ob ein Wunsch oder Ziel realisiert werden kann. Die Quellen zur Evaluierung der Durchführbarkeit einer Handlung bilden dabei sowohl das deklarative Wissen als auch das prozedurale Wissen. Das deklarative Wissen umfasst dabei Beschreibungen von Objekten oder Konzepten und kann auch als „Wissen über...“ bezeichnet werden. Im Gegensatz dazu beinhaltet das prozedurale Wissen beispielsweise Anleitungen dahingehend, wie Probleme gelöst werden können, und weist damit auf das „Wissen wie...“ oder „Know-How“ hin.<sup>101</sup>

In der betriebswirtschaftlichen Forschung wird im Rahmen der Untersuchung der Rolle von Wissen und Erfahrung insbesondere die Bedeutung des domänenspezifischen Wissens bzw. der Domänen-Schemata hervorgehoben, die in diesem Zusammenhang die Bildung von Intentionen wesentlich beeinflussen können.<sup>102</sup> Als Domänen-Schema wird nach Fiske &

---

<sup>98</sup> Vgl. Ajzen (1985); Bratman (1987), S. 6 ff.; Davidson (1963), S. 686 ff.; Locke (1982), S. 241 ff.; Malle et al. (2001b), S. 1 ff.

<sup>99</sup> Vgl. Griffiths (1967).

<sup>100</sup> Vgl. Clarke (1983), S. 327 ff.

<sup>101</sup> Vgl. Holsapple (2003), S. 179 ff.

<sup>102</sup> Vgl. Dane (2010), S. 580 ff.

Taylor (1991) das „[...] knowledge about a concept or type of stimulus, including its attributes and the relations among those attributes” (Fiske & Taylor, 1991: 98) bezeichnet. Die Domänen-Spezifität impliziert, dass Wissen kontextualisiert ist und bestimmte deklarative und prozedurale Wissenskomponenten vorhanden sind. Demzufolge können beispielsweise bestimmte Wünsche in einem bestehenden Kontext entsprechende domänenspezifische Schemata aktivieren, um die Durchführbarkeit der fokalen Handlungen zu evaluieren.

Die Qualität der Evaluierung hängt dabei unter anderem von der Größe und der Korrelation der Schemata ab. Erik Dane (2010) identifiziert im Hinblick auf die Ausgestaltung der domänenspezifischen Schemata zwei Arten: Experten und Novizen.<sup>103</sup> Die Schemata der Experten sind dabei größer und verfügen über eine höhere Anzahl an Korrelationen sowohl zwischen den Attributen innerhalb eines Schemas als auch zwischen den Schemata einer Domäne (siehe Abbildung 4-4).

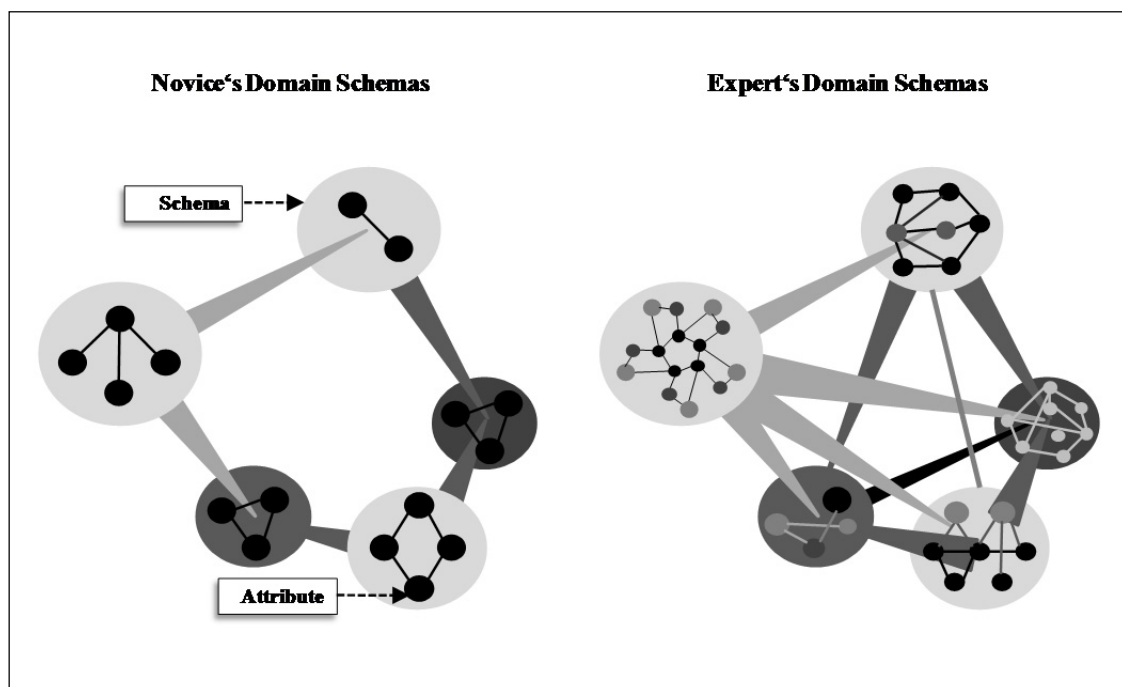


Abbildung 4-4: Domänenschemata (Quelle: Dane (2010), S. 581 f.)

<sup>103</sup> Zur Experte-Novize-Thematik vgl. auch Chase & Simon (1973), S. 55; Chi, Feltovich & Glaser (1981), S. 121 ff.; des Weiteren auch Lurigio & Carroll (1985), S. 1112 ff.

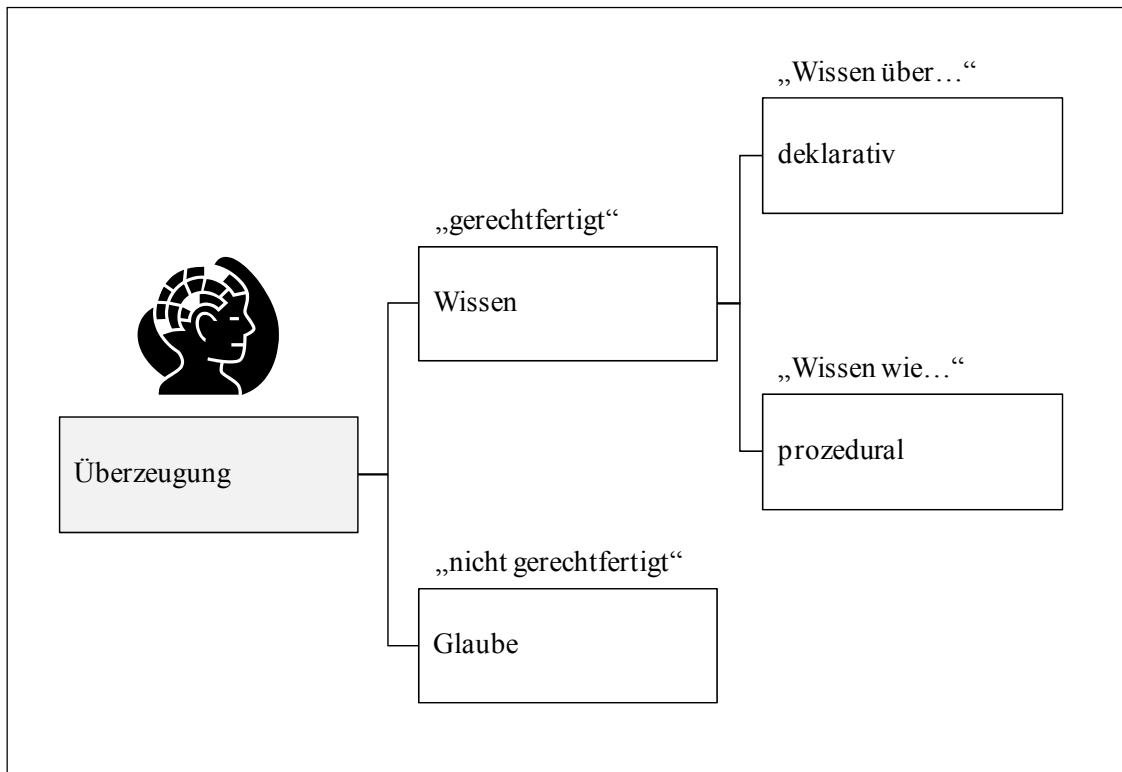
Demzufolge können das evaluierte Ergebnis und die damit zusammenhängende Intentionusbildung, beispielsweise zwischen erfahrenen Entscheidungskräften im Sinne von Experten und vergleichsweise unerfahrenen Novizen, variieren. Vor dem Hintergrund der Begriffsdeutung von Wissen als „gerechtfertigte, wahre Überzeugung“ ist jedoch auch festzuhalten, dass Individuen auf Basis von Überzeugungen handeln können, die nicht gerechtfertigt und/oder wahr sind.<sup>104</sup> Neben dem Wissen drückt sich diese Form der Überzeugung als Glaube aus, der im Gegensatz zum Wissen nicht gerechtfertigt ist, beispielsweise durch Logik oder Empirie (siehe Abbildung 4-5).

Während sich die vorangegangenen Ausführungen primär auf Überzeugungen beziehen, die objekt- oder sachverhaltsbezogen sind, können sich Überzeugungen auch auf die intendierenden Individuen beziehen, insbesondere ihre Selbstwirksamkeit (*self-efficacy*). Die Selbstwirksamkeit repräsentiert dabei die Überzeugung einer Person in ihre Befähigung zur Verrichtung einer Aufgabe.<sup>105</sup> Sie wird als wesentlicher Einflussfaktor zur Erklärung sowohl der Stärke oder Intensität einer Intention als auch zur Bestimmung der Wahrscheinlichkeit, dass die Intention in eine Handlung mündet, angeführt. Ähnlich argumentiert auch Icek Ajzen (1985, 1991) im Rahmen seiner Theorie des geplanten Verhaltens. Ein Antezedens von Intentionen ist die wahrgenommene Verhaltenskontrolle. Sie spiegelt die Wahrnehmung des Individuums über den Schwierigkeitsgrad einer Handlungsdurchführung unter Berücksichtigung möglicher Einschränkungen wider. Sowohl die Selbstwirksamkeit als auch die wahrgenommene Verhaltenskontrolle beziehen sich damit primär auf die handelnde Person im Hinblick auf ihre Einschätzung über eine Intentionsrealisierung. Gemeinsam mit den objektbezogenen Überzeugungen bilden die personenbezogenen Überzeugungen die Grundlage zur Evaluierung der Umsetzbarkeit eines Wunsches. Überzeugungen und Wunsch in einem gegebenen Kontext können dann zur Bildung einer Intention führen.

---

<sup>104</sup> Vgl. Markóczy (1997), S. 1230.

<sup>105</sup> Vgl. Bandura (1977), S. 191 ff. und Bandura (1982), S. 122 ff.; Gist (1987) und Gist & Mitchell (1992), S. 183 ff.



**Abbildung 4-5: Formen der Überzeugung**

#### 4.2.1.4. Intention

Intention als Wunsch-Überzeugungs-Entität kann von einem Ziel oder einem Wunsch dahingehend unterschieden werden, als sie „[...] take[s] account of facilitating and inhibiting factors while desires do not.“ (Prestwich, Perugini, & Hurling, 2008: 50) Eine Intention kann zudem angesehen werden als „[...] representation of both the *objective* (or goal) one is striving for and the *action plan* one intends to use to reach that objective.“ (Tubbs & Ekeberg, 1991: 181) In diesem Zusammenhang stellt Intention eine singuläre mentale Repräsentation dar. Intentionen können jedoch auch vor dem Hintergrund einer hierarchischen Struktur erfasst werden, die zugleich unterschiedliche Abstraktionsgrade von Intentionen impliziert. Dabei können Intentionen von „[...] very abstract representations (e.g., being successful in life), to more specific representations (e.g., finishing the project by Friday), to (ultimately) basic motor behaviors [...]“ reichen (Tubbs & Ekeberg, 1991: 184). Eine besondere Form der Intention ist die Verhaltensintention, die sich auf einen singulären Akt bezieht. Eine Fülle

unterschiedlicher Verhaltensintentionen bildet den Gegenstand von Forschungsarbeiten zur Intentionalität, beispielsweise im Hinblick auf Personalfluktuation<sup>106</sup>, Gewerkschaftsvertreterwahl<sup>107</sup>, Zigarettenkonsum<sup>108</sup> oder Online-Einkauf<sup>109</sup>.

Bei der Betrachtung von Intentionen als hierarchische Struktur wird davon ausgegangen, dass die Intention respektive die damit zusammenhängende Handlung zur Erfüllung eines Wunsches auf einer gegebenen hierarchischen Ebene zugleich ein Mittel einer Intention auf einer höheren Ebene darstellen kann (siehe Abbildung 4-6). Beispielsweise kann die Intention eines Entscheidungsträgers, die Produktivität im Unternehmen zu steigern, auf die übergeordnete Intention der Profitsteigerung weisen. Die hierarchische Struktur von Intentionen weist des Weiteren auf die unterschiedlichen Abstraktionsgrade der Intentionen hin. In der vorliegenden Arbeit ist der Fokus eher auf abstraktere und anspruchsvollere Intentionen gerichtet, die die Entscheidungsträger im Rahmen ihrer Arbeit bilden. Die Abstraktheit hängt unter anderem mit der Natur der strategischen Entscheidungen zusammen, mit denen sich die Entscheidungsträger befassen. Diese strategischen Entscheidungen und ihre Inhalte sind dabei in der Regel breit, unstrukturiert, diffus und ungenau bestimmt, können aber einen erheblichen Einfluss auf die Unternehmensentwicklung besitzen.<sup>110</sup>

---

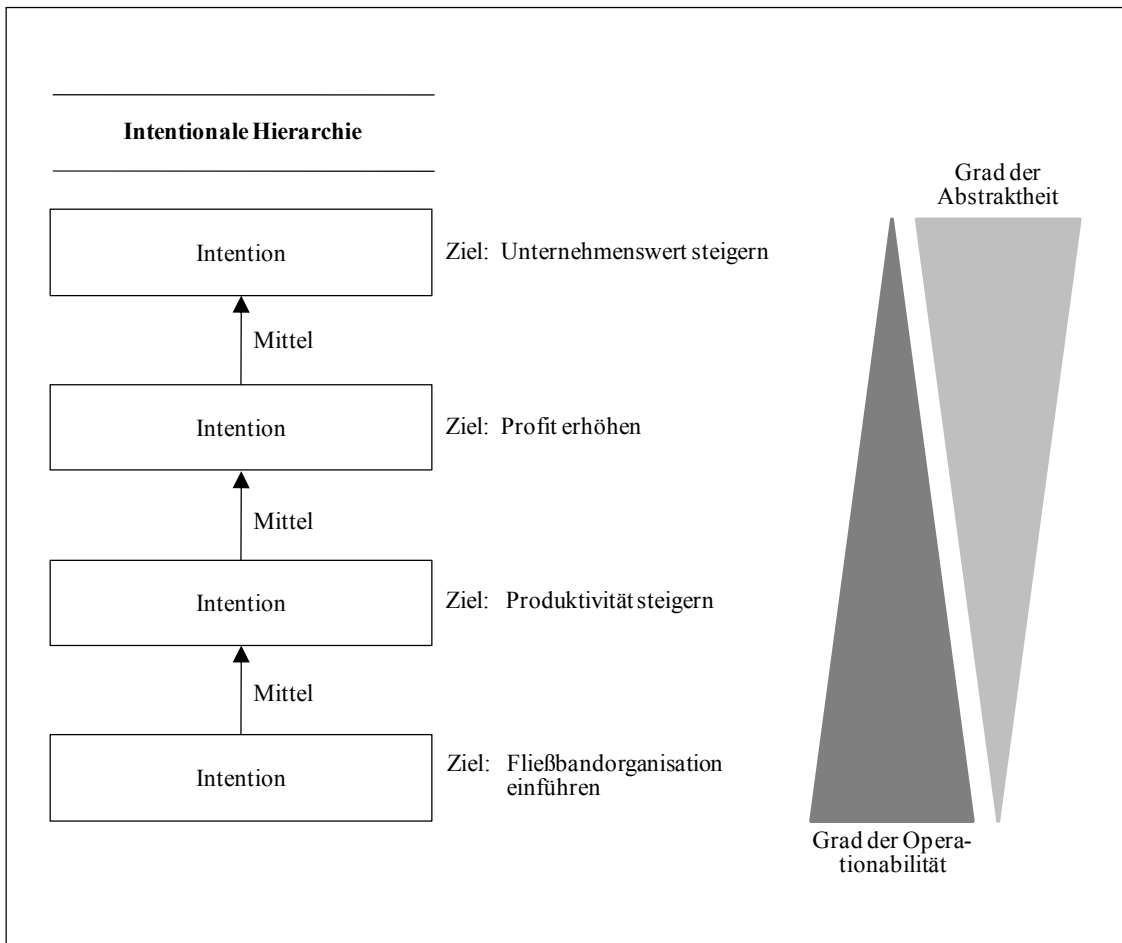
<sup>106</sup> Vgl. Cole & Bruch (2006); Zedeck, Jackson & Summer (1983).

<sup>107</sup> Vgl. Youngblood, DeNisi, Molleson & Mobley (1984).

<sup>108</sup> Vgl. Andrews, Netemeyer, Burton, Moberg & Christiansen (2004).

<sup>109</sup> Vgl. Schlosser, White & Lloyd (2006).

<sup>110</sup> Vgl. Ansoff (1980), S. 133; Dutton, Fahey & Narayanan (1983), S. 308; Dutton & Jackson (1987), S. 76.



**Abbildung 4-6: Intentionale Hierarchie**

Während Intentionen zum einen unmittelbar in eine entsprechende Handlung münden können, kann andererseits der Zeitraum zur Vergegenständlichung von Intentionen in Handlungen größer sein. Intentionen können demzufolge im Hinblick auf die temporale Distanz zur korrespondierenden Handlung unterschiedlich ausgestaltet sein. Alfred R. Mele (2009) unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen proximalen Intentionen und distalen Intentionen (siehe Abbildung 4-7).<sup>111</sup> Proximale Intentionen haben einen unmittelbaren temporalen Bezug zur intendierten Handlung. Beispielsweise intendiert ein Arbeiter den Stopp des Fließbandes aufgrund eines entdeckten Produktfehlers und bringt das Fließband unmittelbar nach der Intentionsbildung zum Halten. Im Gegensatz dazu beschreiben distale Intentionen einen größeren Zeitraum zwischen der gebildeten Intention und der damit einhergehenden Hand-

<sup>111</sup> Vgl. Mele (2009), S. 10 ff.

lung. Zum Beispiel beabsichtigt der Marketing-Direktor eines IT-Unternehmens die Durchführung einer Werbekampagne für eine neue Software in sechs Wochen.

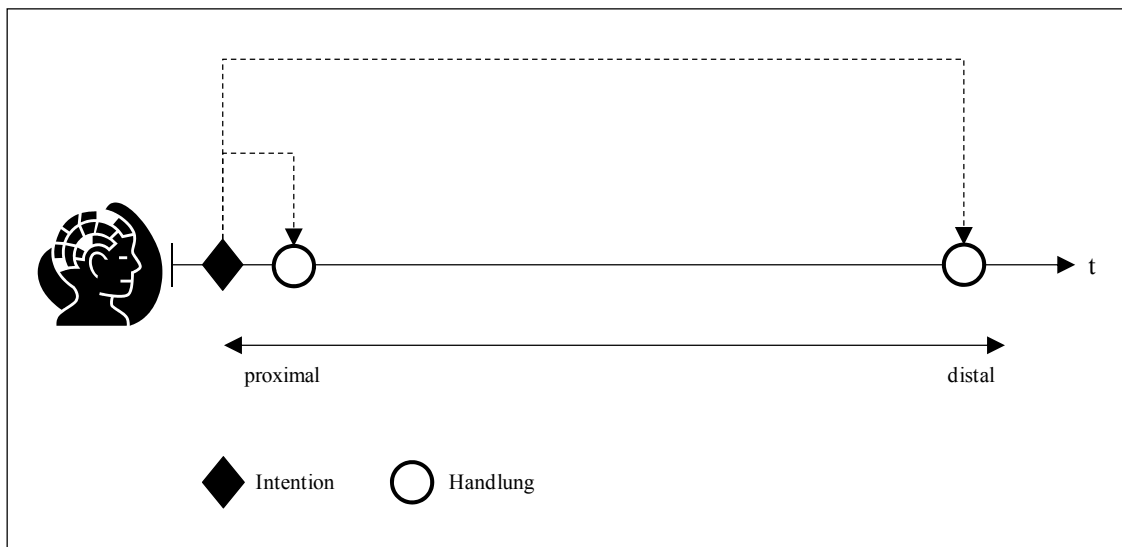


Abbildung 4-7: Proximale und distale Intentionen (in Anlehnung an Mele (2009))

Die Unterscheidung von Intentionen im Hinblick auf die zeitliche Entfernung zu den entsprechenden Handlungen ist vor allem bei der tatsächlichen Umsetzung relevant, da distale Intentionen und die korrespondierenden Handlungen mit einer vergleichsweise höheren Unsicherheit behaftet sind, was sich gegebenenfalls auf die erfolgreiche Umsetzung auswirkt. Die Umsetzung distaler Intentionen kann sich als vergleichsweise schwieriger darstellen, je größer die Entfernung zwischen der Intention und der entsprechenden Handlung und die damit einhergehende steigende Wahrscheinlichkeit des Auftretens hemmender oder verhindernder Faktoren sind. Diese Störfaktoren können dabei sowohl interner Natur, also das intendierende Individuum betreffend, als auch externer Natur sein. Externe Störfaktoren können sich aus der Veränderung von Umfeldern ergeben, beispielsweise die Insolvenz eines Schlüssellieferanten für die intendierte Produktion. Auf der anderen Seite können auch Veränderungen innerhalb der Wunsch-Überzeugungs-Struktur als interne Störfaktoren erachtet werden und die Vergegenständlichung der fokalen Intention verhindern. Zum Beispiel kann der zugrunde liegende Wunsch keinen ausreichenden motivationalen Effekt mehr erzeugen. Weitergehend können sich die Überzeugungen respektive das Wissen zwischen dem Zeitpunkt der Intentions-

formierung und dem Zeitpunkt, in dem die der Intention entsprechende Handlung durchgeführt werden sollte, dahingehend verändern, dass das Individuum die Handlung nicht mehr als durchführbar erachtet.

#### **4.2.1.5. Strategische Entscheidung und Unternehmensentwicklung**

Zusammenfassend können eine bestimmte Wunsch-Überzeugungs-Konstellation und die daraus resultierende Intention in eine strategische Entscheidung münden. Die strategische Entscheidung unterscheidet sich dabei von operativen Entscheidungen, wie zum Beispiel Inventurenentscheidungen oder Entscheidungen zum Rechnungswesen<sup>112</sup>, dahingehend, als sie Sachverhalte beinhaltet, die die Performanz des Unternehmens als Ganzes maßgeblich und nachhaltig beeinflussen können<sup>113</sup>. Beispielsweise können strategische Entscheidungen sich im Kontext der Unternehmensentwicklung auf Veränderungen der Unternehmensstrategie im Hinblick auf die Veränderung der Regionenbasis, der Produktbasis oder der Konfiguration der Wertschöpfungsaktivitäten beziehen. Ein zentrales Charakteristikum der strategischen Entscheidungen bzw. der damit verbundenen strategischen Sachverhalte besteht in der Komplexität und Abstraktheit. Je höher der Abstraktheitsgrad einer strategischen Entscheidung ist, desto wahrscheinlicher wird der damit verbundene Umsetzungsplan ex ante nicht vollständig spezifiziert sein. Beispielsweise zeichnet sich der CEO eines deutschen Unternehmens durch den Wunsch aus, in den brasilianischen Markt im Rahmen der bereits beschlossenen Internationalisierungsstrategie einzutreten, und ist zudem der Überzeugung, dass das Unternehmen über die notwendigen Ressourcen verfügt. Der CEO mag daher die Intention formen, ein brasilianisches Unternehmen zu akquirieren. Die Realisierung dieser Intention führt über die strategische Entscheidung zur Umsetzung eines entsprechenden Handlungsplans, der zu Beginn unvollständig ist und im Laufe der Umsetzung fundiert wird „[...] with specifications of means, preliminary steps, and more specific courses of action.“ (Bratman, 1987: 29) Neben der

---

<sup>112</sup> Vgl. Hambrick & Mason (1984).

<sup>113</sup> Vgl. Ansoff (1980); King (1982).



Unsicherheit, die im Hinblick auf die Unvollständigkeit der für die Umsetzung notwendigen Informationen besteht und strategische Entscheidungssituation maßgeblich prägt, verdeutlicht das Beispiel, dass die Intention zur Akquisition eines brasilianischen Unternehmen in diesem Beispiel an die höher geordnete Intention der Internationalisierung geknüpft ist. Das Entscheidungsverhalten und Handeln von Managern und die zugrunde liegende intentionale Struktur kann demnach nicht isoliert betrachtet werden. Vielmehr ist bei der Analyse der Intentionen und strategischen Entscheidungen die intentionale Hierarchie zu berücksichtigen (siehe Abschnitt 4.2.1.4).

Die Unternehmensentwicklung umfasst einen Aktivitätenstrom, der sowohl emergente als auch intendierte Elemente – im Sinne von bewusst und überlegt – enthält.<sup>114</sup> Wie zuvor aufgezeigt, bezieht sich Managerial Intentionality primär auf vorsätzliche Handlungen, die aus zuvor gebildeten Intentionen resultieren. Aus Sicht der Führungskräfte, beispielsweise des CEOs oder des Top Management Teams, bedeutet dies, dass die Handlungen ihren Intentionen entstammen. Jedoch können andere Mitglieder des gleichen Unternehmens eigene Intentionen formen und diese umsetzen. Diese Handlungen werden dann vom CEO respektive dem Top Management Team als emergent angesehen. Handlungen sind demnach immer intentionaler Natur, da sie auf den Intentionen der jeweiligen Akteure basieren. Die Unterscheidung zwischen vorsätzlicher Handlung und emergenter Handlung ist daher in Abhängigkeit der Perspektive zu treffen.

#### **4.2.2. Abgrenzung zu verwandten Konzepten**

Das dargestellte konzeptionelle Rahmengerüst der Managerial Intentionality – unter Berücksichtigung des Kontexts und basierend auf den Konstrukten Wunsch, Überzeugung und Intention – spiegelt die konative Dimension des Handelns von Managern wider. Im Folgenden soll das Konzept mit verwandten Ansätzen verglichen werden, um die Unterschiede her-

---

<sup>114</sup> Vgl. Mintzberg & Waters (1985), S. 257 ff.

auszuarbeiten und zugleich den Beitrag des Konzeptes herauszustellen. Gemein ist allen Theorien die Annahme, dass Individuen in einer zielgerichteten Art und Weise handeln.

Bei der Behandlung der Frage nach zielgerichtetem Verhalten von Individuen befasst sich ein Forschungsbereich mit den zugrundeliegenden Bedürfnissen.<sup>115</sup> In den dazugehörigen Arbeiten werden unterschiedliche Bedürfnisarten definiert, beispielsweise physiologische Bedürfnisse wie Hunger und Durst sowie Bedürfnisse, die zum Beispiel auf Selbstverwirklichung abzielen.<sup>116</sup> Die zu untersuchenden Handlungen werden dann anhand der zuvor definierten Bedürfniskategorien analysiert. Im Gegensatz zu Bedürfnissen sind die hier im Fokus stehenden volitiven Wünsche kontextgebunden und spezifischer. Zudem erweitert der Ansatz der Managerial Intentionality die motivationale Dimension des Handelns um die Frage nach der Durchführbarkeit in Form von Überzeugungen.

Während die Untersuchung von Bedürfnissen primär auf die Hervorrufung eines bestimmten Verhaltens gerichtet ist, befasst sich ein weiterer Forschungsbereich mit dem individuellen Wahlverhalten, darunter die Erwartungstheorie (*expectancy theory*) und die Zielsetzungstheorie (*goal-setting theory*).<sup>117</sup> In der Erwartungstheorie wird angenommen, dass Individuen in Entscheidungssituationen eine Wahl zwischen gegebenen Alternativen auf Basis der evaluierten zukünftigen Auswirkung der jeweiligen Alternative treffen.<sup>118</sup> Schließlich werden Individuen diejenige Alternative auswählen, die den höchsten Wert herzustellen verspricht. Wie das Modell der Managerial Intentionality bezieht sich auch die Erwartungstheorie auf die bewusste Evaluierung und Wahl einer Handlung. Weitergehend berücksichtigt sie auch zu einem gewissen Grad den Aspekt der Durchführbarkeit, indem die Erwartung an die Überzeugung geknüpft ist, ob das gewünschte Ergebnis erzielt werden kann oder nicht. Andererseits wird in der Erwartungstheorie angenommen, dass Individuen aus einem gegebenen Set an Alternativen und den damit zusammenhängenden Folgen eine Auswahl treffen kann. Im

---

<sup>115</sup> Vgl. Alderfer (1972); Herzberg (1976); Maslow (1954).

<sup>116</sup> Vgl. Maslow (1954), S. 80 ff.

<sup>117</sup> Vgl. Mitchell (1982), S. 84 f.

<sup>118</sup> Vgl. Vroom (1964), S. 17 ff.

Gegensatz dazu tritt der Managerial Intentionality-Ansatz einen Schritt zurück und unterstützt die Evaluierung der individuellen Auswahl solcher Alternativen basierend auf den gegebenen Wünschen und Überzeugungen. In diesem Zusammenhang dient Managerial Intentionality als Vorläufer des eigentlichen Selektionsprozesses, während die Erwartungstheorie auf den Prozess selbst fokussiert ist.

Im Rahmen der Zielsetzungstheorie wird postuliert, dass Unterschiede in der Durchführung einer Aufgabe anhand der Natur der Zielsetzung erklärt werden können.<sup>119</sup> In diesem Zusammenhang referenzieren Edwin A. Locke und Gary P. Latham (1990) auf Ziele als „[...] desired outcomes in terms of level of performance to be attained on a task rather than to the desire to take a specific action.“ (Locke & Latham, 1990: 24) Vor dem Hintergrund der Wichtigkeit von Zielen im Hinblick auf die Durchführung der entsprechenden Aufgaben werden verschiedene Charakteristika wie beispielsweise Zielspezifität, Messbarkeit oder Erreichbarkeit identifiziert, um die wirksame Formulierung von Zielen zu erklären. Die Bedeutung von Zielen spielt auch im Managerial Intentionality-Ansatz eine zentrale Rolle, da sie integrale Bestandteile der motivationalen Dimension in Form von Wünschen darstellen. Sie repräsentieren die mentalen Vorstellungen, auf die die Handlungen gerichtet werden. Während das Verständnis von Zielen im Rahmen der Zielsetzungstheorie jedoch primär auf das Leistungsniveau Bezug nimmt, ist Managerial Intentionality auf die handlungsbezogene Bedeutung fokussiert und bezieht sich auf die konkrete inhaltliche Ausgestaltung der Ziele als zukünftig gewünschte Zustände, die es durch entsprechende Handlungen zu erreichen gilt. Die Untersuchung von Managerial Intentionality zielt damit auf die Herausarbeitung sowohl der konkreten Zielinhalte als auch der Überzeugungen zur Erreichbarkeit der Ziele.

---

<sup>119</sup> Vgl. Locke & Lantham (1990), S. 27 ff.

### **4.3. Die Wirkungsweise von Managerial Intentionality**

In den vorangegangenen Abschnitten wurde ein konzeptionelles Rahmengerüst erarbeitet, das die zentralen Bausteine von Managerial Intentionality beschreibt. Dabei stand die Frage im Mittelpunkt, was das Wesen der Managerial Intentionality ausmacht. Im Folgenden liegt der Fokus auf der Funktionalität von Managerial Intentionality. In einem ersten Schritt soll die Wirkungsweise im individuellen Kontext eruiert werden. Dabei wird der Frage nachgegangen, wie Managerial Intentionality Entscheidungsträgern zweckmäßiges oder zielgerichtetes Handeln ermöglicht. Peter M. Gollwitzer (1993) spricht allgemein davon, dass “[...] forming intentions is functional in the sense that it helps to achieve respective outcomes and to perform relevant behaviors.” (Gollwitzer, 1993: 147) In einem nächsten Schritt wird daran anschließend die Wirkungsweise von Managerial Intentionality im kollektiven Kontext untersucht.

#### **4.3.1. Managerial Intentionality im individuellen Kontext**

Die Bildung von Intentionen ist funktional dahingehend, dass sie Entscheidungsträgern dabei hilft, ihr Entscheidungsverhalten und ihre Handlungen zielorientiert auszurichten. Vereinfacht beinhaltet die Funktionalität von Managerial Intentionality, dass Manager Aktionen umsetzen können. Diesbezüglich zeichnet sich Managerial Intentionality durch drei verschiedene Funktionen aus: Brückenfunktion, Ankerfunktion und Führungsfunktion.

##### **4.3.1.1. Brückenfunktion**

Ein essentielles Charakteristikum von Menschen ist ihre Fähigkeit, ihr Wirken durch ihre Intentionalität zeitlich in die Zukunft zu erweitern.<sup>120</sup> Dieser Funktion kommt im Kontext der vorliegenden Arbeit eine besondere Bedeutung zu, als der Fokus auf strategischen Ent-

---

<sup>120</sup> Vgl. beispielsweise Bandura (2001); Bratman (1987).

scheidungen liegt, die den Präkursor für zukünftige Unternehmensaktivitäten darstellen. Wir bezeichnen diese Funktion von Managerial Intentionality als Brückenfunktion (siehe Abbildung 4–8). Die temporale Spanne zwischen dem Zeitpunkt der Bildung der Intention  $t_0$  und dem Zeitpunkt der Umsetzung ebendieser in  $t_1$  kann dabei von Augenblicken über Tage und Wochen bis hin zu Monaten und Jahren reichen. Die Ausprägung der Zeitspanne hängt von dem der fokalen Intention zugrundeliegenden Wunsch sowie der entsprechenden Überzeugung ab. Die Brückenfunktion von Managerial Intentionality befähigt Entscheidungsträger zur Bildung und Ausführung von Plänen. Diese Pläne sind möglicherweise unvollständig im Hinblick auf die für die Ausführung notwendigen Informationen der Gegenwart und der Zukunft, so dass die Pläne im Lauf der Zeit angepasst werden müssen (Bratman, 1987). Die Pläne dienen als mentale Referenzrahmen, in denen Entscheidungsträger ihre gegenwärtigen und zukünftigen Handlungen koordinieren. Während Managerial Intentionality als Brücke fungiert, die die Gegenwart mit der Zukunft verbindet, kann die Stabilität dieser Brücke von verschiedenen Faktoren beeinflusst werden. Entscheidungsträger können während der Umsetzung der fokalen Intention mit einer Reihe von Behinderungen konfrontiert werden. Beispielsweise kann ihre Aufmerksamkeit auf neue Opportunitäten gelenkt werden, die jedoch nicht notwendigerweise mit der ursprünglichen Intention verknüpft sind. Des Weiteren können neben Behinderungen auf mentaler Ebene auch Sachverhalte im Hinblick auf die tatsächliche Umsetzung der Intention auf materieller Ebene als Störfaktoren wirken.

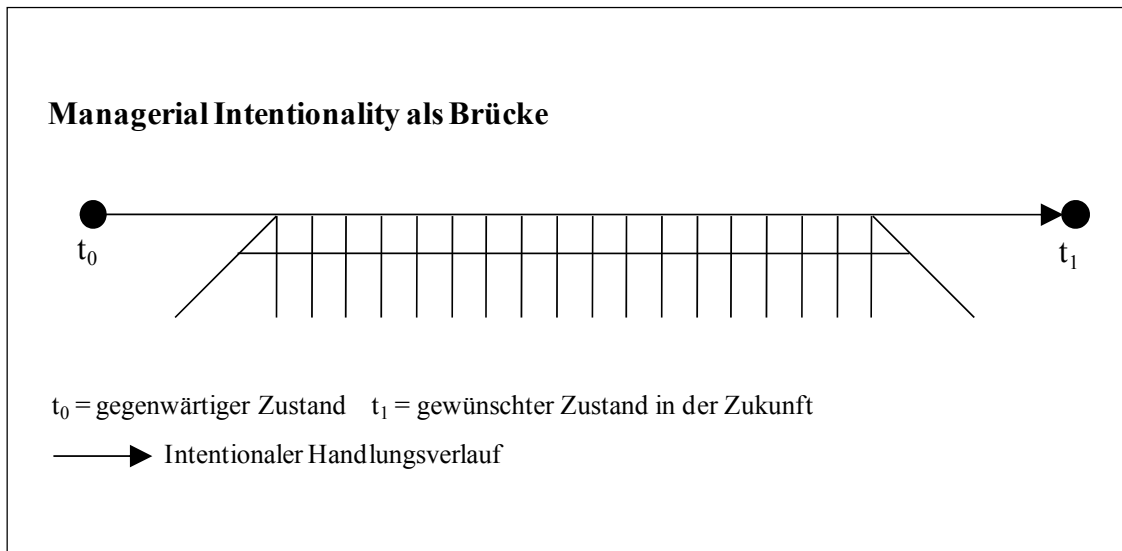


Abbildung 4-8: Brückenfunktion von Managerial Intentionality

#### 4.3.1.2. Ankerfunktion

Vor dem Hintergrund der im vorangegangenen Abschnitt beschriebenen Behinderungen bei der Umsetzung einer Intention setzt die Ankerfunktion von Managerial Intentionality an (siehe Abbildung 4–9). Dabei verstärkt sie das Commitment zur Intention und den damit verbundenen Handlungen und Aktivitäten. In einer Vielzahl von Forschungsarbeiten wird die Rolle des Commitment im organisationalen Kontext untersucht.<sup>121</sup> Dabei wird vor allem das Commitment zur jeweiligen Organisation bzw. zum jeweiligen Unternehmen behandelt. In dem vorliegenden Fall wird vor allem auf das Commitment zu einer strategischen Entscheidung und dem dazugehörigen Vorgehen Bezug genommen.<sup>122</sup> In diesem Sinne sind Entscheidungsträger an die von ihnen getroffenen strategischen Entscheidungen mental gebunden. Bei einer gegebenen mentalen Brücke zwischen einem gegenwärtigen Zustand und einem zukünftig gewünschten Zustand oder Zielbild kann diese Bindung Entscheidungsträger bei der Überwindung bestehender oder aufkommender Behinderungen unterstützen. Andererseits kann diese Ankerfunktion von Managerial Intentionality auch dazu führen, dass Entscheidungsträger auf die Umsetzung der fokalen Intention fixiert sind und auf das damit zusam-

<sup>121</sup> Vgl. beispielsweise Luchak & Gellatly (2007); Randall (1987); Reichers (1985).

<sup>122</sup> Vgl. Salancik (1977); Staw (1981).

menhängende Vorgehen beharren, obwohl beispielsweise Indizien für eine Fehlerhaftigkeit in Bezug auf eine der Intention zugrundeliegenden Überzeugung vorliegt. In Form eines eskalierenden Commitments kann sich diese Fixierung bzw. Beharrung negativ auf die Erreichung des Zielbildes auswirken, da beispielsweise dafür benötigte neue Informationen unberücksichtigt bleiben.<sup>123</sup>

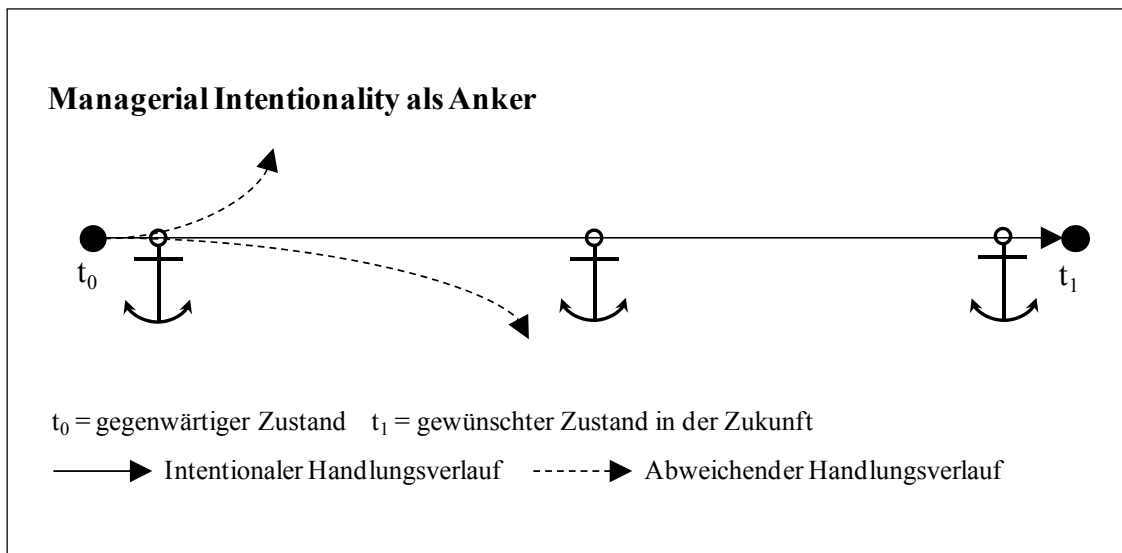


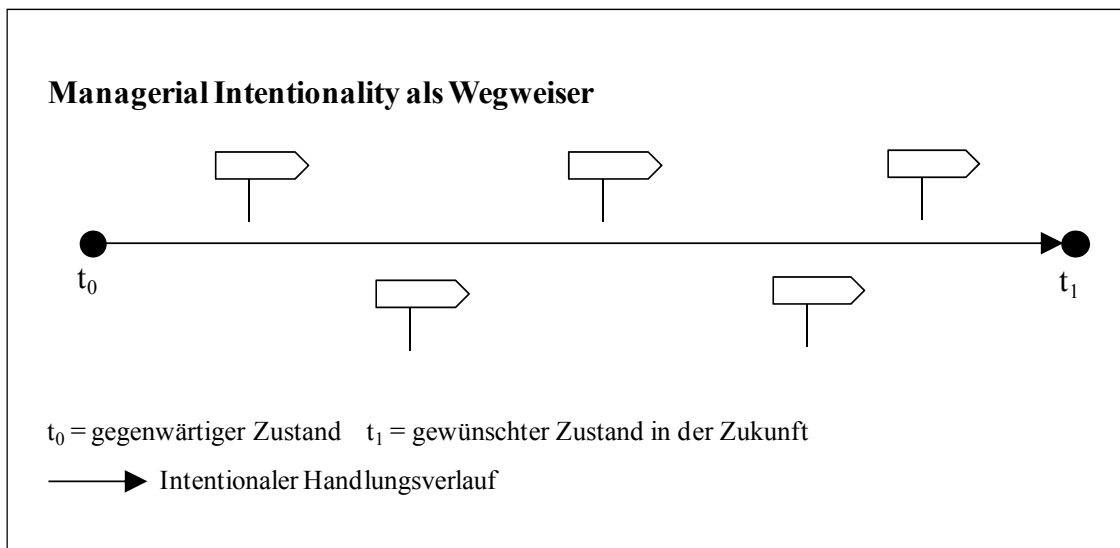
Abbildung 4-9: Ankerfunktion von Managerial Intentionality

#### 4.3.1.3. Führungsfunktion

Neben der Brückenfunktion und der Ankerfunktion ist Managerial Intentionality durch die Führungsfunktion gekennzeichnet (siehe Abbildung 4-10). Gegeben den Fall, dass Entscheidungsträger eine Brücke in Form einer Intention aufgebaut haben und diese durch ihr Commitment verankert haben, organisieren sie ihre Aktivitäten zur Erreichung des zukünftigen Zustands. Beispielsweise suchen sie nach externen Ressourcen und sammeln Informationen, die zur Implementierung einer strategischen Entscheidung notwendig sind. In diesem Zusammenhang fungiert Managerial Intentionality als Richtschnur, die die Aufmerksamkeit der Entscheidungsträger auf die Erreichung der zuvor gefällten strategischen Entscheidung

<sup>123</sup> Vgl. beispielsweise Brockner (1992); Staw (1981); Whyte (1986).

richtet. Gemäß William Ocasio (1997) umfasst die Aufmerksamkeit „[...] the noticing, encoding, interpreting, and focusing of time and effort by organizational decision makers on both (a) issues; the available repertoire of categories for making sense of the environment: problems, opportunities, and threats; and (b) answers: the available repertoire of action alternatives: proposals, routines, projects, programs, and procedures [...]” (Ocasio, 1997: 189). Die Aufmerksamkeit der Entscheidungsträger kann auf zwei Arten gelenkt werden: einerseits können sie bewusst ihre Aufmerksamkeit für die Suche nach Wegen zur Umsetzung ihrer Intention und der entsprechenden strategischen Entscheidungen allokalieren. Jerome Katz und William Gartner beschreiben Intentionality auch als „[...] an agent’s seeking information that can be applied toward achieving the goal.” (Katz & Gartner, 1988: 431)



**Abbildung 4-10: Führungsfunktion von Managerial Intentionality**

Andererseits können Sachverhalte ungeachtet der Handlungen der Entscheidungsträger auftreten und ihre Aufmerksamkeit auf sich ziehen. In diesem Fall werden die Sachverhalte basierend auf der gebildeten Intention als Problem, Opportunität oder Bedrohung bewertet und eruiert. In beiden Fällen dient Managerial Intentionality als Richtschnur, die im Laufe der Umsetzung der Intention neue Informationen den bestehenden Überzeugungen hinzu führt bzw. existierende Informationen eliminiert.



Die drei Funktionen verdeutlichen die Bedeutung von Managerial Intentionality im Hinblick auf die Bildung und Umsetzung von strategischen Entscheidungen. Zum einen erschafft Managerial Intentionality eine intertemporale Brücke zwischen dem Zeitpunkt, in dem eine strategische Entscheidung getroffen wurde, und dem Zeitpunkt des durch die Entscheidung gewünschten zukünftigen Zustands. Zum anderen fungiert Managerial Intentionality als Anker, der diese mentale Brücke stabilisiert und schließlich als Wegweiser die Aufmerksamkeit auf Sachverhalte richtet, die zur Überquerung der Brücke notwendig sind.

#### **4.3.2. Managerial Intentionality im kollektiven Kontext**

Die bisherigen Ausführungen zu Managerial Intentionality beziehen sich auf den individuellen Entscheidungsträger. Im Folgenden soll die Diskussion um die interpersonelle Rolle von Managerial Intentionality als *social fact* erweitert werden.<sup>124</sup> In einem ersten Schritt wird Managerial Intentionality als Mechanismus untersucht, der die Interaktionen zwischen Individuen, das heißt auf kollektiver Ebene, reguliert. In diesem Zusammenhang kann als Kollektiv eine Ansammlung von Individuen in einem Unternehmen verstanden werden, zum Beispiel in Form einer Arbeitsgruppe, einer Abteilung, einer Geschäftsdivision bis hin zum gesamten Unternehmen. In einem zweiten Schritt wird der Aspekt der kollektiven Intentionality diskutiert.

##### **4.3.2.1. Externe Intentionen als Referenzpunkte**

Entscheidungsträger sind in einem sozialen Kontext eingebettet.<sup>125</sup> Sie bilden Intentionen und schreiben auch anderen Akteuren Intentionen zu, was Daniel Denett (1987) als *intentional stance* oder intentionalen Standpunkt bezeichnet. Die Entscheidungsträger wissen um die Intentionalität der anderen Akteure und versuchen daher, deren Wünsche, Überzeugungen

---

<sup>124</sup> Vgl. Gibbs (2001); Malle & Knobe (1997).

<sup>125</sup> Vgl. Coleman (1990); Granovetter (1985).

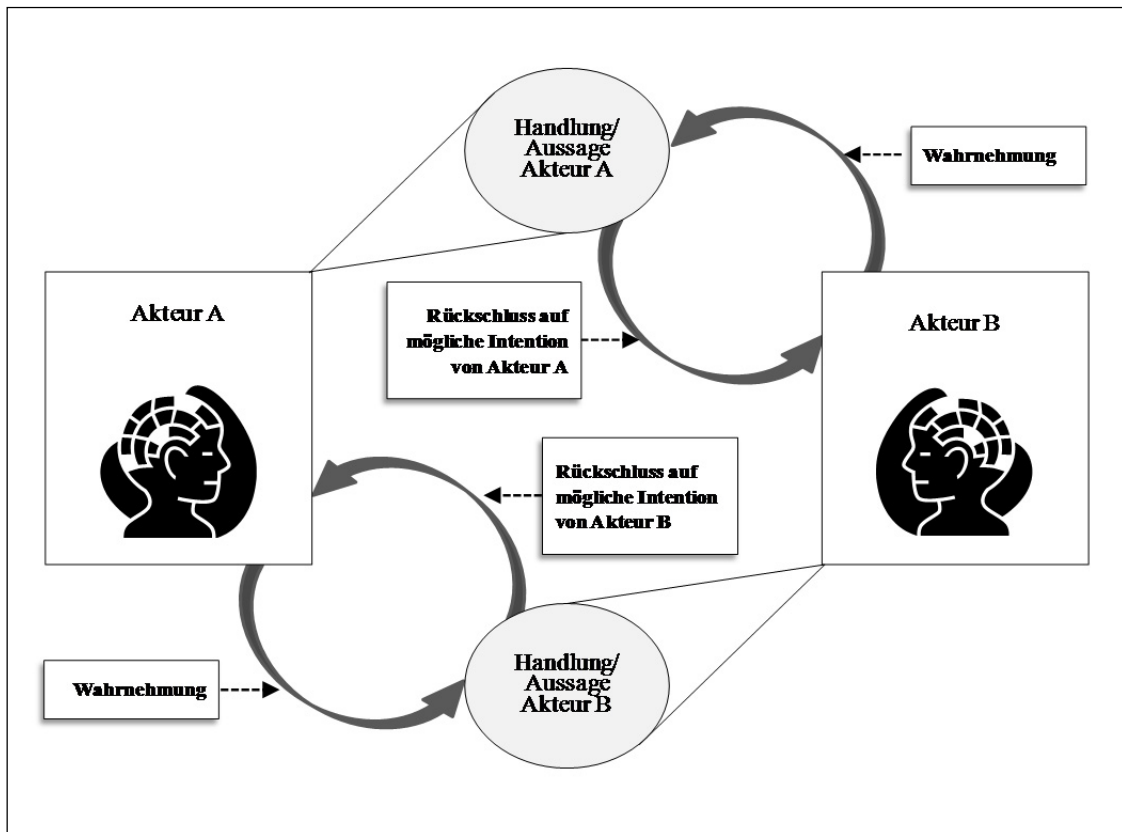
und Intentionen zu berücksichtigen. In ähnlicher Weise wird auch im Rahmen der Attributionstheorie argumentiert, dass Individuen Verhalten anderer beobachten und Rückschlüsse über die Ursachen dieser Verhalten ziehen.<sup>126</sup>

In diesem Sinne werden Handlungen und Aktivitäten erkannt und auf Basis angenommener Intentionen bewertet (siehe Abbildung 4-11). Diese Art der Intention wird im Folgenden als externe Intention bezeichnet. Externe Intentionen stellen Referenzpunkte dar, die der Interpretation von Handlungen Dritter dienen. Bertram Malle und Joshua Knobe (1997) erläutern ihre Funktionsweise an folgendem Beispiel: "If considered intentional, a critical remark can be seen as a hurtful insult; a collision in the hallway, as a dangerous provocation; and a charming smile as a hint of seduction. But if considered unintentional, that same remark may be excused; the same collision may lead to a new friendship; and the same smile might simply indicate a good mood." (Malle & Knobe, 1997: 101) Entsprechend der Zuschreibung durch Individuen führen auch Gruppen und ganze Organisationen Interpretationen auf Basis von Annahmen durch, die wiederum Überzeugungen bilden.<sup>127</sup> Die Subjektivität der Interpretation externer Intentionen mag eine Erklärung dafür bieten, warum Entscheidungsträger und Unternehmen auf gleiche Ereignisse unterschiedlich reagieren. Die Wahrnehmung und Interpretation von Handlungen und Aktivitäten Dritter kann Verzerrungen unterliegen und bietet dadurch Raum für Misinterpretationen. Zugleich kann diese Subjektivität genutzt werden, um andere Akteure zu täuschen. Vor diesem Hintergrund beschreiben beispielsweise Rita McGrath, Ming-Jer Chen und Ian MacMillan (1998) Täuschungsmanöver im Rahmen von Multimarkt-Wettbewerb: „A firm visibly sacrifices a position in a focal arena, with the express intention of enticing the competitor to divert resources into that arena to enhance its sphere of influence there. The firm executing the gambit then can focus its resources on increasing its sphere of influence in its target arena." (McGrath et al., 1998: 728)

---

<sup>126</sup> Vgl. Steers & Mowday (1981).

<sup>127</sup> Vgl. Foss (2007); Foss & Lorenzen (2009).



**Abbildung 4-11: Externe Intentionen**

Da Entscheidungsträger nicht in der Lage sind, zur Bestimmung der gegebenen Intentionen die Gedanken Dritter unmittelbar wahrzunehmen, stützen sie sich auf verbale oder nonverbale Hinweise. Als Beispiel kann ein Markt angeführt werden, auf dem Nachfrager und Anbieter zusammenkommen. Dabei setzen die Anbieter einen Preis für ihre Güter und Dienstleistungen fest und kommunizieren sie an die Nachfrager. Diese wiederum können dadurch einen Rückschluss auf die Intention der Anbieter im Hinblick auf die Realisierung der Preise ziehen.

Intentionen können auf Basis vergangener oder laufender Aktivitäten abgeleitet werden und weitergehend zur Prognose zukünftiger Aktivitäten genutzt werden. Beispielsweise analysieren oder „lesen“ erfahrene Schachspieler ein Spiel, das heißt sie interpretieren vergangene und laufende Züge des Gegners und versuchen daraus die ihnen zugrunde liegenden Intentionen abzuleiten. Zugleich versuchen sie daraus Schlüsse für zukünftige Spielzüge zu ziehen. Analog dazu analysieren Unternehmen die Aktivitäten ihrer Zulieferer, Kunden, Wettbewer-

ber und anderer Interessensgruppen, um deren Intentionen sowie zukünftige Handlungen zu bestimmen. Ein weiteres Beispiel stellt das Gefangenendilemma dar, bei dem im Grunde die gegenseitige Attribution bzw. Antizipation einer bestimmten Intention zu einer Regulierung der eigenen Handlung führt. So agieren Entscheidungsträger entsprechend auf Basis angenommener Intentionen Dritter und vice versa.

Bis zu diesem Punkt wurden Intentionen primär in einem Wettbewerbsumfeld betrachtet. Intentionen können jedoch auch in durch Kooperation gekennzeichneten Umfeldern wirken, beispielsweise bei Top Management Teams<sup>128</sup> und Arbeitsgruppen<sup>129</sup>, sowie zwischen Top Managern und Mittelmanagern<sup>130</sup>. Externe Intentionen bilden in diesem Fall die Basis, um Handlungen zu koordinieren und sind insbesondere in Situationen wichtig, in denen die Umstände nicht klar umrissen sind und ihre Implikationen nicht eindeutig spezifiziert werden können. In diesem Sinne kann ein Unternehmen als ein dynamischer, aus Intentionen bestehender Nexus verstanden werden, in dem die Intentionen der Unternehmensmitglieder kontinuierlich beobachtet, interpretiert und in die eigenen Entscheidungen und Handlungen fließen. Neben der intraorganisationalen Ausprägung kann das Prinzip der externen Intentionen auch auf interorganisationaler Ebene – beispielsweise zwischen dem fokalen Unternehmen und seinen Lieferanten oder zwischen Unternehmen einer strategischen Allianz – angewendet werden.

Während die vorangegangenen Ausführungen auf Basis der Annahme erfolgten, dass Intentionen von Individuen gehalten werden, richtet sich der Fokus im Folgenden auf die kollektive Intentionalität und kollektive Intentionen.

---

<sup>128</sup> Vgl. beispielsweise Colbert, Kristof-Brown, Bradley & Barrick (2008).

<sup>129</sup> Vgl. beispielsweise Rico, Sánchez-Manzanares, Gil & Gibson (2008).

<sup>130</sup> Vgl. beispielsweise Raes, Heijltjes, Glunk & Roe (2011).

#### 4.3.2.2. Kollektive Intentionalität

In der Management- und Organisationsliteratur werden Unternehmen als zielgerichtet soziale Systeme beschrieben, die aus einem relativ stabilen Netzwerk von interpersonalen Beziehungen bestehen.<sup>131</sup> Weitergehend betonen einige Wissenschaftler, dass Unternehmen für den nachhaltigen Erfolg ein gemeinsames Zielbild entwickeln müssen. Beispielsweise haben Gary Hamel und Coimbatore Prahalad (1989) das Konzept des Strategic Intent eingeführt. Demzufolge durchdringt das Strategic Intent sämtliche organisationalen Ebenen mit einem gemeinsamen Zielbild und „[...] envisions a desired leadership position and establishes the criterion the organization will use to chart its progress.“ (Hamel & Prahalad, 1989: 64) Das Ziel des Strategic Intent besteht in der Schaffung und Erhaltung einer kollektiven Intentionalität, um die Leistungsfähigkeit des Unternehmens durch Reduktion oder Vermeidung intraorganisationaler Konflikte zu erhalten oder zu erhöhen. Eine Voraussetzung zur Etablierung eines Strategic Intent ist die Angleichung individueller Intentionalitäten, um eine kollektive Intentionalität zu bilden. Auf Basis dieser kollektiven Intentionalität bilden Mitglieder eines Unternehmens „Wir-Intentionen“, die sich in Form von Aussagen wie „Wir intendieren X zu tun“ ausdrücken. Die Frage dabei ist, ob sich kollektive Intentionalität und die damit verbundenen kollektiven Intentionen auf die gleiche Weise wie individuelle Intentionalität begreifen lassen. Diese Problemstellung wird vor allem in philosophischen Studien adressiert. Einige Forscher argumentieren, dass kollektive Intentionen, das heißt „Wir-Intentionen“, keine eigenständige Kategorie von Intentionen bilden, sondern das Ergebnis eines Netzwerks individueller Wünsche und Überzeugungen darstellen.<sup>132</sup> Im Gegensatz zu dieser „individualistischen“ Interpretation verstehen andere Forscher kollektive Intentionen, wenn auch von Individuen gehalten, als eine separate Kategorie von Intentionen.<sup>133</sup>

---

<sup>131</sup> Vgl. Barnard (1938).

<sup>132</sup> Vgl. beispielsweise Bratman (1999).

<sup>133</sup> Vgl. Searle (1995); Tuomela (1995).

In der vorliegenden Arbeit liegt der Fokus weniger auf der Frage, ob kollektive Intentionalität eine separate Klasse von Intentionalität darstellt oder eher als sprachlicher Ausdruck einer Summe individueller Intentionen zu verstehen ist. Vielmehr soll die Bildung einer kollektiven Intentionalität näher beleuchtet werden. Demnach wird kollektive Intentionalität allgemein als das Ergebnis sozialer Interaktionen zwischen Mitgliedern einer Organisation definiert. Kollektive Intentionalität stellt somit das Ergebnis eines laufenden Angleichungsprozesses zwischen individuellen Akteuren dar. Eine derart definierte kollektive Intentionalität und die dazugehörigen Intentionen müssen in dem jeweils gegebenen spezifischen Kontext untersucht werden. Beispielsweise wird die Wahrscheinlichkeit gering sein, dass die Mitglieder eines multinationalen Unternehmens mit verschiedenen und weit verstreuten Geschäftseinheiten zu einem Zeitpunkt hinreichend verbunden sind, um eine kollektive Intention mit exakt dem gleichen Wunsch und den gleichen Überzeugungen zu bilden. In diesem Zusammenhang halten Saku Mantare und John Sillince (2007) fest, dass „[...] in contexts where collective intent can be expected to take place in an ontologically robust manner, e.g., in soccer teams, collective intent is realized through the members’ awareness of and adjustment to the intentions of all or most other members of the collective.“ (Mantere & Sillince, 2007: 412) Diese Art der sozialen Interaktion – in Form kontinuierlicher Angleichung zwischen den Akteuren – und der eindeutige Kontext, in dem das Bewusstsein der Organisationsmitglieder für die Intentionen der jeweils anderen Mitglieder besteht, unterscheiden die kollektive Intentionalität von der eher statischen Natur von Unternehmensvision oder Unternehmenswerten.

Zusammenfassend wurde aus der Perspektive des individuellen Akteurs argumentiert, dass Intentionen als Referenzpunkte für die Interpretation von vergangenen und laufenden Handlungen und Aktivitäten dienen und Hilfe zur Antizipation zukünftigen Handelns bietet. Managerial Intentionality befähigt Entscheidungsträger, die Handlungen Dritter zu deuten und ihre eigenen Handlungen entsprechend darauf einzurichten. Bis zu einem gewissen Grad sind externe Intentionen in die Überzeugungen eingebunden und beeinflussen so wiederum die Bildung von Intentionen. In diesem Sinne stellt Chester Barnard (1938) fest, dass „[...] the

mutual reaction between two human organisms is a series of responses to the intention and meaning of adaptable behavior.” (Barnard, 1938: 11) Dies gilt sowohl für kompetitive als auch für kooperative Umfelder. Weitergehend wurde argumentiert, dass kollektive Intentionalität auf laufenden Interaktionen zwischen Mitgliedern eines Unternehmens basieren, die in einem spezifischen Kontext eingebettet sind.

#### **4.4. Implikationen für die Forschung zu Managerial Intentionality**

In dem vorgestellten Modell von Managerial Intentionality werden Intentionen als Präkursor strategischer Entscheidungen diskutiert, wobei Intentionen auf Basis von Wünschen und Überzeugungen in einem spezifischen Kontext geformt werden. Das Modell bietet einen Ausgangspunkt für weitere Forschungsarbeiten zu Managerial Intentionality.

Managerial Intentionality integriert die motivationale Dimension organisationaler Handlungen mit der Wissensdimension und erweitert dadurch das traditionelle kognitive Verständnis im Hinblick auf Wissen und Informationsverarbeitung. Jedoch richtet sich der Fokus zunehmend auf die affektive Dimension von Management und organisationaler Veränderung in Form von Emotionen, Gefühlen oder Stimmungen von Entscheidungsträgern. Ein Forschungszweig behandelt dabei die Frage nach dem Einfluss von Emotionen auf kognitive Prozesse.<sup>134</sup> Beispielsweise kann emotionale Intelligenz als eine Verbindung zwischen Kognition und Emotion gesehen werden (siehe Abschnitt 4.1). In anderen Studien wird des Weiteren der Effekt positiver oder negativer Emotionen auf die individuelle Wahrnehmung, die Kreativität oder heuristische Prozesse untersucht und davon ausgegangen, dass „[...] affect and cognition interact at very basic levels within the brain [...]“ (Baron, 2008: 331). Vor diesem Hintergrund einer zunehmenden Fokussierung auf die emotionale Dimension von Management sollte ein Fokus bei der weiteren Erforschung von Managerial Intentionality auf dem Zusammenspiel zwischen Wunsch, Überzeugung und Emotion liegen. Beispielsweise

---

<sup>134</sup> Vgl. Baron (2008); Forgas & George (2001); Huy (1999); Maitlis & Ozcelik (2004); Phelps (2006); Weiss & Cropanzano (1996).

könnte untersucht werden, inwiefern Emotionen die Bildung von Intentionen beeinflussen oder wie Managerial Intentionality mit bestimmten Aspekten der emotionalen Intelligenz verbunden ist.

In dem Modell der Managerial Intentionality wurden Intentionen auf Basis von Wünschen und Überzeugungen konzeptualisiert. Implizit liegt diesem Verständnis die Annahme zugrunde, dass die Durchführbarkeit im Sinne einer Umsetzung der fokalen Intention in den Überzeugungen und dem Wissen gründet. In zukünftigen Forschungsarbeiten könnte diese Sicht durch Untersuchungen von Fällen erweitert werden, in denen Individuen nicht in der Lage sind, die Durchführbarkeit ihrer fokalen Intention zu evaluieren. Möglicherweise ist der der Intention zugrunde liegende Wunsch so stark ausgeprägt, dass der individuelle Akteur Handlungen ohne Evaluierung der Durchführbarkeit initiiert. Ein weiteres Forschungsthema bildet die Verknüpfung zwischen Managerial Intentionality und der Persönlichkeit von Managern. Forscher haben gezeigt, dass die Untersuchung der Persönlichkeit von Entscheidungsträgern bei der Erklärung organisationaler Sachverhalte nützlich sein kann.<sup>135</sup> In zukünftigen Arbeiten könnte untersucht werden, inwiefern die Persönlichkeit eines Entscheidungsträgers ihre Managerial Intentionality beeinflusst. Eine Forschungsfrage könnte dabei sein, wie bestimmte Charakteristika der Persönlichkeit wie zum Beispiel emotionale Stabilität, Kreativität oder Soziabilität die Bildung bestimmter Intentionen erleichtert oder behindert.

In dem Modell der Managerial Intentionality wird die Bedeutung des Kontexts, in dem Intentionen gebildet werden, betont (siehe Abschnitt 4.2.1.1). Dabei richtet sich der Fokus insbesondere auf die Erwartungen, die an die Rolle des Entscheidungsträgers gestellt werden. In der Realität sind Entscheidungsträger in multiplen Kontexten eingebettet und erfüllen dort die jeweilige Rolle. In diesem Zusammenhang könnte beispielsweise untersucht werden, wie sich die verschiedenen Kontexte gegenseitig tangieren und Managerial Intentionality beeinflussen. Des Weiteren sollten in zukünftigen Forschungsarbeiten die unterschiedlichen Kontext-Dimensionen wie zum Beispiel Kultur, wirtschaftliche Rahmenbedingungen oder Indust-

---

<sup>135</sup> Vgl. Nadkarni & Herrmann (2010b); Resick, Weingarden, Whitman & Hiller (2009).



riefaktoren berücksichtigt werden. Beispielsweise könnten Unterschiede der Managerial Intentionality zwischen Entscheidungsträgern aus Industrieländern und Schwellenländern untersucht werden.

Bei der Diskussion zur Rolle von Managerial Intentionality wird unterschieden zwischen dem individuellen und kollektiven Kontext. Im individuellen Kontext befähigt Managerial Intentionality Entscheidungsträger unter anderem dazu, Pläne umzusetzen, indem ihre Intentionen in strategische Entscheidungen einfließen. Dabei wird implizit angenommen, dass die Bildung von Intentionen – früher oder später – automatisch zur Umsetzung der strategischen Entscheidungen führt. Aber obwohl Intentionen als wünschenswert und durchführbar erachtet werden, müssen sie nicht stets umgesetzt werden, was zu einer „Intention-Handlungs-Lücke“ führen kann. In der Management- und Organisationsliteratur bezeichnen Forscher dieses Phänomen als *knowledge-doing-gap*<sup>136</sup> oder *active nonaction*<sup>137</sup>. Bei der Weiterentwicklung dieses Forschungsgebiets könnte das Konzept der Volition oder Willenskraft miteinbezogen werden. Volition kann als mentaler Mechanismus definiert werden, der die Umsetzung von Intentionen unterstützt, indem der Intention zugeordnete Informationen erhalten bleiben und gegen Störfaktoren geschützt werden.<sup>138</sup> Durch die Kombination von Managerial Intentionality und Volition können möglicherweise neue Erkenntnisse über die „Intention-Handlungs-Lücke“ gewonnen und Antworten auf die Frage geliefert werden, wie potentielle mentale Handlungsbarrieren überwunden werden können.

Im kollektiven Kontext werden individuelle Intentionen als Referenzpunkte konzeptualisiert, die zur Schaffung kollektiver Intentionen durch gegenseitige Angleichungsprozesse zwischen in einem spezifischen Kontext eingebetteten Organisationsmitgliedern dienen. In zukünftigen Forschungsarbeiten können diese Prozesse im Hinblick auf die zugrunde liegenden Mechanismen und Kontingenzen näher untersucht werden. Beispielsweise wurde in früheren Studien Kommunikation als ein wichtiges Mittel zur Überwindung von Unterschie-

---

<sup>136</sup> Vgl. Pfeffer & Sutton (2000).

<sup>137</sup> Vgl. Bruch & Ghoshal (2004).

<sup>138</sup> Vgl. Kuhl & Kazen-Saad (1989).

den in der individuellen Interpretation diskutiert.<sup>139</sup> In diesem Zusammenhang könnte der Fokus weiterer Forschung auf der Rolle der Kommunikation und dem Einfluss verschiedener Kommunikationsarten auf die Bildung kollektiver Intentionen liegen. Weitergehend könnte erforscht werden, inwiefern die Unternehmensgröße Einfluss auf die Bildung kollektiver Intentionen nimmt, da eine geringere Unternehmensgröße den Mitgliedern die Etablierung sozialer Beziehungen tendenziell erleichtern kann. Zum Beispiel könnten in zukünftigen Studien mögliche Unterschiede der Intentionsbildung von Entscheidungsträgern aus neugegründeten Unternehmen und solchen aus etablierten Unternehmen untersucht werden. Diesem Ansatz liegt die Annahme zugrunde, dass die Bildung von Intentionen in jungen Unternehmen aufgrund ihrer Größe vergleichsweise einfacher ist.

Aus methodischer Sicht besteht die Hauptaufgabe darin, Managerial Intentionality und ihre Wirkungsweise adäquat zu erfassen, das heißt der Frage nachzugehen, wie Managerial Intentionality vergegenständlicht und untersucht werden kann. Grundsätzlich lassen sich zwei Ansätze identifizieren, die im Hinblick auf die Einbeziehung der fokalen Entscheidungsträger unterschieden werden können. Der erste Ansatz umfasst die unmittelbare Beteiligung von Managern, die ihre Wünsche, Überzeugungen und Intentionen im Hinblick auf bestimmte strategische Entscheidungen darstellen. Beispielsweise könnten Interviews zur Datenerhebung genutzt werden, um die Interaktionen zwischen den drei Konstituenten von Managerial Intentionality abzubilden.<sup>140</sup> Daneben kann die Wirkungsweise von Managerial Intentionality auch in „Echzeit“ dokumentiert werden, indem Entscheidungsträger in ihrem Arbeitsalltag begleitet werden, um einen tieferen Einblick in die Bildung von Intentionen gewinnen zu können.<sup>141</sup> Durch die Datensammlung über Entscheidungsträger und ihre Intentionalitäten können möglicherweise Unterschiede zwischen ihnen aufgedeckt werden. Beispielsweise mögen sie aus externer Sicht ähnliche oder gleiche strategische Entscheidungen treffen, zum Beispiel die Entscheidung für eine Investition in einem Auslandsmarkt, aber aus verschiedenen Wünschen

---

<sup>139</sup> Vgl. Donnellon, Gray & Bougon (1986).

<sup>140</sup> Vgl. Eisenhardt (1989).

<sup>141</sup> Vgl. Ettlie (1977); Garud, Kumaraswamy & Karnøe (2010).

und/oder Überzeugungen heraus. Weitergehend könnte der Fokus auch auf Unterschiede zwischen den strategischen Entscheidungen bei gegebenen Ähnlichkeiten der Überzeugungen und/oder Wünschen gerichtet werden. In diesem Zusammenhang könnten Entscheidungsträgern folgende exemplarische Fragen gestellt werden: In welchem Kontext wurde die Intention für die vorliegende strategische Entscheidung gebildet? Welcher Wunsch wird mit dieser strategischen Entscheidung verfolgt? Welche Überzeugungen wirken dabei, die Durchführbarkeit des fokalen Wunsches zu evaluieren? Bis zu welchem Grad wurden die gegebenen Überzeugungen durch den Wunsch überstimmt? Auf diese Weise könnte ein Einblick in die intentionale Struktur gewonnen werden, in der eine strategische Entscheidung getroffen und – in Konsequenz dazu – die Unternehmensentwicklung geprägt wird. Darüber hinaus kann durch die unmittelbare Begleitung und Beobachtung von Entscheidungsträgern die emotionale Prägung von Wünschen und ihr Einfluss auf die Bildung von Intentionen und insbesondere auf die Überstimmung bestehender Überzeugungen wirksamer untersucht werden. Auf Basis der erhobenen Daten könnten Forscher mögliche intentionale Muster bei einer spezifischen Konfiguration aus Kontext, Wunsch, Überzeugung und Intention eruieren.

Der zweite methodische Ansatz bezieht sich auf die Extraktion von Managerial Intentionality aus Sekundärdaten. Dokumente wie zum Beispiel Briefe an die Aktionäre, Geschäftsberichte, Pressemitteilungen und weitere Aufzeichnungen von Medien, Behörden oder Forschungseinrichtungen könnten dazu genutzt werden, die intentionale Struktur einer bestimmten strategischen Entscheidung zu eruieren, das heißt bei gegebenem Kontext die zugrunde liegenden Wünsche, Überzeugungen und Intentionen abzuleiten. Während die Forschungsfragen als solche analog zu dem erstgenannten methodischen Ansatz stehen, kann die Evaluierung der Sekundärdaten zusätzlich dabei unterstützen, Intentionen als Referenzpunkte zu analysieren. Beispielsweise kann durch die Untersuchung von Geschäftsberichten von Unternehmen und ihre angekündigten strategischen Entscheidungen die Wahrnehmung dritter Parteien, wie zum Beispiel Analysten, im Hinblick auf die Managerial Intentionality der fokalen Entscheidungsträger beleuchtet werden. Durch den Abgleich der durch die Analysten wahr-

genommenen und interpretierten Intentionen mit den durch die eigentlichen Entscheidungsträger ausgedrückten Intentionen kann die Wirkungsweise von Intentionen als Referenzpunkte im kollektiven Kontext sowie die Ursprünge möglicher Abweichungen eingehender untersucht werden.

Es wurde zuvor argumentiert, dass Managerial Intentionality Gegenstand von Veränderungen sein kann, die sich aus der Veränderung von Überzeugungen und/oder Wünschen und damit der Intentionen ergeben können (siehe Abschnitt 4.2.1). In diesem Sinne halten Andrew Henderson, Danny Miller und Donald Hambrick (2006) fest, dass Entscheidungsträger „[...] do not think, behave, or perform uniformly over their tenures [...]“ (Henderson et al., 2006: 448). Die Anwendung longitudinaler Studien kann helfen zu verstehen, wie und warum sich die Managerial Intentionality über die Zeit verändert. Durch die Beobachtung von Entscheidungsträgern und Unternehmen über eine längere Zeitperiode kann analysiert werden, wie organisationaler Wandel im Zeitverlauf aufkommt, wächst oder endet.<sup>142</sup>

In Kapitel 4.2.1.4 wurde dargestellt, dass Wünsche nicht notwendigerweise direkt zu Intentionen führen, beispielsweise aufgrund diesbezüglich fehlender Überzeugungen, aber dennoch unterschwellig erhalten bleiben, bis sich die Überzeugungen im Hinblick auf die Erreichbarkeit des fokalen Wunsches positiv geändert haben. Mithilfe longitudinaler Studien können Bedingungen identifiziert werden, unter denen im Hinblick auf Überzeugungen und Kontext Wünsche zu Intentionen werden oder verworfen werden.

Managerial Intentionality oder einzelne Konstituenten mögen gegebenenfalls für Forscher und/oder Entscheidungsträger nicht unmittelbar zugänglich sein. Die Befragung von Managern, was ihr Wunsch und ihre Überzeugungen zum Zeitpunkt einer strategischen Entscheidung sind, mag nicht unmittelbar die ihr zugrunde liegende Intention aufdecken. In diesem Falle könnten Beobachtungen kontrolliert wiederholt werden, um die intentionalen Mus-

---

<sup>142</sup> Vgl. van de Ven & Huber (1990).

ter strategischer Entscheidungen zu erkennen, denen sich die fokalen Entscheidungsträger nicht unmittelbar bewusst sind.

#### **4.5. Zusammenfassung**

Das Modell der Managerial Intentionality stellt einen Beitrag zur Management- und Organisationsliteratur dar, insbesondere im Hinblick auf die bestehende Forschung mit Fokus auf den managerbezogenen Aspekt der Unternehmensentwicklung. In der vorliegenden Arbeit wird argumentiert, dass Managerial Intentionality sowohl die motivationale Dimension als auch die Wissensdimension des menschlichen Geistes kombiniert. Dadurch wird Intentionalität mit der traditionellen Kognitionsforschung verknüpft, die sich primär auf die repräsentationalen und informationsprozessualen Charakteristika und ihre Wirkung im organisationalen Umfeld konzentriert. In dem vorgestellten Modell werden die Bausteine von Managerial Intentionality und die Bildung von Intentionen beschrieben sowie die Rolle von Managerial Intentionality sowohl im individuellen als auch im kollektiven Kontext beleuchtet. Der Fokus liegt dabei auf der Intentionalität von Entscheidungsträgern als Präkursor strategischer Entscheidungen, die die Unternehmensentwicklung maßgeblich prägen können.

Es mag das Argument angeführt werden, dass das vorliegende Modell eine eher rationalistische Sicht auf Managerial Intentionality einnimmt, die unbewusste Prozesse und Wahrnehmungs- und Denkverzerrungen als das menschliche Handeln beeinflussende Faktoren unberücksichtigt lässt. Weitergehend haben Forscher argumentiert, dass Strategien auf organisationaler Ebene spontan aufkommen können und weniger das Ergebnis eines aktiven Denkprozesses sind (Mintzberg & Waters, 1985).<sup>143</sup> Tatsächlich ist die Unternehmensentwicklung ein zu komplexes Phänomen, als es durch eine einzige partielle Theorie hinreichend erklärt werden könnte. Im Hinblick auf die Rolle des Managers spielt eine Vielzahl weiterer psychologischer Prozesse eine Rolle. Zudem wird Unternehmensentwicklung nicht allein durch Manage-

---

<sup>143</sup> Vgl. Mintzberg & Waters (1985).

rial Intentionality initiiert. Jedoch versuchen Entscheidungsträger in Unternehmen, analog zu Menschen in anderen Rollen, ihre Umgebung durch ihre Intentionen zu prägen. In diesem Sinne beleuchtet das Modell der Managerial Intentionality eben dieses Verhalten.

## 5. Zusammenfassung

Den Rahmen der vorliegenden Arbeit bilden das Phänomen der Unternehmensentwicklung und die Internationalisierung als eine besondere Ausdrucksform der Genese von Unternehmen. Ein zentrales Charakteristikum der Unternehmensentwicklung ist die Rolle des Managements. Dazu findet sich in der betriebswirtschaftlichen Forschung eine Fülle an Arbeiten, die sich mit dem Einfluss insbesondere von Führungskräften, wie zum Beispiel dem CEO, auf Ergebnisse von Unternehmensaktivitäten beziehen. Der Schwerpunkt der Erklärungsansätze fußt dabei vor allem auf der Kognition (*Managerial Cognition*) sowie zunehmend auch auf Emotionen (*Managerial Affection*). Im Mittelpunkt stehen somit die Fähigkeiten der Entscheidungsträger beispielsweise zur Wahrnehmung von Informationen, ihrer Verarbeitung und Interpretation sowie das ihnen zur Verfügung stehende Wissen bzw. die im Laufe ihrer Tätigkeit gewonnenen Erfahrung. In diesem Zusammenhang wird weitergehend untersucht, inwiefern Emotionen die kognitiven Prozesse beeinflussen und die Leistungs- und Entscheidungsfähigkeit von Führungskräften beeinflussen. In beiden Fällen wird der im Kontext gegebene Wunsch oder das Ziel der handelnden Akteure als gegeben angenommen. Somit steht die Frage nach dem „Wie“ im Vordergrund, während das „Warum“ zurücksteht. Neben der Managerial Cognition und der Managerial Affection sollte demnach der Fokus auch auf die intentionale Dimension des Entscheidungsverhaltens und der Handlungen von Entscheidungsträgern in Form von Managerial Intentionality gerichtet werden.

Vor diesem Hintergrund sind die Ziele der Arbeit: 1) Darstellung der theoretischen Grundlagen zur Unternehmensentwicklung und der Internationalisierung als einer besonderen Ausdrucksform der Unternehmensentwicklung insbesondere im Hinblick auf die Frage nach der Stellung des Managements als Einflussfaktor; 2) Konzeptionelle Entwicklung eines Rahmengerüst zur Vergegenständlichung von Managerial Intentionality unter Erarbeitung der sie konstituierenden Bestandteile und 3) Erfassung der Wirkungsweise von Managerial Intentionality im individuellen und kollektiven Kontext.

Zur Erreichung dieser Ziele wurden in einem ersten Schritt die theoretischen Grundlagen und Begriffe zur Beschreibung und Systematisierung der Unternehmensentwicklung gelegt (Kapitel 2). Neben der Darstellung verschiedener Erklärungs- und Ordnungsansätze richtete sich der Fokus vor allem auf die Rolle des Managements und der grundsätzlichen Frage, welchen Einfluss Entscheidungsträger auf die Entwicklung von Unternehmen haben. Dazu wurden zunächst die die Diskussion prägenden zwei Paradigmata – Voluntarismus und Determinismus – dargestellt und ihre Geltung in der Management- und Organisationsliteratur beleuchtet. Ausgehend davon wurden zwei Ansätze – das Konzept der Managerial Discretion und die Theorie der Ko-Evolution – vorgestellt, die auf jeweils unterschiedlichen Betrachtungsebenen die gegensätzlichen Perspektiven zum Einfluss von Managern integrieren.

In einem nächsten Schritt wurde das Phänomen der Internationalisierung als eine besondere Ausdrucksform der Unternehmensentwicklung untersucht (Kapitel 3). Ausgehend von einem einführenden Fallbeispiel wurde die Fragestellung zum Einfluss des Managements auf die Internationalisierung von Unternehmen entwickelt. Daran schloss sich die Auswertung grundlegender Arbeiten der Internationalisierungsforschung an mit dem Ziel, das in der jeweiligen Internationalisierungstheorie vorherrschende Verständnis über die Rolle von Managern zu elaborieren.

Auf Basis des identifizierten Bedarfs nach einer Vergegenständlichung der Intentionalität von Managern zur Erklärung organisationaler Phänomene wurden im nächsten Schritt die Grundlagen zur Entwicklung eines Modells der Managerial Intentionality erarbeitet (Kapitel 4). Den theoretischen Rahmen bildet dabei die Trilogie des Geistes, die den menschlichen Geist entlang der Dimensionen Kognition, Affektion und Konation erfasst. Als Vertreter der konativen Dimension, die sich auf die mentalen Aspekte des „Wollens“ bezieht, wurde Managerial Intentionality und ihre Konstituenten erläutert. Auf Basis dieser Konzeption wurde anschließend die Wirkungsweise von Managerial Intentionality sowohl im individuellen als auch im kollektiven Kontext diskutiert. Weitergehend wurden mögliche Bereiche dargestellt,



deren Bearbeitung eine Weiterentwicklung des Verständnisses über Managerial Intentionality verspricht.

Im Rahmen der Erklärung organisationaler Phänomene und dem damit verbundenen Einfluss des Managements wurde Managerial Intentionality als ein komplementärer Bestandteil zu den existierenden Ansätzen der Managerial Cognition und der Managerial Affection erklärt.

## Literaturverzeichnis

- Adidas (2009): Personal Correspondence with Dr. Barbara Hölschen, Manager Archive and Museum History Management Adidas AG.
- Aharoni, Y. (1966): How To market a country. *Columbia Journal of World Business*, 1(2): S. 41-49.
- Ajzen, I. (1985): From intentions to actions: a theory of planned behavior. In J. Kuhl, & J. Beckmann (Hrsg.), *Action-control: From cognition to behavior*, S., Heidelberg.
- Ajzen, I. (1991): The theory of planned behavior. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 50(2): S. 179-211.
- Albach, H., Bock, K., & Warnke, T. (1985): *Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung*, Stuttgart.
- Alderfer, C. P. (1972): *Existence, relatedness, and growth; human needs in organizational settings*, New York.
- Aldrich, H. E., & Pfeffer, J. (1976): Environments of organizations. *Annual Review of Sociology*, 2(1): S. 78-105.
- Andersen, O. (1997): Internationalization and market entry mode: a review of theories and conceptual frameworks. *Management International Review*, 37(2): S. 27-42.
- Andersen, R., & Bueno, C. (2002): Intentional maps in posterior parietal cortex. *Annual Review of Neuroscience*, 25: S. 189-220.
- Andrews, J. C., Netemeyer, R. G., Burton, S., Moberg, D. P., & Christiansen, A. (2004): Understanding adolescent intentions to smoke: an examination of relationships among social influence, prior trial behavior, and antitobacco campaign advertising. *Journal of Marketing*, 68(3): S. 110-123.
- Andrews, K. R. (1971): *The concept of corporate strategy*, Homewood, IL.
- Anscombe, G. E. M. (1957): *Intention*, Cambridge, MA.
- Ansoff, H. I. (1980): Strategic issue management. *Strategic Management Journal*, 1(2): S. 131-148.
- Astley, W. G., & Van de Ven, A. H. (1983): Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 28(2): S. 245-273.

- Bagozzi, R. P. (1992): The self-regulation of attitudes, intentions, and behavior. *Social Psychology Quarterly*, 55(2): S. 178-204.
- Bagozzi, R. P., Dholakia, U. M., & Basuroy, S. (2003): How effortful decisions get enacted: the motivating role of decision processes, desires, and anticipated emotions. *Journal of Behavioral Decision Making*, 16(4): S. 273-295.
- Bain, J. S. (1956): *Barriers to new competition*, Cambridge.
- Bales, R. F., & Strodtbeck, F. L. (1951): Phases in group problem-solving. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46(4): S. 485-495.
- Baltes, P. B., Dittman-Kohli, F., & Dixon, R. A. (1986): Multidisciplinary propositions on the development of intelligence during adulthood and old age. In A. B. Sorenson, F. E. Weinert, & L. R. Sherrod (Hrsg.), *Human development and the life course: multidisciplinary perspectives*, S. 467-507, Hillsdale.
- Bamberger, P. (2008): Beyond contextualization: using context theories to narrow the micro-macro gap in management research. *Academy of Management Journal*, 51(5): S. 839-846.
- Bandura, A. (1977): Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2): S. 191-215.
- Bandura, A. (1982): Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2): S. 122-147.
- Bandura, A. (2001): Social cognitive theory: an agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52(1): S. 1-26.
- Bargh, J. A., Gollwitzer, P. M., Lee-Chai, A., Barndollar, K., & Trötschel, R. (2001): The automated will: nonconscious activation and pursuit of behavioral goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(6): S. 1014-1027.
- Barnard, C. I. (1938): *The functions of the executive*, Cambridge.
- Baron, R. A. (2008): The role of affect in the entrepreneurial process. *Academy of Management Review*, 33(2): S. 328-340.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966): *The social construction of reality*, Garden City.
- Bird, B. (1988): Implementing entrepreneurial ideas: the case for intention. *Academy of Management Review*, 13(3): S. 442-453.

- Bourgeois III, L. J. (1984): Strategic management and determinism. *Academy of Management Review*, 9(4): S. 586-596.
- Bratman, M. E. (1987): *Intention, plans, and practical reason*, Cambridge.
- Bratman, M. E. (1999): *Faces of intention*, Cambridge.
- Brentano, F. (1874/1973): *Psychology from an empirical standpoint*, London.
- Brockner, J. (1992): The escalation of commitment to a failing course of action: toward theoretical progress. *Academy of Management Review*, 17(1): S. 39-61.
- Brown, M. C. (1982): Administrative succession and organizational performance: the succession effect. *Administrative Science Quarterly*, 27(1): S. 1-16.
- Bruch, H., & Ghoshal, S. (2004): *A bias for action*, Boston, MA.
- Buckley, P. J. (1993): The role of management in internalisation theory. *Management International Review*, 33(3): S. 197-207.
- Buckley, P. J., & Casson, M. C. (1976): *The future of the multinational enterprise*, London.
- Buckley, P. J., Devinney, T. M., & Louviere, J. J. (2007): Do managers behave the way theory suggests? A choice-theoretic examination of foreign direct investment location decision-making. *Journal of International Business Studies*, 38(7): S. 1069-1094.
- Bugental, J. (1980): The far side of despair. *Journal of Humanistic Psychology*, 20(1): S. 49-68.
- Burgelman, R. A., & Sayles, L. R. (1986): *Inside corporate innovation: strategy, structure, and managerial skills*, New York.
- Cantwell, J., & Narula, R. (Hrsg.) (2003): *International business and the eclectic paradigm. Developing the OLI framework*, London.
- Carpenter, M. A., & Fredrickson, J. W. (2001): Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44(3): S. 533-545.
- Caves, R. E. (1971): International corporations: the industrial economics of foreign investment. *Economica*, 38(149): S. 1-27.
- Chakravarthy, B. S., & Lorange, P. (1991): *Managing the strategy process*, Englewood Cliffs.

- Chandler, A. D. (1962): Strategy and structure. Chapters in the history of the American industrial enterprise, Washington.
- Chase, W. G., & Simon, H. A. (1973): Perception in chess. *Cognitive Psychology*, 4(1): S. 55-81.
- Chi, M. T. H., Feltovich, P. J., & Glaser, R. (1981): Categorization and representation of physics problems by experts and novices. *Cognitive Science*, 5(2): S. 121-152.
- Child, J. (1972): Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, 6(1): S. 1-22.
- Child, J., & Kieser, A. (1981): The development of organizations over time. In C. Nystrom, & W. H. Starbuck (Hrsg.), *Handbook of organizational design. Adapting organizations to their environments.*, S. 28-64, London.
- Clarke, D. D. (1983): Knowledge and belief. In R. Harré, & R. Lamb (Hrsg.), *The encyclopedia dictionary of psychology*, S. 327-329, Cambridge.
- Coase, R. H. (1937): The nature of the firm. *Economica*, 4(16): S. 386-405.
- Colbert, A. E., Kristof-Brown, A. L., Bradley, B. H., & Barrick, M. R. (2008): CEO transformational leadership: the role of goal importance congruence in top management teams. *Academy of Management Journal*, 51(1): S. 81-96.
- Cole, M. S., & Bruch, H. (2006): Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: does organizational hierarchy matter? *Journal of Organizational Behavior*, 27(5): S. 585-605.
- Coleman, J. S. (1990): *Foundations of social theory*, Cambridge, MA.
- Corley, T. A. B. (1992): John Dunning's contribution to international business studies. In P. J. Buckley, & M. Casson (Hrsg.), *Multinational Enterprise in the World Economy. Essays in Honour of John Dunning.*, S. 1-19, Vermont.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963): *The behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs.
- Dane, E. (2010): Reconsidering the trade-off between expertise and flexibility: A cognitive entrenchment perspective. *Academy of Management Review*, 35(4): S. 579-603.
- Davidson, D. (1963): Actions, reasons, and causes. *Journal of Philosophy*, 60(23): S. 685-700.
- Davis, W. A. (1984): The two senses of desire. *Philosophical Studies*, 45(2): S. 181-195.

- de Rond, M., & Thietart, R.-A. (2007): Choice, chance, and inevitability in strategy. *Strategic Management Journal*, 28(5): S. 535-551.
- Demers, C. (2007): *Organizational change theories: a synthesis*, Thousand Oaks.
- Dennett, D. C. (1987): *The intentional stance*, Cambridge.
- Devinney, T. M. (2004): The eclectic paradigm: the developmental years as a mirror on the evolution of the field of international business. In J. L. C. Cheng, & M. A. Hitt (Hrsg.), *Advances in International Management*, S. 29-42, Bingley, United Kingdom.
- Dierdorff, E. C., Rubin, R. S., & Morgeson, F. P. (2009): The milieu of managerial work: an integrative framework linking work context to role requirements. *Journal of Applied Psychology*, 94(4): S. 972-988.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983): The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2): S. 147-160.
- Donnellon, A., Gray, B., & Bougon, M. G. (1986): Communication, meaning, and organized action. *Administrative Science Quarterly*, 31(1): S. 43-55.
- Dretske, F. (1988): *Explaining behavior: reasons in a world of causes*, Cambridge.
- Dunning, J. H. (1977): Trade, location of economic activity and the MNE: a search for an eclectic approach. In B. Ohlin (Hrsg.), *The international allocation of economic activity*, S. 395-418, London.
- Dunning, J. H. (1979): Explaining changing patterns of international production: in defence of the eclectic theory. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41(4): S. 269-295.
- Dunning, J. H. (1980): Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1): S. 9-31.
- Dunning, J. H. (1988): The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1): S. 1-31.
- Dutton, J. E., Fahey, L., & Narayanan, V. K. (1983): Toward understanding strategic issue diagnosis. *Strategic Management Journal*, 4(4): S. 307-323.
- Dutton, J. E., & Jackson, S. E. (1987): Categorizing strategic issues: links to organizational action. *Academy of Management Review*, 12(1): S. 76-90.

- Eisenhardt, K. M. (1989): Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4): S. 532-550.
- Ernst&Young (2013): Präsentation zur Entwicklung der DAX 30-Unternehmen im Geschäftsjahr 2012, Eschborn.
- Ettlie, J. E. (1977): Real-time studies in organizational research. *Academy of Management Review*, 2(2): S. 298-303.
- Etzioni, A. (1963): The epigenesis of political communities at the international level. *American Journal of Sociology*, 68(4): S. 407-421.
- Featherman, D. L. (1986): Biography, society, and history: individual development as a population process. In A. B. Sorenson, F. E. Weinert, & L. R. Sherrod (Hrsg.), *Human development and the life course: multidisciplinary perspectives*, S. 99-149, Hillsdale.
- Ferber, R. C. (1967): The role of the subconscious in executive decision-making. *Management Science*, 13(8): S. 519-526.
- Finkelstein, S., & Boyd, B. K. (1998): How much does the CEO matter? The role of managerial discretion in the setting of CEO compensation. *Academy of Management Journal*, 41(2): S. 179-199.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella Jr., A. A. (2009): *Strategic leadership. Theory and research in executives, top management teams, and boards*, Oxford.
- Finkelstein, S., & Peteraf, M. A. (2007): Managerial activities: a missing link in managerial discretion theory. *Strategic Organization*, 5(3): S. 237-248.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985): Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4): S. 803-813.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975): *Belief, attitude, intention, and behavior: an introduction to theory and research*, Reading, MA.
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991): *Social cognition*, 2. Aufl., New York.
- Floyd, S. W. (2009): 'Borrowing' theory: what does this mean and when does it make sense in management scholarship? *Journal of Management Studies*, 46(6): S. 1057-1058.
- Fong, E. A., Misangyi, V. F., & Tosi, H. L. (2010): The effect of CEO pay deviations on CEO withdrawal, firm size, and firm profits. *Strategic Management Journal*, 31(6): S. 629-651.

- Forgas, J. P., & George, J. M. (2001): Affective influences on judgments and behavior in organizations: an information processing perspective. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 86(1): S. 3-34.
- Foss, N., & Lorenzen, M. (2009): Towards an understanding of cognitive coordination: Theoretical developments and empirical illustrations. *Organization Studies*, 30(11): S. 1201-1226.
- Foss, N. J. (2007): Strategic belief management. *Strategic Organization*, 5(3): S. 249-258.
- Garud, R., Kumaraswamy, A., & Karnøe, P. (2010): Path dependence or path creation? *Journal of Management Studies*, 47(4): S. 760-774.
- Ghemawat, P. (2001): Distance still matters. The hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, 79(8): S. 137-147.
- Gibbs, R. W. (2001): Intentions as emergent products of social interactions. In B. F. Malle, L. J. Moses, & D. A. Baldwin (Hrsg.), *Intentions and intentionality*, S. 105-122, Cambridge, MA.
- Gillett, G. R., & McMillan, J. (2001): *Consciousness and intentionality*, Amsterdam.
- Gist, M. E. (1987): Self-efficacy: implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of Management Review*, 12(3): S. 472-485.
- Gist, M. E., & Mitchell, T. B. (1992): Self-efficacy: a theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17(2): S. 183-211.
- Gollwitzer, P. M. (1993): Goal achievement: The role of intentions. *European Review of Social Psychology*, 4: S. 141-185.
- Graffin, S. D., Boivie, S., & Carpenter, M. A. (2013): Examining CEO succession and the role of heuristics in early-stage CEO evaluation. *Strategic Management Journal*, 34(4): S. 383-403.
- Granovetter, M. (1985): Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3): S. 481-510.
- Griffin, M. A. (2007): Specifying organizational contexts: systematic links between contexts and processes in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 28(7): S. 859-863.
- Griffiths, A. P. (1967): *Knowledge and belief*, London.



- Hahn, D., & Hungenberg, H. (2001): PuK. Wertorientierte Controllingkonzepte, 6. Aufl., Wiesbaden.
- Haleblian, J., & Finkelstein, S. (1993): Top management team size, CEO dominance, and firm performance: the moderating roles of environmental turbulence and discretion. *Academy of Management Journal*, 36(4): S. 844-886.
- Hambrick, D. C., & Finkelstein, S. (1987): Managerial discretion: a bridge between polar views of organizational outcomes. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Hrsg.), *Research in Organizational Behavior*, S. 369-406, Greenwich, CT.
- Hambrick, D. C., Geletkanycz, M. A., & Fredrickson, J. W. (1993): Top executive commitment to the status quo: some tests of its determinants. *Strategic Management Journal*, 14(6): S. 401-418.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984): Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2): S. 193-206.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1989): Strategic intent. *Harvard Business Review*, 67(3): S. 63-78.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977): The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5): S. 929-964.
- Heckhausen, H. (1991): *Motivation and action*, Berlin.
- Hedlund, G., & Kverneland, A. (1985): Are strategies for foreign markets changing? The case of Swedish investment in Japan. *International Studies of Management & Organization*, 15(2): S. 41-59.
- Henderson, A. D., Miller, D., & Hambrick, D. C. (2006): How quickly do CEOs become obsolete? Industry dynamism, CEO tenure, and company performance. *Strategic Management Journal*, 27(5): S. 447-460.
- Hennart, J.-F. (1982): *A Theory of multinational enterprise*, Ann Arbor, Michigan.
- Herzberg, F. (1976): *The managerial choice to be efficient and to be human*, Homewood.
- Hickerson, R. (2007): *The history of intentionality*, London.
- Hilgard, E. R. (1980): The trilogy of mind: cognition, affection, and conation. *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, 16(2): S. 107-117.

- Holsapple, C. W. (2003): Knowledge and its attributions. In C. W. Holsapple (Hrsg.), *Handbook of knowledge management*, S. 165-188, New York.
- Hutzschenreuter, T. (2004): Unternehmensentwicklung. Stand der Forschung und Entwicklungstendenzen. WHU-Forschungspapier Nr. 100: S. 1-18.
- Hutzschenreuter, T. (2006): *Wachstumsstrategien*, Wiesbaden.
- Hutzschenreuter, T. (2011): *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Hutzschenreuter, T., & Gröne, F. (2009a): Changing vertical integration strategies under pressure from foreign competition: the case of US and German multinationals. *Journal of Management Studies*, 46(2): S. 269-307.
- Hutzschenreuter, T., & Gröne, F. (2009b): Product and geographic scope changes of multinational enterprises in response to international competition. *Journal of International Business Studies*, 40(7): S. 1149-1170.
- Hutzschenreuter, T., & Günther, F. (2008): Performance effects of firms' expansion paths within and across industries and nations. *Strategic Organization*, 6(1): S. 47-81.
- Hutzschenreuter, T., Han, U.-S., & Kleindienst, I. (2010): Exploring the role of managerial intentionality in international business. *Advances in International Management*, 23: S. 113-136.
- Hutzschenreuter, T., Han, U.-S., & Kleindienst, I. (2013): *Exploring Managerial Intentionality*, Arbeitsmanuskript, Vallendar.
- Hutzschenreuter, T., & Horstkotte, J. (2013a): Performance effects of international expansion processes: the moderating role of top management team experiences. *International Business Review*, 22(1): S. 259-277.
- Hutzschenreuter, T., & Horstkotte, J. (2013b): Performance effects of top management team demographic faultlines in the process of product diversification. *Strategic Management Journal*, 34(6): S. 704-726.
- Hutzschenreuter, T., & Kleindienst, I. (2013): (How) does discretion change over time? A contribution towards a dynamic view of managerial discretion. *Scandinavian Journal of Management*, 29(3): S. 264-281.

- Hutzschenreuter, T., Kleindienst, I., & Greger, C. (2012): How new leaders affect strategic change following a succession event: a critical review of the literature. *The Leadership Quarterly*, 23(5): S. 729-755.
- Hutzschenreuter, T., Kleindienst, I., & Lange, S. (im Erscheinen): Added psychic distance stimuli and MNE performance effects of added cultural, governance, geographic, and economic distance in MNEs' international expansion. *Journal of International Management*: S.
- Hutzschenreuter, T., Lewin, A. Y., & Dresel, S. (2011): Time to success in offshoring business processes. *Management International Review*, 51(1): S. 65-92.
- Hutzschenreuter, T., Pedersen, T., & Volberda, H. W. (2007): The role of path dependency and managerial intentionality: a perspective on international business research. *Journal of International Business Studies*, 38(7): S. 1055-1068.
- Hutzschenreuter, T., & Voll, J. C. (2008): Performance effects of "added cultural distance" in the path of international expansion: the case of German multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 39(1): S. 53-70.
- Hutzschenreuter, T., Voll, J. C., & Günther, F. (2008): Wie wachsen deutsche Unternehmen? Eine Untersuchung der Expansionsschritte zwischen 1995 und 2004. WHU-Forschungspapier Nr. 122: S.
- Hutzschenreuter, T., Voll, J. C., & Verbeke, A. (2011): The Impact of added cultural distance and cultural diversity on international expansion patterns: a penrosean perspective. *Journal of Management Studies*, 48(2): S. 305-329.
- Huy, Q. N. (1999): Emotional capability, emotional intelligence, and radical change. *Academy of Management Review*, 24(2): S. 325-345.
- Hymer, S. (1960): The international operations of national firms: a study of direct investment, Unpublished PhD Dissertation, Massachusetts Institute of Technology, published by MIT Press under same title in 1976.
- 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): S. 25-34.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009): The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9): S. 1411-1431.

- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975): The internationalization of the firm - Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3): S. 305-322.
- Johns, G. (2006): The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31(2): S. 386-408.
- Katz, J., & Gartner, W. B. (1988): Properties of emerging organizations. *Academy of Management Review*, 13(3): S. 429-441.
- Kaufmann, L., & Jentzch, A. (2006): Internationalization processes: the case of automotive suppliers in China. *Journal of International Marketing*, 14(2): S. 52-84.
- Kaufmann, L., & Korte, P. (2010): Responses of advanced country MNEs to low-cost country imports in their home markets. *Management International Review*, 50(2): S. 241.
- Kimberley, J., & Miles, R. (1980): *The organizational life cycle*, San Francisco.
- Kindleberger, C. P. (1969): *American Business Abroad: six Lectures on Direct Investment*, New Haven.
- King, W. R. (1982): Using strategic issue analysis. *Long Range Planning*, 15(4): S. 45-49.
- Klarner, P. (2010): *The rhythm of change*, Wiesbaden.
- Kogut, B., & Zander, U. (1993): Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 24(4): S. 625-645.
- Kohlberg, L. (1969): Stage and sequence: the cognitive-developmental approach to socialization. In D. A. Goslin (Hrsg.), *Handbook of socialization theory and research*, S. 347-480, Chicago.
- Krueger, N. F. (2000): The cognitive infrastructure of opportunity emergence. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 24(3): S. 5-23.
- Kuhl, J., & Kazen-Saad, M. (1989): Volition and self-regulation: Memory mechanisms mediating the maintenance of intentions. In W. A. Hershberger (Hrsg.), *Volitional action*, S. 387-407, New York.
- Kuhn, T. S. (1962): *The structure of scientific revolutions*, Chicago.
- Kutschker, M., & Schmid, S. (2011): *Internationales Management*, 7. Aufl., München.

- Latham, G. P., Stajkovic, A. D., & Locke, E. A. (2010): The relevance and viability of subconscious goals in the workplace. *Journal of Management*, 36(1): S. 234-255.
- Levinson, D. J. (1978): *The seasons of a man's life*, New York.
- Lewin, A. Y. (2007): Letter from the editor. *Journal of International Business Studies*, 38(7): S. 1053-1054.
- Lewin, A. Y., & Volberda, H. W. (1999): Prolegomena on coevolution: a framework for research on strategy and new organizational forms. *Organization Science*, 10(5): S. 519-534.
- Locke, D. (1982): Beliefs, desires and reasons for action. *American Philosophical Quarterly*, 19(3): S. 241-249.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990): *A theory of goal setting and task performance*, Englewood Cliffs.
- Luchak, A. A., & Gellatly, I. R. (2007): A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 92(3): S. 786-793.
- Lücke, W. (1982): Unternehmenswachstum und Unternehmensgröße. In H. Koch (Hrsg.), *Neuere Entwicklungen in der Unternehmenstheorie. Erich Gutenberg zum 85. Geburtstag*, S. 177-219, Wiesbaden.
- Lurigio, A. J., & Carroll, J. S. (1985): Probation officers' schemata of offenders: content, development, and impact on treatment decisions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(5): S. 1112-1126.
- Lyons, W. (1995): *Approaches to intentionality*, Oxford.
- Maitland, E., Rose, E. L., & Nicholas, S. (2005): How firms grow: clustering as a dynamic model of internationalization. *Journal of International Business Studies*, 36(4): S. 435-451.
- Maitlis, S., & Ozcelik, H. (2004): Toxic decision processes: a study of emotion and organizational decision making. *Organization Science*, 15(4): S. 375-393.
- Malle, B. F., & Knobe, J. (1997): The folk concept of intentionality. *Journal of Experimental Social Psychology*, 33(2): S. 101-121.

- Malle, B. F., Moses, L. J., & Baldwin, D. A. (Hrsg.) (2001a): Intentions and intentionality: foundations of social cognition, Cambridge.
- Malle, B. F., Moses, L. J., & Baldwin, D. A. (2001b): Introduction: the significance of intentionality. In B. F. Malle, L. J. Moses, & D. A. Baldwin (Hrsg.), Intentions and intentionality: foundations of social cognition, S. 1-24, Cambridge.
- Mantere, S., & Sillince, J. A. A. (2007): Strategic intent as a rhetorical device. *Scandinavian Journal of Management*, 23(4): S. 406-423.
- Marcel, J. J. (2009): Why top management team characteristics matter when employing a chief operating officer: a strategic contingency perspective. *Strategic Management Journal*, 30(6): S. 647-658.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1976): *Ambiguity and choice in organizations*, Bergen.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958): *Organizations*, New York.
- Markózy, L. (1997): Measuring beliefs: accept no substitutes. *Academy of Management Journal*, 40(5): S. 1228-1242.
- Maslow, A. H. (1954): *Motivation and personality*, New York.
- Mason, E. S. (1939): Price and production policies of large-scale enterprise. *American Economic Review*, 29(1): S. 61-74.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004): Emotional intelligence: theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15(3): S. 197-215.
- McGrath, R. G., Chen, M.-J., & MacMillan, I. C. (1998): Multimarket maneuvering in uncertain spheres of influence: resource diversion strategies. *Academy of Management Review*, 23(4): S. 724-740.
- McKelvey, B. (1997): Quasi-natural organization science. *Organization Science*, 8(4): S. 352-380.
- Mele, A. R. (2009): *Effective intentions*, Oxford.
- Meyer, J., & Rowan, B. (1977): Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2): S. 340-363.

- Mihalache, O. R., Jansen, J. J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2012): Offshoring and firm innovation: the moderating role of top management team attributes. *Strategic Management Journal*, 33(13): S. 1480-1498.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985): Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3): S. 257-272.
- Mitchell, T. R. (1982): Motivation: New directions for theory, research, and practice. *Academy of Management Review*, 7(1): S. 80-88.
- Mohrman, A. M., Mohrman, S. A., Ledford, G. E., Cummings, T. G., & Lawler III, E. E., & Associates (1989): *Large-scale organizational change*, San Francisco.
- Monge, P. R. (1990): Theoretical and analytical issues in studying organizational processes. *Organization Science*, 1(4): S. 406.
- Mowday, R. T., & Sutton, R. I. (1993): Organizational behavior: linking individuals and groups to organizational contexts. *Annual Review of Psychology*, 44(1): S. 195-229.
- Nadkarni, S., & Barr, P. S. (2008): Environmental context, managerial cognition, and strategic action: an integrated view. *Strategic Management Journal*, 29(13): S. 1395-1427.
- Nadkarni, S., & Herrmann, P. (2010a): CEO personality, strategic flexibility, and firm performance: the case of the Indian business process outsourcing industry. *Academy of Management Journal*, 53(5): S. 1050-1073.
- Nadkarni, S., & Herrmann, P. O. L. (2010b): CEO personality, strategic flexibility, and firm performance: the case of the Indian business process outsourcing industry. *Academy of Management Journal*, 53(5): S. 1050-1073.
- Nasim, S., & Sushil (2011): Revisiting organizational change: exploring the paradox of managing continuity and change. *Journal of Change Management*, 11(2): S. 185-206.
- Nieto, M. J., & Rodríguez, A. (2011): Offshoring of RD: looking abroad to improve innovation performance. *Journal of International Business Studies*, 42(3): S. 345-361.
- Nisbet, R. A. (1970): Developmentalism: a critical analysis. In J. McKinney, & E. Tiryakin (Hrsg.), *Theoretical sociology: perspectives and developments*, S. 167-206, New York.

- Nohria, N. (1992): Is a network perspective a useful way of studying organizations? In N. Nohria, & R. G. Eccles (Hrsg.), *Networks and organizations: Structure, form, and action*, S. 1-22, Boston, MA.
- Nonaka, I. (1994): A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1): S. 14-37.
- O'Reilly III, C. A. (1991): Organizational behavior: Where we've been, where we're going. *Annual Review of Psychology*, 42(1): S. 427-458.
- Ocasio, W. (1997): Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 18(S1): S. 187-206.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994): Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1): S. 45-64.
- Pandher, G., & Currie, R. (2013): CEO compensation: a resource advantage and stakeholder-bargaining perspective. *Strategic Management Journal*, 34(1): S. 22-41.
- Parsons, R. (1951): *The social system*, New York.
- Paul, H. (1985): *Unternehmungsentwicklung als betriebswirtschaftliches Problem*, Frankfurt a.M.
- Peng, M. W., Wang, D. Y. L., & Jiang, Y. (2008): An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 39(5): S. 920-936.
- Perich, R. (1993): *Unternehmungsdynamik: Zur Entwicklungsfähigkeit von Organisationen aus zeitlich-dynamischer Sicht*, Bern.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2000): *The knowing-doing gap*, Boston, MA.
- Phelps, E. P. (2006): Emotion and cognition: insights from studies of the human amygdala. *Annual Review of Psychology*, 57(1): S. 27-53.
- Piaget, J. (1975): *The child's conception of the world*, Totowa.
- Porter, M. (1980): *Competitive strategy*, New York.
- Prestwich, A., Perugini, M., & Hurling, R. (2008): Goal desires moderate intention-behaviour relations. *British Journal of Social Psychology*, 47(1): S. 49-71.



- Puma (1986): Annual Report 1986, Herzogenrauch.
- Raes, A. M. L., Heijltjes, M. G., Glunk, U., & Roe, R. A. (2011): The interface of the top management team and middle managers: a process model. *Academy of Management Review*, 36(1): S. 102-126.
- Randall, D. M. (1987): Commitment and the organization: the organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12(3): S. 460-471.
- Reber, A. S., Allen, R., & Reber, E. S. (2009): Penguin dictionary of psychology, London.
- Reichers, A. E. (1985): A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3): S. 465-476.
- Reimann, F., Ehr Gott, M., Kaufmann, L., & Carter, C. R. (2012): Local stakeholders and local legitimacy: MNEs' social strategies in emerging economies. *Journal of International Management*, 18(1): S. 1-17.
- Resick, C. J., Weingarden, S. M., Whitman, D. S., & Hiller, N. J. (2009): The bright-side and the dark-side of CEO personality: examining core self-evaluations, narcissism, transformational leadership, and strategic influence. *Journal of Applied Psychology*, 94(6): S. 1365-1381.
- Rico, R., Sánchez-Manzanares, M., Gil, F., & Gibson, C. (2008): Team implicit coordination processes: a team knowledge-based approach. *Academy of Management Review*, 33(1): S. 163-184.
- Rugman, A. M. (1980): A new theory of the multinational enterprise: internationalization versus internalization. *Columbia Journal of World Business*, 15(1): S. 23-29.
- Rumelt, R. P., Schendel, D. E., & Teece, D. J. (1994): Fundamental issues in strategy. In R. P. Rumelt, D. E. Schendel, & D. J. Teece (Hrsg.), *Fundamental issues in strategy*, S. 9-53, Boston.
- Salancik, G. R. (1977): Commitment is too easy! *Organizational Dynamics*, 6(1): S. 62-80.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990): Emotional intelligence. *Imagination, cognition, and personality*, 9(3): S. 185-211.
- Santangelo, G. D., & Meyer, K. E. (2011): Extending the internationalization process model: increases and decreases of MNE commitment in emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 42(7): S. 894-909.

- Sarachek, B. (1967): A comment on the interdisciplinary approach to administrative thought. *Academy of Management Journal*, 10(4): S. 365-370.
- Schlosser, A. E., White, T. B., & Lloyd, S. M. (2006): Converting web site visitors into buyers: how web site investment increases consumer trusting beliefs and online purchase intentions. *Journal of Marketing*, 70(2): S. 133-148.
- Searle, J. R. (1983): *Intentionality: an essay in the philosophy of mind*, Cambridge.
- Searle, J. R. (1995): *The construction of social reality*, New York.
- Sharma, S. (2000): Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy. *Academy of Management Journal*, 43(4): S. 681-697.
- Shen, W., & Cho, T. S. (2005): Exploring involuntary turnover through a managerial discretion framework. *Academy of Management Review*, 30(4): S. 843-854.
- Shenkar, O. (2012): Beyond cultural distance: switching to a friction lens in the study of cultural differences. *Journal of International Business Studies*, 43(1): S. 12-17.
- Simon, H. A. (1947): *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations*, New York.
- Smit, B. (2008): *Sneaker Wars: the enemy brothers who founded Adidas and Puma and the family feud that forever changes the business of sport*, New York.
- Smith III, T. J. (1980): On the nature and sources of practical necessity. *Philosophy of the Social Sciences*, 10(4): S. 379-396.
- Staw, B. M. (1981): The escalation of commitment to a course of action. *Academy of Management Review*, 6(4): S. 577-587.
- Steers, R., & Mowday, R. (1981): Employee turnover and post-decision accommodation processes. In L. L. Cummings, & B. M. Staw (Hrsg.), *Research in organizational behavior*, S. 235-282, Greenwich, CT.
- Stubbart, C. I. (1989): Managerial cognition: a missing link in strategic management research. *Journal of Management Studies*, 26(4): S. 325-347.
- Sullivan, D., & Bauerschmidt, A. (1990): Incremental internationalization: a test of Johanson and Vahlne's thesis. *Management International Review*, 30(1): S. 19-30.

- Tan, D., & Meyer, K. E. (2011): Country-of-origin and industry FDI agglomeration of foreign investors in an emerging economy. *Journal of International Business Studies*, 42(4): S. 504-520.
- Teece, D. J. (1986): Transaction cost economics and the multinational enterprise. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 7(1): S. 21-45.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7): S. 509-533.
- Tichy, N. M. (1982): Managing change strategically: the technical, political, and cultural keys. *Organizational Dynamics*, 11(2): S. 59-80.
- Tichy, N. M. (1983): *Managing strategic change. Technical, political, and cultural dynamics*, New York.
- Tubbs, M. E., & Ekeberg, S. E. (1991): The role of intentions in work motivation: implications for goal-setting theory and research. *Academy of Management Review*, 16(1): S. 180-199.
- Tuomela, R. (1995): *The importance of us: a philosophical study of basic social notions*, Stanford, CA.
- van de Ven, A. H., & Huber, G. P. (1990): Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. *Organization Science*, 1(3): S. 213-219.
- Van De Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995): Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3): S. 510-540.
- Vermeulen, F., & Barkema, H. (2002): Pace, rhythm, and scope: process dependence in building a profitable multinational corporation. *Strategic Management Journal*, 23(7): S. 637-653.
- Volberda, H. W., & Lewin, A. Y. (2003): Guest editors' introduction co-evolutionary dynamics within and between firms: from evolution to co-evolution. *Journal of Management Studies*, 40(8): S. 2111-2136.
- Vroom, V. H. (1964): *Work and motivation*, New York.
- Walsh, J. P. (1995): Managerial and organizational cognition: notes from a trip down memory lane. *Organization Science*, 6(3): S. 280-321.

- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996): Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Hrsg.), *Research in Organizational Behavior*, S. 1-74, Greenwich.
- Whyte, G. (1986): Escalating commitment to a course of action: A reinterpretation. *Academy of Management Review*, 11(2): S. 311-321.
- Williamson, O. E. (1975): *Markets and hierarchies - analysis and antitrust implications*, New York.
- Williamson, O. E. (1985): *The economic institutions of capitalism. Firms, markets, relational contracting*, New York.
- Wong, E. M., Ormiston, M. E., & Tetlock, P. E. (2011): The effects of top management team integrative complexity and decentralized decision making on corporate social performance. *Academy of Management Journal*, 54(6): S. 1207-1228.
- Youngblood, S. A., DeNisi, A. S., Molleston, J. L., & Mobley, W. H. (1984): The impact of work environment, instrumentality beliefs, perceived labor union image, and subjective norms on union voting intentions. *Academy of Management Journal*, 27(3): S. 576-590.
- Zahn, E. (1971): *Das Wachstum industrieller Unternehmungen*, Wiesbaden.
- Zahra, S. A., & Newey, L. R. (2009): Maximizing the impact of organization science: theory-building at the intersection of disciplines and/or fields. *Journal of Management Studies*, 46(6): S. 1059-1075.
- Zedeck, S., Jackson, S. E., & Summers, E. (1983): Shift work schedules and their relationship to health, adaptation, satisfaction, and turnover intention. *Academy of Management Journal*, 26(2): S. 297-310.
- Zeng, Y., Shenkar, O., Lee, S. H., & Song, S. (2013): Cultural differences, MNE learning abilities, and the effect of experience on subsidiary mortality in a dissimilar culture: Evidence from Korean MNEs. *Journal of International Business Studies*, 44(1): S. 42-65.
- Zhou, J., Booth, L., & Chang, B. (2013): Import competition and disappearing dividends. *Journal of International Business Studies*, 44(2): S. 138-154.

