

Determinanten von Internationalisierung und transnationalen Organisationen

Eine empirische Panel-Analyse
deutscher börsennotierter Unternehmen

Zur Erlangung des akademischen Grades
eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften

(Dr. rer. pol.)

bei der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT)

genehmigte

DISSERTATION

von

André Krapat, M.Sc.

Tag der mündlichen Prüfung: 20.09.2018

Referent: Prof. Dr. Hagen Lindstädt

Korreferent: Prof. Dr. Orestis Terzidis

Karlsruhe, den 26.09.2018

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis.....	IX
Abkürzungsverzeichnis	XII
1 Einleitung	1
1.1 Hintergrund, Motivation und Relevanz	1
1.2 Zielsetzung der vorliegenden Arbeit und resultierende Forschungsfragen	3
1.3 Aufbau der Arbeit	6
2 Theoretische Grundlagen und Konzepte zu Internationalisierungsstrategien	8
2.1 Einführung grundlegender Begrifflichkeiten zu Internationalisierungsstrategien als Ausgangspunkt der Arbeit	8
2.1.1 Definition des Strategiebegriffs	8
2.1.2 Definition eines international tätigen Unternehmens.....	11
2.2 Abgrenzung und Strukturierung etablierter Ansätze zur strategischen Wertschöpfung international tätiger Unternehmen: kontingenz- und fähigkeitsbasierte Ansätze.....	15
2.3 Das Spannungsfeld von Integration und Responsiveness: ein Paradigma des Forschungsfelds zum internationalen Management	21
2.3.1 Definition der Dimensionen Integration und Responsiveness im Rahmen der internationalen Managementforschung.....	22
2.3.2 Entwicklung des Integration-Responsiveness-(IR)-Bezugsrahmens und Anwendung auf spezifische Fragestellungen der international tätigen Unternehmung ...	25
2.4 Das Konzept der transnationalen Organisation nach Bartlett und Ghoshal: Einordnung, Entwicklung und Würdigung.....	30
2.4.1 Das Konzept der transnationalen Organisation vor dem Hintergrund des IR- Bezugsrahmens	31
2.4.2 Evolution des Konzepts der transnationalen Organisation: die zweite Entwicklungsstufe.....	36
2.4.3 Kritische Würdigung des Konzepts der transnationalen Organisation	42
2.5 Weitere etablierte Konzepte zu Internationalisierungsstrategien	44
2.5.1 Das EP(R)G-Konzept von Perlmutter/Heenan als ergänzender kontingenzbasierter Ansatz	45
2.5.2 Fähigkeitsbasierte Ansätze zur Wertschöpfung international tätiger Unternehmen	47
2.5.2.1 Das DMNC-Konzept von Doz/Prahalad	47
2.5.2.2 Das Heterarchie-Konzept von Hedlund	49
2.5.2.3 Das Konzept der horizontalen Organisation von White/Poynter	50

2.6	Zusammenführung des IR-Bezugsrahmens und des Konzepts der transnationalen Organisation als Forschungsgrundlage der vorliegenden Arbeit	51
3	Aktueller Forschungsstand und Formulierung der Hypothesen der vorliegenden Arbeit	54
3.1	Aktueller Forschungsstand zum IR-Bezugsrahmen und zum Konzept der transnationalen Organisation	54
3.1.1	Empirische Studien zum IR-Bezugsrahmen	55
3.1.2	Empirische Studien zum Konzept der transnationalen Organisation.....	64
3.1.3	Forschungslücken und Defizite bisheriger Untersuchungen: Ableitung des Wertbeitrags der vorliegenden Arbeit.....	75
3.2	Formulierung der Hypothesen	79
3.2.1	Hypothesen zur externen Umwelt: Welchen Einfluss haben externe Faktoren auf die Internationalisierungsstrategie?.....	79
3.2.2	Hypothesen zur transnationalen Internationalisierung: Welche Faktoren begünstigen die Wahl des transnationalen Strategietypen?	83
3.2.3	Hypothesen zum IR-Bezugsrahmen: Welche Faktoren bewirken Integration und Responsiveness im Zuge der Internationalisierung?.....	85
3.2.4	Hypothesen zum strategischen Fit der Unternehmung: Welche Faktoren begünstigen einen Gleichklang aus interner Strategie und externer Umwelt?	89
3.2.5	Übersicht aller im Rahmen der vorliegenden Arbeit überprüfter Hypothesen	93
4	Datengrundlage und Konzeption der empirischen Untersuchung.....	95
4.1	Beschreibung der Datenbasis und Stichprobe der vorliegenden Analysen	95
4.2	Inhaltsanalyse als Methodik zur Messung von Internationalisierungsstrategien	97
4.2.1	Erläuterung der Methodik der Inhaltsanalyse und Abgrenzung zu weiteren möglichen Erhebungsverfahren	97
4.2.2	Der Lagebericht als Datenbasis für die Inhaltsanalyse: Relevanz und Rahmenbedingungen.....	101
4.2.3	Vorgehensweise bei der Wörterbucherstellung: der Bottom-up-Ansatz	104
4.2.4	Ergebnisse der Bottom-up-Wörterbucherstellung	108
4.3	Operationalisierung der in der empirischen Analyse verwendeten Variablen	111
4.3.1	Definition der endogenen Variablen	111
4.3.2	Definition der exogenen Variablen	114
4.3.3	Übersicht aller im Rahmen der Arbeit verwendeter Variablen.....	121
4.4	Statistische Grundlagen und Spezifika der multivariaten Modelle der Panelanalyse	123
4.4.1	Spezifika der binären logistischen Regression	123
4.4.2	Besonderheiten bei der Forschung mit Paneldaten	124

4.4.3	Spezifikation des Analysemodells: das Random Effects-Modell.....	126
4.4.4	Methodische Grundlagen von Interaktionseffekten.....	129
5	Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	131
5.1	Deskriptive Statistik und Ergebnisse univariater Analysen.....	131
5.1.1	Charakterisierung der verwendeten Variablen.....	131
5.1.2	Deskriptive Analysen zur zeitlichen und branchenspezifischen Verteilung der Strategietypen sowie des strategischen Fits.....	136
5.1.3	Korrelationsanalysen zur Untersuchung univariater Zusammenhänge.....	139
5.2	Multivariate Analysen hypothetisierter Zusammenhänge.....	144
5.2.1	Übergreifende Spezifikation der eingesetzten Forschungsmodelle.....	144
5.2.2	Analyse des Einflusses externer Umweltfaktoren auf die Wahl des Internationalisierungsstrategietypen.....	145
5.2.3	Analyse des Einflusses ausgewählter Faktoren auf die Wahl der transnationalen Internationalisierungsstrategie.....	152
5.2.4	Analyse des Einflusses ausgewählter Faktoren auf Integration und Responsiveness als Determinanten der Internationalisierungsstrategietypenwahl.....	154
5.2.5	Analyse der Einflussfaktoren auf einen Fit zwischen externer Umwelt und Internationalisierungsstrategie der Unternehmung.....	158
5.2.6	Analyse der Modellqualität in den Hauptmodellen.....	165
5.2.7	Zusammenfassung der Ergebnisse in den Hauptmodellen.....	174
5.3	Durchgeführte Robustheitstests zur Festigung der Analyseergebnisse.....	177
5.3.1	Vorgehen zur Festlegung relevanter Robustheitstests und Übersicht.....	177
5.3.2	Robustheitstests zur Einflussanalyse externer Umweltfaktoren auf die Strategietypenwahl.....	179
5.3.3	Robustheitstests zur Einflussanalyse auf den transnationalen Strategietypen.....	183
5.3.4	Robustheitstests zur Einflussanalyse auf Integration und Responsiveness.....	185
5.3.5	Robustheitstests zur Einflussanalyse auf Fit zwischen externer Umwelt und Strategietypenwahl.....	190
5.3.6	Zusammenfassung der Ergebnisse der Robustheitstests.....	195
6	Einordnung der empirischen Forschungsergebnisse und abschließende Bemerkungen	197
6.1	Übersicht der Forschungsergebnisse und Abgleich mit Forschungszielen.....	197
6.2	Zusammenfassender Wertbeitrag der Arbeit.....	200
6.3	Limitationen, Ausblick und Implikationen für zukünftige Forschung.....	202
7	Anhang.....	206
7.1	Anhang 1: Codierungsleitfaden zur Wörterbucherstellung (Codebook).....	206
7.2	Anhang 2: Intercoder Reliability auf Ebene der Coder-Paarungen.....	211

7.3	Anhang 3: Operationalisierung der in den Robustheitstests verwendeten zusätzlichen Variablen	211
7.4	Anhang 4: Deskriptive Statistik der in den Robustheitstests verwendeten zusätzlichen Variablen	212
7.5	Anhang 5: Übersicht der Verteilung nach DAX-Indizes.....	213
7.6	Anhang 6: Berechnung der Varianzinflationsfaktoren weiterer Forschungsmodelle	214
7.7	Anhang 7: Weitere Robustheitstests auf Basis der Variable der Rentabilität (RoA)	219
	Literaturverzeichnis.....	224

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Struktur der Arbeit	7
Abbildung 2: Strategien nach Mintzberg	10
Abbildung 3: Bezugsrahmen zur Strukturierung international tätiger Unternehmen	13
Abbildung 4: Strukturierung der relevanten Ansätze zur strategischen Wertschöpfung international tätiger Unternehmen.....	15
Abbildung 5: Matrixdarstellung des Stufenmodells von <i>Stopford und Wells</i>	17
Abbildung 6: Zwänge einer globalen Integration	22
Abbildung 7: Zwänge einer lokalen Responsiveness.....	24
Abbildung 8: Der IR-Bezugsrahmen nach <i>Prahalad und Doz</i> (1987).....	26
Abbildung 9: Entwicklungsstränge des IR-Bezugsrahmens	28
Abbildung 10: Relevante Veröffentlichungen des Konzepts der transnationalen Organisation	30
Abbildung 11: Globales und multinationales Organisationsmodell	34
Abbildung 12: Transnationales Organisationsmodell	36
Abbildung 13: Strategisches Framework nach <i>Ghoshal</i>	37
Abbildung 14: Internationales Organisationsmodell.....	39
Abbildung 15: Konfiguration der transnationalen Organisation – Frameworks.....	40
Abbildung 16: Spezifische Anforderungen der DMNC.....	48
Abbildung 17: Struktureigenschaften der Heterarchie.....	50
Abbildung 18: Kernattribute der horizontalen Organisation.....	51
Abbildung 19: Zusammenführung des IR-Bezugsrahmens und des Konzepts der transnationalen Organisation.....	52
Abbildung 20: Erstes Forschungsmodell: Einfluss externer Umweltfaktoren auf die Internationalisierungsstrategie.....	82
Abbildung 21: Zweites Forschungsmodell: Einflussfaktoren auf die transnationale Internationalisierung.....	85
Abbildung 22: Drittes Forschungsmodell: Einflussfaktoren auf Strategietypen mit Fokus Integration und Responsiveness	89
Abbildung 23: Viertes Forschungsmodell: Einflussfaktoren auf den strategischen Fit des Unternehmens zur externen Umwelt.....	93
Abbildung 24: Theoretische und tatsächliche Stichprobe der vorliegenden Arbeit.....	97
Abbildung 25: Vorteile der computergestützten Inhaltsanalyse	100
Abbildung 26: Einordnung des Bottom-up-Vorgehens zur Wörterbucherstellung	105

Abbildung 27: Klassifizierung der Unternehmensstrategien und -umwelten	113
Abbildung 28: Samples der einzelnen Forschungsmodelle	132
Abbildung 29: Verteilung interner Strategietypen nach Jahren	136
Abbildung 30: Verteilung interner Strategietypen nach Branchen	137
Abbildung 31: Gegenüberstellung Fit und Misfit aus Strategie und Umwelt nach Jahren....	138
Abbildung 32: Gegenüberstellung Fit und Misfit aus Strategie und Umwelt nach Branchen	139
Abbildung 33: Gegenüberstellung Interaktionseffekte zwischen Unternehmensgröße und externer Umwelt	164
Abbildung 34: Abgleich mit identifizierten inhaltlichen und methodischen Defiziten	202
Abbildung 35: Leitfaden zur Wörterbucherstellung (Codebook) (1/5)	206
Abbildung 36: Leitfaden zur Wörterbucherstellung (Codebook) (2/5)	207
Abbildung 37: Leitfaden zur Wörterbucherstellung (Codebook) (3/5)	208
Abbildung 38: Leitfaden zur Wörterbucherstellung (Codebook) (4/5)	209
Abbildung 39: Leitfaden zur Wörterbucherstellung (Codebook) (5/5)	210
Abbildung 40: Verteilung interner Strategietypen nach DAX-Indizes	213
Abbildung 41: Gegenüberstellung Fit und Misfit aus Strategie und Umwelt nach DAX-Indizes	214

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gegenüberstellung der vier Organisationsmodelle des Konzepts der transnationalen Organisation	42
Tabelle 2: Untersuchte Studien zum IR-Bezugsrahmen (1/2)	62
Tabelle 3: Untersuchte Studien zum IR-Bezugsrahmen (2/2)	63
Tabelle 4: Untersuchte Studien zum Konzept der transnationalen Organisation (1/3).....	72
Tabelle 5: Untersuchte Studien zum Konzept der transnationalen Organisation (2/3).....	73
Tabelle 6: Untersuchte Studien zum Konzept der transnationalen Organisation (3/3).....	74
Tabelle 7: Thesen und Hypothesen der vorliegenden Arbeit (1/2)	94
Tabelle 8: Thesen und Hypothesen der vorliegenden Arbeit (2/2)	94
Tabelle 9: Ergebnisse des zweistufigen Codierungsprozesses.....	108
Tabelle 10: Übersicht der in der vorliegenden Arbeit erzielten Intercoder-Reliabilität.....	110
Tabelle 11: Tabellarische Übersicht der abhängigen Variablen	122
Tabelle 12: Tabellarische Übersicht der unabhängigen Variablen und Kontrollvariablen ...	122
Tabelle 13: Deskriptive Statistik der Variablen in Forschungsmodell 1	133
Tabelle 14: Deskriptive Statistik der Variablen in den Forschungsmodellen 2 – 4 (1/2)	134
Tabelle 15: Deskriptive Statistik der Variablen in den Forschungsmodellen 2 – 4 (2/2)	135
Tabelle 16: Korrelationsanalyse des ersten Forschungsmodells.....	141
Tabelle 17: Korrelationsanalyse des zweiten Forschungsmodells.....	141
Tabelle 18: Korrelationsanalyse des dritten Forschungsmodells: 3A – Integration	142
Tabelle 19: Korrelationsanalyse des dritten Forschungsmodells: 3B – Responsiveness.....	143
Tabelle 20: Korrelationsanalyse des vierten Forschungsmodells	143
Tabelle 21: Regressionsergebnisse des ersten Forschungsmodells: 1.1 – Globaler Strategietyp	147
Tabelle 22: Regressionsergebnisse des ersten Forschungsmodells: 1.2 – Multinationaler Strategietyp.....	148
Tabelle 23: Regressionsergebnisse des ersten Forschungsmodells: 1.3 – Transnationaler Strategietyp.....	150
Tabelle 24: Regressionsergebnisse des ersten Forschungsmodells: Gegenüberstellung der Werte der Jahres-Dummies zur Überprüfung von Hypothese 1c (Modell 1.3)	151
Tabelle 25: Regressionsergebnisse des zweiten Forschungsmodells.....	153
Tabelle 26: Regressionsergebnisse des dritten Forschungsmodells: 3A – Integration	155
Tabelle 27: Regressionsergebnisse des dritten Forschungsmodells: 3B – Responsiveness...	157
Tabelle 28: Regressionsergebnisse des vierten Forschungsmodells: Basishypothesen	159

Tabelle 29: Regressionsergebnisse des vierten Forschungsmodells: Interaktionshypothesen	162
Tabelle 30: Gütemaße der empirischen Hauptmodelle	165
Tabelle 31: Varianzinflationsfaktoren (VIF) des zweiten Forschungsmodells.....	167
Tabelle 32: Regression zur Überprüfung von Reverse Causality – Forschungsmodell 3A... 171	
Tabelle 33: Regression zur Überprüfung von Reverse Causality – Forschungsmodell 4.....	172
Tabelle 34: Regressionen zur Überprüfung von Simultanität – Forschungsmodell 1	173
Tabelle 35: Ergebnisübersicht über die Hypothesen der Forschungsmodelle 1 und 2	174
Tabelle 36: Ergebnisübersicht über die Hypothesen der Forschungsmodelle 3 und 4 (1/2)..	175
Tabelle 37: Ergebnisübersicht über die Hypothesen der Forschungsmodelle 3 und 4 (2/2)..	176
Tabelle 38: Robustheitsanalysen der vorliegenden Arbeit – Übersicht	178
Tabelle 39: Forschungsmodell 1.1 – Robustheitsanalyse 1	179
Tabelle 40: Forschungsmodell 1.2 – Robustheitsanalyse 1	181
Tabelle 41: Forschungsmodell 1.3 – Robustheitsanalyse 1	182
Tabelle 42: Forschungsmodell 2 – Robustheitsanalyse 1	183
Tabelle 43: Forschungsmodell 2 – Robustheitsanalyse 2	184
Tabelle 44: Forschungsmodell 2 – Robustheitsanalyse 3	185
Tabelle 45: Forschungsmodell 3A – Robustheitsanalyse 1	186
Tabelle 46: Forschungsmodell 3A – Robustheitsanalyse 2	187
Tabelle 47: Forschungsmodell 3B – Robustheitsanalyse 1.....	188
Tabelle 48: Forschungsmodell 3B – Robustheitsanalyse 2.....	189
Tabelle 49: Forschungsmodell 4 (Basishypothesen) – Robustheitsanalyse 1	190
Tabelle 50: Forschungsmodell 4 (Basishypothesen) – Robustheitsanalyse 2.....	191
Tabelle 51: Forschungsmodell 4A (Interaktionshypothesen) – Robustheitsanalyse 1.....	193
Tabelle 52: Forschungsmodell 4A (Interaktionshypothesen) – Robustheitsanalyse 2.....	194
Tabelle 53: Ergebnisse der Robustheitstests – Übersicht.....	195
Tabelle 54: Intercoder Reliability auf Ebene der Coder-Paarungen	211
Tabelle 55: Deskriptive Statistik der zusätzlichen Variablen der Robustheitstests	212
Tabelle 56: Varianzinflationsfaktoren (VIF) des ersten Forschungsmodells.....	215
Tabelle 57: Varianzinflationsfaktoren (VIF) des Forschungsmodells 3A	216
Tabelle 58: Varianzinflationsfaktoren (VIF) des Forschungsmodells 3B	217
Tabelle 59: Varianzinflationsfaktoren (VIF) des vierten Forschungsmodells – Basishypothesen	217

Tabelle 60: Varianzinflationsfaktoren (VIF) des vierten Forschungsmodells – Interaktionshypothesen.....	218
Tabelle 61: Forschungsmodell 2 – Robustheitsanalyse 4	219
Tabelle 62: Forschungsmodell 3A – Robustheitsanalyse 3	220
Tabelle 63: Forschungsmodell 3B – Robustheitsanalyse 3.....	221
Tabelle 64: Forschungsmodell 4 – Robustheitsanalyse 3	222
Tabelle 65: Forschungsmodell 4A – Robustheitsanalyse 3	223

Abkürzungsverzeichnis

2SLS	Two-Stage Least Squares (Regressionsmodell)
AG	Aktiengesellschaft
AIC	Akaike Information Criterion (Akaike Informationskriterium)
ANOVA	Analysis of Variance (Varianzanalyse)
BCG	Boston Consulting Group
CACA	Computer-Aided Content Analysis
CATA	Computer-Aided Text Analysis
CEO	Chief Executive Officer
CRSE	Cluster Robust Standard Errors (clusterrobuste Standardfehler)
DAX	Deutscher Aktienindex
DMNC	Diversified Multinational Corporation
DRS	Deutsche(r) Rechnungslegungs Standard(s)
DRSC	Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee e.V.
EP(R)G	Ethnozentrisch, Polyzentrisch, (Regiozentrisch), Geozentrisch
FIRE	Finance, Insurance and Real Estate (DAX-Supersektor)
F&E	Forschung & Entwicklung
GI	Globale Integration
GLLAMM	Generalized Linear Latent and Mixed Models
GLS	Generalized Least Squares (Regressionsmodell)
GSJ	Global Strategy Journal (Fach-Journal)
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
HDAX	Aktienindex, der den DAX, MDAX und SDAX umfasst
HGB	Handelsgesetzbuch
HRM	Human Resource Management
ILS	Indirect Least Squares (Regressionsmodell)
Int. Bus. Rev.	International Business Review (Fach-Journal)
Int. J. Bus. Econ.	International Journal of Business & Economics (Fach-Journal)
Int. J. Bus. Strat.	International Journal of Business Strategy (Fach-Journal)
IR-	Integration-Responsiveness-

ISIN	International Securities Identification Number
J. Bus. Res.	Journal of Business Research (Fach-Journal)
J. Manag.	Journal of Management (Fach-Journal)
JIBS	Journal of International Business Strategy (Fach-Journal)
JIM	Journal of International Management (Fach-Journal)
JoM Inf. Syst.	Journal of Management Information Systems (Fach-Journal)
JSTOR	Journal Storage (wissenschaftliche Datenbank)
JWB	Journal of World Business (Fach-Journal)
LISREL	Linear Structural Relations (Statistik-Software)
LL	Log Likelihood
LR	Lokale Responsiveness
LRP	Long Range Planning (Fach-Journal)
MDAX	Mid-Cap-DAX
MIR	Management International Review (Fach-Journal)
Mkt. Sci.	Marketing Science (Fach-Journal)
MNC	Multinational Corporation (international tätiges Unternehmen)
MW-Vergleich	Mittelwert-Vergleich
OLI-Paradigma	Ownership-Location-Internalisation-Paradigma
OLS	Ordinary Least Squares (Regressionsmodell)
PLS	Partial Least Squares (Regressionsmodell)
PÜ	Prozentuale Übereinstimmung
RC	Reverse Causality
RoA	Return on Assets
SA	Standardabweichung
SDAX	Small-Cap-DAX
Sloan Man. Rev.	Sloan Management Review (Fach-Journal)
SMJ	Strategic Management Journal (Fach-Journal)
SSRN	Social Science Research Network (wissenschaftl. Datenbank)
TecDAX	Aktienindex der 30 stärksten deutschen Technologieaktien
VHB	Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft

VIF	Variance Inflation Factor (Varianzinflationsfaktor)
WDF	Within Document Frequency
WISO	Wirtschaft & Soziales (wissenschaftliche Datenbank)

1 Einleitung

1.1 Hintergrund, Motivation und Relevanz

Der stetige Fortschritt der Globalisierung und des damit verbundenen globalen Wettbewerbs, der in allen Branchen und Märkten eine wesentliche Rolle spielt, ist bereits seit vielen Jahren als Selbstverständlichkeit anzusehen, die keiner gesonderten Erwähnung mehr bedarf.¹ Stattdessen herrscht Konsens über diese Faktizität und den Umstand, dass alle Aspekte der Gesellschaft von der Globalisierung betroffen sind² und dass international tätige Unternehmen hierbei als Haupttreiber der globalen Wirtschaft fungieren.³ Der sich noch immer intensivierende globale Wettbewerb erfordert daher die Entwicklung und Implementierung von Internationalisierungsstrategien.⁴ Zu beantworten ist dabei die Kernfrage, wie ein international tätiger Konzern seine grenzüberschreitenden Geschäfte organisiert und strukturiert, um auf Basis einer weltweiten Präsenz Wettbewerbsvorteile realisieren zu können.⁵ Die Internationalisierungsstrategie muss entsprechend Eingang in die betriebswirtschaftlichen Abläufe eines Unternehmens finden⁶, da so dessen ökonomische Performance beeinflusst werden kann.⁷ Denn nicht alle international tätigen Unternehmen können gleichermaßen von der Globalisierung profitieren.⁸

Der Kernfrage der Entwicklung von Internationalisierungsstrategien widmete sich auch die Literatur des internationalen Managements in den vergangenen Jahrzehnten.⁹ In einem Review der in den relevantesten wissenschaftlichen Journals zwischen 1990 und 2000 veröffentlichten Fachartikel zu international tätigen Unternehmen, den *Eunni und Post* (2006) durchführten, entfällt demnach der thematisch größte Anteil auf die Kategorie der Globalisierungs-/Internationalisierungsstrategien.¹⁰ Die Auseinandersetzung mit Modellen zur strategischen Wertschöpfung international tätiger Unternehmen geht indes historisch bis in die 1960er Jahre zurück. Ausgehend von ökonomisch geprägten Modellen, die Internationalität per se als Anomalie begriffen und somit deren Entstehungsgründe zu erforschen versuchten¹¹, entwickelte sich zunächst die so genannte Struktur-Schule, die vor allem unternehmensinterne Kriterien als treibende Kräfte eines organisatorischen Wandels ausmachte.¹² Diese Annahme betrachtete der darauf folgende Forschungsstrang der so genannten Prozess-Schule als verkürzt und erachtete stattdessen die externe Umwelt als Haupttreiber für die organisatorische Veränderung von Unternehmen.¹³ Diese erforderliche Interdependenz von Umwelt bzw. Marktstruktur

¹ Vgl. *Prahalad und Hamel* (1994), S. 5f.; *Enright und Subramanian* (2007), S. 896; *Jaklic* (1998), S. 381.

² Vgl. *Dähn* (1996), S. 2f.; *Grünig und Morschett* (2017), S. 1.

³ Vgl. *Sundaram und Black* (1992), S. 729; *Rugman und Verbeke* (2004), S. 3; *Costea, Varga und Cinatti* (2011), S. 286.

⁴ Vgl. *Doz und Prahalad* (1986), S. 55; *Levy et al.* (2007), S. 231; *Porter* (1986a), S. 9; *Porter* (1990), S. 73.

⁵ Vgl. *Porter* (1991), S. 155ff.; *Enright und Subramanian* (2007), S. 896; *Yip* (1989), S. 29.

⁶ Vgl. *Dähn* (1996), S. 3; *Xu, Cavusgil und White* (2006), S. 1.

⁷ Vgl. *Caves* (1980), S. 64 und S. 88.

⁸ Vgl. *Lee, Chen und Lu* (2009), S. 59.

⁹ Vgl. für einen Überblick beispielsweise *Porter* (1986a).

¹⁰ Vgl. *Eunni und Post* (2006), S. 4f.

¹¹ Vgl. *Calvet* (1981), S. 43; *Ghoshal und Westney* (2005), S. 2.

¹² Vgl. *Wagner* (2009), S. 40f. Als wesentliches Konzept der Struktur-Schule sei das Stufenmodell von *Stopford und Wells* genannt.

¹³ Vgl. z. B. *Bartlett* (1982), S. 21; *Bartlett und Ghoshal* (1994), S. 79f.

und interner Strategie – von manchen Forschern gar als Vorgabe betrachtet¹⁴ – wurde somit zum Credo der internationalen Managementforschung der 1980er Jahre.¹⁵ *Zajac, Kraatz und Bresser* (2000) bringen diesen Zusammenhang wie folgt zum Ausdruck:

„One of the most widely shared and enduring assumptions in the strategy formulation literature is that the appropriateness of a firm's strategy can be defined in terms of its fit, match, or congruence with the environmental or organizational contingencies facing the firm.“¹⁶

Im Rahmen der an den Prozessmodellen orientierten internationalen Managementforschung der 1980er Jahre entstanden zahlreiche Konzepte und Frameworks, die diese Interaktion aus Umwelt und Strategie verinnerlichten. Diese werden häufig in kontingenzbasierte (mehrstufige) und fähigkeitsbasierte (einstufige) Ansätze gegliedert.¹⁷ Während Letztere ein einziges optimales, häufig idealtypisches Organisationsmodell des international tätigen Unternehmens beschreiben, zeigen Erstere mehrere, aus den Umweltbedingungen ableitbare Organisationsmodelle auf und stellen diese gegenüber.¹⁸ Hierbei berücksichtigen sie, dass die Umweltbedingungen zunehmend komplexer und vielfältiger werden und eine differenzierte Auseinandersetzung mit zahlreichen Produkt- und Ländermärkten und den korrespondierenden Kontextbedingungen erfolgen muss.¹⁹

Mit dem Konzept der transnationalen Organisation von *Bartlett und Ghoshal*²⁰ greift die vorliegende Arbeit das einflussreichste und in Forschung wie Lehre gleichermaßen etablierte kontingenzbasierte Modell der internationalen Managementforschung auf.²¹ Dieses Konzept identifiziert mit der internationalen, multinationalen, globalen und transnationalen Strategie vier differierende strategische Managementansätze des international tätigen Unternehmens, die jeweils als Idealtyp für die gleich lautenden Umweltbedingungen deklariert werden.²²

Bei der Formulierung dieser Strategien greift das Konzept der transnationalen Organisation auf den Bezugsrahmen aus den Wirkungskräften globaler Integration und lokaler Responsiveness zurück, den die ebenfalls der Prozess-Schule zuzuordnenden Forscher *Prahalad und Doz* entwickelten.²³ Die beiden in einem Spannungsfeld stehenden Zwänge zu einer zentralen, länderübergreifenden Koordination der wertschöpfenden Tätigkeiten des Unternehmens (Integration) und zu einer lokalen Differenzierung der wertschöpfenden Tätigkeiten zur Abbildung regionaler Unterschiede (Responsiveness) gelten als eines der bekanntesten Paradigmen des

¹⁴ Vgl. *Astley und van de Ven* (1983), S. 250.

¹⁵ Vgl. *Caves* (1980), S. 88. *Ginsberg und Venkatraman* (1985) verweisen zudem darauf, dass ein solcher strategischer Fit grundsätzlich mit positiven Performance-Implicationen assoziiert werde.

¹⁶ Vgl. *Zajac, Kraatz und Bresser* (2000), S. 429. Die Autoren verweisen bei diesem Zitat auch auf frühe Einflüsse durch *Andrews* (1971) sowie *Hofer und Schendel* (1978).

¹⁷ Vgl. z. B. *Dähn* (1996); *Kutschker und Schmid* (2006).

¹⁸ Vgl. *Ginsberg und Venkatraman* (1985), S.422f.; *Kutschker und Schmid* (2006), S. 301.

¹⁹ Vgl. *Doz und Prahalad* (1986), S. 55; *Grewal, Chandrashekar und Dwyer* (2008), S. 886; *Heidenreich* (2012), S. 1.

²⁰ Vgl. *Bartlett und Ghoshal* (2002a) für den bestmöglichen Überblick auf Basis einer Einzelquelle.

²¹ Vgl. *Tallman* (2001), S. 464; *Ferreira* (2011), S. 358; *Welge und Holtbrügge* (2006), S. 185. *Böttcher* (1996) konstatiert beispielsweise, *Bartlett und Ghoshal* haben mit dem Konzept der transnationalen Organisation „[...] so far presented the most extensive work on the managerial implications of globalization.“ (vgl. *Böttcher* (1996), S. 33).

²² Vgl. hierzu die ausführliche Beschreibung, Interpretation und kritische Würdigung des Konzepts der transnationalen Organisation in Unterkapitel 2.4 der vorliegenden Arbeit.

²³ Vgl. *Doz und Prahalad* (1984); *Prahalad und Doz* (1987).

Forschungsfelds der internationalen Unternehmensführung.²⁴ Die transnationale Organisation schafft es, dieses Paradigma durch die gleichzeitige Berücksichtigung beider Perspektiven in den Entscheidungsprozessen des Unternehmens aufzubrechen.²⁵

Dennoch gilt die transnationale Organisation nicht per se für alle Unternehmen als die einzig erstrebenswerte Lösung, sondern ausschließlich für diejenigen, deren Umweltbedingungen es erfordern, den Entwicklungsprozess hin zur Transnationalität einzuleiten. Auf diesem Weg ist es den Autoren zufolge essenziell, nach einem strategischen Fit zur externen Umwelt zu streben.²⁶ Sollte der Fokus des Unternehmens eher darauf liegen, kostengünstig und effizient standardisierte Produkte für den gesamten Weltmarkt herzustellen und das Unternehmen daher auch seine Wertschöpfungskette weitgehend zentralisieren, um dies zu begünstigen? Oder spielen neben dem Vertrieb auch die Entwicklung, Produktion und Vermarktung der Produkte in den spezifischen Ländermärkten eine tragende Rolle, um die lokalen Konsumpräferenzen adäquat zu adressieren? In welcher Form und auf welche Weise soll ein Transfer von Gütern, Finanzmitteln, Know-how oder Personal das Zusammenspiel zwischen einzelnen Einheiten unterstützen und wer trägt die Verantwortung für diese Koordinations- und Konfigurationsentscheidungen? Diese Fragen seien nur beispielhaft dargelegt, um die Vielfalt des Konzepts der transnationalen Organisation aufzuzeigen.

Die Relevanz der Fragestellungen ist – damals wie heute – hoch. Dies gilt auch für die Anzahl veröffentlichter Konzepte zur Entwicklung von Internationalisierungsstrategien. Die Tiefe der Auseinandersetzung der Forschungsgemeinschaft mit einzelnen Inhalten etablierter Modelle hielt indes mit dieser quantitativen Vielfalt nicht immer Schritt.²⁷ Stattdessen wurden häufig einzelne Teilaspekte herausgegriffen und weiterentwickelt.²⁸ Zudem bietet die empirische Komponente mit Blick auf das Konzept der transnationalen Organisation in zweierlei Hinsicht Optimierungspotenzial: So gilt das empirische Fundament der Konzeptentwicklung durch *Bartlett und Ghoshal* aufgrund des Rückgriffs auf eine Fallstudie mit einer Kerngruppe von lediglich neun Unternehmen als einer der häufigsten Kritikpunkte.²⁹ Darüber hinaus gibt es deutlich weniger Studien, die sich einer empirischen Überprüfung des Konzepts gewidmet haben, als es dessen Popularität gemeinhin vermuten ließe – ein Umstand, der auch in der relevanten Literatur angeführt wird.³⁰ Hier setzt die vorliegende Arbeit an, deren Zielsetzung und zugehörigen Forschungsfragen im Weiteren dargestellt werden sollen.

1.2 Zielsetzung der vorliegenden Arbeit und resultierende Forschungsfragen

Als übergeordnetes Ziel der vorliegenden Arbeit gilt es, relevante Determinanten für Internationalisierungsstrategien börsennotierter Unternehmen zu ermitteln. Als Basis dient dabei eine intensive Auseinandersetzung mit den aus konzeptioneller Sicht relevanten Modellen des Integration-Responsiveness-(IR-)Bezugsrahmens und der transnationalen Organisation, für

²⁴ Vgl. *Kasper et al. (2009)*, S. 288.

²⁵ Vgl. *Meier (1997)*, S. 38.

²⁶ Vgl. *Bartlett (1986)*, S. 369ff.

²⁷ Vgl. *Meier (1997)*, S. 1.

²⁸ Vgl. beispielsweise den umfassenden Forschungsstrang zur Rolle der Tochtergesellschaften (siehe Unterkapitel 2.2 für eine entsprechende Erläuterung).

²⁹ Vgl. *Harzing (2000)*, S. 102; *Enright und Subramanian (2007)*, S. 904.

³⁰ Vgl. z. B. *Ghoshal (1997)*, S. 362; *Brock und Hydle (2017)*, S. 1.

die zunächst eine kritische Würdigung nebst Einordnung in die Literatur erfolgt, bevor eine umfassende empirische Überprüfung durchgeführt wird. Die inhaltlichen Leitplanken dieser Überprüfung orientieren sich dabei an den potenziell vorherrschenden Einflussfaktoren einerseits³¹ und an den im Rahmen einer intensiven Analyse bestehender empirischer Veröffentlichungen zu diesen Konzepten identifizierten Forschungslücken andererseits.³²

So gibt es beispielsweise nur sehr wenige Veröffentlichungen, die fundamentale Thesen des Konzepts der transnationalen Organisation empirisch untersucht haben. Exemplarisch seien hier die These des Brancheneinflusses auf die Strategiewahl, die nur in drei dem Autor bekannten Studien tatsächlich vergleichend analysiert wurden³³, oder auch jene einer Zunahme der Transnationalität im Zeitablauf, die explizit nur in zwei Studien adressiert wurde³⁴, angeführt. Eine empirische Verifikation (oder auch Falsifizierung) der Kernaussagen des Konzepts der transnationalen Organisation erscheint indes insbesondere vor dem Hintergrund der in Unterkapitel 1.1 erwähnten Kritik am empirischen Gerüst dieses Modells geboten.

Darüber hinaus ist es ebenfalls erstaunlich, dass nur zwei dem Autor vorliegende Studien überhaupt den Einfluss der fundamentalen Unternehmenscharakteristika Alter und Größe auf die Strategiewahl analysiert haben.³⁵ Auch der Fragestellung, ob Transnationalität mit einem zunehmenden Grad an Internationalisierung einhergeht, gingen bis dato nur zwei Veröffentlichungen nach.³⁶ Während die grundsätzliche Wichtigkeit eines strategischen Fits zur externen Unternehmensumwelt nahezu allerorten betont wird³⁷, gibt es zum heutigen Tag keine einzige Studie, die exogene Einflussfaktoren eines solchen Gleichklangs empirisch zu ermitteln versucht. Ferner erfolgt die Betrachtung der externen Umwelt in den vorliegenden Veröffentlichungen zumeist auf Basis einer reinen Branchenbetrachtung, ohne dabei tiefergehende Spezifika adäquat zu berücksichtigen – obwohl es ebenfalls als Konsens gilt, dass Firmen in derselben gegebenen Umwelt deutlich divergierende Erfolge aufzuweisen haben.³⁸

Auf dieser, hier exemplarisch dargestellten Ausgangslage setzt die vorliegende Arbeit auf, um Determinanten spezifischer Internationalisierungsstrategien zu identifizieren und dadurch das Konzept der transnationalen Organisation empirisch zu objektivieren. Konkret werden dabei vier Forschungsfragen untersucht, die jeweils in einem separaten empirischen Forschungsmodell operationalisiert werden:

- Können die externen Faktoren der Unternehmensumwelt, der Branchenzugehörigkeit und der zunehmenden Zeit die Wahl spezifischer Internationalisierungsstrategien beeinflussen? Wenn ja, geschieht dies in der vom Konzept der transnationalen Organisation nahegelegten Art und Weise, die eine vorrangige Anwendung der für die jeweili-

³¹ Diese werden zum Teil durch die Konzepte selbst vorgegeben. Vgl. hierzu ausführlich Unterkapitel 2.3 und 2.4.

³² Die Ergebnisse dieser Untersuchung werden ausführlich in Unterkapitel 3.1 beleuchtet.

³³ Vgl. *Makhija, Kim und Williamson (1997)*; *Johnson, Mirchandani und Tsang (2008)*; *Swoboda, Elsner und Morschett (2015)*, die jedoch nur jeweils zwei unterschiedliche Branchen miteinander verglichen.

³⁴ Vgl. *Jarillo und Martinez (1990)*; *Makhija, Kim und Williamson (1997)*.

³⁵ Vgl. *Taggart (1997, 1998)*.

³⁶ Vgl. *Kobrin (1991)*; *Waldron (2008)*.

³⁷ Letztlich baut der Forschungsstrang der Prozessmodelle sein Fundament auf dieser Aussage; vgl. Unterkapitel 1.1.

³⁸ Vgl. *Porter (1991)*, S. 115.

ge Umwelt als passend deklarierten Strategie (i) sowie eine Zunahme der Transnationalität im Zeitablauf (ii) erwarten lässt?

- Welche fundamentalen Unternehmenscharakteristika begünstigen die Wahl der zwar als idealtypisch, jedoch zunehmend erstrebenswert beschriebenen transnationalen Strategie? Kann Transnationalität durch ein höheres Ausmaß an Größe, Alter oder Internationalität erklärt werden?
- Welche Einflussfaktoren gibt es für die beiden Achsen des Koordinatensystems aus globaler Integration und lokaler Responsiveness? Kann auf Basis des vorliegenden Samples eine Bestätigung in der Literatur etablierter Determinanten der beiden Extrema erbracht werden oder gibt es hierzu alternative Erkenntnisse?
- Gibt es darüber hinaus interne oder externe Faktoren, die das Vorherrschen eines Gleichklangs aus externer Umwelt und interner Strategie, den so genannten strategischen Fit eines Unternehmens, positiv oder negativ beeinflussen?

Die umfassende Beantwortung dieser Forschungsfragen im Rahmen der vorliegenden Arbeit entspricht somit den heruntergebrochenen Forschungszielen. Sie kann einen wertvollen Erklärungsbeitrag leisten, auf welche Weise international tätige Unternehmen strategische Entscheidungen treffen.³⁹ Dieser Wertbeitrag entsteht entlang der folgenden vier Dimensionen:

Zunächst leistet die empirische Untersuchung der Hypothesen dieser Arbeit sowohl einen Beitrag zum übergreifenden Verständnis des strategischen Internationalisierungsvorgehens in Deutschland ansässiger Unternehmen als auch einen detaillierten Erkenntnisgewinn bezüglich der einzelnen Idealtypen des Konzepts der transnationalen Organisation und der Dimensionen Integration und Responsiveness. Dies inkludiert auch die Einsichtnahme in die grundlegende Funktionsweise einzelner Branchen.

Zweitens kann das Forschungsdesign einen aktiven Beitrag zur Schließung der in der Literatur adressierten Forschungslücke einer empirischen Überprüfung konzeptionell verankerter Modelle liefern. Dies geschieht auf Basis eines großen Panel-Datensatzes deutscher börsennotierter Unternehmen, der über einen Zeitraum von 11 Jahren 1.573 Unternehmensjahre zu insgesamt 196 Konzernen umfasst. Die Stützung des Forschungsdesigns auf longitudinale Datensätze wird hierbei in der Literatur explizit nahegelegt.⁴⁰

Drittens vermag es die vorliegende Arbeit, erstmals empirische Evidenz für Determinanten zu liefern, die den strategischen Fit eines Unternehmens begünstigen. Dies ist sowohl aus Sicht der Forschung mit Blick auf das Konzept, das diesen Fit als erstrebenswert kennzeichnet, als auch aus Sicht des Managements international tätiger Konzerne relevant, die auch in der Zukunft Erfolg versprechende Strategien implementieren müssen.

Final liefert die Arbeit auch durch die Anwendung der Methodik der Inhaltsanalyse einen spezifischen Beitrag zur Erhöhung der Forschungsvielfalt im Rahmen der strategischen Inter-

³⁹ Vgl. *Kim und Mauborgne (1993)*, S. 420.

⁴⁰ Vgl. *Porter (1991)*, S. 116; *Wasilewski (2002)*, S. 145ff.

nationalisierung. Neben der grundsätzlichen Eignung dieser Methodik für die zu untersuchende Fragestellung⁴¹ stellt sie demnach auch eine Erweiterung zu den nahezu vollständig auf Fragebogen und Tiefeninterviews zurückgreifenden empirischen Veröffentlichungen zum IR-Bezugsrahmen und zum Konzept der transnationalen Organisation dar, die vielfältige Vorteile mit sich bringt.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in insgesamt sechs Kapitel. Im ersten Kapitel wurden der Hintergrund und die Motivation der Arbeit erörtert (Unterkapitel 1.1) sowie die Zielsetzung und die resultierenden Forschungsfragen der Arbeit aufgezeigt (Unterkapitel 1.2).

Das zweite Kapitel gibt einen umfassenden Überblick über die theoretischen Grundlagen und wichtigsten Konzepte zu Internationalisierungsstrategien. Unterkapitel 2.1 führt hierbei mit grundlegenden Begriffsdefinitionen ein. Darauf aufbauend gibt Unterkapitel 2.2 einen strukturierten Überblick über die in der Literatur relevanten (kontingenz- und fähigkeitsbasierten) Ansätze zur strategischen Wertschöpfung international tätiger Unternehmen. Unterkapitel 2.3 widmet sich dem Spannungsfeld aus Integration und Responsiveness und seiner paradigmatischen Bedeutung für das Forschungsfeld des internationalen Managements. Unterkapitel 2.4 beschreibt das den empirischen Analysen dieser Arbeit zugrunde liegende Konzept der transnationalen Organisation nach *Bartlett und Ghoshal*, während Unterkapitel 2.5 weitere etablierte Konzepte kurz darstellt und würdigt. Unterkapitel 2.6 führt den Bezugsrahmen aus Integration und Responsiveness sowie das Konzept der transnationalen Organisation als Grundlage der empirischen Analysen der vorliegenden Arbeit zusammen.

Im dritten Kapitel wird ein Überblick über den aktuellen Forschungsstand gegeben. Hierzu werden zunächst existierende empirische Studien zum IR-Bezugsrahmen sowie zum Konzept der transnationalen Organisation kurz zusammengefasst und daraus resultierende Forschungslücken beleuchtet (Unterkapitel 3.1). Im Anschluss daran werden die Hypothesen abgeleitet, die mit der vorliegenden Arbeit empirisch überprüft werden (Unterkapitel 3.2).

Das vierte Kapitel beschreibt die Datengrundlage und die Konzeption der empirischen Untersuchung. Zunächst werden dazu die Datenbasis und Stichprobenauswahl der Analysen vorgestellt (Unterkapitel 4.1). Unterkapitel 4.2 behandelt die Methodik der computergestützten Textanalyse (CATA), die in der vorliegenden Arbeit angewandt wird, und erörtert deren Vor- und Nachteile, bevor das Vorgehen zur Erstellung der Wörterbücher dezidiert beschrieben wird. In Unterkapitel 4.3 werden die endogenen und exogenen Variablen beschrieben, die in die multivariaten Analysemodelle einfließen. Abschließend gibt Unterkapitel 4.4 einen Überblick über die relevanten statistischen Grundlagen, die bei der Durchführung einer binären logistischen Regression mit Paneldaten sowie dem Einbezug von Interaktionseffekten in die Regressionsmodelle zu beachten sind.

Im fünften Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung ausführlich vorgestellt. Zunächst behandelt Unterkapitel 5.1 die deskriptive Statistik und charakterisiert unter anderem die eingesetzten Variablen sowie analysiert deren Korrelationen. Unterkapitel 5.2

⁴¹ Vgl. z. B. *Lombard, Snyder-Duch und Bracken (2002)*, S. 587; sowie ausführlich Unterkapitel 4.2.

widmet sich umfassend den Ergebnissen der multivariaten empirischen Untersuchungen und gliedert sich dabei nochmals in vier an den Forschungsfragen angelehnte Analysemodelle auf. In Unterkapitel 5.3 werden alle durchgeführten Analysen diversen Robustheitstests unterzogen, um die Stabilität der gezeigten Ergebnisse zu untermauern.

Abschließend ordnet das sechste Kapitel die zuvor gezeigten Ergebnisse der empirischen Untersuchung in den übergreifenden Rahmen im Sinne einer kritischen Würdigung ein. Hierzu werden diese zunächst zusammengefasst und einem Abgleich mit den eingangs definierten Forschungszielen der Arbeit unterzogen (Unterkapitel 6.1). Daran schließt sich die Beleuchtung des Wertbeitrags der Arbeit an (Unterkapitel 6.2). Limitationen und ein Ausblick auf künftige Forschung bilden den Abschluss des sechsten Kapitels (Unterkapitel 6.3).

Abbildung 1 illustriert die Struktur der vorliegenden Arbeit.

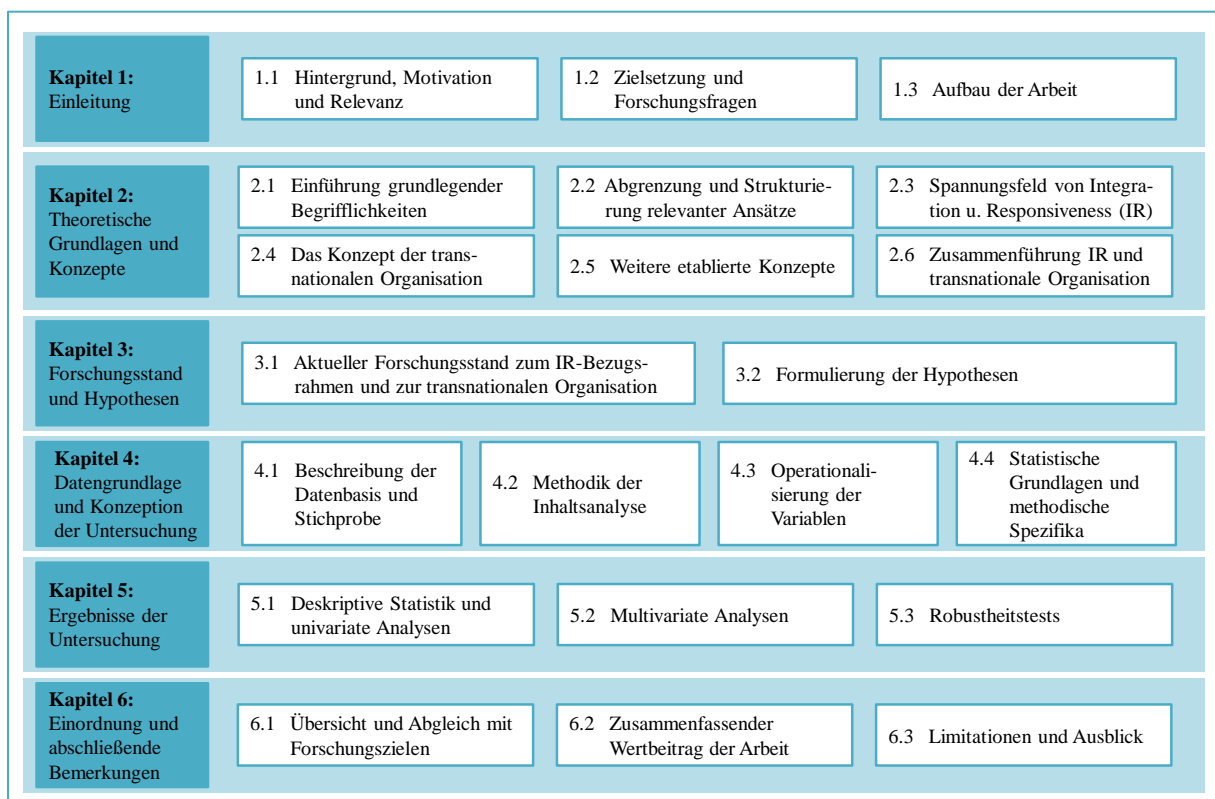


Abbildung 1: Struktur der Arbeit⁴²

⁴² Eigene Darstellung.

2 Theoretische Grundlagen und Konzepte zu Internationalisierungsstrategien

Das zweite Kapitel dient der Vorstellung der für die vorliegende Arbeit relevanten theoretischen Grundlagen und Konzepte zu Internationalisierungsstrategien. Hierbei werden zunächst wesentliche Begrifflichkeiten definiert (Unterkapitel 2.1). Auf eine Abgrenzung und Strukturierung der relevanten Ansätze zur strategischen Wertschöpfung international tätiger Unternehmen (Unterkapitel 2.2) folgt die Beleuchtung des Spannungsfelds aus Integration und Responsiveness (Unterkapitel 2.3). Anschließend erfolgt in Unterkapitel 2.4 eine detaillierte Beschreibung und kritische Würdigung des Konzepts zur transnationalen Organisation von *Bartlett und Ghoshal*. Der kurzen Vorstellung weiterer bekannter Konzepte zu Internationalisierungsstrategien (Unterkapitel 2.5) folgt die finale Zusammenführung des IR-Bezugsrahmens und des Konzepts der transnationalen Organisation (Unterkapitel 2.6), die die Forschungsgrundlage der vorliegenden Arbeit bilden.

2.1 Einführung grundlegender Begrifflichkeiten zu Internationalisierungsstrategien als Ausgangspunkt der Arbeit

Als Basis für das Verständnis der theoretischen Konzepte sowie der späteren, darauf aufbauenden empirischen Untersuchungen dieser Arbeit ist eine Einführung in grundlegende Begriffsdefinitionen essenziell. Unterkapitel 2.1.1 gibt zu diesem Zweck einen kurzen Einblick in den Strategiebegriff als solchen sowie dessen Entwicklung im Rahmen der internationalen Managementforschung. In Unterkapitel 2.1.2 wird analysiert, unter welchen Voraussetzungen ein Unternehmen gemeinhin als ein international tätiges gilt und auf Basis welcher der zahlreichen Definitionen die Untersuchungen der vorliegenden Arbeit durchgeführt werden.

2.1.1 Definition des Strategiebegriffs

Der Strategiebegriff hat eine lange Historie und kann etymologisch auf das antike Griechenland zurückgeführt werden.⁴³ Zusammengesetzt wird er aus den beiden Wörtern *Strategos*, dem Heerführer, und *agein*, dem Verb führen. Seine im militärischen Kontext liegenden Ursprünge⁴⁴ zeigen sich auch darin, dass in der Literatur als erstes Werk zum Thema Strategie das aus dem Jahre 500 v. Chr. datierende Buch „*Die Kunst des Krieges*“ des chinesischen Generals *Sun Tzu* genannt wird.⁴⁵

Der militärische Fokus des Terminus Strategie blieb bis über das 19. Jahrhundert hinaus bestehen. Bekannte Begriffsdefinitionen sind z. B. bei *von Clausewitz*, der in seinem Buch „*Vom Kriege*“ aus dem Jahr 1832 die Strategie als „*Lehre vom Gebrauch der einzelnen Gefechte zum Zweck des Krieges*“ bezeichnete,⁴⁶ oder bei *Moltke* zu finden, der Strategie wie folgt definierte:

⁴³ Vgl. *Cummings (1993)*, S. 133. *Cummings* erläutert hier auch die politischen Hintergründe der Begriffsentwicklung aus dem Blickwinkel der demokratischen Reformen von *Kleisthenes* (508/7 v. Chr.).

⁴⁴ Vgl. *Oliver (2002)*, S. 6; *McKiernan (1997)*, S. 791.

⁴⁵ Vgl. *Grant und Nippa (2006)*, S. 36. Eine deutsche Übersetzung des Buches findet sich z. B. bei *Tzu, Peyn und Löffler (2007)*.

⁴⁶ Vgl. *von Clausewitz und Peyn (2010)*, eine Neuauflage der vollständigen letzten Fassung von 1832. *Von Clausewitz* grenzt die Strategie hierbei von der Taktik ab, die „*die Lehre vom Gebrauch der Streitkräfte im Gefecht*“ und somit kurzfristiger ausgerichtet sei.

„Strategie ist die Fortbildung des ursprünglich leitenden Gedankens entsprechend den stets sich ändernden Verhältnissen.“⁴⁷

Das strategische Denken im Unternehmensumfeld gilt hingegen als eine vergleichsweise junge Disziplin, die erst im 20. Jahrhundert begann, zu einem Prozess, einer wichtigen Funktion und auch zu einer akademischen Disziplin zu reifen.⁴⁸ Im Rahmen einer der ersten Fachrichtungen, die einen engen Zusammenhang zur Militärstrategie aufweist, befassten sich die Spieltheoretiker von *Neumann und Morgenstern* mit Strategie als zentralem Ausgangspunkt, der in allen möglichen Situationen eine eindeutige Aktion vorgibt.⁴⁹ Unternehmen als solche konzentrierten sich aus strategischer Sicht zu der Zeit vor allem auf Planung und Organisation, ohne der Strategie eine tiefere Bedeutung beizumessen.⁵⁰ Aufgrund des Zweiten Weltkrieges, der zunächst das Hauptaugenmerk auf die Produktion zu Kriegszwecken und danach auf die Befriedigung der hohen Nachkriegsnachfrage richtete⁵¹, blieb dies auch bis zum Ende der 1950er Jahre so bestehen – nicht jedoch, ohne das Mindset der Unternehmen für strategisches Denken als Grundlage von Managemententscheidungen zu stimulieren.⁵²

Dies fruchtete bereits zu Beginn der 1960er Jahre und führte zu einer deutlichen Zunahme an Forschungsarbeiten rund um Unternehmensstrategien.⁵³ Mit seinem Werk *„Strategy and Structure“* positionierte *Chandler* (1962) die Strategie als eigenständige, bewusst auszuübende Geschäftsfunktion.⁵⁴ Er definierte Strategie in selbigem folgendermaßen:

„Strategy is the determination of the basic long-term goals of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals.“⁵⁵

Der Fokus der Strategie lag hierbei auf der Planung; der häufig zitierte Satz *„Structure follows Strategy“* verdeutlichte, dass strategische Entscheidungen über Zeit auch zu einer Restrukturierung des Unternehmens führten und in einer besseren Performance mündeten.⁵⁶ Hieran knüpfte *Andrews* an, der 1965 den strategischen Fokus auf die Stärken und Schwächen des Unternehmens richtete und in der Analyse internationaler Märkte große Chancen sah.⁵⁷ Diese Ausweitung des Strategiebegriffs auf die Diversifikationsentscheidung⁵⁸ fand sich auch in der Definition *Ansoffs* (1965) wieder, der ebenfalls als Vorreiter der Wirtschaftsstrategie-forschung gilt.⁵⁹ Er sprach von individuellen strategischen Entscheidungen, die im Unternehmen zu treffen seien, die in erster Linie mit externen Problemstellungen zu tun hätten –

⁴⁷ Vgl. *Moltke* (1925), S. 292.

⁴⁸ Vgl. *Oliver* (2002), S. 6.

⁴⁹ Vgl. *von Neumann und Morgenstern* (1944), S. 79.

⁵⁰ Vgl. *Oliver* (2002), S. 7.

⁵¹ Vgl. *Ghemawat* (2002), S. 39; *Oliver* (2002), S. 7.

⁵² Vgl. *Ghemawat* (2002), S. 39f; *Drucker* (1954), S. 11. Auch *Ansoff* konstatierte, dass das wissenschaftliche Interesse am strategischen Verhalten in die 1950er Jahre zurückzufolgen sei (vgl. *Ansoff* (1987), S. 501).

⁵³ Hierzu passt auch *Hofers* Feststellung aus dem Jahr 1975, Strategie sei in den „letzten beiden Dekaden“ zu einem Eckpfeiler der Managementtheorie und -praxis erwachsen (vgl. *Hofer* (1975), S. 784).

⁵⁴ Vgl. *Oliver* (2002), S. 7f.

⁵⁵ Vgl. *Chandler* (1962), S. 13.

⁵⁶ Vgl. *Oliver* (2002), S. 8.

⁵⁷ Vgl. *Oliver* (2002), S. 8. Das gesamte Konzept ist bei *Andrews* (1971) beschrieben, der in dieser Fassung den Text noch einmal separat veröffentlichte. Dieser war zunächst 1965 in einem Lehrbuch, zusammen mit Texten anderer Autoren, erschienen.

⁵⁸ Vgl. *Grant und Nippa* (2006), S. 38.

⁵⁹ Vgl. *Oliver* (2002), S. 8.

beispielsweise mit der richtigen Mischung aus offerierten Produkten und besetzten Märkten.⁶⁰ In denselben Zeitraum und auch Forschungsstrang fallen die Konzepte des Gründers der *Boston Consulting Group* (BCG), *Henderson*: die Erfahrungskurve (1965), die vor allem den strategischen Vorteil der frühen Markteinsteiger herausstellte, und die „*Growth-Share-Matrix*“ (1970), die strategische Investitionen anhand von relativem Marktanteil und Marktwachstum bewertete.⁶¹ Nicht nur mit diesen Konzepten hatte *Henderson* einen großen Anteil an der Etablierung der Strategie als eigenständiger Disziplin.⁶²

In den 1970er Jahren, einem Jahrzehnt geprägt von wirtschaftlichen und politischen Turbulenzen⁶³, wurde die strategische Planung multidimensional und bedurfte vor allem aufgrund der deutlich steigenden Dimensionen *Scale* und *Scope* eines höheren Maßes an Flexibilität und Dynamik.⁶⁴ Der strenge Planungsfokus wich einer stärkeren Orientierung an Gewinnmaximierung und der relativen Positionierung im Vergleich mit Wettbewerbern.⁶⁵ Diese Weiterentwicklung zeigte sich auch bei *Bourgeois* (1980), der nach der so genannten *Domain Definition*, die die Unternehmensstrategie (z. B. Auswahl der Branchen und Märkte) beschreibt, auch die *Domain Navigation* als essenziell nannte, die weiter gefasst wird und auf Ebene der einzelnen Aufgaben auch Wettbewerber und weitere Stakeholder betrachtete.⁶⁶

1978 unterstrich *Mintzberg* diese Denkweise, indem er ebenfalls konstatierte, dass das vorherrschende Strategieverständnis primär als ein Plan nicht umfassend genug sei.⁶⁷ Diese gelte nur unter bestimmten Umständen – nämlich dann, wenn aus der *intendierten Strategie* auch eine tatsächlich *realisierte Strategie* werde.⁶⁸

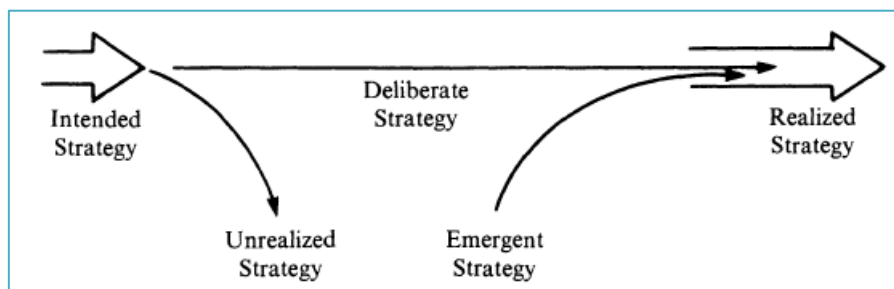


Abbildung 2: Strategien nach Mintzberg⁶⁹

⁶⁰ Vgl. *Ansoff* (1965), S. 18f. Als geeignetes Tool auf Basis dieser Produkt-/Markt-Entscheidungen beschrieb *Ansoff* in diesem Buch auch die bekannte *Ansoff-Matrix*; vgl. *Ansoff* (1965), S. 128.

⁶¹ Vgl. *Oliver* (2002), S. 8; *Ghemawat* (2002), S. 45f.

⁶² Neben der Begründung des Industriezweigs der strategischen Unternehmensberatung (vgl. *Oliver* (2002), S. 8) äußerte sich *Henderson* regelmäßig auch zur Entwicklung der Strategie und des Wettbewerbs. Den Wettbewerb beschrieb er einst mit den Worten: „*Competition existed long before strategy. It began with life itself.*“ (vgl. *Henderson* (1989), S. 139).

⁶³ Vgl. *Oliver* (2002), S. 8; *Raskovic, Brencic und Jaklic* (2013), S. 148. Exemplarisch genannt sei die Ölpreiskrise 1973.

⁶⁴ Vgl. *Oliver* (2002), S. 8.

⁶⁵ Vgl. *Grant und Nippa* (2006), S. 39.

⁶⁶ Vgl. *Bourgeois* (1980), S. 25f.

⁶⁷ Vgl. *Mintzberg* (1978), S. 935.

⁶⁸ Vgl. *Mintzberg* (1978), S. 935 und S. 945f. Dies entspreche dann der *beabsichtigten Strategie* (*deliberate strategy*).

⁶⁹ Abbildung im Original bei *Mintzberg* (1978), S. 945.

Zu berücksichtigen seien indes auch Strategien, die zwar intendiert seien, sich jedoch nicht realisierten (*nicht realisierte Strategie*) sowie jene, die zunächst nicht intendiert seien, jedoch später aufkämen und dann realisiert würden (*emergente Strategie*).⁷⁰

In den 1980er Jahren prägte vor allem *Porter* den Strategiebegriff – und schrieb ihm eine insbesondere analytisch geprägte Komponente zu.⁷¹ Er bekräftigte vor allem in seinen Büchern *Competitive Strategy* (1980)⁷² und *Competitive Advantage* (1985)⁷³ den kritischen Stellenwert der Strategie als Managementfunktion im Unternehmen und etablierte die Konzepte der Branchenstrukturanalyse (*Five Forces*) und der Wertschöpfungskette als Werkzeuge zur strategischen Analyse.⁷⁴

In den 1990er Jahren gerieten die internen Ressourcen und Fähigkeiten der Unternehmen wieder stärker in den Fokus.⁷⁵ Dieser Ansatz wird als ressourcenbasiert bezeichnet und orientiert sich an strategischen Wettbewerbsvorteilen durch unternehmensspezifische Kompetenzen.⁷⁶ Diese wurden z. B. bei *Prahalad und Hamel* (1990) als Kernkompetenzen bezeichnet, die identifiziert, kultiviert und ausgenutzt werden sollten, um Wachstum zu erzeugen.⁷⁷ Auch *Porter* konstatierte 1996, dass Wettbewerbsstrategie vor allem auf eine Abgrenzung von anderen abziele und erst so ein einzigartiger Werte-Mix erzeugt werden könne.⁷⁸

In der darauf folgenden Zeit standen hauptsächlich strategische Innovationen im Fokus – basierend auf der zunehmenden Bedeutung der Technologien und, damit verbunden, der schnelleren Datenverarbeitung sowie den sinkenden Kommunikations- und Informationsverarbeitungskosten.⁷⁹

Für den betriebswirtschaftlichen Strategiebegriff, der für die vorliegende Arbeit wesentlich ist, gibt es somit keine einheitliche Definition – die Definitionen sind vielmehr im Kontext der Schwerpunkte der einzelnen Autoren und der korrespondierenden Zeitperiode zu betrachten.⁸⁰ Die in diesem Unterkapitel dargestellte Bandbreite der einzelnen Betrachtungsweisen kann somit keine allgemein gültige Definition, jedoch einen guten Überblick über die relevanten Entwicklungen zur Strategieforschung geben.

2.1.2 Definition eines international tätigen Unternehmens

Ähnlich wie beim Strategiebegriff, herrscht in der Literatur auch hinsichtlich der Definition der Internationalität eines Unternehmens kein einheitliches Verständnis vor.⁸¹ Die Abgrenzung erscheint bisweilen gar willkürlich⁸² und gelingt weder inhaltlich noch begrifflich auf

⁷⁰ Vgl. *Mintzberg* (1978), S. 945f.

⁷¹ Vgl. *Oliver* (2002), S. 9.

⁷² Vgl. *Porter* (1980).

⁷³ Vgl. *Porter* (1985).

⁷⁴ Vgl. *Oliver* (2002), S. 9. Für eine Erweiterung des Konzepts der Wertschöpfungskette auf den internationalen Kontext vgl. auch *Porter* (1986a).

⁷⁵ Vgl. *Grant und Nippa* (2006), S. 40.

⁷⁶ Für eine Übersicht zum so genannten *resource based view* vgl. z. B. *Barney* (2001) oder *Wernerfelt* (1995).

⁷⁷ Vgl. *Prahalad und Hamel* (1990), S. 79.

⁷⁸ Vgl. *Porter* (1996), S. 64.

⁷⁹ Vgl. *Schiffelholz* (2014), S. 13.

⁸⁰ Vgl. *Grant und Nippa* (2006), S. 37f.

⁸¹ Vgl. *Grünig und Morschett* (2017), S. 19f.

⁸² Vgl. *Sullivan* (1993), S. 325.

eindeutige Art und Weise.⁸³ Dies führt dazu, dass es ein sehr großes Spektrum an Definitionen gibt, die häufig unterschiedliche Aspekte der international tätigen Unternehmung in den Vordergrund stellen. *Kogut und Kulatilaka* (1994) stellten z. B. das „Netzwerk an Aktivitäten in verschiedenen Ländern“⁸⁴ heraus, während sich *Levy et al.* (2007) auf das „globale Mindset“⁸⁵ als wesentliche Fähigkeit bezogen. *Perlmutter* (1969) stellte das Dilemma sogar anhand von vier Unternehmen, die deutliche Unterschiede aufwiesen, sich jedoch selbst alle als international bezeichneten, bewusst plakativ dar.⁸⁶

Schon die rein begriffliche Abgrenzung gestaltet sich indes schwierig, da über einen langen Zeitraum hinweg Begrifflichkeiten wie „globale Organisation“, „multinationale Organisation“ oder „internationale Organisation“ in der Literatur synonym verwendet wurden, um ein international tätiges Unternehmen zu bezeichnen.⁸⁷ Dieses Problem gilt mittlerweile als insofern gelöst, dass es ein gemeinsames Verständnis dafür gibt, dass Begriffe wie z. B. die „globale Organisation“ spezifische Konzepte darstellen, die sich von anderen beispielsweise durch den Führungsstil oder die Strategie abgrenzen.⁸⁸ Dies soll auch für die vorliegende Arbeit gelten: Sofern die Internationalität im allgemeinen Sinne zum Ausdruck gebracht werden soll, ist von einem *international tätigen Unternehmen* die Rede. Spezifische Konzepte der Internationalisierung werden erläutert und mit den entsprechenden Fachtermini bezeichnet.

Häufig wird der Grad der Internationalität als Unterscheidungsmerkmal diverser international tätiger Unternehmen angeführt; eine Messbarkeit kann dabei sowohl qualitativ als auch quantitativ erfolgen.⁸⁹ Diese Herangehensweise kann zwar Kriterien aufzeigen, die eine Objektivierbarkeit ermöglichen, ist jedoch ebenfalls kein umfassend systematisierter Bezugsrahmen.⁹⁰ Dieser ist jedoch erforderlich, um einen strukturierten Überblick über grundsätzliche Zugänge zur Definition eines international tätigen Unternehmens zu erhalten. *Meier* (1997) gelingt es, einen solchen Bezugsrahmen zu geben.⁹¹ Er unterscheidet die grundsätzliche Zugangsart zunächst in institutionelle, narrative und konzeptionelle Zugänge. Institutionelle Zugänge sind stets an eine Begriffsbestimmung geknüpft, die eine Abgrenzung mit Hilfe (eines oder mehrerer) konstitutiver Merkmale ermöglicht.⁹² Dem gegenüber stehen narrative Zugänge, die keinen abgeschlossenen Merkmalskatalog heranziehen, sondern sich über die Beschreibung des Wesens der international tätigen Unternehmung nähern.⁹³ Konzeptionelle Zu-

⁸³ Vgl. *Perlitz* (2004), S. 10.

⁸⁴ Vgl. *Kogut und Kulatilaka* (1994), S. 123. Dieser Netzwerkgedanke ist auch schon bei *Kogut und Zander* (1993) zu erkennen (vgl. *Kogut und Zander* (1993), S. 625).

⁸⁵ Vgl. *Levy et al.* (2007), S. 231f.

⁸⁶ Vgl. *Perlmutter* (1969), S. 9ff. Passend dazu gibt *Perlmutter* seiner Veröffentlichung, in der er auch sein EP(R)G-Konzept einführt (vgl. hierzu Unterkapitel 2.5.1), den Untertitel „Ein Drama in drei Akten“.

⁸⁷ Vgl. *Meier* (1997), S. 7f.; *Robinson* (1964), S. 59. *Doz, Santos und Williamson* (2003) sprechen z. B. von einem *metanationalen* Unternehmen und zeigen damit, dass neben der synonymen Verwendung belegter Begriffe auch fortwährend neue Begrifflichkeiten aufkommen, die übergeordnet ähnliche Themen behandeln (vgl. *Doz, Santos und Williamson* (2003), S. 154ff.).

⁸⁸ Vgl. *Kreitz* (2008), S. 33. Siehe auch die Definition der zahlreichen relevanten Konzepte und Ansätze in den Unterkapiteln 2.4 und 2.5.

⁸⁹ Vgl. *Dülfer* (2001), S. 6; *Welge und Holtbrügge* (2006), S. 41f. Zu einer grundlegenden Übersicht diverser Definitionen zur Internationalität siehe auch *Gelbrich und Müller* (2011).

⁹⁰ Vgl. *Meier* (1997), S. 8.

⁹¹ Vgl. *Meier* (1997), S. 8ff.

⁹² Vgl. *Meier* (1997), S. 9f.

⁹³ Vgl. *Meier* (1997), S. 11. *Fayerweather* (1989) nennt diese Wesensbeschreibung die „phänotypischen Merkmale“ international [tätiger] Unternehmungen (vgl. *Fayerweather* (1989), S. 928.). *Doz und Prahalad* (1991)

gänge verfolgen den Ansatz, ein mögliches Konstrukt der international tätigen Unternehmung erst zu entwickeln und zielen somit auf einen anzustrebenden Soll-Zustand ab.⁹⁴ Im Gegensatz zu den narrativen und konzeptionellen Zugängen, werden die institutionellen Zugänge nochmals weiter unterteilt. Dies erfolgt in eine Minimaldefinition, akzentuierende Definitionen sowie differenzierende Definitionen.⁹⁵ Abbildung 3 gibt einen Überblick über den von Meier entwickelten Bezugsrahmen:

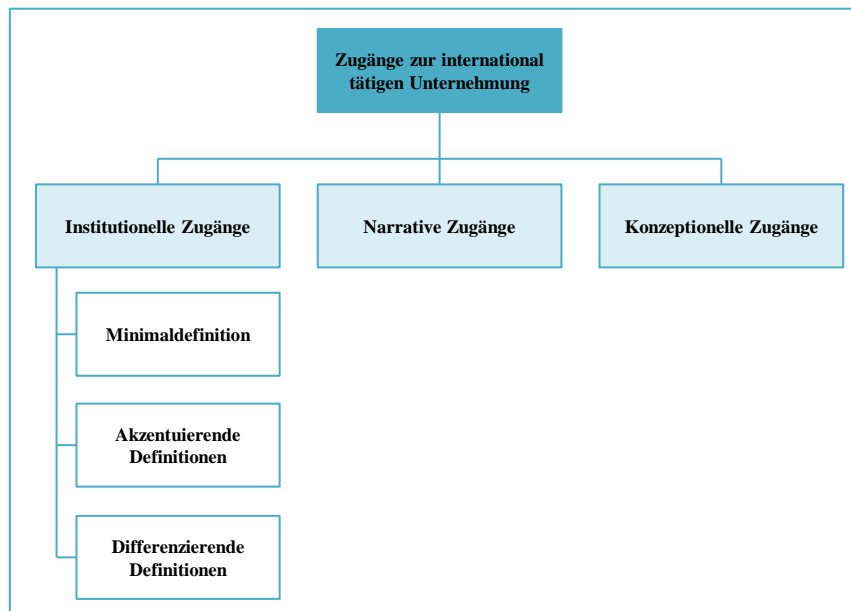


Abbildung 3: Bezugsrahmen zur Strukturierung international tätiger Unternehmen⁹⁶

Die Minimaldefinition berücksichtigt lediglich ein einzelnes Merkmal: die Grenzüberschreitung, der hierbei eine geradezu paradigmatische Bedeutung zufällt.⁹⁷ Das Unternehmen konstituiert sich als international tätig, wenn es neben den Aktivitäten im Heimatland zusätzliche Aktivitäten in mindestens noch einem weiteren Land unterhält.⁹⁸ Der Vorteil dieser Definition liegt vor allem in ihrer Klarheit und Eindeutigkeit sowie der daraus resultierenden Anwendbarkeit auf ein breites Spektrum an Forschungsfragen.⁹⁹ Die Definition wird infolgedessen auch in vielen konzeptionellen und empirischen Studien aufgegriffen.¹⁰⁰

Je nach Kontext wird die Minimaldefinition bisweilen auch als nicht ausreichend erachtet, z. B. wenn mehrere Arten international tätiger Unternehmen voneinander abzugrenzen sind.¹⁰¹ Häufig wird dann eine akzentuierende Definition herangezogen. Diese baut auf der Minimal-

sehen das Wesen durch die Begriffe Heterogenität und Multidimensionalität geprägt (vgl. *Doz und Prahalad (1991)*, S. 145ff.). Eine Studie, die sich einer narrativen Definition bedient, ist z. B. *Annavarjula und Beldona (2000)*.

⁹⁴ Vgl. *Meier (1997)*, S. 12f.

⁹⁵ Vgl. *Meier (1997)*, S. 9.

⁹⁶ Eigene Darstellung unter Bezugnahme auf *Meier (1997)*, S. 8ff.

⁹⁷ Vgl. *Meier (1997)*, S. 10.

⁹⁸ Vgl. *Lilienthal (1960)*, S.119; *Fayerweather (1969)*, S. 5. Die exakten Ursprünge der Definition sind nicht mehr eindeutig zu rekonstruieren. In der Literatur wird die Definition häufig *Fayerweather* zugesprochen; die Erwähnung bei *Lilienthal (1960)* weist indes auf ein früheres Entstehen hin.

⁹⁹ Vgl. *Fayerweather (1978)*, S. 2ff.; *Meier (1997)*, S. 10.

¹⁰⁰ Vgl. u. a. *Harzing und Sorge (2002)*, S. 190; *Rosenzweig und Singh (1991)*, S. 340; *Rugman und Brain (2003)*, S. 4; *Rugman und Verbeke (1992)*, S. 770.

¹⁰¹ Vgl. *Meier (1997)*, S. 10.

definition auf und ergänzt sie um ein weiteres, zumeist qualitatives Merkmal.¹⁰² Beispiele für angewandte akzentuierende Definitionen sind bei *Glaum* (1996), der zur Grenzüberschreitung die Notwendigkeit der Produktion im Gastland hinzufügt¹⁰³, *Dunning* (1999), der vom „Besitz und der vollständigen Kontrolle einkommensgenerierender Teile der Wertschöpfungskette“¹⁰⁴ spricht, oder auch bei *Brooke und Remmers* (1970), die die Fertigung oder das Erbringen von Dienstleistungen im Ausland nennen¹⁰⁵, zu finden. Die akzentuierende Definition liegt somit relativ nahe bei der Minimaldefinition.¹⁰⁶

Differenzierende Definitionen unterscheiden sich von den akzentuierenden dadurch, dass nicht nur eines, sondern mehrere Merkmale zur Grenzüberschreitung hinzugefügt werden, die sowohl qualitativer als auch quantitativer Natur sein können.¹⁰⁷ Die zunehmende Komplexität dieser Definitionen steht in einem Spannungsfeld zur einfachen Anwendbarkeit z. B. bei empirischen Fragestellungen.¹⁰⁸ Anwendungsbeispiele sind u. a. bei *Borrmann* (1970), der den Export und dauerhaften Einsatz von Waren, Investitionskapital und Management vor Ort voraussetzt¹⁰⁹, oder auch bei *Sambharya* (1996) zu finden, der 10 % Auslandsumsatz sowie eine Tätigkeit in mindestens sechs Ländern als quantitativ eindeutige Kriterien nennt.¹¹⁰

In der vorliegenden Arbeit wird zur Definition eines international tätigen Unternehmens auf die Minimaldefinition zurückgegriffen. Der hier dargestellten Erläuterung folgend, eignet sich diese grundsätzlich gut für empirische Untersuchungen wie der in Kapitel 5 vorgestellten. Darüber hinaus ist es das übergeordnete Forschungsziel der Arbeit, relevante Einflussfaktoren auf Internationalisierungsstrategien börsennotierter Unternehmen zu ermitteln, wozu ein bekanntes und bewährtes Konzept zu Internationalisierungsstrategien, nämlich das der transnationalen Organisation, empirisch überprüft wird. Konzeptionelle und narrative Definitionen erscheinen somit gänzlich ungeeignet. Ausgehend von einem Sample aus Geschäftsberichten deutscher börsennotierter Unternehmen¹¹¹, erscheinen insbesondere qualitative Merkmale, die einer akzentuierenden oder differenzierenden Definition häufig zugrunde liegen, schwierig zu objektivieren. Lediglich quantitative Merkmale wie z. B. der (relative) Auslandsumsatz oder die Anzahl an Ländern, in denen das Unternehmen tätig ist, wären grundsätzlich denkbare einschränkende Merkmale. Hier jedoch ist zum einen eine breite Abdeckung dieser Informationen im Gesamtsample nicht hinreichend gewährleistet.¹¹² Zum anderen erscheint auch das Setzen einer Schwelle als weitgehend willkürlich, da es in der Literatur keine allgemein anerkannten Grenzwerte gibt. Insofern erscheint die Minimaldefinition für die vorliegende Arbeit als der bestmögliche Konsens.

¹⁰² Vgl. *Meier* (1997), S. 10f.

¹⁰³ Vgl. *Glaum* (1996), S. 10.

¹⁰⁴ Vgl. *Dunning* (1974), S. 13. Hiermit werden Besitz und Kontrolle als Formen institutioneller Auslandsaktivität betont (vgl. *Dülfer* (2001), S. 8).

¹⁰⁵ Vgl. *Brooke und Remmers* (1970), S. 5.

¹⁰⁶ Siehe hierzu auch *Behrman* (1969), der mit seiner Definition, die zur Grenzüberschreitung lediglich die Bezeichnung „closely controlled single enterprise“ hinzufügt, fast zwischen beiden Zugangstypen liegt (vgl. *Behrman* (1969), S. 62).

¹⁰⁷ Vgl. *Meier* (1997), S. 10f.

¹⁰⁸ Vgl. *Meier* (1997), S. 11.

¹⁰⁹ Vgl. *Borrmann* (1970), S. 21.

¹¹⁰ Vgl. *Sambharya* (1996), S. 742. Weitere Studien mit differenzierenden Definitionen sind z. B. *Sundaram und Black* (1992); *Robinson* (1965) oder *Michel und Shaked* (1986).

¹¹¹ Vgl. hierzu Unterkapitel 4.1.

¹¹² Vgl. hierzu ausführlich Unterkapitel 4.1.

2.2 Abgrenzung und Strukturierung etablierter Ansätze zur strategischen Wertschöpfung international tätiger Unternehmen: kontingenz- und fähigkeitsbasierte Ansätze

Nach der Definition der Termini Strategie sowie internationale Tätigkeit sollen beide in diesem Unterkapitel zusammengeführt werden, indem näher auf die Entwicklung der Forschung zu Konzepten der strategischen Wertschöpfung international tätiger Unternehmen sowie deren Organisation eingegangen wird. Hierzu wird ein chronologisches Vorgehen gewählt, das die thematischen Schwerpunkte in den einzelnen Jahrzehnten aufzeigt. Abbildung 4 gibt einen strukturierten Überblick über die entsprechenden Strömungen, deren Abgrenzung sowie die Behandlung der Themengebiete im Rahmen der vorliegenden Arbeit.¹¹³

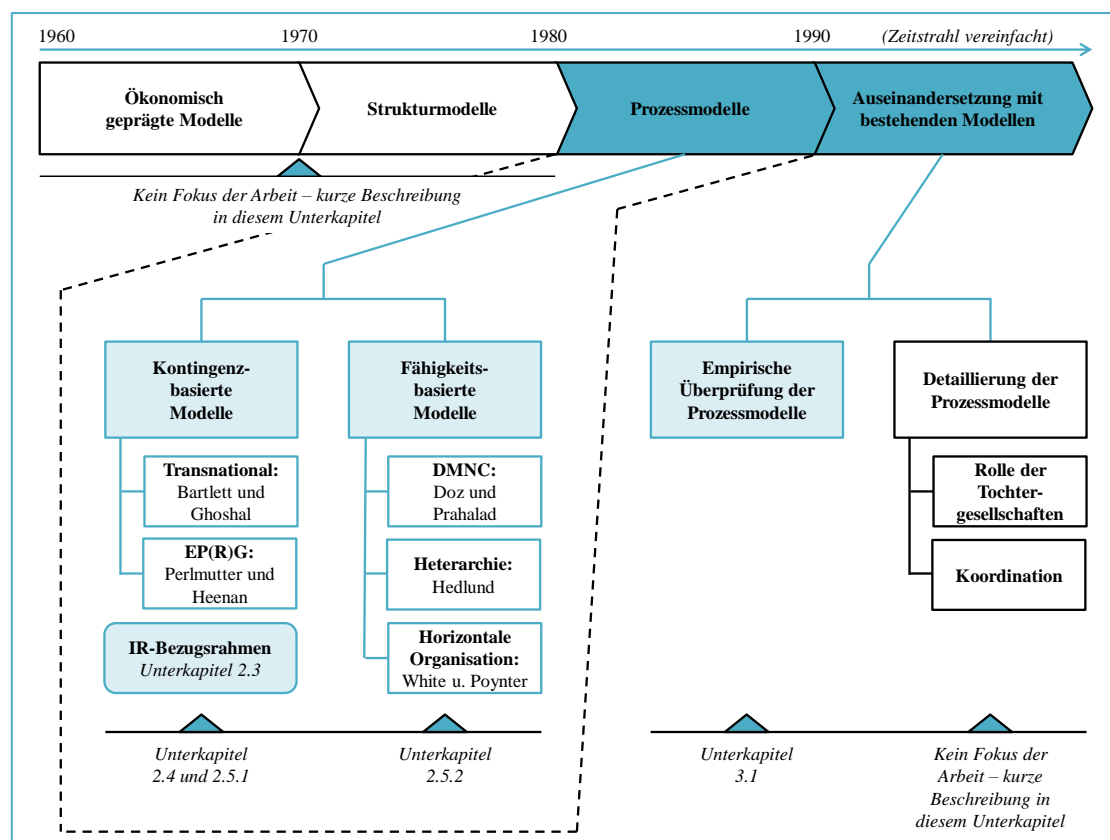


Abbildung 4: Strukturierung der relevanten Ansätze zur strategischen Wertschöpfung international tätiger Unternehmen¹¹⁴

Ziel ist es, die Entwicklung von ökonomisch geprägten Modellen über Strukturmodelle bis hin zu den Prozessmodellen aufzuzeigen. Letztere werden gemeinhin in kontingenz- und fähigkeitsbasierte Modelle unterteilt. Da die kontingenzbasierten Modelle allgemein¹¹⁵, aber auch das Konzept der transnationalen Organisation im Besonderen¹¹⁶, eine hohe Relevanz besitzen und die Basis für die Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit bilden, wird das Kon-

¹¹³ Der Zeitstrahl ist hier als vereinfacht zu verstehen, um das sukzessive Aufkommen verschiedener Strömungen zu veranschaulichen. Vereinzelt Konzepte, die z. B. zu den Struktur- oder Prozessmodellen zu zählen sind, entstanden auch jeweils kurz vor oder nach dem entsprechenden Zehn-Jahres-Zeitraum.

¹¹⁴ Eigene Darstellung.

¹¹⁵ Vgl. Doz und Prahalad (1991), S. 151; Ginsberg und Venkatraman (1985), S. 421.

¹¹⁶ Vgl. Ferreira (2011), S. 358.

zept der transnationalen Organisation von *Bartlett und Ghoshal* in Unterkapitel 2.4 ausführlich beschrieben und kritisch gewürdigt. Der für die Entwicklung dieses Konzepts wegweisende Bezugsrahmen aus Integration und Responsiveness wird zuvor in Unterkapitel 2.3 eingeführt. In Unterkapitel 2.5.1 wird mit dem EP(R)G-Modell von *Perlmutter und Heenan* ein ergänzendes, ebenfalls wegweisendes Konzept¹¹⁷ vorgestellt, während Unterkapitel 2.5.2 auch relevante fähigkeitsbasierte Konzepte kurz einführt. Final wird die im Nachgang zur Etablierung der Prozessmodelle aufgekommene Forschung, die im Wesentlichen selbige empirisch überprüft oder weiter ausdetailliert hat, beleuchtet. Vor dem Hintergrund des empirischen Charakters der vorliegenden Arbeit erfolgt in Unterkapitel 3.1 nochmals eine intensivere Auseinandersetzung mit den empirischen Arbeiten dieses Forschungsstrangs.

Ökonomisch geprägte Modelle:

Den Auftakt im Forschungsfeld international tätiger Unternehmen machten in den 1960er Jahren vor allem Ökonomen. Aufgrund der steigenden Bedeutung von Auslandsinvestitionen in diesem Jahrzehnt¹¹⁸ gerieten internationale Unternehmensaktivitäten stärker in den Fokus auch der Wissenschaft¹¹⁹. In den ökonomisch geprägten Arbeiten spiegelte sich zunächst die Auffassung wider, dass Internationalität und das vollkommene Wettbewerbsmodell der neoklassischen Ökonomie einander eigentlich entgegenstünden.¹²⁰ Diese scheinbare Diskrepanz zu hinterfragen und damit zu beantworten, *weshalb* Unternehmen international tätig werden, stand somit im Mittelpunkt des Forschungsinteresses. *Hymer* (1960) entwickelte hierzu eine zweistufige Hypothese, die auch lange nach ihrer Aufstellung noch als bahnbrechend galt¹²¹: Erstens müssten Unternehmen, die ins Ausland investierten, einen hinreichenden firmenspezifischen Vorteil gegenüber lokalen Unternehmen haben; zweitens müsse der zugrunde liegende Markt unvollkommen sein.¹²² Diese Hypothese führte zu einer deutlichen Zunahme an Forschungsarbeiten rund um Auslandsinvestitionen und international tätige Unternehmen.¹²³ Basis aller Arbeiten war, dass die Internationalisierung eine von nationalen Firmen ausgehende Entwicklung darstellt.¹²⁴ Zunehmend geriet jedoch die Fragestellung nach der Art und Weise der Internationalisierung und den verschiedenen Formen in den Mittelpunkt.¹²⁵ *Vernon* (1966) entwickelte im Rahmen dieser Forschungswelle den heute etablierten Ansatz¹²⁶ eines internationalen Produktlebenszyklus, der drei Phasen vom reinen Export über Verlagerung von Teilen der Produktion ins Ausland bis hin zu einer gesamthaften Produktion in Niedriglohnländern beschreibt.¹²⁷ *Dunning*s (1977, 1980) OLI-Paradigma, das die Wettbewerbsvorteile durch Internationalisierung mit den drei Dimensionen Besitz (Ownership),

¹¹⁷ Vgl. *Ricks* (1985), S. 3.

¹¹⁸ Vgl. *Porter* (1986b), S. 1.

¹¹⁹ Vgl. *Dunning* (1989), S. 415; *Egelhoff* (1988), S. 1.

¹²⁰ Vgl. *Wagner* (2009), S. 37; *Calvet* (1981), S. 43. *Ghoshal und Westney* (2005) bezeichnen die damalige Auffassung der Internationalität als *Anomalie* (vgl. *Ghoshal und Westney* (2005), S. 2).

¹²¹ Vgl. u. a. *Calvet* (1981), S. 43; *Kindleberger* (1969), S. 13; *Caves* (1971), S. 27. Für eine tiefere Auseinandersetzung mit dem Thema *Foreign Direct Investment* vgl. auch *Bergsten, Horst und Moran* (1978) sowie *Grubaugh* (1987).

¹²² Vgl. *Hymer* (1976), S. 3ff. *Hymers* Arbeit entstand bereits 1960, wurde jedoch erst 1976 veröffentlicht.

¹²³ Vgl. *Calvet* (1981), S. 43.

¹²⁴ Vgl. *Westney und Zaheer* (2001), S. 350.

¹²⁵ Vgl. *Wagner* (2009), S. 38.

¹²⁶ Vgl. *Calvet* (1981), S. 46.

¹²⁷ Vgl. *Vernon* (1966).

Standort (Location) und Internalisierung (Internalisation) von Produktionsmitteln herleitet, zählt ebenfalls zu den ökonomischen Modellen.¹²⁸ *Calvet* (1981) gibt einen ausführlichen Überblick über diverse ökonomisch geprägte Modelle und Forschungsarbeiten¹²⁹, die im Folgenden nicht tiefer beleuchtet werden sollen.

Strukturmodelle:

Die in den 1960er Jahren in der Strategieforschung aufkommenden Strategie-Struktur-Betrachtungen, die hauptsächlich nach geeigneten Unternehmensstrukturen und strategischen Elementen suchten, die diese beeinflussen¹³⁰, wurden zu Beginn der 1970er Jahre auch erstmals auf den Kontext international tätiger Unternehmen angewandt. Als am meisten prägend kann hier die Studie von *Stopford und Wells* (1972) hervorgehoben werden.¹³¹ Im Kern geht es in dieser um die Einordnung geeigneter Unternehmensstrukturen entlang eines Stufenmodells, das mit Hilfe einer Matrix dargestellt wurde. Die erste Stufe befindet sich hierbei außerhalb der Matrix, deren Achsen die Dimensionen *Produktdiversifikation im Ausland* und *Auslandsanteil der Umsätze* bilden – erste internationale Geschäfte finden demzufolge noch in den bestehenden (z. B. Funktional-) Strukturen statt.¹³² Ausgehend von der zweiten Stufe, der internationalen Division, die links unten in der Matrix platziert wird und das Schaffen einer zusätzlichen Organisationseinheit repräsentiert, beschreiben *Stopford und Wells* zwei alternative Entwicklungspfade (dritte Stufe): den einer integrierten Produktdivision und den einer integrierten Regionaldivision.

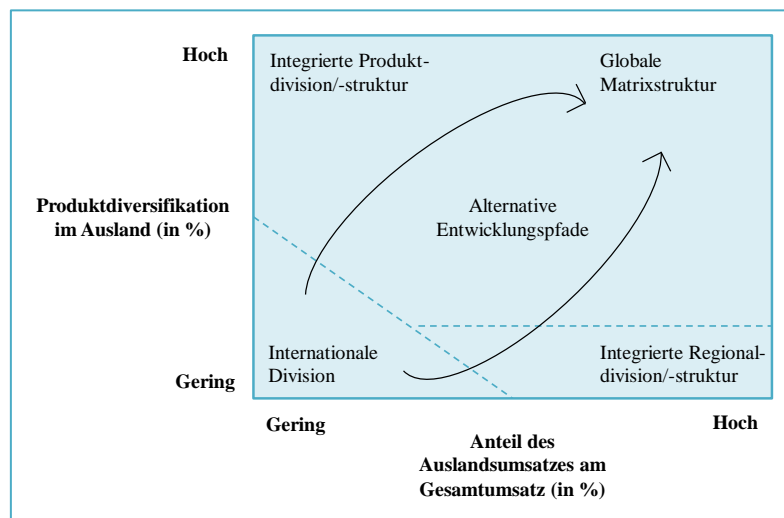


Abbildung 5: Matrixdarstellung des Stufenmodells von *Stopford und Wells*¹³³

Beide Pfade finden in der rechten oberen Ecke der Matrix, der globalen Matrixstruktur (vierte Stufe), zusammen, die für die Autoren den anzustrebenden Idealtypus einer Unternehmens-

¹²⁸ Vgl. *Dunning* (1977, 1980).

¹²⁹ Vgl. *Calvet* (1981), S. 44ff. Vgl. zudem für einen weiteren Überblick auch *Kindleberger* (1969).

¹³⁰ Vgl. hierzu Unterkapitel 2.1.1 dieser Arbeit. Die Kernhypothese besagt, dass Unternehmen ihre Struktur ihrer Strategie anpassen.

¹³¹ Vgl. *Stopford und Wells* (1972). Die Studie hat ihren Ursprung in der vorherigen Veröffentlichung von *Fouraker und Stopford* (vgl. *Fouraker und Stopford* (1968)) und basiert auf einer empirischen Untersuchung von 187 Unternehmen.

¹³² Vgl. *Meier* (1997), S. 35.

¹³³ Eigene Darstellung in Anlehnung an *Zentes, Swoboda und Morschett* (2004), S. 788.

struktur darstellt.¹³⁴ Abbildung 5 visualisiert das Stufenmodell von *Stopford und Wells*.¹³⁵ Als weitere relevante Veröffentlichungen, die den Strukturmodellen zuzurechnen sind, sind unter anderem *Dyas und Thanheiser* (1976), die einen empirischen Vergleich der Organisationsstrukturen deutscher und französischer Unternehmen vornehmen¹³⁶, *Franko* (1974), der europäischen Unternehmen eine zunehmende Organisation nach Multidivisionsstrukturen attestiert¹³⁷, sowie *Davidson und Haspeslagh* (1982), die das *Stopford/Wells*-Modell in den Mittelpunkt ihrer Arbeit stellen und insbesondere von einer reinen Produktstruktur abraten¹³⁸, zu nennen. Auch die Arbeiten von *Daniels, Pitts und Tretter* (1984), die in einer explorativen Studie ein theoretisches Framework entwickeln, mit Hilfe dessen die Wahl einer Organisationsstruktur begründet werden kann¹³⁹, *Rumelt* (1974), der die ökonomische Sinnhaftigkeit von Diversifikationsstrategien nachweist, bei denen es einen Fit zwischen Struktur und Strategie gibt¹⁴⁰, sowie die empirische Studie von *Egelhoff* (1982), der ebenfalls die Wichtigkeit eines Fits zwischen Strategie und Organisationsstruktur in US-amerikanischen und europäischen Unternehmen aufzeigt¹⁴¹, gelten als einflussreiche Veröffentlichungen zu Strukturmodellen.¹⁴² Um die Jahrtausendwende griffen *Wolf und Egelhoff* (2001, 2002) die Strukturmodelle nochmals auf und erweiterten sie um aus ihrer Sicht relevante strategische Elemente wie z. B. den Grad der Internationalisierung, den Strategietypen oder das Ausmaß an Transferleistungen innerhalb des Konzerns.¹⁴³

Prozessmodelle:

Den Strukturmodellen gemeinsam ist der Fokus auf unternehmensinterne Kriterien als treibende Kräfte des organisatorischen Wandels sowie auf einen, damit einhergehenden, Verzicht auf nicht-strukturelle Koordinationsinstrumente als Erklärungsgrundlage.¹⁴⁴ Diese Limitation¹⁴⁵ war der Ansatzpunkt für die Prozessmodelle, die in den 1980er Jahren in den Fokus der internationalen Unternehmensforschung gerieten. Eine der *Harvard Business School* zuzuordnende Forschungsgruppe, die auch den IR-Bezugsrahmen entwickelte¹⁴⁶, nahm bei der Etablierung der Prozessmodelle eine führende Rolle ein. Sie entwickelte zwei Thesen, die al-

¹³⁴ Vgl. *Stopford und Wells* (1972), S. 174ff. Vgl. zum Einfluss des *Stopford/Wells*-Modells auf das Konzept der transnationalen Organisation von *Bartlett und Ghoshal* Unterkapitel 2.4.1.

¹³⁵ *Stopford und Wells* stellten in ihrem Koordinatensystem nur die internationale Division dar und nannten die weiteren Strukturmodelle lediglich verbal (vgl. *Stopford und Wells* (1972), S. 63). *Galbraith und Kazanijan* erweiterten die Matrix-Grafik um diese verbalen Hinweise (vgl. *Galbraith und Kazanijan* (1986), S. 151), die heute auch in vielen Lehrbüchern zu finden sind (vgl. z. B. *Zentes, Swoboda und Morschett* (2004)).

¹³⁶ Vgl. *Dyas und Thanheiser* (1976).

¹³⁷ Vgl. *Franko* (1974), hier insbesondere S. 493f. und S. 502ff. In einer weiteren Veröffentlichung überprüfte *Franko* das *Stopford/Wells*-Modell empirisch und stellte hierbei deutlich von den durch *Stopford und Wells* postulierten abweichende Entwicklungspfade fest (vgl. *Franko* (1976), S. 203).

¹³⁸ Vgl. *Davidson und Haspeslagh* (1982), S. 129.

¹³⁹ Vgl. *Daniels, Pitts und Tretter* (1984).

¹⁴⁰ Vgl. *Rumelt* (1974).

¹⁴¹ Vgl. *Egelhoff* (1982), S. 435f. und S. 439. In zwei weiteren Veröffentlichungen testet *Egelhoff* das *Stopford/Wells*-Modell nochmals empirisch (vgl. *Egelhoff* (1980, 1988)) und schlägt eine konkrete Anpassung vor (vgl. *Egelhoff* (1988), S. 12f.).

¹⁴² Für einen guten Überblick über die Forschung zu Strukturmodellen vgl. auch *Defee und Stank* (2005), S. 29ff., sowie *Pla-Barber* (2002), S. 142ff.

¹⁴³ Vgl. *Wolf und Egelhoff* (2001, 2002).

¹⁴⁴ Vgl. *Wagner* (2009), S. 40f.

¹⁴⁵ Vgl. *Bartlett* (1982), S. 21.

¹⁴⁶ Vgl. Unterkapitel 2.3.2. Hauptsächlich sind *Prahalad, Doz, Bartlett und Ghoshal* zu nennen. Für eine gute Beschreibung der so genannten „Prozess-Schule“ vgl. *Melin* (1992), S. 107ff.

len Prozessmodellen immanent wurden: Ein rein struktureller Erklärungsansatz reiche in der internationalen Unternehmensforschung nicht aus (i) und die externe Unternehmensumwelt sei ein Haupttreiber für die organisatorische Veränderung von Unternehmen (ii).¹⁴⁷

Die erste These wird auf die zahlreichen Abhängigkeiten gestützt, die durch die zunehmende Multidimensionalität international tätiger Unternehmen entstehen. Diesen sei nicht länger rein durch eine strukturelle Anpassung der Organisation, sondern vielmehr durch eine Etablierung multidimensionaler Management- und Entscheidungsprozesse zu begegnen.¹⁴⁸ Konkret müssten diese geschäftsbereich-, funktionen- und regionenübergreifend sein¹⁴⁹, alle relevanten Stakeholder und Perspektiven berücksichtigen¹⁵⁰ und auch auf eine Unternehmenskultur treffen, die eine multidimensionale Ausrichtung ermöglicht.¹⁵¹ *Doz und Prahalad* (1991) betonen in diesem Kontext insbesondere die große Bedeutung der „*informal flows of information*“.¹⁵²

Die zweite These wird mit der immer komplexer werdenden Umwelt untermauert, die sich in einer Vielzahl verschiedener, sich stetig ändernder und häufig sogar konträrer Anforderungen niederschlägt.¹⁵³ International tätige Unternehmen sähen sich einem Spannungsfeld aus Integration und Responsiveness ausgesetzt, welches zu überwinden als wesentliche Herausforderung erachtet wurde.¹⁵⁴ Da der aufbauend auf dieser These entwickelte IR-Bezugsrahmen eine zentrale Rolle für das Verständnis der Prozessmodelle sowie insbesondere des Konzepts der transnationalen Organisation einnimmt, erfolgt in Unterkapitel 2.3 eine ausführliche Beleuchtung der Dimensionen Integration und Responsiveness sowie der historischen Entwicklung dieses Paradigmas.

Auf Basis dieser Thesen wurden, hauptsächlich in der Mitte der 1980er Jahre, einige Prozessmodelle entwickelt, die noch heute zu den umfassendsten Modellen zur strategischen Wertschöpfung international tätiger Unternehmen zählen.¹⁵⁵ Diese Prozessmodelle werden in der Literatur in kontingenzbasierte und fähigkeitsbasierte Modelle eingeteilt.¹⁵⁶ Unter kontingenzbasierten Modellen, die auch als mehrstufig bezeichnet werden¹⁵⁷, sind solche zu verstehen, die die diversen Marktbedingungen zum zentralen Entscheidungskriterium der Wahl der Internationalisierungsstrategie deklarieren und hierbei mehrere denkbare Organisationsmodelle aufzeigen.¹⁵⁸ Während das Konzept der transnationalen Organisation von *Bartlett und Ghoshal* als das einflussreichste kontingenztheoretische Konzept des internationalen

¹⁴⁷ Vgl. *Wagner* (2009), S. 41. Vgl. zur Kritik an Strukturmodellen auch *Bartlett und Ghoshal* (1994), S. 79f.

¹⁴⁸ Vgl. *Doz, Bartlett und Prahalad* (1981), S. 76; *Bartlett* (1983), S. 140.

¹⁴⁹ Vgl. *Doz und Prahalad* (1991), S. 140f.

¹⁵⁰ Vgl. *Doz und Prahalad* (1991), S. 146.

¹⁵¹ Vgl. *Bartlett* (1982), S. 23; *White und Poynter* (1989b), S. 59f.

¹⁵² Vgl. *Doz und Prahalad* (1991), S. 146.

¹⁵³ Vgl. *Bartlett* (1982), S. 21.

¹⁵⁴ Vgl. *Bartlett und Ghoshal* (1987a), S. 7; *Prahalad und Doz* (1987), S. 14f., sowie zum IR-Bezugsrahmen ausführlich Unterkapitel 2.3.

¹⁵⁵ Vgl. *Wagner* (2009), S. 42.

¹⁵⁶ Vgl. *Dähn* (1996); *Kreitz* (2008); *Wagner* (2009); *Kutschker und Schmid* (2006).

¹⁵⁷ Vgl. *Kutschker und Schmid* (2006), S. 278f.

¹⁵⁸ Vgl. *Roth und Morrison* (1990), S. 542; *Ginsberg und Venkatraman* (1985), S.422f. Gemäß *Ebers* (2004) besagt die Kontingenztheorie, dass „*unterschiedliche Formen der formalen Gestaltung der Organisationsstruktur in Abhängigkeit von verschiedenen situativen Bedingungen unterschiedlich effektiv und effizient sind.*“ (vgl. *Ebers* (2004), S. 653).

Managements gilt¹⁵⁹, wird auch das EP(R)G-Modell von *Perlmutter und Heenan*¹⁶⁰ häufig als sehr prägend genannt. Dieses hatte seine Anfänge zwar bereits gegen Ende der 1960er Jahre und weist auch Charakteristika der Strukturmodelle auf¹⁶¹, gilt jedoch in seiner finalen Form aus dem Jahre 1979 als allgemeiner Ausgangspunkt für die Entwicklung von Idealtypen international tätiger Unternehmen.¹⁶² Die beiden Konzepte werden in den Unterkapiteln 2.4 und 2.5.1 ausführlicher beschrieben.¹⁶³ Den kontingenzbasierten Modellen gegenüber stehen die fähigkeitsbasierten Modelle, die auch als einstufig bezeichnet werden.¹⁶⁴ Sie grenzen sich dahingehend ab, dass sie ein optimales, häufig idealtypisches Organisationsmodell des international tätigen Unternehmens beschreiben, das aus Sicht der Forscher als erstrebenswert gilt.¹⁶⁵ Die bekanntesten fähigkeitsbasierten Modelle, das *DMNC-Konzept* von *Doz und Prahalad* (1991)¹⁶⁶, das Konzept der *Heterarchie* von *Hedlund* (1986)¹⁶⁷ und das Konzept der *horizontalen Organisation* von *White und Poynter* (1986)¹⁶⁸, werden in Unterkapitel 2.5.2 kurz vorgestellt. Da das Forschungsziel der vorliegenden Arbeit jedoch durch einen Vergleich unterschiedlicher Organisationsmodelle sowie die Untersuchung der diesbezüglichen Hintergründe erreicht werden soll, ist die Vorstellung dieser Konzepte eher als ergänzend zu betrachten. Der Fokus liegt auf den kontingenzbasierten Modellen und hier auf dem Konzept der transnationalen Organisation.

Auseinandersetzung mit bestehenden Modellen ab den 1990er Jahren:

Auf die zahlreichen konzeptionellen Veröffentlichungen in den 1980er Jahren folgten bis heute nur noch sehr wenige kontingenz- bzw. fähigkeitsbasierte Konzepte.¹⁶⁹ Stattdessen galt der Forschungsfokus der Auseinandersetzung mit den bestehenden Modellen.¹⁷⁰ Dies geschah einerseits durch eine empirische Überprüfung der etablierten Prozessmodelle.¹⁷¹ Andererseits unterzogen Forscher die bestehenden Modelle einer weiteren Detaillierung. Im Rahmen dieser sind zwei Schwerpunkte zu identifizieren: die Untersuchung der Rolle der Tochtergesellschaften (i) sowie der gesamte Bereich der Koordination, sowohl zwischen Konzern und Niederlassungen als auch zwischen einzelnen Tochtergesellschaften bis hin zur Untersuchung interorganisationaler Netzwerke (ii).¹⁷² Hinsichtlich der Rolle der Tochtergesellschaften stehen Fragen nach Dominanz der Konzernmutter und Spezialisierung einzelner Niederlassun-

¹⁵⁹ Vgl. *Tallman* (2001), S. 464.

¹⁶⁰ Vgl. *Perlmutter* (1969), in Verbindung mit *Perlmutter und Heenan* (1974) sowie *Heenan und Perlmutter* (1979).

¹⁶¹ So sind z. B. die Treiberfunktion interner Kräfte oder eine Bezugnahme zum Lebenszyklus zu nennen.

¹⁶² Vgl. *Kreitz* (2008), S. 70.

¹⁶³ Auch die Internationalisierungsstrategien von *Porter*, die eine Matrix entlang der Dimensionen Koordination und Konfiguration aufspannen, gelten als kontingenzbasiert. Für eine tiefere Betrachtung vgl. *Porter* (1986b), S. 27ff.

¹⁶⁴ Vgl. *Kutschker und Schmid* (2006), S. 278f.

¹⁶⁵ Vgl. *Kutschker und Schmid* (2006), S. 301.

¹⁶⁶ Vgl. *Doz und Prahalad* (1991).

¹⁶⁷ Vgl. *Hedlund* (1986).

¹⁶⁸ Vgl. *White und Poynter* (1989b).

¹⁶⁹ Vgl. z. B. die *kundenfokussierte multinationale Organisation* von *Birkinshaw und Terjesen* (2003) oder die *metanationale Organisation* von *Doz, Santos und Williamson* (2003). Für eine Würdigung der *metanationalen Organisation* vgl. auch *Verbeke und Yuan* (2007).

¹⁷⁰ Vgl. *Kostova und Roth* (2003), S. 888.

¹⁷¹ Vgl. hierzu Unterkapitel 3.1.

¹⁷² Vgl. *Wagner* (2009), S. 45.

gen im Mittelpunkt.¹⁷³ Beispielhaft seien hier die Studien von *Jarillo und Martinez* (1990), die ein Framework zur Klassifizierung von Tochtergesellschaften entlang der Dimensionen *Localization* und *Degree of Integration* entwickeln¹⁷⁴, *Benito, Groggaard und Narula* (2003), die als Dimensionen ihres Frameworks *Level of Competence* und *Scope of Activities* herausarbeiten¹⁷⁵, und *Ferdows* (1997), der sechs verschiedene strategische Rollen für Tochtergesellschaften skizziert¹⁷⁶, genannt.¹⁷⁷ Bei den Studien zur Vertiefung des Koordinations- und Netzwerkgedankens sei beispielhaft auf *Martinez und Jarillo* (1989), die insbesondere die Wichtigkeit der informellen Mechanismen der Koordination unterstreichen¹⁷⁸, *Ghoshal und Nohria* (1989), die eine heterogene Struktur innerhalb der einzelnen Organisationseinheiten attestieren¹⁷⁹, und *Gupta und Govindarajan* (2000), die Wissensflüsse innerhalb des Netzwerks der international tätigen Unternehmung analysieren¹⁸⁰, verwiesen.¹⁸¹ Eine tiefergehende Untersuchung dieser Studien zur Auseinandersetzung mit den Prozessmodellen erfolgt im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht, da das Forschungsziel auf der empirischen Überprüfung der Internationalisierungsstrategien auf Ebene des Gesamtkonzerns liegt.¹⁸²

2.3 Das Spannungsfeld von Integration und Responsiveness: ein Paradigma des Forschungsfelds zum internationalen Management

Der IR-Bezugsrahmen hat sich als dauerhafter und übergreifend akzeptierter Ansatz im Bereich der Internationalisierungsstrategien etabliert.¹⁸³ Das ihm immanente Spannungsfeld aus Integration und Responsiveness gilt als eines der bedeutendsten Paradigmen des internationalen Managements.¹⁸⁴ In Unterkapitel 2.3.1 werden daher zunächst die Dimensionen Integration und Responsiveness definiert. In Unterkapitel 2.3.2 erfolgt dann ein Blick auf die historische Entwicklung des IR-Bezugsrahmens und seine Anwendung auf spezifische Fragestellungen der international tätigen Unternehmung.

¹⁷³ Vgl. *Birkinshaw* (2001), S. 381ff.; *Ghoshal und Bartlett* (1990), S. 603f.

¹⁷⁴ Vgl. *Jarillo und Martinez* (1990), S. 503. Diese Studie ist auch sehr eng am IR-Bezugsrahmen orientiert, vgl. Unterkapitel 2.3.2 sowie Unterkapitel 3.1.2.

¹⁷⁵ Vgl. *Benito, Groggaard und Narula* (2003), S. 447.

¹⁷⁶ Vgl. *Ferdows* (1997), S. 76f.

¹⁷⁷ Das Feld der Untersuchungen zu Tochtergesellschaften ist als sehr umfangreich zu bezeichnen. Auch *Birkinshaw* entwickelte mehrere bekannte Ansätze zur Rolle der Tochter; vgl. *Birkinshaw und Hood* (1998); *Birkinshaw und Morrison* (1995); sowie *Bouquet und Birkinshaw* (2008). Eine gute Übersicht findet sich z. B. bei *Michailova und Mustaffa* (2012), S. 384ff., oder bei *Enright und Subramanian* (2007), S. 899ff.

¹⁷⁸ Vgl. *Martinez und Jarillo* (1989). Die Studie wurde von den Autoren nochmals aufgegriffen und erweitert; vgl. *Martinez und Jarillo* (1991).

¹⁷⁹ Vgl. *Ghoshal und Nohria* (1989).

¹⁸⁰ Vgl. *Gupta und Govindarajan* (2000).

¹⁸¹ Ein umfassender Literaturüberblick zur Thematik der Koordination von Tochtergesellschaften findet sich auch bei *Heidenreich* (2012).

¹⁸² Vgl. Unterkapitel 3.2 für die zu untersuchenden Hypothesen sowie Kapitel 5 für die empirischen Ergebnisse.

¹⁸³ Vgl. *Devinney, Midgley und Venak* (2000), S. 674; *Lin und Hsieh* (2010a), S. 911. Dies gilt auch für die Lehre; vgl. hierzu als Referenz *Meyer und Su* (2015), S. 149, sowie als Beispiel eines Lehrbuchs *Morschett, Schramm-Klein und Zentes* (2015), S. 29ff.

¹⁸⁴ Vgl. *Kasper et al.* (2009), S. 288; *Meier* (1997), S. 16f.

2.3.1 Definition der Dimensionen Integration und Responsiveness im Rahmen der internationalen Managementforschung

Um das Spannungsfeld aus Integration und Responsiveness angemessen darzustellen, erscheint es zunächst zielführend, eingehender darzulegen, was unter den beiden Begriffen im Kontext der internationalen Managementforschung zu verstehen ist.

Integration:

Unter Integration versteht man die unternehmensinterne Abstimmung der auf verschiedene Länder verteilten Aktivitäten im Sinne einer länderübergreifenden, zentralen Koordination der wertschöpfenden Tätigkeiten des Konzerns.¹⁸⁵ Voneinander abzugrenzen sind hierbei die externen Umwelteinflüsse, die eine globale Integration notwendig werden lassen (externe Perspektive) und die Handlungen und Antworten der Unternehmensführung auf diese Zwänge (interne Perspektive).¹⁸⁶



Abbildung 6: Zwänge einer globalen Integration¹⁸⁷

Die externen Zwänge zur globalen Integration umfassen gemäß *Prahalad und Doz* (1984, 1987) die Wichtigkeit internationaler Kunden, den Grad des grenzüberschreitenden Wettbewerbs, die Investitionsintensität, die Technologieintensität, die Zwänge zur Kostenreduktion,

¹⁸⁵ Vgl. *Meier* (1997), S. 24; *Doz und Prahalad* (1984), S. 55f.; *Zentes, Morschett und Schramm-Klein* (2008), S. 195; *Johnson* (1995), S. 621.

¹⁸⁶ Vgl. *Venaik, Midgley und Devinney* (2004), S. 16f. Konkret werden *environmental pressures* von *managerial responses* abgegrenzt. In einer früheren Veröffentlichung sprechen *Devinney, Midgley und Venaik* (2000) bei der internen Perspektive von *strategic choices of managers* (vgl. *Devinney, Midgley und Venaik* (2000), S. 675).

¹⁸⁷ Eigene Darstellung. Bzgl. der Fragen vgl. *Prahalad und Doz* (1987), S. 18ff.; *Morschett, Schramm-Klein und Zentes* (2015), S. 30f.; *Yip* (1989), S. 33ff.

weltweit einheitliche Kundenbedürfnisse sowie den Zugang zu Rohstoffen und Energie.¹⁸⁸ Abbildung 6 visualisiert die externen Zwänge und zeigt jeweils relevante Fragen, bei einer Beantwortung derer mit *Ja* eine globale Integration zielführend erscheint.

Diese Faktoren beeinflussen somit die Entscheidung des Managements, z. B. Teile der Wertschöpfungskette an einem Ort zu zentralisieren oder eine globale Markenpolitik zu wählen.¹⁸⁹ Sie sind insofern als institutionelle Zwänge zu Gleichartigkeit und Konformität zu verstehen¹⁹⁰, die jedoch auch innerhalb eines Unternehmens zwischen den einzelnen Funktionen variieren können.¹⁹¹ In der Literatur werden die externen Zwänge auch in drei größere Gruppen eingeteilt: Größen-, Leverage- und Arbitrageeffekte.¹⁹²

Größeneffekte beziehen sich einerseits auf den Effizienzgedanken durch kostenwirksame Skaleneffekte.¹⁹³ Andererseits sind jedoch auch Überlegungen zur optimalen Betriebsgröße relevant, z. B. wenn die länderübergreifende Produktion zur effizienten Erstellung von Stückzahlen führt, die innerhalb eines Landes nicht absetzbar sind.¹⁹⁴ Auf diese Weise kann der maximale Vorteil aus den standortübergreifenden Gemeinsamkeiten gezogen werden.¹⁹⁵

Den Größeneffekten ähnlich, jedoch von diesen abzugrenzen, sind Leverageeffekte. Bei Leverageeffekten geht es konkret darum, die einem Unternehmen immanente Position innerhalb eines Landes auf die Position in einem (oder mehreren) anderen Land (Ländern) zu übertragen.¹⁹⁶ In der Literatur wird dieses Vorgehen auch als interne Quersubventionierung bezeichnet, im Rahmen derer Marktmacht übertragen wird; die starke Stellung in einem Land wird so zum Ausbau der Stellung in anderen Ländern genutzt.¹⁹⁷ Diese Strategie ist auch unter dem Namen *Globalschach* bekannt.¹⁹⁸

Als Arbitrageeffekt wird die Ausnutzung länderspezifischer Unterschiede durch eine Koordination der Aktivitäten verstanden.¹⁹⁹ Beispielsweise kann dies durch die Beschaffung notwendiger Produktionsfaktoren in unterschiedlichen Ländern, mit der Intention, den jeweils günstigsten Faktorpreis zu erzielen, erreicht werden.²⁰⁰

Besonders anhand des Beispiels des Arbitrageeffekts wird deutlich, dass die Integration zwar Handlungsweisen der Standardisierung und Zentralisierung umfasst, definitorisch jedoch

¹⁸⁸ Vgl. *Prahalad und Doz (1987)*, S. 18ff.; *Doz und Prahalad (1984)*, S. 56.

¹⁸⁹ Vgl. *Brock und Hydle (2017)*, S. 2.

¹⁹⁰ Vgl. *Westney (1993)*, S. 56ff. *Westney* bezeichnet dies unter anderem als Form des *Isomorphismus*.

¹⁹¹ Vgl. *Prahalad und Doz (1987)*, S. 36. Als Beispiel wird die Computerbranche genannt, in der in den 1980er Jahren häufig z. B. die F&E-Funktion sehr stark integriert war, die Fertigung nur teilweise und das Marketing sehr stark an den lokalen Kundenbedürfnissen ausgerichtet war.

¹⁹² Vgl. *Kogut (1985b)*, S. 32ff.; *Meier (1997)*, S. 24; *Ringlstetter und Skrobarczyk (1994)*, S. 337ff.

¹⁹³ Vgl. *Leontiadis (1986)*, S. 96; *Prahalad und Hamel (1990)*, S. 81; *Zentes, Morschett und Schramm-Klein (2008)*, S. 199. Vgl. grundsätzlich zu *Economies of Scale* auch *Yip (1995)*.

¹⁹⁴ Vgl. *Meier (1997)*, S. 24.

¹⁹⁵ Vgl. *Johnson (1995)*, S. 621; *Luo (2001)*, S. 451.

¹⁹⁶ Vgl. *Meier (1997)*, S. 24.

¹⁹⁷ Vgl. *Hamel und Prahalad (1985)*, S. 140; *Hamel und Prahalad (1988)*, S. 9ff.

¹⁹⁸ Vgl. *Bartlett und Ghoshal (2002a)*, S. 7.

¹⁹⁹ Vgl. *Meier (1997)*, S. 24f.; *Roth und Morrison (1990)*, S. 541. *Roth und Morrison* bezeichnen diese als Marktunvollkommenheiten.

²⁰⁰ Vgl. für eine Vertiefung dieses Ansatzes *Corsten (1994)*.

nicht einfach mit diesen gleichzusetzen ist.²⁰¹ Der übergreifende Aspekt liegt stärker in der Verbundenheit länderübergreifender Aktivitäten; koordiniert werden nicht nur die Produktion von Gütern, sondern auch der Austausch von Informationen, Know-how oder technologischen Ressourcen.²⁰²

Responsiveness:

Unter Responsiveness wird der Grad der Widerspiegelung nationaler bzw. regionaler Unterschiede in den Aktivitäten eines international tätigen Unternehmens im Sinne einer lokalen Differenzierung der wertschöpfenden Tätigkeiten verstanden.²⁰³ In den Aktivitäten widergespiegelt werden hierbei hauptsächlich wirtschaftsräumliche Differenzen.²⁰⁴ Auch bei der Responsiveness ist die externe von der internen Perspektive zu unterscheiden.

Externe Zwänge zur lokalen Responsiveness werden von den jeweiligen situativen Umständen auf Ebene der einzelnen Niederlassungen vor Ort beeinflusst.²⁰⁵ Prahalad und Doz (1984, 1987) definieren diese Zwänge als Unterschiede in den Kundenbedürfnissen, unterschiedliche Absatz-/Vertriebswege, Verfügbarkeit lokaler Substitute, lokale Gesetze und Anforderungen sowie als Marktstruktur (z. B. das Vorliegen konzentrierter Märkte mit Oligopolstruktur).²⁰⁶ Abbildung 7 fasst die Zwänge zusammen und zeigt Fragen auf, die im Falle einer zustimmenden Beantwortung auf lokale Responsiveness hindeuten.

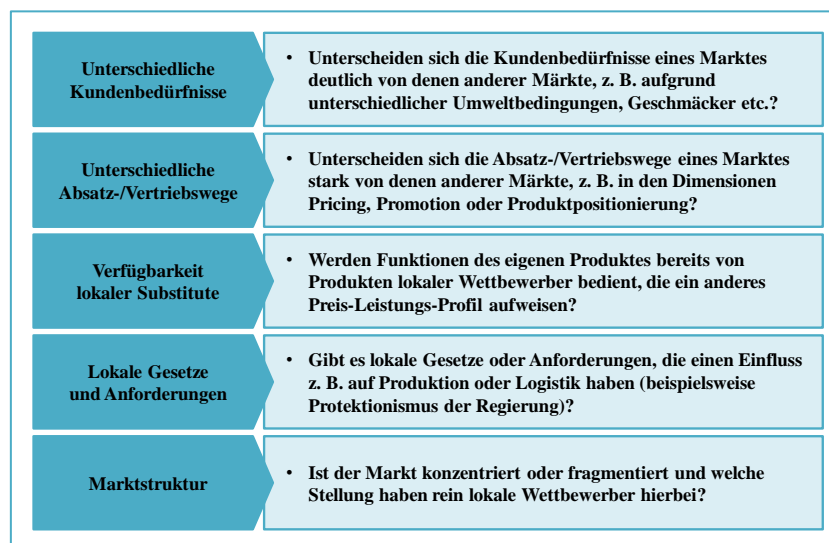


Abbildung 7: Zwänge einer lokalen Responsiveness²⁰⁷

²⁰¹ Vgl. Meier (1997), S. 25.

²⁰² Vgl. Ghoshal (1987), S. 426; Kobrin (1991), S. 19. Kobrin spricht hier von *Intrafirm flows* als Indikator für Integration.

²⁰³ Vgl. Meier (1997), S. 23; Luo (2001), S. 451f.; Tian und Slocum (2014), S. 422.

²⁰⁴ Vgl. Meier (1997), S. 23. Für eine ausführliche Beleuchtung der Wirtschaftsräume sowie des Begriffs der kulturellen Unterschiede vgl. Hofstede (1980, 1983) und Dülfer (2001).

²⁰⁵ Vgl. Prahalad und Doz (1987), S. 20f. Vgl. zu den Zwängen der lokalen Responsiveness auch Ghoshal und Nohria (1993), S. 26.

²⁰⁶ Vgl. Prahalad und Doz (1987), S. 20ff.; Doz und Prahalad (1984), S. 56f.; Luo (2001), S. 454. Auch Bartlett und Ghoshal (2002a) beschreiben die Zwänge anhand von Unternehmensbeispielen (vgl. Bartlett und Ghoshal (2002a), S. 10ff.).

²⁰⁷ Eigene Darstellung. Bzgl. der Fragen vgl. Prahalad und Doz (1987), S. 20f.; Morschett, Schramm-Klein und Zentes (2015), S. 31f., sowie Grohmann (2010), S. 51.

Das Vorliegen dieser Faktoren erfordert ein entsprechendes Handeln seitens des international tätigen Unternehmens, da die Differenzen durch ein Engagement in den einzelnen Wirtschaftsräumen internalisiert werden.²⁰⁸ Die Art und Weise, auf die solche identifizierten Unterschiede durch das Management berücksichtigt werden, ist Gegenstand der internen Perspektive der lokalen Responsiveness.²⁰⁹ Das grundsätzliche Spektrum reicht hier von einer Tochtergesellschaft, die alle wesentlichen Tätigkeiten wie z. B. Forschung & Entwicklung, Produktion und Vertrieb lokal selbst vollbringt, bis zur reinen Vertriebsgesellschaft, die alle weiteren Funktionen von der Zentrale vorgegeben bekommt.²¹⁰ Liegen solche unterschiedlichen Ländergesellschaften vor, ist auch eine differenzierte Führung essenziell.²¹¹ Die Aufrechterhaltung des angemessenen Ausmaßes an lokaler Responsiveness hilft dem international tätigen Unternehmen, die Initiative der Tochtergesellschaften zu maximieren und dadurch auch sicherzustellen, dass proaktiv solche unternehmerischen Chancen verfolgt werden, die konsistent zur übergeordneten Unternehmensstrategie sind.²¹²

2.3.2 Entwicklung des Integration-Responsiveness-(IR)-Bezugsrahmens und Anwendung auf spezifische Fragestellungen der international tätigen Unternehmung

Nach einer eingehenden Erläuterung der Begriffsbedeutungen soll nun dargestellt werden, wie Integration und Responsiveness zueinander stehen und wie sie zum IR-Bezugsrahmen zusammengeführt worden sind.

Die Zwänge zu globaler Integration und lokaler Responsiveness werden zumeist als voneinander unabhängige Dimensionen dargestellt.²¹³ Beide angemessen zu berücksichtigen, wird als essenziell erachtet.²¹⁴ Dass dies möglich ist und sich nicht ausschließt, zeigen *Prahalad und Doz* (1987) in einem zweidimensionalen Koordinatensystem mit den beiden Zwängen als Achsen – dem so genannten IR-Bezugsrahmen.²¹⁵ Diese Darstellung verweist auf die kontingenztheoretischen Wurzeln des IR-Bezugsrahmens.²¹⁶ Innerhalb des Koordinatensystems stellen *Prahalad und Doz* (1987) drei grundlegende Strategietypen dar: die *integrierte Produktstrategie* (mit hohen Bedarfen zu globaler Integration und geringen Bedarfen zu lokaler Responsiveness), die *lokal responsive Strategie* (mit umgekehrter Ausgangslage) sowie die mittig positionierte *multifokale Strategie*, die entsprechend gleichzeitig Zwängen aus beiden Richtungen entgegnet. Die Zwischenräume, jeweils ausgehend von der Mitte, werden als Produkt- bzw. Regionsschwerpunkt bezeichnet.²¹⁷ Abbildung 8 visualisiert diese Überlegungen.

²⁰⁸ Vgl. *Meier* (1997), S. 23.

²⁰⁹ Vgl. *Meier* (1997), S. 23f.

²¹⁰ Vgl. *Brock und Hydle* (2017), S. 22.

²¹¹ Vgl. *Meier* (1997), S. 24.

²¹² Vgl. *Birkinshaw* (1996), S. 471ff.; *Jarillo und Martinez* (1990), S. 503.

²¹³ Vgl. *Prahalad und Doz* (1987), S. 22f.; *Luo* (2001), S. 451.; *Bartlett* (1986), S. 369ff.

²¹⁴ Vgl. *Doz und Prahalad* (1986), S. 56; *Devinney, Midgley und Venaik* (2000), S. 678.

²¹⁵ Vgl. *Prahalad und Doz* (1987), S. 22f. In dieser Buchveröffentlichung, die die zahlreichen Überlegungen von *Prahalad und Doz* zum IR-Bezugsrahmen zusammenführt, wird auch offenkundig, dass die beiden grundsätzlich drei Dimensionen als wesentlich einschätzen: globale Integration, globale Koordination und lokale Responsiveness. Aufgrund der Ähnlichkeit und des Zusammenhangs zwischen Integration und Koordination konstatieren *Prahalad und Doz* jedoch, dass eine Zusammenfassung beider Dimensionen unter dem Begriff der Integration angemessen erscheint (vgl. *Prahalad und Doz* (1987), S. 15f.).

²¹⁶ Vgl. *Meier* (1997), S. 25. Zur Entwicklung der Kontingenztheorie vgl. auch Unterkapitel 2.2.

²¹⁷ Vgl. *Prahalad und Doz* (1987), S. 25f.

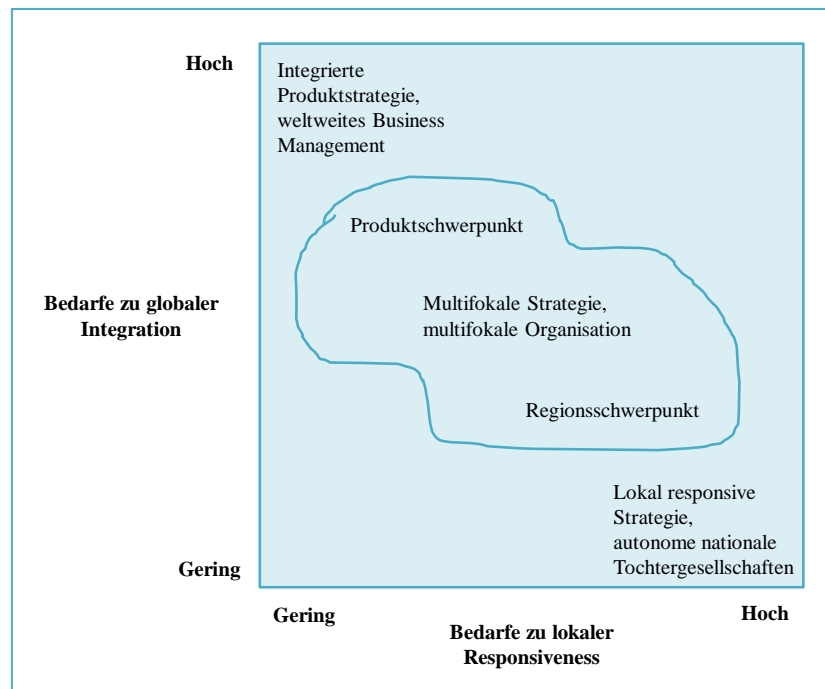


Abbildung 8: Der IR-Bezugsrahmen nach Prahalad und Doz (1987)²¹⁸

Auch wenn das Buch von Prahalad und Doz (1987), das auch die obige Visualisierung enthält, als finale und wesentliche Veröffentlichung zum IR-Bezugsrahmen gilt²¹⁹, liegen die Ursprünge des Konzepts deutlich weiter in der Vergangenheit. Häufig wird in diesem Kontext auf die Dissertation Prahalads (1975) rekurriert²²⁰, der in selbiger zwar bereits eine Matrix skizziert, die Dimensionen jedoch noch anders bezeichnet.²²¹ Prahalad selbst bezog sich nach eigener Aussage insbesondere auf zwei ebenfalls der Kontingenztheorie zuzuordnende²²² Veröffentlichungen von Lawrence und Lorsch (1967), in denen die Dimensionen *Differentiation* und *Integration* als Perspektiven der Organisationsgestaltung beschrieben werden.²²³ Der Vereinbarkeit beider Perspektiven im Sinne der globalen Integration von Tochtergesellschaften bei gleichzeitiger Überlassung lokaler Flexibilität wird hierbei ebenfalls eine zentrale Bedeutung beigemessen.²²⁴ Die Zurückführung der Anfänge einer expliziten Konzeptionalisierung des IR-Bezugsrahmens auf Lawrence und Lorsch (1967) erscheint daher angemessen.

Nichtdestotrotz gab es bereits zu noch früherer Zeit Veröffentlichungen, die die Perspektiven der Integration und Responsiveness implizit zugrunde legten. Schon 1959 wurden durch Clee und di Scipio eine strategische und eine lokale Planung differenziert: erstere, um das Unternehmen als Ganzes zu koordinieren und zweitere, um Probleme in den einzelnen Regionen zu lösen.²²⁵ Zur strukturierten Darstellung der Entwicklungsstränge des IR-Bezugsrahmens er-

²¹⁸ Vgl. Prahalad und Doz (1987), S. 25. Übersetzung ins Deutsche durch den Verfasser.

²¹⁹ Vgl. Johnson (1995), S. 621; Morschett, Schramm-Klein und Zentes (2015), S. 29; Kostova, Marano und Tallman (2016), S. 179; Chung (2015), S. 3.

²²⁰ Vgl. Kogut (1989), S. 385.

²²¹ Konkret bezeichnet Prahalad die Dimensionen als *Managerial diversity* und *Criticality of interdependence*; vgl. Prahalad (1975), S. 61.

²²² Vgl. Haugland (2010), S. 94; Meier (1997), S. 25.

²²³ Vgl. Lawrence und Lorsch (1967a), S. 1ff.; Lawrence und Lorsch (1967b), S. 5ff. Diese Auffassung teilen u. a. auch Venaik, Midgley und Devinney (2004); Rosenzweig (2006) und Kostova, Marano und Tallman (2016).

²²⁴ Vgl. Chung (2015), S. 2.

²²⁵ Vgl. Clee und di Scipio (1959), S. 80f.

scheint daher eine Unterteilung in diejenigen Ansätze, die eine explizite Konzeptionalisierung vornehmen, und diejenigen Ansätze, die die Dimensionen nur implizit zugrunde legen, geboten. Zum zweiten Strang sind beispielsweise auch die Arbeiten von *Porter* (1986), der strategische Alternativen aus den Dimensionen Konfiguration und Koordination ableitet²²⁶, *Leontiades* (1986), der vier generische Strategien entlang der Dimensionen Scope (national vs. global) und Marktanteilsziel (hoch vs. niedrig) definiert²²⁷, oder auch *Doz* (1978) selbst zuzurechnen, der den Begriff der Rationalisierung prägt.²²⁸

Frühe explizite Konzeptionalisierungen sind auch bei *Perlmutter* (1969)²²⁹ und *Fayerweather* (1969)²³⁰ zu finden. *Fayerweather* thematisiert ebenfalls das Spannungsfeld aus lokalen Erfordernissen und der länderübergreifenden Abstimmung der Aktivitäten und macht es als einer der ersten Forscher zum zentralen Instrument einer Analyse international tätiger Unternehmen.²³¹ Seine beiden Dimensionen *Fragmentierung* und *Unifikation* sind jedoch miteinander unvereinbar und damit als Endpunkte eines Kontinuums zu verstehen.²³² Jede Maßnahme, die einer Zunahme der Integration dient, führt so unweigerlich zu einer Abnahme der Responsiveness.²³³

Wesentlich häufiger wurde indes die eingangs dargestellte Idee des IR-Bezugsrahmens als zweidimensionale Matrix aufgegriffen. Dies geschah in zahlreichen Studien und aus vielen verschiedenen Blickwinkeln. Hierbei wird dem Gebiet der Internationalisierungsstrategien sowie der Organisationsstruktur international tätiger Unternehmen ein besonderer Stellenwert beigemessen.²³⁴ Als prominente Beispiele hierfür gelten vor allem die durch Forscher aus dem Kreis der *Harvard Business School* veröffentlichten Arbeiten²³⁵, die auch die Grundlagen für spätere prominente Konzepte rund um Internationalisierungsstrategien legten.²³⁶ Darüber hinaus entwickelte sich ein Forschungsgebiet zum IR-Bezugsrahmen, das sich explizit der Beziehung zwischen Konzernmutter und Tochtergesellschaften widmete.²³⁷ Auch in anderen Funktionen außerhalb des internationalen Managements griffen Forscher den IR-Bezugsrahmen auf und machten ihn zur Grundlage konzeptioneller Arbeiten. Exemplarisch genannt seien hier die Bereiche Marketing²³⁸, Personal/HRM²³⁹ und Beschaffung²⁴⁰. Auch der empirischen Überprüfung des IR-Bezugsrahmens wurden einige Arbeiten gewidmet. Diese werden

²²⁶ Vgl. *Porter* (1986b), S. 27ff.

²²⁷ Vgl. *Leontiades* (1986), S. 98f.

²²⁸ Vgl. *Doz* (1978), S. 83ff.

²²⁹ Vgl. *Perlmutter* (1969), in Verbindung mit *Perlmutter und Heenan* (1974) sowie *Heenan und Perlmutter* (1979). Eine ausführliche Beschreibung des zugehörigen *EP(R)G-Konzepts* erfolgt in Unterkapitel 2.5.1.

²³⁰ Vgl. *Fayerweather* (1969).

²³¹ Vgl. *Meier* (1997), S. 30.

²³² Vgl. *Fayerweather* (1969), S. 180.

²³³ Vgl. *Meier* (1997), S. 31. Diese Sichtweise ist auch bei *Galbraith und Kazanjian* (1986) dargelegt.

²³⁴ Vgl. *Meier* (1997), S. 27.

²³⁵ Vgl. *Prahalad* (1975); *Doz* (1976, 1986); *Bartlett* (1979); *Ghoshal* (1987); *Yip* (1991).

²³⁶ So setzten beispielsweise *Bartlett* und *Ghoshal* eng auf den Überlegungen zum IR-Bezugsrahmen auf, als sie das *Konzept der transnationalen Organisation* veröffentlichten (vgl. hierzu Kapitel 2.4 sowie grundlegend *Bartlett und Ghoshal* (2002a)). Auch *Doz* und *Prahalad* entwickelten mit dem *DMNC-Konzept* ein Organisationsmodell international tätiger Unternehmen (vgl. Unterkapitel 2.5.1 sowie grundlegend *Doz und Prahalad* (1991)).

²³⁷ Vgl. *Prahalad und Doz* (1981); *Hamel und Prahalad* (1983); *Jarillo und Martinez* (1990).

²³⁸ Vgl. *Meffert* (1986).

²³⁹ Vgl. *Doz und Prahalad* (1986).

²⁴⁰ Vgl. *Corsten* (1994).

in Unterkapitel 3.1.1 ausführlich beleuchtet. Abbildung 9 gibt einen strukturierten Überblick über die Entwicklungsstränge des IR-Bezugsrahmens.

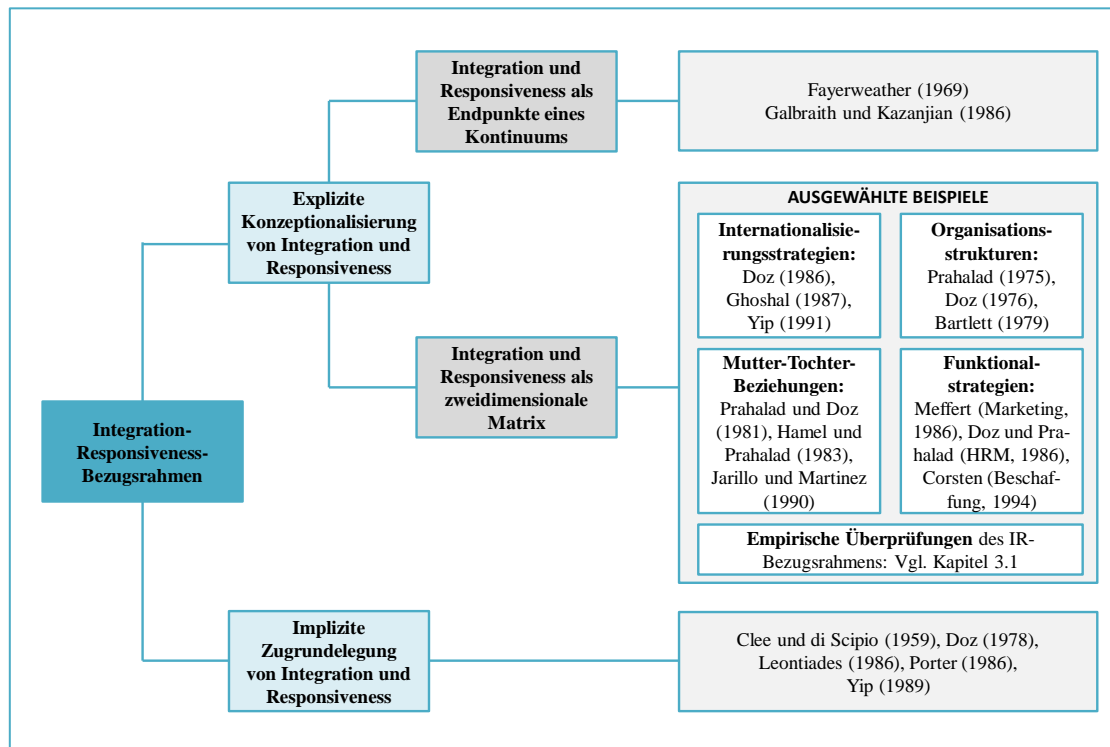


Abbildung 9: Entwicklungsstränge des IR-Bezugsrahmens²⁴¹

All diesen Arbeiten gemeinsam ist die Auseinandersetzung mit der Balance innerhalb des IR-Bezugsrahmens. Um sowohl den Anforderungen aus globaler Effizienz als auch aus lokaler Marktnähe gerecht zu werden²⁴², bedarf es vor allem eines konsensualen Vorgehens im Top Management, auch hinsichtlich der Verteilung von Verantwortung zwischen Konzernzentrale und Niederlassungen.²⁴³ Auch wenn vieles durch externe Marktentwicklungen wie z. B. die fortschreitende Globalisierung vorgegeben erscheint, liegt es am Management des international tätigen Unternehmens, „die Spielregeln zu ändern“.²⁴⁴ Dies erscheint auch deshalb möglich, weil selbst innerhalb einer Branche von Unternehmen zu Unternehmen die Kräfte aus globaler Integration und lokaler Responsivenss unterschiedlich wahrgenommen werden.²⁴⁵ Der IR-Bezugsrahmen gibt so den strukturellen Rahmen für die Entwicklung geeigneter internationaler Unternehmens- und Branchenstrategien.²⁴⁶

Trotz aller positiven Aspekte gab es auch Kritik am IR-Bezugsrahmen. *Haugland* (2010) anerkennt zwar die weitreichende Bedeutung des Konzepts für die internationale Manage-

²⁴¹ Eigene Darstellung; hinsichtlich der strukturellen Abgrenzungen vgl. auch *Meier* (1997), S. 28ff.

²⁴² Vgl. *Meffert* (1990), S. 94.

²⁴³ Vgl. *Doz und Prahalad* (1984), S. 55; *Hamel und Prahalad* (1983), S. 342. *Luo* (2001) spricht in diesem Kontext von der Notwendigkeit einer *asymmetrischen Behandlung* verschiedener Tochtergesellschaften (vgl. *Luo* (2001), S. 452).

²⁴⁴ Vgl. *Prahalad und Doz* (1987), S. 30.

²⁴⁵ Vgl. *Johnson, Mirchandani und Tsang* (2008), S. 63.

²⁴⁶ Vgl. *Westney und Zaheer* (2001), S. 356f. Ausgehend von diesem Rahmen wurde auch das *Konzept der transnationalen Organisation* entwickelt (vgl. *Meier* (1997), S. 31, sowie Unterkapitel 2.4).

mentforschung²⁴⁷, zweifelt jedoch an, dass es tatsächlich auch immer für die jeweilige Untersuchung passend ist, im Rahmen derer es angewendet wird.²⁴⁸ Zudem herrsche keine durchgängig schlüssige Abgrenzung der Dimensionen Integration und Responsiveness, da sie sowohl als Zwänge als auch als Antworten auf bestehende Zwänge gemessen würden.²⁴⁹ Für *Devinney, Midgley und Venaik* (2000) fehlt dem IR-Bezugsrahmen zudem die Berücksichtigung des transaktionalen Drucks auf die Wertschöpfungskette in Bezug auf Interaktion zwischen einzelnen Niederlassungen.²⁵⁰ Grundsätzlich identische Ausgangslagen in Bezug auf Integration und Responsiveness könnten so z. B. durch einen Unterschied in den Eigentumsrechten zu gänzlich anderen Handlungszwängen führen.²⁵¹ Diese Punkte werden von den drei Forschern jedoch eher als Verbesserungsvorschläge gesehen; in einer späteren Veröffentlichung unterstreichen sie auch die praktische Signifikanz des Modells mit dem Verweis darauf, dass die beiden Dimensionen letztlich mit umfangreichen Komponenten (den Zwängen der globalen Integration und lokalen Responsiveness) unterlegt würden und so auch für komplexe Fragestellungen nutzbar seien.²⁵²

In Summe kann also durchaus von einer paradigmatischen Bedeutung des IR-Bezugsrahmens für die internationale Managementforschung gesprochen werden²⁵³, da die korrespondierende Forschungsgemeinschaft der Gültigkeit des IR-Bezugsrahmens sehr wesentlich vertraut hat.²⁵⁴ *Doz und Prahalad* unterstreichen diese Aussage, indem sie konstatieren, dass die Kontingenztheorie und die ihr immanente Fokussierung auf das Spannungsfeld aus Integration und Responsiveness „den direktesten Einfluss von allen Bereichen der Organisationstheorie auf die Managementforschung“ gehabt habe.²⁵⁵ Dieser große Einfluss ist durch zahlreiche neue Forschungsarbeiten zu diesem Thema auch heute noch offenkundig.²⁵⁶ Auch konzeptionelle Erweiterungen des IR-Bezugsrahmens, die jeweils neue Aspekte zum bekannten Konzept hinzufügen, erfreuen sich noch immer großer Beliebtheit.²⁵⁷

²⁴⁷ Vgl. *Haugland* (2010), S. 94.

²⁴⁸ Vgl. *Haugland* (2010), S. 95.

²⁴⁹ Vgl. *Haugland* (2010), S. 95. Diese Argumentation ist auch bei *Venaik, Midgley und Devinney* (2004) zu finden. Um dieser angemessen zu entgegnen, werden im späteren Verlauf der Arbeit sowohl jeweils die externe als auch die interne Perspektive im Rahmen der Inhaltsanalyse vermessen und trennscharf voneinander abgegrenzt (vgl. Unterkapitel 3.2.1 und 4.2.3).

²⁵⁰ Vgl. *Devinney, Midgley und Venaik* (2000), S. 678f. Dass dieser Sachverhalt auch *Prahalad und Doz* (1987) bewusst war, zeigt eine intensive Auseinandersetzung damit in Kapitel 6 ihres bekannten Werkes sowie auch die eingangs dargestellte Tatsache, dass zu Anfang mit der Koordination eine dritte Dimension vorgesehen war, die dann aufgrund einer Ähnlichkeit (nicht jedoch: kompletten Deckungsgleichheit) zur Integration wegfiel.

²⁵¹ Vgl. *Devinney, Midgley und Venaik* (2000), S. 679.

²⁵² Vgl. *Venaik, Midgley und Devinney* (2004), S. 18f. Die angesprochenen Zwänge sind in Unterkapitel 2.2.1 dargestellt.

²⁵³ Dieser Begriff wird z. B. bei *Luo* (2001), S. 452, oder bei *Meier* (1997), S. 27, genutzt. Zum Begriff des Paradigmas vgl. *Kuhn* (1967).

²⁵⁴ Vgl. *Meier* (1997), S. 27; *Johnson, Mirchandani und Tsang* (2008), S. 62.

²⁵⁵ Vgl. *Doz und Prahalad* (1991), S. 151. Vgl. zur Vielfalt der Arbeiten zum IR-Bezugsrahmen auch nochmals Abbildung 9 sowie die Darstellung der empirischen Studien in Unterkapitel 3.1.1.

²⁵⁶ Vgl. z. B. *Hartmann, Feisel und Schober* (2010). *Kostova, Marano und Tallman* (2016) bemerken, dass der IR-Bezugsrahmen für viele noch immer das Modell des internationalen Managements sei (vgl. *Kostova, Marano und Tallman* (2016), S. 179). Die vorliegende Arbeit des Verfassers unterstreicht die noch heute vorherrschende Bedeutung ebenfalls.

²⁵⁷ Vgl. neben der Erweiterung zum *Integration-Responsiveness-Completeness-Framework* durch *Devinney, Midgley und Venaik* (2000) u. a. *Meyer und Estrin* (2014), die mit der dritten Dimension der Exportstrategie das *IRE-Framework* entwickeln, sowie *Verbeke und Asmussen* (2016), die der Unterscheidung zwischen global und lokal die Ausprägung *regional* hinzufügen und somit eine 3x3-Matrix entwickeln.

2.4 Das Konzept der transnationalen Organisation nach Bartlett und Ghoshal: Einordnung, Entwicklung und Würdigung

Das Konzept der transnationalen Organisation von *Bartlett und Ghoshal* gilt als einer der einflussreichsten Ansätze der internationalen Managementforschung insgesamt.²⁵⁸ Die Tatsache, dass das Konzept zu den am meisten zitierten Werken in diesem Feld zählt²⁵⁹ sowie die Buchveröffentlichung in die *Financial Times*-Rangliste der 50 einflussreichsten Managementbücher der Welt aufgenommen wurde²⁶⁰, unterstreichen dies. Um das Konzept der transnationalen Organisation umfassend zu beschreiben und würdigen, bedarf es jedoch einer Betrachtung der Entstehungsgeschichte und der Entwicklung des Konzepts, das aus zahlreichen einzelnen Veröffentlichungen besteht.²⁶¹ Im Wesentlichen sind hierbei zwei Entwicklungsstufen voneinander abzugrenzen. Während die erste Entwicklungsstufe noch lediglich auf die Arbeiten *Bartletts* zurückzuführen ist, entwickelte dieser das Konzept in der zweiten Entwicklungsstufe gemeinsam mit *Ghoshal* weiter zur finalen und heute bekannten Fassung.²⁶² War die erste Evolutionsstufe des Konzepts noch rein am IR-Bezugsrahmen orientiert²⁶³, zählen zur zweiten Stufe auch eine intensive Auseinandersetzung mit den Dimensionen Innovations- und Lernfähigkeit²⁶⁴ sowie den unterschiedlichen Rollen der Tochtergesellschaften.²⁶⁵

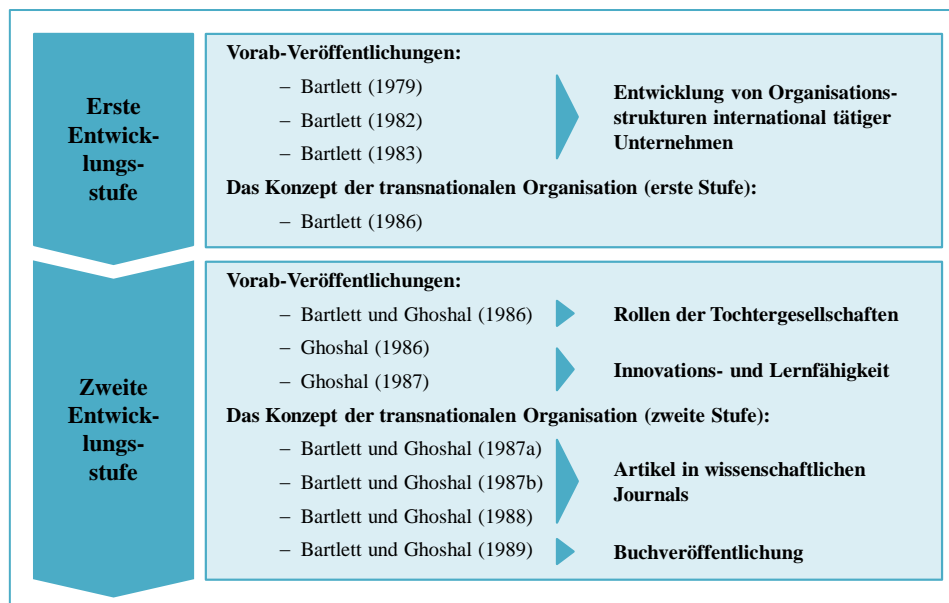


Abbildung 10: Relevante Veröffentlichungen des Konzepts der transnationalen Organisation²⁶⁶

Diese Überlegungen mündeten in der 1989 erschienenen Buchveröffentlichung, auf die sich die oben genannten Verweise hinsichtlich der Bedeutung des Konzepts beziehen.²⁶⁷ Abbil-

²⁵⁸ Vgl. *Harzing (2000)*, S. 102; *Rugman (1992)*, S. 37.

²⁵⁹ Vgl. *Welge und Holtbrügge (2006)*, S. 185. *Ferreira* attestiert dem Buch eine Zugehörigkeit zu den zehn am meisten im *Journal of International Business Studies* zitierten Werken im Untersuchungszeitraum von 1989 bis 1999 (vgl. *Ferreira (2011)*, S. 369).

²⁶⁰ Vgl. *Ferreira (2011)*, S. 358; *Raskovic, Brencic und Jaklic (2013)*, S. 149.

²⁶¹ Vgl. *Meier (1997)*, S. 31f.

²⁶² Vgl. *Meier (1997)*, S. 32ff.

²⁶³ Vgl. *Bartlett (1986)*.

²⁶⁴ Vgl. *Ghoshal (1986, 1987)*.

²⁶⁵ Vgl. *Bartlett und Ghoshal (1986)*, S. 87ff.; *Bartlett und Ghoshal (2002a)*, S. 121f.

²⁶⁶ Eigene Darstellung.

dung 10 gibt einen Überblick über die relevanten Veröffentlichungen der beiden Entwicklungsstufen. In Unterkapitel 2.4.1 wird zunächst die erste Stufe des Konzepts vorgestellt, während die Evolution des Konzepts zur zweiten, finalen Entwicklungsstufe in Unterkapitel 2.4.2 beschrieben wird. Unterkapitel 2.4.3 würdigt das Konzept kritisch.

2.4.1 Das Konzept der transnationalen Organisation vor dem Hintergrund des IR-Bezugsrahmens

Als Ausgangspunkt der ersten Entwicklungsstufe des Konzepts der transnationalen Organisation sind die Untersuchungen *Bartletts* in den frühen 1980er Jahren zu sehen, im Rahmen derer er sich hauptsächlich mit der Entwicklung der Organisationsstrukturen international tätiger Unternehmen auseinandersetzte.²⁶⁸ Diese waren von den Ideen des klassischen IR-Bezugsrahmens geprägt und beinhalteten eine Kritik an zur damaligen Zeit etablierten und entstehenden Arbeiten.²⁶⁹ Insbesondere die divergierende Interpretation der globalen ökonomischen Veränderungen der 1970er und 1980er Jahre nahm *Bartlett* zum Anlass seiner Konzeptentwicklung.²⁷⁰ Zu dieser Zeit begann die Dominanz US-amerikanischer international tätiger Unternehmen durch ausländische Direktinvestitionen speziell japanischer und westeuropäischer Konzerne zu bröckeln.²⁷¹ Dies veranlasste *Levitt* (1983, 1984) dazu, das durch die zunehmende Globalisierung hervorgerufene Ende der lokalen Responsiveness in der internationalen Geschäftswelt zu prophezeien.²⁷² Er erwartete ein Konvergieren des Marktes hin zu einer nahezu vollständigen weltweiten Homogenität und sah in der Anwendung rein durch globale Integration und Standardisierung geprägter Strategien den einzigen Ausweg.²⁷³ Diese Erwartungshaltung deckte sich nicht mit der *Bartletts*, der die internationale Herausforderung als deutlich komplexer und vielschichtiger erachtete.²⁷⁴ Diese Einschätzung teilten auch *Hout, Porter und Rudden* (1982), die *Levitts* Hypothese stark anzweifelten und stattdessen eine Kosten-Nutzen-Perspektive einschlugen.²⁷⁵

Bartlett griff bei seinen Analysen, die sich an praktischen Beispielen international tätiger Unternehmen orientierten, auch das Stufenmodell von *Stopford und Wells* auf.²⁷⁶ Mehr jedoch

²⁶⁷ In der vorliegenden Arbeit ist an den entsprechenden Stellen die 2002 erschienene zweite Auflage der Buchveröffentlichung zitiert (vgl. *Bartlett und Ghoshal* (2002a)).

²⁶⁸ Vgl. *Bartlett* (1979, 1982, 1983).

²⁶⁹ Vgl. *Meier* (1997), S. 34f.

²⁷⁰ Vgl. *Raskovic, Brencic und Jaklic* (2013), S. 148.

²⁷¹ Vgl. *Hout, Porter und Rudden* (1982), S. 98ff., die diesen Umstand anhand der Beispiele *Ford* und *Toyota* sowie *Caterpillar* und *Komatsu* beschreiben. Vgl. für eine weiterführende Analyse auch *Grimwade* (2000) sowie *Bartlett und Yoshihara* (1988).

²⁷² Vgl. *Levitt* (1983), S. 92. Konkret schreibt *Levitt*: „*The globalization of markets is at hand. With that, the multinational commercial world nears its end, and so does the multinational corporation.*“ Das multinationale Unternehmen als feststehender Begriff wird später in diesem Kapitel eingeführt, da es Bestandteil auch der ersten Entwicklungsstufe des Konzepts der transnationalen Organisation ist.

²⁷³ Vgl. *Levitt* (1984), S. 2; *Levitt* (1983), S. 94ff. *Levitt* bezieht sich hier auch auf die bekannte Analogie aus *Isaiah Berlins The hedgehog and the fox* (1953). International tätige Unternehmen müssten sich am Igel orientieren, der, im Gegensatz zum Fuchs, nicht „viele über viele Dinge“, sondern „alles über eine großartige Sache wisse“.

²⁷⁴ Vgl. *Bartlett* (1983), S. 138f.

²⁷⁵ Vgl. *Hout, Porter und Rudden* (1982), S. 99ff. Konkret lautet das Zitat: „[...] potential for global competition is greatest when significant benefits are gained from worldwide volume [...] and are greater than the additional costs of serving that volume.“ Dieses Spannungsfeld ist auch treffend bei *Zou und Cavusgil* (1996), S. 53ff., beschrieben.

²⁷⁶ Vgl. Unterkapitel 2.2 für eine kurze Erläuterung des Stufenmodells von *Stopford und Wells*.

als am Modell an sich, störte sich *Bartlett* an der Art und Weise, wie die Praxis das Modell aufgriff und anwendete. Dies formulierte er wie folgt:

“Some academics, consultants, and managers began to think of this series of reorganizations in normative rather than descriptive terms and for some MNCs it seemed that organizational structure followed fashion as much as it related to strategy.”²⁷⁷

International tätige Unternehmen orientierten sich aus Sicht *Bartletts* wesentlich zu eng an den lediglich zwei im Modell genannten Einflussgrößen und führten die dort empfohlenen stufenweisen Reorganisationen bereits mit Verweis auf eine zu erwartende zunehmende Bedeutung der internationalen Geschäftstätigkeit durch.²⁷⁸ Bei ausbleibendem Erfolg führte dies zu teilweise „*abrupten und traumatischen*“ Handlungen im Sinne erneuter Reorganisationen.²⁷⁹ *Bartlett* sah im *Stopford und Wells*-Modell vor allem eine Unterschätzung der Leistungsfähigkeit der internationalen Division und eine Überschätzung der globalen Matrixstruktur.²⁸⁰ Steigenden Auslandsumsätzen oder Produktdiversifikation könnten sehr wohl auch in der internationalen Division erfolgreich Rechnung getragen werden²⁸¹, wie Beispiele aus der Nahrungsmittelindustrie zeigten.²⁸² Hierzu seien lediglich die Entscheidungsprozesse, die nicht auf die oberste Führungsebene beschränkt seien und die Strukturen der Aufbauorganisation überlagerten, sowie das individuelle Verhalten mit einzubeziehen – Aspekte, die im Stufenmodell nicht berücksichtigt wurden.²⁸³ Auf diese Weise baute *Bartlett* die Brücke zum IR-Bezugsrahmen. Die simultane Berücksichtigung der Zwänge aus globaler Integration und lokaler Responsiveness sei nämlich entsprechend dann erreichbar, wenn beide Perspektiven gleichermaßen in den Entscheidungsprozessen des international tätigen Unternehmens berücksichtigt würden.²⁸⁴ Dieses Vorgehen zur Entscheidungsfindung im Unternehmen, bei der beide Perspektiven berücksichtigt werden, bezeichnet *Bartlett* als *multidimensionale Entscheidungsprozesse*²⁸⁵, die aus Sicht der Führung auf unterschiedliche Art und Weise im Unternehmen institutionalisiert werden könnten.²⁸⁶

Bartlett lehnte die erste Entwicklungsstufe des Konzepts der transnationalen Organisation daher sehr eng an das Branchenumfeld des Unternehmens an.²⁸⁷ In den unterschiedlichen Branchen, in denen international tätige Unternehmen agieren, wirken auch die Kräfte der globalen Integration und der lokalen Responsiveness auf unterschiedliche Art und Weise. In der Vergangenheit waren Branchen aus Sicht *Bartletts* vergleichsweise gut insoweit einzuteilen, als

²⁷⁷ Vgl. *Bartlett* (1982), S. 21.

²⁷⁸ Vgl. *Bartlett* (1982), S. 21f.

²⁷⁹ Vgl. *Bartlett* (1982), S. 20. *Bartletts* Veröffentlichung 1983 trägt deshalb auch den Titel „*MNCs: get off the reorganization merry-go-round*“ (vgl. *Bartlett* (1983)).

²⁸⁰ Vgl. hierzu auch das Zitat: „*The promised land of the global matrix turned out to be an organizational quagmire from which they were forced to retreat*“ (*Bartlett und Ghoshal* (2002a), S. 35). Zur Matrixstruktur vgl. auch *Bartlett und Ghoshal* (1990a), S. 139f., sowie *Bartlett und Ghoshal* (2002b), S. 11.

²⁸¹ Vgl. *Bartlett* (1983), S. 138.

²⁸² Vgl. *Bartlett* (1982), S. 22.

²⁸³ Vgl. *Bartlett* (1982), S. 20ff.; *Meier* (1997), S. 37.

²⁸⁴ Vgl. *Meier* (1997), S. 38. Eine globale Matrixstruktur, die dies auf der obersten Führungsebene abbildet (wie von *Stopford und Wells* empfohlen), werde damit obsolet.

²⁸⁵ Vgl. *Bartlett* (1983), S. 140f.

²⁸⁶ Vgl. *Bartlett* (1979), S. 248ff. Drei unterschiedliche Führungsstile werden konkret genannt; vgl. hierzu auch *Meier* (1997), S. 38f.

²⁸⁷ Vgl. *Bartlett* (1986), S. 369ff. Dieses Vorgehen deckt sich mit dem *Porters*, der ebenfalls die Branche als die treffende Analyseebene betrachtete (vgl. *Porter* (1986a), S. 29).

dass sie relativ starken Zwängen *entweder* der Integration *oder* der Responsiveness unterlagen.²⁸⁸ Konkret unterscheidet *Bartlett* dabei zwischen einer globalen und einer multinationalen Branche. *Bartlett* entwickelt für jede dieser Branchen ein aus seiner Sicht adäquates Organisationsmodell, mit Hilfe dessen den Anforderungen begegnet werden sollte.

Globale Branchen zeichnen sich durch die Anforderung nach weltweiter Effizienz aus.²⁸⁹ Diese liegt vor allem in einem sich ändernden Weltmarkt begründet, der sich unter anderem durch konvergierende Konsumentenpräferenzen entwickelte.²⁹⁰ Zusätzlich dazu sind jedoch auch das Aufkommen technologischer Innovationen, die eine effiziente Produktion begünstigten, sowie ökonomische Größenvorteile, die sich aus einer Ausweitung der Geschäfte auf den Weltmarkt per se ergeben, zu berücksichtigen.²⁹¹ Diesen Anforderungen kann durch globale Integration begegnet werden; die Herstellung standardisierter Produkte und die daraus resultierende Erzielung von Skalenerträgen sind die Folge.²⁹² Dies ermöglicht auch die Anwendung so genannter *Globalschach*-Strategien, mit Hilfe derer durch eine weltweit integrierte Wertschöpfungskette Vorteile durch Quersubventionierung generiert werden können.²⁹³ Als Beispiel einer typischen globalen Branche nennt *Bartlett* die Unterhaltungselektronik.²⁹⁴ *Bartletts* strategische Antwort auf die globalen Branchen ist das globale Organisationsmodell bzw. das globale Unternehmen.²⁹⁵ Dieses zeichnet sich durch eine zentrale Knotenstruktur (*Centralized Hub*) aus, in der strategische Entscheidungen zentral durch die Konzernmutter getroffen sowie auch überwacht werden. Die Tochtergesellschaften werden zentralseitig mit Gütern, Ressourcen und Informationen versorgt.²⁹⁶ Unter Annahme einer konzentrierten Konfiguration der Wertschöpfungskette ist die Zentrale somit als Dreh- und Angelpunkt zu verstehen, der alle wesentlichen Kompetenzen obliegen, während die Niederlassungen lediglich Verkaufs- und Serviceaufgaben nachkommen.²⁹⁷ Durch diese weltmarktorientierten, zentralen Aktivitäten können die globalen Effizienzvorteile am besten realisiert werden.²⁹⁸

Multinationale Branchen zeichnen sich dagegen durch die Anforderung nach lokaler Differenzierung und Anpassung aus.²⁹⁹ Hier konvergieren Kundenpräferenzen – entgegengesetzt zu den globalen Branchen – nicht, sondern erfordern heterogene, lokal angepasste Produkte.³⁰⁰ Weitere Charakteristika multinationaler Branchen sind produktionstechnische Entwicklungen, die die Produktion in kleineren regionalen Betrieben effizienter machen und somit die Vorteile der Skaleneffekte zentralisierter Großproduktionsstätten mitigieren oder gar obsolet machen (i), hohe Transport- und Verwaltungskosten, die einer Zentralisierung entgegenstehen

²⁸⁸ Vgl. *Bartlett* (1986), S. 373ff.

²⁸⁹ Vgl. *Bartlett und Ghoshal* (2002a), S. 6.

²⁹⁰ Vgl. *Bartlett und Ghoshal* (2002a), S. 6f. Der Bezug zu *Levitt* ist hier sichtbar, dessen absolute Aussagen werden jedoch im selben Absatz auch als „*extrem und einseitig*“ bezeichnet.

²⁹¹ Vgl. *Bartlett und Ghoshal* (2002a), S. 6.

²⁹² Vgl. *Bartlett und Ghoshal* (2002a), S. 6.

²⁹³ Vgl. *Bartlett und Ghoshal* (2002a), S. 7; *Hout, Porter und Rudden* (1982), S. 106. Vgl. hierzu auch Unterkapitel 2.3.1 sowie *Hamel und Prahalad* (1985), S. 140.

²⁹⁴ Vgl. *Bartlett* (1986), S. 369f.

²⁹⁵ Vgl. *Bartlett und Ghoshal* (2002a), S. 16. Konkret wird von *Global companies* gesprochen, wenngleich die Beschreibung eines Organisationsmodells folgt.

²⁹⁶ Vgl. *Bartlett* (1986), S. 370ff.; *Meier* (1997), S. 40f.

²⁹⁷ Vgl. *Kreitz* (2008), S. 77.

²⁹⁸ Vgl. *Bartlett und Ghoshal* (2002a), S. 16.

²⁹⁹ Vgl. *Bartlett und Ghoshal* (2002a), S. 9f.

³⁰⁰ Vgl. *Bartlett und Ghoshal* (2002a), S. 10. Konkret werden *traditionelle Präferenzen* genannt.

(ii) sowie die Einflussnahme nationaler Regierungen durch (z. T. protektionistische) Gesetze und Regularien, die eine lokale Produktion stark begünstigen oder gar unumgänglich machen.³⁰¹ Als Beispiel einer multinationalen Branche nennt *Bartlett* die Konsumgüterindustrie.³⁰² Das aus Sicht *Bartletts* ideale Organisationsmodell für multinationale Branchen ist das multinationale Unternehmen.³⁰³ Dieses kennzeichnet sich durch ein einem lockeren Netz ähnelndes Portfolio einzelner unabhängiger Auslandsniederlassungen und wird auch als dezentralisierte Föderation (*Decentralized Federation*) bezeichnet.³⁰⁴ Viele strategische Assets, Verantwortlichkeiten und Entscheidungen sind entsprechend dezentralisiert; eine Kontrolle durch die Konzernmutter findet nur auf finanzieller Ebene (mit Blick auf Investitionsmittel und korrespondierende Rückflüsse³⁰⁵) statt, während ansonsten nur informelle Beziehungen zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften bestehen.³⁰⁶ Mit diesem Modell, dem eine vollständig gestreute Konfiguration der Wertschöpfungskette zugrunde liegt, soll vor allem eine dominante Position in nationalen Märkten erreicht werden.³⁰⁷ Es ist durch ein hohes Maß an operativer Flexibilität geprägt.³⁰⁸ Abbildung 11 stellt die beiden konträren Organisationsmodelle gegenüber.³⁰⁹

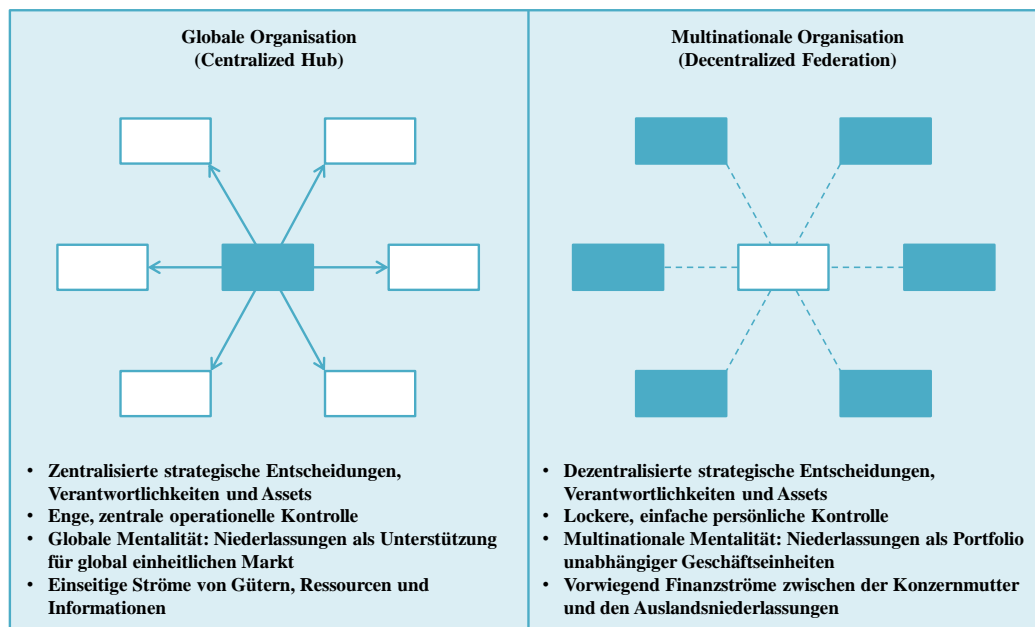


Abbildung 11: Globales und multinationales Organisationsmodell³¹⁰

Die zentrale Annahme *Bartletts* hierzu besagt, dass globale Unternehmen in globalen Branchen und multinationale Unternehmen in multinationalen Branchen am erfolgreichsten agie-

³⁰¹ Vgl. *Bartlett und Ghoshal (2002a)*, S. 10ff.; *Hunt und Morgan (1995)*, S. 12.

³⁰² Vgl. *Bartlett (1986)*, S. 369f.

³⁰³ Vgl. *Bartlett und Ghoshal (2002a)*, S. 16.

³⁰⁴ Vgl. *Bartlett und Ghoshal (2002a)*, S. 56f.

³⁰⁵ Vgl. *Meier (1997)*, S. 41.

³⁰⁶ Vgl. *Bartlett und Ghoshal (2002a)*, S. 57.

³⁰⁷ Vgl. *Bartlett und Ghoshal (2002a)*, S. 56.

³⁰⁸ Vgl. *Kogut (1985b)*, S. 27f. Der Artikel war der zweite Teil eines Beitrags zur Wertschöpfungskette und den verschiedenen Möglichkeiten zum Design von Internationalisierungsstrategien (vgl. auch *Kogut (1985a)*).

³⁰⁹ Vgl. für eine Gegenüberstellung auch *Yip (1989)*, S. 31f.

³¹⁰ In Anlehnung an *Bartlett (1986)*, S. 374ff., sowie *Bartlett und Ghoshal (2002a)*, S. 57 und S. 60. Vgl. für einen Überblick der Organisationsmodelle auch *Swoboda, Elsner und Morschett (2014)*, S. 321.

ren konnten.³¹¹ Dies sollte sich in der Zukunft jedoch ändern: Im Gegensatz zu dieser an einer Abwägung aus Integration und Responsiveness orientierten Branchenbetrachtung werde die Entwicklung in vielen Branchen nämlich von nun an in eine andere Richtung laufen. *Bartlett* beschrieb dies mit den folgenden Worten:

“By the mid-1980s, however, the forces of global integration, local differentiation, and worldwide innovation had all become strong and compelling, and none could be ignored. To compete effectively, a company had to develop global competitiveness, multinational flexibility, and worldwide learning capability simultaneously.”³¹²

International tätige Unternehmen müssten demzufolge nicht mehr länger nur den Zwängen einer dieser Dimensionen begegnen, sondern gleichzeitig den Anforderungen der globalen Integration und der lokalen Anpassung gerecht werden.³¹³ Diese multidimensionalen Herausforderungen bezeichnete *Bartlett* mit dem Terminus *transnational*.³¹⁴ Um in diesem Kontext transnationaler Branchen erfolgreich zu sein, bedürfe es der organisatorischen Entwicklung hin zu einem transnationalen Unternehmen. Die enge Orientierung am IR-Bezugsrahmen wurde unter anderem dadurch deutlich, dass *Bartlett* das transnationale Unternehmen in der rechten oberen Ecke der Matrix aus Integration und Responsiveness platzierte.³¹⁵ Zwei Kerneigenschaften zeichnen das transnationale Unternehmen aus: Zum einen die Etablierung multidimensionaler Entscheidungsprozesse³¹⁶ und zum anderen die Organisationsform eines interdependenten Netzwerks diverser Fähigkeiten in einem weltweiten Leistungsprozess, der auch spezifische Rollen für die einzelnen Niederlassungen vorsieht.³¹⁷ Die Multidimensionalität in den Entscheidungsprozessen zeigt sich vor allem in einem gleichberechtigten Zugang des Funktions-, Produkt- und Ländermanagements zu diesen und einem dadurch induzierten Interessensausgleich im Sinne des Gesamtunternehmens.³¹⁸ Dies inkludiert auch die hinsichtlich des Führungsvorgehens differenzierte Behandlung diverser Produktbereiche und Länder, innerhalb derer auch ein unterschiedliches Bedürfnis an Integration und Responsiveness vorherrscht, was *Bartlett* als *flexiblen Integrationsprozess* beschreibt.³¹⁹ Die transnationale Organisation zeichnet sich formal vor allem durch das interdependente Netzwerk aus, innerhalb dessen intensive Ströme vielschichtiger Ressourcen wie z. B. Technologien oder Personal und Gütern zwischen zahlreichen Teileinheiten fließen.³²⁰ Jede Tochtergesellschaft fungiert als weltweite Bezugsquelle für das Gesamtunternehmen in Bezug auf ihre jeweiligen Kernfähigkeiten, wodurch ein gemeinschaftlicher Leistungsprozess entsteht.³²¹ Dieser bedarf einer intensiven Koordination zwischen den Niederlassungen – welche durch die Gleichberechtigung

³¹¹ Vgl. *Bartlett und Ghoshal (2002a)*, S. 18.

³¹² Vgl. *Bartlett und Ghoshal (2002a)*, S. 18.

³¹³ Vgl. auch *Brock und Hydle (2017)*, S. 2.

³¹⁴ Vgl. *Bartlett (1986)*, S. 377f.

³¹⁵ Vgl. *Bartlett (1986)*, S. 374; *Meier (1997)*, S. 40.

³¹⁶ Vgl. hierzu auch *Bartlett (1982)*, S. 21.

³¹⁷ Vgl. *Meier (1997)*, S. 41f.

³¹⁸ Vgl. *Bartlett (1986)*, S. 378f. *Bartlett* verweist hier erneut auf die durch ihn 1979 vorgestellten Führungsstile, die dieses Vorhaben begünstigen (vgl. *Bartlett (1979)*, S. 248ff.).

³¹⁹ Vgl. *Bartlett (1989)*, S. 446. Die Zentralität der Entscheidungsprozesse untermalt *Bartlett* mehrfach mit einer Metapher aus der Medizin: am wichtigsten ist seiner Auffassung nach die Physiologie, die für die Entscheidungsprozesse steht (im Vergleich zur Anatomie, die die formale Aufbauorganisation darstellt, und zur Psychologie, die die Normen und Werte repräsentiert). Vgl. hierzu z. B. *Bartlett (1989)*, S. 446ff.

³²⁰ Vgl. *Bartlett (1986)*, S. 374ff. Auch *Kogut* griff zur selben Zeit das Thema des Netzwerks und der Koordination der internationalen Wertschöpfungskette als wesentlich zur Strategie beitragend auf (vgl. *Kogut (1984)*, S. 151, sowie *Kogut (1983)*, S. 38).

³²¹ Vgl. *Meier (1997)*, S. 43; *Yang, Mudambi und Meyer (2008)*, S. 882.

von Zentrale und Ländermanagement ermöglicht wird.³²² Strategische Entscheidungen werden so sowohl in der Zentrale als auch in den Niederlassungen getroffen. Abbildung 12 visualisiert das transnationale Organisationsmodell.

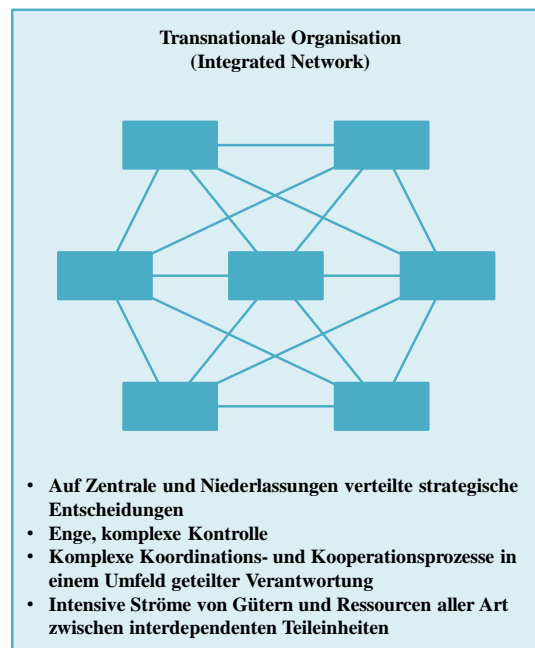


Abbildung 12: Transnationales Organisationsmodell³²³

Insgesamt prägt der IR-Bezugsrahmen die erste Entwicklungsstufe des Konzepts der transnationalen Organisation, mit dem durch *Bartlett* selbst erklärten Ziel, der dichotomen Anwendung seiner Dimensionen entgegenzuwirken.³²⁴

2.4.2 Evolution des Konzepts der transnationalen Organisation: die zweite Entwicklungsstufe

Als Startpunkt der zweiten Entwicklungsstufe des Konzepts der transnationalen Organisation können die Arbeiten angesehen werden, die *Bartlett und Ghoshal* (1986) zu den Rollen der Tochtergesellschaften³²⁵ sowie insbesondere *Ghoshal* (1986, 1987) zu den Perspektiven Lernfähigkeit und Flexibilität veröffentlichten³²⁶. Letztere können als Versuch der Erweiterung des klassischen IR-Bezugsrahmens gewertet werden.³²⁷ Hierzu entwickelte *Ghoshal* ein zweidimensionales Framework zur Strukturierung von Internationalisierungsstrategien, das sich an den Dimensionen *strategische Ziele* und *Quellen der (internationalen) Wettbewerbsvorteile* orientiert. Die dort eingeführten Unterdimensionen und die korrespondierenden Beschreibungen in der Studie untermauern die These der Erweiterung des IR-Bezugsrahmens.

³²² Vgl. *Meier* (1997), S. 43.

³²³ In Anlehnung an *Bartlett* (1986), S. 374ff., sowie *Bartlett und Ghoshal* (2002a), S. 102.

³²⁴ Vgl. *Bartlett* (1986), S. 367f.

³²⁵ Vgl. *Bartlett und Ghoshal* (1986). Das in dieser Veröffentlichung entwickelte Framework zur Klassifizierung von Tochtergesellschaften in einer 2x2-Matrix wurde später in die Buchveröffentlichung übernommen (vgl. *Bartlett und Ghoshal* (2002a), S. 121ff.); eine Vorstellung erfolgt im weiteren Verlauf dieses Unterkapitels.

³²⁶ Vgl. *Ghoshal* (1986, 1987). Vgl. hierzu auch die Übersicht in Unterkapitel 2.4.1.

³²⁷ Vgl. *Meier* (1997), S. 45.

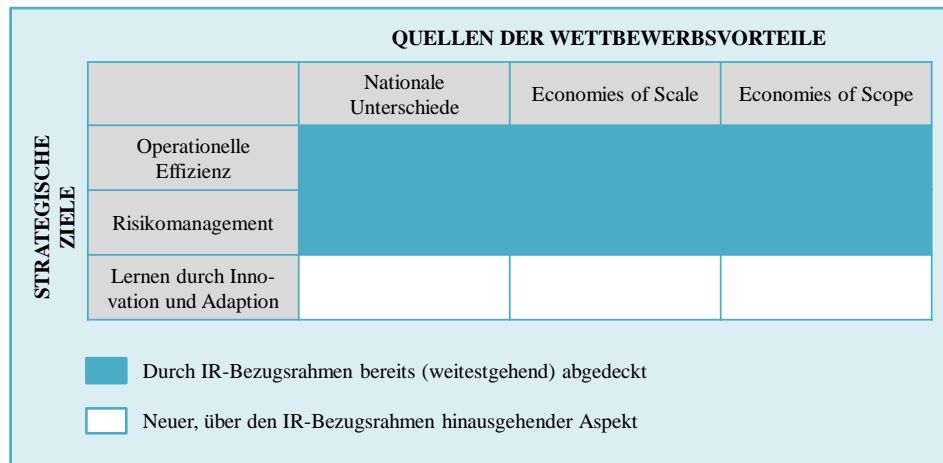


Abbildung 13: Strategisches Framework nach Ghoshal³²⁸

Während das Ziel der operationellen Effizienz vollständig unter den IR-Bezugsrahmen fällt, trifft dies auch für das Risikomanagement noch zu weiten Teilen zu, da vor allem auf Arbitrage- und Diversifikationseffekte rekurriert wird³²⁹, die mit der Perspektive der Integration in Verbindung gebracht werden können.³³⁰ Die Dimension des länderübergreifenden Lernens durch Innovation und Adaption stellt indes einen neuen Blickwinkel dar, der in die zweite Entwicklungsstufe des Konzepts der transnationalen Organisation einfließt.³³¹

Bei einem Vergleich der ersten mit der zweiten Entwicklungsstufe sind vor allem vier wesentliche Unterschiede herauszustellen. Diese liegen in der Ableitung der Ergebnisse aus einer empirischen Untersuchung von Fallstudien (i), der Ergänzung der Branchen- und Organisationstypen um die internationale Branche bzw. Unternehmung (ii), der Beschreibung der Rolle des kulturellen Erbes einer Organisation (iii) sowie einer deutlich intensiveren Beleuchtung der Konfiguration und Koordination der Aktivitäten der transnationalen Organisation (iv). Entlang dieser Struktur soll die zweite Entwicklungsstufe des Konzepts im Folgenden vorgestellt werden.

(i) Ableitung der Ergebnisse aus einer empirischen Fallstudienuntersuchung:

Lag in der ersten Entwicklungsstufe der Ableitung der Organisationsmodelle noch allein der IR-Bezugsrahmen zugrunde, so basierte die Typisierung der Unternehmen in der zweiten Entwicklungsstufe auf einem dreistufigen Forschungsprojekt, im Rahmen dessen ausführliche Interviews mit über 250 Managern aus neun der damals weltgrößten international tätigen Unternehmen geführt wurden.³³² Diese neun Unternehmen bildeten die Kerngruppe der Untersuchung in den ersten beiden Projektphasen. In einer dritten Phase wurden mit Hilfe von Fragebogen 66 weitere international tätige Unternehmen einbezogen.³³³ Die aus dieser Untersuchung abgeleiteten Organisationsmodelle hatten so ein wesentlich breiteres praktisches

³²⁸ Angelehnt an Ghoshal (1987), S. 428.

³²⁹ Vgl. Ghoshal (1987), S. 427ff.

³³⁰ Vgl. hierzu Unterkapitel 2.3.1.

³³¹ Vgl. Bartlett und Ghoshal (2002a), S. 68ff.; Bartlett und Ghoshal (1987a), S. 10f.

³³² Vgl. Bartlett und Ghoshal (1987a), S. 7. Die neun Unternehmen aus den drei Ländergruppen USA, Europa und Japan waren General Electric, Philips, Matsushita, Procter & Gamble, Unilever, Kao, IIT, Ericsson und NEC; vgl. Bartlett und Ghoshal (1987a), S. 16.

³³³ Vgl. Bartlett und Ghoshal (1987a), S. 16; Ghoshal und Bartlett (1988), S. 381f.

Fundament. Abgeleitet wurden das globale, multinationale und internationale Unternehmen; das transnationale Unternehmen behielt auch in der zweiten Entwicklungsphase seinen Status als mögliches, in der Zukunft anzustrebendes Organisationsmodell.³³⁴

(ii) Ergänzung der internationalen Branche und Organisation:

Neu in der zweiten Entwicklungsstufe war auch die Einführung eines weiteren Organisationsmodells: das des internationalen Unternehmens.³³⁵ Diese war die aus Sicht *Bartletts und Ghoshals* adäquate Organisationsform für Unternehmen in internationalen Branchen. Diese Branchenform ist dem Grundsatz nach auch auf die Koexistenz der Zwänge zu globaler Integration und lokaler Responsiveness zurückzuführen. So erwirken beispielsweise steigende F&E-Kosten und eine Beschleunigung der technologischen Errungenschaften die Globalisierung der Branche, während zeitgleich jedoch auch protektionistische Eingriffe nationaler Regierungen eine Lokalisierung notwendig machen.³³⁶ Für die strategische Orientierung des international tätigen Unternehmens bedeutet dies, dass die Produktions- und Prozesstechnologien im heimischen Markt entwickelt und auf die Niederlassungen übertragen werden müssen.³³⁷ Hierfür ist die von *Ghoshal* aufgezeigte Perspektive des weltweiten Lernens sowie der Entwicklung und potenziellen Adaption von Innovationen essenziell.³³⁸ Entsprechend werden die in internationalen Branchen wirkenden Kräfte als Kräfte einer weltweiten Lernfähigkeit und eines weltweiten Wissenstransfers bezeichnet.³³⁹ Die Lernfähigkeit kann hier folglich als Möglichkeit zur Überwindung des Spannungsfeldes aus Integration und Responsiveness interpretiert werden.³⁴⁰ Als Beispiel einer internationalen Branche nennen *Bartlett und Ghoshal* die Telekommunikationsindustrie.³⁴¹ Das internationale Unternehmen hat das Organisationsmodell einer koordinierten Föderation (*Coordinated Federation*).³⁴² Durch den Know-how-Transfer von der Zentrale auf die Niederlassungen vereint es Tendenzen zur Zentralisierung und zur Dezentralisierung; von der Konzernmutter entwickelte Innovationen werden an die Tochtergesellschaften weitergegeben und dort verwertet sowie, sofern nötig, lokal adaptiert.³⁴³

Die Struktur ähnelt grundsätzlich der des multinationalen Unternehmens, da den Niederlassungen viele Entscheidungsfreiheiten verbleiben – es besteht jedoch eine wesentlich stärkere Abhängigkeit der Tochtergesellschaften von der Zentrale, insbesondere mit Blick auf Forschung & Entwicklung und die daraus resultierenden Produkte und Ideen.³⁴⁴ Diese einschränkende Gestaltungsfreiheit zeigt sich auch im Herausstellen der Parallelen des internationalen Unternehmens zu *Vernons* internationalem Produktlebenszyklus³⁴⁵, das den Niederlassungen nur geringfügige Möglichkeiten zur Adaption, insbesondere vor dem Hintergrund von

³³⁴ Vgl. *Bartlett und Ghoshal* (1988), S. 73; *Meier* (1997), S. 48.

³³⁵ Vgl. *Bartlett und Ghoshal* (2002a), S. 17.

³³⁶ Vgl. *Meier* (1997), S. 51.

³³⁷ Vgl. *Bartlett und Ghoshal* (2002a), S. 17f.; *Swoboda, Elsner und Morschett* (2014), S. 321.

³³⁸ Vgl. *Ghoshal* (1987), S. 431f.; *Bartlett und Ghoshal* (2002a), S. 27f.

³³⁹ Vgl. *Bartlett und Ghoshal* (1987a), S. 10. Vgl. zur Dimension des weltweiten Lernens auch *Bartlett und Ghoshal* (2002a), S. 131ff.

³⁴⁰ Vgl. *Meier* (1997), S. 55.

³⁴¹ Vgl. *Bartlett und Ghoshal* (1987a), S. 10. Diese gilt jedoch in der weiteren Evolution des Konzepts als tiefendstes Beispiel einer transnationalen Branche – auch hier zeigt sich die dem Konzept immanente Entwicklung.

³⁴² Vgl. *Bartlett und Ghoshal* (2002a), S. 57.

³⁴³ Vgl. *Bartlett und Ghoshal* (2002a), S. 57f.; *Meier* (1997), S. 51.

³⁴⁴ Vgl. *Bartlett und Ghoshal* (2002a), S. 57f.; *Welge und Holtbrügge* (2006), S. 186.

³⁴⁵ Vgl. *Bartlett und Ghoshal* (1987a), S. 10.

Kostengesichtspunkten, einräumt.³⁴⁶ Dies spiegelt sich auch in der Bezeichnung der Niederlassungen als „Anhängsel der Zentrale“³⁴⁷ wider.

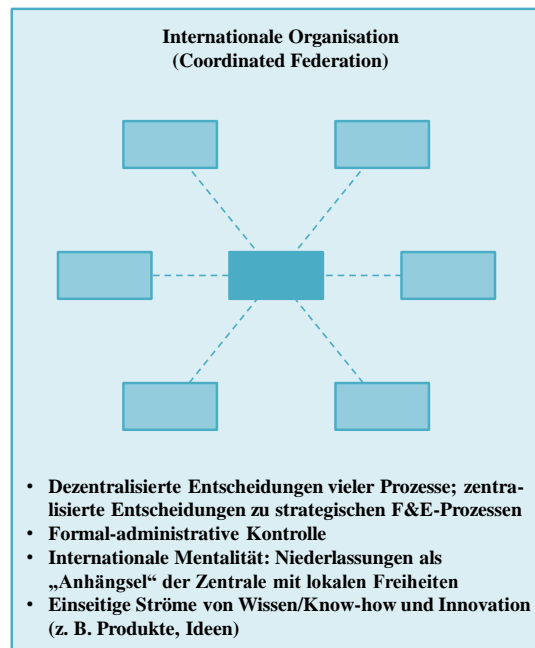


Abbildung 14: Internationales Organisationsmodell³⁴⁸

(iii) Rolle des kulturellen Erbes der Organisation (Administrative Heritage):

Der kontingenztheoretische Bezug des Konzepts der transnationalen Organisation, der sich insbesondere im Branchenumfeld als Kontingenzfaktor für die Wahl des Organisationsmodells zeigte, wurde in der zweiten Entwicklungsstufe nochmals intensiviert. Eine tatsächliche Wahlfreiheit liegt hier indes, streng genommen, gar nicht vor, da für jede Branche auch jeweils genau ein Organisationsmodell als das passende erachtet wird.³⁴⁹ Dies begründen *Bartlett und Ghoshal* in der zweiten Evolutionsstufe auch mit dem so genannten kulturellen Erbe (*Administrative Heritage*) der Organisation.³⁵⁰ Dieses Sorge aufgrund der prägenden Wirkung des Stammlandes und der Entwicklungsgeschichte der Organisation für eine Art beharrliche Festigung des bestehenden Organisationsmodells.³⁵¹ Anhand des kulturellen Erbes wird im Konzept auch beschrieben, dass für die drei Kernländergruppen der empirischen Fallstudienuntersuchung jeweils ein historisch zu erwartendes Organisationsmodell bestehe: das multinationale für Europa, das internationale für die USA und das globale für Japan.³⁵²

(iv) Konfiguration und Koordination der Aktivitäten der transnationalen Organisation:

Die beiden zentralen Aspekte der transnationalen Organisation, die Etablierung multidimensionaler Entscheidungsprozesse und die Entwicklung eines interdependenten Netzwerks aus

³⁴⁶ Vgl. *Vernon (1966)*, S. 195ff. Vgl. auch Unterkapitel 2.2 für eine kurze Erläuterung des Konzepts.

³⁴⁷ Vgl. *Bartlett und Ghoshal (2002a)*, S. 58.

³⁴⁸ In Anlehnung an *Bartlett und Ghoshal (2002a)*, S. 58.

³⁴⁹ Vgl. *Meier (1997)*, S. 52.

³⁵⁰ Vgl. *Bartlett und Ghoshal (1990b)*, S. 31ff.; *Bartlett und Ghoshal (2002a)*, S. 39ff.

³⁵¹ Vgl. *Bartlett und Ghoshal (2002a)*, S. 39ff.; *Bartlett und Ghoshal (1988)*, S. 55f.

³⁵² Vgl. für eine ausführliche Erläuterung auch des jeweiligen historischen Kontextes *Bartlett und Ghoshal (2002a)*, S. 39ff.

diversen Fähigkeiten in einem weltweiten Leistungsprozess, hatten als solche auch in der zweiten Entwicklungsstufe weiterhin Bestand. Diese beiden Aspekte rekurren im Grunde auf die von *Porter* geprägten Begrifflichkeiten der Konfiguration und Koordination³⁵³ von Aktivitäten.³⁵⁴ Erstere beschreibt (verkürzt) die Verteilung der zahlreichen Aktivitäten auf die einzelnen Länder, zweitere die Zusammenfassung dieser Aktivitäten zu einem Ganzen im Rahmen einer Abstimmung.³⁵⁵ *Bartlett und Ghoshal* erweitern in der zweiten Entwicklungsstufe ihres Konzepts die Erläuterungen zu Konfiguration und Koordination der transnationalen Organisation. Hierzu detaillieren sie die Konfiguration in den Dimensionen der operativen Leistungsprozesse (a) sowie der Rolle der Tochtergesellschaften (b). Erstere folgen der Grundidee spezialisierter Kompetenzcenter, die sowohl in der Zentrale als auch in den Niederlassungen bestehen können – ein Umstand, den *Bartlett und Ghoshal* mit dem Terminus *Exzentralisierung* beschreiben³⁵⁶ – und werden anhand eines Frameworks aus Durchführung des Leistungsprozesses (wer führt die Leistung durch?) und Wirkungsreichweite des Leistungsprozesses (für wen wird die Leistung durchgeführt?) strukturiert.³⁵⁷ Hierdurch ergeben sich vier Leistungsprozessstypen, die wiederum den vier Organisationsmodellen zugeordnet werden können.³⁵⁸ Die Besonderheit der transnationalen Organisation liegt in der vielfältigen Kombination all dieser Leistungsprozessstypen im Sinne des multidimensionalen Gedankens.

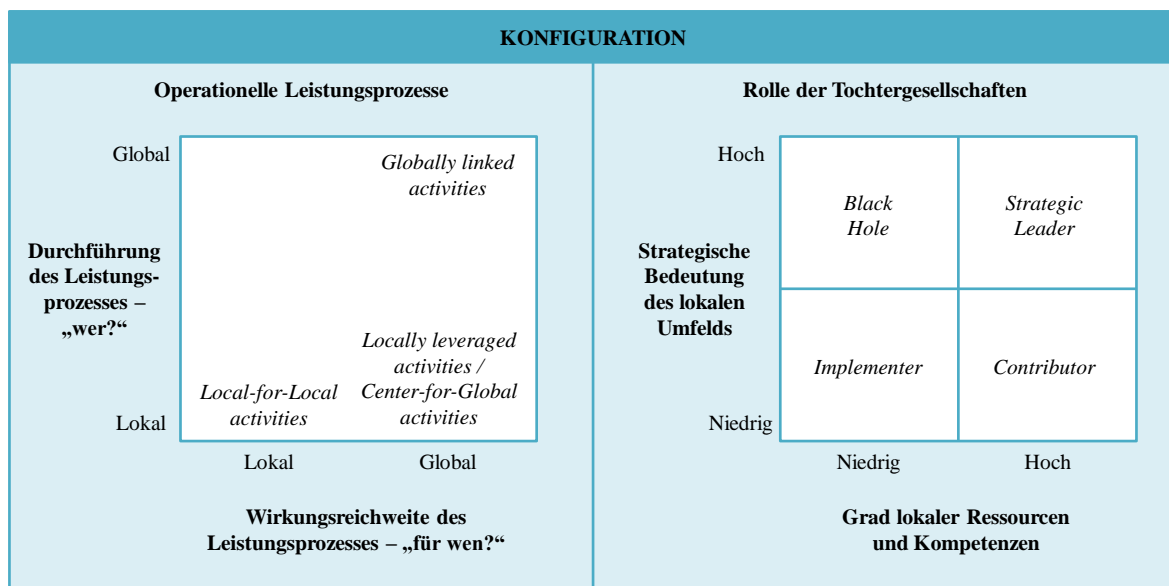


Abbildung 15: Konfiguration der transnationalen Organisation – Frameworks³⁵⁹

³⁵³ Vgl. *Porter (1986b)* sowie *Porter (1989)*, S. 22ff.

³⁵⁴ Vgl. *Meier (1997)*, S. 58.

³⁵⁵ Vgl. *Meier (1997)*, S. 58. Zu den Begriffen der Konfiguration und Koordination vgl. auch *Kreitz (2008)*, S. 41ff., sowie die Studie von *Kostova und Roth (2003)*.

³⁵⁶ Vgl. *Bartlett und Ghoshal (1995)*, S. 250.

³⁵⁷ Vgl. *Bartlett und Ghoshal (2002a)*, S. 135ff. Vgl. zum Netzwerkgedanken und damit verbundenen Location-Entscheidungen auch *Bartmess und Cerny (1993)* sowie *Andersson, Forsgren und Holm (2002)*.

³⁵⁸ Vgl. *Bartlett und Ghoshal (2002a)*, S. 135ff. Konkret sind dies ein *Local-for-Local*-Prozess (typisch in multinationalen Unternehmen), ein *Center-for-Global*-Prozess (typisch in globalen Unternehmen), ein *Locally leveraged*-Prozess und ein *Globally linked*-Prozess (die letzteren beiden treten in internationalen Unternehmen auf; nur in transnationalen Unternehmen sind jedoch alle vier Prozessstypen anzutreffen).

³⁵⁹ In Anlehnung an *Bartlett und Ghoshal (2002a)*, S. 135ff., und *Meier (1997)*, S. 60, sowie *Bartlett und Ghoshal (2002a)*, S. 122.

Auch für die Rolle der Tochtergesellschaften entwickelten *Bartlett und Ghoshal* ein Matrix-Framework, mit Hilfe dessen sich anhand der Dimensionen *strategische Bedeutung des lokalen Umfelds* und *Grad lokaler Ressourcen und Kompetenzen* die einzelnen Auslandsniederlassungen klassifizieren lassen.³⁶⁰ Hiermit machten die beiden Forscher vor allem auf die Wichtigkeit einer strategischen Differenzierung der Rollen der einzelnen Niederlassungen aufmerksam,³⁶¹ da sich z. B. die Rolle eines *Implementers* (niedrige Ausprägung in beiden Dimensionen), dem im Gesamtunternehmen wenig eigenständige Aufgaben zukommen, und der eines *Strategic Leaders* (hohe Ausprägung in beiden Dimensionen), dem z. B. die Aufgabe der strategischen Entwicklung neuer Produkte zukommt, maßgeblich unterscheiden.³⁶² Abbildung 15 zeigt die beiden beschriebenen Frameworks.

Die Perspektive der Koordination erfährt in der zweiten Entwicklungsstufe eine Detaillierung hinsichtlich der bereits in der ersten Entwicklungsstufe dargelegten Notwendigkeit zur gleichberechtigten Berücksichtigung aller Perspektiven bei der Entscheidungsfindung (a) sowie durch die explizite Beschreibung möglicher Koordinationsmechanismen (b). *Bartlett und Ghoshal* gehen bezüglich der Entscheidungsprozesse intensiv auf die jeweiligen Interessen des weltweiten Produktmanagements, des Managements der Funktionalbereiche sowie des Managements der einzelnen Ländergesellschaften ein und machen hier nochmals das vorherrschende Spannungsfeld aus Integration und Responsiveness deutlich.³⁶³ Davon ausgehend legen sie dar, wie die transnationale Organisation die Vielfalt der Perspektiven adäquat berücksichtigt und im Sinne eines Balanceaktes zur Sicherstellung des Gesamterfolges des international tätigen Unternehmens zusammenführt.³⁶⁴ Zusätzlich beschreiben *Bartlett und Ghoshal* mit der Zentralisierung, Formalisierung und Sozialisation drei unterschiedliche Koordinationsmechanismen der Leistungsprozesse und Tochterrollen.³⁶⁵ Auch hier liegt die Überlegenheit der transnationalen Organisation im differenzierten Einsatz von allen drei Mechanismen, während sich die drei anderen Organisationstypen jeweils eines dominierenden Mechanismus bedienen.³⁶⁶ Diese Differenzierung erfolgt sowohl auf Ebene der einzelnen Niederlassung (ein *Strategic Leader* muss beispielsweise anders durch die Zentrale koordiniert werden als ein *Implementer*) als auch auf Ebene des zu koordinierenden Gutes (Rohstoffe besitzen z. B. eine andere strategische Dimension als F&E-Know-how).³⁶⁷

³⁶⁰ Vgl. *Bartlett und Ghoshal (1986)*, S. 90; *Bartlett und Ghoshal (2002a)*, S. 124ff. Ähnlichkeiten sind auch zum Tochter-Framework von *White und Poynter (1984)* erkennbar; vgl. *White und Poynter (1984)*, S. 60.

³⁶¹ Vgl. *Meier (1997)*, S. 62f.; *Rugman, Verbeke und Yuan (2011)*, S. 248f.

³⁶² Vgl. *Bartlett und Ghoshal (1986)*, S. 89ff. Am häufigsten tritt nach Einschätzung der Autoren die Rolle des *Implementers* auf (vgl. *Bartlett und Ghoshal (1986)*, S. 91).

³⁶³ Vgl. *Bartlett und Ghoshal (2002a)*, S. 157ff.; *Bartlett und Ghoshal (1992)*, S. 125f.; *Ghoshal und Bartlett (1995)*, S. 93. Zur Perspektive der Koordination vgl. auch *Roth, Schweiger und Morrison (1991)*, S. 372ff.

³⁶⁴ Vgl. *Bartlett und Ghoshal (2002a)*, S. 158ff. Konkret werden Maßnahmen auf Ebene einzelner Manager (z. B. hierarchisch höhere Ansiedlung Einzelner), organisatorische Maßnahmen (z. B. Bildung von Projektgruppen) und systemorientierte Maßnahmen (z. B. Vorsehen von Stellenwechseln in der Management-Karrierplanung) genannt und anhand von Fallbeispielen unterlegt. Vgl. hierzu auch *Meier (1997)*, S. 69f.

³⁶⁵ Vgl. *Bartlett und Ghoshal (2002a)*, S. 197f. Unter Zentralisierung wird die Zuweisung von Entscheidungsrechten auf einzelne Organisationseinheiten, unter Formalisierung die Installation genereller Regeln, unter Sozialisation die Angleichung von Werthaltungen verstanden. Vgl. hierzu *Meier (1997)*, S. 70f.

³⁶⁶ Vgl. *Bartlett und Ghoshal (2002a)*, S. 197ff. So dominiert im multinationalen Unternehmen die Sozialisation, im internationalen die Formalisierung und im globalen die Zentralisierung.

³⁶⁷ Vgl. *Bartlett und Ghoshal (2002a)*, S. 198ff.; *Nohria und Ghoshal (1994)*, S. 492.

Tabelle 1 stellt nochmals die vier Organisationsmodelle, deren strategische Orientierung, Konfiguration und Koordination gegenüber.





		Globales Unternehmen	Multinationales Unternehmen	Internationales Unternehmen	Transnationales Unternehmen
STRATEGISCHE ORIENTIERUNG	Branchenbedingungen	Globalisierungskräfte in globalen Branchen	Lokalisierungskräfte in multinationalen Branchen	Innovations-/Wissenskräfte in internationalen Branchen	Gleichzeitiges Auftreten aller drei Kräfte in transnationalen Branchen
	Strategischer Fokus	Kostenorientierter Export (u. a. Skaleneffekte)	Lokale Differenzierung der Leistungen	Übertragung zentral entwickelter Produkte mit ggf. lokaler Adaption	Gleichzeitige Berücksichtigung globaler u. lokaler Erfordernisse sowie weltweiten Lernens
	Schlüsselfähigkeit	Globale Integration	Lokale Responsiveness	Innovation und Wissenstransfer	Integration, Responsiveness und Wissenstransfer
KONFIGURATION	Operationelle Leistungsprozesse	Center-for-Global-Prozesse	Local-for-Local-Prozesse	Locally-Leveraged-Prozesse (hauptsächlich)	Alle drei Prozesse plus Globally-Linked-Prozesse
	Rolle der Tochtergesellschaften	Zentralisierte Produktionsstätten (abhängig von Zentrale)	Eigenständige lokale Produktionsniederlassungen	Lokale Produktionsstätten zentralseitig entwickelter Produkte	Im Sinne der Exzentrierung verteilte Kompetenzzentren (differenzierte Rollen gemäß Matrix)
	Flüsse	Güter	Finanzen	Wissen/Know-how	Intensiver wechselseitiger Fluss aller Ressourcenarten
KOORDINATION	Art der Entscheidungsprozesse	Zentral vorgegeben (Fokus Produkt- und Funktionsmanagement)	Lokal selbstständig (Fokus Ländermanagement)	Zentral geprägt, lokal adaptiert (Fokus Produkt- und Ländermanagement)	Ausgewogene Balance aller drei Managementgruppen
	Koordinationsmechanismus	Zentralisierung (enge Kontrolle)	Sozialisation (lose Kontrolle)	Formalisierung (formal-administrative Kontrolle)	Differenzierte Nutzung aller Mechanismen je nach Tochterrolle u. Gut
	Organisationsmodell				

Tabelle 1: Gegenüberstellung der vier Organisationsmodelle des Konzepts der transnationalen Organisation³⁶⁸

2.4.3 Kritische Würdigung des Konzepts der transnationalen Organisation

Neben der bereits dargelegten großen Relevanz des Konzepts der transnationalen Organisation für Wissenschaft, Praxis und Lehre³⁶⁹, kann positiv festgehalten werden, dass *Bartlett und Ghoshal* einen sehr umfangreichen kontingenzbasierten Ansatz entwickelt haben, der eine detaillierte Analyse der Herausforderungen beim Management eines international tätigen Unternehmens liefert.³⁷⁰ Diese Analyse orientiert sich an der Schaffung und ausführlichen Beschreibung organisatorischer Idealtypen, die weit über die Detailtiefe anderer Modelle hinausgeht, was sich u. a. auch in der Etablierung der Termini sowie des damit verbundenen Verständnisses dieser Idealtypen in der internationalen Managementforschung zeigt.³⁷¹ Mit der Wahl der Branchenkräfte als Ausgangspunkt für eine Strategieentscheidung untermauern sie die Kontingenztheorie. Es gelingt den Autoren jedoch, auf dem IR-Bezugsrahmen aufzusetzen, dessen kontingenzbasierte Argumentation aufzugreifen und an geeigneten Stellen insoweit weiterzuentwickeln, als dass die bisweilen kritisierte Dichotomisierung der Dimensionen

³⁶⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an *Bartlett und Ghoshal (2002a)* sowie *Meier (1997)*.

³⁶⁹ Vgl. hierzu Unterkapitel 2.4.1 und 2.4.2.

³⁷⁰ Vgl. *Djodot und zu Knyphausen-Aufseß (2017)*, S. 349.

³⁷¹ Vgl. *Wagner (2009)*, S. 58; *Kutschker und Schmid (2006)*, S. 297.

Integration und Responsiveness überwunden wird.³⁷² Bartlett und Ghoshal bewegen sich mit ihrem Konzept nicht nur in einer breiten Strömung der auf Prozessmodellen basierenden Forschung, sondern haben diese entscheidend mitgeprägt.³⁷³ Dies spiegelt sich auch in der Veröffentlichung von Adaptionen des Konzepts, sowohl aus dem näheren Umfeld der beiden als auch durch andere Wissenschaftler des internationalen Managements sowie angrenzender Forschungsfelder³⁷⁴, wider, die Teilaspekte aufgreifen und weiter ausdetaillieren, den Bezug zum Ursprungsmodell jedoch behalten. Zudem konnte das Konzept in empirischen Studien weitgehend bestätigt werden.³⁷⁵

Nichtdestotrotz gibt es auch Kritikpunkte, die im Sinne einer ganzheitlichen Würdigung des Konzepts der transnationalen Organisation aufgezeigt werden sollen. So ist die empirische Basis der Fallstudien, die in der zweiten Entwicklungsstufe zwar ausgeweitet wurde³⁷⁶, kritisch zu hinterfragen. Dies bezieht sich zum einen auf die tatsächliche Repräsentanz der Stichprobe, die in der Literatur mitunter als „*impressionistisch und durch die Autoren gefärbt*“³⁷⁷ bezeichnet, hinsichtlich ihrer Generalisierbarkeit angezweifelt³⁷⁸ oder auch bezüglich des geringen Umfangs hinterfragt wurde³⁷⁹. Zum anderen wird die Nachvollziehbarkeit der empirischen Untersuchung bemängelt, da der methodische Anhang beispielsweise stark auf die Innovationsfähigkeit international tätiger Unternehmen verweist, jedoch die Herleitung der Organisationsmodelle selbst wenig durch Fragebogen untermauert wird.³⁸⁰ Ghoshal selbst akzeptiert diese Kritik, indem er die Notwendigkeit einer tieferen empirischen Verifikation von Konzepten selbst als Mangel benennt.³⁸¹

Ein weiterer Kritikpunkt liegt in der Simplifizierung, die das Modell durch die Benennung weniger plakativer Idealtypen vornimmt und durch die bestimmte Aussagen einen sehr absoluten Charakter erhalten, der in dieser Form zumindest fragwürdig erscheint.³⁸² Die daraus resultierende Ausschließlichkeit der Branchentypen und ihrer korrespondierender adäquater Organisationstypen wird auf einer vergleichsweise hohen und in der Vergangenheit liegenden Betrachtungsebene begründet und stößt somit an Grenzen bzgl. der Vielfalt des Unternehmensumfelds international tätiger Unternehmen.³⁸³ Dies beinhaltet auch die Frage nach der transnationalen Organisation als einzigem Lösungsansatz, der in der Literatur zum Teil

³⁷² Vgl. hierzu auch Meier (1997), S. 91f.

³⁷³ Vgl. hierzu auch Unterkapitel 2.5, das weitere relevante Modelle dieser Strömung kurz vorstellt.

³⁷⁴ Vgl. z. B. Ghoshal und Nohria (1993); Rugman und Verbeke (1992); Kotler (1990) sowie übergreifend zum Aufgreifen des Konzepts durch andere Wissenschaftler Meier (1997), S. 80ff.

³⁷⁵ Vgl. z. B. Leong und Tan (1993); Harzing (2000) oder Pla-Barber (2002) sowie ausführlich Unterkapitel 3.1.

³⁷⁶ Vgl. hierzu Unterkapitel 2.4.2.

³⁷⁷ Vgl. Hedlund und Ridderstrale (1997), S. 334.

³⁷⁸ Vgl. Enright und Subramanian (2007), S. 904.

³⁷⁹ Vgl. Harzing (2000), S. 102.

³⁸⁰ Vgl. hierzu auch Meier (1997), S. 104f. Zu einer generellen Kritik an der Methodik des Versendens von Fragebogen vgl. auch Unterkapitel 4.2.1, das die Inhaltsanalyse als potenziell überlegene Methodik vorstellt.

³⁸¹ Vgl. Ghoshal (1997), S. 362.

³⁸² Vgl. z. B. Dähn (1996), der darauf hinweist, dass gemäß Modell z. B. globale Unternehmen effizient, aber nie marktnah oder lernfähig seien und dem entgegenhält, dass ein international tätiges Unternehmen auch schon vor den 1980er Jahren innovativ und marktnah sein musste, um erfolgreich zu sein (vgl. Dähn (1996), S. 115ff.).

³⁸³ Vgl. Dähn (1996), S. 116. Eine ähnliche Kritik auf Basis der Klassifizierung von Tochtergesellschaften des Konzepts der transnationalen Organisation findet sich z. B. bei Cavanagh und Freeman (2012), S. 603f.

ebenfalls kritisch gesehen wird.³⁸⁴ Der Ansatz zur Vereinfachung, der Typologien letztlich zu meist immanent ist, wird von *Bartlett und Ghoshal* zwar erkannt und präventiv selbst kritisiert³⁸⁵, jedoch nicht argumentativ ausgeräumt. Eine auf Interviews mit Managern international tätiger Unternehmen basierende Studie zeigt indes, dass die vereinfachte Darstellung teilweise dazu führte, dass strategische Entscheidungen nicht in Gänze fruchteten³⁸⁶ und sich die Muster in Märkten innerhalb eines Landes bisweilen stark unterschieden.³⁸⁷

Als weiterer Mangel ist festzuhalten, dass in einem Konzept, das Idealtypen international tätiger Unternehmen umfassend und ganzheitlich aufzeigen möchte, auch die Beschreibung der formellen Organisationsstrukturen selbiger zu erwarten wäre.³⁸⁸ Dies betrifft auch die neue Organisationsform des transnationalen Unternehmens, dessen komplexe Netzwerkstruktur durch die Benennung struktureller Parameter einfacher verständlich werden würde.³⁸⁹ Die Etablierung des transnationalen Unternehmens erscheint auch aufgrund fehlender struktureller Bezugspunkte bisweilen aus organisatorischer Sicht als zu ambitioniert.³⁹⁰ Hier zeigt sich deutlich die bewusste Abgrenzung des Konzepts der transnationalen Organisation von den Strukturmodellen, die durch eine Loslösung von der Struktur als singulärer Antwort auf strategische Anforderungen grundsätzlich positiv einzustufen ist, jedoch als Teil einer vielschichtigeren Lösung durchaus ihre Daseinsberechtigung haben kann.³⁹¹ Final bleibt anzumerken, dass trotz (und auch wegen) der hier genannten Schwachpunkte das Konzept der transnationalen Organisation für die Durchführung der in der vorliegenden Arbeit getätigten Untersuchungen als sehr gut geeignet erscheint und die empirische Überprüfung schon mit Blick auf die Prominenz des Konzepts einen wertvollen Forschungsbeitrag leisten kann.³⁹²

2.5 Weitere etablierte Konzepte zu Internationalisierungsstrategien

In diesem Unterkapitel werden weitere etablierte Konzepte vorgestellt, die sich ebenfalls mit Internationalisierungsstrategien beschäftigt haben. Konkret sind dies das EP(R)G-Konzept von *Perlmutter und Heenan* – dieser ebenfalls kontingenzbasierte Ansatz wird in Unterkapitel 2.5.1 beschrieben – sowie drei fähigkeitsbasierte Ansätze, über die Unterkapitel 2.5.2 einen kurzen Überblick gibt.³⁹³

³⁸⁴ Vgl. *Rugman und Verbeke (2004, 2008)*, die in ihren Studien herausstellen, dass trotz unstrittiger Globalisierungstendenzen bis zu 80 % der Umsätze der 500 weltweit größten international tätigen Unternehmen innerhalb der jeweiligen Heimatregion (bezogen auf die *Triade* aus USA, Europa, Japan) anfallen.

³⁸⁵ Vgl. *Bartlett und Ghoshal (1995)*, S. 125.

³⁸⁶ Vgl. *London und Hart (2004)*, S. 354 sowie S. 358ff. Zu einer Kritik an der simplen Nutzung einer globalen Strategie ohne die Berücksichtigung regionaler Spezifika vgl. auch *Morrison, Ricks und Roth (1991)*.

³⁸⁷ Vgl. zu Länderunterschieden auch die Studie von *Kogut (1991)*.

³⁸⁸ *Bartlett und Ghoshal (2002a)* geben indes nur wenig konkrete Hinweise und bemühen stattdessen z. B. die bereits in Unterkapitel 2.4.1 angesprochene Metapher aus der Medizin. Vgl. hierzu auch *Kreitz (2008)*, S. 92f., und *Wagner (2009)*, S. 59f.

³⁸⁹ Vgl. *Djodot und zu Knyphausen-Aufseß (2017)*, S. 349. Vgl. zu Netzwerken auch *Jarillo (1988)*.

³⁹⁰ Vgl. *Meyer und Su (2015)*, S. 150. Als Beispiel werden Interessenskonflikte genannt, die in einem sehr komplexen Netzwerk entstehen können. Eine strukturelle Eindämmung dieser erscheint demnach geboten.

³⁹¹ Vgl. hierzu auch *Dähn (1996)*, S. 124f.

³⁹² Vgl. hierzu auch Unterkapitel 1.2.

³⁹³ Vgl. zur Strukturierung in kontingenz- und fähigkeitsbasierte Konzepte auch Unterkapitel 2.2.

2.5.1 Das EP(R)G-Konzept von Perlmutter/Heenan als ergänzender kontingenzbasierter Ansatz

Das EP(R)G-Konzept von *Perlmutter und Heenan* kann neben dem Konzept der transnationalen Organisation als das zentrale Konzept angesehen werden, das kontingenzbasierte Aussagen zu Idealtypen international tätiger Unternehmen erarbeitet hat.³⁹⁴ Es entstand zeitlich bereits vor der Intensivierung der Prozessmodelle – ebenfalls in mehreren, aufeinander aufbauenden Veröffentlichungen³⁹⁵ – und hatte substanziellen Einfluss auf die Entwicklung des Konzepts der transnationalen Organisation von *Bartlett und Ghoshal*.³⁹⁶ Im Fokus des EP(R)G-Konzepts steht die idealtypische Orientierung des Managements in Bezug auf dessen Einstellung, Denkweise und Werte. Als Kernannahme des Modells gilt, dass die spezifischen Internationalisierungsstrategien und Entscheidungsregeln des Unternehmens durch das Ausmaß an Internationalisierung determiniert werden, das der Einstellung und dem Willen des Managements entspricht.³⁹⁷ Dies geschieht auf diversen Betrachtungsebenen, so z. B. je Funktion, Produktdivision oder Land.³⁹⁸ Hier liegt nach Ansicht der Autoren die adäquate Dimension zur Differenzierung des Grads an Internationalität – und nicht in Strukturvariablen oder Leistungskriterien wie z. B. der Organisationsstruktur oder dem Auslandsumsatz.³⁹⁹ Der Einsatz des Personals wird somit zu einem Schlüsselaspekt des international tätigen Unternehmens. Diese These wird als Ergebnis einer Interviewreihe mit dem Senior Management zweier großer, international tätiger US-Konzerne wie folgt formuliert:

*“If we can’t multinationalize our management, then it does not make much sense to feel we can realistically achieve worldwide marketing, finance, and production policies.”*⁴⁰⁰

Perlmutter entwickelt zunächst drei idealtypische Managementorientierungen, die er als ethnozentrisch (heimatlandorientiert), polyzentrisch (gastlandorientiert) und geozentrisch (weltorientiert) bezeichnet.⁴⁰¹ Relativ zeitnah werden diese durch eine vierte Orientierung, die regiozentrische (regionenorientierte), ergänzt.⁴⁰²

Die *ethnozentrische Orientierung* geht hierbei von einer Bündelung der Entscheidungskompetenzen in der Zentrale aus.⁴⁰³ Regeln und Standards werden im Heimatland der Zentrale festgelegt, das als überlegen erachtet wird. Den Töchtern kommt die Rolle von Anhängseln zu, die die zentralseitigen Anweisungen ausführen. Entsprechend identifizieren sich alle Mitarbeiter eines international tätigen Unternehmens mit ethnozentrischer Orientierung mit dem

³⁹⁴ Vgl. *Sambharya (1996)*, S. 741.

³⁹⁵ Vgl. *Perlmutter (1965)*; *Perlmutter (1969)*; *Perlmutter (1972)*; *Heenan (1972)*; *Perlmutter und Heenan (1974)*; *Heenan und Perlmutter (1979)*.

³⁹⁶ *Bartlett und Ghoshal* selbst machen dieses Statement und bezeichnen das Konzept zudem als dasjenige, das ihrer eigenen Typologie am nächsten kommt (vgl. *Bartlett und Ghoshal (2002a)*, S. 355).

³⁹⁷ Vgl. *Wind, Douglas und Perlmutter (1973)*, S. 15. *Perlmutter* beschreibt dies als „orientation towards foreign people, ideas, resources in headquarters and subsidiaries“ (vgl. *Perlmutter (1969)*, S. 11).

³⁹⁸ Vgl. *Perlmutter (1969)*, S. 17.

³⁹⁹ Vgl. *Perlmutter (1969)*, S. 10; *Heenan und Perlmutter (1979)*, S. 15f.

⁴⁰⁰ Vgl. *Perlmutter und Heenan (1974)*, S. 124.

⁴⁰¹ Vgl. *Perlmutter (1969)*, S. 11. Konkret bezieht sich *Perlmutter* in dieser bahnbrechenden Veröffentlichung darauf, dass er die Bezeichnungen bereits 1965 in einem Paper erwähnt hatte (vgl. *Perlmutter (1965)*).

⁴⁰² Entgegen vieler auch in der Literatur zu findenden Thesen, dass dies erst 1979 geschehen sei, wurde die regiozentrische Orientierung 1972 erstmals erwähnt; vgl. *Perlmutter (1972)* und *Heenan (1972)*, zitiert nach *Wind, Douglas und Perlmutter (1973)*, S. 15.

⁴⁰³ Die folgenden Erläuterungen basieren im Wesentlichen auf *Perlmutter (1969)*, S. 11f.

Heimatland der Zentrale; Schlüsselpositionen werden mit Managern der Nationalität des Heimatlandes besetzt. Es besteht eine Neigung, komplexe Produkte im Land der Zentrale zu produzieren und in Niederlassungen eher einfache Produkte und Prozesse auszulagern, die nachgelagert sind und dort nach den Vorstellungen der Zentrale umgesetzt werden.⁴⁰⁴ Zu diesem Zweck werden die Niederlassungen zentralseitig stetig mit Ratschlägen und neuen Anweisungen versorgt. Regionale Adaptionen in Bezug auf Marketing, Pricing oder auch Produkte gibt es ebenso wenig wie Forschung & Entwicklung in den Auslandsgesellschaften.⁴⁰⁵

Im Gegensatz dazu weist die *polyzentrische Orientierung* eine weitgehende Unabhängigkeit der ausländischen Tochtergesellschaften von der Zentrale auf.⁴⁰⁶ Hier wird die kulturelle Verschiedenartigkeit in den Vordergrund gestellt, die eines tiefen lokalen Know-hows bedarf, das für die Zentrale nur schwer zugänglich ist. Infolgedessen werden den Niederlassungen umfangreiche Entscheidungskompetenzen zugestanden; das Unternehmen agiert in Form einer losen Verbindung, das die Zentrale lediglich über die Kontrolle von Finanzkennzahlen zusammenhält. Darüber hinaus findet wenig bis keine Kommunikation statt.⁴⁰⁷ Folgerichtig werden die Schlüsselpositionen auch mit lokalen Managern besetzt, die sich mit dem eigenen Heimatland und nicht dem der Zentrale identifizieren.

Die *regiozentrische Orientierung* weist grundsätzlich viele Merkmale auf, die auch für die polyzentrische Orientierung gelten – mit dem Unterschied, dass als lokal abgegrenzter Markt nicht mehr länger das einzelne Land, sondern eine Region betrachtet wird, die verschiedene Länder umfasst (z. B. Europa).⁴⁰⁸ Die Märkte innerhalb der Region werden als weitgehend homogen angesehen. Den Regionen stehen ähnliche Kompetenzen zu wie den Länderniederlassungen in der polyzentrischen Orientierung; Kommunikation erfolgt vor allem zwischen den einzelnen Ländern einer Region, jedoch weniger zwischen den regionalen Zentren und der Konzernzentrale. Die Besetzung des Managements erfolgt mit Personen aus der Region, die auch die Basis der Identifikation bildet.⁴⁰⁹ Funktionen wie Marketing oder Pricing werden auf regionaler Ebene standardisiert; Produkte regional, aber nicht weiter lokal angepasst.⁴¹⁰

Unter der *geozentrischen Orientierung* ist der Konzern als eine weltweite Einheit zu verstehen, der die Nationalität nicht als Bewertungsmaßstab heranzieht.⁴¹¹ Zentrale und Tochtergesellschaften kommen gleichermaßen eine hohe Bedeutung zu; die Niederlassungen haben eine aktive Rolle und arbeiten eng mit anderen Niederlassungen sowie der Zentrale zum Wohle des Gesamtkonzerns zusammen. Die geozentrische Orientierung spiegelt sich in Funktionen, Produkten und geografischen Aspekten wider, mit dem ultimativen Ziel eines weltweiten Agierens in allen Teileinheiten. Sämtliche Fragestellungen zur Eröffnung neuer Produktions-

⁴⁰⁴ Dies geschieht – neben dem Komplexitätsaspekt – auch, um Geheimnisse im Heimatland zu behalten (vgl. *Perlmutter (1969)*, S. 11).

⁴⁰⁵ Vgl. *Wind, Douglas und Perlmutter (1973)*, S. 15. *Perlmutter* beschreibt dies mit dem Zitat: „*This works at home; therefore, it must work in your country.*“ (vgl. *Perlmutter (1969)*, S. 12).

⁴⁰⁶ Die folgenden Erläuterungen basieren im Wesentlichen auf *Perlmutter (1969)*, S. 12f., sowie *Heenan und Perlmutter (1979)*, S. 19f.

⁴⁰⁷ *Perlmutter* formuliert dies plakativ aus Sicht der Zentrale wie folgt: „*Let the Romans do it their way. [...] As long as they earn a profit, we want to remain in the background.*“ (vgl. *Perlmutter (1969)*, S. 13).

⁴⁰⁸ Die folgenden Erläuterungen basieren im Wesentlichen auf *Heenan und Perlmutter (1979)*, S. 18ff.

⁴⁰⁹ Vgl. *Perlmutter und Heenan (1974)*, S. 123.

⁴¹⁰ Vgl. *Wind, Douglas und Perlmutter (1973)*, S. 15.

⁴¹¹ Die folgenden Erläuterungen basieren im Wesentlichen auf *Perlmutter (1969)*, S. 13f.

stätten, zu Forschung & Entwicklung oder zu Investitionsstrategien werden auf einer weltweiten Betrachtungsebene erörtert. Kontroll- und Anreizsysteme orientieren sich an lokalen und übergeordneten Maßstäben. Die Besetzung der Schlüsselpositionen erfolgt mit den besten verfügbaren Managern und richtet sich nicht nach deren Nationalität.⁴¹²

Die Orientierungen existieren den Autoren zufolge nie in Reinform; Teilaspekte aller Orientierungen sind in den meisten Unternehmen vorhanden.⁴¹³ Die geozentrische Orientierung wird indes als erstrebenswertes Ziel erachtet. *Perlmutter* spricht von einer *Route zum Geozentrismus*⁴¹⁴, bei der das international tätige Unternehmen eine Entwicklung von der ethnozentrischen über die poly- und ggf. regiozentrische bis hin zur geozentrischen Orientierung nimmt. In Summe weisen das EP(R)G-Konzept und die darin beschriebenen Idealtypen deutliche Parallelen zu *Bartletts und Ghoshals* transnationaler Organisation auf – auch darüber hinaus ist der große Einfluss auf die Managementforschung unstrittig.⁴¹⁵ Da es jedoch mit der Managementorientierung nur eine einzige Dimension aufgreift, ist es kein ganzheitliches Organisationskonzept international tätiger Unternehmen; Aspekte zu Koordinationsmechanismen, dem Unternehmensumfeld oder auch der Differenzierung von Tochtergesellschaften fehlen bzw. werden nur gestreift.⁴¹⁶

2.5.2 Fähigkeitsbasierte Ansätze zur Wertschöpfung international tätiger Unternehmen

Im folgenden Unterkapitel werden die drei relevantesten fähigkeitsbasierten Ansätze zur Wertschöpfung international tätiger Unternehmen jeweils kurz vorgestellt: das DMNC-Konzept von *Doz und Prahalad* (1991), das Heterarchie-Konzept von *Hedlund* (1986) und das Konzept der horizontalen Organisation von *White und Poynter* (1989).⁴¹⁷ Die fähigkeitsbasierten Ansätze werden als Ergänzung zu den kontingenzbasierten vorgestellt und beschreiben ein einzelnes idealtypisches Organisationskonzept, das als erstrebenswert gilt.⁴¹⁸

2.5.2.1 Das DMNC-Konzept von Doz/Prahalad

Doz und Prahalad, die im Rahmen ihrer Forschung zum international tätigen Unternehmen und dem IR-Bezugsrahmen auch regelmäßig mit *Bartlett und Ghoshal* zusammenarbeiteten⁴¹⁹, entwickelten mit dem DMNC-Konzept ein fähigkeitsbasiertes Modell, das einen Idealtypen des international tätigen Unternehmens beschreibt. DMNC steht hierbei für den Begriff der *Diversified Multinational Corporation*, der die Forschung *Doz und Prahalads* stetig prägte⁴²⁰ und in einer Veröffentlichung im Jahr 1991 systematisch konzeptualisiert wurde.⁴²¹ Das

⁴¹² Konkret heißt es: „[...] bring in the best man in the world regardless of his nationality. His passport should not be the criterion for promotion.“ (vgl. *Perlmutter* (1969), S. 14).

⁴¹³ Vgl. *Perlmutter* (1969), S. 11.

⁴¹⁴ Vgl. *Perlmutter* (1969), S. 16. Ausnahmen hiervon sind jedoch grundsätzlich denkbar (vgl. *Heenan und Perlmutter* (1979), S. 21).

⁴¹⁵ Vgl. z. B. *Ricks* (1985), S. 3.

⁴¹⁶ Vgl. hierzu auch *Wagner* (2009), S. 63f. Zu Koordinationsmechanismen in Verbindung mit dem EP(R)G-Konzept vgl. auch *Chakravarthy und Perlmutter* (1985).

⁴¹⁷ Diese drei Ansätze werden auch explizit von *Bartlett und Ghoshal* als Konzepte genannt, die als einflussreich gelten und Aspekte der transnationalen Organisation aufgreifen (vgl. *Bartlett und Ghoshal* (2002a), S. 355).

⁴¹⁸ Vgl. *Kutschker und Schmid* (2006), S. 301, sowie Unterkapitel 2.2 für eine kurze Erläuterung.

⁴¹⁹ Vgl. z. B. *Doz, Bartlett und Prahalad* (1981) oder auch der umfangreiche gemeinsame Rückblick auf die Prozessforschung in *Bartlett und Ghoshal* (2002b).

⁴²⁰ So wählte *Prahalad* den Begriff bereits 1975 (vgl. *Prahalad* (1975)).

Konzept nennt zwei zentrale Faktoren, die aus Sicht der Autoren den zentralen Unterschied zwischen der DMNC und anderen, simpleren Unternehmensformen ausmachen: Multidimensionalität und Heterogenität.⁴²² Die Multidimensionalität resultiert aus der Tatsache, dass die DMNC in vielen Märkten mit vielen Produkten unterwegs ist und hierzu jeweils umfangreiche Funktionen bedienen muss.⁴²³ Diese Komplexität führt zu einem Zustand, den *Doz und Prahalad strukturelle Unbestimmtheit* nennen und der mit einfachen organisatorischen Konzepten nicht zu lösen ist.⁴²⁴ Die Heterogenität hingegen ist auf die Vielfalt an jeweils optimalen Trade-offs zurückzuführen, die in der DMNC aufgrund ihrer vieler unterschiedlicher Geschäftsfelder, Länder und Funktionen vorzufinden sind.⁴²⁵ Die Autoren unterlegen dies beispielhaft mit politischen Charakteristika in den einzelnen Ländern und stellen heraus, dass ein organisatorischer Ansatz für die DMNC flexibel und differenziert genug sein muss, um diese unterschiedlichen Facetten adäquat zu berücksichtigen. Sie verweisen hier auch explizit auf das Spannungsfeld des von ihnen entwickelten IR-Bezugsrahmens, der ebenfalls die Heterogenität begründet.⁴²⁶

Strukturelle Unbestimmtheit	<ul style="list-style-type: none"> Eindimensionale Strukturen oder simple Konzepte (wie z. B. reine Zentralisierung oder Dezentralisierung) sind nicht ausreichend und nützlich
Interne Differenzierung	<ul style="list-style-type: none"> Sämtliche Managementprozesse werden zwischen den verschiedenen Ländern, Produkten und Funktionen differenziert
Integrative Optimierung	<ul style="list-style-type: none"> Managementprozesse müssen die Verschiedenartigkeit der DMNC und ihrer Produkte, Länder etc. geeignet unterstützen
Intensiver Informationsaustausch	<ul style="list-style-type: none"> Management der (formellen und informellen) Informationen ist eine Schlüsselaufgabe des Unternehmens und eine Quelle für Wettbewerbsvorteile
Latente Verbindungen	<ul style="list-style-type: none"> Verbindungen und Interdependenzen in der DMNC können nicht präzise vorherbestimmt werden, sondern müssen sich selbst strukturieren, wenn die Notwendigkeit dazu auftritt
Netzwerkorganisation mit verschwimmenden Grenzen	<ul style="list-style-type: none"> Beziehungen zu Partnern, Kunden und Zulieferern sind genauso Teil der Netzwerkorganisation wie die internen Netzwerke innerhalb von Managementaufgaben/-prozessen
Lernen und Kontinuität	<ul style="list-style-type: none"> Etablierung einer Ausrichtung im Spannungsfeld aus (Kosten-)Effizienz/Wiederholbarkeit von Aufgaben und Innovation/Wandel

Abbildung 16: Spezifische Anforderungen der DMNC⁴²⁷

Zudem nennen sie die Ausnutzung kurzfristig auftretender Gelegenheiten als Schlüsselfähigkeit der DMNC.⁴²⁸ Die finale Struktur des Konzepts führt sieben spezifische Anforderungen

⁴²¹ Vgl. *Doz und Prahalad (1991)*. Dieser Beitrag wurde zwei Jahre später nochmals in einem Sammelwerk veröffentlicht, sodass er in der Literatur auch häufig mit dem Jahr 1993 zitiert wird (vgl. z. B. *Dähn (1996)*).

⁴²² Vgl. *Doz und Prahalad (1991)*, S. 146.

⁴²³ Vgl. *Doz und Prahalad (1991)*, S. 146.

⁴²⁴ Konkret schreiben die Autoren: „[...] multidimensionality means that no simple unidimensional hierarchical 'solution' to the issue of structuring the DMNC exists.“ (vgl. *Doz und Prahalad (1991)*, S. 146).

⁴²⁵ Vgl. *Doz und Prahalad (1991)*, S. 146.

⁴²⁶ Vgl. *Doz und Prahalad (1991)*, S. 146. Vgl. zum IR-Bezugsrahmen auch Unterkapitel 2.3.1 und 2.3.2.

⁴²⁷ Eigene Darstellung, angelehnt an *Doz und Prahalad (1991)*, S. 147.

an eine Organisationskonzeption der DMNC auf, die sich aus der Multidimensionalität und Heterogenität sowie der dadurch entstandenen Komplexität direkt ableiten. Abbildung 16 führt diese auf und gibt eine kurze Erläuterung.

2.5.2.2 Das Heterarchie-Konzept von Hedlund

Auch *Hedlund* entwickelte ein fähigkeitsbasiertes Konzept, das die Organisationsstruktur eines idealtypischen international tätigen Unternehmens beschreibt.⁴²⁹ Er setzte hierzu auf *Perlmutter's* EP(R)G-Modell⁴³⁰ auf und würdigte zunächst die dort entwickelten Dimensionen Ethnozentrismus, Polyzentrismus und Geozentrismus.⁴³¹ Die geozentrische Orientierung ist somit auch der Startpunkt des „*hypermodernen international tätigen Unternehmens*“, das *Hedlund* mit dem Terminus *Heterarchie* umschreibt.⁴³² Dieser komplementäre Begriff zur Hierarchie drückt die bewusste Abgrenzung von hierarchischen Modellen aus – die Heterarchie ist wenig hierarchisch, sondern hat viele gleichberechtigte Zentren, in denen umfassende strategische und operative Tätigkeiten ausgeführt werden, die für das gesamte Unternehmen von Bedeutung sind.⁴³³ *Hedlund* beschreibt die Heterarchie als einen idealtypischen Spezialfall eines international tätigen Unternehmens mit geozentrischer Orientierung, welcher zur Zeit der Konzeptentwicklung noch nicht existierte, jedoch – nach Erwartung des Autors – ein erstrebenswertes Zielbild darstelle, zu dem sich Unternehmen hin entwickeln wollen und auch werden.⁴³⁴

Die Abgrenzung zur geozentrischen Orientierung veranschaulicht *Hedlund* an einer strategischen und einer strukturellen Komponente.⁴³⁵ Mit Blick auf die Strategie liegt der Hauptunterschied darin, dass das Ausnutzen von Wettbewerbsvorteilen nicht mehr zwingend von der Heimatbasis aus initialisiert wird, sondern seinen aktiven Ursprung in allen weltweiten Teileinheiten haben kann. In der Heterarchie sind demnach umfangreiche Informationen zum Wettbewerb, zu technologischen Entwicklungen und Trends oder auch zu nationalen Spezifika verfügbar, sodass sich zahlreiche Opportunitäten ergeben, die anderen Organisationsformen verborgen bleiben.⁴³⁶ Aus strukturellen Aspekten nennt *Hedlund* die Orientierung am Paradigma *Strategy follows Structure* als zentralen Unterschied zur geozentrischen Orientierung.⁴³⁷ Die Heterarchie geht nicht von den Gegebenheiten eines bestimmten Marktes aus und passt ihre Struktur an das dort Benötigte an, sondern definiert zunächst ihre Struktur und leitet daraus die jeweils weltweit existierenden strategischen Optionen ab, die sie verfolgt.⁴³⁸ Die Struktur muss es hierbei dem international tätigen Unternehmen aber durchaus erlauben, auf

⁴²⁸ Vgl. *Doz und Prahalad (1991)*, S. 146f. Die Perspektive ist hierbei stets auf die DMNC und deren Fähigkeiten gerichtet, was die Zuordnung zu den fähigkeitsbasierten Ansätzen (trotz Vorherrschafts externer Kontingenzfaktoren) betont. Vgl. hierzu auch *Kreitz (2008)*, S. 105f.

⁴²⁹ Vgl. *Hedlund (1986)*. 1990 wurde das Konzept nochmals ausführlich beschrieben; die Grundidee blieb hierbei jedoch bestehen (vgl. *Hedlund und Rolander (1990)*).

⁴³⁰ Vgl. hierzu Unterkapitel 2.5.1.

⁴³¹ Vgl. *Hedlund (1986)*, S. 12ff.

⁴³² Vgl. *Hedlund (1986)*, S. 20.

⁴³³ Vgl. *Hedlund (1986)*, S. 12 und S. 22; *Hedlund (1993)*, S. 212.

⁴³⁴ Vgl. *Hedlund (1986)*, S. 20.

⁴³⁵ Vgl. *Hedlund (1986)*, S. 20.

⁴³⁶ Vgl. *Hedlund (1986)*, S. 20.

⁴³⁷ Vgl. *Hedlund (1986)*, S. 20.

⁴³⁸ Vgl. *Hedlund (1986)*, S. 20f.

Anforderungen im Branchenumfeld zu reagieren.⁴³⁹ Um diese komplexe Struktur eingängiger zu beschreiben, führt *Hedlund* neun archetypische Struktureigenschaften der Heterarchie an, die in Abbildung 17 aufgezeigt und kurz umrissen werden.

Netzwerk mit vielen Zentren	<ul style="list-style-type: none"> • Wettbewerbsvorteile entstehen in vielen Ländern – Innovationen und neue Ideen in der Heterarchie ebenfalls • Jede Tochter hat gleichzeitig eine spezifische Führungsrolle
Strategische Rolle des Managements der Niederlassungen	<ul style="list-style-type: none"> • Rolle des Niederlassungsmanagements mit strategischer Bedeutung für das Gesamtunternehmen, nicht nur für die eigene Niederlassung
Mehrdimensionale Ausrichtung der Zentren	<ul style="list-style-type: none"> • Organisationsprinzipien berücksichtigen mehrere Dimensionen (Land, Produkt, Funktion) der Zentren gleichermaßen – hierbei größere Flexibilität als in einer Matrix-Struktur
Flexibler Governance-Modus	<ul style="list-style-type: none"> • Töchter mit Freiheiten bzgl. der Governance, z. B. durch eigenständig geschlossene Joint Ventures/Kooperationen • Heterarchie als übergreifende „Meta-Institution“
Integration durch normative Kontrolle	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmenskultur und Managementstil als führende Kontrollprinzipien (normative Kontrolle) • Bürokratie weniger geeignet (wg. Komplexität u. Motivation)
Breite Streuung von Informationen	<ul style="list-style-type: none"> • Im Extremfall ist jeder Angestellte über alle wesentlichen Aspekte des Unternehmens informiert (theoretisches Ideal) • Breites Bewusstsein über Ziele/Strategie dennoch essenziell
Heterarchie als „Gehirn“	<ul style="list-style-type: none"> • Keine metaphorische Differenzierung in „Gehirn“ (strategische Entscheidungsträger in Zentrale) und „Körper“ (umsetzende Einheiten) – Heterarchie ist „gesamthafes Gehirn“
Zahlreiche Koalitionen	<ul style="list-style-type: none"> • Vielfältige Koalitionen mit anderen Unternehmen/Akteuren • Teilen und Bündeln der Macht, um maximalen Profit aller zu ermöglichen (aber nur dort, wo es sinnvoll erscheint)
Orientierung an übergreifenden Problemstellungen	<ul style="list-style-type: none"> • Heterarchie hat die Lösung als radikal und weitreichend empfundener Problemstellungen zum Ziel und richtet seine strategischen Ambitionen daran aus

Abbildung 17: Struktureigenschaften der Heterarchie⁴⁴⁰

2.5.2.3 Das Konzept der horizontalen Organisation von White/Poynter

Mit dem Konzept der horizontalen Organisation entwickelten *White und Poynter* ein weiteres fähigkeitsbasiertes Modell eines idealtypischen international tätigen Unternehmens. Dies geschah in zwei unmittelbar aufeinander folgenden Veröffentlichungen.⁴⁴¹ In ersterer beschreiben die Autoren die strategischen Herausforderungen, denen international tätige Unternehmen zunehmend gegenüberstehen. Hierbei rekurrieren sie auf das Spannungsfeld aus lokalen und globalen Einflüssen, für dessen Lösung eine kreative Herangehensweise auf Ebene der einzelnen Produkte, Märkte, wertschöpfenden Aktivitäten sowie Länder erforderlich sei.⁴⁴² Diese Komplexität sei nicht von der Zentrale aus durch Einzelne zu steuern, die schachbrettartig einzelne Niederlassungen in einem Koordinatensystem platzierten. Stattdessen müsse die Organisation ein Zusammenspiel aus Opportunitäten und Kompetenzen auf allen Ebenen unterstützen, sodass eine tatsächlich weltweite Strategie entstehen kann.⁴⁴³ Dies könne aus Sicht der Autoren in einer vertikalen Organisation mit einer hierarchisch geprägten Befehlskette nur

⁴³⁹ *Hedlund* bezieht sich hier explizit auf *Bartlett's* transnationales Unternehmen aus dem Jahr 1984 als Beispiel für Unternehmen, die in ihrem Umfeld zahlreichen simultanen Anforderungen ausgesetzt sind und daher strukturell so aufgestellt sein müssen, um adäquat reagieren zu können (vgl. *Hedlund (1986)*, S. 21).

⁴⁴⁰ Eigene Darstellung der bei *Hedlund (1986)*, S. 21ff., beschriebenen Inhalte. Für eine Zusammenfassung und kritische Würdigung des Heterarchie-Modells vgl. auch *Dähn (1996)*, S. 137ff.

⁴⁴¹ Vgl. *White und Poynter (1989a, 1989b)*.

⁴⁴² Vgl. *White und Poynter (1989a)*, S. 84f.

⁴⁴³ Vgl. *White und Poynter (1989a)*, S. 84f. Konkret muss z. B. eine Tochtergesellschaft auch eigenständig handeln dürfen, wenn sich eine Opportunität ergibt, die sie durch ihr Wirken vor Ort erkennt.

schwer gelingen. Ein horizontales Netzwerk hingegen habe die organisatorische Form, mit Hilfe derer die geografisch verteilten Einheiten zusammengehalten werden könnten.⁴⁴⁴ Den Managern der einzelnen Unternehmenseinheiten wird dazu ein hohes Maß an Entscheidungsfreiheit gewährt; die auftretenden Probleme werden so auf der angemessenen Ebene durch direkt Betroffene gelöst.⁴⁴⁵ Damit dies gelingen kann, nennen *White und Poynter* drei Kernattribute der horizontalen Organisation, die die Entscheidungsfindung unmittelbar beeinflussen und für das beschriebene kollaborative Miteinander essenziell sind: die Etablierung so genannter lateraler Entscheidungsprozesse (*Lateral Decision Processes*), die Organisationsform eines horizontalen Netzwerks (*Horizontal Network*) sowie die Verankerung von allen Beteiligten geteilter Normen und Werte, auf Basis derer Entscheidungen getroffen werden (*Shared Decision Premises*).⁴⁴⁶ Abbildung 18 zeigt diese Attribute und beschreibt kurz deren Ausgestaltung.

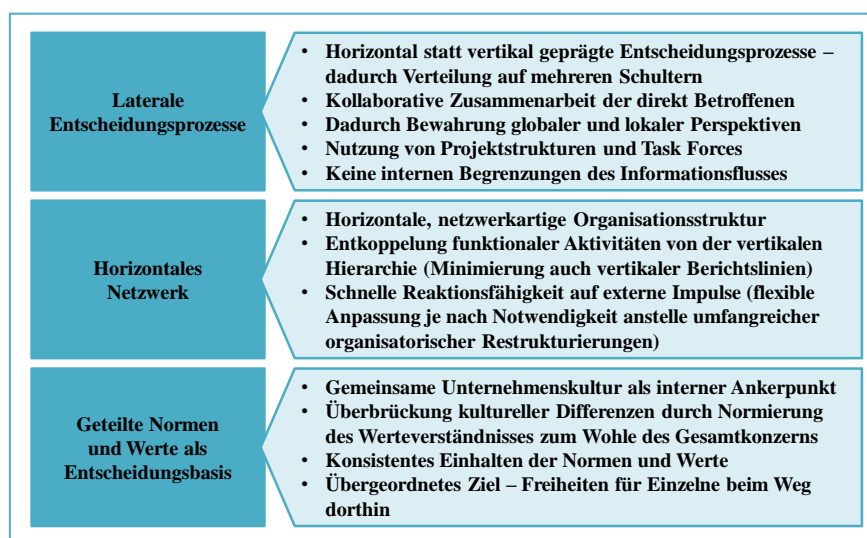


Abbildung 18: Kernattribute der horizontalen Organisation⁴⁴⁷

Manager in der horizontalen Organisation sehen Strategie demnach als das Ergebnis eines gemeinschaftlichen Prozesses, der der Bereitschaft zur gegenseitigen Anpassung und der engen Kooperation einzelner, geografisch verteilter Unternehmenseinheiten bedarf.⁴⁴⁸

2.6 Zusammenführung des IR-Bezugsrahmens und des Konzepts der transnationalen Organisation als Forschungsgrundlage der vorliegenden Arbeit

Nachdem die Relevanz des IR-Bezugsrahmens und des Konzepts der transnationalen Organisation für das Forschungsfeld des internationalen Managements herausgestellt wurden, erfolgt in diesem Unterkapitel die Zusammenführung der beiden Modelle. Diese bildet die Forschungsgrundlage der vorliegenden Arbeit und der ihr immanenten Inhaltsanalyse, deren Konzeption in Kapitel 4 und deren Ergebnisse in Kapitel 5 ausführlich vorgestellt werden.

⁴⁴⁴ Vgl. *White und Poynter (1989b)*, S. 55. Diese zweite Veröffentlichung, aus der das Zitat stammt, beschreibt die horizontale Organisation ausführlich.

⁴⁴⁵ Vgl. *White und Poynter (1989b)*, S. 55.

⁴⁴⁶ Vgl. *White und Poynter (1989b)*, S. 55.

⁴⁴⁷ Eigene Darstellung, in Anlehnung an *White und Poynter (1989b)*, S. 55ff.

⁴⁴⁸ Vgl. *White und Poynter (1989b)*, S. 60.

Die enge Verknüpfung der beiden Modellansätze zeigt sich vor allem in der ersten Entwicklungsstufe des Konzepts der transnationalen Organisation.⁴⁴⁹ Hier nutzt *Bartlett* erstmals die Matrix aus Kräften in Richtung der globalen Integration bzw. lokalen Responsiveness zur Visualisierung seiner drei Organisationstypen, wobei er die multinationale Organisation rechts unten (niedrige Integration, hohe Responsiveness), die globale links oben (hohe Integration, niedrige Responsiveness) und die transnationale rechts oben (hohe Ausprägung in beiden Dimensionen) platziert.⁴⁵⁰ Eine visuelle Einordnung der in der zweiten Entwicklungsstufe eingeführten internationalen Organisation in die IR-Matrix wurde indes von *Bartlett und Ghoshal* nicht konkret vorgenommen. Deren Einordnung im linken unteren Quadranten (niedrige Ausprägung in beiden Dimensionen) geht jedoch sowohl aus der Forschung⁴⁵¹ als auch aus einschlägigen Lehrwerken sehr klar hervor.⁴⁵² Abbildung 19 visualisiert diese Einordnung.

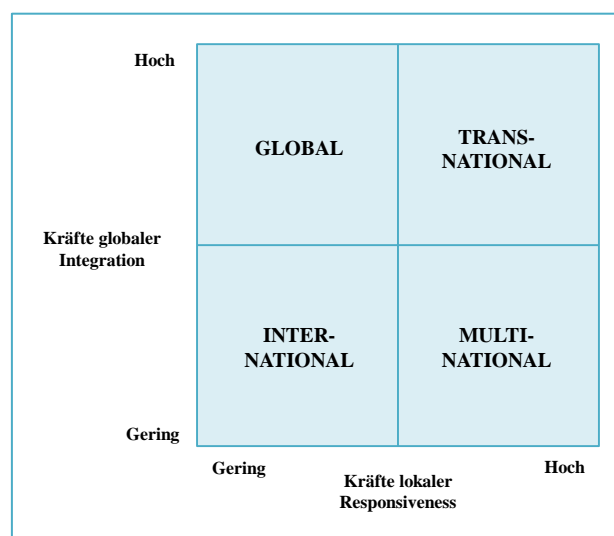


Abbildung 19: Zusammenführung des IR-Bezugsrahmens und des Konzepts der transnationalen Organisation⁴⁵³

Dies ist nicht darauf zurückzuführen, dass die internationale Organisation keine spezifischen Merkmale aufweist – in Unterkapitel 2.4.2 wurde umfangreich aufgezeigt, wie mit der Perspektive des weltweiten Wissenstransfers in der koordinierten Föderation der klassische IR-Bezugsrahmen zunächst aufgebrochen und erweitert wird.⁴⁵⁴ Die Positionierung der internationalen Organisation in der linken unteren Ecke ist vielmehr aus der Positionierung der anderen drei Organisationsformen abzuleiten. So berücksichtigt die internationale Organisation zwar sowohl Zwänge aus globaler Integration und lokaler Responsiveness – jedoch zu einem deutlich geringeren Ausmaß als die transnationale.⁴⁵⁵ Zudem ist auch die neue Perspektive des

⁴⁴⁹ Vgl. hierzu Unterkapitel 2.4.1.

⁴⁵⁰ Vgl. *Bartlett (1986)*, S. 374ff.

⁴⁵¹ Vgl. hierzu z. B. *Devinney, Midgley und Venaik (2000)*, S. 678; *Swoboda, Elsner und Morschett (2014)*, S. 321; *Meyer und Su (2015)*, S. 150; *Verbeke und Asmussen (2016)*, S. 1063; *Roth und Morrison (1990)*, S. 545 und S. 557.

⁴⁵² Vgl. hierzu z. B. *Zentes, Morschett und Schramm-Klein (2008)*, S. 196; *Segal-Horn und Faulkner (1999)*, S. 122; *Cavusgil, Knight und Riesenberger (2012)*, S. 352ff.; *Hill, Jones und Schilling (2016)*, S. 261ff.

⁴⁵³ Eigene Darstellung.

⁴⁵⁴ Vgl. *Meier (1997)*, S. 55f.

⁴⁵⁵ Vgl. *Meier (1997)*, S. 56. So ist die Responsiveness beispielsweise lediglich auf die Anpassung von der Zentrale vorgegebener Produkte und Prozesse beschränkt.

weltweiten Wissenstransfers nur eindimensional und somit stets von der Zentrale initiiert. In der Literatur wird diese Dimension daher häufig auch als nachrangig betrachtet.⁴⁵⁶ Die Komplexität des transnationalen Netzwerks kann somit als um ein Vielfaches höher eingeschätzt werden.⁴⁵⁷ Vergleicht man die internationale Organisation nun mit der multinationalen, so ist zu konstatieren, dass die Zwänge zur Responsiveness dort deutlich stärker wirken, als es in der internationalen Organisation der Fall ist. Ein ähnliches Bild ergibt sich beim Vergleich mit der globalen Organisation mit Blick auf die Perspektive der globalen Integration. Die Darstellung des Konzepts der transnationalen Organisation in der 2x2-Matrix des IR-Bezugsrahmens ist daher als in der Literatur etabliert anzusehen und erscheint unter Verweis auf die implizite Ableitung aus den umfangreichen Ausführungen von *Bartlett und Ghoshal* zu den Triebkräften von Integration und Responsiveness sowie den einzelnen Organisationstypen nachvollziehbar.⁴⁵⁸ In seiner 1993 gemeinsam mit *Nohria* veröffentlichten Studie expliziert mit *Ghoshal* einer der beiden Urheber diese These, indem er am Branchenumfeld die vier Ausprägungen als 2x2-Matrix im IR-Bezugsrahmen darstellt.⁴⁵⁹ In einer Veröffentlichung aus dem Jahr 2002 bestätigt auch *Bartlett* noch einmal den direkten Bezug der vier Organisationsformen zum IR-Bezugsrahmen.⁴⁶⁰ Die Zusammenführung des IR-Bezugsrahmens und des Konzepts der transnationalen Organisation kann somit als angemessene Forschungsgrundlage dieser Arbeit betrachtet werden. Die konkrete Operationalisierung der einzelnen Variablen der Organisationstypen im Forschungsdesign wird in Unterkapitel 4.3.1 ausführlich dargestellt.

⁴⁵⁶ Vgl. *Meier (1997)*, S. 74.

⁴⁵⁷ Vgl. hierzu auch alle drei Unterkapitel unter 2.4.

⁴⁵⁸ Vgl. *Meyer und Su (2015)*, S. 150; *Harzing (2000)*, S. 103.

⁴⁵⁹ Vgl. *Ghoshal und Nohria (1993)*, S. 27, sowie insbesondere Fußnote 15 auf S. 35.

⁴⁶⁰ Vgl. *Bartlett und Ghoshal (2002b)*, S. 23. Die Veröffentlichung ist ein wissenschaftlicher Diskurs mit sechs Forschern aus dem Umfeld *Bartletts* und *Ghoshals*, der in Form eines Interviews geführt wird.

3 Aktueller Forschungsstand und Formulierung der Hypothesen der vorliegenden Arbeit

Nachdem Kapitel 2 einen umfassenden Überblick über die theoretischen Grundlagen und Konzepte zu Internationalisierungsstrategien gegeben hat, wird in diesem dritten Kapitel zunächst der korrespondierende aktuelle Forschungsstand dargestellt und, auch mit Blick auf vorherrschende Forschungslücken, gewürdigt (Unterkapitel 3.1). Hierzu wird auf die vorgestellte Forschungsgrundlage aus IR-Bezugsrahmen und Konzept der transnationalen Organisation rekurriert.⁴⁶¹ Im Anschluss daran erfolgt die Formulierung der Hypothesen der vorliegenden Arbeit (Unterkapitel 3.2).

3.1 Aktueller Forschungsstand zum IR-Bezugsrahmen und zum Konzept der transnationalen Organisation

Der enge Zusammenhang aus IR-Bezugsrahmen und Konzept der transnationalen Organisation wurde in Kapitel 2 umfassend beschrieben. Insofern ist es bei der Erstellung eines Überblicks zum empirischen Forschungsstand der in dieser Arbeit verwendeten Forschungsgrundlage geboten, Studien einzubeziehen, die sich mit (mindestens) einem der beiden Konzepte beschäftigen. In Unterkapitel 3.1.1 werden so zunächst die Studien beleuchtet, die den IR-Bezugsrahmen überprüfen, während in Unterkapitel 3.1.2 diejenigen Studien vorgestellt werden, die sich dem Konzept der transnationalen Organisation widmen. In manchen Studien ist indes die Abgrenzung nicht immer eindeutig, da z. B. der IR-Bezugsrahmen überprüft werden soll, dies jedoch anhand der von *Bartlett und Ghoshal* etablierten Strategiebegriffe geschieht.⁴⁶² Hier erfolgt eine Zuordnung gemäß der in den empirischen Auswertungen ersichtlichen Messgrößen.⁴⁶³ Die Defizite und Forschungslücken, die sich aus der Auseinandersetzung mit den Studien zu beiden Konzepten ergeben und auf die Hypothesen der vorliegenden Arbeit einzahlen, werden abschließend in Unterkapitel 3.1.3 aufgezeigt.

Vorangestellt sei zu erwähnen, dass für Konzepte mit einer solchen wissenschaftlichen Tragweite, wie es beim IR-Bezugsrahmen und der transnationalen Organisation zweifellos der Fall ist, eine weniger umfangreiche Anzahl an empirischen Überprüfungen vorliegt, als man es gemeinhin vermuten könnte. Diese Ansicht wird auch in der Literatur geteilt.⁴⁶⁴ *Ghoshal* selbst erwähnt diesen Umstand in einer späteren Veröffentlichung explizit:

*“Most of us [...] are piling up conceptualization upon conceptualization, unencumbered by [...] the discipline of empirical verification.”*⁴⁶⁵

Der im Folgenden dargestellte Forschungsüberblick unterstreicht diese These zum Teil. Mit 16 bzw. 19 relevanten Studien zu IR-Bezugsrahmen und Konzept der transnationalen Organisation ist die untersuchte Menge grundsätzlich umfangreich. Viele Studien untersuchen indes

⁴⁶¹ Vgl. hierzu Unterkapitel 2.6.

⁴⁶² Vgl. z. B. *Swoboda, Elsner und Morschett (2014)* sowie *Lin und Hsieh (2010b)*.

⁴⁶³ Für die beiden beispielhaft genannten Studien ist dies das Konzept der transnationalen Organisation, da als empirische Größen jeweils z. B. die globale, multinationale oder transnationale Strategie (bzw. deren Äquivalent auf Ebene der Tochtergesellschaft) gemessen wird.

⁴⁶⁴ Vgl. z. B. *Brock und Hyde (2017)*, S. 1; *Harzing (2000)*, S. 102, sowie *Roth und Morrison (1990)*, S. 545.

⁴⁶⁵ Vgl. *Ghoshal (1997)*, S. 362. Zugegebenermaßen sind seit dem Zitat jedoch auch über 20 Jahre vergangen, innerhalb derer neue Studien sich der Schließung dieser Forschungslücken teilweise gewidmet haben.

Teilaspekte eines der beiden Konzepte; eine umfassende empirische Verifikation des gesamten Konzepts ist Gegenstand nur weniger Veröffentlichungen.⁴⁶⁶ Bereits hier zeigt sich der Wertbeitrag der vorliegenden Arbeit, da dieser die gesamthafte und umfangreiche Überprüfung des Konzepts der transnationalen Organisation zugrunde liegt. Um dies wissenschaftlich angemessen zu beurteilen, ist die Erarbeitung eines Forschungsüberblicks essenziell.⁴⁶⁷ Zur Erstellung des Forschungsüberblicks wurden einschlägige wissenschaftliche Datenbanken⁴⁶⁸ nach Stichwörtern durchsucht, relevante Fachjournals systematisch auf thematisch passende Beiträge hin überprüft sowie Sekundärquellen bereits identifizierter Studien berücksichtigt.⁴⁶⁹ Um ein Mindestqualitätskriterium für einzubeziehende Studien festzulegen, wurden nur Studien in den Forschungsüberblick aufgenommen, die in einem Fachjournal mit *Mindestrating C* veröffentlicht wurden.⁴⁷⁰ Mit der Konzentration auf diese veröffentlichte Studien wird einem wissenschaftlich etablierten Verfahren gefolgt⁴⁷¹, das in Konsequenz thematisch passende Working Paper⁴⁷², Dissertationen⁴⁷³, Buchveröffentlichungen⁴⁷⁴ oder Studien geringer bzw. gar nicht gerateter Journals⁴⁷⁵ exkludiert. Berücksichtigt wurden zudem nur empirische Studien⁴⁷⁶, die sich nach einer Prüfung durch den Autor der vorliegenden Arbeit auch tatsächlich mit einer empirischen Überprüfung eines der beiden Konzepte beschäftigen.⁴⁷⁷

3.1.1 Empirische Studien zum IR-Bezugsrahmen

Zunächst werden die relevanten Studien zum IR-Bezugsrahmen jeweils kurz vorgestellt und hierbei die wesentlichen Ergebnisse zusammengefasst. Am Ende des Unterkapitels wird nochmals eine tabellarische Übersicht gegeben.

Als Erstes widmeten sich *Roth und Morrison* im Jahre 1990 einer empirischen Überprüfung des IR-Bezugsrahmens. Sie konzentrierten sich hierbei auf Branchen, die sie im Vorfeld als solche mit einem hohen Maß an Zwängen zu globaler Integration identifizierten.⁴⁷⁸ Innerhalb dieser Vorauswahl untersuchten sie ein fragebogenbasiertes Sample aus 147 hauptsächlich

⁴⁶⁶ Als am meisten verbreitete Studien mit gesamthafem Antritt seien hier beispielhaft *Harzing (2000)*; *Leong und Tan (1993)*; *Johnson (1995)* oder *Roth und Morrison (1990)* genannt.

⁴⁶⁷ Vgl. *Boote und Beile (2005)*, S. 3; *Webster und Watson (2002)*, S. 13. Beide Veröffentlichungen beschreiben auch das empfehlenswerte Vorgehen bei der Erstellung eines Forschungsüberblicks sehr gut.

⁴⁶⁸ Konkret handelt es sich um die internationalen Datenbanken *Business Source Premier*, *ScienceDirect*, *JSTOR*, *SSRN* und *ProQuest*, sowie für den deutschsprachigen Raum *WISO*.

⁴⁶⁹ Zur Durchführung dieses Schritts wurde auch auf *Google Scholar* zurückgegriffen.

⁴⁷⁰ Grundlage des Ratings bildet das *VHB-JOURQUAL 3* des Verbands der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft (online abrufbar unter <http://vhbonline.org/vhb4you/jourqual/vhb-jourqual-3/gesamtliste/>). 32 der 35 berücksichtigten Studien sind hierbei in einer Fachzeitschrift mit *Rating A+*, *A* oder *B* erschienen.

⁴⁷¹ Vgl. z. B. *Schiffelholz (2014)*; *Dicenta (2014)* oder *Schneiderbauer (2016)*.

⁴⁷² Vgl. *Venaiik, Midgley und Devinney (2000)*; *Andersen und Joshi (2008)*.

⁴⁷³ Vgl. *Grohmann (2010)*.

⁴⁷⁴ Vgl. *Lane (2001)*; *Zentes, Morschett und Schramm-Klein (2008)* oder *Chakravarthy und Lorange (1991)*.

⁴⁷⁵ Vgl. *Wasilewski (2002)*.

⁴⁷⁶ Ein rein Case Study-basierter Ansatz wie z. B. bei *Brock und Hydle (2017)*; *Zalan und Lewis (2006)*; *Hodges und Martin (2012)*; *Fan, Zhu und Nyland (2012)* oder *Mendez (2003)* reicht somit nicht aus.

⁴⁷⁷ Dies ist nochmals explizit zu benennen, da auch Studien überprüft wurden, deren Titel auf die empirische Überprüfung eines (Teils) der einschlägigen Konzepte schließen lässt bzw. die in anderen Forschungsüberblicken genannt werden, diese Vermutung aber nach der Prüfung widerlegt werden konnte. Vgl. hierzu z. B. *Ambos, Ambos und Schlegelmilch (2006)*; *Gomes und Ramaswamy (1999)*; *Subramaniam und Venkatraman (2001)* oder *Oh und Rugman (2012)*.

⁴⁷⁸ Vgl. *Roth und Morrison (1990)*, S. 550f. Die Identifikation erfolgte dreistufig und zwar anhand eines Literatur-Reviews (i), der Verifikation dessen Erkenntnisse (ii) sowie eines hohen intraindustriellen Handels (iii).

US-amerikanischen international tätigen Unternehmen. Den Autoren gelang es, in den von globaler Integration dominierten Branchen mit einer Clusteranalyse die Existenz von drei Unternehmensgruppen mit jeweils unterschiedlichem Schwerpunkt nachzuweisen: dem der globalen Integration (wie erwartet), aber auch dem der lokalen Responsiveness und einer kombinierten Variante beider Zwänge.⁴⁷⁹ Die Autoren werteten dies als Nachweis, dass beide Zwänge koexistierten und es auch in globalen Branchen Nischen gebe, die eine lokale Responsiveness opportun machten.⁴⁸⁰ Weiterhin attestierten *Roth und Morrison* der Gruppe mit Schwerpunkt globaler Integration einen größeren Fokus auf Kostenkontrolle (z. B. durch effiziente Produktionsprozesse, hohe Auslastung oder geringe Stückkosten).⁴⁸¹ Der dennoch vorherrschende Zwang zu lokaler Responsiveness bei diesen auf Integration spezialisierten Unternehmen, aufgezeigt am Beispiel der Marketing-Differenzierung und dem Kundenservice⁴⁸², kann ebenfalls als Bestätigung der Hypothese der Koexistenz beider Zwänge gewertet werden.

Diese Studie bildete auch die Grundlage der empirischen Überprüfung von *Johnson* (1995), der die Untersuchung von *Roth und Morrison* mit einem Sample aus 346 US-amerikanischen international tätigen Unternehmen aus der Bau-/Konstruktionsbranche replizierte.⁴⁸³ *Johnson* griff hierfür auf dieselben drei Unternehmensgruppen zurück und testete weitgehend identische Hypothesen. Grundsätzlich bestätigte *Johnson* die Ergebnisse der Vorgängerstudie (und damit auch den IR-Bezugsrahmen).⁴⁸⁴ Auch in der als global geltenden Baubranche existierten dem Autor zufolge sowohl Zwänge zu globaler Integration als auch zu lokaler Responsiveness. Die Unternehmen der jeweiligen Gruppen nahmen diese jedoch unterschiedlich wahr: Diejenigen mit Schwerpunkt globaler Integration legten größeren Wert auf Kostenkontrolle (z. B. Prozesseffizienz), während bei schwerpunktmäßiger lokaler Responsiveness der Fokus auf Marketing-Differenzierung (z. B. lokaler Kundenservice) lag.⁴⁸⁵ Es gibt folglich Unterschiede, die zwischen den beiden Extremgruppen am größten sind⁴⁸⁶ – dies unterstreicht eine Kernaussage des IR-Bezugsrahmens.

In einer jüngeren Studie verglich *Johnson* gemeinsam mit *Mirchandani und Tsang* (2008) die Wirkung der Zwänge aus globaler Integration und lokaler Responsiveness in den drei identischen Gruppen anhand einer Gegenüberstellung der US-amerikanischen Bau-/Konstruktionsbranche und der taiwanesischen IT-Branche. Hierbei griffen die Autoren auf die aus den vorherigen Studien etablierten Einflussgrößen als Hypothesen zurück.⁴⁸⁷ Mittels Faktoranalyse und *Partial Least Squares*-Regression auf Basis der Ergebnisse der Befragung 351 US-amerikanischer sowie 349 taiwanesischer Manager konnten signifikant unterschiedliche Zwänge in den einzelnen Gruppen nachgewiesen werden. So war in der US-Baubranche vor allem bei vorherrschender Responsiveness ein Fokus auf Reputation und Innovation erkennbar, während in der taiwanesischen IT-Branche Responsiveness vor allem zu einer Verbreiterung des

⁴⁷⁹ Vgl. *Roth und Morrison* (1990), S. 559.

⁴⁸⁰ Vgl. *Roth und Morrison* (1990), S. 559.

⁴⁸¹ Vgl. *Roth und Morrison* (1990), S. 558.

⁴⁸² Vgl. *Roth und Morrison* (1990), S. 558 und S. 560.

⁴⁸³ Vgl. *Johnson* (1995), S. 627.

⁴⁸⁴ Vgl. *Johnson* (1995), S. 629.

⁴⁸⁵ Vgl. *Johnson* (1995), S. 623ff.

⁴⁸⁶ Vgl. *Johnson* (1995), S. 630.

⁴⁸⁷ Vgl. *Johnson, Mirchandani und Tsang* (2008), S. 67ff.

Angebots führte.⁴⁸⁸ Unter den Zwängen globaler Integration gab es indes nahezu keine Unterschiede zwischen den beiden Branchen, während bei gleichzeitigem Vorkommen beider Zwänge zahlreiche Aspekte an Signifikanz gewannen.⁴⁸⁹ Diese Ergebnisse können somit als weitere empirische Evidenz für den IR-Bezugsrahmen gewertet werden.⁴⁹⁰

Kobrin (1991) untersuchte den IR-Bezugsrahmen aus einer anderen Perspektive, indem er strukturelle Charakteristika einer Branche identifizierte, die eine globale Integration bedingen. Hierzu berechnete er für 56 US-amerikanische Branchen einen Integrations-Index und überprüfte mittels *Ordinary Least Squares*-Regression den Einfluss diverser Faktoren auf die Integration.⁴⁹¹ Während die Integration (wie hypothetisiert) durch die F&E-Intensität und den Grad der Internationalisierung signifikant positiv sowie durch die Werbeintensität signifikant negativ beeinträchtigt wurde, konnte für die Economies of Scale entgegen der Hypothesen kein (signifikanter) Einfluss nachgewiesen werden.⁴⁹² Nichtsdestotrotz bestätigte *Kobrin* den IR-Bezugsrahmen weitgehend.

Birkinshaw, Morrison und Hulland (1995) überprüften ebenfalls anhand von zwölf ausgewählten, als global integrierend geltenden Branchen Einflussfaktoren auf die globale Integration.⁴⁹³ Sie konnten mittels einer *Partial Least Squares*-Regression, im Gegensatz zu *Kobrin*, einen signifikant positiven Einfluss der Economies of Scale auf die globale Integration nachweisen.⁴⁹⁴ Dies traf auch auf die Messgrößen Wettbewerbsintensität und unterschiedliche Faktorkosten je Land zu, während die standardisierte Nachfrage, anders als vorhergesagt, einen signifikant negativen Einfluss auf die globale Integration hatte.⁴⁹⁵

Repliziert wurde diese Studie 2013 von *Johnson, Arya und Mirchandani*.⁴⁹⁶ Sie untersuchten hierbei die Determinanten globaler Integration anhand eines fragebogenbasierten Samples aus 223 taiwanesischen international tätigen Unternehmen aus der IT-Branche. In ihrer Faktoranalyse ermittelten die Autoren ebenfalls Economies of Scale als signifikant positive Einflussgröße auf globale Integration.⁴⁹⁷ Anders als in der Ursprungsstudie, kamen *Johnson, Arya und Mirchandani* jedoch auch mit Blick auf die standardisierte Nachfrage zu einem signifikant positiven Ergebnis. Zusätzlich zeigten die Autoren am Beispiel Taiwans, dass im Falle intensiven Wettbewerbs Unternehmen auch unter Zwängen zu globaler Integration dazu neigen, sich lokal responsiv zu verhalten und z. B. durch kollaboratives Verhalten Größennachteile zu überwinden versuchen.⁴⁹⁸

⁴⁸⁸ Vgl. *Johnson, Mirchandani und Tsang* (2008), S. 76f.

⁴⁸⁹ Vgl. *Johnson, Mirchandani und Tsang* (2008), S. 76f.

⁴⁹⁰ Vgl. *Johnson, Mirchandani und Tsang* (2008), S. 78.

⁴⁹¹ Vgl. *Kobrin* (1991), S. 20ff. Der Integrations-Index errechnet sich als Anteil des internationalen Umsatzes, der auf innerbetrieblichen Umsatz entfällt.

⁴⁹² Vgl. *Kobrin* (1991), S. 26f. F&E-Intensität wurde hierbei gemessen als Anteil der F&E-Aufwendungen am Gesamtumsatz, Grad der Internationalisierung als prozentualer Auslandsumsatz, Werbeintensität als Anteil der Werbeaufwendungen am Gesamtumsatz sowie Economies of Scale mittels eines in der Literatur etablierten MES-Ratios, das sich an der Größe der Produktionsstätten orientiert.

⁴⁹³ Vgl. *Birkinshaw, Morrison und Hulland* (1995), S. 644.

⁴⁹⁴ Vgl. *Birkinshaw, Morrison und Hulland* (1995), S. 647f.

⁴⁹⁵ Vgl. *Birkinshaw, Morrison und Hulland* (1995), S. 647f. Die Economies of Scale leisteten in der Untersuchung sogar einen mehr als doppelt so großen Erklärungsbeitrag wie der nächstgroße Faktor.

⁴⁹⁶ Vgl. *Johnson, Arya und Mirchandani* (2013), S. 47.

⁴⁹⁷ Vgl. *Johnson, Arya und Mirchandani* (2013), S. 53.

⁴⁹⁸ Vgl. *Johnson, Arya und Mirchandani* (2013), S. 54.

Johansson und Yip (1994) untersuchten eine ähnliche Fragestellung mit Bezug auf den IR-Bezugsrahmen. Hierzu werteten sie Tiefeninterviews mit 36 Managern US-amerikanischer und japanischer international tätiger Unternehmen aus und verglichen die landesspezifischen Einflussfaktoren auf globale Integration.⁴⁹⁹ Auf Basis einer *Partial Least Squares*-Regression identifizierten die Autoren in beiden Ländern die Produktstandardisierung als am stärksten signifikant positive erklärende Variable für globale Integration.⁵⁰⁰ Ebenfalls signifikant positiv war der Einfluss globaler Organisations- und Managementprozesse sowie von Economies of Scale. Im Vergleich der Länder wurde deutlich, dass in japanischen Unternehmen globale Integration eine noch größere Rolle spielt als in den US-amerikanischen⁵⁰¹ – ein Resultat, das auch das Konzept der transnationalen Organisation bestätigt, das japanische Unternehmens als Prototypen für globale Strategien heranzuführte.⁵⁰²

Einige Forschungsarbeiten überprüften den IR-Bezugsrahmen auch aus dem Blickwinkel der Tochtergesellschaften international tätiger Unternehmen. So untersuchte z. B. *Luo* (2001) die Determinanten lokaler Responsiveness in 168 chinesischen Niederlassungen internationaler Großkonzerne. Mittels Faktoranalyse und moderierter Regressionsanalyse auf Basis von Daten aus Fragebogen und Tiefeninterviews mit vor Ort beschäftigten Top-Managern ermittelte der Autor drei Typen von Einflussfaktoren: umweltbedingte, strukturelle und firmenspezifische.⁵⁰³ Einen signifikant positiven Einfluss auf lokale Responsiveness hatten demzufolge die Komplexität der Umwelt, die Spezifität der Geschäftspraxis (beide umweltbedingt), die Wettbewerbsintensität, die Heterogenität der Nachfrage, die durch Regierungen induzierte lokale Eingrenzung von z. B. Produktionsvorgängen (alle strukturell) sowie die Orientierung in Richtung des Gastlandes und die Etablierung eines lokalen Netzwerks (beide firmenspezifisch).⁵⁰⁴ Ein signifikant negativer Einfluss wurde indes für die kulturelle Distanz (umweltbedingt) und die Exportorientierung (firmenspezifisch) festgestellt.⁵⁰⁵

Dasselbe Sample nutzte *Luo* (2002) auch für eine empirische Überprüfung der Einflussgrößen auf globale Integration.⁵⁰⁶ Seine standardisierte Regressionsanalyse ermittelte als signifikant positive Determinanten globaler Integration den Grad des Einsatzes spezieller Ressourcen (*Resource Distinctiveness*)⁵⁰⁷, den Informationsfluss, eine etablierte Koordination zwischen Zentrale und Niederlassung sowie die effiziente Nutzung lokaler Produktionsfaktoren.⁵⁰⁸ *Luo* ging damit über die Ermittlung von reinen Umwelt- und Branchenfaktoren hinaus und zog auch strategische und organisatorische Überlegungen als erklärende Variablen der globalen Integration heran.⁵⁰⁹ Eine negative Einflussgröße war der Analyse zufolge ein dezidiertes

⁴⁹⁹ Vgl. *Johansson und Yip* (1994), S. 586ff.

⁵⁰⁰ Vgl. *Johansson und Yip* (1994), S. 596.

⁵⁰¹ Vgl. *Johansson und Yip* (1994), S. 597.

⁵⁰² Vgl. hierzu Unterkapitel 2.4.2, das das dieser Annahme zugrunde liegende *administrative Erbe* erläutert.

⁵⁰³ Vgl. *Luo* (2001), S. 451 und S. 466f.

⁵⁰⁴ Vgl. *Luo* (2001), S. 466ff.

⁵⁰⁵ Vgl. *Luo* (2001), S. 466ff.

⁵⁰⁶ Vgl. *Luo* (2002), S. 201f.

⁵⁰⁷ Vgl. für eine Erläuterung *Luo* (2002), S. 197f. Grundsätzlich geht es darum, eine fremdartige Wahrnehmung im Gastland z. B. durch den Einsatz intellektuellen Eigentums der Zentrale zu überwinden. Dieses ist im Gastland besser geschützt, wenn ein hohes Maß an Integration vorliegt.

⁵⁰⁸ Vgl. *Luo* (2002), S. 205ff.

⁵⁰⁹ Vgl. *Luo* (2002), S. 189 und S. 209f.

lokales Netzwerk.⁵¹⁰ Als Kernfazit verweist der Autor darauf, dass ein erfolgreiches Agieren im hochkomplexen chinesischen Markt der richtigen Balance aus Integration und Responsiveness bedarf.⁵¹¹

Auch Meyer und Estrin (2014) untersuchten die Rolle der Niederlassungen anhand eines Samples aus 306 polnischen und ungarischen Tochtergesellschaften.⁵¹² Während sie grundsätzlich zu dem Schluss kamen, dass der IR-Bezugsrahmen zur Erklärung der Heterogenität in der Strategiewahl von Niederlassungen nicht ausreicht und sie daher eine Erweiterung des IR-Bezugsrahmens um die Dimension „Export vs. lokaler Vertrieb“ vorschlugen⁵¹³, bestätigten sie dennoch das Framework, indem sie lokale Responsiveness durch Wettbewerbsintensität (positiv) und Heterogenität in der personellen Ressourcenausstattung (negativ) sowie globale Integration durch F&E-Intensität (positiv) erklärten.⁵¹⁴ Hierzu wendeten sie eine *Indirect Least Squares*-Regression an.⁵¹⁵

Einen anderen Blick auf die Rolle der Tochtergesellschaften im Kontext des IR-Bezugsrahmens richteten Venaik, Midgley und Devinney (2004), indem sie der Integration und der Responsiveness zuordenbare Einflussgrößen auf die Autonomie der Niederlassungen untersuchten. Hierdurch sollten die Umweltzwänge, die aus Sicht der Autoren in der Literatur nur unzureichend operationalisiert seien, ein belastbareres Fundament erhalten.⁵¹⁶ Methodisch bildeten die Autoren als Basis ihrer Faktoranalyse fünf Faktorgruppen, die jeweils übergeordnet auf Integration oder Responsiveness zurückzuführen sind.⁵¹⁷ Den Einfluss dieser Faktorgruppen auf die Autonomie der Niederlassungen überprüften Venaik, Midgley und Devinney mittels *Partial Least Squares*-Regression, mit dem Ergebnis einer Reduktion der Autonomie durch Zwänge aus dem lokalen Geschäftsumfeld (Responsiveness), globalem Wettbewerb und gemeinsamem Ressourcenzugriff (beide Integration), sowie eines Anstiegs der Autonomie durch Zwänge eines technologischen Wandels (Integration).⁵¹⁸

Auch Kawai und Strange (2014) machten die Autonomie der Tochtergesellschaft zum zentralen Aspekt ihrer Untersuchung; konkret vor dem Hintergrund des Zusammenspiels aus Autonomie und Performance.⁵¹⁹ Hierzu erhoben sie Informationen aus 88 europäischen Niederlassungen japanischer international tätiger Unternehmen.⁵²⁰ Im Kern zeigten die Autoren, dass die Autonomie einer Tochtergesellschaft allein keine signifikante Wirkung auf die Performance hatte, sich dies jedoch unter bestimmten Aspekten änderte: Bei großer technologischer Unsicherheit sowie unter dem breiten Einbezug von Expatriates im Management mit großer Kenntnis lokaler Gegebenheiten erwies sich die Autonomie der Niederlassung als Perfor-

⁵¹⁰ Vgl. Luo (2002), S. 205ff. Dies deckt sich mit Luos Studie aus 2001, in der er selbiges als positive Determinante lokaler Responsiveness ermittelte (vgl. Luo (2001), S. 466ff.).

⁵¹¹ Vgl. Luo (2002), S. 209.

⁵¹² Vgl. Meyer und Estrin (2014), S. 9.

⁵¹³ Vgl. Meyer und Estrin (2014), S. 1 und S. 4.

⁵¹⁴ Vgl. Meyer und Estrin (2014), S. 12f.

⁵¹⁵ Vgl. Meyer und Estrin (2014), S. 11f.

⁵¹⁶ Vgl. Venaik, Midgley und Devinney (2004), S. 15f.

⁵¹⁷ Hierzu griffen die Autoren auf bislang in der Literatur genannte und untersuchte Determinanten globaler Integration und lokaler Responsiveness zurück (vgl. Venaik, Midgley und Devinney (2004), Tabelle 2).

⁵¹⁸ Vgl. Venaik, Midgley und Devinney (2004), S. 34ff.

⁵¹⁹ Vgl. Kawai und Strange (2014), S. 504.

⁵²⁰ Vgl. Kawai und Strange (2014), S. 507f.

mance steigernd.⁵²¹ Dies ist als faktischer Nachweis des Einflusses lokaler Responsiveness auf die Autonomie der Tochtergesellschaft zu interpretieren, der wiederum als Interaktionseffekt die Performance positiv beeinflusste.⁵²²

Den Einfluss von Integration und Responsiveness im Zusammenspiel mit dem Einsatz lokaler Manager auf die Performance von Tochtergesellschaften untersuchten indes *Williams, Colovic und Zhu* (2017) anhand eines Samples aus 104 chinesischen Niederlassungen weltweit agierender Konzerne.⁵²³ Mit ihrer moderierten Regressionsanalyse zeigten die Autoren, dass der Einsatz lokaler Manager vor allem im Umfeld lokaler Responsiveness die Performance der Tochtergesellschaften in China verbessern konnte, während im Umfeld globaler Integration kein positiv beeinflussender Effekt durch lokale Manager nachgewiesen werden konnte.⁵²⁴ Dieses Ergebnis untermauert die Wichtigkeit einer adäquaten Balance der Kräfte aus Integration und Responsiveness unter Berücksichtigung des jeweiligen Kontextes.⁵²⁵

Ebenfalls den Einfluss globaler Integration auf die Performance untersuchten *Mauri und Sambharya* (2001), allerdings auf Ebene eines Samples aus 91 international tätigen (Mutter-) Unternehmen in vier für globale Integration stehenden Branchen.⁵²⁶ Sie wiesen mit einer multiplen Regressionsanalyse die Existenz einer invertierten U-förmigen Kurve aus Umsatzrendite und globaler Integration nach.⁵²⁷ Für niedrige Levels globaler Integration ist ein Zuwachs an Integration förderlich für die Performance, nach Erreichen eines Schwellwerts kehrt sich das Verhältnis um. Die Autoren werteten dies als weiteren Nachweis, dass Integration und die damit verbundene Globalisierung Grenzen haben und somit die Balance aus Integration und Responsiveness essenziell auch für den Unternehmenserfolg sei.⁵²⁸

Kobrin (1994) wies die globale Integration in der US-amerikanischen Fertigungsindustrie in Form eines (an *Perlmutter* angelehnten) geozentrischen Mindsets nach.⁵²⁹ Als positive Einflussgröße dessen ermittelte er einen breiten geografischen Scope.⁵³⁰ Zudem stützte *Kobrin* die Ergebnisse von *Roth und Morrison* (1990), indem er ebenfalls nachwies, dass globale Integration an „*allen Punkten des strategischen Kontinuums*“ zu finden sei.⁵³¹

Murtha, Lenway und Bagozzi (1998) zeigten anhand eines fragebogenbasierten longitudinalen Samples mit 370 Managern aus 13 Länderniederlassungen eines US-amerikanischen Großkonzerns im Kern, dass Integration und Responsiveness aus Sicht des Managements als individuelle, aber korrelierte und dadurch miteinander in Einklang zu bringende Dimensionen wahrgenommen werden.⁵³² Zudem wiesen die Autoren mittels eines LISREL-Modells⁵³³

⁵²¹ Vgl. *Kawai und Strange* (2014), S. 510f.

⁵²² Vgl. *Kawai und Strange* (2014), S. 511.

⁵²³ Vgl. *Williams, Colovic und Zhu* (2017), S. 846.

⁵²⁴ Vgl. *Williams, Colovic und Zhu* (2017), S. 842 und S. 848f.

⁵²⁵ Vgl. *Williams, Colovic und Zhu* (2017), S. 850f.

⁵²⁶ Vgl. *Mauri und Sambharya* (2001), S. 446f.

⁵²⁷ Vgl. *Mauri und Sambharya* (2001), S. 449f.

⁵²⁸ Vgl. *Mauri und Sambharya* (2001), S. 451.

⁵²⁹ Vgl. *Kobrin* (1994), S. 493 und S. 501ff.

⁵³⁰ Vgl. *Kobrin* (1994), S. 507.

⁵³¹ Vgl. *Kobrin* (1994), S. 507.

⁵³² Vgl. *Murtha, Lenway und Bagozzi* (1998), S. 110.

signifikante Unterschiede in der länder- bzw. wirtschaftsraumspezifischen Ausprägung der lokalen Responsiveness nach: in Nordamerika war das Level an Responsiveness signifikant höher als in Asien und Europa; in Asien wiederum signifikant höher als in Europa.⁵³⁴

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass sich die vorliegenden Studien zum IR-Bezugsrahmen an vielen Stellen mit der Überprüfung potenzieller Determinanten der beiden Perspektiven beschäftigt haben. So werden für die globale Integration häufig der Einfluss der Kostenkontrolle/-effizienz, Economies of Scale, Standardisierung der Nachfrage oder des Angebots sowie der Technologieintensität überprüft, während für die lokale Responsiveness beispielsweise Nachfrageheterogenität, Werbeintensität, Differenzierung/Diversifizierung des Angebots oder auch Umweltkomplexität herangezogen werden. Für beide Perspektiven können auf diese Weise Determinanten identifiziert und etabliert werden, die zum Teil auch als Aufsatzpunkt der empirischen Analysen der vorliegenden Arbeit dienen. Als übergreifendes Ergebnis der vorhandenen Studien kann auch die Koexistenz von Integration und Responsiveness betrachtet werden, aufgrund derer die Unternehmen die angemessene Balance der beiden Dimensionen finden müssen. Diese variiert dabei von Land zu Land bzw. von Umfeld zu Umfeld und nimmt auch Einfluss auf den Autonomiegrad der Tochtergesellschaften.

Mit Blick auf die existierenden Studien wird zudem bereits ersichtlich, dass die vorliegende Arbeit einen Forschungsbeitrag sowohl durch die verwendete Methode (keine der Studien wendet eine Inhaltsanalyse zur Typisierung der Strategien an⁵³⁵) als auch durch das genutzte Sample (die Samplegröße der vorgestellten Studien variiert zwischen 36 und 700 Beobachtungspunkten und ist damit deutlich kleiner als die der vorliegenden Arbeit⁵³⁶; keine der Studien bezieht in größerem Umfang deutsche Unternehmen in sein Sample ein⁵³⁷) leisten kann. Auch offene Fragen z. B. hinsichtlich eines Fits der internen Strategie zur externen Umwelt sowie eine eingehendere Untersuchung des Brancheneinflusses tragen hierzu bei.

In den Tabellen 2 und 3 werden alle in diesem Unterkapitel vorgestellten Studien noch einmal zusammenfassend dargestellt.

⁵³³ Vgl. *Murtha, Lenway und Bagozzi (1998)*, S. 107. Hierbei handelt es sich um ein lineares Strukturgleichungsmodell, eine Ausprägungsart der konfirmatorischen Faktoranalyse. Für nähere Erläuterungen verweisen die Autoren auf *Jöreskog und Sörbom (1993)*.

⁵³⁴ Vgl. *Murtha, Lenway und Bagozzi (1998)*, S. 106ff.

⁵³⁵ Der überwiegende Teil der Studien bedient sich der Auswertung von Fragebogen, zum Teil unterstützt durch Tiefeninterviews.

⁵³⁶ Vgl. zum Sample der vorliegenden Arbeit Unterkapitel 4.1.

⁵³⁷ Deutsche Unternehmen sind in keiner der Studien explizit ausgewiesen. Da in einigen Studien jedoch ausländische Tochtergesellschaften zum Teil europäischer Großkonzerne untersucht werden, liegt der vereinzelte Einbezug deutscher Unternehmen nahe. Ein Überblick über die Anzahl liegt jedoch in diesen Studien nicht vor.

Autor(en)	Jahr	Journal (Rating)	Branche/Land	Sample	Erhebungsmethode	Dimensionen	Empirische Methode(n)	(Relevante) Abhängige Variablen	(Relevante) Unabhängige Variablen	Hauptergebnisse
Roth und Morrison	1990	JIBS (A)	12 Branchen in USA, Europa und Japan	147	Fragebogen	GI, LR	Clusteranalyse, ANOVA, MW-Vergleich	Kostenkontrolle, Differenzierung, Innovation, Angebotsbreite	Drei Cluster: GI, LR und Mischgruppe	Koexistenz GI und LR in globalen Branchen, Kostenkontrolle: GI (+), Differenzierung/Kundenservice: LR (+)
Kobrin	1991	SMI (A)	56 Branchen in den USA	56	Datenbank (Variablen für GI)	GI	OLS-Regression	Index globaler Integration	F&E-Intensität, Grad der Internationalisierung, Economies of Scale, Werbeintensität	GI: F&E-Intensität und Grad der Internationalisierung (+), Werbeintensität (-); kein Effekt von Economies of Scale
Johansson und Yip	1994	SMI (A)	Große Unternehmen aus den USA und Japan	36	Interviews, Fragebogen	GI	PLS-Regression	Globale Integration	Diverse Branchentreiber, Organisationsstruktur, Managementprozesse und Nationalität	GI: Standardisierung, globale Organisationsprozesse, Economies of Scale (+); GI: Japan > USA
Kobrin	1994	JIBS (A)	Fertigungsbranche in den USA	68	Fragebogen	GI	Faktoranalyse, MW-Vergleich, multiple Regression	Index eines geozentrischen Mindsets	Vier Faktorgruppen: Policy Factors, Expatriate Selection, Attitude, Scope	Breiter geografischer Scope beeinflusst geozentrisches Mindset: GI herrscht in allen strategischen Umfeldern vor
Birkinshaw, Morrison u. Hultland	1995	SMI (A)	Unternehmen aus 12 globalen Branchen in den USA	124	Fragebogen	GI	Faktoranalyse, PLS-Regression	Globale (Business Unit) Integration	Economies of Scale, Wettbewerbsintensität, standard. Nachfrage, unterschiedl. Faktorkosten je Land	GI: Economies of Scale, Wettbewerbsintensität, unterschiedl. Faktorkosten je Land (+); standard. Nachfrage (-)
Johnson	1995	JIBS (A)	Baubranche in den USA	346	Fragebogen	GI, LR	Clusteranalyse, ANOVA, Faktoranalyse	Kostenkontr., Differenzierung, Innov., Angebotsbreite, Reputation, Premium-Positionierung	Drei Cluster: GI, LR und Mischgruppe	Koexistenz GI und LR in Baubranche, Kostenkontrolle: GI (+), Marketing-Differenzierung: LR (+)
Murtha, Lenway u. Bagozzi	1998	SMI (A)	Ein US-basierter Konzern in 13 Ländern	370	Interviews, Fragebogen	GI	Faktoranalyse, LISREL-Modell	Globale Integration und lokale Responsiveness	Länder bzw. Wirtschaftsräume (in der Hauptanalyse)	GI und LR individuell und korreliert; LR: Nordamerika > Asien > Europa
Luo	2001	J. Manag. (A)	Chinesische Töchter in 12 Branchen	168	Interviews, Fragebogen	LR	Faktoranalyse, moderierte Regression	Lokale Responsiveness	Je drei umweltbedingte, strukturelle und firmenspezifische Faktoren	LR: Sieben Faktoren (+), kulturelle Distanz, Exportorientierung (-)

Tabelle 2: Untersuchte Studien zum IR-Bezugsrahmen (1/2)

Autoren	Jahr	Journal (Rating)	Branche/Land	Sample	Erhebungsmethode	Dimensionen	Empirische Methode(n)	(Relevante) Abhängige Variablen	(Relevante) Unabhängige Variablen	Hauptergebnisse
Mauri und Sambaharya	2001	Int. Bus. Rev. (B)	Unternehmen aus 4 globalen Branchen in den USA	91	Datenbank (Variablen für GI)	GI	Multiple Regressionsanalyse	Umsatzrendite	Globale Integration	Invertierte U-förmige Kurve aus Umsatzrendite und GI → Balance aus GI und LR essenziell
Luo	2002	JIM (B)	Chinesische Töchter in 12 Branchen	168	Interviews, Fragebogen	GI	Standardisierte Regressionsanalyse	Globale Integration	Je drei umweltbedingte, strukturelle und firmenspezifische Faktoren	GI: Resource Distinctiveness, Informationsfluss, Koordination, effiziente lokale Produktion (+), lokales Netzwerk (-)
Venaik, Midgley und Deviney	2004	MIR (B)	Töchter weltweit tätiger Unternehmen in 36 Ländern	191	Fragebogen	GI, LR	Faktoranalyse, Clusteranalyse, PLS-Regression	Autonomie der Niederlassungen	Fünf Faktorgruppen, davon drei, die übergeordnet und zwei, die übergeordnet LR repräsentieren	Autonomie: Technol. Wandel (+); Zwänge lok. Geschäftsumfeld, glob. Wettbewerb, gem. Ressourcenzugriff (-)
Johnson, Mirchandani und Tsang	2008	Int. J. Bus. Econ. (C)	Baubranche in den USA, IT-Branche in Taiwan	700	Fragebogen	GI, LR	Faktoranalyse, PLS-Regression	Kostenkontr., Differenzierung, Innov., Angebotsbreite, Reputation, Premium-Positionierung	Drei Cluster: GI, LR und Mischgruppe sowie Länder USA und Taiwan	USA: Reputation, Innovation: LR (+); Taiwan: Angebotsbreite: LR (+)
Johnson, Arya und Mirchandani	2013	JWB (B)	IT-Branche in Taiwan	223	Fragebogen	GI	Faktoranalyse, PLS-Regression	Globale (Business Unit) Integration	Economies of Scale, Wettbewerbsintensität, standard. Nachfrage, unterschiedl. Faktorkosten je Land	GI: Economies of Scale, standardisierte Nachfrage (+); Wettbewerbsintensität (-)
Kawai und Strange	2014	Int. Bus. Rev. (B)	Europäische Töchter japanischer Unternehmen	88	Fragebogen	GI, LR	MW-Vergleich, Faktoranalyse, OLS-Regression	Performance der Niederlassungen	Interaktionseffekt aus Autonomie der Niederlassung und Marktturnbulenz (i), technolog. Unsicherheit (ii), Einbezug von Expatriates (iii)	Autonomie steigert Performance bei technolog. Unsicherheit und Einbezug von Expatriates → Einfluss von LR
Meyer und Estrin	2014	GSI (B)	Polnische und ungarische Töchter weltweit Untern.	306	Fragebogen	GI, LR	ILS-Regression	Globale Integration, lokale Responsiveness und Exportorientierung	Acht strategische Variablen	GI: F&E-Intensität (+); LR: Wettbewerbsintensität (+), heterogene lokale Ressourcenausstattung (-)
Williams, Colovic und Zhu	2017	JWB (B)	Chinesische Töchter in 7 Branchen	104	Fragebogen	GI, LR	Faktoranalyse, moderierte Regression	Performance der Niederlassungen	Interaktion aus GI und LR jeweils mit Marktturnbulenz und Einsatz lokaler Manager	Performance: Lokale Manager + LR (+); in Summe: Balance aus GI und LR essenziell

Tabelle 3: Untersuchte Studien zum IR-Bezugsrahmen (2/2)

3.1.2 Empirische Studien zum Konzept der transnationalen Organisation

Auch die publizierten empirischen Studien zum Konzept der transnationalen Organisation werden in diesem Unterkapitel zunächst kurz zusammengefasst, bevor eine tabellarische Übersicht diese noch einmal kompakt gegenüberstellt.

Die erste Studie, die sich vollumfänglich mit einer empirischen Überprüfung des Konzepts der transnationalen Organisation auseinandersetzte, veröffentlichten *Leong und Tan* (1993). Auf Basis eines umfassenden Fragebogens evaluierten in dieser 131 senioren Manager aus verschiedenen Branchen und Ländern zum einen die Strategie eines Unternehmens anhand der vier von *Bartlett und Ghoshal* etablierten Strategietypen.⁵³⁸ Zum anderen beurteilten die Manager Aussagen zu ihren Unternehmen aus diversen Dimensionen wie z. B. der Konfiguration der Assets und Fähigkeiten, der Rolle des internationalen Geschäfts oder der Entwicklung und Streuung von Wissen.⁵³⁹ Mittels Durchführung eines Mittelwertvergleichs der durch die Manager zugeteilten Strategietypen fanden *Leong und Tan* Bestätigung für ihre aus dem Konzept der transnationalen Organisation abgeleitete Hypothese, dass der transnationale Strategietyp am seltensten vorherrsche.⁵⁴⁰ Ein anschließender t-Test auf Basis der *Dunnett*-Methode zeigte weitere Charakteristika des Konzepts in der Empirie⁵⁴¹: Multinationale Unternehmen transferierten Wissen in geringerem Maße und nutzten lokale Vorteile stärker als globale oder internationale Unternehmen. In globalen Unternehmen wurden indes (im Vergleich zu internationalen und multinationalen Unternehmen) die Rolle der Niederlassung wesentlich stärker in der Umsetzung der Strategien der Zentrale, Fachwissen und Ressourcen als zentralisiert und global skaliert sowie F&E-Aktivitäten als rein zentrale Aufgabe gesehen. Internationale Unternehmen fanden eine deutlich stärkere Zustimmung zu einer Konzentration der wichtigsten Tätigkeiten in der Zentrale bei gleichzeitiger Verlagerung weniger relevanter Prozesse in die Niederlassungen (im Vergleich zu multinationalen und globalen Unternehmen). Weitere Hypothesen zu diversen Spezifika der transnationalen Organisation im Vergleich zu allen anderen Organisationstypen bestätigten sich allerdings nicht.⁵⁴² In Summe gelang den Autoren jedoch der erste umfassende empirische Nachweis des Konzepts der transnationalen Organisation.

Auch *Harzing* (2000) überprüfte das Modell in ihrer ebenfalls fragebogenbasierten Studie umfassend. Sie konzentrierte sich hierbei allerdings nur auf den multinationalen, globalen und transnationalen Strategietypen, da der internationale aus ihrer Sicht nicht hinreichend genau im Konzept beschrieben sei.⁵⁴³ Ihr Sample umfasste 287 Rückmeldungen von Managern aus international tätigen Unternehmen aus acht Branchen mit Stammsitz in neun verschiedenen Ländern.⁵⁴⁴ *Harzings* Analyse erfolgte zweistufig: Zunächst überprüfte sie auf Basis der Rückmeldungen durch eine Clusteranalyse, inwieweit sich die Strategietypen anhand der prä-

⁵³⁸ Vgl. *Leong und Tan* (1993), S. 449 und S. 451. Die Typen wurden hierbei durch die Beantwortung der Fragen insoweit ermittelt, als dass jede der vorgegebenen Antworten jeweils einem Strategietypen zuordenbar war.

⁵³⁹ Vgl. *Leong und Tan* (1993), S. 449 und S. 452.

⁵⁴⁰ Vgl. *Leong und Tan* (1993), S. 455f.

⁵⁴¹ Die folgenden Ergebnisse beziehen sich auf *Leong und Tan* (1993), S. 455ff.

⁵⁴² Vgl. *Leong und Tan* (1993), S. 453 und S. 457.

⁵⁴³ Vgl. *Harzing* (2000), S. 103 und S. 107. Ihre Fragen leitete sie direkt aus den Charakteristika der Strategietypen ab, die im Originalmodell beschrieben wurden (vgl. *Bartlett und Ghoshal* (2002a)).

⁵⁴⁴ Vgl. *Harzing* (2000), S. 111.

genden Charakteristika „globaler Wettbewerb“, „lokaler Wettbewerb“, „nationale Responsiveness“ und „Economies of Scale“ tatsächlich voneinander unterscheiden.⁵⁴⁵ Die Analyse zeigte umfassende signifikante Unterschiede zwischen multinationalen und globalen Unternehmen; auch die hypothetisierten Merkmale der transnationalen Unternehmen bestätigten sich.⁵⁴⁶ In einem zweiten Schritt führte *Harzing* einen Mittelwertvergleich mit *Kruskal-Wallis*-ANOVA durch, mit dem Ergebnis, dass zahlreiche im Konzept der transnationalen Organisation getätigte Aussagen zu den Strategietypen bestätigt werden konnten: Multinationale Unternehmen wiesen z. B. die höchsten Werte für „dezentralisierte Föderation“ oder „lokale Produktion“, globale Unternehmen für „Abhängigkeit von der Zentrale“ sowie transnationale Unternehmen für „Center of Excellence“ oder „(Wissens-/Ressourcen-)Flüsse zwischen den Niederlassungen“ auf.⁵⁴⁷ Auch sie konnte das Konzept somit in großen Teilen empirisch bestätigen.

Dies gelang auch *Pla-Barber* (2002), der in seiner Studie neben dem Konzept der transnationalen Organisation auch das *Stopford und Wells*-Modell überprüfte.⁵⁴⁸ Seine Kernfrage war hierbei, ob diese etablierten Modelle für Firmen in einem aufstrebenden Markt wie Spanien eine Hilfestellung geben können, wenn es um die organisatorische Ausgestaltung geht.⁵⁴⁹ Hierzu befragte der Autor (im finalen Sample) 117 Manager spanischer international tätiger Unternehmen zahlreicher Branchen, um die strategische Orientierung sowie die Organisationsstruktur zu ermitteln. Im Ergebnis konnte er zeigen, dass multinationale Unternehmen am häufigsten in Form einer regionalen Divisionsstruktur, globale Unternehmen in Form einer internationalen Divisionsstruktur und transnationale Unternehmen in Form einer gemischten bzw. Matrixstruktur aufgestellt sind.⁵⁵⁰ Dies wertete der Autor als gelungene Zusammenführung der Modelle von *Stopford und Wells* und von *Bartlett und Ghoshal*.⁵⁵¹

Eine jüngere Studie, die das Konzept der transnationalen Organisation im Einzelhandelssektor überprüfte, veröffentlichten *Swoboda, Elsner und Morschett* (2014). Sie untersuchten in dieser auf Basis von Interviews mit Managern 112 deutscher, österreichischer und schweizerischer Handelsunternehmen zunächst die Gültigkeit des Modells als solchem und konnten diese nachweisen: alle Strategien wurden genutzt, die transnationalen Unternehmen waren dabei in der Minderheit; zudem lieferte eine Clusteranalyse aus den vier Strategietypen sowie den vier bei *Harzing* (2000) genutzten Charakteristika signifikante Nachweise für das Konzept.⁵⁵² In einem zweiten Schritt untersuchten die Autoren den Einfluss des gewählten Strategietypen

⁵⁴⁵ Vgl. *Harzing* (2000), S. 112.

⁵⁴⁶ Vgl. *Harzing* (2000), S. 112. Globale Unternehmen hatten z. B. die höchsten Werte für „globalen Wettbewerb“ und „Economies of Scale“, während transnationale Unternehmen in diesen Kategorien die Werte der multinationalen Unternehmen ebenfalls deutlich überstiegen.

⁵⁴⁷ Vgl. hierzu ausführlich *Harzing* (2000), S. 113ff.

⁵⁴⁸ Vgl. *Pla-Barber* (2002), S. 143ff. Er bezog sich hierbei auch auf die Weiterentwicklung des *Stopford/Wells*-Modells durch *Egelhoff* (1988).

⁵⁴⁹ Vgl. *Pla-Barber* (2002), S. 141.

⁵⁵⁰ Vgl. *Pla-Barber* (2002), S. 148ff.

⁵⁵¹ Als kritische Anmerkung seitens des Autors der vorliegenden Arbeit sei an dieser Stelle noch einmal auf Unterkapitel 2.4.1 hingewiesen, in dem aufgezeigt wird, dass insbesondere die stumpfe Anwendung des *Stopford/Wells*-Modells in der Praxis *Bartlett* dazu anregte, das Konzept der transnationalen Organisation zu entwickeln. Ein Nachweis der Gleichsetzung der beiden Modelle dürfte ihm daher nicht zwingend bahnbrechend erscheinen. Nichtsdestotrotz sind *Pla-Barbers* empirische Ergebnisse mit Blick auf den spanischen Markt interessant und statistisch belegt.

⁵⁵² Vgl. *Swoboda, Elsner und Morschett* (2014), S. 324f.

auf die Performance des Unternehmens, mit dem Resultat einer Superiorität des transnationalen Typs bei gleichzeitiger Inferiorität des internationalen Typs.⁵⁵³ Zuletzt zeigten die Autoren noch, dass Handelsunternehmen aus dem Food-Sektor gegenüber denen des Non-Food-Sektors signifikant häufiger multinationale Strategien verfolgten (vs. vice versa globale Strategien).⁵⁵⁴

Auch einige weitere Studien konzentrierten sich auf eine Überprüfung der Auswirkungen der Strategiewahl auf die Unternehmensperformance. So argumentierte *Waldron* (2008), dass bei einer (von *Bartlett und Ghoshal* nicht in dieser Absolutheit proklamierten⁵⁵⁵) Überlegenheit der transnationalen Strategie die Anwendung dieser auch zu einem im Vergleich größeren *Shareholder Value* führen müsse, da sich der strategische Erfolg in diesem widerspiegele.⁵⁵⁶ Die Transnationalität maß *Waldron* über einen so genannten Transnationalitäts-Index⁵⁵⁷ sowie den Internationalisierungsgrad (relative Anzahl der Auslandstöchter) der Unternehmen. Er konnte seine Hypothese mit seiner multivariaten Diskriminanzanalyse jedoch nicht nachweisen.⁵⁵⁸

Tian und Slocum (2014) zeigten in ihrer auf einem Sample von Niederlassungen international tätiger Unternehmen in China basierenden Analyse, dass die Performance dieser Niederlassungen von der Strategietypenwahl abhängt.⁵⁵⁹ Ihr Ansatz unterstrich dabei, dass den Tochtergesellschaften, insbesondere in einem als komplex geltenden Markt wie China, ein gewisses Maß an Entscheidungsfreiheit zugestanden werden müsse, um die adäquate Strategie durch eine Balance aus den Vorgaben der Konzernmutter und den lokalen Gegebenheiten ableiten zu können.⁵⁶⁰ Sie nutzten hierfür eine longitudinale Stichprobe aller in China investierten ausländischen Unternehmen und führten eine *Two Staged Least Squares*-Regression auf die Niederlassungsperformance durch.⁵⁶¹ Als Kernergebnis wiesen *Tian und Slocum* nach, dass eine Balance der Kräfte aus Integration und Responsiveness den Gewinn der Töchter steigerte; dies zeigte sich einerseits in der Vorteilhaftigkeit der direkten Nutzung der transnationalen Strategie sowie andererseits in der einer Kombination der Charakteristika z. B. aus Kosteneffizienz und technologischer Differenzierung.⁵⁶²

Auch *Grewal, Chandrashekar und Dwyer* (2008) kamen bei ihrer Analyse deutscher und japanischer Niederlassungen in US-basierten Großkonzernen zu dem Ergebnis, dass die Anpassung der Strategie an die Situation im Gastland sich positiv auf die Performance auswirkt.⁵⁶³ Wichtig sei es daher, dass Mutter und Töchter gemeinsam erarbeiteten, welche

⁵⁵³ Vgl. *Swoboda, Elsner und Morschett* (2014), S. 325f.

⁵⁵⁴ Vgl. *Swoboda, Elsner und Morschett* (2014), S. 327.

⁵⁵⁵ Vgl. hierzu Unterkapitel 2.4.

⁵⁵⁶ Vgl. *Waldron* (2008), S. 152.

⁵⁵⁷ Dieser wurde von der Konferenz der Vereinten Nationen für Handel und Entwicklung und der Erasmus-Universität in Rotterdam entwickelt und entspricht dem Durchschnitt aus dem jeweiligen Anteil ausländischer Aktiva, Umsätze und Mitarbeiter am Gesamtwert.

⁵⁵⁸ Vgl. *Waldron* (2008), S. 156ff. Da *Bartlett und Ghoshal* stets anführten, dass die transnationale Strategie nicht *per se*, sondern nur unter den geeigneten Umweltbedingungen die erfolgreichere sei, ist dies aus Sicht des Autors der vorliegenden Arbeit nicht als Widerlegung des Konzepts der transnationalen Organisation zu werten.

⁵⁵⁹ Vgl. *Tian und Slocum* (2014), S. 424ff.

⁵⁶⁰ Vgl. *Tian und Slocum* (2014), S. 422 und S. 425ff.

⁵⁶¹ Vgl. *Tian und Slocum* (2014), S. 425f.

⁵⁶² Vgl. *Tian und Slocum* (2014), S. 426.

⁵⁶³ Vgl. *Grewal, Chandrashekar und Dwyer* (2008), S. 886.

Strategie in welchem Umfeld am besten funktioniert.⁵⁶⁴ Mit einer konfirmatorischen Faktorsowie Regressionsanalyse zeigten sie unter anderem, dass die Kombination aus multinationaler Flexibilität und einer freigiebigen Umwelt oder aus weltweit etablierten Lernprozessen (als Dimension der internationalen Strategie) und hoher institutioneller Abhängigkeit die Performance verbesserte, während z. B. die Kombination aus globaler Effizienz und einer freigiebigen Umwelt das Gegenteil bewirkte.⁵⁶⁵

Ghoshal und Nohria (1993) untersuchten in ihrer mit 41 international tätigen Unternehmen aus neun Ländern durchgeführten Studie den Einfluss eines Zusammenspiels aus von der Umwelt vorgegebener und von den Unternehmen angewandter Strategie auf die Performance.⁵⁶⁶ Hierzu teilten sie die Sample-Unternehmen mit Hilfe der Ergebnisse einer Management-Befragung sowie von etablierten Variablen jeweils in einen Umweltypen (international, multinational, global, transnational) und einen korrespondierenden Strategietypen ein.⁵⁶⁷ Auf der so entstehenden 4x4-Matrix bildete die aufsteigende Diagonale die Gruppe der Fit-Unternehmen, deren Performance anhand eines Mittelwertvergleichs mit der der restlichen Sample-Unternehmen verglichen wurde. Ihre Hypothese, dass Unternehmen im Falle eines Fits aus Strategie und Umwelt bessere Ergebnisse erzielten, konnten sie auf diese Weise empirisch belegen.⁵⁶⁸

Einen mit bestimmten Charakteristika kombinierten Einfluss der Strategiewahl auf die Performance legten *Meyer und Su* (2015) in ihrer Analyse polnischer und ungarischer Tochtergesellschaften dar.⁵⁶⁹ Die Kombinationen bildeten sie hierbei jeweils aus den vier Strategietypen des Konzepts der transnationalen Organisation und den Dimensionen „Akquisitionen“, „Mehrheitsbesitz“ und „Exportorientierung“.⁵⁷⁰ Auf diese Weise konnten die Autoren zeigen, dass Akquisitionen (im Gegensatz zum grundlegenden Aufbau einer eigenen Niederlassung) vor allem unter dem internationalen und multinationalen Strategietypen, die transnationale Strategie hingegen vor allem bei Mehrheitsbesitz und Exportorientierung der Niederlassung opportun für die Performance waren.⁵⁷¹ Die internationale Strategie, so *Meyer und Su*, habe insbesondere bei Minderheitsbesitz durchaus ihre Berechtigung im Sinne eines positiven Einflusses auf die Performance.⁵⁷²

Auch *Harzing* (2002) rückte die Frage nach dem Eintrittsmodus in einen neuen Markt in den Fokus ihrer Analyse. Konkret untersuchte sie mit einer binomialen logistischen Regression, wie die Entscheidung zwischen Akquisitionen und dem Errichten neuer Betriebsstätten (*Greenfield Approach*) durch die Strategiewahl beeinflusst wird.⁵⁷³ Auf Basis ihres auch in

⁵⁶⁴ Vgl. *Grewal, Chandrashekar und Dwyer* (2008), S. 889.

⁵⁶⁵ Vgl. *Grewal, Chandrashekar und Dwyer* (2008), S. 890. Performance wird in dieser Studie gemessen durch eine kombinierte Einschätzung der Befragten zur Höhe (i) und Unsicherheit (ii) der Performance.

⁵⁶⁶ Vgl. *Ghoshal und Nohria* (1993), S. 23.

⁵⁶⁷ Vgl. *Ghoshal und Nohria* (1993), S. 26ff. Den Strategietypen bezeichneten die Autoren in dieser Studie nicht mit denselben Begrifflichkeiten, wählten jedoch sehr eng daran angelehnte Formulierungen. Auf dieser Basis war eine Eins-zu-Eins-Zuordnung eines gebotenen Fits aus Umwelt- und Strategietyp möglich.

⁵⁶⁸ Vgl. *Ghoshal und Nohria* (1993), S. 32.

⁵⁶⁹ Vgl. *Meyer und Su* (2015), S. 154.

⁵⁷⁰ Vgl. *Meyer und Su* (2015), S. 151f. sowie S. 154.

⁵⁷¹ Vgl. *Meyer und Su* (2015), S. 154f.

⁵⁷² Vgl. *Meyer und Su* (2015), S. 156.

⁵⁷³ Vgl. *Harzing* (2002), S. 211.

der Vorgängerstudie⁵⁷⁴ genutzten Samples 287 international tätiger Unternehmen aus neun Ländern konnte sie diesen Einfluss empirisch nachweisen: ein Eintritt durch Akquisitionen war wahrscheinlicher, wenn die multinationale Strategie zum Einsatz kam, während die Errichtung neuer Betriebsstätten häufiger zusammen mit einer globalen Strategie auftrat.⁵⁷⁵

Roth, Schweiger und Morrison (1991) beschäftigten sich in ihrer Studie zu 81 international tätigen Unternehmen aus globalen Industrien vorrangig mit der globalen Strategie in Abgrenzung zur multinationalen Strategie.⁵⁷⁶ Hierbei prüften sie Hypothesen aus drei Kategorien: Einfluss der globalen Strategie auf die Funktionsfähigkeit des Unternehmens (Koordination, Konfiguration und Philosophie des Managements) (i), Einfluss administrativer Mechanismen (Formalisierung, Zentralisierung und Integration) in globalen Branchen auf die Funktionsfähigkeit des Unternehmens (ii) sowie Einfluss eines Fits dieser drei Dimensionen (Strategie, Funktionsfähigkeit, administrative Mechanismen) auf die Performance (iii).⁵⁷⁷ Als Ergebnis ihrer multiplen Regressionsanalyse zeigten sie, dass eine globale Strategie die Koordination und eine einheitliche Management-Philosophie steigerte (i), Koordination und einheitliche Philosophie wiederum von der Nutzung von Integrationsmechanismen positiv beeinflusst wurden (ii) sowie ein Fit aus globaler Strategie und den Dimensionen der Funktionsfähigkeit und der administrativen Mechanismen im Vergleich zur multinationalen Strategie stärker positive Performanceeffekte aufwies (iii).⁵⁷⁸

Eine ähnliche Fragestellung übertrugen *Roth und Morrison* (1992) in einer Studie auf Tochtergesellschaften, indem sie, basierend auf Rückmeldungen zu einem Fragebogen von 578 ausländischen Niederlassungen in sechs Ländern, Determinanten untersuchten, die zu einem *globalen Mandat* der Tochtergesellschaften führten.⁵⁷⁹ Dieses globale Mandat ist hier im Sinne der Dezentralisierung von Verantwortung zu verstehen und kann entsprechend als Ausdruck einer multinationalen Strategie gewertet werden.⁵⁸⁰ Mit einer multiplen Regressionsanalyse kamen die Autoren zu dem Ergebnis, dass das globale Mandat positiv durch die lokale Streuung von Kernaktivitäten, die lokale Konzentration von unterstützenden Aktivitäten, eine höhere Anzahl nur dort produzierter Produkte, eine sinkende Management-Expertise hinsichtlich Interdependenzen sowie eine steigende Management-Expertise bzgl. strategischer Flexibilität beeinflusst wird.⁵⁸¹

Mit dem Einfluss von Koordination und Konfiguration beschäftigten sich auch *King und Sethi* (1999) – wenngleich sie sich mit einer Fokussierung auf die Reflexion dieser Faktoren in der IT-Infrastruktur von einer anderen Seite näherten.⁵⁸² Mit ihrem fragebogenbasierten Sample 281 international tätiger Unternehmen zeigten die Autoren, dass in einer zentral koordinierten Unternehmensstruktur auch eine zentralisierte IT-Landschaft vorzufinden war, während sich

⁵⁷⁴ Vgl. *Harzing* (2000).

⁵⁷⁵ Vgl. *Harzing* (2002), S. 222.

⁵⁷⁶ Vgl. *Roth, Schweiger und Morrison* (1991), S. 371ff.

⁵⁷⁷ Vgl. *Roth, Schweiger und Morrison* (1991), S. 371 und S. 373ff.

⁵⁷⁸ Vgl. *Roth, Schweiger und Morrison* (1991), S. 388ff.

⁵⁷⁹ Vgl. *Roth und Morrison* (1992), S. 715.

⁵⁸⁰ Vgl. *Roth und Morrison* (1992), S. 716.

⁵⁸¹ Vgl. *Roth und Morrison* (1992), S. 729 und S. 731f. Vgl. zur Erläuterung, weshalb aus Sicht der Autoren eine sinkende Expertise des Managements hinsichtlich Interdependenzen das globale Mandat befördert, auch *Roth und Morrison* (1992), S. 732f.

⁵⁸² Vgl. *King und Sethi* (1999), S. 12ff.

eine steigende lokale Autonomie ebenfalls in einer stärker dezentralisierten IT-Landschaft widerspiegelte.⁵⁸³

Eine Erklärung der globalen Strategie durch die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Branche oder Nationalität sowie eine Untersuchung der Entwicklung der globalen Strategie im Zeitablauf lieferten *Makhija, Kim und Williamson* (1997). Sie überprüften Daten zu 27 Branchen zweigen aus Chemie und Fertigung in den USA, Großbritannien, Deutschland, Frankreich und Japan über einen siebzehnjährigen Zeitraum.⁵⁸⁴ Mit zwei Regressionsanalysen kamen sie zu dem Ergebnis, dass die Chemiebranche weniger global sei als die Fertigungsbranche, globale Branchen in den USA weniger stark ausgeprägt seien als in den anderen Ländern der Studie sowie der Grad an Globalisierung in beiden Sektoren und allen Ländern über Zeit zunehme.⁵⁸⁵

Alle fünf Studien der finalen Gruppe dieses Forschungsüberblicks beschäftigen sich mit dem von *Jarillo und Martinez* (1990) entwickelten Tochter-Framework.⁵⁸⁶ Da dieses Framework – auch nach Aussage der Autoren – eindeutig auf das Konzept der transnationalen Organisation zurückzuführen ist, indem es anhand der Dimensionen Integration und Lokalisierung eine 2x2-Matrix aufspannt und gemäß hoher und niedriger Ausprägungen dieser Dimensionen Tochterrollen beschreibt⁵⁸⁷, erscheint eine Aufnahme in den Überblick geboten. Da der Fokus der Arbeit jedoch auf den übergreifenden Internationalisierungsstrategien liegt⁵⁸⁸, erfolgt lediglich eine kurze Beschreibung der Kernergebnisse.

Jarillo und Martinez (1990) definierten in ihrem Framework eine rezeptive (hohe Integration, niedrige Lokalisierung), eine autonome (umgekehrte Ausprägungen) sowie eine aktive (hohe Ausprägung in beiden Dimensionen) Tochter; der linke untere Quadrant blieb unbesetzt.⁵⁸⁹ Auf Basis eines Samples aus 50 spanischen Niederlassungen international tätiger Unternehmen aus acht Branchen konnten sie ihr Modell empirisch bestätigen (alle drei Tochterrollen sind im Sample vertreten).⁵⁹⁰ Ein weiteres Kernergebnis ihrer Studie war, dass der Vergleich der Verteilung im Zeitablauf der spanischen Wirtschaft eine fortschreitende Zunahme an Internationalisierung durch einen stetigen Mehrbedarf an Integration und einen korrespondierenden Minderbedarf an Lokalisation attestierte.⁵⁹¹

Dasselbe Sample nutzten die beiden Autoren für eine weitere Studie (*Martinez und Jarillo* (1991)), bei der sie sich den Koordinationsmechanismen der international tätigen Unterneh-

⁵⁸³ Vgl. *King und Sethi* (1999), S. 22ff. Die Autoren nutzten in ihrer Studie eine leichte Abwandlung des Konzepts der transnationalen Organisation, verwiesen jedoch auf *Bartlett und Ghoshal* sowie den Begriff der Transnationalität, sodass die Studie in den Literaturüberblick aufgenommen wurde.

⁵⁸⁴ Vgl. *Makhija, Kim und Williamson* (1997), S. 679ff.

⁵⁸⁵ Vgl. *Makhija, Kim und Williamson* (1997), S. 679ff. Die Globalisierung operationalisierten die Autoren über eine Maßzahl, die sich aus den Komponenten *Level of Industry's International Linkages* und *Level of Integration of Value Added Activities* zusammensetzt.

⁵⁸⁶ Vgl. *Jarillo und Martinez* (1990), S. 503.

⁵⁸⁷ Vgl. *Jarillo und Martinez* (1990), S. 503f.

⁵⁸⁸ Vgl. hierzu auch Unterkapitel 2.2 und 2.3.2 für die Studien zu Tochtergesellschaften sowie Unterkapitel 3.2 für die Hypothesen der vorliegenden Arbeit, in denen sich der Fokus auf die übergreifende Strategie widerspiegelt.

⁵⁸⁹ Vgl. *Jarillo und Martinez* (1990), S. 503.

⁵⁹⁰ Vgl. *Jarillo und Martinez* (1990), S. 505ff.

⁵⁹¹ Vgl. *Jarillo und Martinez* (1990), S. 508f.

men widmeten.⁵⁹² Im Kern zeigten sie, dass die den Töchtern von der Konzernmutter zugewiesene Rolle einen starken Einfluss auf das damit verbundene erforderliche Ausmaß an Koordination besitzt: Die stark integrierten aktiven und rezeptiven Töchter bedingten eine signifikant intensivere Nutzung von Koordinationsmechanismen.⁵⁹³

In zwei Studien konnte *Taggart* (1997, 1998) anhand eines Samples britischer Niederlassungen international tätiger Unternehmen aus der Fertigungsbranche das Framework von *Jarillo und Martinez* ebenfalls nachweisen.⁵⁹⁴ Er erweiterte das Framework zudem um die Tochterrolle der stillen Tochter, die er im linken unteren Quadranten (niedrige Ausprägung von Integration und Lokalisation) platzierte.⁵⁹⁵ Als weitere Kernergebnisse zeigte *Taggart*, dass autonome Töchter jünger sind als rezeptive, aktive Töchter größer sind als stille und autonome⁵⁹⁶, autonome Töchter ein geringeres Maß an Export, koordiniertem Marketing und Konzentration von Ressourcen und Fertigkeiten aufweisen sowie rezeptive Töchter im Vergleich älter sind und eine geringere F&E-Komplexität besitzen⁵⁹⁷.

Lin und Hsieh (2010) nutzten *Taggarts* Vier-Rollen-Framework für ihre Studie ausländischer Niederlassungen in Taiwan. Die Autoren überprüften den Einfluss der einzelnen Tochterrollen auf Konfiguration, Koordination und die empfundene Prozessfairness.⁵⁹⁸ Resultat ihrer Cluster- und Faktoranalyse war (neben einer abermaligen Bestätigung des Modells), dass die Koordination zwischen den Tochterrollen variierte, mit dem höchsten Wert bei der aktiven Tochter (Äquivalent der transnationalen Strategie), während dies auf Konfiguration und Prozessfairness nicht zutraf.⁵⁹⁹ Bei reiner Betrachtung der Töchter aus den vier Clustern mit der jeweils besten Performance schnitten die aktiven Töchter in allen drei Dimensionen am besten ab; zudem passten die Intensität der Konfiguration und Koordination zu den erwarteten Werten der autonomen bzw. rezeptiven Töchter – ein Indiz für einen positiven Einfluss des Fits aus Tochterrolle und Umfeld.⁶⁰⁰

Zusammenfassend bleibt für die Studien, die sich mit dem Konzept der transnationalen Organisation beschäftigen, vor allem festzuhalten, dass sie das Konzept aus verschiedenen Blickwinkeln empirisch bestätigen können. Sowohl die reine Existenz der vier Strategietypen als auch bestimmte Charakteristika und Unterschiede dieser Strategien können vielfach nachgewiesen werden. Auch kann gezeigt werden, dass die transnationale Strategie am seltensten vorkommt. Über einen Performance-Effekt dieser Strategie gibt es indes divergierende Erkenntnisse, während dieser für Unternehmen, die einen Fit aus Strategie und Umwelt aufweisen, nachgewiesen werden kann.

Offene Fragen herrschen insbesondere im Bereich der potenziellen Determinanten der einzelnen Strategietypen vor, da es hier nur sehr wenige Untersuchungen gibt. Dies gilt vor allem für fundamentale Unternehmenscharakteristika wie die Größe oder das Alter. Auch die Frage,

⁵⁹² Vgl. *Martinez und Jarillo* (1991), S. 429.

⁵⁹³ Vgl. *Martinez und Jarillo* (1991), S. 441f.

⁵⁹⁴ Vgl. *Taggart* (1997), S. 295ff.; *Taggart* (1998), S. 663f. und S. 670.

⁵⁹⁵ Vgl. *Taggart* (1997), S. 295 und S. 298ff.

⁵⁹⁶ Vgl. *Taggart* (1997), S. 305ff.

⁵⁹⁷ Vgl. *Taggart* (1998), S. 670.

⁵⁹⁸ Vgl. *Lin und Hsieh* (2010b), S. 53ff.

⁵⁹⁹ Vgl. *Lin und Hsieh* (2010b), S. 57f.

⁶⁰⁰ Vgl. *Lin und Hsieh* (2010b), S. 57f.

inwieweit der Internationalisierungsgrad spezifische Strategien begünstigt, wird kaum beleuchtet. Hier kann die vorliegende Arbeit durch die empirische Untersuchung dieser Punkte einen Forschungsbeitrag leisten.⁶⁰¹ Auch für den Fokus auf die Strategien des Konzepts der transnationalen Organisation gelten die bereits in Unterkapitel 3.1.1 dargestellten Aspekte bezüglich der Methodik und des Samples.

In den Tabellen 4 bis 6 werden die in diesem Unterkapitel vorgestellten Studien zum Konzept der transnationalen Organisation noch einmal zusammengefasst.

⁶⁰¹ Vgl. zum Forschungsbeitrag der vorliegenden Arbeit ausführlich Unterkapitel 3.1.3.

Autor(en)	Jahr	Journal (Rating)	Branche/Land	Sample	Erhebungsmethode	Dimensionen	Empirische Methode(n)	(Relevante) Abhängige Variablen	(Relevante) Unabhängige Variablen	Hauptergebnisse
Jarillo und Martinez	1990	SJM (A)	Spanische Töchter aus acht Branchen	50	Interviews, Datenbank (Variablen)	G, M, T	Clusteranalyse, Faktoranalyse, MW-Vergleich	Strategietyp der Tochter (G, M, T)	Zwei Faktorgruppen, die Integration und Lokalisation widerspiegeln	Empirische Bestätigung Tochter-Framework (alle Rollen vertreten); Zunahme Integration und Abnahme Lokalisation
Martinez und Jarillo	1991	JIBS (A)	Spanische Töchter aus acht Branchen	50	Interviews, Datenbank (Variablen)	G, M, T	Clusteranalyse, Faktoranalyse, MW-Vergleich	Koordinationsmechanismus (Intensität)	Strategische Tochterrolle (G, M, T)	Intensität des Koordinationsmechanismus : G, T (+)
Roth, Schweiger und Morrison	1991	JIBS (A)	Weltweit tätige Unternehmen aus globalen Branchen	82	Fragebogen	G, M	Multiple Regression, Systems Approach	Funktionsfähigkeit des Unternehmens: Koordination, Konfiguration, Managementphilosophie (i/ii); Performance (iii)	Globale Strategie (i); administrative Mechanismen (Formalisierung, Zentralisierung, Integration) (ii); Interaktionseffekte (iii)	Koordination, Philosophie: G (+) sowie Integration (+); Performance: Fit aus Strategie, Funktionsfähigkeit, administrat. Mech: G (+)
Roth und Morrison	1992	JIBS (A)	Töchter aus 6 Ländern (div. Branchen)	578	Fragebogen	G, M	Multiple Regression	Globales Mandat der Niederlassung (Ausdruck multinationalaler Strategie)	Konfiguration (Kern u. Support), Anzahl nur in NL prod. Produkte, F&E-Kosten, Kompetenz, Management-Expertise	Glob. Mandat: Streuung Kern-akt., Konzentration Support-akt., hohe Anzahl nur dortiger Prod., sink. Exp. Interdep., steig. Exp. Flexibilität (+)
Ghoshal und Nohria	1993	Sloan Man. Rev. (C)	Unternehmen aus 9 Ländern (div. Branchen)	41	Fragebogen, Datenbank (Variablen)	I, G, M, T	MW-Vergleich	Performance (RoNA, RoNA-Wachstum, Umsatzwachstum)	Fit aus Unternehmensumwelt und -strategie	Unternehmen mit Fit aus Strategie und Umwelt haben bessere Performance als andere Unternehmen (ohne Fit)
Leong und Tan	1993	JIBS (A)	Weltweites Sample (nicht näher definiert)	131	Fragebogen	I, G, M, T	MW-Vergleich, t-Test (Dunnett-Methode)	Strategietyp (I, G, M, T)	Konfiguration von Assets u. Fähigkeiten, Rolle internat. Geschäft, Entwicklung u. Streuung von Wissen	Umfassender empirischer Nachweis des Konzepts der transnationalen Organisation; Transnat. Strat. am seltensten
Makhija, Kim und Williamson	1997	JIBS (A)	Unternehmen aus D, FRA, USA, UK, JAP	27 (Branchen)	Datenbank (Variablen)	G	OLS-Regression, GLS-Regression	Strategietyp (G)	Branchenzugehörigkeit (Chemie, Fertigung), Nationalität (5 Länder), Zeit	Fertigung globaler als Chemie, USA weniger global als andere Länder, Zunahme Globalisierung im Zeitablauf

Tabelle 4: Untersuchte Studien zum Konzept der transnationalen Organisation (1/3)

Author(en)	Jahr	Journal (Rating)	Branche/Land	Sample	Erhebungsmethode	Dimensionen	Empirische Methode(n)	(Relevante) Abhängige Variablen	(Relevante) Unabhängige Variablen	Hauptergebnisse
Taggart	1997	MIR (B)	Töchter weltweit tätiger Unternehmen in UK (Fertigung)	171	Fragebogen, Interviews	I, G, M, T	Faktoranalyse, Clusteranalyse, t-Test	Strategische Tochterrolle (I, G, M, T)	Alter, Größe, Exportanteil, Markt-Scope, Anteil selbst erwirtschafteten Umsatzes, Produktionstiefe	Bestätigung des Modells (alle Rollen vertreten); M jünger als G; T größer als I und M
Taggart	1998	SMI (A)	Töchter weltweit tätiger Unternehmen in UK (Fertigung)	171	Fragebogen, Interviews	I, G, M, T	Faktoranalyse, Clusteranalyse, t-Test	Strategische Tochterrolle (I, G, M, T)	11 Strategievariablen, 8 Variablen zu Koordinationsmechanismen	Bestätigung des Modells (alle Rollen vertreten); M weniger Export, koordin. Marketing, Konzentration; G älter und weniger F&E-Komplexität
King und Sethi	1999	JoM Inf. Syst. (A)	Weltweit tätige Unternehmen (div. Branchen)	281	Fragebogen	I, G, M, T	Clusteranalyse, MW-Vergleich	Strategietyp (I, G, M, T)	Konfiguration, Koordination, Zentralisierung, Strategische Allianzen, Integration (gemessen durch IT-Landschaft)	G: zentralisierte IT-Landschaft (+); M: dezentralisierte IT-Landschaft (+)
Harzing	2000	JIBS (A)	Weltweit tätige Unternehmen aus 9 Ländern	287	Fragebogen	G, M, T	MW-Vergleich, Clusteranalyse, Kruskal-Wallis-ANOVA	Strategietyp (G, M, T)	Globaler und lokaler Wettbewerb, nationale Responsiveness, Economies of Scale sowie weitere Dimensionen	Umfassender empirischer Nachweis des Konzepts der transnationalen Organisation
Harzing	2002	SMI (A)	Weltweit tätige Unternehmen aus 9 Ländern	287	Fragebogen	G, M	Binomiale logistische Regression	Eintrittsmodus (Akquisition vs. Errichten von Betriebsstätten)	Strategietyp (G, M)	Akquisitionen: M (+); Betriebsstätten: G (+)
Pla-Barber	2002	MIR (B)	Spanische Unternehmen in 17 Branchen	117	Fragebogen	G, M, T	Clusteranalyse	Organisationsstruktur (gemäß <i>Stopford und Wells</i> bzw. <i>Egelhoff</i>)	Strategietyp (G, M, T)	G: Internationale Divisionsstruktur, M: Regionale Divisionsstruktur, T: Matrixstruktur
Grewal, Chandra-shekaran u. Dwyer	2008	Mkt. Sci. (A+)	Deutsche und japanische Töchter in den USA	306	Fragebogen, Interviews	I, G, M	Konfirmatorische Faktoranalyse, Regression	Performance der Niederlassungen	Interaktion aus Strategietyp (I, G, M) und lokalem Umfeld (vier Dimensionen)	Anpassung der Strategie an Gegebenheiten des Gastlandes mit positivem Performance-Effekt

Tabelle 5: Untersuchte Studien zum Konzept der transnationalen Organisation (2/3)

Autor (en)	Jahr	Journal (Rating)	Branche/Land	Sample	Erhebungsmethode	Dimensionen	Empirische Methode(n)	(Relevante) Abhängige Variablen	(Relevante) Unabhängige Variablen	Hauptergebnisse
Waldron	2008	Int. J. Bus. Strat. (C)	Weltweit tätige Unternehmen (alle Branchen)	100	Datenbank (Variablen)	T	Multi variare Diskriminanzanalyse	Shareholder Value (Marktkapitalisierung)	Transnationalitäts-Index, relative Anzahl Auslands-töchter sowie Interaktion der beiden Größen	Transnationale Unternehmen weisen keine bessere Performance auf als andere
Lin und Hsieh	2010	J. Bus. Res. (B)	Ausländische Töchter in Taiwan (div. Branchen)	62	Fragebogen	I, G, M, T	Faktoranalyse, Clusteranalyse	Konfiguration, Koordination, Prozessfairness	Strategische Tochterrolle (I, G, M, T)	Koordination variiert (T am höchsten); bei Top-Performance-Cluster: T auch am höchsten für Koordination und Prozessfairness
Swoboda, Elsner und Morschett	2014	LRP (B)	Handelsunternehmen aus D, AUT, SUI	112	Interviews	I, G, M, T	Clusteranalyse, MW-Vergleich	Strategietyp (i); Performance (ii)	Globaler Wettbewerb, lokale Werbung, Responsiveness, Economies of Scale (i); Strategietyp (ii)	Alle vier Strategien existent, T am seltensten; T mit bester, I mit schwächster Performance; Food: M, Non-Food: G
Tian und Slocum	2014	JWB (B)	Alle ausländische Unternehmen in China	35.380	Datenbank (Variablen)	G, M, T	2SLS-Regression	Performance	Strategietypen; Größeneffekte, Kosteneffizienz, technolog. Differenzierung, Marketing-Differenzierung + Interaktionen	Balance (T oder Kombination aus z. B. Kosteneffizienz u. technolog. Differenzierung) steigert Performance
Meyer und Su	2015	JWB (B)	Polnische und ungarische Töchter weltweiter Untern.	345	Fragebogen	I, G, M, T	Hierarch. lineares Modell, Regressionsanalyse	Performance	Strategietypen; Exportorientierung, Mehr- vs. Minderheitsbesitz, Akquisitionen sowie Interaktionen	Performance (+) bei Akq. + I bzw. M, Mehrheitsbesitz + T, Exportorientierung + T

Tabelle 6: Untersuchte Studien zum Konzept der transnationalen Organisation (3/3)

3.1.3 Forschungslücken und Defizite bisheriger Untersuchungen: Ableitung des Wertbeitrags der vorliegenden Arbeit

Der dargestellte Forschungsstand in den Unterkapiteln 3.1.1 und 3.1.2 bildet die Grundlage, um im Folgenden zunächst die Forschungslücken und Defizite der bisher veröffentlichten Studien aufzuzeigen. Diesbezüglich erfolgt eine Untergliederung der Betrachtung in inhaltliche (i) und methodische (ii) Aspekte. Bei ersteren geht es dabei um eine Identifikation von Schwachstellen, Unklarheiten oder auch vernachlässigten Fragestellungen, die sich auf den IR-Bezugsrahmen und das Konzept der transnationalen Organisation beziehen. Gibt es zentrale Aussagen in den Konzepten, die noch von keiner Studie umfassend aufgegriffen wurden? Werden Charakteristika der Konzepte fehlerhaft oder nur rudimentär untersucht, sodass getätigte Aussagen aus wissenschaftlicher Sicht zu hinterfragen sind? Die Betrachtung der methodischen Aspekte analysiert hingegen die technische Vorgehensweise der bisherigen Untersuchungen. Werden die jeweils adäquaten Analyseverfahren eingesetzt? Genügen die untersuchten Stichproben gehobenen wissenschaftlichen Ansprüchen, z. B. hinsichtlich ihres Umfangs oder ihrer Zusammensetzung? Basierend auf diesen Erkenntnissen kann im Anschluss daran der resultierende Wertbeitrag der vorliegenden Arbeit abgeleitet werden (iii).

(i) Identifizierte inhaltliche Defizite:

Aus inhaltlicher Sicht können sechs Defizite konkret benannt werden:

Keine ausführliche Untersuchung des Brancheneinflusses auf den Strategietypen: Eine der Kernaussagen des Konzepts der transnationalen Organisation ist, dass die vier Strategietypen (international, multinational, global, transnational) in der jeweils korrespondierenden Branche am meisten Erfolg versprechen.⁶⁰² Zwar greifen zahlreiche Studien auf Ergebnisse zurück, denen eine Erhebung von Informationen aus verschiedenen Branchen zugrunde liegt.⁶⁰³ Lediglich drei Studien bemühen indes eine vergleichende Analyse verschiedener Branchen im Hinblick auf den Strategietypen, wobei jeweils nur zwei Vergleichsbranchen Gegenstand der Untersuchung sind.⁶⁰⁴ Der Verzicht auf die Nutzung in den erhobenen Samples bereits enthaltener Informationen als erklärende Größen des Konzepts der transnationalen Organisation stellt daher aus Sicht des Verfassers der vorliegenden Arbeit ein inhaltliches Defizit dar.

Keine klare Abgrenzung der externen Umwelt von der internen Strategie: In der Grundaussage des Konzepts der transnationalen Organisation ist die Zuordnung von vier idealen Branchentypen zu vier idealen Strategietypen vergleichsweise grob.⁶⁰⁵ Dass die externe Umwelt, in der sich international tätige Unternehmen befinden, häufig deutlich vielfältiger ist und unter bestimmten Bedingungen Branchen auch abweichend vom Ideal funktionieren, ist daher ebenfalls als Konsens einzustufen. In keiner der vorliegenden Studien gibt es jedoch einen Versuchsaufbau, der Unternehmen dahingehend gruppiert, in welcher externen Umwelt sie sich tatsächlich befinden und,

⁶⁰² Vgl. hierzu Unterkapitel 2.4.

⁶⁰³ Vgl. z. B. Waldron (2008); Pla-Barber (2002) oder Roth, Schweiger und Morrison (1991).

⁶⁰⁴ Vgl. Makhija, Kim und Williamson (1997); Johnson, Mirchandani und Tsang (2008) und Swoboda, Elsner und Morschett (2014).

⁶⁰⁵ Vgl. hierzu ausführlich die kritische Würdigung in Unterkapitel 2.4.3.

darauf basierend, überprüft, ob sie die dieser Umwelt entsprechende Strategie anwenden. Zwar werden die Einflüsse externer Faktoren, die den Dimensionen Integration und Responsiveness zuzuordnen sind⁶⁰⁶ oder Spezifika der vier bei *Bartlett und Ghoshal* genannten (Branchen-)Umwelten implizieren⁶⁰⁷, auf den Strategietypen untersucht. Eine umfassendere Abgrenzung dieser Faktoren, die eine Gegenüberstellung der vier Umwelten erlaubt, wäre aus Sicht des Autors der vorliegenden Arbeit jedoch ein Vorgehen, das einen Mehrwert an Erkenntnis bringen könnte.⁶⁰⁸ Dies kann auch am Beispiel der Studien verdeutlicht werden, die als global geltende Branchen untersuchen und im Ergebnis feststellen, dass auch in diesen multinationale und gemischte Strategien prävalent sind.⁶⁰⁹ Interessant wäre es hier, eine spezifischere Untersuchung durchzuführen, um z. B. Umweltfaktoren zu ermitteln, die eine höhere Responsiveness bedingen und daher eine Begründung der Abweichung der tatsächlichen Umwelt von der übergreifenden Branchendynamik liefern.

Keine umfassende Untersuchung der zunehmenden Transnationalität im Zeitablauf: Eine weitere zentrale These, die *Bartlett und Ghoshal* aufstellen, ist die der zu erwartenden Zunahme der transnationalen Unternehmen im Zeitablauf. Zum Zeitpunkt der Veröffentlichung noch als Idealtyp beschrieben, erwarteten die Autoren durch zunehmende externe Zwänge, dass für viele international tätige Unternehmen eine Entwicklung hin zur Transnationalität unabdingbar sei.⁶¹⁰ Die meisten bisherigen Studien, die sich mit der Transnationalität als solcher beschäftigen, überprüfen diese These jedoch höchstens implizit, indem sie den transnationalen Strategietypen als am wenigsten häufig vorherrschenden identifizieren.⁶¹¹ Lediglich *Jarillo und Martinez* (1990) und *Makhija, Kim und Williamson* (1997) betrachten den zeitlichen Aspekt in angemessenem Maße und können eine Zunahme des transnationalen Strategietyps im Zeitablauf attestieren. Eine intensivere Untersuchung dieser These erscheint daher geboten.

Kaum Berücksichtigung des Einflusses fundamentaler Unternehmenscharakteristika: Während in vielen Studien komplexe Konstellationen aus vielfältigen Einflussfaktoren Gegenstand der Untersuchung sind⁶¹², beschäftigen sich nur wenige Veröffentlichungen mit dem Einfluss fundamentaler Unternehmenscharakteristika auf die Wahl des Strategietypen. Mit Ausnahme von *Taggart* (1997, 1998), der jedoch, streng genommen, seinen Fokus auf die Rollen der einzelnen Tochtergesellschaften legt, betrachtet keine Studie den Einfluss der Unternehmensgröße oder des Unternehmensalters. Nur zwei Studien untersuchen die Frage, ob der Grad der Internationalisierung einen Einfluss auf die Art und Weise der Internationalisierung haben könnte.⁶¹³ Aus Sicht des Verfassers der vorliegenden Arbeit sind gerade solche fundamentalen Variablen ein sinnvoller Ansatzpunkt, der zur Überprüfung des Konzepts der transnationalen Orga-

⁶⁰⁶ Vgl. z. B. *Luo* (2002); *Meyer und Estrin* (2014).

⁶⁰⁷ Vgl. z. B. *Leong und Tan* (1993); *Harzing* (2000).

⁶⁰⁸ Eine Kritik an der mangelnden Abgrenzung interner von externen Faktoren findet sich auch bei *Venaik, Midgley und Devinney* (2004).

⁶⁰⁹ Vgl. *Roth und Morrison* (1990); sowie *Johnson* (1995).

⁶¹⁰ Vgl. auch hierzu die Unterkapitel 2.4.1 und 2.4.2.

⁶¹¹ Vgl. *Leong und Tan* (1993) sowie *Swoboda, Elsner und Morschett* (2014).

⁶¹² Vgl. z. B. *Roth und Morrison* (1992); *Tian und Slocum* (2014) oder *Kawai und Strange* (2014).

⁶¹³ Vgl. *Kobrin* (1991); *Waldron* (2008).

nisation beiträgt, da sie gleichermaßen naheliegend und leicht verständlich sind und daher einen großen Wertbeitrag stiften können.

Keine Untersuchung von Variablen, die einen Fit aus Umwelt und Strategie erklären: Immerhin drei Studien befassen sich mit der Fragestellung einer der Kernthesen des Konzepts der transnationalen Organisation, indem sie sich dem durch das Modell empfohlenen Fit aus Unternehmensstrategie zur externen Umwelt widmen.⁶¹⁴ Keine Studie hinterfragt indes, welche Variablen das Zustandekommen eines solchen Fits begünstigen – aus Sicht des Autors der vorliegenden Arbeit ein großes inhaltliches Vakuum.

Kaum Untersuchungen aus dem deutschen Sprachraum: Die meisten der bisher veröffentlichten Studien konstituieren sich aus Daten aus dem angelsächsischen Sprachraum⁶¹⁵ bzw. untersuchen (Tochter-)Gesellschaften in einem spezifischen Ländermarkt.⁶¹⁶ Die einzige Studie, die ausschließlich deutsche, österreichische und schweizerische Unternehmen untersucht, ist jene von *Swoboda, Elsner und Morschett* (2014), die sich jedoch auf Handelsunternehmen beschränkt. Manche Studien verweisen darauf, dass im Gesamtsample auch deutsche Unternehmen enthalten sind, ohne diese näher zu spezifizieren oder auf Basis der Nationalität vergleichende Analysen anzustellen.⁶¹⁷ Die Untersuchung international tätiger Unternehmen mit Sitz in Deutschland kann daher als Forschungslücke angesehen werden.

(ii) Identifizierte methodische Defizite:

Aus methodischer Sicht sind vier Defizite anzuführen:

Datenerhebung durch Fokus auf Fragebogen einseitig: 30 der 35 untersuchten Studien beziehen ihre Daten aus einer Befragung des Managements auf Basis eines Fragebogens. Bei sieben davon werden ergänzend Tiefeninterviews durchgeführt. Während die Validität der Datenerhebung durch Fragebogen generell in der Literatur kontrovers diskutiert wird⁶¹⁸, ist es vor allem auch die Einseitigkeit der empirischen Studien aus dem Bereich des IR-Bezugsrahmens und des Konzepts der transnationalen Organisation, die aus Sicht des Autors der vorliegenden Arbeit als defizitär zu erachten ist. In der Überprüfung von Ergebnissen, beruhend auf einer Datenerhebung, die auf einem anderen Wege erfolgt, liegt somit ein erheblicher Wertbeitrag.

Größtenteils geringer Stichprobenumfang: Mit Ausnahme der Studie von *Tian und Slocum* (2014), die durch Nutzung von in einer Datenbank verfügbaren Variablen aller in China investierten ausländischen Unternehmen auf eine Stichprobe immensen Um-

⁶¹⁴ Vgl. *Ghoshal und Nohria* (1993); *Roth, Schweiger und Morrison* (1991) sowie *Grewal, Chandrashekar und Dwyer* (2008).

⁶¹⁵ Vgl. z. B. *Mauri und Sambharya* (2001); *Kobrin* (1991, 1994); *Johnson* (1995) oder *Taggart* (1997, 1998).

⁶¹⁶ Vgl. z. B. *Lin und Hsieh* (2010b); *Tian und Slocum* (2014); *Meyer und Su* (2015) oder *Pla-Barber* (2002).

⁶¹⁷ Vgl. z. B. *Grewal, Chandrashekar und Dwyer* (2008); *Harzing* (2000) oder *Roth, Schweiger und Morrison* (1991). Lediglich *Makhija, Kim und Williamson* (1997) vergleichen eine Gruppe deutscher Unternehmen mit vier Gruppen anderer Nationalitäten. Weitere Vergleiche, die die Nationalität inkludieren, bewegen sich entweder auf Kontinentalebene (*Murtha, Lenway und Bagozzi* (1998)) oder vergleichen die USA mit einem asiatischen Ländermarkt (*Johansson und Yip* (1994) sowie *Johnson, Mirchandani und Tsang* (2008)).

⁶¹⁸ Vgl. z. B. *Cho und Hambrick* (2006), S. 459f.; oder *Duriau, Reger und Pfarrer* (2007), S. 7f., sowie ausführlich Unterkapitel 4.2.1.

fangs kommen, bewegt sich der Stichprobenumfang der veröffentlichten Studien zwischen 27 und 700 Beobachtungen. Durchschnittlich sind 188 Beobachtungen je Studie zu verzeichnen. Dies ist vorrangig auf die geringen Antwortquoten zurückzuführen, die in fragebogenbasierten Untersuchungen häufig vorherrschen.⁶¹⁹ Als Folge dieses Umstandes ist zu konstatieren, dass die Aussagekraft multivariater Analyseverfahren an Grenzen stoßen kann – insbesondere dann, wenn die Stichprobe aufgrund des Untersuchungsdesigns nochmals in kleinere Teilstichproben untergliedert wird (z. B. bei der Untersuchung verschiedener Strategietypen).

Kaum Verwendung longitudinaler Stichproben: Zusätzlich zum teilweise geringen Umfang der Stichproben, ergibt sich aus dem auf Fragebogen fokussierten Analyseaufbau auch der Nachteil, dass die Erhebung longitudinaler Stichproben, die einen Vergleich derselben Unternehmen/Branchen im Zeitablauf ermöglichen, als schwierig gelten.⁶²⁰ Speziell für Fragestellungen, die eine Zunahme der Transnationalität untersuchen, aber auch, um eine größere, aussagekräftige Stichprobe zu erhalten, ist eine solche Panel-Struktur jedoch zielführend. Bei den vorliegenden Veröffentlichungen sind kaum solche longitudinalen Stichproben erhoben und analysiert worden.⁶²¹ Dies kann entsprechend als methodisches Defizit verstanden werden.⁶²²

Teilweise Anwendung ungeeigneter Analyseverfahren: Immerhin 20 der 35 in Summe untersuchten Studien erzielen ihre Erkenntnisse auf Basis (multivariater) Regressionsanalysen. Diese Art der Analyse erlaubt es den Autoren, zahlreiche Variablen gleichzeitig zu untersuchen und dabei auch das Zusammenwirken der Einflussfaktoren einzubeziehen. Bei einfacheren Verfahren wie z. B. Häufigkeitsanalysen, Mittelwertvergleichen oder Korrelationsanalysen ist es nicht möglich, derartige Zusammenhänge empirisch umfassend zu würdigen. Während die Mehrheit der Veröffentlichungen dies ansprechend gelöst hat, existieren dennoch einige Studien, bei denen keine Regression zum Einsatz kommt. Ein zumindest anteiliges methodisches Defizit verbleibt daher.

(iii) Resultierender Wertbeitrag der vorliegenden Arbeit:

Der resultierende Wertbeitrag der vorliegenden Arbeit ergibt sich aus den aufgezeigten Defiziten inhaltlicher und methodischer Natur und darf zugleich als deren Anspruchsniveau verstanden werden. Ziel ist es somit, die dargelegten Schwachpunkte aufzugreifen und anhand der eigenen Analysen einer Lösung zuzuführen. So werden in der vorliegenden Arbeit die bislang vernachlässigten Einflussgrößen – also z. B. die des Branchenumfelds oder die fundamentalen Unternehmenscharakteristika wie Größe, Alter oder Internationalitätsgrad – auf den Strategietypen sowie auch auf den Fit aus Umwelt und Strategie ausführlich analysiert. Für Letzteres trennt die vorliegende Arbeit durch die Art der Datenerhebung explizit die externe Umwelt von der internen Internationalisierungsstrategie des Unternehmens. Auch die Untersuchung der Veränderungen im Zeitablauf erfolgt. Methodisch geschieht dies durch die Nutzung eines longitudinalen Samples deutscher Unternehmen aus elf Jahresscheiben, das auf

⁶¹⁹ Vgl. hierzu ausführlich Unterkapitel 4.2.1.

⁶²⁰ Vgl. hierzu z. B. Golden (1997), S. 1250f.

⁶²¹ Ausnahmen sind z. B. Jarillo und Martinez (1990); Makhija, Kim und Williamson (1997) oder Murtha, Lenway und Bagozzi (1998). Betrachtet werden jedoch lediglich zwei oder drei unterschiedliche Zeitpunkte.

⁶²² Vgl. hierzu auch Melin (1992), S. 102.

Basis einer Inhaltsanalyse erhoben und mittels für Panel-Analysen geeigneter Regressionsmodelle untersucht wird.⁶²³ Die vorliegende Arbeit kann somit viele inhaltliche und methodische Defizite aufgreifen und dadurch einen wertvollen Forschungsbeitrag im Bereich der Internationalisierungsstrategien leisten.

3.2 Formulierung der Hypothesen

In diesem Unterkapitel werden die Hypothesen der vorliegenden Arbeit hergeleitet und formuliert. Diese sind die Grundlage für die Beantwortung der in der Einleitung aufgeworfenen Forschungsfragen und orientieren sich an den im vorangegangenen Unterkapitel abgeleiteten Forschungslücken und Defiziten bisheriger Veröffentlichungen. Die Gliederung dieses Unterkapitels spiegelt die Struktur der Kernfragestellungen wider: Zunächst erfolgt eine Untersuchung des Einflusses der externen Umwelt sowie des Faktors Zeit auf den gewählten Strategietypen, wobei hier der globale, multinationale und transnationale Typ sukzessive analysiert werden (Unterkapitel 3.2.1)⁶²⁴. Daran schließt sich eine eingehendere Untersuchung des transnationalen Strategietypen hinsichtlich der fundamentalen Unternehmenscharakteristika Größe, Alter und Internationalisierungsgrad an (Unterkapitel 3.2.2). In Unterkapitel 3.2.3 erfolgt eine zweigeteilte Überprüfung des IR-Bezugsrahmens: Nacheinander werden aus der Literatur aufgegriffene Einflussfaktoren auf Integration und Responsiveness analysiert, wobei die beiden Dimensionen durch die Strategietypen mit einer jeweils hohen Ausprägung dieser Dimension operationalisiert werden. Die Fragestellung, welche Determinanten einen Fit aus interner Strategie und externer Umwelt bedingen, wird anschließend in Unterkapitel 3.2.4 ausführlich beleuchtet. Neben fundamentalen Faktoren wie Alter, Größe oder Volatilität des Umfelds werden in die Analyse auch Interaktionseffekte mit der externen Umwelt inkludiert. Eine finale Übersicht aller Hypothesen der vorliegenden Arbeit wird in Unterkapitel 3.2.5 gegeben.

3.2.1 Hypothesen zur externen Umwelt: Welchen Einfluss haben externe Faktoren auf die Internationalisierungsstrategie?

In diesem Unterkapitel werden die Hypothesen vorgestellt und erläutert, die sich auf den Einfluss der externen Umwelt eines international tätigen Unternehmens auf dessen Internationalisierungsstrategie beziehen. Zum besseren Verständnis der Thesen 1a und 1b sei nochmals ein kurzer Exkurs zur externen Umwelt des Unternehmens und der Branche eines Unternehmens vorangestellt. Wenn in der vorliegenden Arbeit von der Branche gesprochen wird, so wird stets auf den Industriesektor rekurriert, dem das Unternehmen angehört. Es handelt sich also z. B. um die Konsumgüter-, Telekommunikations- oder IT-Branche – die exakte Einteilung in Sektoren wird auf unterschiedlichen Granularitätsstufen von der Deutschen Börse vorgegeben.⁶²⁵

Im Gegensatz zum Begriff der Branche wird der Terminus der externen Umwelt eines Unternehmens weiter gefasst. Analog der Einteilung der Internationalisierungsstrategien in international, global, multinational und transnational erfolgt auch eine Einteilung der externen Umwelt in diese vier Kategorien. Die Branche ist hierbei ein Einflussfaktor, der eine gewisse

⁶²³ Vgl. hierzu ausführlich Kapitel 4 für das Untersuchungsdesign und Kapitel 5 für die Ergebnisse der Analysen.

⁶²⁴ Der internationale Strategietyp dient dabei stets als Referenzstrategietyp und wird nicht explizit untersucht.

⁶²⁵ Vgl. hierzu die Operationalisierung der Variablen in Unterkapitel 4.3.

Umwelt wahrscheinlicher erscheinen lässt als andere. Sie ist jedoch nicht der einzige Faktor. Die Ermittlung der unternehmensspezifischen externen Umwelt erfolgt daher ebenso auf Basis einer Inhaltsanalyse des Geschäftsberichts jedes einzelnen Unternehmens.⁶²⁶ Dieses Vorgehen ergibt sich daraus, dass im Konzept der transnationalen Organisation die eindeutige Zuordnung von Branchen als global oder multinational bereits als vergangenheitsbasiert beschrieben wird.⁶²⁷ Stattdessen wird erwartet, dass sich viele Branchen durch diverse Triebkräfte entwickeln, mutmaßlich in Richtung der Transnationalität. Eine Studie zu deutschen Unternehmen aus der Chemie- und Automobilbranche, die Lane (2001) bemüht, bestätigt dieses Vorgehen. Am Beispiel der zur damaligen Zeit größten deutschen Unternehmen dieser Branchen weist sie nach, dass trotz Zugehörigkeit zum selben Sektor Triebkräfte ganz unterschiedlich wahrgenommen werden und sich dies in der Strategiewahl auch deutlich zeigt.⁶²⁸ Ein Untersuchungsdesign, das diesen Gedanken adäquat berücksichtigt, sollte daher auch keine Eins-zu-Eins-Zuordnung einer Branche zu einer externen Umwelt postulieren, sondern die vorhandenen Analysewerkzeuge so nutzen, dass ein detaillierteres Bild entstehen kann.

Aufbauend auf dieser einleitenden Klarstellung, sollen nun die korrespondierenden Hypothesen zu den externen Umweltfaktoren vorgestellt werden. Dass ein direkter Einfluss der externen Umwelt auf die Wahl der Internationalisierungsstrategie besteht, ist eine der zentralen Aussagen des Konzepts der transnationalen Organisation. Die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Agierens z. B. in einer globalen Umwelt steigt mit der Wahl einer globalen Strategie.⁶²⁹ Sofern diese These als zutreffend erachtet wird, sollte eine Analyse der externen Unternehmensumwelt und der internen Strategie international tätiger Unternehmen zu dem Ergebnis kommen, dass in der jeweiligen Umwelt auch häufiger die jeweils korrespondierende Strategie angewendet wird. Bisherige Studien haben diese Fragestellung entweder durch bestimmte externe Faktoren, die die Anwendung einer konkreten Strategie nahelegen, operationalisiert⁶³⁰, oder beispielsweise an Unternehmen aus einer als global geltenden Branche überprüft, ob in diesen auch andere Strategien als die zu erwartende globale vorherrschten.⁶³¹ Die vorliegende Arbeit stellt indes die externe Umwelt und die interne Strategie direkt gegenüber und formuliert daher zunächst die folgende übergreifende These:

Übergreifende These 1a: *Die externe Umwelt beeinflusst die Wahl des Strategietypen auf spezifische Art und Weise.*

Diese übergreifende These wird nacheinander für drei unterschiedliche Umwelt-Strategie-Kombinationen untersucht und dabei mit den folgenden Hypothesen statistisch getestet:

Hypothese 1a.1: *Eine globale Umwelt erhöht die Wahrscheinlichkeit der Wahl des globalen Strategietypen.*

Hypothese 1a.2: *Eine multinationale Umwelt erhöht die Wahrscheinlichkeit der Wahl des multinationalen Strategietypen.*

⁶²⁶ Vgl. hierzu ausführlich Unterkapitel 4.2.3 und 4.2.4 für das Vorgehen der Inhaltsanalyse.

⁶²⁷ Vgl. hierzu Unterkapitel 2.4.1.

⁶²⁸ Vgl. Lane (2001), S. 76ff. Vgl. zu dieser Thematik auch Roth und Morrison (1990), S. 543.

⁶²⁹ Vgl. Doz und Prahalad (1981), S. 15.

⁶³⁰ Vgl. Leong und Tan (1993); Harzing (2000).

⁶³¹ Vgl. Johnson (1995); Johnson, Mirchandani und Tsang (2008).

Hypothese 1a.3: *Eine transnationale Umwelt erhöht die Wahrscheinlichkeit der Wahl des transnationalen Strategietypen.*

Auch wenn, wie eingangs geschildert, keine einfache Gleichsetzung der Branche und der externen Umwelt erfolgt, so ist dennoch zu konstatieren, dass sich Branchen in vielerlei Hinsicht unterscheiden – gerade in Bezug auf die vorherrschenden Zwänge aus Integration und Responsiveness. Entsprechend gibt es in der Literatur eine Vielzahl an Studien, die einen Einfluss der Branche auf die Strategie als gleichermaßen wahrscheinlich wie zielführend erachten.⁶³² Dies liegt unter anderem auch an der unterschiedlichen Dynamik, die innerhalb der Branchen existiert und sich beispielsweise im Lebenszyklus der Branche, den damit verbundenen Wachstumsraten, der Profitabilität oder auch der Konzentration widerspiegelt.⁶³³ Bereits *Bartlett und Ghoshal* nannten mit der Unterhaltungselektronik- und der Konsumgüterbranche jeweils ein Beispiel für eine aus ihrer Sicht globale bzw. multinationale Branche.⁶³⁴ In der Literatur kristallisierten sich im Zeitablauf weitere Branchenprototypen heraus, die einem bestimmten Typus zugeordnet wurden: allen voran die Konsumgüter- bzw. Handelsbranche als multinational⁶³⁵ und die Baubranche als global⁶³⁶. Als weitere globale Branchen wurden auch die Automobil⁶³⁷- und Luftfahrtbranche⁶³⁸ genannt, während die Telekommunikationsbranche als Beispiel einer transnationalen Branche gilt.⁶³⁹ Drei Veröffentlichungen konnten jeweils zwei Branchen auf einer empirischen Basis miteinander vergleichen und hierbei einen Effekt der Branche auf die Strategiewahl aufzeigen.⁶⁴⁰ Auf dieser Basis wird in der vorliegenden Arbeit zunächst die folgende übergreifende These aufgestellt:

Übergreifende These 1b: *Die Branchenzugehörigkeit beeinflusst die Wahl des Strategietypen auf spezifische Art und Weise.*

Auch diese übergreifende These wird nochmals konkret auf drei einzelne Hypothesen heruntergebrochen, die die am häufigsten in der Literatur attestierten und infolgedessen zu erwartenden spezifischen Brancheneinflüsse auf die Wahl der Internationalisierungsstrategie statistisch testen:

Hypothese 1b.1: *Im DAX-Supersektor Industrials treten verstärkt globale Strategietypen auf.*

Hypothese 1b.2: *Im DAX-Supersektor Consumer Goods treten verstärkt multinationale Strategietypen auf.*

⁶³² Vgl. *Galbraith und Kazanijan (1986)*, S. 41; *Prahalad und Bettis (1986)*, S. 494f.; *Nadkarni und Narayanan (2007)*, S. 689f.;

⁶³³ Vgl. *Wiersema und Bantel (1992)*, S. 101.

⁶³⁴ Vgl. *Bartlett und Ghoshal (1987a)*, S. 8f.

⁶³⁵ Vgl. z. B. *Doz und Prahalad (1986)*, S. 58; *Wolf (1997)*, S. 364f.; *Swoboda, Elsner und Morschett (2014)*, S. 319; *Gamble (2010)*, S. 709 und S. 724; *Helfferrich, Hinfelaar und Kasper (1997)*, S. 302f.; *Andersen und Joshi (2008)*, S. 36; *Palmer (2005)*, S. 31ff. (am Beispiel *Tesco*).

⁶³⁶ Vgl. z. B. *Johnson (1995)*, S. 621; *Johnson, Mirchandani und Tsang (2008)*, S. 61; *Hout, Porter und Rudden (1982)*, S. 103.

⁶³⁷ Vgl. *Wolf (1997)*, S. 363f.; *Andersen und Joshi (2008)*, S. 36.

⁶³⁸ Vgl. *Doz und Prahalad (1986)*, S. 58; *Wolf (1997)*, S. 363f.

⁶³⁹ Vgl. *Wolf (1997)*, S. 365f.

⁶⁴⁰ Vgl. *Makhija, Kim und Williamson (1997)*; *Johnson, Mirchandani und Tsang (2008)*; *Swoboda, Elsner und Morschett (2014)*.

Hypothese 1b.3: *Im DAX-Supersektor Telecommunications treten verstärkt transnationale Strategietypen auf.*

Als weiterer externer Faktor wird in diesem Unterkapitel der des fortschreitenden Zeitablaufs untersucht. Die zu erwartende Zunahme transnationaler Unternehmen durch das Voranschreiten der gleichzeitigen Triebkräfte aus Integration und Responsiveness kann als weitere Kernthese des Konzepts der transnationalen Organisation angesehen werden.⁶⁴¹ Während die Feststellung einer grundsätzlichen Zunahme der Globalisierung als solcher keiner tiefgreifenden wissenschaftlichen Analyse bedarf und auch zur Zeit der 1980er und 1990er Jahre bereits prognostiziert wurde⁶⁴², ist es jedoch von hohem Interesse zu überprüfen, ob sich diese tatsächlich in einem zunehmenden Auftreten transnationaler Strategien materialisiert hat. Die beiden Studien, die dies bislang anhand eines Vergleichs zweier Zeitpunkte untersucht haben, konnten eine solche Zunahme bestätigen.⁶⁴³ Ein solches Resultat kann als empirische Bestätigung des Konzepts der transnationalen Organisation gewertet werden. Insofern wird auch in der vorliegenden Arbeit die folgende Hypothese überprüft:

Hypothese 1c: *Im Zeitablauf werden mehr Unternehmen transnational.*

Abbildung 20 fasst die untersuchten Hypothesen des ersten Forschungsmodells noch einmal zusammen.

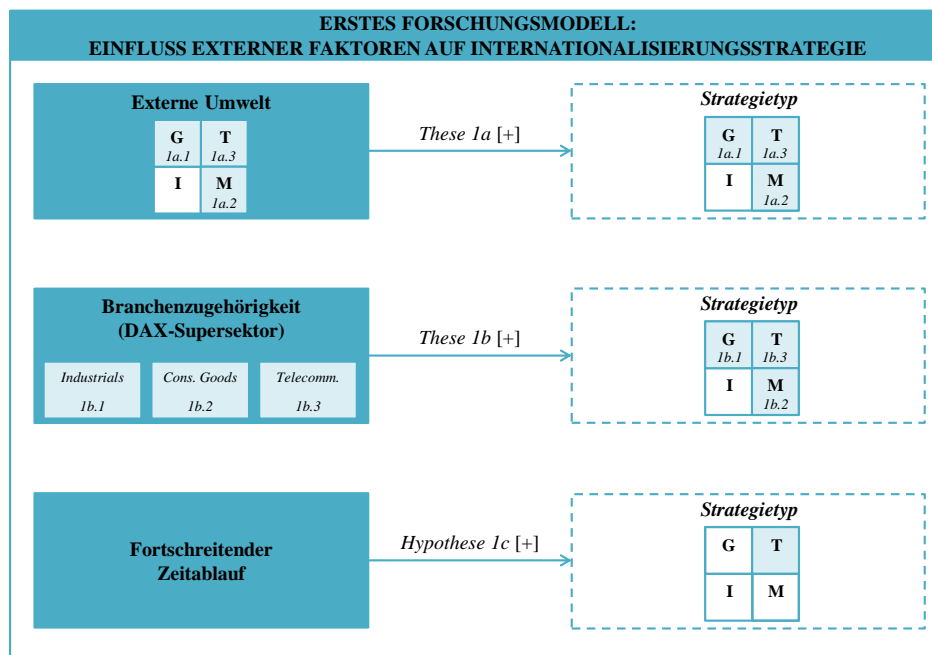


Abbildung 20: Erstes Forschungsmodell: Einfluss externer Umweltfaktoren auf die Internationalisierungsstrategie⁶⁴⁴

⁶⁴¹ Vgl. hierzu Unterkapitel 2.4.

⁶⁴² Vgl. *Leontiades (1984)*, S. 35; *Jaklic (1998)*, S. 381f.

⁶⁴³ Vgl. *Jarillo und Martinez (1990)*; *Makhija, Kim und Williamson (1997)*.

⁶⁴⁴ Eigene Darstellung. [+] bzw. [-] fungieren hierbei als Indikatoren für die erwartete Wirkungsrichtung.

3.2.2 Hypothesen zur transnationalen Internationalisierung: Welche Faktoren begünstigen die Wahl des transnationalen Strategietypen?

Der transnationale Strategietyp ist der Kern des Konzepts von *Bartlett und Ghoshal*. Neben der bereits adressierten Frage nach einer tatsächlichen Zunahme der Transnationalität im Zeitablauf, ist auch die Untersuchung von Einflussfaktoren, die die Wahl dieses Strategietypen begünstigen, ein wesentlicher Ansatzpunkt zur empirischen Überprüfung des Konzepts. Umso erstaunlicher erscheint es, dass bisherige Veröffentlichungen nur in sehr geringem Maße fundamentale Unternehmenscharakteristika in ihr Untersuchungsdesign inkludiert haben.⁶⁴⁵ So ist beispielsweise der Alter eines Unternehmens ein häufig genutztes Charakteristikum, das in einer Vielzahl von Forschungsbereichen Anwendung findet.⁶⁴⁶ In der Interpretation des Einflusses des Unternehmensalters gibt es indes abweichende Strömungen. Einen grundsätzlichen Einfluss des Gründungszeitpunkts auf die Routinen und Prozesse des Unternehmens und somit auch auf die Strategiewahl legt die *Imprinting*-Theorie nahe.⁶⁴⁷ Die Theorie der organisationalen Trägheit (*Inertia*) konkretisiert, dass mit zunehmendem Alter die strategische Flexibilität abnehme.⁶⁴⁸ Dies würde zunächst einen negativen Effekt des Alters auf das Vorkommen transnationaler Unternehmen nahelegen. Betrachtet man jedoch die Hauptgründe für organisationale Trägheit, so liegen diese in versunkenen Kosten (z. B. Investitionen in Produktionsstätten), Einschränkungen aufgrund mangelnden Informationsflusses im Unternehmen (Informationsasymmetrien) sowie der internen Unternehmenspolitik (Umverteilung von Ressourcen, die für Einzelne als Nachteil wahrgenommen werden könnten).⁶⁴⁹ Da die transnationale Strategie durch ihren gleichzeitigen Fokus auf Integration und Responsiveness stärker das Zusammenspiel beider Dimensionen fördert, als getroffene Entscheidungen obsolet zu machen, erscheint diese Annahme zumindest fraglich. Zudem fördert sie durch ihre beiden Kernaspekte – die multidimensionalen Entscheidungsprozesse und die interdependente Netzwerkstruktur – den gegenseitigen Austausch der jeweils betroffenen Einheiten (unabhängig z. B. von der Funktion oder dem Land) und könnte so der Trägheit sogar effektiv entgegenwirken.⁶⁵⁰

Auch aus der Theorie des (Produkt-)Lebenszyklus könnte potenziell ein Zusammenhang zwischen Alter und Strategie abgeleitet werden. Sowohl *Vernon* (1966) als auch *Stopford und Wells* (1972) beschreiben Stufenmodelle, bei denen eine Zunahme der Internationalisierung mit einer Steigerung der organisatorischen Komplexität im Zeitablauf einhergeht.⁶⁵¹ Da auch die transnationale Organisation ein anzustrebendes Ideal darstellt, für dessen Erreichen zeitlich aufwändige Schritte, gerade in Bezug auf Koordination und Konfiguration, nötig sind, erscheint es somit denkbar, dass ältere Unternehmen eher diese Strategie verfolgen. Diese Vermutung untermauern die Erkenntnisse aus Studien, die älteren Unternehmen eine bessere Ver-

⁶⁴⁵ Vgl. Unterkapitel 3.1.3.

⁶⁴⁶ Studien, die sich mit dem Einfluss des Alters auf den strategischen Markteintritt beschäftigen, sind z. B. *Durand und Coeurderoy* (2001) und *Mitchell* (1989). Vgl. hierzu auch *Schiffelholz* (2014), S. 54f.

⁶⁴⁷ Vgl. *Stinchombe* (1965).

⁶⁴⁸ Vgl. *Hannan und Freeman* (1984), S. 157.

⁶⁴⁹ Vgl. *Hannan und Freeman* (1977), S. 931f. Vgl. zur organisationalen Trägheit auch *Schiffelholz* (2014), S. 15ff.

⁶⁵⁰ Vgl. hierzu Unterkapitel 2.4.1 und 2.4.2.

⁶⁵¹ Vgl. hierzu Unterkapitel 2.2, das die beiden Modelle vorstellt.

fügbare Ressourcen⁶⁵², eine höhere Effektivität bei der Nutzung vorhandener Ressourcen⁶⁵³ sowie etablierte Strukturen und Verbindungen zu anderen Institutionen⁶⁵⁴ attestieren. Die beiden bisher einzigen empirischen Studien, die das Alter als Einflussgröße auf die Strategietypenwahl nach *Bartlett und Ghoshal* (basierend auf Niederlassungen) einbezogen, attestierten transnationalen Typen auch ein vergleichsweise höheres Alter.⁶⁵⁵ In der Betrachtung der Summe der Argumente wird daher die folgende Hypothese aufgestellt:

Hypothese 2a: *Die Strategiewahl ist abhängig vom Unternehmensalter: Ältere Unternehmen wählen eher die transnationale Strategie (als andere).*

Die Etablierung einer transnationalen Strategie bedarf in jedem Fall einer umfangreichen internationalen Präsenz. Ein komplexes, interdependentes Netzwerk, innerhalb dessen in zahlreichen Regionen und Ländern Tochtergesellschaften die Rolle konzernweit agierender Kompetenzcenter einnehmen, sowie die Vielzahl intensiver Ressourcen- und Güterströme aller Art zwischen den beteiligten Einheiten⁶⁵⁶ lassen sich mutmaßlich nur in international tätigen Unternehmen bewerkstelligen, die auch einer akzentuierenden oder differenzierenden Definition der Internationalisierung standhalten.⁶⁵⁷ Es liegt daher nahe, dass die Wahrscheinlichkeit einer transnationalen Strategie mit dem Internationalisierungsgrad zunimmt. Diese Logik unterstellt auch *Waldron* (2008), der für seine empirische Analyse des Einflusses von Transnationalität auf die Performance diejenigen Unternehmen als transnational auswählt, die einen besonders hohen Internationalisierungsgrad aufweisen.⁶⁵⁸ *Taggart* (1997) gelingt es zudem, transnationalen Unternehmen einen höheren Internationalisierungsgrad (im Vergleich zu internationalen und multinationalen) nachzuweisen.⁶⁵⁹ Folglich wird in der vorliegenden Arbeit die nachstehende Hypothese untersucht:

Hypothese 2b: *Die Strategiewahl ist abhängig vom Internationalisierungsgrad: Unternehmen mit einem hohen Internationalisierungsgrad wählen eher die transnationale Strategie (als andere).*

Auch die Unternehmensgröße ist ein vielfach in der Literatur genutztes Charakteristikum zur vergleichenden Überprüfung verschiedener Typologien.⁶⁶⁰ Größe gilt als wesentliche Determinante der Unternehmensstruktur⁶⁶¹ sowie auch der strategischen Differenzierung⁶⁶². Hierbei dient sie häufig als Surrogat für Komplexität eines Unternehmens, die sich beispielsweise in den organisatorischen Strukturen, der kulturellen Diversität oder auch der Vielzahl an Niederlassungen widerspiegelt.⁶⁶³ Größeren Unternehmen wird hierbei unterstellt, ihre internen Prozesse insoweit kontinuierlich systematisiert zu haben, dass die Interaktion zwischen Konzern-

⁶⁵² Vgl. *Eggers und Kaplan* (2009), S. 469.

⁶⁵³ Vgl. *George* (2005), S. 665.

⁶⁵⁴ Vgl. *Boeker* (1997a), S. 156f.

⁶⁵⁵ Vgl. *Taggart* (1997, 1998) sowie Unterkapitel 3.1.2.

⁶⁵⁶ Vgl. hierzu Unterkapitel 2.4.2.

⁶⁵⁷ Vgl. zu Definitionen international tätiger Unternehmen Unterkapitel 2.1.2.

⁶⁵⁸ Vgl. *Waldron* (2008). Zur Operationalisierung des Internationalisierungsgrads vgl. Unterkapitel 4.3.2.

⁶⁵⁹ Vgl. *Taggart* (1997).

⁶⁶⁰ Vgl. z. B. *Andreas* (2011), S. 90f.; *Schiffelholz* (2014), S. 54f.; *Schneiderbauer* (2016), S. 56f.

⁶⁶¹ Vgl. *Dewar und Hage* (1978), S. 122f.

⁶⁶² Vgl. *Taggart* (1997), S. 302ff.

⁶⁶³ Vgl. *Cooke* (1989), S. 178; *Boyd* (1996), S. 203.

mutter und Tochtergesellschaften effizienter abläuft.⁶⁶⁴ Hierbei hilft diesen auch die vergleichsweise bessere Ressourcenausstattung.⁶⁶⁵ Dies erscheint gleichermaßen sachlogisch wie auch notwendig, da es mit zunehmender Größe auch schwieriger wird, konzernseitig Wert stiftend Einfluss zu nehmen.⁶⁶⁶ Mit Blick auf das Konzept der transnationalen Organisation legen die komplexe Netzwerkstruktur, die optimierten multidimensionalen Entscheidungsprozesse sowie auch der weltweite Leistungsprozess, innerhalb dessen Mutter und Töchter effizient und eng zusammenarbeiten, die Vermutung nahe, dass die Größe der Unternehmung auch dessen Transnationalität beeinflusst. Dieser Zusammenhang wurde empirisch in verschiedenen Dimensionen (z. B. Umsatz, Mitarbeiterzahl) bestätigt.⁶⁶⁷ Daher wird die folgende Hypothese aufgestellt:

Hypothese 2c: *Die Strategiewahl ist abhängig von der Unternehmensgröße: Größere Unternehmen wählen eher die transnationale Strategie (als andere).*

Abbildung 21 fasst das zweite Forschungsmodell noch einmal zusammen.

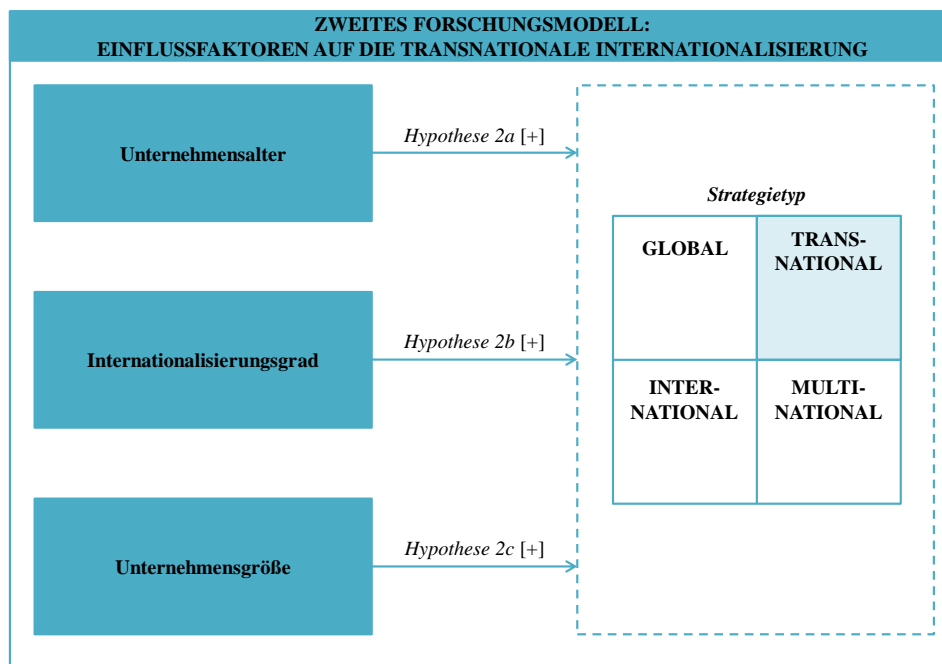


Abbildung 21: Zweites Forschungsmodell: Einflussfaktoren auf die transnationale Internationalisierung⁶⁶⁸

3.2.3 Hypothesen zum IR-Bezugsrahmen: Welche Faktoren bewirken Integration und Responsiveness im Zuge der Internationalisierung?

Der enge Zusammenhang zwischen dem IR-Bezugsrahmen und dem Konzept der transnationalen Organisation wurde bereits ausführlich beleuchtet.⁶⁶⁹ Auch die empirischen Studien, die

⁶⁶⁴ Vgl. Miller und Friesen (1984), S. 1163.

⁶⁶⁵ Vgl. Barker III und Duhaime (1997), S. 21; Yadav, Prabhu und Chandy (2007), S. 91.

⁶⁶⁶ Vgl. Garnier (1982), S. 899.

⁶⁶⁷ Vgl. Taggart (1997), S. 300ff.

⁶⁶⁸ Eigene Darstellung. [+] bzw. [-] fungieren hierbei als Indikatoren für die erwartete Wirkungsrichtung.

⁶⁶⁹ Vgl. insbesondere Unterkapitel 2.4 und 2.6.

sich mit diesen Konzepten beschäftigten, beziehen sich häufig auf Elemente, die mit beiden Konzepten verbunden werden können und sind hierbei nicht immer trennscharf.⁶⁷⁰ Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, wie eingangs dargelegt, durch eine empirische Überprüfung des Konzepts der transnationalen Organisation Einflussfaktoren auf Internationalisierungsstrategien offenzulegen. Die hierzu erforderliche Inhaltsanalyse setzt daher auch bei einer Einteilung der Sample-Unternehmen in die vier Strategietypen des Konzepts der transnationalen Organisation an.⁶⁷¹ Nichtsdestotrotz ermöglicht es der direkte Zusammenhang zwischen Integration und Responsiveness sowie den vier Strategietypen, anhand der Strategiewahl auch Einflussfaktoren auf Integration und Responsiveness zu überprüfen. Hierzu werden zur Untersuchung des Einflusses auf globale Integration die Gruppe der globalen und transnationalen, zur Untersuchung des Einflusses auf lokale Responsiveness die Gruppe der multinationalen und transnationalen Unternehmen jeweils zusammengefasst und mit der Residualgruppe verglichen.

Als eine der wesentlichsten Einflussgrößen der globalen Integration nannten bereits *Doz und Prahalad* (1984) die Technologieintensität des Marktes, in denen Unternehmen agieren.⁶⁷² Das Aufkommen technologischer Innovationen begünstigt zum einen die Standardisierung beispielsweise in der Produktion, bedingt indes zum anderen auch die Steigerung der operativen Effizienz.⁶⁷³ Komplexe, neue Technologien tragen zur Homogenisierung der Nachfragemuster bei⁶⁷⁴ und erschweren so die lokale Adaption, sodass eine auf Integration basierende Strategie in technologieintensiven Märkten als passender erachtet wird.⁶⁷⁵ Ein technologieintensiver Markt bedingt so einen steigenden Bedarf an grenzüberschreitender Integration, da die Ressourcenflüsse insgesamt steigen und an Dynamik gewinnen.⁶⁷⁶ Ein Zusammenhang zwischen Technologieintensität und Strategietypen, die eine hohe Ausprägung globaler Integration besitzen, liegt somit nahe. Dieser Zusammenhang kann in der Literatur auch nachgewiesen werden. So zeigen *Kobrin* (1991) sowie *Meyer und Estrin* (2014) einen signifikanten Einfluss der Technologie- bzw. Forschungs- & Entwicklungsintensität auf globale Integration.⁶⁷⁷ Dies gelingt auch *Katsikeas, Samiee und Theodosiou* (1996), die sich in ihrer Studie aus dem Blickwinkel des Marketings nähern und in der Technologieintensität einen Treiber der Standardisierung ausmachen.⁶⁷⁸ Es wird daher die folgende Hypothese aufgestellt:

Hypothese 3a.1: *Es besteht ein Zusammenhang zwischen Technologieintensität und globaler Integration: Eine hohe Technologie- bzw. Forschungs- und Entwicklungsintensität führt eher zu einer höheren globalen Integration (Strategietyp global und transnational).*

In Unterkapitel 2.3.1 wurde herausgearbeitet, dass die Zwänge zur globalen Integration nicht einfach mit dem Terminus Standardisierung gleichgesetzt werden können. Strategien, die in

⁶⁷⁰ Vgl. hierzu Unterkapitel 3.1.

⁶⁷¹ Das exakte Vorgehen wird in Kapitel 4 ausführlich beschrieben.

⁶⁷² Vgl. *Doz und Prahalad* (1984), S. 56.

⁶⁷³ Vgl. *Bartlett und Ghoshal* (2002a), S. 6.

⁶⁷⁴ Vgl. *Cavusgil, Zou und Naidu* (1993), S. 482.

⁶⁷⁵ Vgl. *Cavusgil, Zou und Naidu* (1993), S. 488.

⁶⁷⁶ Vgl. *Kobrin* (1991), S. 5.

⁶⁷⁷ Vgl. *Kobrin* (1991), S. 26, sowie *Meyer und Estrin* (2014), S. 13. Zur Operationalisierung der Variablen vgl. Unterkapitel 4.3.2.

⁶⁷⁸ Vgl. *Katsikeas, Samiee und Theodosiou* (1996), S. 879.

Richtung einer Integration wirken, bedingen jedoch zumeist einen Fokus auf Standards und die damit einhergehende Erzielung von Effizienzgewinnen.⁶⁷⁹ Mit diesen eng verbunden sind vor allem Skaleneffekte. In einem von Integration geprägten Umfeld gilt die Erzielung von Kostenvorteilen durch eine auf Skaleneffekte ausgerichtete, effiziente Produktion als essenziell.⁶⁸⁰ Dieser Zusammenhang wurde bereits in den Konzepten des IR-Bezugsrahmens und der transnationalen Organisation fest verankert.⁶⁸¹ Zudem gibt es eine ganze Reihe an Studien, die Skaleneffekte als Indikator für Integration heranziehen und diesen Zusammenhang empirisch nachweisen.⁶⁸² Auch Messgrößen für operationelle Effizienz dienen als Grundlage empirischer Studien, die einen Zusammenhang zwischen dieser und der Integration respektive den Strategietypen mit hoher Integration zeigen⁶⁸³ bzw. einen gegenläufigen Zusammenhang aus Kosteneffizienz und lokaler Adaption feststellen.⁶⁸⁴ Auf dieser Basis wird in der vorliegenden Arbeit die folgende Hypothese geprüft:

Hypothese 3a.2: *Es besteht ein Zusammenhang zwischen Kosten- bzw. operationeller Effizienz und globaler Integration. Eine hohe Kosten- bzw. operationelle Effizienz führt eher zu einer höheren globalen Integration (Strategietyp global und transnational).*

Auch den Zwängen der lokalen Responsiveness werden in der Literatur bestimmte strategische Charakteristika zugesprochen. Lokale Unterschiede bei Kundenbedürfnissen, Vertriebswegen oder auch in der Marktstruktur erfordern eine Berücksichtigung dieser Differenzen im Handeln des Managements.⁶⁸⁵ Dies muss viele Dimensionen umfassen und sich beispielsweise in der Führung, im wirtschaftsraumspezifischen Know-how oder auch im Produktangebot widerspiegeln, wodurch eine Vielfalt komplexer Anforderungen entsteht.⁶⁸⁶ Insofern erscheint es naheliegend, dass international tätige Unternehmen vor dem Eintritt in einen neuen Markt über den Eintrittsmodus dahingehend nachdenken, inwieweit der Markt von hoher lokaler Responsiveness geprägt ist. Harzing (2002) untersucht dieses Phänomen und stellt hierbei die Akquisition eines bereits existenten lokalen Unternehmens(-teils) dem Aufbau einer gänzlich neuen Niederlassung (*Greenfield*) gegenüber.⁶⁸⁷ Sie stellt heraus, dass Integration und Responsiveness bei dieser Abwägung tragende Einflussfaktoren sind: Steht das zügige Etablieren einer kostengünstigen, effizienten Produktion (z. B. von weniger relevanten Produktkomponenten) im Vordergrund, erscheint der *Greenfield*-Ansatz der geeignetere. Spielen indes Faktoren einer umfassenden lokalen Kunden- und Marktkenntnis die größere Rolle, tätigen Unternehmen häufiger Akquisitionen.⁶⁸⁸ Harzing kann diesen Zusammenhang auch empirisch nachweisen.⁶⁸⁹ Auch Meyer und Su (2015) zeigen einen positiven und signifikanten Zusam-

⁶⁷⁹ Vgl. Cavusgil, Zou und Naidu (1993), S. 482.

⁶⁸⁰ Vgl. Hout, Porter und Rudden (1982), S. 99.

⁶⁸¹ Vgl. hierzu die Unterkapitel 2.3.1 und 2.4.

⁶⁸² Vgl. z. B. Leong und Tan (1993); Harzing (2000); Johansson und Yip (1994); Johnson, Arya und Mirchandani (2013); Birkinshaw, Morrison und Hulland (1995).

⁶⁸³ Vgl. Roth und Morrison (1990); Johnson (1995); Johnson, Mirchandani und Tsang (2008); Tian und Slocum (2014).

⁶⁸⁴ Vgl. Hite und Fraser (1990).

⁶⁸⁵ Vgl. hierzu ausführlich Unterkapitel 2.3.1.

⁶⁸⁶ Vgl. Meier (1997), S. 23f.

⁶⁸⁷ Vgl. Harzing (2002), S. 211.

⁶⁸⁸ Vgl. Harzing (2002), S. 211ff.

⁶⁸⁹ Vgl. Harzing (2002), S. 211f., sowie Unterkapitel 3.1.2.

menhang zwischen multinationalen Unternehmen und einer auf Akquisitionen basierenden Markteintrittsstrategie.⁶⁹⁰ Insofern wird die folgende Hypothese formuliert:

Hypothese 3b.1: *Es besteht ein Zusammenhang zwischen dem Markteintrittsmodus und lokaler Responsiveness. Eine hohe Akquisitionsintensität führt eher zu einer höheren lokalen Responsiveness (Strategietyp multinational und transnational).*

Aus den vielfältigen Anforderungen, die aus den Zwängen lokaler Responsiveness entstehen, lässt sich eine weitere potenzielle Einflussgröße ableiten. Die Intensität, mit der sich das international tätige Unternehmen tatsächlich mit detaillierten Marktspezifika auseinandersetzen muss, steigt erwartungsgemäß, wenn es in zahlreichen differierenden Geschäftsfeldern und Märkten unterwegs ist. Aus dieser starken Diversifikation folgt, dass es für die Konzernmutter z. B. schwieriger wird, Informationsasymmetrien abzuwenden und die volle Kontrolle zu behalten.⁶⁹¹ Wird die Struktur der Wertschöpfungskette zu heterogen, werden essenzielle Vorgänge wie der geschäftsfeldübergreifende Austausch oder die Etablierung zentraler Unterstützungsfunktionen zunehmend anspruchsvoller.⁶⁹² Dies führt dazu, dass es für die Konzernmutter mit einer ausschließlich auf Integration ausgelegten Strategie zunehmend schwieriger wird, im gewünschten Maße Wert generierend einzugreifen.⁶⁹³ Dieses mögliche Dilemma kann das international tätige Unternehmen besser lösen, wenn es Antworten auf die Anforderungen der lokalen Responsiveness findet. Je nach strategischer Ausrichtung, können diese durch eine multinationale (bewusstes Bekenntnis zur Autonomie der Tochtergesellschaften) oder auch eine transnationale Strategie (Etablierung eines interdependenten Netzwerks über zahlreiche Funktionen und Länder hinweg) operationalisiert werden. Diesen Zusammenhang aus Responsiveness und Unternehmensdiversifikation belegten auch mehrere empirische Studien.⁶⁹⁴ Daher wird die folgende Hypothese zum Gegenstand der empirischen Untersuchung der vorliegenden Arbeit:

Hypothese 3b.2: *Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Unternehmensdiversifikation und lokaler Responsiveness. Eine stärkere Diversifikation führt eher zu einer höheren lokalen Responsiveness (Strategietyp multinational und transnational).*

Abbildung 22 stellt die Hypothesen zu den Strategietypen mit Fokus Integration und Responsiveness nochmals übersichtlich dar.

⁶⁹⁰ Vgl. Meyer und Su (2015), S. 154ff.

⁶⁹¹ Vgl. Ciabuschi, Dellestrand und Holm (2012), S. 213. Vgl. zur Diversifikation auch Hitt, Hoskisson und Kim (1997), S. 771f., sowie Herrmann und Katta (2005), S. 69ff.

⁶⁹² Vgl. Christof (2017); S. 93ff.; van Ooijen und Douma (2000), S. 564f.

⁶⁹³ Vgl. Hungenberg (1993), S. 67. Vgl. zu diesen Fragestellungen, die in den Bereich des Corporate Parentings übergehen, auch ausführlich Christof (2017).

⁶⁹⁴ Vgl. Roth und Morrison (1990); Johnson (1995); Kobrin (1994); Luo (2001); Johnson, Mirchandani und Tsang (2008).

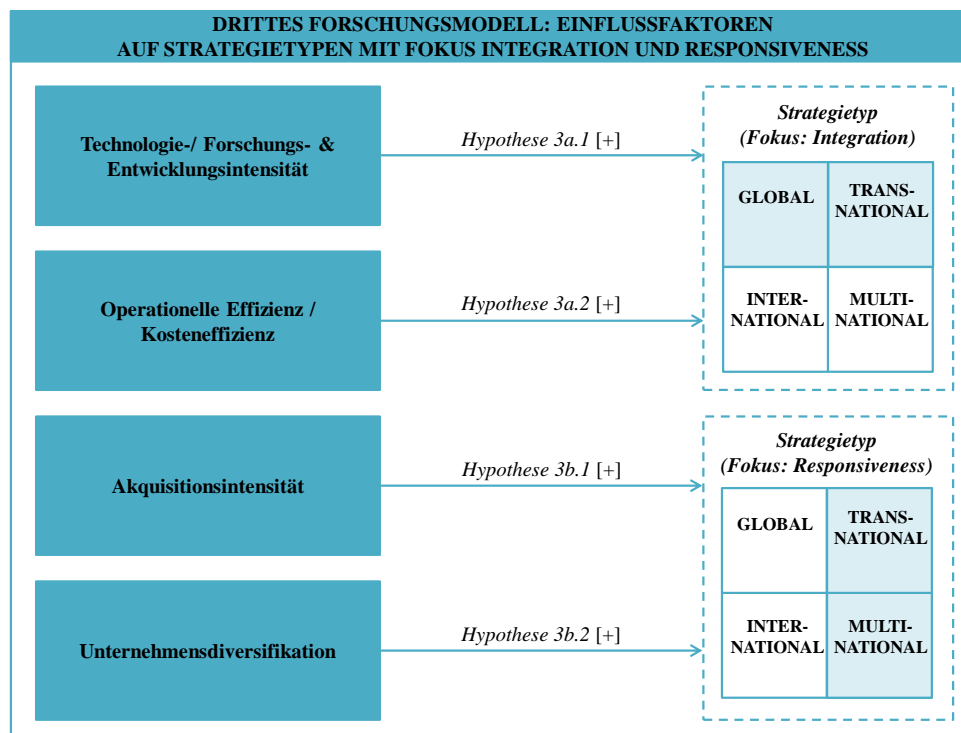


Abbildung 22: Drittes Forschungsmodell: Einflussfaktoren auf Strategietypen mit Fokus Integration und Responsiveness⁶⁹⁵

3.2.4 Hypothesen zum strategischen Fit der Unternehmung: Welche Faktoren begünstigen einen Gleichklang aus interner Strategie und externer Umwelt?

Zusätzlich zur Überprüfung von Einflussfaktoren auf die Wahl des Strategietypen, soll in der vorliegenden Arbeit untersucht werden, welche Determinanten es für einen Fit aus gewählter Internationalisierungsstrategie und der externen Umwelt gibt. In den wenigen empirischen Veröffentlichungen, die sich bisher überhaupt mit der Fragestellung eines solchen strategischen Fits auseinandergesetzt haben, lag der Fokus auf den Performanceeffekten, also der Überprüfung der Hypothese, dass ein strategischer Fit zu einer besseren Performance führe.⁶⁹⁶ Ausgehend von der im Konzept der transnationalen Organisation getroffenen Annahme, dass der Fit aus Strategie und Umwelt erstrebenswert sei⁶⁹⁷, stellt die empirische Analyse von Einflussfaktoren auf einen solchen Fit einen wertvollen Beitrag dar.

Zunächst gilt es festzuhalten, wann ein Misfit aus Strategie und Umwelt überhaupt auftreten kann. Hier sind zwei Gründe zu unterscheiden: Entweder, das international tätige Unternehmen konnte noch nicht auf eine kürzlich eingetretene Veränderung in den externen Umweltbedingungen durch die Anpassung der eigenen Strategie reagieren (i) oder es weicht bewusst

⁶⁹⁵ Eigene Darstellung. [+] bzw. [-] fungieren hierbei als Indikatoren für die erwartete Wirkungsrichtung.

⁶⁹⁶ Vgl. Roth, Schweiger und Morrison (1991); Ghoshal und Nohria (1993); Lin und Hsieh (2010b).

⁶⁹⁷ Vgl. hierzu Unterkapitel 2.4.1. Diese Feststellung haben freilich nicht nur Bartlett und Ghoshal getroffen. Ähnliche Zitate sind u. a. zu finden bei Cavusgil, Zou und Naidu (1993), S. 500; Hutzschenreuter, Kleindienst und Greger (2012), S. 730; Zajac, Kraatz und Bresser (2000), S. 429.

von der durch die Umweltbedingungen als ideal vorgegebenen Strategie ab (ii).⁶⁹⁸ Vor dem Hintergrund dieser beiden Gründe werden die hypothetisierten Wirkungsrichtungen der Einflussfaktoren Unternehmensalter, Unternehmensrisiko, Branchendynamik und Größe des Unternehmens analysiert.

(i) Bereits *Bartlett und Ghoshal* wiesen darauf hin, dass die exklusive und einseitige Entwicklung hin zu transnationalen Branchen und Unternehmen ein simplifiziertes Idealbild darstellt.⁶⁹⁹ Anders als bei der Fragestellung nach fundamentalen Einflussfaktoren auf die Transnationalität an sich⁷⁰⁰, kann bei einem plötzlichen Wechsel der externen Bedingungen die Theorie der Trägheit bzw. generell Agilität für den Wechsel der Strategie eine Rolle zu spielen. Schließlich geht es hierbei nicht um das mittel- bis langfristige Streben nach einem Zielbild wie der transnationalen Organisation, sondern um eine zügige Reaktion. Untersuchungen zu Strategietypenwechseln in verschiedenen Kontexten haben gezeigt, dass zwar grundsätzlich Strategietypen als relativ stabil gelten, ein Wechsel jedoch keineswegs eine Seltenheit darstellt.⁷⁰¹ Da jüngere Unternehmen gemeinhin als agiler und umgekehrt ältere Unternehmen als weniger agil gelten⁷⁰², liegt der Zusammenhang nahe, dass mit zunehmendem Alter weniger Flexibilität im Unternehmen vorherrscht, die Strategie zügig anzupassen.⁷⁰³ Eine analoge Ausgangslage konnten viele Studien für größere Unternehmen nachweisen, da große, komplexe Konzerne ebenfalls organisatorische Strukturen besitzen, die die zügige, agile Anpassung herausfordernder machen.⁷⁰⁴ Für ältere und größere Unternehmen erscheint die Ausgangslage für einen schnellen Wechsel aufgrund von sich ändernden Umweltbedingungen demnach schlechter. Daher werden die folgenden Hypothesen aufgestellt:

Hypothese 4a: *Es besteht ein Zusammenhang zwischen dem Unternehmensalter und dem strategischen Fit eines Unternehmens: Jüngere Unternehmen haben eher einen strategischen Fit (als ältere Unternehmen).*

Hypothese 4b: *Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und dem strategischen Fit eines Unternehmens. Kleinere Unternehmen haben eher einen strategischen Fit (als größere Unternehmen).*

Neben den fundamentalen internen Charakteristika wie Alter und Größe, kann auch ein externer Faktor wie die Branche einen Einfluss auf einen strategischen Misfit haben. Vor dem Hintergrund einer Veränderung der Umweltfaktoren ist zu bemerken, dass diese entsprechend rapider und häufiger auftreten können, wenn die Branche an sich als dynamisch oder turbulent

⁶⁹⁸ Tiefergehende Studien untersuchen hierzu z. B. den Einfluss eines CEO-Wechsels, schlechter Performance oder eines sich verändernden gesamtwirtschaftlichen Klimas (vgl. *Schiffelholz (2014)*). Letztlich lassen sich diese aber unter den beiden genannten Gründen subsumieren.

⁶⁹⁹ Vgl. *Bartlett und Ghoshal (1995)*, S. 125.

⁷⁰⁰ Vgl. Unterkapitel 3.2.2.

⁷⁰¹ Vgl. *Schiffelholz (2014)*; *Schneiderbauer (2016)*.

⁷⁰² Vgl. *Nadkarni und Narayanan (2007)*, S. 258; *Miller und Chen (1994)*, S. 7.; *Bresser und Valle Thiele (2008)*, S. 185.

⁷⁰³ Vgl. z. B. *Ginsberg und Buchholtz (1990)*, S. 463ff.

⁷⁰⁴ Vgl. *Audia, Locke und Smith (2000)*, S. 843ff.; *Nadkarni und Narayanan (2007)*, S. 258; *Wiersema und Bantel (1992)*, S. 100. Vgl. zur organisationalen Trägheit auch *Meyer, Mudambi und Narula (2011)*.

gilt. In einer solchen Branche sind Unternehmen folglich häufiger dazu gezwungen, kontinuierlich die Strategie zu überprüfen und ggf. zügig anzupassen.⁷⁰⁵ Die Dynamik wirkt sich auch dahingehend aus, dass Entscheidungsprozesse komplexer werden und die Anforderungen an das spezifische Branchen-Know-how steigen.⁷⁰⁶ Hierdurch liegt es nahe, dass es für das international tätige Unternehmen schwieriger ist, den strategischen Fit aufrechtzuerhalten.⁷⁰⁷ Dies wird mittels der folgenden Hypothese überprüft:

Hypothese 4c: *Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Branchendynamik und dem strategischen Fit eines Unternehmens: Eine dynamischere Branche führt eher zu einem strategischen Misfit.*

(ii) Betrachtet man, wie eingangs aufgezeigt, auch noch den zweiten Fall eines strategischen Misfits, nämlich den einer bewussten Abweichung, so ist vor dem Hintergrund des Konzepts der transnationalen Organisation – und um dessen empirische Überprüfung geht es in der vorliegenden Arbeit schließlich – zu konstatieren, dass dies nicht dem empfohlenen Vorgehen entspricht.⁷⁰⁸ Insofern geht das international tätige Unternehmen hiermit ein Risiko ein. Risikoaffine Unternehmen könnten daher häufiger einen Misfit aus Strategie und Umweltfaktoren aufweisen. Selbiges könnte zudem zutreffen, wenn das Unternehmen aufgrund in der Vergangenheit eingegangener Risiken z. B. einen so hohen Verschuldungsgrad aufweist, dass schlicht die kurzfristigen Ressourcen fehlen, um einen schnellen Strategiewechsel zu vollziehen.⁷⁰⁹ In beiden Fällen kann ein Zusammenhang erwartet werden, sodass die folgende Hypothese aufgestellt wird:

Hypothese 4d: *Es besteht ein Zusammenhang zwischen dem Unternehmensrisiko und dem strategischen Fit eines Unternehmens: Ein höheres Unternehmensrisiko führt eher zu einem strategischen Misfit.*

Neben dem Branchenumfeld als beeinflussendem Faktor eines strategischen Fits, ist selbiger auch auf die externe Umwelt hin zu überprüfen, in der sich das international tätige Unternehmen befindet. Schließlich steigen die Anforderungen, die Strategie der Umwelt anzupassen, mit dem Maß an Integration und Responsiveness, das in den jeweiligen Umwelten vorherrscht. In einer internationalen Umwelt, in der beide Dimensionen relativ niedrig ausgeprägt sind, ist ein Misfit somit weniger auf mangelnde Fähigkeiten in der Strategieumsetzung zurückzuführen, als es beispielsweise in der transnationalen Umwelt der Fall sein könnte. Aus dieser aufsteigenden Komplexität ergibt sich zunächst die folgende übergreifende These:

Übergreifende These 4e: *Die externe Umwelt beeinflusst die Wahrscheinlichkeit eines strategischen Fits eines Unternehmens auf spezifische Art und Weise.*

⁷⁰⁵ Vgl. Keats und Hitt (1988), S. 573f.

⁷⁰⁶ Vgl. Halebian und Finkelstein (1993), S. 847; van Ooijen und Douma (2000), S. 562.

⁷⁰⁷ Neben der Möglichkeit, dass ein Strategiewechsel noch nicht vollzogen werden konnte (i), ergibt sich in dynamischen Branchen auch die grundsätzlich denkbare Situation, dass aufgrund der zahlreichen Umweltveränderungen das international tätige Unternehmen bewusst einen zeitweiligen Misfit in Kauf nimmt (ii).

⁷⁰⁸ Vgl. Unterkapitel 2.4.1 und 2.4.2.

⁷⁰⁹ Vgl. hierzu Lin und Liu (2012), S. 92; Barker III und Duhaime (1997); S. 18ff.

Diese kann wiederum unter Zuhilfenahme von drei konkreten Hypothesen, die auf die jeweilige spezifische Umwelt rekurren, statistisch überprüft werden:

Hypothese 4e.1: *Eine multinationale Umwelt führt eher zu einem strategischen Misfit.*

Hypothese 4e.2: *Eine globale Umwelt führt eher zu einem strategischen Misfit.*

Hypothese 4e.3: *Eine transnationale Umwelt führt eher zu einem strategischen Misfit.*

Hypothese 4a legt eine höhere Wahrscheinlichkeit eines strategischen Fits nahe, wenn das international tätige Unternehmen noch vergleichsweise jung ist. Hypothese 4b vermutet selbiges für kleinere Unternehmen. In These 4e wurde zudem die Vermutung aufgestellt, dass außerhalb der internationalen Umwelt ein strategischer Fit weniger wahrscheinlich ist, als innerhalb der internationalen Umwelt. Betrachtet man nun diese beiden Komponenten zusammen, so ist Folgendes anzumerken: Unter Agilitätsaspekten erscheint der prognostizierte Einfluss des Alters und der Größe auf einen strategischen Misfit per se plausibel. Berücksichtigt man jedoch den ebenfalls prognostizierten Einfluss der beiden Faktoren Alter und Größe auf die Wahrscheinlichkeit, eine transnationale Strategie anzuwenden⁷¹⁰, hinter dem die grundsätzliche Erwartung steht, dass zur Etablierung komplexerer Strategien ein gewisses Maß an Erfahrung und Größe wesentlich sind, könnte die Kombination dieser beiden Informationen zu einer anderen Hypothese führen. Außerhalb der internationalen Umwelt erscheint ein Zusammenspiel aus zunehmendem Alter bzw. zunehmender Größe und der externen Umwelt eher dazu zu führen, dass die Unternehmensstrategie zur Umwelt passt, also ein Fit vorliegt. Dies führt dazu, dass zunächst die folgenden übergreifenden Thesen aufgestellt werden:

Übergreifende These 4f: *Der Alterseffekt (jüngere Unternehmen haben eher einen strategischen Fit) kehrt sich unter Berücksichtigung spezifischer externer Umwelten um.*

Übergreifende These 4g: *Der Größeneffekt (kleinere Unternehmen haben eher einen strategischen Fit) kehrt sich unter Berücksichtigung spezifischer externer Umwelten um.*

Zur Operationalisierung dieser übergreifenden Thesen werden jeweils die folgenden drei Interaktionshypothesen aufgestellt:

Hypothese 4f.1: *In der multinationalen Umwelt haben ältere Unternehmen eher einen strategischen Fit (als in der internationalen Umwelt).*

Hypothese 4f.2: *In der globalen Umwelt haben ältere Unternehmen eher einen strategischen Fit (als in der internationalen Umwelt).*

Hypothese 4f.3: *In der transnationalen Umwelt haben ältere Unternehmen eher einen strategischen Fit (als in der internationalen Umwelt).*

⁷¹⁰ Vgl. hierzu Unterkapitel 3.2.2.

- Hypothese 4g.1:** In der multinationalen Umwelt führt Größe eher zu einem strategischen Fit (als in der internationalen Umwelt).
- Hypothese 4g.2:** In der globalen Umwelt führt Größe eher zu einem strategischen Fit (als in der internationalen Umwelt).
- Hypothese 4g.3:** In der transnationalen Umwelt führt Größe eher zu einem strategischen Fit (als in der internationalen Umwelt).

Abbildung 23 fasst das vierte Forschungsmodell noch einmal visuell zusammen.

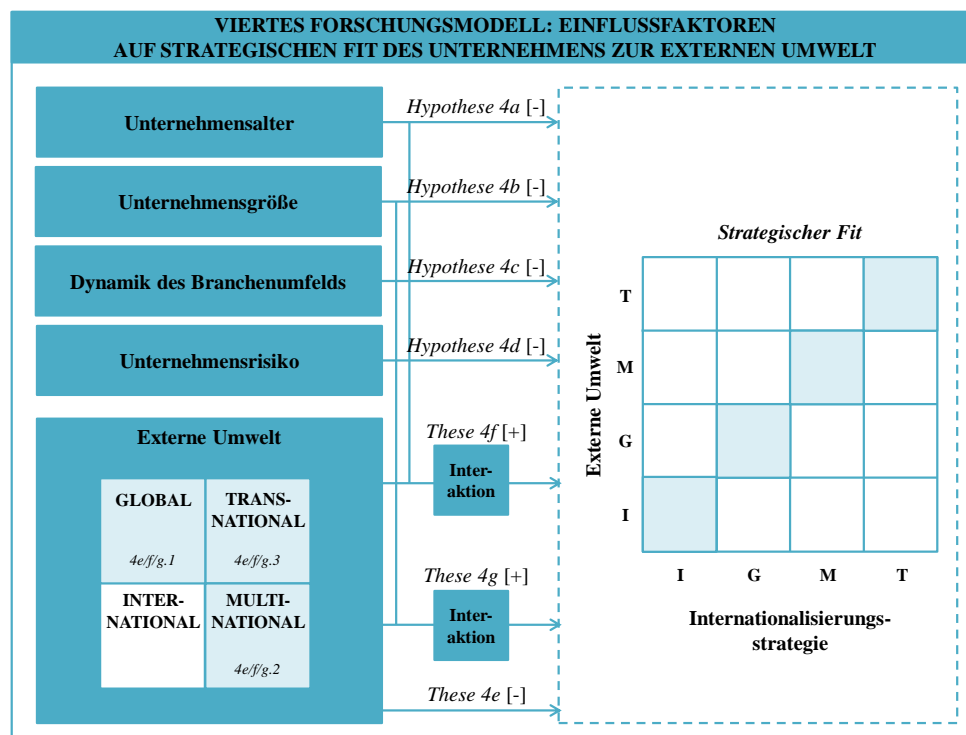


Abbildung 23: Viertes Forschungsmodell: Einflussfaktoren auf den strategischen Fit des Unternehmens zur externen Umwelt⁷¹¹

3.2.5 Übersicht aller im Rahmen der vorliegenden Arbeit überprüfter Hypothesen

In den vorangegangenen Unterkapiteln wurden die dieser Arbeit zugrunde liegenden Hypothesen vorgestellt und hergeleitet. Hierbei wurden sukzessive externe Faktoren auf die Wahl der Internationalisierungsstrategie (Unterkapitel 3.2.1), Einflussfaktoren auf die Wahl des transnationalen Strategietypen (3.2.2), Determinanten von Strategietypen mit Fokus Integration und Responsiveness (3.2.3) sowie einen Gleichklang aus externer Umwelt und Internationalisierungsstrategie begünstigende Einflussfaktoren untersucht (3.2.4). Tabelle 7 fasst zunächst die Hypothesen der ersten drei Forschungsmodelle übersichtlich zusammen. Tabelle 8 gibt anschließend einen Überblick über die Hypothesen des vierten Forschungsmodells.

⁷¹¹ Eigene Darstellung. [+] bzw. [-] fungieren hierbei als Indikatoren für die erwartete Wirkungsrichtung.

Hypothese	Beschreibung
1 – EINFLUSS EXTERNER FAKTOREN AUF DIE INTERNATIONALISIERUNGSSTRATEGIE	
1a	Übergeordnete These: Die externe Umwelt beeinflusst die Wahl des Strategietypen auf spezifische Art und Weise.
1a.1	Eine globale Umwelt erhöht die Wahrscheinlichkeit der Wahl des globalen Strategietypen.
1a.2	Eine multinationale Umwelt erhöht die Wahrscheinlichkeit der Wahl des multinationalen Strategietypen.
1a.3	Eine transnationale Umwelt erhöht die Wahrscheinlichkeit der Wahl des transnationalen Strategietypen.
1b	Übergeordnete These: Die Branchenzugehörigkeit beeinflusst die Wahl des Strategietypen auf spezifische Art und Weise.
1b.1	Im DAX-Supersektor Industrials treten verstärkt globale Strategietypen auf.
1b.2	Im DAX-Supersektor Consumer Goods treten verstärkt multinationale Strategietypen auf.
1b.3	Im DAX-Supersektor Telecommunications treten verstärkt transnationale Strategietypen auf.
1c	Im Zeitablauf werden mehr Unternehmen transnational.
2 – EINFLUSSFAKTOREN AUF DIE TRANSNATIONALE INTERNATIONALISIERUNG	
2a	Die Strategiewahl ist abhängig vom Unternehmensalter: Ältere Unternehmen wählen eher die transnationale Strategie (als andere).
2b	Die Strategiewahl ist abhängig vom Internationalisierungsgrad: Unternehmen mit einem hohen Internationalisierungsgrad wählen eher die transnationale Strategie (als andere).
2c	Die Strategiewahl ist abhängig von der Unternehmensgröße: Größere Unternehmen wählen eher die transnationale Strategie (als andere).
3 – EINFLUSSFAKTOREN AUF STRATEGIETYPEN MIT FOKUS INTEGRATION UND RESPONSIVENESS	
3a.1	Es besteht ein Zusammenhang zwischen Technologieintensität und globaler Integration: Eine hohe Technologie- bzw. Forschungs- & Entwicklungsintensität führt eher zu einer höheren globalen Integration (Strategietyp global und transnational).
3a.2	Es besteht ein Zusammenhang zwischen Kosten- bzw. operationeller Effizienz und globaler Integration. Eine hohe Kosten- bzw. operationelle Effizienz führt eher zu einer höheren globalen Integration (Strategietyp global und transnational).
3b.1	Es besteht ein Zusammenhang zwischen dem Markteintrittsmodus und lokaler Responsiveness. Eine hohe Akquisitionsintensität führt eher zu einer höheren lokalen Responsiveness (Strategietyp multinational und transnational).
3b.2	Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Unternehmensdiversifikation und lokaler Responsiveness. Eine stärkere Diversifikation führt eher zu einer höheren lokalen Responsiveness (Strategietyp multinational und transnational).

Tabelle 7: Thesen und Hypothesen der vorliegenden Arbeit (1/2)⁷¹²

Hypothese	Beschreibung
4 – EINFLUSSFAKTOREN AUF STRATEGISCHEN FIT DES UNTERNEHMENS ZUR EXTERNEN UMWELT	
4a	Es besteht ein Zusammenhang zwischen dem Unternehmensalter und dem strategischen Fit eines Unternehmens: Jüngere Unternehmen haben eher einen strategischen Fit (als ältere Unternehmen).
4b	Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und dem strategischen Fit eines Unternehmens. Kleinere Unternehmen haben eher einen strategischen Fit (als größere Unternehmen).
4c	Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Branchendynamik und dem strategischen Fit eines Unternehmens: Eine dynamischere Branche führt eher zu einem strategischen Misfit.
4d	Es besteht ein Zusammenhang zwischen dem Unternehmensrisiko und dem strategischen Fit eines Unternehmens: Ein höheres Unternehmensrisiko führt eher zu einem strategischen Misfit.
4e	Übergeordnete These: Die externe Umwelt beeinflusst die Wahrscheinlichkeit eines strategischen Fits eines Unternehmens auf spezifische Art und Weise.
4e.1	Eine multinationale Umwelt führt eher zu einem strategischen Misfit.
4e.2	Eine globale Umwelt führt eher zu einem strategischen Misfit
4e.3	Eine transnationale Umwelt führt eher zu einem strategischen Misfit
4f	Übergeordnete These: Der Alterseffekt (jüngere Unternehmen haben eher einen strategischen Fit) kehrt sich unter Berücksichtigung spezifischer externer Umwelten um.
4f.1	In der multinationalen Umwelt haben ältere Unternehmen eher einen strategischen Fit (als in der internationalen Umwelt).
4f.2	In der globalen Umwelt haben ältere Unternehmen eher einen strategischen Fit (als in der internationalen Umwelt).
4f.3	In der transnationalen Umwelt haben ältere Unternehmen eher einen strategischen Fit (als in der internationalen Umwelt).
4g	Übergeordnete These: Der Größeneffekt (kleinere Unternehmen haben eher einen strategischen Fit) kehrt sich unter Berücksichtigung spezifischer externer Umwelten um.
4g.1	In der multinationalen Umwelt führt Größe eher zu einem strategischen Fit (als in der internationalen Umwelt).
4g.2	In der globalen Umwelt führt Größe eher zu einem strategischen Fit (als in der internationalen Umwelt).
4g.3	In der transnationalen Umwelt führt Größe eher zu einem strategischen Fit (als in der internationalen Umwelt).

Tabelle 8: Thesen und Hypothesen der vorliegenden Arbeit (2/2)⁷¹³⁷¹² Eigene Darstellung.⁷¹³ Eigene Darstellung.

4 Datengrundlage und Konzeption der empirischen Untersuchung

Nachdem in Kapitel 3 der aktuelle Forschungsstand dargestellt und die Hypothesen der vorliegenden Arbeit abgeleitet wurden, erfolgt in Kapitel 4 eine ausführliche Beschreibung der Datengrundlage und der Konzeption der empirischen Untersuchung. Hierzu werden zunächst die Datenbasis und Stichprobe der Analysen vorgestellt (Unterkapitel 4.1). Anschließend wird das methodische Vorgehen der Inhaltsanalyse sowohl grundlegend als auch konkret durch die Wörterbucharstellung der vorliegenden Arbeit erläutert (Unterkapitel 4.2). Unterkapitel 4.3 gibt eine Übersicht über die Operationalisierung der endogenen und exogenen Variablen, die in den empirischen Analysen Anwendung finden. Zum Abschluss werden in Unterkapitel 4.4 die statistischen Grundlagen der multivariaten Panel-Analyse beschrieben.

4.1 Beschreibung der Datenbasis und Stichprobe der vorliegenden Analysen

Die empirischen Analysen der vorliegenden Arbeit basieren auf einem umfassenden Sample deutscher börsennotierter Unternehmen. Die Auswahl Deutschlands ist auf drei wesentliche Gründe zurückzuführen: Zunächst kann konstatiert werden, dass Deutschland als (gemessen am Bruttoinlandsprodukt) größte europäische und viertgrößte Volkswirtschaft der Welt eine große Bedeutung besitzt (i).⁷¹⁴ Darüber hinaus hat die bisherige empirische Forschung zu Internationalisierungsstrategien deutscher Unternehmen einen vergleichsweise geringen Umfang, sodass eine Konzentration auf Deutschland durch die zu erwartenden Unterschiede (z. B. im Bereich der Governance-Strukturen) gegenüber angelsächsischen oder asiatischen Unternehmen zu einer Verbreiterung des relevanten Forschungsfundaments führt (ii).⁷¹⁵ Zuletzt ist anzumerken, dass die in der Literatur als wichtiger Faktor angesehene Kontextrelevanz⁷¹⁶ aufgrund der Tatsache, dass der Autor der vorliegenden Arbeit als deutscher Staatsbürger eine gute Kenntnis der deutschen Wirtschaft besitzt, in besonderem Maße gegeben und somit bei der Interpretation der Ergebnisse von Vorteil ist (iii).

Das Sample umfasst diejenigen börsennotierten deutschen Unternehmen, die in den Indizes DAX, MDAX, TecDAX und SDAX gelistet sind.⁷¹⁷ Somit sind die 160 nach Marktkapitalisierung größten deutschen Unternehmen (und damit faktisch nahezu die gesamte Marktkapitalisierung in Deutschland⁷¹⁸) in der Stichprobe enthalten.⁷¹⁹

Der Zeitraum des Samples erstreckt sich von 2003 bis 2013. Dieser vergleichsweise lange Zeitraum birgt zwei entscheidende Vorteile: Mit elf Jahresscheiben wird die Gefahr einer potenziellen Verzerrung durch konjunkturzyklische Einflüsse weitgehend eliminiert (i).⁷²⁰ Zudem ermöglicht die damit verbundene Erweiterung der Anzahl beobachteter Unternehmensjahre eine statistisch robustere Analyse, da die Grundgesamtheit der empirischen Analysen dadurch wächst (ii).

⁷¹⁴ Vgl. *Weltbank* (2017), S. 1.

⁷¹⁵ Vgl. hierzu Unterkapitel 3.1.3.

⁷¹⁶ Vgl. z. B. *Delios* (2017), S. 394f.

⁷¹⁷ Vgl. *Deutsche Börse* (2017a), S. 15ff. Die Indizes DAX (30 Unternehmen), MDAX (50) und TecDAX (30) werden auch im so genannten HDAX (in Summe 110 Unternehmen) zusammengefasst.

⁷¹⁸ Vgl. *Schneiderbauer* (2016), S. 74.

⁷¹⁹ Vgl. *Deutsche Börse* (2017b); *Deutsche Börse* (2017c); *Deutsche Börse* (2017d); *Deutsche Börse* (2017e).

⁷²⁰ Ein (als *Juglar-Zyklus* bekannter) Konjunkturzyklus dauert ca. sieben bis neun Jahre. Vgl. hierzu und zur Definition von Konjunkturzyklen *Korotayev und Tsirel* (2010), S. 3ff.

Grundlage der empirischen Analysen sind die Lageberichte jedes im Sample enthaltenen Unternehmens in jedem Beobachtungsjahr, auf deren Basis jährlich mittels Inhaltsanalyse der Strategietyp jedes Unternehmens ermittelt wird.⁷²¹ Bevor dies umgesetzt werden konnte, wurden jedoch noch drei essenzielle Bereinigungsverfahren durchgeführt. Aus der initialen theoretischen Gesamtstichprobe wurden zuerst Unternehmen, die eine internationale Wertpapier-Identifikationsnummer (ISIN) haben, entfernt. Insbesondere vor dem Hintergrund von Deutschland abweichender Governance-Strukturen in anderen Ländern, gilt dieses Vorgehen als wissenschaftlicher Standard zur Vermeidung von Verzerrungen.⁷²² Daran anschließend erfolgte eine Exklusion aller im Ausgangs-Sample enthaltener Unternehmen des *Financial Institutions & Real Estate (FIRE)*-Supersektors der Deutschen Börse.⁷²³ Dieser Supersektor umfasst Banken, (Rück-)Versicherungen, weitere Finanzdienstleister, Beteiligungsunternehmen (z. B. Private Equity) und Broker.⁷²⁴ Der Ausschluss dieser Unternehmen gilt ebenfalls als Standard⁷²⁵ und ist vor allem mit fundamental abweichenden regulatorischen Grundlagen dieser Branche⁷²⁶, einer eigenständigen Aktivitätsstruktur⁷²⁷, die zu einer ebenfalls wenig vergleichbaren Berichtsstruktur führt⁷²⁸, sowie durch stark abweichende Bilanzstrukturen⁷²⁹ dieser Unternehmen begründet. Als finales Spezifikum der vorliegenden Arbeit erfolgt dann eine Entfernung derjenigen Unternehmen, die gemäß der eingangs erläuterten Minimaldefinition eines international tätigen Unternehmens⁷³⁰ nicht als solches gelten.⁷³¹

Keine Korrektur findet indes statt, wenn ein Unternehmen, das zu einem bestimmten Zeitpunkt Teil des HDAX bzw. SDAX war, aus selbigen ausscheidet (Delisting aus dem Index). Stattdessen verbleiben diese Unternehmen durchgängig Teil der Stichprobe. Hierdurch sollen Verzerrungen vermieden werden, die in der Literatur als *Sample Selection Bias* und *Survivorship Bias* bezeichnet werden. Ersterer tritt auf, wenn im Rahmen der Analyse als Resultat eines anderen Prozesses Werte der abhängigen Variablen fehlen.⁷³² Zweiterer herrscht vor, wenn nur erfolgreiche Unternehmen, die sich im Zeitablauf stetig in den entsprechenden Indizes halten, Teil der Stichprobe sind, während weniger erfolgreiche Unternehmen, die aus den Indizes ausgeschlossen werden, aus der Stichprobe ausscheiden.⁷³³

Final führt dies dazu, dass die theoretische Stichprobe von 2.147 Unternehmensjahren durch die drei genannten Bereinigungsverfahren um 167 (ISIN), 360 (FIRE) und 47 (keine Inter-

⁷²¹ Vgl. hierzu Unterkapitel 4.2.

⁷²² Vgl. Shleifer und Vishny (1997), S. 751; Andreas (2011), S. 108; Schiffelholz (2014), S. 74; Dicenta (2014), S. 82; Schneiderbauer (2016), S. 75. Konkret gelten für Unternehmen mit internationaler ISIN nicht die Anforderungen an den Lagebericht nach HGB bzw. DRS 15, was die Vergleichbarkeit zusätzlich einschränkt (vgl. Knauer und Wömpener (2010), S. 87, sowie Unterkapitel 4.2.2).

⁷²³ Vgl. Deutsche Börse (2017a), S. 62.

⁷²⁴ Vgl. Deutsche Börse (2017a), S. 62.

⁷²⁵ Vgl. Guay, Taylor und Xiao (2013), S. 17; Son et al. (2016), S. 350.

⁷²⁶ Vgl. z. B. Sanders (2001), S. 482; Premuroso, Skantz und Bhattacharya (2012), S. 493; Beretta und Bozzolan (2008), S. 349.

⁷²⁷ Vgl. Pant (1991), S. 632; Hooghiemstra (2010), S. 283.

⁷²⁸ Vgl. Hooghiemstra (2010), S. 283; Beretta und Bozzolan (2008), S. 349.

⁷²⁹ Vgl. Premuroso, Skantz und Bhattacharya (2012), S. 493.

⁷³⁰ Vgl. hierzu Unterkapitel 2.1.2.

⁷³¹ Es werden also alle Unternehmen aus dem tatsächlichen Sample entfernt, die nicht über mindestens eine Tochtergesellschaft im Ausland verfügen.

⁷³² Vgl. Certo et al. (2016), S. 2639; Sartori (2003), S. 111ff.

⁷³³ Vgl. Zander et al. (2009), S. 1354; Rohleder, Scholz und Wilkens (2011), S. 411ff.; Linnainmaa (2013), S. 789.

nationalität) auf die tatsächliche Stichprobe von 1.573 Unternehmensjahren verringert wird. Verglichen mit den durchschnittlich 188 Beobachtungen der in den Unterkapiteln 3.1.1 und 3.1.2 vorgestellten Referenzstudien, stellt dies eine sehr große Grundgesamtheit dar. Mit durchschnittlich acht Beobachtungspunkten pro Unternehmen ist diese zudem aus longitudinalen Gesichtspunkten als vergleichsweise umfangreich anzusehen.

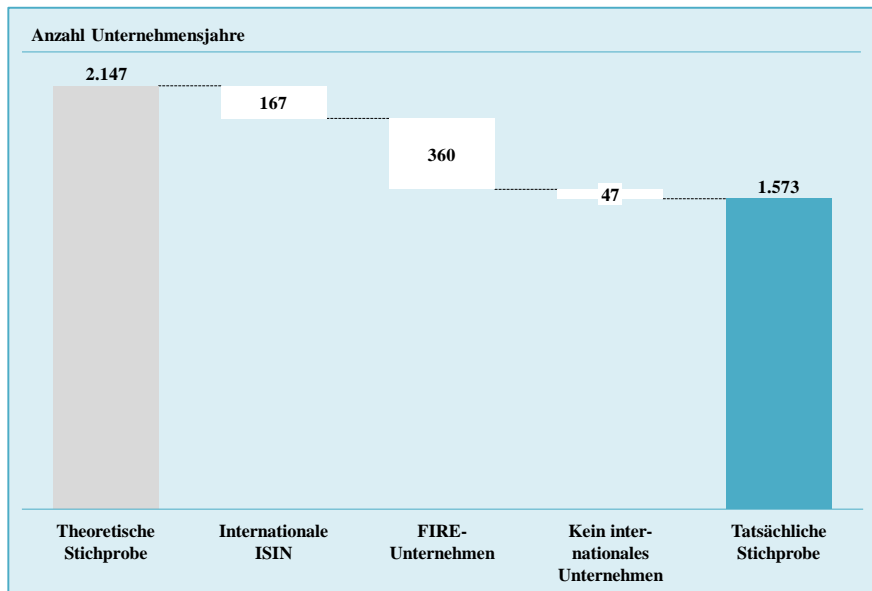


Abbildung 24: Theoretische und tatsächliche Stichprobe der vorliegenden Arbeit⁷³⁴

4.2 Inhaltsanalyse als Methodik zur Messung von Internationalisierungsstrategien

Als Methodik zur Klassifizierung der Strategietypen wird in der vorliegenden Arbeit die computergestützte Inhaltsanalyse auf Basis der Lageberichte der Unternehmen der tatsächlichen Stichprobe angewendet. Nach der Erläuterung der Methodik sowie der Abgrenzung dieser zu weiteren möglichen Erhebungsverfahren (Unterkapitel 4.2.1) wird kurz auf die Eignung des Lageberichts als Datenbasis eingegangen (Unterkapitel 4.2.2), bevor die konkrete Vorgehensweise bei der Erstellung der einzelnen Wörterbücher im Rahmen der Inhaltsanalyse beschrieben wird (Unterkapitel 4.2.3). Zum Abschluss werden die Ergebnisse der Wörterbucherstellung gezeigt und erläutert (Unterkapitel 4.2.4).

4.2.1 Erläuterung der Methodik der Inhaltsanalyse und Abgrenzung zu weiteren möglichen Erhebungsverfahren

Grundsätzlich sind zur Bestimmung des Strategietypen eines Unternehmens verschiedene Verfahren denkbar und in der Literatur anerkannt. Bezug nehmend auf eine Klassifizierung von *Snow und Hambrick* (1980), sind – neben der Inhaltsanalyse – vier weitere Verfahren voneinander zu unterscheiden: eine Einteilung durch den/die Autor/en der Studie, eine Einteilung durch externe Experten, eine Selbsteinteilung der Befragten (z. B. im Rahmen von Fragebogen oder Interviews) sowie eine Einteilung auf Basis quantitativer Kennzahlen.⁷³⁵ Während im Bereich der Forschung zum IR-Bezugsrahmen und zum Konzept der transnatio-

⁷³⁴ Eigene Darstellung.

⁷³⁵ Vgl. *Snow und Hambrick* (1980), S. 532ff.

nen Organisation die Einteilung durch Autoren oder externe Experten sowie die Inhaltsanalyse bislang gar nicht zum Einsatz kamen, sind vor allem die Selbsteinteilung der Befragten und die kennzahlenbasierte Typisierung weit verbreitet.⁷³⁶

Eine auf Interviews und Fragebogen basierende Zuweisung von Strategietypen hat jedoch methodische Schwachpunkte: Getätigte Aussagen sind weder replizierbar (insbesondere bei Interviews) noch gegenüber einer (bewussten oder unbewussten) Verfälschung z. B. aufgrund von durch den Interviewten erwünschten Ergebnissen abgesichert.⁷³⁷ Zudem sind die Antwortquoten häufig gering⁷³⁸, wodurch die Grundgesamtheit vergleichsweise klein bleibt und Lücken aufweist.⁷³⁹ Insbesondere die Zusammenstellung eines longitudinalen Samples, das mehrere Jahresscheiben derselben Unternehmen inkludiert und somit eine Vergleichbarkeit im Zeitablauf erzeugt, ist auf diesem Wege sehr aufwändig bzw. allenfalls durch retrospektives Erfragen in der Vergangenheit liegender Strategietypen möglich und dadurch relativ unzuverlässig.⁷⁴⁰ Auch Studien zur Überprüfung von Internationalisierungsstrategien, die diese Methode selbst angewendet haben, erwähnen Schwachstellen der Selbsteinteilung.⁷⁴¹

Die Einteilung auf Basis quantitativer Kennzahlen erscheint grundsätzlich naheliegend, da eine gute Verfügbarkeit bilanzieller und auch branchenspezifischer Kennzahlen in Datenbanken besteht und somit auch longitudinale Stichproben schnell und fehlerfrei erhoben werden können.⁷⁴² Als problematisch erscheint jedoch vor allem die Frage, ob anhand solcher Kennzahlen tatsächlich in der notwendigen Detailtiefe das gemessen werden kann, was eine spezifische Forschungsfrage untersucht.⁷⁴³ Zudem können Kennzahlen durch exogene Einflüsse oder buchhalterische Eingriffe verzerrt sein und damit die Strategie nur unzureichend wiedergeben.⁷⁴⁴

Das Verfahren der Inhaltsanalyse kann eine Vielzahl dieser Schwachpunkte heilen. Eine einheitliche Definition der Inhaltsanalyse, die verschiedene Charakteristika und Varianten aufweist, herrscht nicht vor. Alle Definitionen, die im Laufe der Jahre aufkamen, orientieren sich jedoch an der *Whorf-Sapir*-Hypothese, die besagt, dass die Gedanken bzw. kognitiven Kategorien von Individuen und Kollektiven in den durch diese verwendeten Worten reflektiert werden.⁷⁴⁵ Auf Basis der Untersuchung von Texten können also wesentliche Erkenntnisse ge-

⁷³⁶ Vgl. hierzu Unterkapitel 3.1.1 und 3.1.2. Für die Verfahren der Einteilung durch Autoren oder Experten bedürfte es einer sehr tiefgreifenden Kenntnis der internen Prozesse international tätiger Unternehmen. Dies ist insbesondere bei großen Stichproben kaum leistbar und somit unrealistisch.

⁷³⁷ Vgl. *Tangpong (2011)*, S. 627ff.; *Jauch, Osborn und Martin (1980)*, S. 522f.

⁷³⁸ 40 % gilt in der Literatur bereits als sehr gute Antwortquote, während auch Studien mit Antwortquoten unterhalb von 20 % durchaus veröffentlicht werden. Vgl. hierzu *Schiffelholz (2014)*, S. 78; *James und Hatten (1995)*, S. 163; *Hult et al. (1996)*, S. 462. Auch die im Bereich der Internationalisierungsstrategien wegweisende Studie von *Harzing (2000)* hatte eine Antwortquote, die bei kleiner als 20 % lag (vgl. *Harzing (2000)*, S. 111).

⁷³⁹ Vgl. *Cho und Hambrick (2006)*, S. 359.

⁷⁴⁰ Vgl. *Osborne, Stubbart und Ramaprasad (2001)*, S. 440. So sind Erinnerungen an in der Vergangenheit liegende Entscheidungen beispielsweise unvollständig oder werden zu einem späteren Zeitpunkt anders interpretiert, da implizit zwischenzeitliche Entwicklungen einbezogen werden.

⁷⁴¹ Vgl. *Leong und Tan (1993)*, S. 455; *Pla-Barber (2002)*, S. 148ff.

⁷⁴² Vgl. *Schiffelholz (2014)*, S. 79.

⁷⁴³ Vgl. *Dalton und Aguinis (2013)*, S. 89ff.

⁷⁴⁴ Vgl. z. B. *Finkelstein und Hambrick (1990)*, S. 491ff.

⁷⁴⁵ Vgl. *Cho und Hambrick (2006)*, S. 459; *Gerstner et al. (2013)*, S. 267; *Abrahamson und Hambrick (1997)*, S. 519. Die Hypothese geht zurück auf *Sapir (1944)* und *Whorf (1956)*.

wonnen werden, deren Nutzung auch für die Forschung wertvoll ist.⁷⁴⁶ Berelson (1952) definierte die Inhaltsanalyse folglich als „Forschungstechnik zur objektiven, systematischen und quantitativen Beschreibung des offenbaren (manifesten) Inhalts der Kommunikation“.⁷⁴⁷ Stone et al. (1966) bezeichneten „jede Technik, mit der man durch die systematische und objektive Identifikation spezifischer Charakteristika in Texten Schlüsse (Inferenzen) ziehen kann“ als Inhaltsanalyse.⁷⁴⁸ Dem fügte Krippendorff (1980) vor allem die Replizierbarkeit und Validität der Inferenzen hinzu und verwies auf Daten anstatt spezifischer auf Texte.⁷⁴⁹ In jüngeren Standardwerken wird die Inhaltsanalyse z. B. von Neuendorf (2016) kürzer als „systematische und objektive quantitative Analyse der Charakteristika von Botschaften/Nachrichten“⁷⁵⁰ oder auch von Früh (2017) als „[...] empirische Methode zur systematischen, intersubjektiv nachvollziehbaren Beschreibung inhaltlicher und formaler Merkmale von Mitteilungen, meist mit dem Ziel einer darauf gestützten interpretativen Inferenz auf mitteilungsexterne Sachverhalte“ definiert.⁷⁵¹ Die Wichtigkeit der menschlichen Sprache bleibt allen Definitionen gemein.

Innerhalb der Inhaltsanalyse ist die händische von der computergestützten Inhaltsanalyse⁷⁵² zu unterscheiden. Erstere fußt, wie der Name vermuten lässt, auf einer händischen Auswertung sämtlicher Texte durch Menschen und kann als historischer Ursprung der Inhaltsanalyse angesehen werden, der in Studien der 1980er Jahre Anwendung fand.⁷⁵³ Aufgrund des Einsatzes menschlicher Coder über einen umfangreichen Zeitraum hinweg ist diese Methode jedoch fehlerbehaftet.⁷⁵⁴ Dem gegenüber steht die computergestützte Inhaltsanalyse, die auf den Einsatz von Software zurückgreift, um die Textanalyse durchzuführen. Dies birgt, im Vergleich zur händischen Variante drei wesentliche Vorteile: Die Reliabilität der Analyse kann durch die Elimination menschlicher Fehlerquellen gesteigert werden (i), die Analyse zudem schneller (ii) und auch kostengünstiger (iii) erfolgen.⁷⁵⁵ Daraus folgt eine bessere Anwendbarkeit insbesondere für Analysen mit einem großen Datenumfang.

Während auch die Valenzanalyse, Intensitätsanalyse und Kontingenzanalyse zu den Varianten der Inhaltsanalyse zählen⁷⁵⁶, gilt die Frequenzanalyse als das am häufigsten angewendete Ver-

⁷⁴⁶ Vgl. Woodrum (1984), S. 841; Tetlock, Saar-Tsechansky und Macskassy (1998), S. 1437f.; Gephart (1993), S. 1465.

⁷⁴⁷ Vgl. Berelson (1952), S. 18.

⁷⁴⁸ Vgl. Stone et al. (1966), S. 5.

⁷⁴⁹ Vgl. Krippendorff (1980), S. 18f.

⁷⁵⁰ Vgl. Neuendorf (2016), S. 1.

⁷⁵¹ Vgl. Früh (2017), S. 19.

⁷⁵² Die computergestützte Inhaltsanalyse ist international unter der Bezeichnung *Computer-Aided Text Analysis* (CATA) bzw. *Computer-Aided Content Analysis* (CACA) bekannt.

⁷⁵³ Studien, die eine händische Inhaltsanalyse anwendeten, sind z. B. Salancik und Meindl (1984), S. 245f.; Jarvenpaa und Ives (1990), S. 357, sowie Bettman und Weitz (1983), S. 172ff.

⁷⁵⁴ Vgl. Michalisin (2001), S. 155; Hussainey (2004), S. 53. So können beispielsweise Müdigkeit oder Frustration dazu führen, dass nicht über den gesamten Zeitraum der Analyse ein gleichbleibendes Niveau eingehalten werden kann.

⁷⁵⁵ Vgl. Michalisin (2001), S. 155. Vgl. Auch Morris (1994), die in ihrer Studie die Überlegenheit menschlicher Coder in Bezug auf die Interpretation von Wörtern widerlegte, sowie Rosenberg, Schurr und Oxman (1990), die sogar bei kontextabhängigen Aussagen einen Vorteil der computergestützten Inhaltsanalyse nachweisen konnten. Zur Reliabilität vgl. auch Wolfe, Gephart und Johnson (1993).

⁷⁵⁶ Vgl. Schnell, Hill und Esser (2008), S. 408. Für eine Beschreibung der drei ersten Varianten vgl. auch Christof (2017), S. 110f.

fahren.⁷⁵⁷ Bei dieser wird gemessen, wie häufig ein bestimmtes Konstrukt (also z. B. ein Wort oder ein Satz) in einem Text vorkommt.⁷⁵⁸ Aus der Häufigkeit der Nutzung des Konstruktes kann so auf dessen Bedeutung geschlossen werden.⁷⁵⁹ Auch die vorliegende Arbeit wendet eine Frequenzanalyse an.

Die Nutzung der computergestützten Inhaltsanalyse birgt somit eine Reihe von Vorteilen gegenüber den anderen, eingangs vorgestellten Verfahren zur Klassifizierung von Strategietypen. So sind aus Sicht der Datenerhebung die vergleichsweise ökonomische Datenbeschaffung⁷⁶⁰, die strukturierte Handhabbarkeit selbst sehr großer Stichproben⁷⁶¹ sowie die auf anderem Wege (z. B. durch Interviews) nicht vergleichbar vorhandene Zugänglichkeit von Informationen⁷⁶² zu nennen. Vor dem Hintergrund des technischen Vorgehens ist auf die jederzeitige Replizierbarkeit der Analyse⁷⁶³ und hierbei auch auf die Möglichkeit einer regelmäßigen Anpassung des Untersuchungsdesigns im Falle neuer Erkenntnisse zu verweisen (z. B. durch Hinzunahme einer weiteren oder Wegfall einer nicht genutzten Kategorie).⁷⁶⁴ Aus Aspekten der Analysequalität sind besonders die höhere Objektivität (es gibt keine Beziehung zwischen Forscher und Untersuchungsgegenstand)⁷⁶⁵, die Durchführbarkeit longitudinaler Untersuchungen ohne nachträgliche Verzerrungen⁷⁶⁶ sowie die höhere Verlässlichkeit bzw. Reliabilität der erhobenen Daten⁷⁶⁷ hervorzuheben.



Abbildung 25: Vorteile der computergestützten Inhaltsanalyse⁷⁶⁸

Als Nachteile der computergestützten Inhaltsanalyse sind dem unter anderem die mit der Bildung von Kategorien einhergehende Komplexitätsreduktion, die zu einem möglichen Verlust

⁷⁵⁷ Vgl. Früh (2017), S. 139.

⁷⁵⁸ Vgl. Mayring (2010), S. 15.

⁷⁵⁹ Vgl. Duriau, Reger und Pfarrer (2007), S. 6; Kabanoff, Waldersee und Cohen (1995), S. 1079. Auch Veränderungen kognitiver Kategorien im Zeitablauf können auf diese Weise identifiziert werden.

⁷⁶⁰ Vgl. Tangpong (2011), S. 627.

⁷⁶¹ Vgl. Belderbos et al. (2017), S. 312; Krippendorff (2004a), S. 42; Früh (2017), S. 43f.

⁷⁶² Vgl. Jauch, Osborn und Martin (1980), S. 517; McKenny, Short und Payne (2012), S. 155; Osborne, Stubbart und Ramaprasad (2001), S. 440.

⁷⁶³ Vgl. Kabanoff (1997), S. 507; Tangpong (2011), S. 629; Jauch, Osborn und Martin (1980), S. 522.

⁷⁶⁴ Vgl. Früh (2017), S. 148.

⁷⁶⁵ Vgl. Jauch, Osborn und Martin (1980), S. 517ff.; Tangpong (2011), S. 629.

⁷⁶⁶ Vgl. Morris (1994), S. 924.

⁷⁶⁷ Vgl. Diefenbach (2001), S. 14f.; Short et al. (2010), S. 17f.

⁷⁶⁸ Eigene Darstellung.

von Detailinformationen führen kann⁷⁶⁹, sowie die Tatsache entgegenzuhalten, dass die Aufstellung von Kodifizierungsregeln, die für einen Computer unerlässlich sind, per se Subjektivität mit sich bringt⁷⁷⁰. Speziell der erste Punkt muss jedoch nicht zwingend von Nachteil sein, sondern kann auch als Voraussetzung für den Informationsgewinn interpretiert werden, der auf anderem Weg nicht erzielbar wäre.⁷⁷¹

Die Inhaltsanalyse unterliegt der Anforderung, die Standards der wissenschaftlichen Methode (*scientific method*) einzuhalten und hat somit zum Ziel, generalisierbares Know-how mit den begleitenden Funktionen der Beschreibung, Vorhersage, Erklärung und Überprüfung zu erzeugen.⁷⁷² Dies unterscheidet die Inhaltsanalyse von anderen (z. B. qualitativen) Nachrichtenanalyse-/Textanalyseverfahren.⁷⁷³ Auch dieser Umstand hat, neben den oben genannten Vorteilen, dazu beigetragen, dass die Inhaltsanalyse in den letzten drei Jahrzehnten zunehmend an Bedeutung gewonnen hat⁷⁷⁴ sowie in vielen unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen Anwendung findet.⁷⁷⁵ Nicht zuletzt durch die wachsende Verfügbarkeit von Texten in großen Datenbanken ist eine weitere Steigerung der Nutzungsintensität der Inhaltsanalyse im wissenschaftlichen Kontext zu erwarten.⁷⁷⁶

Auf Basis der in diesem Unterkapitel dargelegten Vorteile erscheint die computergestützte Inhaltsanalyse als geeignetes Verfahren zur Einteilung der Internationalisierungsstrategietypen der deutschen börsennotierten Unternehmen des Samples. Unter Nutzung der von den Unternehmen veröffentlichten Lageberichte kann so eine große, longitudinale Stichprobe einfach, in einer angemessenen Geschwindigkeit und ohne subjektive Verzerrungen analysiert werden.

4.2.2 Der Lagebericht als Datenbasis für die Inhaltsanalyse: Relevanz und Rahmenbedingungen

Die wichtigste Grundlage zur Erreichung einer hohen Validität im Rahmen der Inhaltsanalyse ist die Auswahl einer geeigneten Textquelle.⁷⁷⁷ Die Eignung ergibt sich hierbei immer kontextabhängig, da der analysierte Texttyp zur Fragestellung passen muss. Grundsätzlich ist eine Vielzahl externer und interner Textquellen denkbar und wird auch in der Forschung verwendet.⁷⁷⁸ Beispiele externer Textquellen sind akademische Journal-Beiträge oder Zeitungsartikel; interne Textquellen umfassen unter anderem Geschäftsberichte und Statements zur Unternehmensmission, aber auch nicht öffentlich zugängliche Teile der Unternehmenskommunikation.⁷⁷⁹ Speziell Geschäftsberichte oder Teile daraus, wie z. B. der Lagebericht oder das Grußwort des Vorstandsvorsitzenden, gelten als besonders beliebt und werden entsprechend häufig

⁷⁶⁹ Vgl. Früh (2017), S. 44.

⁷⁷⁰ Vgl. Barker und Imam (2008), S. 317f.

⁷⁷¹ Vgl. Früh (2017), S. 44.

⁷⁷² Vgl. Neuendorf (2016), S. 16.

⁷⁷³ Vgl. Neuendorf (2016), S. 16.

⁷⁷⁴ Vgl. Kabanoff und Brown (2008), S. 154; Cho und Hambrick (2006), S. 359f.; Lombard, Snyder-Duch und Bracken (2002), S. 587; Loughran und McDonald (2011), S. 35. Zur Entwicklung der Inhaltsanalyse vgl. auch Bos und Tarnai (1999).

⁷⁷⁵ Vgl. Duriau, Reger und Pfarrer (2007), S. 7f.; Neuendorf (2016), S. 1f.; Jauch, Osborn und Martin (1980), S. 517f.

⁷⁷⁶ Vgl. Belderbos et al. (2017), S. 312.

⁷⁷⁷ Vgl. Dicenta (2014), S. 94.

⁷⁷⁸ Vgl. Short und Palmer (2008), S. 728; Kabanoff, Waldersee und Cohen (1995), S. 1081.

⁷⁷⁹ Vgl. Duriau, Reger und Pfarrer (2007), S. 27.

zur Inhaltsanalyse herangezogen.⁷⁸⁰ Diesen Veröffentlichungen wird mehrheitlich unterstellt, als vernünftiges Surrogat der tatsächlichen Unternehmensaktivität fungieren zu können⁷⁸¹, da sie als verlässliche Quelle die Wahrnehmung, Intention, Aktionen und auch Strategie des Top-Managements adäquat wiedergeben.⁷⁸² Zudem wird dem Geschäftsbericht eine Funktion als relevantes und wichtiges Kommunikationsmittel des Managements gegenüber einer Vielzahl an Stakeholdern zugestanden.⁷⁸³ Es erscheint daher folgerichtig, dass in zahlreichen Studien, die Strategien auf Basis einer Inhaltsanalyse untersucht haben, auf den Geschäftsbericht bzw. Teile daraus als Textquelle zurückgegriffen wurde. Dies umfasst eine große Themenbreite und inkludiert unter anderem Fragestellungen zu Wachstums- und Risikostrategien⁷⁸⁴, strategischer Neuorientierung⁷⁸⁵, Wettbewerbsstrategien⁷⁸⁶, strategischen Allianzen⁷⁸⁷, strategischen Gruppen⁷⁸⁸, Downsizing-Aktivitäten⁷⁸⁹ oder der Strategieberichterstattung.⁷⁹⁰

Nichtsdestotrotz gibt es in der Literatur auch zum Teil kritische Stimmen, was die Eignung des Geschäftsberichts als Textquelle betrifft. Zum einen wurde die Autorschaft dieser Texte (insbesondere des Grußworts des Vorstandsvorsitzenden) bisweilen dahingehend angezweifelt, dass eher *Public Relations*-Abteilungen und weitere (zum Teil externe) Unterstützende diese Texte verfassen würden.⁷⁹¹ Dieses Argument kann indes inzwischen als weitestgehend ausgeräumt angesehen werden, da eine Vielzahl an Studien offenlegte, dass der Vorstandsvorsitzende und das Top-Management in die Erstellung der Texte involviert sind und vor Veröffentlichung eine Freigabe erfolgt.⁷⁹² Des Weiteren wird kritisch angemerkt, dass Botschaften in Geschäftsberichten oder Grußwörtern gezielt verzerrt werden könnten, um bei den Adressaten von der Realität abweichende Eindrücke zu erzeugen, also z. B. eine negative Botschaft im Sinne einer Öffentlichkeitsarbeit positiv verpackt werden könnte.⁷⁹³ Einige Studien konnten jedoch auch diesen Zusammenhang zum Teil widerlegen⁷⁹⁴ bzw. zeigen, dass eine Eignung der Geschäftsberichte und Grußwörter als Textquelle dennoch besteht.⁷⁹⁵ Auch in

⁷⁸⁰ Vgl. *Short et al. (2010)*, S. 329; *Duriau, Reger und Pfarrer (2007)*, S. 16f.

⁷⁸¹ Vgl. *Bowman (1984)*, S. 64.

⁷⁸² Vgl. *Palmer, Kabanoff und Dunford (1997)*, S. 625; *Michalisin (2001)*, S. 159; *McConnell, Haslem und Gibson (1986)*, S. 66f.

⁷⁸³ Vgl. *Abrahamson und Park (1994)*, S. 1307; *Fiol (1995)*, S. 524; *Bartlett und Chandler (1997)*, S. 246; *Miller, Cardinal und Glick (1997)*, S. 190ff.; *Barr, Stimpert und Huff (1992)*, S. 21.

⁷⁸⁴ Vgl. *Bowman (1982, 1984)*.

⁷⁸⁵ Vgl. *Lant, Milliken und Batra (1992)*.

⁷⁸⁶ Vgl. *Miller et al. (1996)*.

⁷⁸⁷ Vgl. *Fiol (1989, 1990)*.

⁷⁸⁸ Vgl. *Osborn, Stubbart und Ramaprasad (2001)*.

⁷⁸⁹ Vgl. *Palmer, Kabanoff und Dunford (1997)*.

⁷⁹⁰ Vgl. *Weißberger, Sieber und Kraft (2011)*; *Quick und Reus (2009)*.

⁷⁹¹ Vgl. *Barr, Stimpert und Huff (1992)*, S. 21. Die Autoren kommen allerdings dennoch zu dem Schluss, dass diese Texte am besten geeignet seien, da vergleichbare Alternativen fehlten.

⁷⁹² Vgl. u. a. *Lee (1997)*, S. 65f.; *Cho und Hambrick (2006)*, S. 459; *Amernic, Craig und Tourish (1997)*, S. 1845f.

⁷⁹³ Vgl. *Golden (1992)*, S. 852; *Yadav, Prabhu und Chandy (2007)*, S. 89; *Staw, McKechnie und Puffer (1983)*, S. 595; *Salancik und Meindl (1984)*, S. 251.

⁷⁹⁴ Vgl. *Fiol (1995)*, die zeigte, dass nicht wertende Aussagen in intern und extern kommunizierten Veröffentlichungen einen signifikanten Zusammenhang aufwiesen, sowie *Abrahamson und Amir (1996)*, die zeigten, dass quantitative Berichtszahlen und qualitative Aussagen zueinander passten und entsprechend kein Versuch unternommen wurde, Fakten positiver darzustellen, als es die Zahlenlage tat.

⁷⁹⁵ Vgl. *Nadkarni und Narayanan (2007)* sowie *Bowman (1984)*, die zeigten, dass die Ressourcenallokation im Unternehmen in direktem Zusammenhang zur Häufigkeit der Nennung eines Themas im Grußwort steht, oder

Deutschland gilt der Geschäftsbericht traditionell als sehr bedeutend und zentral für die Unternehmenskommunikation.⁷⁹⁶ Insbesondere Investoren sehen den Geschäftsbericht als essenzielles Medium an, um Informationen zum Unternehmen zu erhalten.⁷⁹⁷ Zudem ist der Geschäftsbericht ein gesetzlich vorgeschriebenes Dokument, das regulatorischen Anforderungen hinsichtlich Form und Struktur unterliegt und daher zu einer hohen Vergleichbarkeit führt.⁷⁹⁸ Die für Deutschland relevanten Normen sind im Handelsgesetzbuch kodifiziert. Für den Konzernlagebericht regeln § 265 Abs. 1 S. 1 und § 290 Abs. 1 HGB die Pflicht zur Aufstellung sowie § 315 Abs. 1 S. 5 HGB den Inhalt.⁷⁹⁹ Für kapitalmarktorientierte Unternehmen ist der Lagebericht auch Teil des Jahresfinanzberichts und damit zentraler Teil der Finanzberichterstattung.⁸⁰⁰ Der Lagebericht wird durch den vom *Deutschen Rechnungslegungs Standards Committee e. V.* (DRSC) veröffentlichten Standard DRS 20 inhaltlich und formal konkretisiert, da die Formulierung im Gesetzestext vergleichsweise unpräzise und kurz ist.⁸⁰¹ Konkret wird durch diesen eine deutliche Ausweitung der Lageberichterstattung aufgrund des gestiegenen Informationsbedürfnisses der Adressaten empfohlen, indem beispielsweise über den Jahresabschluss hinausgehende Informationen zur Lage und dem Geschäftsverlauf sowie der prognostizierten Entwicklung des Managements vermittelt werden.⁸⁰² Zwar hat der DRS 20 keinen Gesetzescharakter, ihm wird jedoch eine faktische Bindungswirkung zugeschrieben.⁸⁰³

Die gesetzlich geregelte und normierte Form des Lageberichts unterstreicht, gemeinsam mit der Vielzahl an Anwendungsbeispielen in wissenschaftlichen Studien, dessen Eignung als Textquelle der Inhaltsanalyse der vorliegenden Arbeit. Insbesondere im Vergleich zu Zeitungsartikeln, bei denen auch leicht ein Ungleichgewicht aufgrund der unterschiedlichen Häufigkeit der Nennungen einzelner Unternehmen aufkommen kann, sind die Vorteile offenkundig. Es wurde zudem mit Blick auf den vielschichtigen Untersuchungsgegenstand der Internationalisierungsstrategie bewusst eine Analyse des Lageberichts und nicht des Grußworts des Vorstandsvorsitzenden durchgeführt, da auch ein wesentliches Augenmerk auf die Unternehmensumwelt gelegt werden soll und dem Grußwort bisweilen unterstellt wird, den Blick auf das unternehmensinterne Firmenverhalten zu richten und damit umfangreiche Informationen außer Acht zu lassen, die im Lagebericht enthalten sind.⁸⁰⁴

D'Aveni und MacMillan (1990), die durch die Häufigkeit der Nennung von Themen im Grußwort die Wichtigkeit einzelner Themen im Unternehmen ermitteln konnten.

⁷⁹⁶ Vgl. *Ernst, Gassen und Pellens (2009)*, S. 28f.

⁷⁹⁷ Vgl. *Kothari, Li und Short (2009)*, S. 1647; *Pellens und Schmidt (2014)*, S. 33.

⁷⁹⁸ Vgl. *Aljifri und Hussainey (2007)*, S. 881f.; *Bettman und Weitz (1983)*, S. 170f.

⁷⁹⁹ Vgl. hierzu auch *Fink, Kajüter und Winkeljohann (2013)*, S. 3f. Diese Normen gelten auch für den Fall, dass der Konzernabschluss nach IFRS verfasst wird.

⁸⁰⁰ Vgl. *Fink, Kajüter und Winkeljohann (2013)*, S. 3f.

⁸⁰¹ Vgl. *Sellhorn und Lerchenmüller (2011)*, S. 501; *Barth und Beyhs (2012)*, S. 572. Der DRS 20 trat zum 01.01.2013 in Kraft, sodass für die Geschäftsberichte der im Sample enthaltenen Jahre 2003 – 2012 noch der Vorgänger-Standard, DRS 15, Anwendung fand. Vgl. zum DRS 15 auch *Knauer und Wömpener (2010)* sowie zur Ablösung des DRS 15 *Pellens und Lehmann (2012)*, S. 875f.

⁸⁰² Vgl. *Baetge, Kirsch und Thiele (2014)*, S. 771ff.

⁸⁰³ Vgl. *Velte, Stiglbauer und Sepetauz (2011)*, S. 166 und S. 170. *Hecht (2006)* konstatierte seinerzeit, dass der DRS 15 zu den Grundsätzen ordnungsmäßiger Konzernrechnungslegung zählt (dies gilt somit auch für den nachfolgenden DRS 20).

⁸⁰⁴ Vgl. *Belderbos et al. (2017)*, S. 325.

4.2.3 Vorgehensweise bei der Wörterbucharstellung: der Bottom-up-Ansatz

Die vorliegende Arbeit wendet, wie in Unterkapitel 4.2.1 beschrieben, eine Frequenzanalyse an, um die Inhalte der Lageberichte zu analysieren und zu kategorisieren. Diese gilt als wissenschaftliches Standardverfahren im Bereich der Inhaltsanalyse und basiert auf einer Zählung der zu einer oder mehreren Kategorien zugehörigen Wortanzahl einer Textquelle; hier also dem Konzernlagebericht der im Sample enthaltenen Unternehmen.⁸⁰⁵ Um die einzelnen Kategorien – im Fall der vorliegenden Arbeit also z. B. „interne Faktoren globaler Integration“ oder „externe Faktoren lokaler Responsiveness“⁸⁰⁶ – innerhalb der Lageberichte entsprechend identifizieren zu können, ist das Vorhandensein eines Wörterbuchs jeder der vorhandenen Kategorien Voraussetzung.

Hinsichtlich der Wörterbücher gibt es zwei grundlegende Vorgehensweisen. Denkbar ist der Rückgriff auf vorhandene Standardwörterbücher (i), die bereits umfassend die Wörter auflisten, die zu einem bestimmten Thema als passend erachtet wurden. Beispielhaft genannt seien an dieser Stelle das *Harvard IV Psychosocial Dictionary* oder das *Lasswell Value Dictionary*.⁸⁰⁷ Diese zumeist englischsprachigen Wörterbücher geben für eine Vielzahl unterschiedlicher Themen also bereits Wortlisten vor (zum Teil sind diese Wörterbücher auch in den Textanalyseprogrammen integriert⁸⁰⁸) und finden in einigen Veröffentlichungen auch Anwendung.⁸⁰⁹ Vorteile von Standardwörterbüchern sind deren schnelle Verfügbarkeit und damit einhergehende Einfachheit im Aufbau des Forschungsdesigns sowie deren steigende Vergleichbarkeit mit anderen Studien, die dasselbe Wörterbuch nutzen.⁸¹⁰ Ein entscheidender Nachteil kann jedoch darin liegen, dass ein Wörterbuch für eine spezifische Forschungsfrage nicht vorhanden ist oder aber diese nicht in der angemessenen Qualität und Detailtiefe durch ein standardmäßig verfügbares Wörterbuch beschrieben werden kann.⁸¹¹ Eine weitere gängige Vorgehensweise ist die Eigenerstellung eines bzw. mehrerer auf den jeweiligen Themenkomplex passender Wörterbücher (ii). Dieses Verfahren ist zwar sehr zeitaufwändig, wird jedoch in der Literatur vor allem dann empfohlen, wenn kein vollumfänglich passendes Standardwörterbuch vorhanden ist.⁸¹² Da dem Verfasser für die Dimensionen globale Integration (extern und intern) sowie lokale Responsiveness (extern und intern) kein passendes deutschsprachiges Wörterbuch bekannt ist, werden in der vorliegenden Arbeit Wörterbücher selbst erstellt. Das entsprechende Vorgehen wird im Folgenden beschrieben.

Auch bei der Eigenerstellung von Wörterbüchern sind zwei unterschiedliche Vorgehensweisen voneinander abzugrenzen: ein Top-down- und ein Bottom-up-Vorgehen.⁸¹³ Beim Top-

⁸⁰⁵ Vgl. Tetlock, Saar-Tsechansky und Macskassy (2008), S. 1440ff.; Blich, Kohles und Meindl (2004), S. 564f.; Früh (2017), S. 139.

⁸⁰⁶ Vgl. hierzu Unterkapitel 4.3.1.

⁸⁰⁷ Vgl. Insch, Moore und Murphy (1997), S. 11f.; Morris (1994), S. 905; Kabanoff, Waldersee und Cohen (1995), S. 1081.

⁸⁰⁸ Vgl. Short und Palmer (2008), S. 730f.

⁸⁰⁹ Vgl. z. B. Tetlock (2007), S. 1144; Blich, Kohles und Meindl (2004), S. 562f.; Loughran und McDonald (2011), S. 36; Hung und Lin (2013), S. 47f.

⁸¹⁰ Vgl. Insch, Moore und Murphy (1997), S. 12.

⁸¹¹ Vgl. Insch, Moore und Murphy (1997), S. 12; Morris (1994), S. 926.

⁸¹² Vgl. Krippendorff (2004a), S. 287f.

⁸¹³ Vgl. Doucet und Jehn (1997), S. 571; Belderbos et al. (2017), S. 314; Pollach (2012), S. 267. Die beiden Vorgehensweisen werden in der Literatur auch synonym als deduktiv und induktiv bezeichnet.

down-Vorgehen wird eine Wortliste von Grund auf neu erstellt. Basis können hierbei in der Literatur vorherrschende Definitionen und Beschreibungen, in anderen Studien genutzte Schlüsselbegriffe oder auch mit Blick auf die Forschungsfrage passende Wortgruppen sein.⁸¹⁴ Die auf diese Weise entstehende Wortliste wird in einem zweiten Schritt unter Zuhilfenahme eines Thesaurus oder Synonym-Finders angereichert und erweitert.⁸¹⁵ Das Bottom-up-Vorgehen hingegen funktioniert genau umgekehrt und ordnet die in der gesamten Stichprobe vorkommenden Wörter (im konkreten Fall der vorliegenden Arbeit also alle Wörter, die in den Lageberichten des Samples vorkommen) systematisch den vorgegebenen Wörterbuchkategorien zu (bzw. einer Ausschusskategorie für Wörter, die in keines der Wörterbücher passen).⁸¹⁶ Dieses Vorgehen ist mit einem deutlich höheren Aufwand verbunden, führt aber durch die Berücksichtigung aller auftretenden Wörter auch zu einer höheren Exaktheit und ermöglicht eine ganzheitlichere Betrachtung.⁸¹⁷ Aus diesen Gründen wird in der vorliegenden Arbeit ein Bottom-up-Ansatz gewählt.

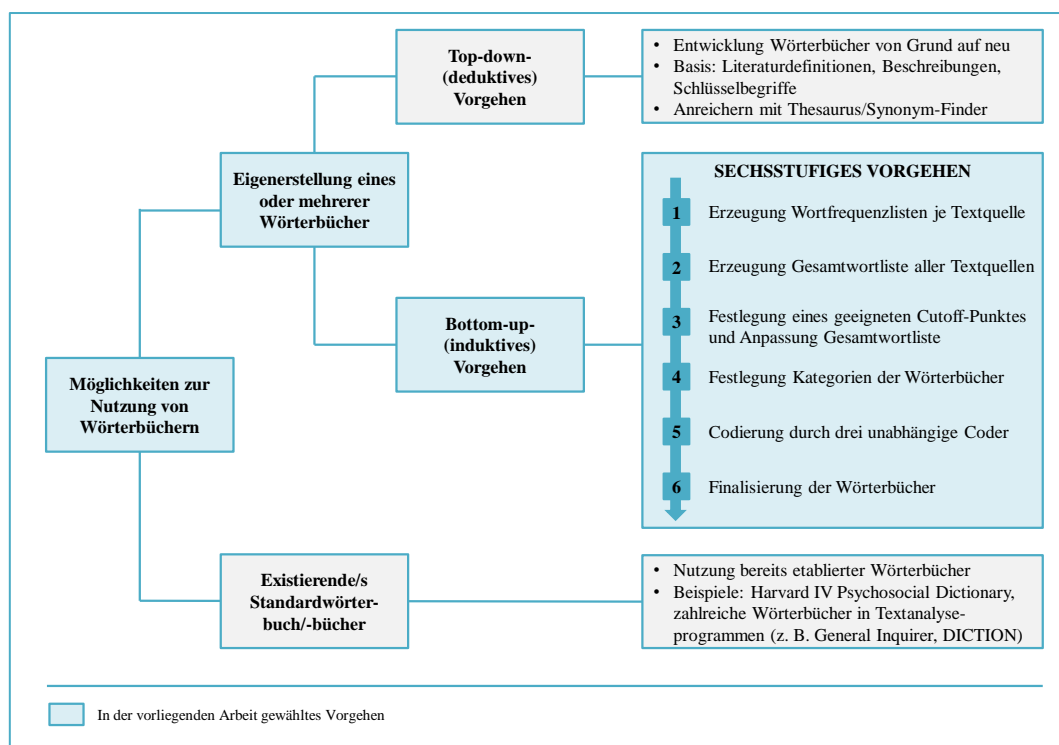


Abbildung 26: Einordnung des Bottom-up-Vorgehens zur Wörterbucherstellung⁸¹⁸

Der Bottom-up-Ansatz in dieser Arbeit folgt einem sechsstufigen Vorgehen und wird in Abbildung 26 noch einmal in den Kontext eingeordnet und visualisiert.

Zunächst muss für jede Textquelle (also für jeden Lagebericht) eine Wortfrequenzliste erzeugt werden, die jedes im Text enthaltene Wort sowie die Häufigkeit aller Nennungen aufführt. Dies geschieht durch Download der digital verfügbaren Geschäftsberichte, anschließende Ex-

⁸¹⁴ Vgl. Payne et al. (2011), S. 266; Short et al. (2009), S. 15f.

⁸¹⁵ Vgl. Cho und Hambrick (2006), S. 459; Short et al. (2009), S. 15f.; Zachary et al. (2011), S. 238; Markel (1998), S. 52f.

⁸¹⁶ Vgl. Eggers und Kaplan (2009), S. 468f.

⁸¹⁷ Vgl. Neuendorf (2016), S. 53ff.

⁸¹⁸ Eigene Darstellung.

traktion der Lageberichte und Umwandlung dieser pdf-Dateien in ein txt-Format.⁸¹⁹ Anschließend werden die Wortfrequenzlisten mit Hilfe der Software *RapidMiner* erstellt.⁸²⁰ Dabei werden so genannte Stoppwörter eliminiert, bei denen bereits im Voraus auszuschließen ist, dass sie aufgrund einer spezifischen Bedeutung in eines der inhaltlichen Wörterbücher aufgenommen werden.⁸²¹ Danach wird – ebenfalls mit *RapidMiner* – aus allen Wortfrequenzlisten eine Gesamtwortliste erstellt, die die Ergebnisse der einzelnen Wortfrequenzlisten aggregiert.⁸²² Die Gesamtwortliste der vorliegenden Arbeit enthielt 576.209 Wörter mit durchschnittlich ca. 31 Nennungen. Hierbei ist zu beachten, dass jede Flexion eines Wortes separat aufgelistet wird und keine Rückführung in die Grundform erfolgt.⁸²³ Da alle in der finalen Gesamtwortliste enthaltenen Wörter einzeln durch drei menschliche Coder einer der Kategorien zugeordnet werden müssen, ist es in der Literatur zur Inhaltsanalyse etabliert, einen Cutoff-Punkt zu ermitteln, der die Mindestanzahl von Wortnennungen festlegt, die vorherrschen muss, damit das Wort in die finale Gesamtwortliste aufgenommen wird.⁸²⁴ Ziel dieses Vorgehens ist es, aus einer Abwägung der Kosten- und Nutzenaspekte heraus eine geeignete Kombination aus Gesamtwortanzahl und Textabdeckungsgrad zu ermitteln. Eine in der Literatur als Standard anerkannte Grenze bzw. einen Mindesttextabdeckungsgrad gibt es indes nicht. In der vorliegenden Arbeit wurde mit einem Cutoff-Punkt von 10 eine vergleichsweise konservative Grenze gewählt, die zu einer noch immer sehr hohen Textabdeckung von 93,3 % aller Wörter, verteilt auf insgesamt 55.900 Wörter, führt.⁸²⁵ Durch Setzen des entsprechenden Filters wurde die Gesamtwortliste adaptiert.

Im Rahmen dieser Arbeit wurden fünf verschiedene Coding-Kategorien festgelegt. Für jede Kategorie wurde ein eigenes Wörterbuch entwickelt. Da in der Arbeit Internationalisierungsstrategien untersucht werden und eine Orientierung am Konzept der transnationalen Organisation erfolgt, wurden die etablierten Dimensionen zur Strategiefestlegung – also die globale Integration und die lokale Responsiveness – gewählt.⁸²⁶ Da es ein besonderes Ziel der vorliegenden Arbeit ist, auch den strategischen Fit aus externer Umwelt und interner Strategie zu analysieren, wurden die beiden Dimensionen jeweils in eine interne und externe Perspektive

⁸¹⁹ Bei diesem Schritt wurden auch einige Bereinigungen, wie z. B. die Elimination von Silbentrennungen, durchgeführt.

⁸²⁰ *RapidMiner* ist eine kostenlose, für wissenschaftliche Zwecke im Bereich der Textanalyse nutzbare Software. Vgl. hierzu *Mierswa et al. (2006)*.

⁸²¹ Vgl. *Dolamic und Savoy (2009)*, S. 1; *Schiffelholz (2014)*, S. 84.

⁸²² Vgl. z. B. *Abrahamson und Park (1994)*, S. 1314. Eine umfassende Beschreibung findet sich auch bei *Weiss, Indurkha und Zhang (2011)*, S. 13ff.

⁸²³ Es sind also z. B. „Standard“ und „Standards“ oder „Ersparnis“, „Ersparnisse“, „Ersparnissen“ und „Ersparnisses“ als einzelne Wörter in der Liste enthalten. Die Praktiken der Rückführung in die Grundform sind als *Lemming* und *Stemming* bekannt, haben jedoch den Nachteil, dass ggf. wesentliche Informationen verloren gehen (vgl. *Schiffelholz (2014)*, S. 85).

⁸²⁴ Vgl. z. B. *Narayanan et al. (2000)*, die einen Cutoff-Punkt von 30 Wortnennungen festlegen, um eine Textabdeckung von 94 % zu erreichen; *Abrahamson und Park (1994)*, die ebenfalls 30 Wortnennungen als Grenze wählen; *Abrahamson und Amir (1996)* (ebenfalls 30 Nennungen); *Michalisin (2001)*, der die 10 % Wörter mit der geringsten Nennungshäufigkeit eliminiert und so auf eine Grenze von 53 Wörtern kommt, oder auch *Short et al. (2010)*, die eine sehr konservative Grenze von 3 Wortnennungen setzen.

⁸²⁵ Der Cutoff-Punkt von 10 bedeutet, dass es mindestens 11 Wortnennungen geben musste, damit eine Aufnahme in die finale Gesamtwortliste erfolgte.

⁸²⁶ Vgl. hierzu Unterkapitel 2.3 und 2.4.

unterteilt.⁸²⁷ Die fünfte Kategorie ist das Sammelbecken für alle Wörter, die thematisch zu keinem der vier inhaltlichen Wörterbücher passen. Als wichtige Regel wurde festgelegt, dass die Wörterbücher sich gegenseitig ausschließen mussten; ein Wort folglich nur einem Wörterbuch zugeordnet werden konnte.⁸²⁸ Diese saubere Trennung der externen und internen Perspektive ist essenziell, um eine tatsächliche und unverzerrte Messung der externen Umwelt und der internen Strategie zu gewährleisten.

Die fünf Kategorien wurden jeweils kurz definiert, in den Kontext der Forschung zu Internationalisierungsstrategien eingeordnet und zusammen mit einer prozessualen Vorgehensbeschreibung in einen Codierungsleitfaden (das so genannte *Codebook*) übertragen. Dieses *Codebook* bildete die Basis für die beiden weiteren menschlichen Coder und wurde diesen in einem Auftakt-Workshop vorgestellt.⁸²⁹ Der Einbezug zweier weiterer Coder wurde aus Gründen der so zu erzielenden erhöhten Reliabilität⁸³⁰ der Codierungsergebnisse vollzogen und entspricht einem sehr guten wissenschaftlichen Standard.⁸³¹ Die Codierung folgte einem zweistufigen Vorgehen. Alle drei Coder agierten dabei voneinander unabhängig und ordneten in der ersten Stufe alle Wörter der Gesamtwortliste einer der fünf Kategorien zu.⁸³² Das auf diese Weise entstandene Ergebnis wurde daraufhin gemeinsam unter der Beachtung einfacher Zuordnungsregeln finalisiert (zweite Stufe).⁸³³ Wurde ein Wort einvernehmlich einer Kategorie zugewiesen, waren keine weiteren Schritte erforderlich. Selbiges traf auch zu, wenn entweder alle drei Coder zu einem unterschiedlichen Ergebnis kamen oder zwei der drei Coder ein Wort der Kategorie „*Sonstiges*“ zugeordnet hatten – in beiden Fällen konnte das Wort keinem der inhaltlichen Wörterbücher zugeordnet werden und war für die weitere Analyse obsolet. Der zu betrachtende Ausnahmefall waren Wörter, die durch zwei Coder einer inhaltlichen Kategorie, durch den dritten Coder jedoch einer anderen Kategorie (andere inhaltliche Kategorie oder „*Sonstiges*“) zugeordnet wurden. Diese Fälle wurden noch einmal gemeinsam besprochen, um im Austausch die Beweggründe der Zuordnung abzugleichen. Schloss sich der dritte Coder der Meinung der anderen beiden an, erfolgte eine Zuteilung in die entsprechende inhaltliche Kategorie; andernfalls wurde das Wort nicht dem Wörterbuch einer inhaltlichen Kategorie hinzugefügt. So entstanden die vier finalen inhaltlichen Wörterbücher, die die Basis für die empirischen Analysen bildeten.

⁸²⁷ Vgl. hierzu auch Unterkapitel 3.1.3 für die identifizierte Forschungslücke sowie Unterkapitel 4.3.1 für die ausführliche Definition und Operationalisierung der endogenen Variablen. Für eine Studie, die ebenfalls eine interne von einer externen Perspektive trennt, sei exemplarisch auf *Short und Palmer (2003)* verwiesen.

⁸²⁸ Vgl. *Insch, Moore und Murphy (1997)*, S. 11. Es wird hier auch von *MECENess* gesprochen: Die fünf Wörterbücher müssen sich gegenseitig ausschließen (Mutually Exclusive) und dabei zusammen alle Wörter der Gesamtwortliste inkludieren (Collectively Exhaustive).

⁸²⁹ Neben dem Autor der vorliegenden Arbeit waren die beiden weiteren Coder ein Doktorand sowie ein Bachelor-Student des Karlsruher Instituts für Technologie. Beide haben einen wirtschaftswissenschaftlichen Hintergrund und waren durch das *Codebook* grob über das inhaltliche Vorgehen im Bilde, ohne jedoch tiefer in weiterführende Schritte, wie z. B. die Operationalisierung der Variablen auf Basis der Codierungsergebnisse, involviert zu sein. Das *Codebook* ist Anhang 1 zu entnehmen.

⁸³⁰ Vgl. *Milne und Adler (1999)*, S. 238f.

⁸³¹ Zumeist werden ein oder zwei weitere Coder einbezogen. Vgl. z. B. *Cho (2006)*, S. 1145; *Duriau, Reger und Pfarrer (2007)*, S. 21.

⁸³² Vgl. *Insch, Moore und Murphy (1997)*, S. 11.

⁸³³ Vgl. hierzu auch *Doucet und Jehn (1997)*, S. 563f.

4.2.4 Ergebnisse der Bottom-up-Wörterbucherstellung

Die zweistufige Codierung wurde genauso durchgeführt, wie in Unterkapitel 4.2.3 beschrieben. Tabelle 9 gibt einen strukturierten Überblick über die Ergebnisse.

Zweistufiger Codierungsprozess	Wörter	
	Anzahl	%
Gesamtanzahl zu codierender Wörter	55.900	100
<i>Stufe I: Unabhängiges Codieren durch 3 Coder</i>		
I.a: Einstimmig einem Wörterbuch zugeordnet	1.099	1,97
I.b: Einstimmig der Kategorie „Sonstiges“ zugeordnet	51.512	92,15
I.c: Drei unterschiedlichen Kategorien zugeordnet	78	0,14
I.d: Durch zwei Coder der Kategorie „Sonstiges“ zugeordnet	1.506	2,69
I.e: Durch zwei Coder demselben Wörterbuch zugeordnet	1.705	3,05
<i>Stufe II: Diskussion in Codierungs-Workshop (Wörter aus I.e)</i>		
II.a: Einigung und Zuordnung zu einem Wörterbuch	1.428	2,55
II.b: Keine Einigung und Zuordnung zu Kategorie „Sonstiges“	277	0,50
Final einem Wörterbuch zugeordnete Wörter (I.a und II.a)	2.527	4,52

Tabelle 9: Ergebnisse des zweistufigen Codierungsprozesses⁸³⁴

So wurden von den insgesamt 55.900 zu codierenden Wörtern 52.611 Wörter (ca. 94 %) bereits in der ersten Stufe von allen drei Codern in dieselbe Kategorie eingeteilt: 1.099 davon landeten in einer der vier inhaltlichen Kategorien (I.a); für 51.512 Wörter herrschte Einigkeit, dass sie keiner der vier inhaltlichen Kategorien und somit folglich der Ausschusskategorie „*Sonstiges*“ zugewiesen werden sollten (I.b). Der vergleichsweise hohe Wortanteil in der Ausschusskategorie ist auf die sehr spezifische Gestaltung der Wörterbücher zurückzuführen. Den vier Kategorien „*interne Faktoren globaler Integration*“, „*interne Faktoren lokaler Responsiveness*“, „*externe Faktoren globaler Integration*“ und „*externe Faktoren lokaler Responsiveness*“ sind erwartungsgemäß weniger Wörter eindeutig zuordenbar als deutlich breiter definierten Kategorien wie z. B. „*Kosten*“, „*Produkte*“ oder „*Marketing*“.

Nur 78 Wörter und damit ein verschwindend geringer Anteil wurden durch die drei Coder jeweils einer unterschiedlichen Kategorie zugeordnet (I.c). Dies kann als Nachweis der trennscharfen Abgrenzung der einzelnen Kategorien voneinander interpretiert werden.⁸³⁵ Weitere 1.506 Wörter wurden durch zwei Coder der Ausschusskategorie und durch einen dritten Coder einer der vier inhaltlichen Kategorien zugeordnet (I.d). In beiden Fällen (I.c und I.d) führte das Ergebnis dazu, dass diese Wörter final in der Ausschusskategorie landeten und nicht weiter betrachtet wurden.

Anders gestaltete sich die Situation bei 1.705 Wörtern, die durch zwei Coder einem (und zwar demselben) der vier inhaltlichen Wörterbücher zugeordnet wurden, während der dritte Coder eine Einordnung in ein anderes Wörterbuch oder in die Kategorie „*Sonstiges*“ vorgenommen hatte (I.e). Diese Wörter wurden, wie in Unterkapitel 4.2.3 aufgezeigt, in einem gemeinsamen Workshop noch einmal besprochen, um die Konsensfähigkeit der Zuordnung zur führenden inhaltlichen Kategorie zu überprüfen. Für 1.428 Wörter konnte diese hergestellt werden,

⁸³⁴ Eigene Darstellung.

⁸³⁵ Vgl. Schiffelholz (2014), S. 87.

während dies bei 277 Wörtern nicht der Fall war. Dies führte zu einer finalen Zuordnung von 2.527 Wörtern zu einem der vier inhaltlichen Wörterbücher, was einem Anteil von 4,52 % entspricht. Diese verteilten sich nahezu paritätisch auf Wörterbücher zur globalen Integration (1.260 Wörter) und zur lokalen Responsiveness (1.267 Wörter). In beiden Dimensionen überwog die Wortanzahl interner Faktoren (949 bzw. 693) gegenüber der externen Faktoren (311 bzw. 574).

Auf Basis dieser Codierungsergebnisse konnte die Reliabilität der durchgeführten Codierung und damit der empirischen Datenbasis der vorliegenden Arbeit überprüft werden. Die Reliabilität der Codierung wird in der Literatur auch Intercoder-Reliabilität genannt und gilt als objektive Messzahl der Forschungsqualität.⁸³⁶ Obwohl ihre Berechnung daher als essenziell gilt, gibt es kein als übergreifender Standard akzeptiertes Vorgehen dafür.⁸³⁷ Nichtsdestotrotz sind aus einer Vielzahl in der Literatur vorzufindender Kennzahlen vier herauszuheben, die in zahlreichen Studien berechnet und ausgewiesen wurden und somit als Reliabilitätsausweis anerkannt sind.

Als erste dieser Kennzahlen ist die gemessene prozentuale Übereinstimmung ($P\ddot{U}_g$) zu nennen.⁸³⁸ Diese berechnet sich für zwei Coder wie folgt⁸³⁹:

$$P\ddot{U}_g = \frac{\text{Anzahl übereinstimmend codierter Wörter}}{\text{Gesamtanzahl codierter Wörter}}$$

Die prozentuale Übereinstimmung ist sehr einfach zu berechnen und kommt daher auch in vielen Studien zum Einsatz.⁸⁴⁰ Da sie jedoch keinerlei Adjustierungen vornimmt, was eine rein zufällige Übereinstimmung der Coder anbetrifft, wird die Methode bisweilen als zu wenig aussagekräftig kritisiert.⁸⁴¹

Dieser Schwachstelle begegnen mit *Scott's Pi* (π_s)⁸⁴² und *Cohen's Kappa* (κ_c)⁸⁴³ zwei sehr ähnliche Kennzahlen, indem sie neben der gemessenen Übereinstimmung auch die zu erwartende zufällige Übereinstimmung ($P\ddot{U}_z$) mit einbeziehen und das Ergebnis um diesen Effekt bereinigen. Die konzeptionelle Formel der beiden Kennzahlen lautet folgendermaßen:

$$\pi_s \text{ bzw. } \kappa_c = \frac{(P\ddot{U}_g - P\ddot{U}_z)}{(1 - P\ddot{U}_z)}$$

⁸³⁶ Vgl. Lombard, Snyder-Duch und Bracken (2002), S. 588; Hughes und Garrett (1990), S. 185; Kolbe und Burnett (1991), S. 248.

⁸³⁷ Vgl. Lombard, Snyder-Duch und Bracken (2002), S. 587f., sowie auch ausführlich Krippendorff (2004b) und Lombard, Snyder-Duch und Bracken (2004).

⁸³⁸ Vgl. Krippendorff (2004a), S. 248. Diese Methode ist (für den Fall, dass alle Coder dieselbe Wortliste codieren) in der Literatur auch als *Holsti*-Methode bekannt und geht auf *Holsti* (1969) zurück.

⁸³⁹ Die prozentuale Übereinstimmung wird immer auf Ebene von zwei Codern gemessen. Sind, wie in der vorliegenden Arbeit, drei Coder beteiligt, erfolgen drei separate Messungen und die Ermittlung des daraus resultierenden Durchschnittswertes.

⁸⁴⁰ Vgl. z. B. Bresser und Valle Thiele (2008); Payne et al. (2011); Short et al. (2010); Ferrier und Lyon (2004); Palmer, Kabanoff und Dunford (1997) oder Lant, Milliken und Batra (1992).

⁸⁴¹ Vgl. z. B. Lombard, Snyder-Duch und Bracken (2002), S. 590, oder auch Banerjee et al. (1999), S. 5, die die Methode wörtlich als *primitiv* bezeichnen.

⁸⁴² Vgl. Scott (1955), S. 32.

⁸⁴³ Vgl. Cohen (1960), S. 40.

Scott's Pi und *Cohen's Kappa* unterscheiden sich lediglich in der Art der Berechnung der zufälligen Übereinstimmung. Während π_s diese additiv ermittelt und somit nicht unterscheidet, wie sehr sich die Verteilung der Coder ähnelt, greift κ_c auf einen multiplikativen Term zurück, der die Ähnlichkeit der Verteilung inkludiert.⁸⁴⁴ Beiden Kennzahlen ist immanent, dass – anders als bei der prozentualen Übereinstimmung – ein Wert von 0 exakt dem Erwartungswert entspricht und somit positive Werte eine überdurchschnittliche Übereinstimmung signalisieren. Die beiden Kennzahlen gelten als die am meisten verwendeten Reliabilitätskennzahlen im Bereich der Inhaltsanalyse.⁸⁴⁵ Beide müssen jedoch auch jeweils auf Ebene zweier Coder berechnet werden, sodass im Falle der Beteiligung von drei oder mehr Codern Durchschnittswerte ermittelt werden, um die Gesamtreliabilität auszuweisen.

Dieses Problem wiederum greift *Fleiss' Kappa* (κ_f) auf.⁸⁴⁶ Diese Kennzahl berücksichtigt ebenso wie die beiden zuvor eingeführten die zufällige Übereinstimmung der Coder, ist allerdings so gestaltet, dass sie für beliebig viele Coder auf einmal berechnet werden kann. Die konzeptionelle Formel ist identisch mit der für *Scott's Pi* oder *Cohen's Kappa*; lediglich die dahinterliegende Berechnung für die zufällige Übereinstimmung ist auf die Kompatibilität mit mehreren Codern ausgelegt.⁸⁴⁷

Für die vorliegende Arbeit wurden jeweils nach der ersten und zweiten Stufe der Codierung die Werte der vier beschriebenen Kennzahlen ermittelt. Bei der prozentualen Übereinstimmung, π_s und κ_c wurde jeweils der Durchschnittswert für alle drei Coder-Paarungen angegeben⁸⁴⁸ (κ_f gibt diese ohnehin bereits wieder). Tabelle 10 fasst die Ergebnisse zusammen.

	Prozentuale Übereinstimmung (\emptyset)	Scott's Pi (\emptyset)	Cohen's Kappa (\emptyset)	Fleiss' Kappa
Nach Stufe I (unabhängiges Codieren)	96,0%	59,6%	59,6%	59,9%
Nach Stufe II (Codierungs-Workshop)	97,7%	80,1%	80,1%	79,9%

Tabelle 10: Übersicht der in der vorliegenden Arbeit erzielten Intercoder-Reliabilität⁸⁴⁹

Hinsichtlich der Bewertung der Werte der Reliabilitätskennzahlen gibt es in der Literatur ebenfalls keinen übergreifend anerkannten Standard. In vielen Studien sind jedoch Schwellenwerte genannt, deren Über- oder Unterschreiten als Qualitätsmerkmal interpretiert werden können. Für die prozentuale Übereinstimmung gilt beispielsweise ein Wert 80 % als akzeptabel und von 90 % als sehr gut und deutet auf eine sehr hohe Reliabilität hin.⁸⁵⁰ Weniger restriktive Grenzwerte gelten für die Kennzahlen π_s , κ_c und κ_f .⁸⁵¹ Hier sind in der Literatur 40 %

⁸⁴⁴ Zur Herleitung und genauen Berechnung der beiden Kennzahlen vgl. *Neuendorf (2016)*.

⁸⁴⁵ Vgl. *Zwick (1988)*, S. 8; *Perreault und Leigh (1989)*, S. 137.

⁸⁴⁶ Vgl. *Fleiss (1971)*, S. 378.

⁸⁴⁷ Vgl. *Fleiss (1971)*, S. 378ff., für eine detaillierte Herleitung der Formel.

⁸⁴⁸ In Anhang 2 ist eine Übersicht auf Ebene der einzelnen Coder-Paarungen ersichtlich.

⁸⁴⁹ Eigene Darstellung.

⁸⁵⁰ Vgl. *Lombard, Snyder-Duch und Bracken (2002)*, S. 593. Die Autoren verweisen bzgl. dieses Statements auf *Neuendorf (2002)*, S. 145, sowie die Studien bzw. Werke von *Frey, Botan und Kreps (2000)*; *Riffe, Lacy und Fico (1998)*; *Popping (1988)*; *Banerjee et al. (1999)* sowie *Ellis (1994)*.

⁸⁵¹ Vgl. *Lombard, Snyder-Duch und Bracken (2002)*, S. 593. Dies ist angesichts der oben genannten Berechnungslogik nur folgerichtig, da diese Kennzahlen auch negativ werden können.

als Untergrenze, 40 bis 75 % als Korridor guter bis sehr guter Reliabilität sowie 75 % als Schwelle zu identifizieren, ab der eine exzellente Reliabilität zu attestieren ist.⁸⁵²

Betrachtet man die in Tabelle 10 dargestellten Werte für die Codierung der vorliegenden Arbeit, so ist zu konstatieren, dass bereits nach der ersten Stufe eine sehr gute Reliabilität vorherrschte. Die prozentuale Übereinstimmung lag bei hohen 96 %, die die zufällige Übereinstimmung berücksichtigenden Kennzahlen bei ca. 60 %. Nach dem Codierungs-Workshop und der korrespondierenden Anpassung der Kennzahlen kann eine exzellente Reliabilität attestiert werden. Eine prozentuale Übereinstimmung von 97,7 % sowie Werte von π_s , κ_c und κ_f von ca. 80 % liegen oberhalb aller in der Literatur verankerter Schwellen und übersteigen auch die ausgewiesenen Werte zahlreicher Studien.⁸⁵³ Dies ist auch vor dem Hintergrund des hohen Anteils an Wörtern in der Ausschusskategorie, der ein Vorkommen hoher Werte von π_s , κ_c und κ_f noch schwieriger macht⁸⁵⁴, besonders herauszustellen. Auch der nahezu identische Wert dieser drei Kennzahlen ist als Nachweis eines qualitativ hochwertigen Codings zu werten, da er auf nur sehr geringfügige Abweichungen zwischen den einzelnen Codern schließen lässt.⁸⁵⁵

4.3 Operationalisierung der in der empirischen Analyse verwendeten Variablen

Im Folgenden werden die Variablen, die in der empirischen Analyse der vorliegenden Arbeit Anwendung finden, definiert und operationalisiert. Zunächst erfolgt dies in Unterkapitel 4.3.1 für die endogenen (abhängigen) Variablen des internen Strategietypen und des Fits aus externer Umwelt und interner Strategie. Im Anschluss daran werden die exogenen (unabhängigen) Variablen eingeführt, deren Einfluss auf die interne Strategiewahl sowie auf den Gleichklang aus Strategie und Umwelt untersucht wird (Unterkapitel 4.3.2). Abschließend werden alle verwendeten Variablen noch einmal tabellarisch zusammengefasst (Unterkapitel 4.3.3).

4.3.1 Definition der endogenen Variablen

Die endogenen Variablen der vorliegenden Arbeit basieren auf den im Rahmen der Inhaltsanalyse ermittelten Informationen zu den internen Strategietypen und der externen Umwelt der Unternehmen des Samples. In dieser wurde durch drei unabhängige Coder jedes Wort der Gesamtwortliste entweder einem von vier inhaltlichen Wörterbüchern oder der Ausschusskategorie „*Sonstiges*“ zugeordnet. Die vier inhaltlichen Kategorien umfassten hierbei externe und interne Faktoren der beiden Dimensionen des IR-Bezugsrahmens.⁸⁵⁶

Zur Festlegung der Internationalisierungsstrategie und der externen Umwelt der einzelnen Unternehmen in den jeweiligen Jahren wurde in einem ersten Schritt für jeden Lagebericht die Anzahl der Wörter ermittelt, die auf das jeweilige Wörterbuch entfällt. Die Anzahl der Nennungen wurde hierbei summiert.⁸⁵⁷ Die auf diesem Weg identifizierte absolute Anzahl der

⁸⁵² Vgl. Landis und Koch (1977), S. 164f.; Taylor und Watkinson (2007), S. 53f.; Banerjee et al. (1999), S. 6; Krippendorff (2004b), S. 427f.

⁸⁵³ Dies trifft z. B. auf die Studien von Choi und Jong (2010); Payne et al. (2011); Short et al. (2010); Ferrier und Lyon (2004); Palmer, Kabanoff und Dunford (1997) oder Lant, Milliken und Batra (1992) zu.

⁸⁵⁴ Vgl. hierzu Perreault und Leigh (1989), S. 138f.

⁸⁵⁵ Vgl. hierzu auch Schiffelholz (2014), S. 90.

⁸⁵⁶ Vgl. hierzu Unterkapitel 4.2.4.

⁸⁵⁷ Vgl. Kabanoff und Hamdan (2014), S. 339.

Wortnennungen je Lagebericht erweist sich jedoch als nicht ausreichend, da sie die Gesamtlänge der einzelnen Lageberichte nicht berücksichtigt.⁸⁵⁸ Dieses Verhältnis ist jedoch essenziell, um eine valide Aussagekraft zu erzielen.⁸⁵⁹ Grundsätzlich sind daher zwei Verfahren denkbar, um eine aussagekräftige Verhältniszahl zu ermitteln. Das erste ist die Ermittlung der relativen Häufigkeit, das die Anzahl der Wortnennungen im entsprechenden Wörterbuch durch die Gesamtzahl der Wortnennungen im Lagebericht dividiert.⁸⁶⁰ Die zweite Option ist die Anwendung der in der Informationswissenschaft etablierten *Within Document Frequency (WDF)*.⁸⁶¹ Diese berechnet sich folgendermaßen:

$$\text{WDF (i)} = \frac{\log_2 (\text{Freq(i, j)} + 1)}{\log_2 (N_j)}$$

mit i = Wörterbuch (z. B. „interne Faktoren globaler Integration“), j = Dokument (z. B. Lagebericht der Daimler AG aus 2003), N_j = Gesamtzahl der Wörter in Dokument j, wodurch Freq(i, j) dann die Anzahl der Wortnennungen eines Wörterbuches in einem spezifischen Lagebericht ergibt.

Die dieser Option immanente Logarithmierung unterstellt keinen direkt proportionalen Einfluss einer zusätzlichen Wortnennung eines im entsprechenden Wörterbuch zu verortenden Wortes.⁸⁶² Die Bedeutungszunahme wird somit abgeschwächt berücksichtigt, je mehr Wörter im jeweiligen Wörterbuch bereits vorhanden sind.⁸⁶³ Diese Annahme impliziert, dass eine gestauchte Variable zu einer höheren Validität führt und findet auch in weiteren Studien, die sich mit Inhaltsanalysen und Wortfrequenzlisten auseinandersetzen, Anwendung.⁸⁶⁴

Auch die vorliegende Arbeit greift auf die *Within Document Frequency* zurück. Hierzu wird für jede Kombination aus Wörterbuch und Lagebericht die WDF ermittelt. Auf dieser Basis wird dann für jedes Unternehmensjahr (also z. B. die BMW AG im Jahr 2008) sowohl der interne Strategietyp als auch der externe Umwelttyp ermittelt. Dies geschieht unter Einbezug der theoretischen Aspekte des IR-Bezugsrahmens und des Konzepts der transnationalen Organisation.⁸⁶⁵ Zwei wesentliche Punkte stehen hierbei im Fokus: Zunächst wird berücksichtigt, dass sich die Umwelt- und Strategietypen des Konzepts der transnationalen Organisation entlang der Achsen des IR-Bezugsrahmens, Integration und Responsiveness, abbilden lassen (i). Die so entstehenden vier Quadranten aus internationalen, globalen, multinationalen und transnationalen Typen bilden die Grundlage der Vermessung. Je nachdem, ob das betrachtete Unternehmen im entsprechenden Jahr ober- oder unterhalb der Schwelle zwischen niedriger und hoher Integration bzw. Responsiveness liegt, findet es sich in einem der vier Quadranten wieder. Der zweite Aspekt bezieht sich auf das Setzen dieser Schwellwerte (ii). Zwar ist die 2x2-Matrix des Konzepts der transnationalen Organisation in Lehrbüchern oder Veröffentli-

⁸⁵⁸ Vgl. Lee (1997), S. 68.

⁸⁵⁹ Vgl. Abrahamson und Amir (1996), S. 1161ff.

⁸⁶⁰ Vgl. Kabanoff und Hamdan (2014), S. 339f.; Löffler, Norden und Rieber (2016), S. 7.

⁸⁶¹ Vgl. Harman (1986), S. 186ff.; Chisholm und Kolda (1999), S. 5; Stock und Stock (2013), S. 849.

⁸⁶² Vgl. Dicenta (2014), S. 109.

⁸⁶³ Vgl. Chisholm und Kolda (1999), S. 5f., sowie generell zum Einfluss der Logarithmierung auf Wortfrequenzanalysen Robertson (2004).

⁸⁶⁴ Vgl. z. B. Dicenta (2014), S. 109f.; McClelland, Liang und Barker III (2010), S. 1261.

⁸⁶⁵ Vgl. hierzu Unterkapitel 2.3 und 2.4.

chungen häufig so abgebildet, dass die vier Quadranten gleich groß sind.⁸⁶⁶ Betrachtet man indes die Aussagen von *Bartlett und Ghoshal*, dass die transnationale Organisation ein anzustrebendes Idealbild sei⁸⁶⁷ und kombiniert diese mit den vorhandenen empirischen Ergebnissen zur Häufigkeit der transnationalen Organisation im Vergleich zu den anderen Strategietypen⁸⁶⁸, so liegt eine weiter nach rechts oben verschobene Schwellwertsetzung nahe. Um der Erwartung einer geringeren Anzahl transnationaler Unternehmen und Umwelten gerecht zu werden, erfolgt daher die Setzung der Schwellwerte über das 75. Perzentil der WDF-Verteilung. Dies bedeutet, dass zur Klassifizierung einer Unternehmensstrategie als transnational die korrespondierenden WDF-Werte der Wörterbücher „interne Faktoren globaler Integration“ und „interne Faktoren lokaler Responsiveness“ jeweils größer sein müssen, als 75 % der Werte für diese Wörterbücher.⁸⁶⁹ Abbildung 27 visualisiert dieses Vorgehen.

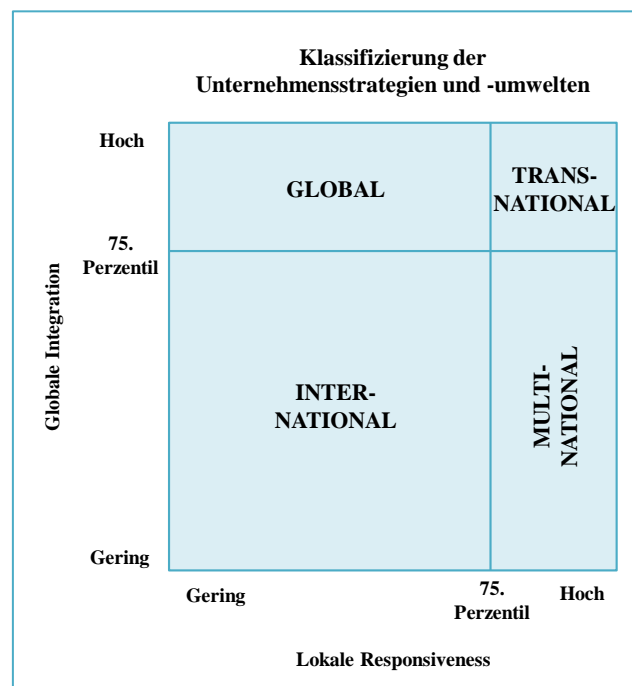


Abbildung 27: Klassifizierung der Unternehmensstrategien und -umwelten⁸⁷⁰

Auf dieser Bemessungsgrundlage werden dann die endogenen Variablen der empirischen Analysen gebildet:

Variablen der Strategietypen der ersten beiden Forschungsmodelle:

Der Strategietyp wird in der vorliegenden Arbeit immer als binäre Variable operationalisiert. Es werden folglich stets diejenigen Unternehmen, die dem Typus der zu untersuchenden Variable entsprechen, in einer Gruppe zusammengefasst und mit 1 codiert, während alle anderen Unternehmen die Gegengruppe bilden und mit 0 codiert werden. Zur Untersuchung der Hypo-

⁸⁶⁶ Vgl. z. B. *Ghoshal und Nohria (1993)*, S. 27; *Zentes, Morschett und Schramm-Klein (2008)*, S. 196; *Segal-Horn und Faulkner (1999)*, S. 125; *Swoboda, Elsner und Morschett (2014)*, S. 321.

⁸⁶⁷ Vgl. hierzu z. B. die Rückschau bei *Bartlett und Ghoshal (2002b)*, S. 23, aber auch die zahlreichen Aussagen in den Modellveröffentlichungen, z. B. bei *Bartlett und Ghoshal (1987a)*, S. 10ff.

⁸⁶⁸ Vgl. *Leong und Tan (1993)*, S. 457; *Swoboda, Elsner und Morschett (2014)*, S. 325.

⁸⁶⁹ Für die Ermittlung der Unternehmensumwelt gilt dieses Vorgehen analog, unter Bezugnahme auf die korrespondierenden Wörterbücher der externen Faktoren.

⁸⁷⁰ Eigene Darstellung.

thesen der ersten beiden Forschungsmodelle, H.1a.1 – H.2c, werden hierfür die Gruppen so gebildet, dass stets der untersuchte Strategietyp (*Glob*, *Mult* bzw. *Trans*) den drei anderen entgegensteht:

$$\mathbf{Glob} = \begin{cases} 1, & \text{wenn die interne Strategie global ist} \\ 0, & \text{bei anderen internen Strategietypen} \end{cases}$$

$$\mathbf{Mult} = \begin{cases} 1, & \text{wenn die interne Strategie multinational ist} \\ 0, & \text{bei anderen internen Strategietypen} \end{cases}$$

$$\mathbf{Trans} = \begin{cases} 1, & \text{wenn die interne Strategie transnational ist} \\ 0, & \text{bei anderen internen Strategietypen} \end{cases}$$

Variablen der Strategietypen des dritten Forschungsmodells:

Zur Überprüfung der Hypothesen des dritten Forschungsmodells, H.3a.1 – H.3b.2, gilt es, die Dimensionen der globalen Integration und der lokalen Responsiveness durch die internen Strategietypen abzubilden. Der Ansatz der binären Codierung und Gruppenbildung wird hierbei beibehalten, sodass jeweils diejenigen Strategietypen, die auf den Achsen für hohe Integration (Variable *Transglob*) bzw. Responsiveness (Variable *Transmult*) stehen, zusammengefasst und denen der niedrigen Ausprägung gegenübergestellt werden. Dies wird wie folgt operationalisiert:

$$\mathbf{Transglob} = \begin{cases} 1, & \text{wenn die interne Strategie transnational oder global ist} \\ 0, & \text{wenn die interne Strategie international oder multinational ist} \end{cases}$$

$$\mathbf{Transmult} = \begin{cases} 1, & \text{wenn die interne Strategie transnational oder multinational ist} \\ 0, & \text{wenn die interne Strategie international oder global ist} \end{cases}$$

Variablen des Fits aus Strategie und Umwelt des vierten Forschungsmodells:

Im Rahmen der Hypothesen des vierten Forschungsmodells, H.4a – H.4g.3, werden Einflussfaktoren auf den strategischen Fit aus interner Strategie und externer Umwelt analysiert. Auch für diese Analysen wird der Ansatz der Binärcodierung fortgeführt. Zu diesem Zweck wird die Variable *Fit* erneut auf Basis von zwei Gruppen gebildet: diejenigen Unternehmen, deren interner Strategie auch ihre externe Umwelt entspricht und diejenigen Unternehmen, bei denen kein Gleichklang aus Strategie und Umwelt vorliegt, stehen sich dabei gegenüber. Dies zeigt sich operational folgendermaßen:

$$\mathbf{Fit} = \begin{cases} 1, & \text{wenn gilt: interne Strategie} = \text{externe Umwelt} \\ 0, & \text{wenn gilt: interne Strategie} \neq \text{externe Umwelt} \end{cases}$$

4.3.2 Definition der exogenen Variablen

Die exogenen Variablen der vorliegenden Arbeit werden im Folgenden sukzessive vorgestellt. Hierzu erfolgt – analog Unterkapitel 4.3.1 – eine Gruppierung entlang der vier Forschungsmodelle: Zunächst erfolgt die Operationalisierung der Variablen zur Ermittlung des Einflusses externer Umweltfaktoren auf die Wahl des Strategietypen (i). Anschließend werden die grundlegenden Unternehmenscharakteristika eingeführt, die einen hypothetisierten Einfluss auf die Transnationalität haben (ii). Nach den potenziellen Einflussfaktoren auf Integration und Responsiveness (iii) werden auch die über das zweite Forschungsmodell hinausgehend

geprüften Variablen zur Erklärung eines Fits aus Strategie und Umwelt beschrieben (iv). Abschließend werden die Kontrollvariablen kurz vorgestellt (v).

Variablen des ersten Forschungsmodells – externe Umweltfaktoren:

Im ersten Forschungsmodell wird eine Kernthese des Konzepts der transnationalen Organisation untersucht, die besagt, dass für jeden der vier Umwelttypen auch vier korrespondierende Strategietypen existieren.⁸⁷¹ Der Hintergrund einer Separierung der externen Umwelt, in der sich das konkrete Unternehmen befindet, von der Branche, wurde in Unterkapitel 3.2.1 dargelegt. Es sind daher zwei Variablen voneinander zu unterscheiden.

Externe Umwelt

Die externe Umwelt wurde im Rahmen der Inhaltsanalyse erhoben.⁸⁷² Dies geschah auf Basis der beiden Wörterbücher „*externe Faktoren globaler Integration*“ und „*externe Faktoren lokaler Responsiveness*“. Der in Unterkapitel 4.3.1 aufgezeigten Logik folgend, wurde auch für jedes Unternehmen in jedem im Sample enthaltenen Jahr anhand des Lageberichts ein externer Umwelttyp ermittelt. Dieser entspricht einem der vier Typen international, global, multinational und transnational. Die Variable *Externe Umwelt* wird hierbei mit Hilfe von Dummy-Variablen operationalisiert. Für jeden der vier Umwelttypen wird eine binäre Variable erstellt; jeder Beobachtungspunkt im Sample ist genau einem dieser vier Typen zugeordnet.⁸⁷³ Für ein Unternehmen, das sich im Jahr 2012 in einer globalen Umwelt befindet, nimmt die Dummy-Variablen „*externe Umwelt – global*“ also den Wert 1 an, die anderen drei Dummy-Variablen hingegen den Wert 0.

Unternehmensbranche

Auch die allgemeiner gehaltene Unternehmensbranche ist ein potenzieller Einflussfaktor auf die Wahl des Strategietypen. Zudem spielt die Berücksichtigung von Brancheneffekten durchgehend eine Rolle als Kontrollvariable in den folgenden Forschungsmodellen. Die Operationalisierung der Variable *Unternehmensbranche* erfolgt ebenfalls durch die Einführung von Dummy-Variablen.⁸⁷⁴ Die Einteilung der Branchen, und daraus resultierend auch die Bildung der Branchen-Dummies, orientieren sich an den DAX-Supersektoren der Deutschen Börse.⁸⁷⁵ Auf Basis dieser Sektorklassifizierung werden die Unternehmen durch die Deutsche Börse einem von neun Supersektoren zugeteilt.⁸⁷⁶ Bezüglich Unternehmen, die durch die Deutsche Börse keinem der Sektoren zugeordnet wurden, wurde auf die in einer bereits abgeschlossenen Dissertation erhobene Zuordnung zurückgegriffen.⁸⁷⁷ Die Zuordnung der Beobachtungs-

⁸⁷¹ Vgl. Unterkapitel 2.4.1 und 2.4.2.

⁸⁷² Vgl. Unterkapitel 4.2.3 und 4.2.4.

⁸⁷³ Vgl. Yang, Lu und Yang (2017), S. 80.

⁸⁷⁴ Vgl. bzgl. dieses Vorgehens auch Dess, Ireland und Hitt (1990), S. 20.

⁸⁷⁵ Vgl. Deutsche Börse (2017a), S. 20. Die neun Supersektoren bilden dabei die größtmögliche Aggregationsstufe. Eine tiefere Untergliederung erfolgt durch eine Einteilung in 16 Sektoren und 63 Subsektoren. Die Orientierung an den Supersektoren ist jedoch die am besten geeignete Methode, um eine ausreichende Anzahl von Unternehmen in allen Supersektoren vorzufinden (vgl. auch Schiffelholz (2014), Schneiderbauer (2016)).

⁸⁷⁶ Die verwendeten Supersektoren sind: *Basic Materials, Consumer Services, Consumer Goods, Industrials, Information Technology, Pharma & Healthcare, Telecommunications* und *Utilities*. Der neunte Supersektor, *FIRE*, wurde, wie in Unterkapitel 4.1 dargelegt, in der vorliegenden Arbeit nicht einbezogen.

⁸⁷⁷ Vgl. Schneiderbauer (2016), S. 98. Diese Zuordnung erfolgte durch zwei unabhängige Coder.

punkte zu einem der Supersektoren auf Basis der Branchen-Dummies erfolgte analog zur Zuordnung der Variable *Externe Umwelt*.

Zeit

Zur Untersuchung der Fragestellung einer Zunahme des transnationalen Strategietypen im Zeitablauf sowie auch zur durchgängigen Kontrolle auf Jahreseffekte kommen in allen Forschungsmodellen *Jahres-Dummies* zum Einsatz.⁸⁷⁸ Hierzu wird eine binäre Variable für jedes der im Sample enthaltenen Kalenderjahre 2003 bis 2013 gebildet, die entsprechend den Wert 1 oder 0 annimmt, in Abhängigkeit der Übereinstimmung des Unternehmensjahres mit dem Kalenderjahr.

Variablen des zweiten Forschungsmodells – fundamentale Unternehmenscharakteristika:

Im zweiten Forschungsmodell wird der Einfluss fundamentaler Unternehmenscharakteristika auf die Wahl des transnationalen Strategietypen überprüft. Hierzu werden drei Variablen eingesetzt.

Unternehmensalter

Das Alter eines Unternehmens ist eine mögliche Determinante sowohl der Wahl des transnationalen Strategietypen als auch des Fits zwischen Strategie und externer Umwelt. Die Variable *Unternehmensalter* ergibt sich aus der Differenz aus dem jeweiligen Beobachtungsjahr und dem Gründungsjahr des Unternehmens.⁸⁷⁹ Zur Ermittlung der Gründungsjahre wurde ebenfalls auf Vorarbeiten bereits abgeschlossener Dissertationen zurückgegriffen, im Rahmen derer jeweils mehrere unabhängige Coder anhand einer Recherche auf Basis der Geschäftsberichte und Internetauftritte der Unternehmen die relevanten Daten ermittelt und in gemeinsamen Workshops abgestimmt haben.⁸⁸⁰ Die Variable *Unternehmensalter* dient zudem als Kontrollvariable weiterer Untersuchungen. Die Berechnung wird wie folgt vollzogen:

$$\mathbf{Unternehmensalter}_{i,t} = \mathbf{Beobachtungsjahr}_{i,t} - \mathbf{Gründungsjahr}_i$$

Internationalisierungsgrad

Als mögliche Einflussgröße auf die Wahl des transnationalen Strategietypen wird auch der *Internationalisierungsgrad* überprüft, der das tatsächliche Ausmaß der Auslandstätigkeit eines international tätigen Unternehmens angibt. In der Literatur wird dieser häufig über den relativen Auslandsumsatz gemessen.⁸⁸¹ Ein höherer Anteil im Ausland erzielter Umsätze signalisiert einen höheren Grad an Internationalisierung. Die Variable *Internationalisierungsgrad* berechnet sich demzufolge so:

$$\mathbf{Internationalisierungsgrad}_{i,t} = \frac{\mathbf{Im\ Ausland\ erzielter\ Umsatz}_{i,t}}{\mathbf{Gesamtumsatz}_{i,t}}$$

⁸⁷⁸ Vgl. Hambrick und Quigley (2014), S. 481.

⁸⁷⁹ Vgl. z. B. Xu, Cavusgil und White (2006), S. 15; Zhou und Wu (2010), S. 553.

⁸⁸⁰ Vgl. Schiffelholz (2014), S. 99; Schneiderbauer (2016), S. 97. Bei Fusionen galt dabei das Gründungsjahr des die Unternehmenskultur prägenden Unternehmens als Gründungsjahr des neuen Unternehmens; bei Spin-offs war das ursprüngliche Gründungsjahr des abgespaltenen Unternehmensbereichs schlagend.

⁸⁸¹ Vgl. Hitt, Hoskisson und Kim (1997), S. 779; Waldron (2008), S. 155ff.; Kobrin (1991), S. 25; Rugman und Verbeke (2004), S. 7f.

Im Rahmen der Robustheitstests wird der *Internationalisierungsgrad* alternativ über die Anzahl an Auslandstöchtern in Relation zu allen Tochtergesellschaften des Konzerns operationalisiert.⁸⁸²

Unternehmensgröße

Die *Unternehmensgröße* stellt eine wichtige potenzielle Einflussgröße sowohl auf die Wahl der transnationalen Strategie als auch im Kontext des Fits zwischen Strategie und externer Umwelt dar. Zudem dient sie als Kontrollvariable bei weiteren Analysen. Zahlreichen Studien in der Literatur folgend⁸⁸³, wird die Größe in den empirischen Analysen dieser Arbeit durch den Gesamtumsatz des Unternehmens abgebildet. Da bei der *Unternehmensgröße* stets von einer Verzerrung in Form einer Rechtsschiefe auszugehen ist⁸⁸⁴, wird der Gesamtumsatz logarithmiert. Hierdurch wird die abnehmende Relevanz zunehmend steigender Unternehmensgrößen adäquat berücksichtigt.⁸⁸⁵ Die Berechnung der Variable *Unternehmensgröße* ergibt sich demzufolge als:

$$\text{Unternehmensgröße}_{i,t} = \ln(\text{Gesamtumsatz}_{i,t})$$

Im Rahmen der Robustheitsanalysen erfolgt zudem eine Operationalisierung der *Unternehmensgröße* über den Logarithmus der Bilanzsumme der Aktiva.⁸⁸⁶

Variablen des dritten Forschungsmodells – potenzielle Einflussfaktoren auf Integration und Responsiveness:

Im Rahmen der Analysen zur Überprüfung der potenziellen Einflussfaktoren auf die für ein hohes Maß an Integration bzw. Responsiveness stehenden Strategietypen werden vier Variablen eingesetzt, die im Folgenden kurz vorgestellt werden.

Technologieintensität

Die *Technologieintensität* bzw. das Ausmaß, zu dem Forschung & Entwicklung betrieben wird, gilt in der Literatur als Faktor, der eine hohe Ausprägung globaler Integration bedingt.⁸⁸⁷ Zur Überprüfung dieser Hypothese in den empirischen Analysen der vorliegenden Arbeit wird die Variable *Technologieintensität* über die Relation der Forschungs- & Entwicklungskosten zum Gesamtumsatz des Unternehmens abgebildet. Diese Kennzahl misst somit die relativen Ausgaben, die ein Unternehmen im Geschäftsjahr für Forschung & Entwicklung aufgebracht hat. In der Literatur gilt diese Kennzahl als etabliert.⁸⁸⁸ Die konkrete Berechnung erfolgt somit auf diese Weise:

⁸⁸² Vgl. Waldron (2008), S. 155ff., sowie Cavusgil, Zou und Naidu (1993), S. 493, die sich jedoch über die absolute Anzahl an Auslandstöchtern nähern.

⁸⁸³ Vgl. Hooghiemstra (2010), S. 283; Zhou und Wu (2010), S. 553; Hitt, Hoskisson und Kim (1997), S. 781; Jiang, Holburn und Beamish (2016), S. 443; Oh und Rugman (2012), S. 498; Wiersema und Bantel (1992), S. 106.

⁸⁸⁴ Vgl. McClelland, Liang und Barker III (2010), S. 1261; Cho und Hambrick (2006), S. 460; Brooks (2008), S. 608.

⁸⁸⁵ Vgl. Berger, Ofek und Yermack (1997), S. 1418.

⁸⁸⁶ Vgl. Sambharya (1996), S. 743; Michalisin (2001), S. 157f.; Anderson und Reeb (2003), S. 1315.

⁸⁸⁷ Vgl. Unterkapitel 3.2.3.

⁸⁸⁸ Vgl. Kobrin (1991), S. 25; Nguyen (2011), S. 50; Yang, Lu und Jiang (2017), S. 80; Luo, Homburg und Wieseke (2010), S. 1046. Auch Hitt, Hoskisson und Kim (1997), S. 778, greifen auf die Forschungs- & Entwick-

$$\text{Technologieintensität}_{i,t} = \frac{\text{Forschungs- \& Entwicklungskosten}_{i,t}}{\text{Gesamtumsatz}_{i,t}}$$

Um zu berücksichtigen, dass unter bestimmten Umständen Entwicklungskosten auch aktiviert werden dürfen und somit nicht in der GuV-Größe der Forschungs- & Entwicklungskosten enthalten sind⁸⁸⁹, wird im Rahmen der Robustheitstests die obige Variable durch eine alternative Variable ersetzt, die hälftig aus den F&E-Kosten relativ zum Gesamtumsatz (also der bestehenden Variable) und hälftig aus den immateriellen Vermögenswerten (abzüglich von Geschäfts- und Firmenwerten) in Relation zu den gesamten bilanziellen Aktiva besteht.⁸⁹⁰

Kosten-/operationelle Effizienz

Auch die *operationelle Effizienz* bzw. *Kosteneffizienz* ist ein hypothetisierter Einflussfaktor auf interne Strategietypen, die durch ein hohes Ausmaß an globaler Integration geprägt sind. Hier spiegelt sich der durch die Kräfte der globalen Integration erzeugte Druck zur auf Kostenvorteile bedachten Produktion wider, der häufig in Ansätzen zur Standardisierung und zur Erzielung von Skaleneffekten mündet.⁸⁹¹ Eine in der Literatur genutzte Kennzahl zur Operationalisierung von *Kosten- bzw. operationeller Effizienz* ist die Bruttomarge.⁸⁹² Diese ist definiert als Relation aus der Differenz von Gesamtumsatz und Herstellungskosten (*Cost of Goods Sold*) zum Gesamtumsatz:

$$\text{Kosteneffizienz}_{i,t} = \frac{(\text{Gesamtumsatz}_{i,t} - \text{Herstellungskosten}_{i,t})}{\text{Gesamtumsatz}_{i,t}}$$

Akquisitionsintensität

Bezüglich der internen Strategietypen, die eine hohe Ausprägung lokaler Responsiveness besitzen, wurde die Intensität, mit der Eintritte in neue Märkte auf Basis von Akquisitionen erfolgten, als potenzielle Determinante identifiziert.⁸⁹³ Die *Akquisitionsintensität* wird daher als Variable im dritten Forschungsmodell verwendet. Basierend auf der Tatsache, dass die bilanzierten Geschäfts- oder Firmenwerte (*Goodwill*) als Indikator für akquirierte Unternehmen gelten⁸⁹⁴, erfolgt die Operationalisierung der Variable *Akquisitionsintensität* in Form der relativen Größe aus aktivierten Geschäfts- oder Firmenwerten und gesamten bilanziellen Aktiva. Hierbei kommt zum Tragen, dass selbst geschaffene Geschäfts- oder Firmenwerte einem Aktivierungsverbot unterliegen.⁸⁹⁵ Die Variable berechnet sich demnach wie folgt:

$$\text{Akquisitionsintensität}_{i,t} = \frac{\text{Aktivierte Geschäfts- oder Firmenwerte}_{i,t}}{\text{Bilanzielle Aktiva}_{i,t}}$$

lungskosten zurück, setzen diese jedoch in Relation zur Mitarbeiterzahl. Morck und Yeung (1992), S. 46, wählen als Bezugsgröße die bilanziellen Aktiva.

⁸⁸⁹ Vgl. Dinh, Kopf und Schultze (2017), S. 32f.; Rohatschek (2017), S. 194ff.

⁸⁹⁰ Vgl. Barron, Chulkov und Waddell (2010), S. 908.

⁸⁹¹ Vgl. hierzu auch Unterkapitel 3.2.3.

⁸⁹² Vgl. McConaughy et al. (1998), S. 6; Cronin und Page (1988), S. 60f.; Banker, Mashruwala und Tripathy (2014), S. 878; Berman et al. (1999), S. 490; Hambrick (1983), S. 697.

⁸⁹³ Vgl. Harzing (2002); Meyer und Su (2015).

⁸⁹⁴ Vgl. Giuliani und Brännström (2011), S. 164; Gu und Lev (2011), S. 2014ff.; Chauvin und Hirschey (1994), S. 165.

⁸⁹⁵ Vgl. Boennen und Glaum (2014), S. 1.

Im Rahmen der Analysen zur Überprüfung der Robustheiten wird eine zusätzliche Variable gebildet, die auch die in der GuV anfallenden Akquisitionskosten inkludiert. Diese setzt sich, analog der Robustheitsvariablen der Technologieintensität, jeweils hälftig aus der ursprünglichen Variable und einem Quotienten aus Akquisitionskosten und Gesamtumsatz zusammen.

Unternehmensdiversifikation

Die zweite im Rahmen der vorliegenden Arbeit überprüfte Determinante der lokalen Responsiveness ist die *Unternehmensdiversifikation*. Ein stärker diversifiziertes Unternehmen verfolgt hierbei mutmaßlich mit größerer Wahrscheinlichkeit eine auf Responsiveness ausgelegte Internationalisierungsstrategie, da allein durch die größere Zahl an Geschäftsfeldern und Märkten eine entsprechende Notwendigkeit entsteht.⁸⁹⁶ Zur Operationalisierung der *Unternehmensdiversifikation* wird in der vorliegenden Arbeit auf das in der Literatur etablierte Entropie-Maß nach *Jacquemin und Berry* zurückgegriffen.⁸⁹⁷ Das Entropie-Maß berechnet sich in zwei Schritten: Zunächst werden die Umsatzanteile der einzelnen Unternehmenssegmente jeweils mit dem Logarithmus ihres Kehrwertes multipliziert.⁸⁹⁸ Anschließend erfolgt eine Summenbildung über alle im ersten Schritt ermittelten Werte. Dieses Vorgehen bewirkt eine Berücksichtigung der Anzahl und der relativen Wichtigkeit der Unternehmenssegmente jedes Unternehmens und kann so die Diversifikation adäquat abbilden. Auch deshalb erfreut sich die Entropie in der Literatur großer Beliebtheit⁸⁹⁹ und gilt als am meisten verbreitetes Diversifikationsmaß.⁹⁰⁰ Die Berechnung der *Unternehmensdiversifikation* eines Unternehmens i mit den Segmenten s ergibt sich somit wie folgt:

$$\text{Unternehmensdiversifikation}_{i,t} = \sum_{s=1}^n \text{Umsatz}_{s,t} * \ln\left(\frac{1}{\text{Umsatz}_{s,t}}\right)$$

Die absolute Interpretation des Entropie-Maßes ist indes nicht ganz intuitiv, da es nach oben hin nur eine theoretische Beschränkung durch den Wert des Logarithmus der Anzahl an Unternehmensbereichen gibt und somit keine Normalisierung stattfindet.⁹⁰¹ Höhere Entropiewerte entsprechen aber einem höheren Maß an *Unternehmensdiversifikation*.

Zusätzliche Variablen des vierten Forschungsmodells – potenzielle Einflussfaktoren auf den Fit aus interner Strategie und externer Umwelt:

Während mit dem Unternehmensalter und der Unternehmensgröße zwei potenzielle Einflussfaktoren auf den strategischen Fit eines Unternehmens bereits vorgestellt wurden, werden im Folgenden zwei weitere Variablen eingeführt, anhand derer das Zusammenspiel aus Strategie und Umwelt analysiert werden soll.

⁸⁹⁶ Vgl. Unterkapitel 3.2.3.

⁸⁹⁷ Vgl. *Jacquemin und Berry (1979)*, S. 360ff. Das Entropie-Maß stammt ursprünglich aus der Physik.

⁸⁹⁸ Die Ermittlung der Umsätze der jeweiligen Unternehmenssegmente erfolgte hierbei auf Basis der Segmentberichterstattung der einzelnen Unternehmen. Dies wurde gemeinsam mit einem weiteren Doktoranden durchgeführt, um eine entsprechende Reliabilität sicherzustellen (vgl. *Christof (2017)*).

⁸⁹⁹ Vgl. *Palepu (1985)*, S. 244; *Annavarjula und Beldona (2000)*, S. 58; *Hill, Hitt und Hoskisson (1992)*, S. 511; *Herrmann und Katta (2005)*, S. 74; *Hitt, Hoskisson und Kim (1997)*, S. 779; *Wiersema und Bantel (1992)*, S. 105; *Zloczynski und Faber (2007)*, S. 32; *Zander (1999)*, S. 202; *Boeker (1997b)*, S. 159f.

⁹⁰⁰ Vgl. *van Oijen und Douma (2000)*, S. 574.

⁹⁰¹ Vgl. *Christof (2017)*, S. 142.

Branchendynamik

Eine dynamische Branche, in der sich die Bedingungen schneller ändern können als in anderen Branchen, erhöht die Wahrscheinlichkeit eines strategischen Misfits aufgrund der Tatsache, dass das Unternehmen noch nicht reagieren konnte.⁹⁰² Während es unterschiedliche Möglichkeiten gibt, die *Branchendynamik* zu modellieren, ist die Nutzung verschiedener Sektoren als Bezugsgröße als standardisiert anzusehen.⁹⁰³ Für die in dieser Arbeit durchgeführten empirischen Analysen wird auf die 16 DAX-Sektoren der Deutschen Börse referenziert.⁹⁰⁴ Herangezogen wird mit der annualisierten Volatilität dieser Sektoren in den jeweiligen Jahren ein wissenschaftlich etabliertes Verfahren, das in zahlreichen Studien Anwendung findet.⁹⁰⁵ Auf diese Weise wird die tatsächliche *Branchendynamik* auf Basis aller in diesen Sektoren enthaltenen Unternehmen gemessen.⁹⁰⁶ Datenbasis sind die täglichen Schlusskurse dieser Sektorindizes.⁹⁰⁷ Ausgehend von diesen, werden die täglichen Renditen berechnet (es erfolgt eine Subtraktion der logarithmierten Schlusskurse des Vortages von denen des betrachteten Tages)⁹⁰⁸, quadriert und auf Jahresbasis summiert. Schließlich wird die Volatilität durch Ziehen der Quadratwurzel ermittelt. Dies spiegelt sich in der Formel für einen Sektor s zum Zeitpunkt t auf Basis eines Tages d wie folgt wider:

$$\mathbf{Branchendynamik}_{s,t} = \sqrt{\sum_{d=1}^n \left(\ln \left(\frac{\text{Indexkurs}_{s,d}}{\text{Indexkurs}_{s,d-1}} \right) \right)^2}$$

Unternehmensrisiko

Auch das *Unternehmensrisiko* wurde als potenzielle Determinante des strategischen Fits identifiziert. Hierbei wurde ein Zusammenhang zwischen einem hohen Risiko und einem strategischen Misfit prognostiziert.⁹⁰⁹ Für das Risiko, das zumeist in der Form des finanziellen Leverages gemessen wird, gibt es verschiedene Ermittlungsarten. In allen diesen werden unterschiedliche Kapitalkennzahlen (also Gesamt-, Fremd- oder Eigenkapital) miteinander ins Verhältnis gesetzt. In der vorliegenden Arbeit wird die Variable der *Debt-to-Equity-Ratio* verwendet, die das Fremdkapital (also die Gesamtverbindlichkeiten des Unternehmens) im Verhältnis zum Eigenkapital wiedergibt. Sie wird auch als Verschuldungsgrad des Unternehmens bezeichnet und gilt als eine Standardkennzahl für das *Unternehmensrisiko*.⁹¹⁰ Die Berechnung des Risikos ergibt sich somit als:

⁹⁰² Vgl. hierzu Unterkapitel 3.2.4.

⁹⁰³ Vgl. *Abrahamson und Hambrick (1995)*, S. 1429.

⁹⁰⁴ Vgl. *Deutsche Börse (2017a)*, S. 20f.

⁹⁰⁵ Vgl. z. B. *Choudhry, Papadimitriou und Shabi (2016)*, S. 90f.; *Gospodinov und Jamali (2014)*, S. 6f.; *Bandi und Perron (2006)*, S. 639; *Ambrosio und Kinniry (2009)*, S. 2.

⁹⁰⁶ In der Literatur wird diese Operationalisierung als überlegen angesehen, da nicht nur die Stichprobenunternehmen enthalten sind und somit die tatsächliche Dynamik der gesamten Branche ermittelt werden kann. Vgl. hierzu *Christof (2017)*, S. 142, sowie *Keats und Hitt (1988)*, S. 579.

⁹⁰⁷ Eine Ermittlung erfolgte über den Finanzdienstleister *OnVista*. Die Erhebung dieser Kurse erfolgte gemeinsam mit einem weiteren Doktoranden zur Gewährleistung einer höheren Reliabilität (vgl. *Christof (2017)*).

⁹⁰⁸ Es ist hierbei zu berücksichtigen, dass gilt: $\ln \left(\frac{a}{b} \right) = \ln(a) - \ln(b)$

⁹⁰⁹ Vgl. Unterkapitel 3.2.4.

⁹¹⁰ Vgl. *Hurdle (1974)*, S. 478; *Easterbrook (1984)*, S. 653; *Miller und Bromiley (1990)*, S. 758; *Anderson, Mansi und Reeb (2003)*, S. 275.

$$\text{Unternehmensrisiko}_{i,t} = \frac{\text{Gesamtverbindlichkeiten}_{i,t}}{\text{Eigenkapital}_{i,t}} * 100 \%$$

Kontrollvariablen: Rentabilitätsentwicklung und Rentabilität:

Zusätzlich zu den grundlegenden Unternehmenscharakteristika wie dem Unternehmensalter, der Unternehmensgröße oder dem Internationalisierungsgrad, wird in den Forschungsmodellen 2 – 4 auf die Rentabilitätsentwicklung als weitere Kontrollvariable zurückgegriffen. Dieses Vorgehen soll für den in vielen Studien untersuchten Effekt der Profitabilität eines Unternehmens kontrollieren.⁹¹¹ Im Rahmen einzelner Robustheitstests wird anstelle der Rentabilitätsentwicklung auch auf die Gesamtkapitalrentabilität in absoluten Werten referenziert. Diese als *Return on Assets (RoA)* bezeichnete Kennzahl ist als globaler Profitabilitätsindikator etabliert.⁹¹² Berechnet wird der RoA wie folgt:

$$\text{Rentabilität (RoA)}_{i,t} = \frac{\text{Jahresüberschuss}_{i,t}}{\text{Bilanzielle Aktiva}_{i,t}} * 100 \%$$

Die in den Hauptmodellen genutzte Rentabilitätsentwicklung ergibt sich, daraus abgeleitet, als:

$$\text{Rentabilitätsentwicklung}_t = \text{RoA}_t - \text{RoA}_{t-1}$$

Interaktionsvariablen:

Zusätzlich zu den im Vorangegangenen vorgestellten Variablen werden im vierten Forschungsmodell der vorliegenden Arbeit eine Reihe von Interaktionsvariablen eingesetzt. Diese setzen sich stets als Produkt aus zwei der eingeführten (standardisierten) Variablen zusammen. Auf Methodik und Interpretation von Interaktionseffekten wird ausführlich in den Unterkapiteln 4.4.3 und 5.2.5 eingegangen.

4.3.3 Übersicht aller im Rahmen der Arbeit verwendeter Variablen

Abschließend werden in diesem Unterkapitel noch einmal alle verwendeten Variablen tabellarisch zusammengefasst. Dies geschieht zweigeteilt: Zunächst gibt Tabelle 11 einen Überblick über alle abhängigen Variablen der vier Forschungsmodelle.

Anschließend werden in Tabelle 12 alle unabhängigen und aus Kontrollzwecken verwendeten Variablen zusammengestellt. Beide Tabellen enthalten eine kurze Beschreibung der Operationalisierung der einzelnen Variablen und weisen die Datenquelle aus, von der die Variablen bzw. die zur Errechnung derer benötigten Input-Größen bezogen wurden. Zudem wird die Verwendung der Variablen in Hauptmodellen bzw. Robustheitstests ausgewiesen.

Final ist darauf hinzuweisen, dass alle metrisch skalierten Variablen in standardisierter Form in die Regressionsanalysen eingehen, da dies eine Voraussetzung für die Nutzung von

⁹¹¹ Vgl. z. B. Parnell (1998), S. 72ff.; Zajac, Kraatz und Bresser (2000), S. 440; Yang, Lu und Jiang (2017), S. 79; Greve (1998), S. 60f.

⁹¹² Vgl. Luo, Homburg und Wieseke (2010), S. 1049.

Interaktionsvariablen ist und zum anderen eine bessere Vergleichbarkeit der Regressionskoeffizienten gewährleistet.⁹¹³

Variable	Operationalisierung	Datenquelle	Verwendung	
			Hauptmodelle	Robustheit
<i>Abhängige Variablen</i>				
Glob	Binärvariable (globale interne Strategie = 1; andere interne Strategie = 0)	Lageberichte (CATA)	A (1)	A (1)
Mult	Binärvariable (multinationale interne Strategie = 1; andere interne Strategie = 0)	Lageberichte (CATA)	A (1)	A (1)
Trans	Binärvariable (transnationale interne Strategie = 1; andere interne Strategie = 0)	Lageberichte (CATA)	A (1, 2)	A (1, 2)
Transglob	Binärvariable (transnationale oder globale interne Strategie = 1; internationale oder multinationale interne Strategie = 0)	Lageberichte (CATA)	A (3A)	A (3A)
Transmult	Binärvariable (transnationale oder multinationale interne Strategie = 1; internationale oder globale interne Strategie = 0)	Lageberichte (CATA)	A (3B)	A (3B)
Fit	Binärvariable (Fit aus interner Strategie und externer Umwelt = 1; Misfit aus interner Strategie und externer Umwelt = 0)	Lageberichte (CATA)	A (4)	A (4)

Tabelle 11: Tabellarische Übersicht der abhängigen Variablen⁹¹⁴

Variable	Operationalisierung	Datenquelle	Verwendung	
			Hauptmodelle	Robustheit
<i>Unabhängige Variablen (U) und Kontrollvariablen (K)</i>				
Externe Umwelt	Dummy-Variable (codiert für 4 externe Umwelten)	Lageberichte (CATA)	U, K	U, K
Unternehmensbranche	Dummy-Variable (codiert für 9 DAX-Supersektoren)	Deutsche Börse	U, K	U, K
Zeit / Jahreseffekte	Dummy-Variable (codiert für 11 Jahre)	-	U, K	U, K
Unternehmensalter	Differenz aus Beobachtungs- und Gründungsjahr	Geschäftsberichte	U, K	U, K
Internationalisierungsgrad	Relativer Auslandsumsatz	Geschäftsberichte und Compustat	U, K	U, K
	Relative Anzahl Auslandstöchter	Geschäftsberichte		U
Unternehmensgröße	Natürlicher Logarithmus des Gesamtumsatzes	Compustat	U, K	U, K
	Natürlicher Logarithmus der Aktiva	Compustat		U
Technologieintensität	Quotient aus F&E-Kosten und Gesamtumsatz	Compustat	U	U
	Summe der Quotienten aus F&E-Kosten und Gesamtumsatz sowie immat. Vermögenswerten und Aktiva	Compustat		U
Kosteneffizienz	Bruttomarge	Compustat	U	U
Akquisitionsintensität	Quotient aus Geschäfts-/Firmenwerten und Aktiva	Compustat	U	U
	Summe der Quotienten aus Geschäfts-/Firmenwerten und Aktiva sowie Akquisitionskosten und Ges.umsatz	Compustat		U
Unternehmensdiversifikation	Entropie-Maß nach Jacquemin und Berry	Geschäftsberichte	U	U
Branchendynamik	Annualisierte Volatilität der DAX-Sektor-Indizes	OnVista	U	U
Unternehmensrisiko	Verschuldungsgrad (Debt-to-Equity-Ratio)	Compustat	U	U
Rentabilität	Gesamtkapitalrentabilität (Return on Assets)	Compustat		K
Rentabilitätsentwicklung	Entwicklung der Gesamtkapitalrentabilität (Return on Assets) im Vergleich zum Vorjahr	Compustat	K	K

Tabelle 12: Tabellarische Übersicht der unabhängigen Variablen und Kontrollvariablen⁹¹⁵

⁹¹³ Vgl. hierzu und auch zum Vorgehen bei der Standardisierung *Kogut und Zander (1993)*, S. 634, sowie *Backhaus et al. (2016)*, S. 80f. und S. 117ff.

⁹¹⁴ Eigene Darstellung.

4.4 Statistische Grundlagen und Spezifika der multivariaten Modelle der Panelanalyse

Nachdem ein Überblick über die Datenbasis der empirischen Analysen gegeben, die Inhaltsanalyse als Methodik zur Datenerhebung vorgestellt und deren Ergebnisse aufgezeigt sowie die Variablen operationalisiert wurden, werden im Folgenden noch statistische Grundlagen vermittelt, auf die in der vorliegenden Arbeit zurückgegriffen wird. Zunächst erfolgt dies durch Erläuterung der Spezifika, die bei der Durchführung binärer logistischer Regressionsanalysen zu beachten sind (Unterkapitel 4.1.1). Anschließend wird auf die Besonderheiten bei der Forschung mit Paneldaten eingegangen (Unterkapitel 4.4.2) sowie das konkret verwendete Analysemodell – das *Random Effects*-Modell – vorgestellt (Unterkapitel 4.4.3). Zuletzt führt Unterkapitel 4.4.4 in die methodischen Grundlagen zu Interaktionseffekten ein und erläutert dabei, was bei dem Einbezug dieser in Regressionsanalysen – sowohl technisch als auch mit Blick auf die Interpretation der Ergebnisse – zu beachten ist.

4.4.1 Spezifika der binären logistischen Regression

In Unterkapitel 4.3.1 wurden die endogenen Variablen der vorliegenden Arbeit vorgestellt. Diese werden jeweils als Binärvariablen operationalisiert, die bei Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe (z. B. transnationaler Strategietyp oder Fit aus Strategie und Umwelt) den Wert 1 und ansonsten (z. B. einer der restlichen Strategietypen oder Misfit aus Strategie und Umwelt) den Wert 0 annehmen. Für binäre endogene Variablen ist eine einfache lineare Regression nicht geeignet; stattdessen kommt eine binäre Regression zum Einsatz.⁹¹⁶ Diese Form der Regressionsanalyse basiert auf einer Schätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit der untersuchten Ausprägung der endogenen Variable.⁹¹⁷ Um diese Schätzung vollziehen zu können, bedarf es einer Wahrscheinlichkeitsfunktion, die die Eintrittswahrscheinlichkeit $p(y = 1)$ ermittelt. Die beiden am häufigsten genutzten Wahrscheinlichkeitsfunktionen sind hierbei die logistische Funktion und die so genannte Probit-Funktion.⁹¹⁸ Erstere schätzt die Eintrittswahrscheinlichkeit über die logistische Funktion, während die Probit-Funktion sich hierzu über die kumulierte Standardnormalverteilung nähert.⁹¹⁹ In der vorliegenden Arbeit wird die binäre logistische Funktion in den Hauptmodellen angewendet, weshalb im Weiteren auch auf die Operationalisierung dieser eingegangen wird. Im Rahmen der Robustheitsanalysen werden alle Modelle auch auf Basis einer Probit-Funktion berechnet.⁹²⁰

Die logistische Funktion ist folgendermaßen definiert⁹²¹:

$$p(y = 1) = \frac{e^z}{1 + e^z}$$

⁹¹⁵ Eigene Darstellung.

⁹¹⁶ Vgl. *Giesselmann und Windzio (2012)*, S. 130f.; *Backhaus et al. (2016)*, S. 283ff.

⁹¹⁷ Vgl. *Rohrlack (2007)*, S. 199; *Backhaus et al. (2016)*, S. 284f. Somit wird nicht die Höhe der endogenen Variable selbst geschätzt.

⁹¹⁸ Vgl. *Cameron und Trivedi (2010)*, S. 460; *Hoetker (2007)*, S. 332f.

⁹¹⁹ Vgl. *Schiffelholz (2014)*, S. 104.

⁹²⁰ Vgl. hierzu die Unterkapitel 5.3.2 bis 5.3.5.

⁹²¹ Vgl. *Rohrlack (2007)*, S. 200; *Baltagi (2013)*, S. 210f.

wobei z hierbei eine latente, nicht zu beobachtende Variable repräsentiert, die bestimmt, ob die Binärvariable y den Wert 0 oder 1 annimmt.⁹²² Die z -Werte sind auch als *Logits* bekannt und stellen eine Art logarithmierte Wahrscheinlichkeit dar, die sich aus dem Verhältnis der Eintrittswahrscheinlichkeiten der beiden binären Ausprägungen der endogenen Variable ergibt.⁹²³ Sie bewirken zudem, dass der Wertebereich von p durch 0 nach unten und durch 1 nach oben begrenzt ist.⁹²⁴

Zur Schätzung des binären logistischen Regressionsmodells wird das *Maximum-Likelihood-Verfahren* angewendet.⁹²⁵ Dieses sucht im Rahmen eines Maximierungsproblems iterativ nach einer Wertekombination von Regressionskoeffizienten, bei der die Wahrscheinlichkeit, das vorliegende Ergebnis erzeugt zu haben, am größten ist.⁹²⁶

Kann die endogene Variable eine endliche Anzahl an Ausprägungen annehmen, die größer als zwei (wie im Fall der binären Regression) ist, so findet die multinomiale logistische Regression Anwendung.⁹²⁷ Dieses Vorgehen wäre grundsätzlich auch für die vorliegende Arbeit denkbar gewesen, da im Konzept der transnationalen Organisation vier Strategietypen existieren, die auch mittels der Inhaltsanalyse vermessen wurden. Da der Fokus der untersuchten Fragestellungen jedoch stets auf einem Vergleich zweier unterschiedlicher Gruppen liegt (also z. B. der transnationalen und der nicht transnationalen Strategietypen oder der Unternehmen mit Fit aus Strategie und Umwelt und derjenigen mit Misfit aus Strategie und Umwelt), wurden einheitlich binäre logistische Regressionsmodelle benutzt.⁹²⁸

4.4.2 Besonderheiten bei der Forschung mit Paneldaten

Die dieser Arbeit zugrunde liegende Stichprobe stellt ein so genanntes Panel dar, da sie Ausprägungen derselben spezifischen Beobachtungsträger (also der deutschen börsennotierten Unternehmen, die international tätig sind) über mehrere Jahre hinweg inkludiert.⁹²⁹ In diesem Kontext spricht man auch von longitudinalen Stichproben.⁹³⁰ Sind in einem Panel zu allen Kombinationen aus Beobachtungsträgern und Zeitpunkten Messungen vorhanden, ist von einem balancierten Panel die Rede. Liegt diese übergreifende Konstanz hingegen nicht vor (wie in den Analysen dieser Arbeit⁹³¹), gilt das Panel als unbalanciert.⁹³² Mit 1.573 (1.297)

⁹²² Vgl. hierzu ausführlich *Backhaus et al. (2016)*, S. 284ff.; *Dreger, Kosfeld und Eckey (2014)*, S. 152ff.

z ist hierbei definiert als Linearkombination der exogenen Variablen, es gilt: $z_k = \beta_0 + \sum_{j=1}^J \beta_j * x_{jk} + u_k$

⁹²³ Vgl. *Snijders und Bosker (2012)*, S. 293f.; *Schiffelholz (2014)*, S. 104.

⁹²⁴ Vgl. *Kohler und Kreuter (2012)*, S. 333.

⁹²⁵ Vgl. *Dreger, Kosfeld und Eckey (2014)*, S. 57ff.; *Backhaus et al. (2016)*, S. 305.

⁹²⁶ Vgl. *Schiffelholz (2014)*, S. 105; *Giesselmann und Windzio (2012)*, S. 140ff. Aufgrund der Nichtlinearität kann das hierzu bei linearen Regressionen angewendete Verfahren der kleinsten Fehlerquadrate (*Ordinary Least Squares, OLS*) bei der binären logistischen Funktion nicht angewendet werden (vgl. hierzu auch *Fendel (2004)*, S. 737ff.).

⁹²⁷ Vgl. z. B. *Athey und Imbens (2007)*, S. 1159ff.; *Sutradhar (2014)*, S. 339ff.; *Backhaus et al. (2016)*, S. 327ff.

⁹²⁸ Vgl. hierzu das Unterkapitel 5.2.

⁹²⁹ Vgl. *Hsiao (2003)*, S. 1.

⁹³⁰ Vgl. *Greene (2012)*, S. 383.

⁹³¹ Dies ist auf das Hinzukommen und Ausscheiden von Unternehmen während des elfjährigen Beobachtungszeitraums zurückzuführen, also z. B. durch Liquidation eines Unternehmens oder erstmaliges Listing eines Unternehmens in einem Jahr nach 2003.

⁹³² Vgl. *Giesselmann und Windzio (2012)*, S. 26.

Beobachtungen zu 196 (152) Unternehmen in maximal elf Jahren⁹³³ übersteigt die Anzahl der Beobachtungsträger die Zeiteinheiten deutlich, weshalb ein kurzes Panel vorliegt.⁹³⁴

Ist der zu analysierende Datensatz longitudinal, sind bei der Regression Besonderheiten zu beachten, die in der Anwendung spezifischer Panelregressionsmodelle münden. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Annahme der Unabhängigkeit der einzelnen Beobachtungspunkte in einem Panel nicht zutreffend ist.⁹³⁵ So liegt nahe, dass zwischen Variablen wie der Größe desselben Unternehmens in den Jahren 2003 und 2004 eine höhere Abhängigkeit besteht als zwischen der Größe zweier unterschiedlicher Unternehmen im selben Zeitraum. Technisch führt dies dazu, dass bei einer Behandlung jedes Beobachtungspunktes als unabhängig die Relevanz der einzelnen Beobachtungen überschätzt wird und, daraus resultierend, die ermittelten Standardfehler die Variation der einzelnen beobachteten Parameter überschätzen.⁹³⁶ In einem ersten Schritt ist daher bei Panelregressionen die Verwendung clusterrobuster Standardfehler essenziell.⁹³⁷ Der Einbezug dieser bewirkt (im Sinne einer plakativen Gegenüberstellung) die unterschiedliche Berücksichtigung des elften Beobachtungspunktes zu Unternehmen A sowie von elf Beobachtungspunkten, die jeweils einem anderen Unternehmen zuzuordnen sind. Was der Einbezug clusterrobuster Standardfehler jedoch nicht lösen kann, ist das Problem, dass unternehmensspezifische Heterogenität vorherrschen kann, die nicht gesamthaft durch die exogenen Variablen erklärt wird.⁹³⁸ Die spezifischen Panelregressionsmodelle korrigieren daher zusätzlich für eine solche unbeobachtete Heterogenität und können somit eine wesentliche Quelle für potenzielle Endogenität eliminieren.⁹³⁹ Diese Annahme ist mit Blick auf die Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit als wesentlich zu betrachten, da es unwahrscheinlich ist, dass die Wahl der Internationalisierungsstrategie allein und vollständig durch die exogenen Variablen der einzelnen Forschungsmodelle erklärt werden kann.

Mit der Panelregression ist es also möglich, dass sowohl das dynamische Verhalten derselben Beobachtungsträger als auch die Diversität zwischen den einzelnen Beobachtungsträgern analysiert werden kann.⁹⁴⁰ In diesem Kontext spricht man auch von Längsschnitt- und Querschnittfragestellungen.⁹⁴¹ Längsschnittfragestellungen fokussieren dabei auf Änderungen desselben Merkmalsträgers im Zeitablauf der Stichprobe (intraindividuelle Änderungen) und damit auf die so genannte *Within*-Varianz.⁹⁴² Dem gegenüber stehen Querschnittfragestellungen, die auf Unterschiede zwischen den einzelnen Merkmalsträgern (interindividuelle Änderungen) und damit auf die so genannte *Between*-Varianz abstellen.⁹⁴³ Ein longitudinaler Daten-

⁹³³ Die erste Zahl bezieht sich hierbei auf Forschungsmodell 1, die Zahl in Klammern auf die Forschungsmodelle 2 – 4. Siehe hierzu ausführlich Unterkapitel 5.1.

⁹³⁴ Vgl. *Giesselmann und Windzio (2012)*, S. 12.

⁹³⁵ Vgl. *Wooldridge (2013)*, S. 448f. Dies gilt unabhängig von der Frage, ob die endogene Variable wie im vorliegenden Fall binär ist und daher eine binäre logistische Regression durchgeführt wird.

⁹³⁶ Vgl. *Schiffelholz (2014)*, S. 107. Dies führt zu negativ verzerrten Konfidenzintervallen. Ein Modell, das alle Beobachtungspunkte als unabhängig berücksichtigt, nennt man auch gepooltes Modell (vgl. *Fendel (2004)*, S. 737).

⁹³⁷ Vgl. *Cameron und Trivedi (2010)*, S. 462.

⁹³⁸ Vgl. *Rabe-Hesketh und Skrondal (2012)*, S. 519.

⁹³⁹ Vgl. *Andreas (2011)*, S. 113f., sowie hinsichtlich der Endogenität insgesamt Unterkapitel 5.2.6.

⁹⁴⁰ Vgl. *Fendel (2004)*, S. 796.

⁹⁴¹ Vgl. *Giesselmann und Windzio (2012)*, S. 23; *Kunst (2005)*, S. 1f.

⁹⁴² Vgl. *Cameron und Trivedi (2010)*, S. 244; *Giesselmann und Windzio (2012)*, S. 32.

⁹⁴³ Vgl. *Giesselmann und Windzio (2012)*, S. 69f.; *Rabe-Hesketh und Skrondal (2012)*, S. 228.

satz ermöglicht die Analyse beider Dimensionen.⁹⁴⁴ Unabhängig von den technischen Spezifika für jede der Dimensionen adäquater Panelregressionsmodelle, ist es geboten, sich bei der Wahl eines Modells von der unterliegenden Fragestellung leiten zu lassen.⁹⁴⁵ Ist der Fokus der Untersuchung beispielsweise der Vergleich von älteren mit jüngeren, größeren mit kleineren oder kosteneffizient produzierenden mit weniger kosteneffizient produzierenden Unternehmen, so steht die *Between*-Varianz im Vordergrund. Ist das Ziel hingegen die Analyse des Einflusses eines wachsenden Alters, einer schwankenden Größe oder einer differierenden Kosteneffizienz desselben Unternehmens auf bestimmte Parameter, so ist die *Within*-Varianz die zu ermittelnde Größe. In der vorliegenden Arbeit sollen Forschungsfragen untersucht werden, die auf die *Between*-Varianz zielen. Die Anwendung eines für Querschnittsfragestellungen geeigneten Analysemodells liegt daher nahe.

4.4.3 Spezifikation des Analysemodells: das Random Effects-Modell

Je nachdem, ob die Dimension des Längs- oder des Querschnitts, also die *Within*-Varianz oder die *Between*-Varianz, im Rahmen der Panelregression im Vordergrund steht, ist die Anwendung eines *Fixed Effects*- oder eines *Random Effects*-Modells opportun. Diese beiden Modelle sollen im Folgenden kurz vorgestellt werden.

Das *Fixed Effects*-Modell korrigiert für die unternehmensspezifische Heterogenität durch die *Fixed Effects*-Transformation. Diese subtrahiert von jeder Merkmalsausprägung den einheitenspezifischen Mittelwert dieses Merkmals.⁹⁴⁶ Übertragen auf das vorliegende Panel, würde dies bedeuten, dass innerhalb eines Analysemodells für jedes Unternehmen der spezifische Mittelwert für jede Ausprägung (also z. B. Unternehmensalter oder Unternehmensgröße) berechnet und von jedem Beobachtungspunkt subtrahiert wird. Formal bedeutet dies⁹⁴⁷, dass die ursprüngliche Regressionsgleichung:

$$y_{i,t} = b_1 * x_{i,t} + b_2 * z_i + w_{i,t} \quad , \quad w_{i,t} = e_{i,t} + u_i$$

wie folgt spezifiziert wird:

$$(y_{i,t} - \bar{y}_i) = b_1 * (x_{i,t} - \bar{x}_i) + b_2 * (z_i - \bar{z}_i) + w_{i,t} \quad , \quad w_{i,t} = (e_{i,t} + u_i) - (\bar{e}_i + u_i)$$

Zwei Konsequenzen werden hierbei offensichtlich: Zunächst wird das Problem der unternehmensspezifischen Heterogenität gelöst, da bei Umformung des Fehlerterms alle u_i aus der Gleichung herausfallen (i). Außerdem werden auch sämtliche zeitinvarianten Variablen z_i durch die *Fixed Effects*-Transformation eliminiert (ii). Hier zeigt sich die eindeutige Fokussierung des *Fixed Effects*-Modells auf die Längsschnittbetrachtung.⁹⁴⁸ Während dies bei einer Fragestellung, die nur auf die *Within*-Varianz abstellt, unproblematisch ist⁹⁴⁹, treten bei einer Querschnittsbetrachtung zwei gewichtige Probleme auf: Da alle Messungen innerhalb eines Forschungsmodells durch die Transformation entmittelt (also um den spezifischen Mittelwert korrigiert) werden, können Niveauunterschiede zwischen verschiedenen Unternehmen durch

⁹⁴⁴ Vgl. Wooldridge (2009), S. 444; Fendel (2004), S. 736.

⁹⁴⁵ Vgl. Giesselmann und Windzio (2012), S. 159f.

⁹⁴⁶ Vgl. Giesselmann und Windzio (2012), S. 40f.; Judge et al. (1988), S. 472; Hsiao (2003), S. 32.

⁹⁴⁷ Vgl. hierzu Giesselmann und Windzio (2012), S. 43f.

⁹⁴⁸ Vgl. Wooldridge (2013), S. 501ff.

⁹⁴⁹ Vgl. hierzu Unterkapitel 4.4.2.

das *Fixed Effects*-Modell nicht mehr wiedergegeben werden.⁹⁵⁰ Zwei im Umsatz wenig schwankende Unternehmen würden somit mit nahezu identischen Werten in die Regression einfließen, obgleich der Umsatz des einen Unternehmens zwanzig Mal so hoch ist wie der des anderen. Eine quasikonstante Variable wie das Unternehmensalter (das bei allen Sample-Unternehmen simultan und konstant wächst) würde für alle Unternehmen mit denselben Werten in die Regression eingehen; tatsächlich konstante Variablen wie die Unternehmensbranche könnten gar nicht überprüft werden. Aber auch auf die endogene Variable hätte die Verwendung eines *Fixed Effects*-Modells einen kontraintuitiven Effekt: Unternehmen, die beispielsweise über den gesamten Sample-Zeitraum eine globale Strategie verfolgt haben oder stets einen Fit aus Strategie und Umwelt vorweisen konnten, würden ebenfalls aus der Regression herausfallen.⁹⁵¹ Dieses vollständige Ausblenden der Unterschiede zwischen den Merkmals-trägern⁹⁵² würde die Untersuchungen der vorliegenden Arbeit ad absurdum führen.

Daher erscheint die Verwendung eines *Random Effects*-Modells geeigneter. Auch dieses korrigiert das Ausgangsregressionsmodell um einen Teil der unbeobachteten Heterogenität, bezieht jedoch die *Between*-Varianz ausdrücklich mit in die Analyse ein.⁹⁵³ Die Transformation im *Random Effects*-Modell ist indes komplexer.⁹⁵⁴ Sie beginnt bei der Ausgangsthese, dass der einheitenspezifische Mittelwert \bar{y}_i durch das arithmetische Mittel nicht optimal geschätzt wird. Stattdessen ermittelt die *Random Effects*-Transformation den Schätzwert $\hat{y}_{i,t}^{re}$, indem sie zu einem Anteil den realisierten einheitsspezifischen Mittelwert \hat{y}_i und zu einem anderen Anteil den realisierten allgemeinen Mittelwert der Variable im Gesamt-Sample $\bar{y}_{i,t}$ einbezieht.⁹⁵⁵ Als Gewichtungsfaktor wird hierbei ein Faktor λ benutzt, dessen Höhe das Ausmaß an Sicherheit wiedergibt, das der einfachen Schätzung zuteilwerden soll. Dieser wird wie folgt berechnet:

$$\lambda = 1 - \sqrt{\frac{\text{Var}(e)}{T * \text{Var}(u) + \text{Var}(e)}}$$

wobei $\text{Var}(e)$ die intraindividuelle Varianz, T die Anzahl der Messpunkte und $\text{Var}(u)$ die Varianz des Einheitseffekts darstellt.⁹⁵⁶ Übertragen auf die Regressionsgleichung ergibt sich daraus⁹⁵⁷:

$$\begin{aligned} (y_{i,t} - \lambda_i * \bar{y}_i) &= b_1 * (x_{i,t} - \lambda_i * \bar{x}_i) + b_2 * (z_i - \lambda_i * \bar{z}_i) + w_{i,t} , \\ w_{i,t} &= (e_{i,t} + u_i) - \lambda_i * (\bar{e}_i + u_i) \end{aligned}$$

⁹⁵⁰ Vgl. Griliches und Hausman (1986), S. 94ff; Giesselmann und Windzio (2012), S. 75f.

⁹⁵¹ Vgl. Cameron und Trivedi (2005), S. 796; Windzio (2013), S. 243; Urban und Meyerl (2011), S. 351.

⁹⁵² Vgl. Plümper und Troeger (2007), S. 126f.

⁹⁵³ Vgl. Giesselmann und Windzio (2012), S. 90f.

⁹⁵⁴ Vgl. Giesselmann und Windzio (2012), S. 80.

⁹⁵⁵ Verdeutlicht an einem einfachen Beispiel bedeutet dies: Anteilig geht in die Ermittlung des Schätzwertes die Durchschnittsgröße von Unternehmen A über den Sample-Zeitraum ein (wie im *Fixed Effects*-Modell), anteilig geht aber auch die Durchschnittsgröße aller im Sample enthaltenen Unternehmen ein (vgl. Giesselmann und Windzio (2012), S. 83ff.).

⁹⁵⁶ $\text{Var}(e)$ gibt demnach an, wie stark die Unternehmensgröße des Unternehmens A im Zeitablauf variiert. $\text{Var}(u)$ gibt an, wie stark die Beobachtungen des Unternehmens A vom Gesamtdurchschnitt des Samples variieren.

⁹⁵⁷ Vgl. Giesselmann und Windzio (2012), S. 87.

Die beim *Fixed Effects*-Modell aufkommenden Probleme der Elimination bzw. nicht umfassenden Berücksichtigung der quasikonstanten und zeitinvarianten Variablen besteht im *Random Effects*-Modell entsprechend nicht mehr. Durch den Gewichtungsfaktor λ wird gewährleistet, dass auch die *Between*-Varianz angemessen einfließt, die im Fokus der Untersuchung steht. Für Längsschnittfragestellungen gilt das *Random Effects*-Modell daher als das am besten geeignete und auch am häufigsten genutzte Panelregressionsmodell.⁹⁵⁸ Zwar gibt es keine allgemeingültig formulierte Entscheidungsregel⁹⁵⁹, vor dem Hintergrund der immer gewichtiger werdenden Forderung, die Modellentscheidung vom Betrachtungsfokus abhängig zu machen⁹⁶⁰, gibt es jedoch in der Literatur die Empfehlung, bei Querschnittsfragestellungen innerhalb eines unbalancierten Panels das *Random Effects*-Modell anzuwenden.⁹⁶¹ Dies gilt trotz der grundsätzlichen Anforderung an dieses Modell, dass die untersuchten Effekte unabhängig von unbeobachtbaren zeitkonstanten Drittvariablen sind.⁹⁶²

In der Praxis hat sich zur Überprüfung dieser Fragestellung die Durchführung eines analytisch getriebenen *Hausman*-Tests⁹⁶³ etabliert, auf dessen Basis die Entscheidung getroffen werden soll, ob das *Random Effects*-Modell angewendet werden darf oder ob die Anforderungen verletzt sind und eine Anwendung nicht erfolgen sollte.⁹⁶⁴ Hierzu sind mit Blick auf die vorliegende Arbeit zwei Punkte herauszustellen: Der Autor schließt sich der Einschätzung von *Giesselmann und Windzio* (2012) an, die explizit herausstellen, dass der *Hausman*-Test „lediglich anzeigt, ob sich *Random Effects*- und *Fixed Effects*-Koeffizienten überzufällig voneinander unterscheiden“ und daher „als Entscheidungshilfe [...] nur dann eingesetzt werden [kann], wenn explizit eine Längsschnittfragestellung untersucht wird (i).“⁹⁶⁵ Nichtsdestotrotz wurde im Rahmen der empirischen Analysen der *Hausman*-Test durchgeführt, wobei die Anwendbarkeit eines *Random Effects*-Modells nicht abgelehnt wurde (ii).⁹⁶⁶ Hieraus abgeleitet erscheint die Anwendung eines *Random Effects*-Modells sowohl inhaltlich richtig als auch analytisch nicht unangemessen. Im Rahmen der Robustheitsanalysen erfolgt zudem eine Überprüfung aller Modelle auf Basis einer binären Probit-Regression mit clusterrobusten Standardfehlern.⁹⁶⁷

Die Operationalisierung der Regressionsmodelle erfolgt mit der Statistik-Software STATA.⁹⁶⁸ Zur Abbildbarkeit der binären logistischen Regressionen mit clusterrobusten Standardfehlern wird zudem auf die Erweiterung GLLAMM zurückgegriffen.⁹⁶⁹

⁹⁵⁸ Vgl. *Halaby* (2004), S. 507ff.

⁹⁵⁹ Vgl. *Johnston und DiNardo* (1997), S. 403.

⁹⁶⁰ Vgl. hierzu auch *Plümper, Troeger und Manow* (2005).

⁹⁶¹ Vgl. *Giesselmann und Windzio* (2012), S. 91.

⁹⁶² Vgl. *Mundlak* (1978), S. 70; *Giesselmann und Windzio* (2012), S. 110.

⁹⁶³ Vgl. *Hausman* (1978).

⁹⁶⁴ Der Test überprüft die Nullhypothese, dass das *Random Effects*-Modell unverzerrte Schätzer generiert. Hierzu vergleicht er die Koeffizienten eines *Fixed Effects*- und eines *Random Effects*-Modells.

⁹⁶⁵ Vgl. *Giesselmann und Windzio* (2012), S. 113.

⁹⁶⁶ Dies kann aus dem negativen Wert der Kovarianz-Matrizen abgeleitet werden. Vgl. hierzu auch *Greene* (2012), S. 420f., sowie *Schneiderbauer* (2016), S. 114.

⁹⁶⁷ Dieses Vorgehen wird in der Literatur empfohlen (vgl. *Giesselmann und Windzio* (2012), S. 91) sowie in anderen empirischen Analysen angewendet (vgl. *Schiffelholz* (2014), S. 108; *Schneiderbauer* (2016), S. 136).

⁹⁶⁸ Vgl. zur Anwendung von STATA im Kontext logistischer Regressionen auch *Long und Freese* (2006).

4.4.4 Methodische Grundlagen von Interaktionseffekten

Im vierten Forschungsmodell der vorliegenden Arbeit werden – neben der Überprüfung verschiedener direkter Determinanten auf den strategischen Fit eines international tätigen Unternehmens – auch Hypothesen getestet, die auf einer Interaktion zweier Variablen basieren.⁹⁷⁰ Konkret untersuchen diese Hypothesen, ob der Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße bzw. dem Unternehmensalter und dem strategischen Fit eines Unternehmens von dessen externem Umwelttypen beeinflusst wird. Hierbei handelt es sich um einen so genannten Interaktionseffekt zwischen Größe bzw. Alter und externer Umwelt.⁹⁷¹ Ein Interaktionseffekt ist definiert als Zustand, in dem der Zusammenhang zwischen einer exogenen Variable x_1 und der endogenen Variable y von einer weiteren exogenen Variable x_2 systematisch beeinflusst wird.⁹⁷² Hierbei wird auch davon gesprochen, dass die Variable x_2 (also beispielsweise der externe Umwelttyp) den Zusammenhang von x_1 (etwa der Unternehmensgröße) und y (hier dem Fit aus interner Strategie und externer Umwelt) moderiert.⁹⁷³ Die Interaktion wird stets zusätzlich zu den ebenfalls hypothetisierten separaten Effekten überprüft.

Die technische Berücksichtigung der Überprüfung eines Interaktionseffekts erfolgt durch Aufnahme eines Interaktionsterms in die Regressionsgleichung. Dies wird per Multiplikation der beiden interagierenden Variablen vollzogen.⁹⁷⁴ Ein Einbezug kann für kardinal und kategorial skalierte Variablen erfolgen⁹⁷⁵ und sieht formal wie folgt aus:

$$y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 (x_1 * x_2)$$

Wichtig ist dabei, dass die separaten Variablen x_1 und x_2 im Modell verbleiben.⁹⁷⁶ Kardinal skalierte Variablen werden zudem vor Bildung des Interaktionsterms standardisiert, da dies die Interpretierbarkeit der Effekte vereinfacht.⁹⁷⁷

Die Interpretation von Interaktionseffekten gilt indes speziell bei Regressionsmodellen, die nicht der einfachen linearen Regression entsprechen (also auch bei der binären logistischen Regression, die in den Analysen dieser Arbeit angewendet wird), als komplex und fehleranfällig.⁹⁷⁸ Dies hängt damit zusammen, dass der Wert, die Wirkungsrichtung und auch die Signifikanz eines Interaktionseffekts mit dem Wertebereich der endogenen Variablen variieren, der sich durch die Wertebereiche der exogenen Variablen ergibt.⁹⁷⁹ Es kann also bei einem

⁹⁶⁹ Vgl. *Rabe-Hesketh, Skrondal und Pickles (2004)*. Dieser Modelltyp ist im Standardumfang von STATA nicht enthalten. GLLAMM steht hierbei für *Generalized Linear Latent and Mixed Models*. Für eine Anwendungsübersicht zu GLLAMM vgl. auch *Grilli und Rampichini (2005)*.

⁹⁷⁰ Vgl. Unterkapitel 3.2.4.

⁹⁷¹ Vgl. *Cohen et al. (2003)*, S. 255.

⁹⁷² Vgl. *Kohler und Kreuter (2012)*, S. 292; *Aiken und West (1991)*, S. 10; *Urban und Meyerl (2011)*, S. 294.

⁹⁷³ Vgl. *Hitt und Ireland (1986)*, S. 409; *McClelland, Liang und Barker III (2010)*, S. 1268f.; *Ai und Norton (2003)*, S. 123. Diese Moderation kann sich unter anderem in der Effektstärke oder der Wirkungsrichtung zeigen.

⁹⁷⁴ Vgl. *Warner (2013)*, S. 611; *Greene (2012)*, S. 239; *Kohler und Kreuter (2012)*, S. 293.

⁹⁷⁵ Vgl. *Aiken und West (1991)*, S. 12.

⁹⁷⁶ Vgl. *Bauer und Curran (2005)*, S. 375; *Greene (2012)*, S. 235; *Cohen et al. (2003)*, S. 284.

⁹⁷⁷ Vgl. *Hayes (2013)*, S. 255ff.; *Mahnke et al. (2012)*, S. 298; *Frazier, Tix und Barron (2004)*, S. 120. Die Standardisierung entspricht hierbei der Zentrierung (Subtrahieren des Mittelwerts von der Variablen), gefolgt von der Division durch die Standardabweichung der Variablen (vgl. *Kohler und Kreuter (2012)*, S. 78).

⁹⁷⁸ Vgl. *Ai und Norton (2003)*, S. 123; *Hoetker (2007)*, S. 335ff.; *Bowen und Wiersema (2004)*, S. 83f.; *Wiersema und Bowen (2009)*, S. 685.

⁹⁷⁹ Vgl. *Wiersema und Bowen (2009)*, S. 686.

statistisch signifikanten Regressionskoeffizienten nur darauf geschlossen werden, dass für die spezifischen Werte der exogenen Variablen eine Signifikanz besteht.⁹⁸⁰ In anderen Wertebereichen kann sich dies jedoch davon abweichend gestalten und sogar zu einem umgekehrten Vorzeichen und damit einer Richtungsänderung des Interaktionseffekts führen.⁹⁸¹ Dies resultiert im Umkehrschluss darin, dass ein statistisch nicht signifikanter Interaktionseffekt auch nicht als Beleg dafür angeführt werden kann, dass keine Signifikanz besteht; ein finaler Ausschluss der Signifikanz kann auf Basis lediglich eines eingesetzten Wertes für die den Interaktionseffekt bildenden Variablen nicht abgeleitet werden.⁹⁸²

Eine ausführliche und detaillierte Erläuterung des konkreten Vorgehens bei der Regression mit Interaktionstermen wird daher als essenziell angesehen.⁹⁸³ Aufgrund der Tatsache, dass Interaktionseffekte in nicht linearen Modellen also abhängig von den exogenen Variablen sind⁹⁸⁴, empfiehlt es sich, zur Ermittlung des tatsächlichen Effekts Kombinationen der exogenen Variablen an vordefinierten Stellen zurate zu ziehen.⁹⁸⁵ Als geeignete Werte dieser vordefinierten Stellen gelten der Mittelwert sowie jeweils der Mittelwert plus und minus einer Standardabweichung.⁹⁸⁶ Auf Basis der so identifizierten (in diesem Fall drei) Werte können dann die Logit-Werte für die exogenen Variablen sowie eine Regressionsgerade ermittelt werden, die grafisch visualisiert werden kann.⁹⁸⁷ Die grafische Visualisierung hat sich als wissenschaftliche Best Practice für die Interpretation von Interaktionseffekten in nicht linearen Regressionsmodellen etabliert.⁹⁸⁸ Hinsichtlich der Visualisierung der tatsächlichen Effekte über gerade Linien auf Basis der drei ermittelten Punkte ist noch zu erwähnen, dass diese als Annäherung zu verstehen ist, die bei einer deutlichen Erweiterung der eingesetzten Werte zu einem für die logistische Funktion typischen s-förmigen Muster führt.⁹⁸⁹

Aufbauend auf diesen statistischen Hintergründen, wird daher in Unterkapitel 5.2.5 eine Visualisierung der Interaktionseffekte sowie eine darauf aufbauende Interpretation der Regressionskoeffizienten durchgeführt.

⁹⁸⁰ Vgl. *Chen, Huang und Chou (2013)*, S. 15.

⁹⁸¹ Vgl. *Hoetker (2007)*, S. 335f.

⁹⁸² Vgl. *Warner (2013)*, S. 620.

⁹⁸³ Vgl. *Greene (2010)*, S. 295.

⁹⁸⁴ Vgl. *Powers (2005)*, S. 508; *Huang und Shields (2000)*, S. 82f.

⁹⁸⁵ Vgl. *Hoetker (2007)*, S. 336.

⁹⁸⁶ Vgl. *Hoetker (2007)*, S. 337; *Christof (2017)*, S. 157. Die weiteren exogenen Variablen werden bei der Ermittlung der spezifischen Werte für die den Interaktionseffekt bildenden Variablen konstant gehalten.

⁹⁸⁷ Vgl. *Greene (2010)*, S. 295f.; *Cho und Hambrick (2006)*, S. 464; *Kawai und Strange (2014)*, S. 511f.

⁹⁸⁸ Vgl. *Mahnke et al. (2012)*, S. 300; *Artz und Brush (2000)*, S. 355; *Hayes und Matthes (2009)*, S. 931.

⁹⁸⁹ Vgl. *Christof (2017)*, S. 158; *Huang und Shields (2000)*, S. 81; *Ai und Norton (2003)*, S. 127f.

5 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Das nun folgende Kapitel 5 stellt die Ergebnisse der empirischen Untersuchung der vorliegenden Arbeit umfassend dar. Hierbei werden in Unterkapitel 5.1 zunächst deskriptive Statistiken und univariate Analysen vorgestellt. Die für die Arbeit zentralen Ergebnisse der multivariaten Regressionsanalysen werden detailliert in Unterkapitel 5.2 gezeigt. Das finale Unterkapitel 5.3 gibt einen Überblick zu Robustheitstests, die zur Festigung der multivariaten Analysen durchgeführt wurden.

5.1 Deskriptive Statistik und Ergebnisse univariater Analysen

Die Vorstellung der deskriptiven Statistik sowie der Ergebnisse durchgeführter univariater Analysen erfolgt anhand eines dreistufigen Vorgehens: Einleitend gibt Unterkapitel 5.1.1 eine Charakterisierung der verwendeten Variablen der empirischen Analysen dieser Arbeit.⁹⁹⁰ Im Anschluss daran werden in Unterkapitel 5.1.2 die zeitliche und branchenspezifische Verteilung der Strategietypen sowie des strategischen Fits dargestellt. Abschließend werden in Unterkapitel 5.1.3 univariate Zusammenhänge zwischen den einzelnen Variablen anhand von Korrelationsanalysen untersucht.

5.1.1 Charakterisierung der verwendeten Variablen

Bevor die verwendeten Variablen hinsichtlich ihrer statistischen Ausprägungen charakterisiert werden, ist vorab noch einmal auf die Konstitution der Samples in den einzelnen Forschungsmodellen einzugehen. In Unterkapitel 4.1 wurde herausgearbeitet, wie sich die theoretische Stichprobe von 2.147 Unternehmensjahren durch Ausschluss der Unternehmen mit internationaler ISIN, der zum DAX-Supersektor FIRE gehörigen Unternehmen sowie der nicht international tätigen Unternehmen auf eine tatsächliche Stichprobe von 1.573 Unternehmensjahren reduziert hatte. Für alle in diesen 1.573 Beobachtungen inkludierten Unternehmen konnten die für das erste Forschungsmodell benötigten Variablen – der interne Strategietyp, der externe Umwelttyp sowie die Zugehörigkeit zur Branche gemäß DAX-Supersektor – ermittelt werden.⁹⁹¹ Entsprechend bildet das maximal mögliche Sample auch das tatsächliche Sample des ersten Forschungsmodells.

In den darauf folgenden Forschungsmodellen 2 – 4 werden weitere Variablen betrachtet, die bestimmte Charakteristika der einzelnen Unternehmen beschreiben. Hierzu wurde auf die Datenbank *Compustat* zurückgegriffen, die diese Variablen entweder direkt verfügbar macht oder die einzelnen Bestandteile ausweist, auf Basis derer eine Berechnung erfolgen kann. Entsprechend besteht hinsichtlich des Einbezugs von Unternehmen, für die die obigen Variablen erhoben wurden, in die Forschungsmodelle 2 – 4 eine Abhängigkeit zur Verfügbarkeit der zusätzlichen Variablen in *Compustat*. Dies war für den überwiegenden Teil, jedoch nicht für alle Unternehmen der Fall. Zur Gewährleistung möglichst einheitlicher Sample-Größen in den einzelnen Forschungsmodellen wurde die folgende Regel zugrunde gelegt: Sobald eine der Variablen der Forschungsmodelle 2 – 4 für ein Unternehmensjahr der Stichprobe nicht

⁹⁹⁰ Vgl. zur Übersicht der verwendeten Variablen Unterkapitel 4.3.3.

⁹⁹¹ Vgl. zur Ermittlung dieser Variablen Unterkapitel 4.3.1 und 4.3.2.

verfügbar war, schied das Unternehmensjahr aus diesen drei Forschungsmodellen aus.⁹⁹² Dies führte dazu, dass nochmals 276 Unternehmensjahre aus der Stichprobe für die Forschungsmodelle 2 – 4 herausfielen, da hierfür mindestens eine, zumeist jedoch ein Großteil der zu überprüfenden Variablen nicht erhoben werden konnten. Abbildung 28 fasst die daraus resultierenden zwei in der vorliegenden Arbeit genutzten Stichproben nochmals zusammen.

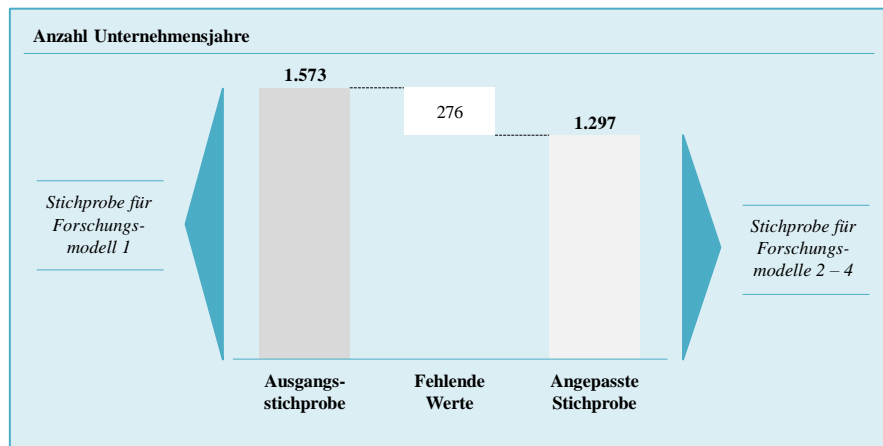


Abbildung 28: Samples der einzelnen Forschungsmodelle⁹⁹³

Auf dieser Zweiteilung aufbauend erfolgt nun die Charakterisierung der verwendeten Variablen. Als auszuweisende statistische Größen werden hierbei der Mittelwert, die Standardabweichung sowie drei ausgewählte Lagemaße – das 0,25-, der Median und das 0,75-Quantil – gewählt. Tabelle 13 fasst die Werte der Variablen des ersten Forschungsmodells zusammen. Da alle im ersten Forschungsmodell genutzten Variablen binäre Dummy-Variablen sind, ist die Interpretation des Mittelwerts relativ einfach: Er gibt den prozentualen Anteil der Unternehmensjahre wieder, die auf die jeweilige Ausprägung der Variable entfallen.⁹⁹⁴ Demzufolge haben die Sample-Unternehmen in jeweils 10 % der Unternehmensjahre eine globale bzw. multinationale, in 15 % der Unternehmensjahre eine transnationale Strategie verfolgt. Zudem haben sich die Sample-Unternehmen in jeweils 11 % der Unternehmensjahre in einer globalen bzw. multinationalen externen Umwelt sowie in 14 % der Unternehmensjahre in einer transnationalen Umwelt befunden. Auch über die Verteilung der Branchen gibt Tabelle 13 einen Aufschluss: Der DAX-Supersektor *Industrials*, in dem unter anderem die Maschinenbau- sowie Transport- und Logistikbranche zusammengefasst werden, ist mit 38 % der Unternehmensjahre am stärksten vertreten. Den nächstgroßen Anteil machen die beiden Supersektoren *Consumer Services* (13 %) und *Consumer Goods* (14 %) gemeinsam aus; in der Größe gefolgt von den Supersektoren *Information Technology* (12 %), *Basic Materials* (10%) und *Pharma & Healthcare* (9 %). Mit je nur ca. 2 % der Unternehmensjahre sind die Supersektoren *Telecommunications* und *Utilities* deutlich am wenigsten umfangreich vertreten.

⁹⁹² Die Befolgung dieser Regel gestaltete sich hierbei vergleichsweise einfach, da der Hintergrund des Ausscheidens von Unternehmensjahren überwiegend darauf zurückzuführen war, dass das entsprechende Unternehmen in *Compustat* nicht geführt wurde. So war es in den meisten Fällen so, dass alle über *Compustat* ermittelten Variablen für ein Unternehmen und damit für alle Unternehmensjahre dieses Unternehmens nicht zur Verfügung standen. Marginale Abweichungen hiervon sollten ausgeklammert werden, um zu verhindern, dass sich beispielsweise die Stichproben der Forschungsmodelle 2, 3 und 4 jeweils geringfügig unterscheiden und dies möglicherweise zu einem Bias aufgrund der Datenverfügbarkeit führt.

⁹⁹³ Eigene Darstellung.

⁹⁹⁴ Vgl. *Schneiderbauer (2016)*, S. 116.

Variable	Operationalisierung	Mittelwert	Standardabweichung	Quantil		
				25	Median	75
<i>Abhängige Variablen</i>						
Glob	Binärvariable (Dummy)	0,10	0,30	0,00	0,00	0,00
Mult	Binärvariable (Dummy)	0,10	0,30	0,00	0,00	0,00
Trans	Binärvariable (Dummy)	0,15	0,35	0,00	0,00	0,00
<i>Unabhängige Variablen</i>						
<i>Externe Umwelt:</i>						
Global	Binärvariable (Dummy)	0,11	0,31	0,00	0,00	0,00
Multinational	Binärvariable (Dummy)	0,11	0,31	0,00	0,00	0,00
Transnational	Binärvariable (Dummy)	0,14	0,35	0,00	0,00	0,00
<i>Unternehmensbranche (DAX-Supersektor):</i>						
Basic Materials	Binärvariable (Dummy)	0,10	0,29	0,00	0,00	0,00
Consumer Services	Binärvariable (Dummy)	0,13	0,33	0,00	0,00	0,00
Consumer Goods	Binärvariable (Dummy)	0,14	0,35	0,00	0,00	0,00
Industrials	Binärvariable (Dummy)	0,38	0,49	0,00	0,00	1,00
Information Technology	Binärvariable (Dummy)	0,12	0,33	0,00	0,00	0,00
Pharma & Healthcare	Binärvariable (Dummy)	0,09	0,29	0,00	0,00	0,00
Telecommunications	Binärvariable (Dummy)	0,02	0,13	0,00	0,00	0,00
Utilities	Binärvariable (Dummy)	0,02	0,16	0,00	0,00	0,00

Tabelle 13: Deskriptive Statistik der Variablen in Forschungsmodell 1⁹⁹⁵

Da in den Forschungsmodellen 2 – 4, wie eingangs beschrieben, das Sample mit 1.297 Unternehmensjahren insgesamt um 276 Beobachtungspunkte kleiner ist, werden alle in diesen Regressionsanalysen verwendeten Variablen nochmals in Gänze hinsichtlich ihrer statistischen Charakteristika beschrieben. Dieses Vorgehen ist auf den folgenden Hintergrund zurückzuführen: Für das gesamte Sample von 1.573 Unternehmensjahren wurde auf Basis der Ergebnisse der Inhaltsanalyse der interne Strategie- und der externe Umwelttyp ermittelt.⁹⁹⁶ Dies geschah entlang der Dimensionen des IR-Bezugsrahmens und richtete sich hierbei nach der jeweiligen Häufigkeit der in den Geschäftsberichten genannten Wörter zu den Wörterbüchern der externen und internen Integration bzw. Responsiveness. Im Zuge des Herausfallens einzelner Unternehmensjahre aus dem Sample der Forschungsmodelle 2 – 4 wurde keine Neueinteilung der Strategie- und Umwelttypen vorgenommen. Schließlich ist dieses Herausfallen nicht inhaltlich begründet, sondern lediglich das Ergebnis der Tatsache, dass für die betroffenen Unternehmen bestimmte Variablen nicht verfügbar sind. Eine neuerliche Einteilung der Unternehmen des 1.297 Unternehmensjahre umfassenden Samples würde somit zu einer systematischen Verzerrung führen. Dies führt in Konsequenz dazu, dass die statistischen Charakteristika der Variablen des kleineren Samples leicht von denen des größeren Samples abweichen können und ein erneuter Ausweis des Mittelwerts auch der bereits in Tabelle 13 vorgestellten Variablen zusätzliche Erkenntnisse bringt. Die Tabellen 14 und 15 geben eine Übersicht über alle in den empirischen Analysen der Forschungsmodelle 2 – 4 enthaltenen Variablen auf Basis des diesen Modellen zugrunde liegenden Samples.

⁹⁹⁵ Eigene Darstellung.

⁹⁹⁶ Vgl. hierzu Unterkapitel 4.2.3 und 4.2.4 zum Vorgehen bei der Inhaltsanalyse sowie Unterkapitel 4.3.1 und 4.3.2 für die Operationalisierung der Variablen des internen Strategietypen und des externen Umwelttypen.

Variable	Operationalisierung	Mittelwert	Standardabweichung	Quantil		
				25	Median	75
<i>Abhängige Variablen</i>						
Glob	Binärvariable (Dummy)	0,11	0,32	0,00	0,00	0,00
Mult	Binärvariable (Dummy)	0,11	0,31	0,00	0,00	0,00
Trans	Binärvariable (Dummy)	0,16	0,37	0,00	0,00	0,00
Transglob	Binärvariable (Dummy)	0,28	0,45	0,00	0,00	1,00
Transmult	Binärvariable (Dummy)	0,27	0,45	0,00	0,00	1,00
Fit	Binärvariable (Dummy)	0,66	0,47	0,00	1,00	1,00
<i>Unabhängige Variablen</i>						
<i>Externe Umwelt:</i>						
Global	Binärvariable (Dummy)	0,11	0,32	0,00	0,00	0,00
Multinational	Binärvariable (Dummy)	0,11	0,31	0,00	0,00	0,00
Transnational	Binärvariable (Dummy)	0,17	0,37	0,00	0,00	0,00
<i>Unternehmensbranche (DAX-Supersektor):</i>						
Basic Materials	Binärvariable (Dummy)	0,10	0,30	0,00	0,00	0,00
Consumer Services	Binärvariable (Dummy)	0,10	0,30	0,00	0,00	0,00
Consumer Goods	Binärvariable (Dummy)	0,14	0,35	0,00	0,00	0,00
Industrials	Binärvariable (Dummy)	0,37	0,48	0,00	0,00	1,00
Information Technology	Binärvariable (Dummy)	0,14	0,35	0,00	0,00	0,00
Pharma & Healthcare	Binärvariable (Dummy)	0,10	0,30	0,00	0,00	0,00
Telecommunications	Binärvariable (Dummy)	0,02	0,15	0,00	0,00	0,00
Utilities	Binärvariable (Dummy)	0,02	0,14	0,00	0,00	0,00

Tabelle 14: Deskriptive Statistik der Variablen in den Forschungsmodellen 2 – 4 (1/2)⁹⁹⁷

Es wird ersichtlich, dass es keine wesentlichen Abweichungen bei den Variablen der internen Strategie- und externen Umwelttypen gibt. Überproportional scheinen Unternehmen mit internationaler Strategie herausgefallen zu sein, da der Anteil der globalen und multinationalen Strategie leicht von jeweils ca. 10 % auf ca. 11 % steigt. Selbiges ist für die transnationale Strategie (16 %, vorher 15 %) festzustellen. Bei der externen Umwelt bleibt der Anteil von ca. 11 % global und multinational konstant, während die transnationale Umwelt nun 17 % des Samples ausmacht (zuvor 14 %). Hinsichtlich der Branchen bleibt *Industrials* der deutlich größte Supersektor (37 %). Mit 14 % folgen nun *Information Technology* und weiterhin *Consumer Goods*. *Basic Materials*, *Consumer Services* und *Pharma & Healthcare* sind mit je ca. 10 % im Sample vertreten; *Telecommunications* und *Utilities* bilden mit je 2 % weiterhin den geringsten Anteil ab. Neu in Tabelle 14 ist der Ausweis der endogenen Variablen *Transglob* und *Transmult*, die in Forschungsmodell 3 jeweils die Strategietypen mit Fokus Integration bzw. Responsiveness zusammenfassen. Ihr Anteil ist jedoch auch additiv aus den bisherigen Variablen ableitbar. Zusätzlich zeigt der Ausweis der Variable *Fit*, dass in zwei Drittel der Fälle ein Gleichklang aus interner Strategie und externer Umwelt vorlag. Dieser hohe Wert kann bereits als erster Hinweis auf eine Bestätigung des Konzepts der transnationalen Organisation gewertet werden.

In Tabelle 15 sind die weiteren Variablen der Forschungsmodelle 2 – 4 sowie die Kontrollvariablen charakterisiert. Im Mittelwert sind Unternehmen des Samples ca. 88 Jahre alt.

⁹⁹⁷ Eigene Darstellung.

Variable	Operationalisierung	Mittelwert	Standardabweichung	Quantil		
				25	Median	75
<i>Unabhängige Variablen (Fortsetzung)</i>						
<i>Fundamentale Unternehmenscharakteristika (Forschungsmodell 2):</i>						
Unternehmensalter	Alter in Jahren	87,18	66,04	31,00	81,00	130,00
Internationalisierungsgrad	Relativer Auslandsumsatz (in %)	57,01	24,39	39,51	61,55	77,38
Unternehmensgröße	Gesamtumsatz (in Mio. EUR)	10.213	22.412	576	1.748	7.388
	Log (Gesamtumsatz)	7,55	2,06	6,36	7,47	8,91
<i>Einflussgrößen auf Integration und Responsiveness (Forschungsmodell 3):</i>						
Technologieintensität	Relative F&E-Kosten (in %)	20,17	192,84	0,00	1,68	5,20
Kosteneffizienz	Bruttomarge (in %)	23,78	157,96	24,19	35,98	48,14
Akquisitionsintensität	Relativer Geschäfts-/Firmenwert (in %)	11,77	12,38	1,65	8,24	17,48
Unternehmensdiversifikation	Entropie-Maß	0,90	0,43	0,63	0,89	1,20
<i>Zusätzliche Einflussgrößen auf Fit aus interner Strategie und externer Umwelt (Forschungsmodell 4):</i>						
Branchendynamik	Volatilität p. a. (in %)	24,89	11,40	17,14	21,60	28,40
Unternehmensrisiko	Verschuldungsgrad (Debt-to-Equity-Ratio in %)	76,34	122,02	13,46	50,92	98,60
<i>Kontrollvariablen:</i>						
Rentabilität	Return on Assets (in %)	1,95	15,56	0,84	3,65	6,74
Rentabilitätsentwicklung	Entwicklung gegenüber Vorjahr (in %-Punkten)	-0,13	17,16	-1,92	0,06	1,99

Tabelle 15: Deskriptive Statistik der Variablen in den Forschungsmodellen 2 – 4 (2/2)⁹⁹⁸

Der Internationalisierungsgrad kann mit durchschnittlich 57 % relativem Auslandsumsatz durchaus als hoch angesehen werden – mehr als die Hälfte des Umsatzes deutscher international tätiger Unternehmen wird demnach im Durchschnitt im Ausland generiert. Die Variable Unternehmensgröße weist einen Mittelwert von ca. 10,2 Mrd. EUR auf. Betrachtet man den Median in Höhe von lediglich ca. 1,75 Mrd. EUR, wird deutlich, dass die Verteilung rechtsschief ist. Die in Unterkapitel 4.3.2 beschriebene Korrektur durch die Logarithmierung erweist sich somit als zielführend, da die Rechtsschiefe dadurch nahezu komplett korrigiert werden kann. Die ebenfalls vorherrschende Rechtsschiefe bei der Variable Technologieintensität ist auf eine Vielzahl an Unternehmensjahren zurückzuführen, in denen die F&E-Kosten mit Null angegeben wurden. Eine Logarithmierung ist hierfür folglich keine angemessene Korrektur.⁹⁹⁹ Die Variable wird somit in der vorhandenen Form in das Forschungsmodell integriert; eine Überprüfung der Robustheit erfolgt durch eine zusätzliche Regression, die neben den GuV-wirksamen F&E-Kosten auch die aktivierten immateriellen Vermögenswerte inkludiert.¹⁰⁰⁰ Die Unternehmen des Samples weisen eine durchschnittliche Bruttomarge in Höhe von ca. 24 % auf. Während die Verteilung der Akquisitionsintensität leicht linksschief ist, stimmen beim Entropie-Maß Mittelwert und Median nahezu überein. Auch die Branchendynamik ist hinsichtlich einer möglichen Schiefe der Verteilung vergleichsweise unauffällig, während beim Unternehmensrisiko eine Rechtsschiefe ersichtlich wird. Die Debt-to-Equity-Ratio schwankt insgesamt relativ stark, was auf die unterschiedlichen Erfordernisse zur Eigen- bzw. Fremdkapitalfinanzierung in den einzelnen Branchen zurückzuführen ist. Die

⁹⁹⁸ Eigene Darstellung.

⁹⁹⁹ Der natürliche Logarithmus ist für 0 nicht definiert, sodass bei der Durchführung der Regression eine Vielzahl an Werten aus der Stichprobe herausfallen würde.

¹⁰⁰⁰ Vgl. hierzu Unterkapitel 4.3.2.

Unternehmen des Samples weisen im Mittel eine Eigenkapitalrentabilität von ca. 2 % auf, mit einer im Schnitt konstanten Entwicklung im Vergleich zum jeweiligen Vorjahr.

5.1.2 Deskriptive Analysen zur zeitlichen und branchenspezifischen Verteilung der Strategietypen sowie des strategischen Fits

Im Folgenden werden deskriptive Analysen durchgeführt, die einen Überblick über die Verteilung ausgewählter Variablen entlang der zeitlichen und branchenspezifischen Dimension geben. Näher betrachtet werden hierbei zwei Variablen, die im Rahmen der Inhaltsanalyse zum Konzept der transnationalen Organisation erhoben wurden: der interne Strategietyp sowie der Fit bzw. Misfit aus interner Strategie und externer Umwelt. Ziel der deskriptiven Analysen ist es, bereits auf Basis einfacher Verteilungen ein besseres Verständnis für diese Variablen zu erhalten, da diesen in den multivariaten Regressionsanalysen eine zentrale Rolle zukommt.

Interne Strategietypen:

Bei der in Abbildung 29 aufgezeigten Analyse der internen Umwelttypen nach den Jahren des Samples (2003 – 2013) wird auf den ersten Blick ersichtlich, dass die von *Bartlett und Ghoshal* aufgestellte These einer Zunahme der Transnationalität im Zeitablauf¹⁰⁰¹ zutreffend ist.

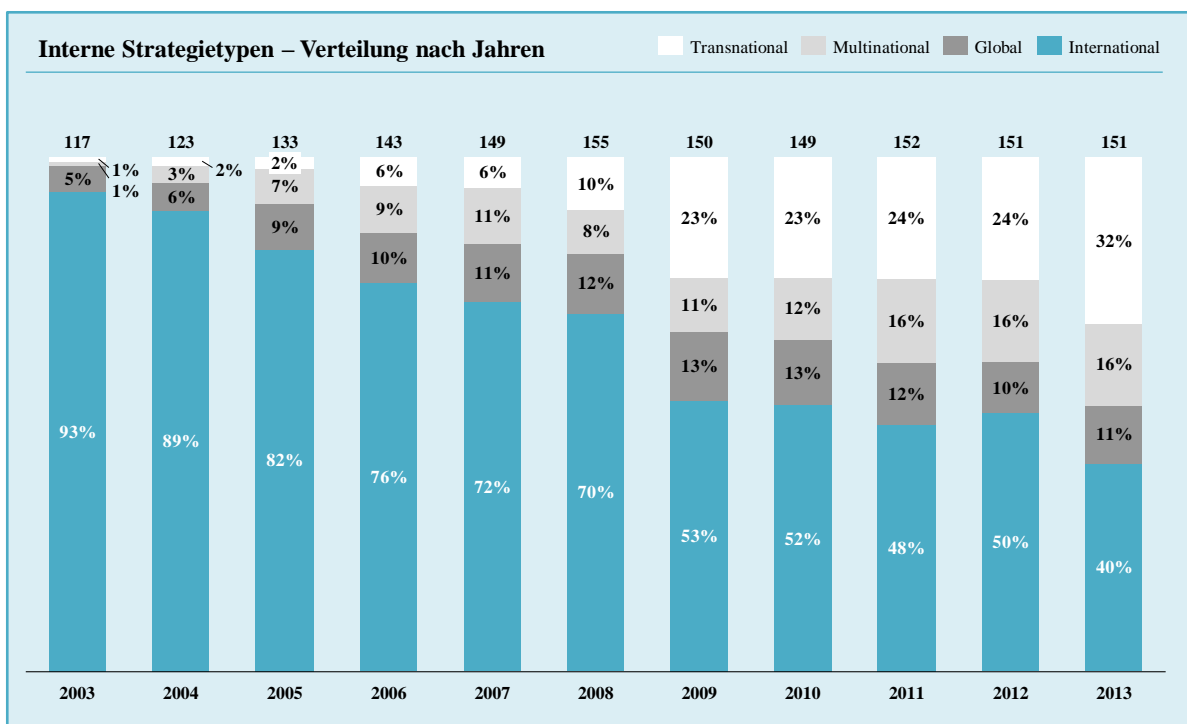


Abbildung 29: Verteilung interner Strategietypen nach Jahren¹⁰⁰²

Gab es in den Jahren 2003 bis 2005 noch weniger als 5 % transnationale Strategietypen, stieg dieser Anteil 2009 bereits auf 23 % und erreichte im Jahr 2013 mit 32 % einen Höchststand. Dieser Trend hin zu einem stärkeren Gewicht beider Dimensionen – Integration und Respon-

¹⁰⁰¹ Vgl. hierzu Unterkapitel 2.4 für die theoretischen Aspekte sowie Unterkapitel 3.2.1 für die Erläuterung der zugehörigen Hypothese 1c.

¹⁰⁰² Eigene Darstellung.

siveness – zeigt sich auch im Anstieg der multinationalen (von 1 % im Jahr 2003 auf 16 % im Jahr 2013) und globalen (5 % 2003, 11 % 2013) Strategietypen und dem korrespondierenden deutlichen Rückgang der internationalen Strategie im selben Zeitraum (von 93 % auf 40 %). Insbesondere die Jahre 2009 und 2013 weisen einen jeweils deutlichen Anstieg der transnationalen Strategien auf, der jeweils zulasten der internationalen Strategien geht. Dies verdeutlicht, dass kein linearer oder monotoner Anstieg, sondern zum Teil auch sprunghafte Veränderungen vorliegen.

Richtet man den Blick auf die einzelnen Branchen, die entlang der DAX-Supersektoren eingeteilt wurden¹⁰⁰³, ist ein differenziertes Bild erkennbar (Abbildung 30).

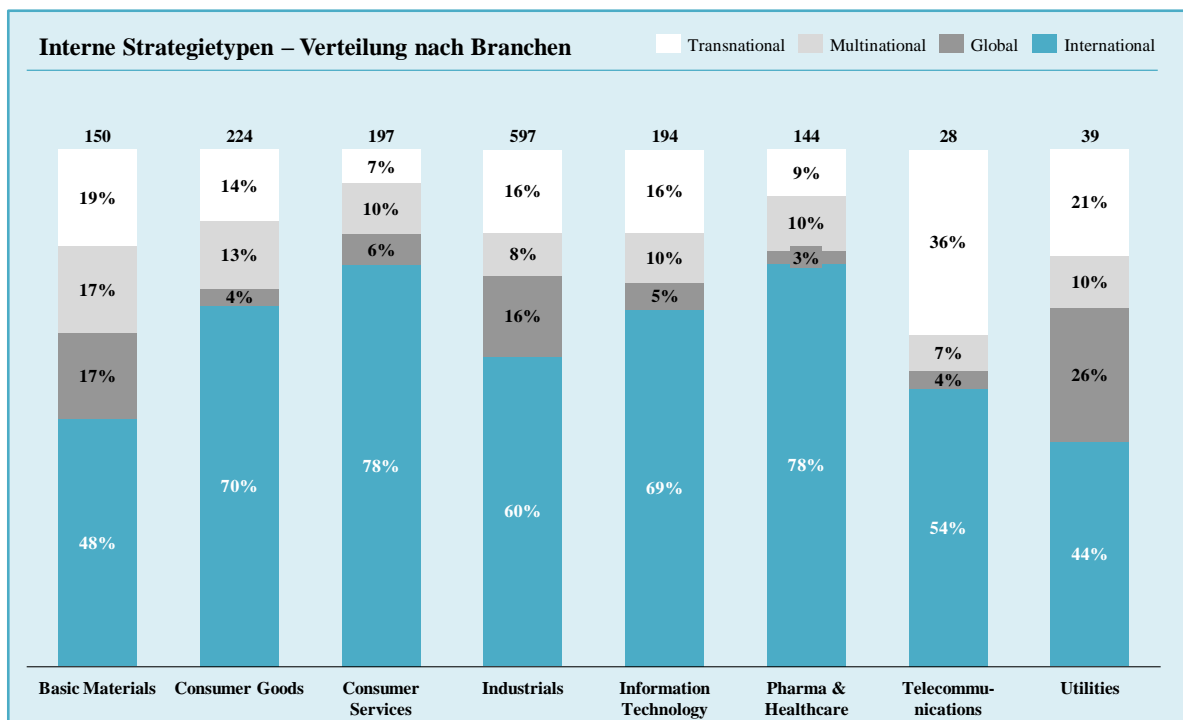


Abbildung 30: Verteilung interner Strategietypen nach Branchen¹⁰⁰⁴

Die prozentualen Anteile transnationaler Strategietypen variieren von 7 % im Supersektor *Consumer Services* bis zu 36 % im Supersektor *Telecommunications*. Der hohe Anteil transnationaler Unternehmen in der Telekommunikationsbranche deckt sich mit Hypothesen aus der Literatur.¹⁰⁰⁵ Auch der Supersektor *Basic Materials* ist mit 19 % zu fast einem Fünftel von transnationalen Strategien geprägt. Die globale Strategie ist in den Supersektoren *Industrials* (16 %) und ebenfalls *Basic Materials* (17 %) auffällig stark ausgeprägt. Der im Vergleich höhere Anteil globaler und transnationaler Unternehmen im Supersektor *Industrials* bestätigt die Erwartungen, da in diesem die als beispielhaft für globale Integration geltende Baubranche sowie auch die Luftfahrtbranche enthalten sind.¹⁰⁰⁶ In den Supersektoren *Consumer Goods* (4 %) und *Consumer Services* (6 %) ist der Anteil globaler Strategien indes erwartungsgemäß

¹⁰⁰³ Vgl. zur Einteilung der Branchen in DAX-Supersektoren Unterkapitel 4.3.2.

¹⁰⁰⁴ Eigene Darstellung.

¹⁰⁰⁵ Vgl. hierzu Wolf (1997), S. 365f., sowie ausführlich Unterkapitel 3.2.1.

¹⁰⁰⁶ Vgl. hierzu auch Johnson (1995), S. 621; Johnson, Mirchandani und Tsang (2008), S. 61, sowie Doz und Prahalad (1986), S. 58.

deutlich niedriger. Die Unternehmen des Prototypen für multinationale Strategien und lokale Responsiveness, der Konsumgüter- und Handelsbranche¹⁰⁰⁷, werden daher entsprechend in den Supersektoren *Consumer Goods* und *Consumer Services* erwartet. In Ersterem ist eine relative Häufung transnationaler und multinationaler Strategien ersichtlich, während im Letzteren – mit Ausnahme eines relativ hohen Anteils internationaler Strategien – zunächst jedoch keine Auffälligkeiten attestiert werden können. Im Supersektor *Utilities* fällt zudem auf, dass transnationale und globale Strategien überdurchschnittlich häufig angewendet werden – wengleich die geringe Grundgesamtheit hier zu berücksichtigen ist.

Fit aus interner Strategie und externer Umwelt:

Die in Unterkapitel 5.1.1 getroffene Aussage, dass es mehr Unternehmensjahre gibt, in denen ein Fit aus Strategie und Umwelt vorherrscht, als es Jahre mit Misfit gibt, kann auch deskriptiv unterlegt werden. Mit 66 % Fit-Beobachtungen liegt indes erwartungsgemäß keine perfekte Übereinstimmung vor. Betrachtet man den Trend im Zeitablauf, der in Abbildung 31 dargestellt ist, ist vor allem ein gesamthafter Rückgang des Fit-Anteils offenkundig. Bestand 2003 noch bei 86 % aller Unternehmen ein Gleichklang aus Strategie und Umwelt, so war dies 2013 nur noch bei 60 % der Unternehmen der Fall. Dieser Anteil hat sich jedoch seit 2007 auf ca. 60 % eingependelt und ist seither weitestgehend stabil.

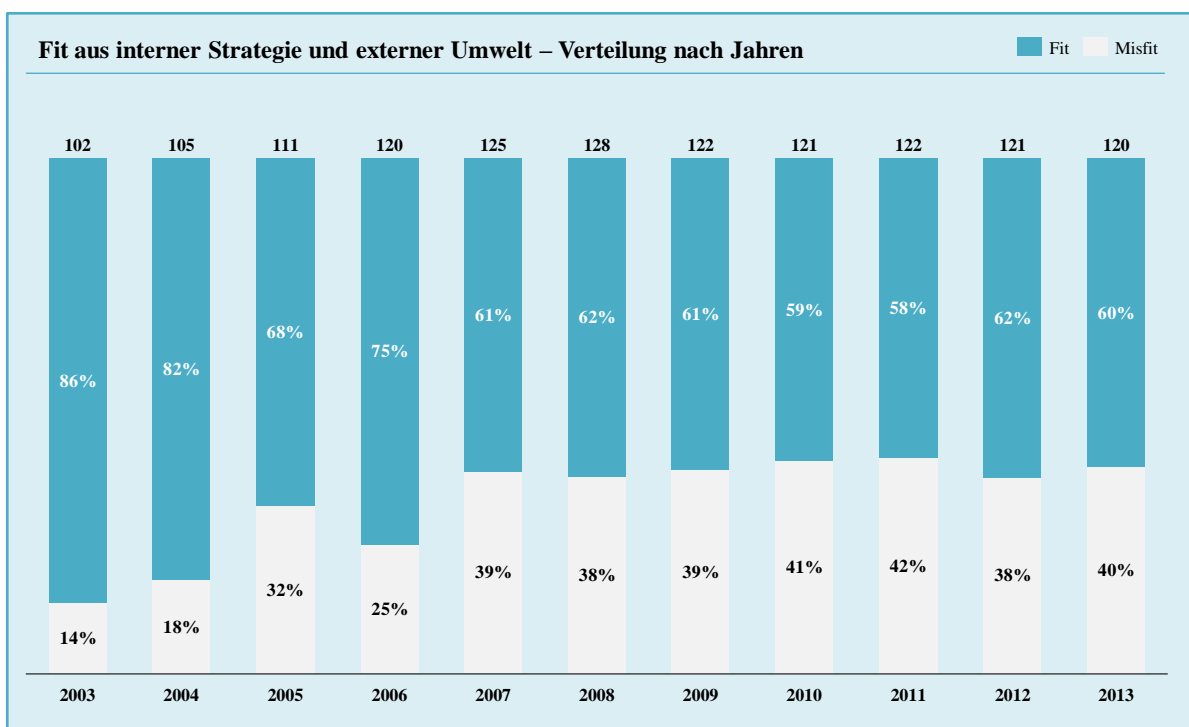


Abbildung 31: Gegenüberstellung Fit und Misfit aus Strategie und Umwelt nach Jahren¹⁰⁰⁸

Auf der Ebene der Branchen sind ebenfalls Unterschiede zu erkennen. So weisen die Supersektoren *Utilities* (52 %) und *Basic Materials* (57 %) die geringsten Fit-Werte auf. In beiden Supersektoren wenden deutlich mehr Unternehmen eine transnationale, globale oder multi-

¹⁰⁰⁷ Vgl. Doz und Prahalad (1986), S. 58; Helfferich, Hinfelaar und Kasper (1997), S. 302f.; Bartlett und Ghoshal (1987a), S. 8f.

¹⁰⁰⁸ Eigene Darstellung.

ationale Strategie an, als es im Durchschnitt der Fall ist. Dies kann als Erklärung für einen in unterdurchschnittlichem Maße vorliegenden Fit dienen. Die höchsten Fit-Werte sind indes in den Supersektoren *Consumer Goods* (73 %), *Information Technology* (72 %) und *Telecommunications* (71 %) zu verzeichnen. In allen Supersektoren überwiegt indes der Anteil der Unternehmen mit strategischem Fit.

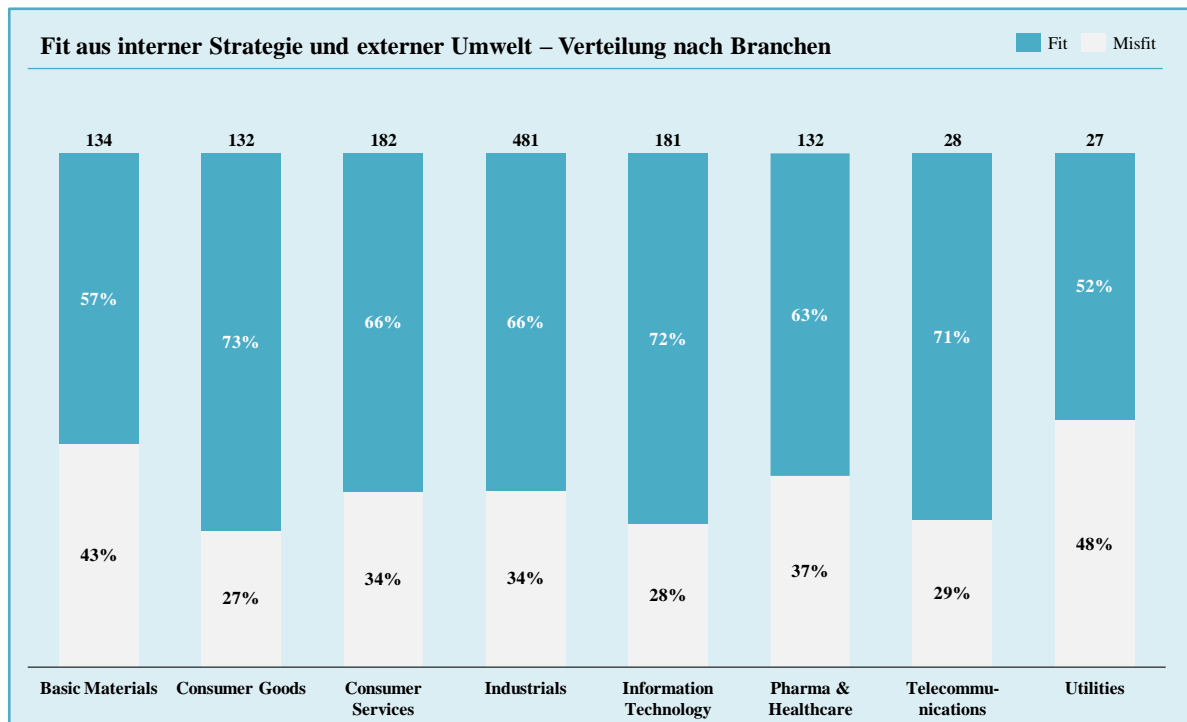


Abbildung 32: Gegenüberstellung Fit und Misfit aus Strategie und Umwelt nach Branchen¹⁰⁰⁹

5.1.3 Korrelationsanalysen zur Untersuchung univariater Zusammenhänge

Bevor in Unterkapitel 5.2 auf die Ergebnisse der multivariaten Regressionsanalysen eingegangen wird, sollen im Folgenden noch die univariaten Zusammenhänge im Rahmen von Korrelationsanalysen beleuchtet werden. Diesem Vorgehen liegen zwei Ursachen zugrunde: Zum einen können so auf Basis der paarweisen Korrelationen zwischen den jeweiligen exogenen Variablen und den internen Strategietypen bzw. dem Fit aus Strategie und Umwelt erste Anhaltspunkte für die Beantwortung der Forschungshypothesen abgeleitet werden. Zum anderen können mögliche lineare Zusammenhänge zwischen exogenen Variablen überprüft werden.¹⁰¹⁰ Eine lineare Abhängigkeit zwischen zwei exogenen Variablen wird teilweise als Indikator für Multikollinearität gewertet. Als kritische Schwellen werden hierbei eine Korrelation von $> 0,8$ ¹⁰¹¹ oder auch konservativer von $> 0,5$ ¹⁰¹² genannt. Da die Korrelationsanalyse jedoch lediglich die paarweise Abhängigkeit angibt, stellt der in der Praxis etablierte Test zur Überprüfung von Multikollinearität die Berechnung der Varianzinflationsfaktoren (VIF)

¹⁰⁰⁹ Eigene Darstellung.

¹⁰¹⁰ Vgl. Backhaus et al. (2016), S. 389; Eckey, Kosfeld und Dreger (2011), S. 89.

¹⁰¹¹ Vgl. Eckey, Kosfeld und Dreger (2011), S. 89; Kennedy (2008), S. 196.

¹⁰¹² Vgl. Geil (2001), S. 147; Kohn (2005), S. 145.

dar.¹⁰¹³ Dieser Test wird für alle Modelle durchgeführt und in Unterkapitel 5.2.6 beispielhaft am zweiten Forschungsmodell vorgestellt.¹⁰¹⁴

Im Weiteren werden nun für alle vier Forschungsmodelle die Korrelationstabellen vorgestellt. Im dritten Forschungsmodell, das Einflussfaktoren auf die Strategietypen mit einem hohen Ausmaß an Integration bzw. Responsiveness überprüft, wird hierbei für jede der beiden Analysen eine separate Korrelationsanalyse durchgeführt, da sich die inkludierten Variablen unterscheiden.¹⁰¹⁵ Die Tabellen sind wie folgt zu lesen: Die untere Dreiecksmatrix stellt jeweils die berechneten Korrelationen nach *Pearson*, die obere Dreiecksmatrix jene nach *Spearman* dar.¹⁰¹⁶ Ein fett markierter Wert impliziert eine Signifikanz auf 5 %-Niveau, ein unterstrichener Wert auf 10 %-Niveau.

Erstes Forschungsmodell:

Die Korrelationsanalyse des ersten Forschungsmodells (Tabelle 16) – dessen Ziel es ist, den externen Einfluss der Umwelten und Branchen auf die interne Strategiewahl zu untersuchen – gibt bereits erste Hinweise auf hypothetisierte Zusammenhänge.¹⁰¹⁷ So weist jeweils die multinationale, globale und transnationale Umwelt einen signifikant positiven Zusammenhang mit den korrespondierenden Strategietypen auf. Damit einhergehend können auch signifikant negative Zusammenhänge zwischen unterschiedlichen Umwelt- und Strategietypen identifiziert werden. Hinsichtlich des Brancheneinflusses ist zu konstatieren, dass ebenfalls lineare Abhängigkeiten zwischen einzelnen DAX-Supersektoren und Strategietypen bestehen. Die globale Strategie zeigt beispielsweise einen signifikant positiven Wert für *Basic Materials*, *Industrials* und *Utilities* sowie einen signifikant negativen Wert für *Consumer Services*, *Consumer Goods*, *Information Technology* und *Pharma & Healthcare*. Diese Beobachtungen decken sich weitgehend mit den Erwartungen, da die globale Strategie als passend für Branchen wie Fertigung, Maschinenbau, Automobile oder Luftfahrt erachtet wird – allesamt Branchen, die den Supersektoren mit positivem Zusammenhang angehören. Auch die Werte für die transnationale Strategie – positive Signifikanz für *Telecommunications* und negative Signifikanz für *Consumer Services* und *Pharma & Healthcare* – erscheinen im selben Kontext als plausibel. Überraschend ist hingegen der positive Zusammenhang zwischen der multinationalen Strategie und dem Supersektor *Basic Materials*, der vor allem die Chemiebranche abdeckt. Der einzige Wert, der die konservative Schwelle von 0,5 überschreitet, ist zwischen den gegenläufigen externen Umwelten – international und transnational – festzustellen und entspricht somit den Erwartungen.

¹⁰¹³ Vgl. *Greene (2012)*, S. 130f.

¹⁰¹⁴ Die VIF-Berechnungen für die weiteren Forschungsmodelle sind Anhang 6 zu entnehmen.

¹⁰¹⁵ Dies wird analog in der Vorstellung der Ergebnisse der multivariaten Regressionsanalysen gehandhabt; vgl. hierzu Unterkapitel 5.2.4.

¹⁰¹⁶ Vgl. *Eckey, Kosfeld und Türck (2008)*, S. 178ff. Für eine tiefere Beleuchtung der Korrelation nach *Pearson* und *Spearman* vgl. auch *Bishara und Hittner (2012)*.

¹⁰¹⁷ Da die internen Strategietypen global, multinational und transnational im ersten Forschungsmodell jeweils sukzessive in eigenen Regressionsanalysen überprüft werden und somit nicht zusammen in einer Regression auftauchen (vgl. Unterkapitel 5.2.2), wird keine Korrelation zwischen diesen drei Variablen ausgewiesen.

Korrelationsanalyse (untere Dreiecksmatrix: Pearson, obere Dreiecksmatrix: Spearman)															
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)
(1) Intern: Global	-	-	-	-0.12	0.03	0.18	-0.01	0.07	-0.05	-0.09	0.13	-0.06	-0.08	-0.03	0.08
(2) Intern: Multinational	-	-	-	-0.17	0.18	0.04	<u>0.05</u>	0.07	-0.01	0.03	-0.05	-0.00	0.00	-0.01	-0.00
(3) Intern: Transnational	-	-	-	-0.45	0.10	<u>-0.05</u>	0.56	0.04	-0.09	-0.01	0.03	0.01	-0.05	0.08	0.03
(4) Extern: International	-0.12	-0.17	-0.44	-	-0.47	-0.47	-0.54	-0.19	0.09	-0.06	0.07	<u>0.05</u>	-0.03	0.02	0.05
(5) Extern: Multinational	0.03	0.18	0.10	-0.47	-	-0.12	-0.14	<u>0.05</u>	0.13	<u>-0.05</u>	-0.06	-0.00	-0.03	-0.00	-0.02
(6) Extern: Global	0.18	0.04	<u>-0.05</u>	-0.47	-0.12	-	-0.14	0.10	-0.10	0.09	-0.00	-0.02	-0.02	<u>-0.05</u>	<u>-0.04</u>
(7) Extern: Transnational	-0.01	<u>0.05</u>	0.56	-0.54	-0.14	-0.14	-	0.14	-0.15	0.05	-0.03	<u>-0.05</u>	0.09	0.01	-0.02
(8) Basic Materials	0.07	0.07	0.04	-0.19	<u>0.05</u>	0.10	0.14	-	-0.12	-0.13	-0.25	-0.12	-0.10	<u>-0.04</u>	-0.05
(9) Consumer Services	-0.05	-0.01	-0.09	0.09	0.13	-0.10	-0.15	-0.13	-	-0.15	-0.30	-0.14	-0.12	-0.05	-0.06
(10) Consumer Goods	-0.09	0.03	-0.01	-0.06	<u>-0.05</u>	0.09	0.05	-0.13	-0.15	-	-0.32	-0.15	-0.13	-0.05	-0.07
(11) Industrials	0.13	-0.05	0.03	0.07	-0.06	-0.00	-0.03	-0.25	-0.30	-0.32	-	-0.29	-0.25	-0.11	-0.12
(12) Information Technology	-0.06	-0.01	0.01	<u>0.05</u>	-0.00	-0.02	<u>-0.05</u>	-0.12	-0.14	-0.15	-0.29	-	-0.12	-0.05	-0.06
(13) Pharma & Healthcare	-0.08	0.00	-0.05	-0.03	-0.03	-0.02	0.09	-0.10	-0.12	-0.13	-0.25	-0.12	-	<u>-0.04</u>	-0.05
(14) Telecommunications	-0.03	-0.01	0.08	0.02	-0.00	<u>-0.05</u>	0.01	<u>-0.04</u>	-0.05	-0.05	-0.11	-0.05	<u>-0.04</u>	-	-0.02
(15) Utilities	0.08	-0.00	0.03	0.05	<u>-0.02</u>	<u>-0.04</u>	-0.02	-0.05	-0.06	-0.07	-0.12	-0.06	-0.05	-0.02	-

Korrelationskoeffizienten bei $p < 0.05$ fett und bei $p < 0.10$ unterstrichen

Tabelle 16: Korrelationsanalyse des ersten Forschungsmodells¹⁰¹⁸

Zweites Forschungsmodell:

Im zweiten Forschungsmodell werden Einflussgrößen auf die Wahl des transnationalen Strategietypen untersucht (Tabelle 17). Hierbei lässt die positive Signifikanz zwischen allen drei untersuchten Variablen – Unternehmensalter, Internationalisierungsgrad und Unternehmensgröße – und dem transnationalen Strategietypen darauf schließen, dass der unterstellte positive Einfluss dieser Determinanten tatsächlich besteht. Sichtbar wird jedoch auch, dass diese drei Variablen jeweils einen positiven linearen Zusammenhang aufweisen. Zwar überschreitet nur die Paarung aus Unternehmensalter und Unternehmensgröße mit einem Korrelationskoeffizienten von 0,53 (*Spearman*) die konservative Schwelle von 0,5 – und ein zunehmendes Unternehmenswachstum mit steigendem Alter ist zudem intuitiv nachvollziehbar.

Korrelationsanalyse (untere Dreiecksmatrix: Pearson, obere Dreiecksmatrix: Spearman)																	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)
(1) Intern: Transnational	-	0.15	0.12	0.33	0.04	-0.08	-0.00	0.03	0.00	-0.06	0.08	0.04	-0.45	0.08	<u>-0.05</u>	0.56	-0.02
(2) Unternehmensalter	0.12	-	0.31	0.53	0.31	-0.14	0.10	0.10	-0.29	-0.03	-0.16	0.02	-0.26	0.00	0.13	0.22	0.01
(3) Internationalisierungsgrad	0.13	0.32	-	0.15	0.18	-0.29	-0.04	0.16	-0.05	0.08	-0.18	-0.11	-0.22	-0.06	0.15	0.21	-0.02
(4) Unternehmensgröße	0.33	0.42	0.16	-	0.22	<u>0.05</u>	0.11	0.02	-0.33	-0.16	0.08	0.16	-0.38	0.06	0.11	0.36	0.02
(5) Basic Materials	0.04	0.22	0.17	0.19	-	-0.11	-0.14	-0.26	-0.14	-0.11	<u>-0.05</u>	<u>-0.05</u>	-0.18	-0.00	0.12	0.13	-0.00
(6) Consumer Services	-0.08	-0.14	-0.31	<u>0.05</u>	-0.11	-	-0.14	-0.26	-0.14	-0.11	<u>-0.05</u>	<u>-0.05</u>	0.07	0.19	-0.12	-0.15	0.01
(7) Consumer Goods	-0.00	0.14	-0.00	0.13	-0.14	-0.14	-	-0.31	-0.16	-0.14	-0.06	-0.06	-0.08	-0.08	0.11	0.07	0.00
(8) Industrials	0.03	<u>0.05</u>	0.16	<u>0.05</u>	-0.26	-0.26	-0.31	-	-0.31	-0.26	-0.11	-0.11	0.07	<u>-0.05</u>	-0.01	<u>-0.05</u>	-0.01
(9) Information Technology	0.00	-0.27	-0.03	-0.29	-0.14	-0.14	-0.16	-0.31	-	-0.14	-0.06	-0.06	0.07	0.01	-0.04	-0.07	-0.01
(10) Pharma & Healthcare	-0.06	0.04	0.07	-0.27	-0.11	-0.11	-0.14	-0.26	-0.14	-	<u>-0.05</u>	<u>-0.05</u>	-0.04	-0.02	-0.02	0.08	0.01
(11) Telecommunications	0.08	-0.13	-0.23	0.09	-0.05	<u>-0.05</u>	-0.06	-0.11	-0.06	<u>-0.05</u>	-	-0.02	0.03	-0.00	<u>-0.05</u>	0.01	0.04
(12) Utilities	0.04	0.00	-0.09	0.18	-0.05	<u>-0.05</u>	-0.06	-0.11	-0.06	<u>-0.05</u>	-0.02	-	<u>0.05</u>	-0.03	-0.04	-0.01	-0.01
(13) Extern: International	-0.45	-0.24	-0.24	-0.38	-0.18	0.07	-0.08	0.07	0.07	-0.04	0.03	<u>0.05</u>	-	-0.44	-0.45	-0.56	0.03
(14) Extern: Multinational	0.08	-0.01	<u>-0.05</u>	0.06	-0.00	0.19	-0.08	-0.05	0.01	-0.02	-0.00	-0.03	-0.44	-	-0.12	-0.15	-0.00
(15) Extern: Global	<u>-0.05</u>	0.13	0.16	0.12	0.12	-0.12	0.11	-0.01	-0.04	-0.02	<u>-0.05</u>	-0.04	-0.45	-0.12	-	-0.16	-0.06
(16) Extern: Transnational	0.56	0.21	0.22	0.34	0.14	-0.15	0.07	<u>-0.05</u>	-0.07	0.08	0.01	-0.01	-0.57	-0.15	-0.16	-	0.01
(17) Rentabilitätsentwicklung	-0.00	-0.00	-0.01	-0.01	0.00	-0.00	-0.00	-0.02	-0.01	0.03	0.03	0.00	0.02	0.01	-0.04	0.00	-

Korrelationskoeffizienten bei $p < 0.05$ fett und bei $p < 0.10$ unterstrichen

Tabelle 17: Korrelationsanalyse des zweiten Forschungsmodells¹⁰¹⁹

Dennoch wird dies zum Anlass genommen, die Determinanten im Rahmen der Regressionsanalysen sukzessive zu prüfen, sodass auch jeweils der singuläre Einfluss ersichtlich wird.¹⁰²⁰

¹⁰¹⁸ Eigene Darstellung.

¹⁰¹⁹ Eigene Darstellung.

¹⁰²⁰ Vgl. hierzu die übergreifenden Hinweise zur Modellspezifikation in Unterkapitel 5.2.1 sowie die Ergebnisdarstellung der Regressionsanalyse in Unterkapitel 5.2.3.

Der Ausschluss einer möglichen Multikollinearität erfolgt im Rahmen der Berechnung der Varianzinflationsfaktoren.

Drittes Forschungsmodell:

Wie eingangs erläutert, wird das dritte Forschungsmodell, analog zur Durchführung der Regressionsanalysen, in die Überprüfung der Integration und der Responsiveness unterteilt. Betrachtet man die Korrelationen für die Analyse der Variable *Transglob* und ihre hypothetisierten Einflussgrößen (Tabelle 18), fällt auf, dass zwischen dem untersuchten Strategietypen und den beiden Variablen der Kosteneffizienz und Technologieintensität die Korrelationen nach *Spearman* zwar signifikant, jedoch in der umgekehrten Richtung sind. Hier unterstellen die Hypothesen der Arbeit in beiden Fällen einen positiven Zusammenhang. Dies kann als erster Hinweis darauf interpretiert werden, dass die Hypothesen gegebenenfalls nicht zutreffen. Hinsichtlich der linearen Zusammenhänge exogener Variablen ist (neben dem bereits im vorherigen Modell festgestellten Zusammenhang zwischen Unternehmensalter und -größe) nur ein negativer Wert von 0,52 (*Spearman*) zwischen Technologieintensität und Unternehmensgröße zu verzeichnen. Eine mögliche Erklärung hierfür könnte in der Operationalisierung der beiden Variablen liegen: Die Technologieintensität wird durch den relativen Anteil der F&E-Kosten am Gesamtumsatz gemessen, während die Unternehmensgröße durch den Gesamtumsatz abgebildet wird. Insbesondere jüngere Unternehmen in forschungsintensiven Branchen – beispielsweise aus dem Pharma- oder Biotech-Bereich – weisen häufig überproportional hohe F&E-Kosten aus, während die Realisierung der Umsätze noch in der (ungewissen) Zukunft liegt. Im Rahmen der Robustheitstests wird daher die Variable der Technologieintensität alternativ unter Berücksichtigung der immateriellen Vermögenswerte im Verhältnis zu den bilanziellen Aktiva in die Regression einbezogen.¹⁰²¹

Korrelationsanalyse (untere Dreiecksmatrix: Pearson, obere Dreiecksmatrix: Spearman)															
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)
(1) Intern: Transglob	-	-0.08	-0.28	0.08	-0.10	-0.07	0.12	<u>-0.05</u>	-0.11	0.04	0.12	-0.04	0.37	0.15	0.14
(2) Kosten-/ operat. Effizienz	0.04	-	0.19	0.02	0.01	0.10	-0.29	0.10	0.21	0.04	-0.04	<u>0.05</u>	-0.16	-0.01	0.03
(3) Technologieintensität	-0.03	-0.17	-	-0.19	0.15	-0.02	-0.23	0.33	0.16	-0.01	-0.20	-0.02	-0.52	-0.36	-0.21
(4) Basic Materials	0.08	0.03	-0.02	-	-0.11	-0.14	-0.26	-0.14	-0.11	-0.05	-0.05	-0.00	0.22	0.31	0.18
(5) Consumer Services	-0.10	0.03	-0.01	-0.11	-	-0.14	-0.26	-0.14	-0.11	-0.05	<u>-0.05</u>	<u>0.01</u>	<u>0.05</u>	-0.14	-0.29
(6) Consumer Goods	-0.07	0.04	-0.01	-0.14	-0.14	-	-0.31	-0.16	-0.14	-0.06	-0.06	0.00	0.11	0.10	-0.04
(7) Industrials	0.12	0.03	-0.04	-0.26	-0.26	-0.31	-	-0.31	-0.26	-0.11	-0.11	-0.01	0.02	0.10	0.16
(8) Information Technology	-0.05	0.04	-0.01	-0.14	-0.14	-0.16	-0.31	-	-0.14	-0.06	-0.06	-0.01	-0.33	-0.29	-0.03
(9) Pharma & Healthcare	-0.11	-0.20	0.12	-0.11	-0.11	-0.14	-0.26	-0.14	-	-0.05	<u>-0.05</u>	<u>0.01</u>	-0.16	-0.03	0.08
(10) Telecommunications	0.04	-0.00	-0.01	-0.05	-0.05	-0.06	-0.11	-0.06	-0.05	-	-0.02	0.04	0.08	-0.16	-0.18
(11) Utilities	0.12	0.01	-0.01	<u>-0.05</u>	<u>-0.05</u>	-0.06	-0.11	-0.06	<u>-0.05</u>	-0.02	-	-0.01	0.16	0.02	-0.11
(12) Rentabilitätsentwicklung	-0.01	-0.03	0.06	0.00	-0.00	-0.00	-0.02	-0.01	<u>0.03</u>	<u>0.03</u>	0.00	-	0.02	0.01	-0.02
(13) Unternehmensgröße	0.37	0.31	-0.17	0.19	<u>0.05</u>	0.13	<u>0.05</u>	-0.29	-0.27	0.09	0.18	-0.01	-	0.53	0.15
(14) Unternehmensalter	0.12	0.09	<u>-0.05</u>	0.22	-0.14	0.14	<u>0.05</u>	-0.27	0.04	-0.13	0.00	-0.00	0.42	-	0.31
(15) Internationalisierungsgrad	0.17	-0.03	-0.02	0.17	-0.31	-0.00	0.16	-0.03	0.07	-0.23	-0.09	-0.01	0.16	0.32	-

Korrelationskoeffizienten bei $p < 0.05$ fett und bei $p < 0.10$ unterstrichen

Tabelle 18: Korrelationsanalyse des dritten Forschungsmodells: 3A – Integration¹⁰²²

Bei der Begutachtung des auf die Untersuchung der Responsiveness ausgerichteten Parts des dritten Forschungsmodells (Tabelle 19) kann vor allem ein positiver und signifikanter Zusammenhang zwischen den beiden Einflussgrößen der Hypothesen – Akquisitionsintensität und Unternehmensdiversifikation – und dem entsprechenden Strategietypen attestiert werden.

¹⁰²¹ Vgl. zur Operationalisierung der Variablen Unterkapitel 4.3.2 sowie hinsichtlich der Robustheitstests Unterkapitel 5.3.4.

¹⁰²² Eigene Darstellung.

Dies kann als erste Indikation für eine Bestätigung der Hypothesen gewertet werden. Auffällig hohe Werte für lineare Zusammenhänge exogener Variablen sind indes nicht ersichtlich.

Korrelationsanalyse (untere Dreiecksmatrix: Pearson, obere Dreiecksmatrix: Spearman)															
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)
(1) Intern: Transmult	-	0.18	0.15	0.08	<u>-0.05</u>	0.02	-0.02	-0.00	<u>-0.05</u>	<u>0.05</u>	0.01	0.01	0.32	0.16	0.07
(2) Akquisitionintensität	0.15	-	0.10	-0.03	0.09	-0.17	-0.15	0.12	0.16	0.10	0.08	0.02	0.12	-0.01	0.04
(3) Unternehmensdiversifikation	0.15	0.02	-	0.21	-0.11	-0.01	0.04	-0.06	-0.16	0.04	0.11	-0.04	0.30	0.33	0.12
(4) Basic Materials	0.08	-0.06	0.22	-	-0.11	-0.14	-0.26	-0.14	-0.11	<u>-0.05</u>	<u>-0.05</u>	-0.00	0.22	0.31	0.18
(5) Consumer Services	<u>-0.05</u>	0.09	-0.13	-0.11	-	-0.14	-0.26	-0.14	-0.11	<u>-0.05</u>	<u>-0.05</u>	0.01	0.05	-0.14	-0.29
(6) Consumer Goods	0.02	-0.15	-0.01	-0.14	-0.14	-	-0.31	-0.16	-0.14	-0.06	-0.06	0.00	0.11	0.10	-0.04
(7) Industrials	-0.02	-0.13	0.07	-0.26	-0.26	-0.31	-	-0.31	-0.26	-0.11	-0.11	-0.01	0.02	0.10	0.16
(8) Information Technology	-0.00	0.11	-0.07	-0.14	-0.14	-0.16	-0.31	-	-0.14	-0.06	-0.06	-0.01	-0.33	-0.29	-0.03
(9) Pharma & Healthcare	<u>-0.05</u>	0.19	-0.17	-0.11	-0.11	-0.14	-0.26	-0.14	-	<u>-0.05</u>	<u>-0.05</u>	0.01	-0.16	-0.03	0.08
(10) Telecommunications	<u>0.05</u>	0.09	0.03	<u>-0.05</u>	<u>-0.05</u>	-0.06	-0.11	-0.06	-0.05	-	-0.02	0.04	0.08	-0.16	-0.18
(11) Utilities	0.01	0.02	0.11	<u>-0.05</u>	<u>-0.05</u>	-0.06	-0.11	-0.06	<u>-0.05</u>	-0.02	-	-0.01	0.16	0.02	-0.11
(12) Rentabilitätsentwicklung	-0.00	0.02	-0.01	0.00	-0.00	-0.01	-0.02	-0.01	<u>0.03</u>	0.03	0.00	-	0.02	0.01	-0.02
(13) Unternehmensgröße	0.31	0.09	0.36	0.19	0.05	0.13	<u>0.05</u>	-0.29	-0.27	0.09	0.18	-0.01	-	0.53	0.15
(14) Unternehmensalter	0.11	<u>-0.05</u>	0.29	0.22	-0.14	0.14	<u>0.05</u>	-0.27	0.04	-0.13	0.00	-0.00	0.42	-	0.31
(15) Internationalisierungsgrad	0.08	0.01	0.18	0.17	-0.31	-0.00	0.16	-0.03	0.07	-0.23	-0.09	-0.01	0.16	0.32	-

Korrelationskoeffizienten bei $p < 0.05$ fett und bei $p < 0.10$ unterstrichen

Tabelle 19: Korrelationsanalyse des dritten Forschungsmodells: 3B – Responsiveness¹⁰²³

Viertes Forschungsmodell:

Abschließend erfolgt noch die Betrachtung der Korrelationen des vierten Forschungsmodells, im Rahmen dessen potenzielle Einflussgrößen auf den Fit aus Strategie und Umwelt analysiert werden (Tabelle 20). Für ein zunehmendes Maß aller vier Variablen – Unternehmensalter, Unternehmensgröße, Branchendynamik und Unternehmensrisiko – wurde ein negativer Einfluss auf den strategischen Fit eines Unternehmens vorhergesagt. Dieser Zusammenhang wird in allen vier Fällen durch negative signifikante Korrelationen untermauert, was auch hier zunächst als Indikator für ein potenzielles Eintreten der hypothetisierten Zusammenhänge herangezogen werden kann. Zwischen den neuen exogenen Variablen bestehen zudem keine über den Schwellwerten liegenden Korrelationen.

Korrelationsanalyse (untere Dreiecksmatrix: Pearson, obere Dreiecksmatrix: Spearman)										
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
(1) Fit	-	-0.18	-0.21	-0.07	-0.12	0.41	-0.30	-0.30	-0.03	-0.00
(2) Unternehmensalter	-0.15	-	0.53	<u>0.05</u>	0.25	-0.26	0.00	0.14	0.22	0.01
(3) Unternehmensgröße	-0.21	0.42	-	0.05	0.43	-0.38	0.06	0.11	0.36	0.02
(4) Branchendynamik	-0.09	<u>0.05</u>	<u>0.08</u>	-	-0.02	-0.08	0.01	0.10	0.01	-0.13
(5) Unternehmensrisiko	-0.07	0.04	0.17	0.00	-	-0.19	0.04	0.10	0.13	-0.04
(6) Extern: International	0.41	-0.24	-0.38	-0.09	-0.04	-	-0.44	-0.45	-0.56	0.03
(7) Extern: Multinational	-0.30	-0.01	0.06	-0.02	-0.01	-0.44	-	-0.12	-0.15	-0.00
(8) Extern: Global	-0.30	0.13	0.12	0.15	-0.01	-0.45	-0.12	-	-0.16	-0.06
(9) Extern: Transnational	-0.03	0.21	0.34	0.01	-0.01	-0.56	-0.15	-0.16	-	0.01
(10) Rentabilitätsentwicklung	0.01	-0.00	-0.01	-0.08	0.03	0.02	0.01	-0.04	0.00	-

Korrelationskoeffizienten bei $p < 0.05$ fett und bei $p < 0.10$ unterstrichen

Tabelle 20: Korrelationsanalyse des vierten Forschungsmodells¹⁰²⁴

¹⁰²³ Eigene Darstellung.

¹⁰²⁴ Eigene Darstellung.

5.2 Multivariate Analysen hypothetisierter Zusammenhänge

Im Rahmen der folgenden Unterkapitel werden die multivariaten Regressionsanalysen der vier eingeführten Forschungsmodelle beschrieben und interpretiert. Zunächst erfolgen dabei einige einleitende Sätze zur übergreifenden Spezifikation der Forschungsmodelle (Unterkapitel 5.2.1). Daran anknüpfend werden die einzelnen Modelle sukzessive vorgestellt, wobei eine Orientierung an den Hypothesen der Arbeit erfolgt. So wird zunächst der Einfluss externer Umweltfaktoren auf die Strategietypenwahl (Unterkapitel 5.2.2) und danach der Einfluss ausgewählter Faktoren auf die Wahl des transnationalen Strategietypen (5.2.3) sowie der Integration bzw. Responsiveness nahestehenden Strategietypen (5.2.4) analysiert. Die Überprüfung der Determinanten eines strategischen Fits eines Unternehmens – auch unter Berücksichtigung ausgewählter Interaktionseffekte – ist Gegenstand des Unterkapitels 5.2.5. In Unterkapitel 5.2.6 wird die übergreifende Modellqualität in den vier Hauptmodellen auf Basis etablierter Gütemaße und Kennzahlen analysiert. Unterkapitel 5.2.7 fasst die Ergebnisse zusammen.

Die vorliegende Arbeit folgt dem Vorgehen, zunächst einmal in den Unterkapiteln 5.2 alle Hauptmodelle vorzustellen. Die Robustheitsanalysen, die für alle Hauptmodelle durchgeführt wurden, werden danach gesammelt in den Unterkapiteln 5.3 beschrieben.

5.2.1 Übergreifende Spezifikation der eingesetzten Forschungsmodelle

Bevor die empirischen Ergebnisse der vier Forschungsmodelle gezeigt werden, seien eingangs noch einige Hinweise zur übergreifenden Spezifikation aller Modelle gegeben. Alle Regressionsanalysen wurden als binäre logistische Regression mit *Random Effects* und clusterrobusten Standardfehlern durchgeführt.¹⁰²⁵ Zur besseren Vergleichbarkeit der Regressionskoeffizienten wurden alle metrisch skalierten Variablen vor der Regression standardisiert. Der Modellaufbau erfolgt bei allen Analysen stets sukzessive: Zunächst wird ein Modell gerechnet, das ausschließlich die Kontrollvariablen beinhaltet. Anschließend werden die zu untersuchenden Variablen nacheinander und jeweils einzeln in das Modell aufgenommen, um die Effekte der einzelnen Variablen isoliert beurteilen zu können. Final erfolgt die Regression anhand des so genannten vollen Modells, das alle Variablen des spezifischen Forschungsmodells inkludiert.¹⁰²⁶ Eine Signifikanz einzelner Einflussgrößen in mehreren Modellstufen kann hierbei bereits als erster Indikator für die Modellrobustheit interpretiert werden.¹⁰²⁷

Die Darstellung der Regressionsergebnisse erfolgt in Form von standardisierten Tabellen. Für jede der in den Zeilen dargestellten exogenen Variablen wird der Regressionskoeffizient in der Logit-Form ausgewiesen.¹⁰²⁸ In Klammern darunter dargestellt ist die zugehörige z-Statistik, anhand derer das Signifikanzniveau abgeleitet werden kann.¹⁰²⁹ Das Signifikanzniveau wird zudem mit Sternen gekennzeichnet: ein Stern entspricht dabei einem Niveau von mindestens 10 %, zwei (drei) Sterne einem Niveau von mindestens 5 % (1 %). Zusätzlich wird im unteren Teil der Regressionstabellen ein Block ausgewiesen, der weitere Informationen zu Modellspezifikation und -güte gibt. Dieser weist zunächst die Anzahl der beobachteten Unter-

¹⁰²⁵ Vgl. hierzu die Unterkapitel 4.4.1, 4.4.2 und 4.4.3.

¹⁰²⁶ Vgl. bzgl. dieses Vorgehens auch Meyer und Su (2015), S. 154.

¹⁰²⁷ Vgl. Schiffelholz (2014), S. 133.

¹⁰²⁸ Vgl. Unterkapitel 4.2.1.

¹⁰²⁹ Vgl. Kohler und Kreuter (2012), S. 339f.

nehmensjahre (N) sowie die korrespondierende Anzahl unterschiedlicher Unternehmen aus, denen diese Beobachtungen zuzuordnen sind. Außerdem wird das Pseudo-R² nach *McFadden* gezeigt, welches den Erklärungsgehalt der Regression bestimmt.¹⁰³⁰ Dieses Maß berechnet sich auf Basis eines Vergleichs des Erklärungsbeitrags des betrachteten Modells mit einem so genannten leeren Modell, das lediglich die Regressionskonstante enthält, und kann Werte zwischen 0 und 1 annehmen.¹⁰³¹ In der Literatur gelten Werte um 0,2 als gute Modellanpassung.¹⁰³² Ferner wird das *Akaike*-Informationskriterium (AIC) ausgewiesen, das als weiteres Gütemaß die Modellqualität beschreibt.¹⁰³³ Die absolute Höhe des AIC hat indes keine Aussagekraft; die Kennzahl ermöglicht nur den Vergleich verschiedener Modelle.¹⁰³⁴ Ein kleineres AIC gilt dabei als qualitativ besser.¹⁰³⁵ Schließlich werden auch noch die Werte des maximalen und durchschnittlichen Varianzinflationsfaktors (Max. VIF und Mean VIF) gezeigt, um die möglicherweise vorliegende Multikollinearität auf Basis der gesamten Modelle zu überprüfen. Als Schwelle für VIF-Werte sind in der Literatur sowohl 5, 10 und auch 20 genannt¹⁰³⁶ – ein Unterschreiten dieser Schwellen gilt entsprechend als Nachweis dafür, dass keine Multikollinearität vorherrscht.

5.2.2 Analyse des Einflusses externer Umweltfaktoren auf die Wahl des Internationalisierungsstrategietypen

Die Regressionsanalysen zur Überprüfung des Einflusses externer Umweltfaktoren auf die Wahl des Strategietypen orientieren sich an den in Unterkapitel 3.2.1 eingeführten Hypothesen. Konkret geht es hierbei um die externe Umwelt, die Branchenzugehörigkeit sowie den zunehmenden Anteil transnationaler Strategien im Zeitablauf. In Unterkapitel 4.4 wurde bereits erläutert, dass in der vorliegenden Arbeit stets binäre logistische *Random Effects*-Regressionen mit clusterrobusten Standardfehlern zum Einsatz kommen. Zur Überprüfung der übergreifenden These 1a – dem Einfluss der externen Umwelt auf den Strategietypen – wurden daher drei Regressionsanalysen durchgeführt¹⁰³⁷, die jeweils an den Hypothesen 1a.1 (in einer globalen Umwelt gibt es verstärkt globale Strategietypen), 1a.2 (multinational) und 1a.3 (transnational) angelehnt sind und deren endogene Variable eine Binärvariable darstellt, die mit 1 den hypothetisierten und mit 0 die jeweils anderen Strategietypen codiert.¹⁰³⁸ In diesen drei Modellen wird auch der Einfluss der Branchenzugehörigkeit (These 1b) untersucht, wodurch implizit bereits Robustheitsanalysen durchgeführt werden, da der Brancheneinfluss auf diese Weise aus dem Blickwinkel von drei unterschiedlichen Strategietypen betrachtet wird. Da die untersuchten Variablen aller drei Modelle, externe Umwelt und Branchenzugehörigkeit, als Dummy-Variablen operationalisiert sind, ist jeweils eine Refe-

¹⁰³⁰ Vgl. *McFadden* (1973), S. 121ff.

¹⁰³¹ Die exakte Berechnung lautet: $R^2 = 1 - \frac{LL_i}{LL_0}$, wobei LL_i hierbei für die Log-Likelihood des betrachteten Modells und LL_0 für die des leeren Modells steht. Vgl. dazu auch *Backhaus et al.* (2016), S. 317f., sowie *Greene* (2012), S. 553ff.

¹⁰³² Vgl. *Urban* (1993), S. 62.

¹⁰³³ Vgl. *Akaike* (1981), S. 10f.

¹⁰³⁴ Das AIC berechnet sich wie folgt: $AIC = -2 * LL_i + 2 * N$, wobei LL_i hierbei für die Log-Likelihood des betrachteten Modells steht. Vgl. dazu auch *Greene* (2012), S. 179f., sowie *Cameron und Trivedi* (2010), S. 359.

¹⁰³⁵ Vgl. *Backhaus et al.* (2016), S. 333f.; *Pesaran* (2015), S. 249.

¹⁰³⁶ Vgl. *Wooldridge* (2013), S. 98; *Myers* (1990); *Craney und Surles* (2002), S. 393.

¹⁰³⁷ Diese werden im Folgenden mit Modell 1.1, 1.2 und 1.3 bezeichnet.

¹⁰³⁸ Vgl. zur Operationalisierung der endogenen Variablen Unterkapitel 4.3.1.

renzkategorie festzulegen.¹⁰³⁹ Im Fall der externen Umwelt ist dies die internationale Umwelt, da das Augenmerk der Untersuchung auf den anderen drei Umwelten liegt. In Bezug auf die DAX-Supersektoren wurde die Branche *Information Technology* aus Referenzbranche bestimmt. Diese Auswahl wurde vor dem Hintergrund getroffen, dass die Referenzkategorie so gewählt werden soll, dass sie mit Blick auf die zu untersuchenden Hypothesen den größtmöglichen Informationsgewinn gewährleistet.¹⁰⁴⁰ Hierzu wurden die Analysen in allen drei Modellen mit jeweils einer anderen Referenzbranche durchgeführt und die Ergebnisse miteinander verglichen. Die IT-Branche erwies sich dabei als geeigneter Mittelpunkt, der die Extremausprägungen anderer Branchen am besten herausarbeiten und somit gut als tatsächlicher Referenzpunkt dienen konnte.¹⁰⁴¹

Forschungsmodell 1.1:

Forschungsmodell 1.1 umfasst 1.573 Unternehmensjahre von 196 unterschiedlichen Unternehmen. Die empirischen Ergebnisse sind in Tabelle 21 abgebildet.

In Modell 1.1.1 fließen lediglich die Jahres-Dummies in die Regression ein. In Modell 1.1.2 wird dann die Unternehmensbranche hinzugefügt. Modell 1.1.3 stellt das volle Modell dar, das auch die externe Umwelt inkludiert.

Mit Blick auf Hypothese 1a.1 kann konstatiert werden, dass ein signifikanter Zusammenhang ($p < 0,01$) zwischen einer globalen Umwelt und der Wahl des globalen Strategietypen besteht. Für die globale Umwelt trifft die Kernthese des Konzepts der transnationalen Organisation offenbar zu: In einer globalen Umwelt wählen international tätige Unternehmen signifikant häufiger die globale Strategie, als es in einer internationalen Umwelt der Fall ist. Interessant ist zudem, dass dies auch für die multinationale Umwelt zutrifft ($p < 0,05$). Dieses Ergebnis ist mit Blick auf die beiden Dimensionen Integration und Responsiveness zunächst kontraintuitiv. Da jedoch auf dem Weg zu einem transnationalen Unternehmen gleichermaßen Triebkräften beider Ausprägungen entgegnet werden muss¹⁰⁴², ist eine begonnene und noch nicht abgeschlossene Entwicklung (sowohl der Umwelt als auch der Strategie) eine denkbare Erklärung, weshalb auch in einer multinationalen Umwelt die globale Strategie stärker vorherrscht als in der internationalen Umwelt. Hypothese 1a.1 wird somit empirisch bestätigt.

Hinsichtlich der Branchenzugehörigkeit wird ebenfalls der prognostizierte Zusammenhang sichtbar. So weist Modell 1.1.3 einen positiven signifikanten Einfluss des Supersektors *Industrials* ($p < 0,01$) auf die Wahl des globalen Strategietypen aus. Diese Beobachtung deckt sich mit den in der Literatur verankerten Einschätzungen.¹⁰⁴³ Im Supersektor *Industrials* gelten insbesondere die Maschinenbau- und Fertigungsbranche als global. Zusätzlich kann auch ein

¹⁰³⁹ In der Regression gilt: Eine nominale Variable wird durch $(n - 1)$ Dummy-Variablen ersetzt; die übrige Dummy-Variable dient als Referenz. Vgl. hierzu *Backhaus et al. (2016)*, S. 17.

¹⁰⁴⁰ Vgl. *Powers und Xie (2008)*, S. 247f.

¹⁰⁴¹ Dies ist vor allem deshalb wichtig, weil bei der Interpretation der Regressionskoeffizienten von Dummy-Variablen immer zu berücksichtigen ist, dass eine Signifikanz für Branche A stets in Relation zur Referenzbranche ausgewiesen wird. Die Wahl einer nicht geeigneten Referenzbranche könnte somit zu verzerrten Ergebnissen führen.

¹⁰⁴² Vgl. hierzu ausführlich Unterkapitel 2.4.

¹⁰⁴³ Vgl. hierzu Unterkapitel 3.2.1.

signifikant positiver Einfluss der Zugehörigkeit zum Supersektor *Basic Materials*, der vor allem die als global geltende Chemie-Branche inkludiert, gezeigt werden.

Modell 1.1: Binäre logistische Regression mit Random Effects und CRSE			
<i>Strategietyp: Global = 1; restliche Typen = 0</i>			
	Modell 1.1.1	Modell 1.1.2	Modell 1.1.3
Extern: International - Referenzumwelt -			
Extern: Multinational			0,819** (2,39)
Extern: Global			1,270*** (3,25)
Extern: Transnational			-0,0613 (-0,15)
Basic Materials 2,307*** (5,26) 2,144*** (2,94)			
Consumer Services		0,500 (0,94)	0,632 (0,85)
Consumer Goods		-0,665 (-1,41)	-0,856 (-1,04)
Industrials		1,969*** (4,19)	1,903*** (2,92)
Information Technology - Referenzbranche -			
Pharma & Healthcare		-0,950* (-1,70)	-0,809 (-1,16)
Telecommunications		-0,516 (-0,11)	0,218 (0,07)
Utilities		1,781*** (3,95)	2,018*** (3,79)
Konstante	-4,259*** (-7,00)	-5,295*** (-7,02)	-5,318*** (-5,18)
Jahreseffekte Ja Ja Ja			
Beobachtungen (N)	1.573	1.573	1.573
Unternehmen	196	196	196
McFadden R ²	0,016	0,046	0,072
AIC	903,3	890,6	872,9
Max. VIF	2,10	2,54	2,54
Mean VIF	2,04	1,88	1,81
Clusterrobuste z-Statistik in Klammern			
* p < 0,10 ; ** p < 0,05 ; *** p < 0,01			

Tabelle 21: Regressionsergebnisse des ersten Forschungsmodells: 1.1 – Globaler Strategietyp¹⁰⁴⁴

Mit *Utilities* weist, entgegen der Erwartungen, auch ein vergleichsweise kleiner Supersektor deutliche Tendenzen zur globalen Strategie auf, der die in Deutschland stark regulierte Energiebranche repräsentiert. Offenbar wählen diese Unternehmen zur Internationalisierung ebenfalls einen eher standardisierten und auf Effizienz ausgerichteten Ansatz. Eine leicht negativ signifikante Ausprägung des Supersektors *Pharma & Healthcare* ($p < 0,10$) in Modell 1.1.2 kann im vollen Modell nur bezüglich der Wirkungsrichtung, nicht jedoch bezüglich der Signifikanz aufrechterhalten werden. In Summe liefert Modell 1.1.3 indes eine empirische Bestätigung für Hypothese 1b.1. Ein steigendes (sinkendes) *McFadden R²* (AIC) signalisiert einen zunehmenden Erklärungsbeitrag der verwendeten Variablen. Die VIF belegen, dass

¹⁰⁴⁴ Eigene Darstellung.

keine Multikollinearität vorherrscht. Die Thematik der Modellqualität wird jedoch ausführlich und konsolidiert in Unterkapitel 5.2.6 behandelt.

Forschungsmodell 1.2:

Modell 1.2 ist analog zu Modell 1.1 aufgebaut, mit dem einzigen Unterschied, dass die endogene Variable den multinationalen Strategietypen mit 1 und die restlichen Strategietypen mit 0 codiert.¹⁰⁴⁵ Auch Modell 1.2 wird sukzessive aufgebaut, sodass in Modell 1.2.3 wieder das volle Modell dargestellt ist, auf Basis dessen die Interpretation der Ergebnisse erfolgt. In Tabelle 22 sind die empirischen Ergebnisse des Modells 1.2 dargestellt.

Modell 1.2: Binäre logistische Regression mit Random Effects und CRSE			
<i>Strategietyp: Multinational = 1; restliche Typen = 0</i>			
	Modell 1.2.1	Modell 1.2.2	Modell 1.2.3
Extern: International		- Referenzumwelt -	
Extern: Multinational			1,385*** (3,40)
Extern: Global			1,045** (2,36)
Extern: Transnational			0,0839 (0,21)
Basic Materials		1,009* (1,81)	0,654 (1,17)
Consumer Services		0,103 (0,21)	-0,0973 (-0,23)
Consumer Goods		0,686 (1,57)	0,647* (1,78)
Industrials		0,0991 (0,17)	0,0841 (0,18)
Information Technology		- Referenzbranche -	
Pharma & Healthcare		0,149 (0,28)	0,0138 (0,03)
Telecommunications		0,528 (0,58)	0,882 (0,95)
Utilities		-0,305 (-0,51)	1,180* (1,81)
Konstante	-6,459*** (-6,66)	-6,729*** (-7,08)	-7,071*** (-7,37)
Jahreseffekte	Ja	Ja	Ja
Beobachtungen (N)	1.573	1.573	1.573
Unternehmen	196	196	196
McFadden R ²	0,055	0,06	0,089
AIC	891,7	901,3	880,6
Max. VIF	2,10	2,54	2,54
Mean VIF	2,04	1,88	1,81
Clusterrobuste z-Statistik in Klammern			
* p < 0,10 ; ** p < 0,05 ; *** p < 0,01			

Tabelle 22: Regressionsergebnisse des ersten Forschungsmodells: 1.2 – Multinationaler Strategietyp¹⁰⁴⁶

Auch mit Blick auf Modell 1.2.3 zeigt sich ein signifikant positiver Zusammenhang ($p < 0,01$) zwischen der multinationalen Umwelt und der Wahl des multinationalen Strategietypen.

¹⁰⁴⁵ Vgl. Unterkapitel 4.3.1.

¹⁰⁴⁶ Eigene Darstellung.

Hypothese 1a.2 kann somit ebenfalls empirisch nachgewiesen werden. Analog Modell 1.1.3 zeigt sich auch hier eine Signifikanz der globalen Umwelt ($p < 0,05$).

Außerdem kann in Bezug auf Hypothese 1b.2 (Branchenzugehörigkeit) ein signifikant positiver Einfluss des Supersektors *Consumer Goods* ($p < 0,10$) auf die Wahl der multinationalen Strategie festgestellt werden. Dies deckt sich ebenfalls mit den Erwartungen, da dieser Sektor vor allem die Branchen Konsumgüter, Bekleidung und Nahrungsmittel inkludiert, die als Prototypen für Multinationalität bzw. lokale Responsiveness gelten.¹⁰⁴⁷ Die positive Signifikanz des Supersektors *Utilities* ($p < 0,10$) unterstreicht, gemeinsam mit den Ergebnissen aus Modell 1.1.3, die geringe Ausprägung der Referenzkategorie (internationale Umwelt) in der Energiebranche. Die in Modell 1.2.2 angezeigte Signifikanz des Supersektors *Basic Materials* ($p < 0,10$) bestätigt sich im vollen Modell nicht – bei Berücksichtigung der externen Umwelt liegt diese demnach nicht vor.

Forschungsmodell 1.3:

Zuletzt wird Modell 1.3 vorgestellt, das, dem analogen Aufbau der beiden vorherigen Modelle folgend, die externen Einflussgrößen auf den transnationalen Strategietypen untersucht. Tabelle 23 zeigt die korrespondierenden empirischen Ergebnisse.

Bezug nehmend auf Hypothese 1a.3 (transnationale Strategietypen kommen in transnationalen Umwelten häufiger vor) ist in Modell 1.3 ein höchst signifikanter Einfluss feststellbar ($p < 0,01$). Eine transnationale Umwelt scheint somit ein sehr guter Prädiktor für die Wahl der transnationalen Strategie zu sein. Auch die globale Umwelt weist indes eine (schwächere, jedoch immer noch starke) positive Signifikanz ($p < 0,01$) auf, während bei der multinationalen Umwelt zwar keine Signifikanz, jedoch eine positive Tendenz erkennbar ist. Hier ist nochmals darauf zu verweisen, dass diese Signifikanzen stets im Verhältnis zur Referenzkategorie und somit zur internationalen Umwelt bestehen.

Das vorliegende Ergebnis entspricht somit gänzlich den Erwartungen, da die transnationale Umwelt den mit Abstand größten Zusammenhang aufweist, während es darüber hinaus ebenfalls plausibel ist, dass (erneut mit Blick auf den Weg hin zu einer transnationalen Strategie, der hohe Ausprägungen von Integration und Responsiveness bedarf) in globalen und multinationalen Umwelten eher eine transnationale Strategie angewendet wird als in einer internationalen Umwelt, die nur ein geringes Ausmaß an Integration und Responsiveness verlangt.

Ein Einfluss der Branchenzugehörigkeit auf die Wahl des transnationalen Strategietypen besteht in positiv signifikanter Weise für den in Hypothese 1b.3 benannten Supersektor *Telecommunications* ($p < 0,05$). Auch dies bestätigt die in der Literatur vorherrschende Einschätzung, die die Telekommunikationsbranche wiederholt als Beispiel einer transnationalen Branche nennt.¹⁰⁴⁸ Darüber hinaus können mit *Pharma & Healthcare* ($p < 0,01$) sowie *Consumer Services* und *Consumer Goods* (beide $p < 0,05$) drei Supersektoren identifiziert werden, die einen negativen Einfluss auf die Transnationalität besitzen. Keiner der drei Sektoren gilt als transnational; aufgrund der stark ausgeprägten Orientierung am Endverbraucher gelten die letzteren beiden häufig als Beispiel für Branchen, in denen lokale Responsiveness im Vorder-

¹⁰⁴⁷ Vgl. hierzu Unterkapitel 3.2.1.

¹⁰⁴⁸ Vgl. Unterkapitel 3.2.1.

grund steht und die der Integration immanenten Dimensionen der Standardisierung und operationellen Effizienz in den Hintergrund treten. Da die Transnationalität beide Perspektiven gleichermaßen verkörpert, sind die Ergebnisse des Modells 1.3.3 übereinstimmend mit den Erwartungen.

Modell 1.3: Binäre logistische Regression mit Random Effects und CRSE			
<i>Strategietyp: Transnational = 1; restliche Typen = 0</i>			
	Modell 1.3.1	Modell 1.3.2	Modell 1.3.3
Extern: International		- Referenzumwelt -	
Extern: Multinational			1,437 (1,64)
Extern: Global			1,567*** (2,61)
Extern: Transnational			5,094*** (9,08)
Basic Materials		1,332* (1,75)	-0,930 (-1,31)
Consumer Services		-0,571 (-0,68)	-1,303** (-2,44)
Consumer Goods		0,378 (0,41)	-1,545** (-2,21)
Industrials		0,625 (0,71)	0,0113 (0,02)
Information Technology		- Referenzbranche -	
Pharma & Healthcare		-2,359** (-2,53)	-3,472*** (-3,64)
Telecommunications		1,356 (1,40)	2,615** (2,07)
Utilities		2,311*** (2,60)	1,417 (1,10)
Konstante	-8,618*** (-7,53)	-7,925*** (-7,45)	-7,322*** (-6,02)
Jahreseffekte	Ja	Ja	Ja
Beobachtungen (N)	1.573	1.573	1.573
Unternehmen	196	196	196
McFadden R ²	0,235	0,237	0,385
AIC	851,6	863,4	709,7
Max. VIF	2,10	2,54	2,54
Mean VIF	2,04	1,88	1,81
Clusterrobuste z-Statistik in Klammern			
* p < 0,10 ; ** p < 0,05 ; *** p < 0,01			

Tabelle 23: Regressionsergebnisse des ersten Forschungsmodells: 1.3 – Transnationaler Strategietyp¹⁰⁴⁹

In Summe kann somit festgehalten werden, dass in den drei Modellen 1.1, 1.2 und 1.3 empirische Nachweise für die übergreifende These 1b, den Einfluss der Branchenzugehörigkeit auf die Strategiewahl, erbracht werden können.

Final gilt es somit, Hypothese 1c zu überprüfen. Diese unterstellt eine Zunahme der transnationalen Strategie im Zeitablauf des Samples; also einen höheren Anteil an transnationalen Unternehmen in 2013 im Vergleich zum Ausgangsjahr 2003. Um hier die größtmögliche statistische Sicherheit der Analyse zu gewährleisten, wurde diese Hypothese wie folgt getestet: Als Basismodell wurde das Modell 1.3 genutzt, das als endogene Variable den Dummy ver-

¹⁰⁴⁹ Eigene Darstellung.

wendet, der im Falle einer transnationalen Strategiewahl mit 1 codiert ist. Die Jahres-Dummies sind in diesem Modell ohnehin bereits enthalten. Um einen guten Überblick über die Entwicklung im Zeitablauf zu erhalten, wird drei Mal dasselbe Regressionsmodell gerechnet und dabei drei unterschiedliche Zeitpunkte für das Referenzjahr gewählt¹⁰⁵⁰: mit 2003 und 2013 jeweils der Anfang und das Ende des Samples und mit dem Jahr 2008 die exakte Mitte.

Modell 1.3: Binäre logistische Regression mit Random Effects und CRSE			
<i>Strategietyp: Transnational = 1; restliche Typen = 0</i>			
	Modell 1.3.4	Modell 1.3.5	Modell 1.3.6
2003	- Referenzjahr -	-1,708*	-4,160***
		(-1,81)	(-4,32)
2004	0,702	-1,006	-3,457***
	(0,88)	(-1,18)	(-3,30)
2005	0,714	-0,994	-3,445***
	(0,76)	(-1,19)	(-3,47)
2006	1,694	-0,0141	-2,466***
	(1,62)	(-0,02)	(-2,97)
2007	1,240	-0,468	-2,919***
	(1,38)	(-0,78)	(-3,98)
2008	1,708*	- Referenzjahr -	-2,451***
	(1,81)		(-3,52)
2009	3,550***	1,842***	-0,609
	(3,93)	(3,66)	(-1,25)
2010	3,222***	1,514***	-0,937*
	(3,52)	(2,59)	(-1,87)
2011	3,373***	1,665***	-0,787*
	(3,76)	(2,90)	(-1,77)
2012	3,319***	1,610***	-0,841**
	(3,60)	(2,77)	(-2,05)
2013	4,160***	2,451***	- Referenzjahr -
	(4,32)	(3,52)	
Konstante	-7,322***	-5,614***	-3,162***
	(-6,02)	(-5,42)	(-4,21)
Umwelteffekte	Ja	Ja	Ja
Brancheneffekte	Ja	Ja	Ja
Beobachtungen (N)	1.573	1.573	1.573
Unternehmen	196	196	196
McFadden R ²	0,385	0,385	0,385
AIC	709,7	709,7	709,7
Max. VIF	2,54	2,54	2,54
Mean VIF	1,81	1,65	1,67
Clusterrobuste z-Statistik in Klammern			
* p < 0,10 ; ** p < 0,05 ; *** p < 0,01			

Tabelle 24: Regressionsergebnisse des ersten Forschungsmodells: Gegenüberstellung der Werte der Jahres-Dummies zur Überprüfung von Hypothese 1c (Modell 1.3)¹⁰⁵¹

In Tabelle 24 werden somit lediglich die Werte der Jahres-Dummies ausgewiesen. Dargestellt ist immer das volle Modell, das sowohl die externe Umwelt als auch die Unternehmensbranche berücksichtigt. Hierdurch werden die drei gezeigten Modelle zwar teilweise redundant, ermöglichen jedoch eine übersichtliche Darstellung der Signifikanzen zu den drei gewählten Referenzjahren.

¹⁰⁵⁰ Auch für die Jahres-Dummies ist stets ein Referenzjahr zu wählen. Vgl. hierzu auch *Backhaus et al. (2016)*, S. 17.

¹⁰⁵¹ Eigene Darstellung.

Ausgehend von Modell 1.3.4, das das Einstiegsjahr 2003 als Referenzjahr wählt, wird eine sukzessive Zunahme der Wahl des transnationalen Strategietypen erkennbar. Sind in den Vergleichsjahren 2004 – 2007 noch keine Signifikanzen ersichtlich, tritt erstmals 2008 ein signifikanter Zusammenhang zwischen Jahr und transnationalem Strategietypen in Erscheinung ($p < 0,10$). Diese Signifikanz bleibt in den Jahren 2009 – 2013 durchgängig auf hohem Niveau ($p < 0,01$) erhalten.

Modell 1.3.5 betrachtet den Einfluss auf Basis des mittigen Referenzjahres 2008. Hier kann die signifikante Zunahme für alle Jahre nach 2008 bestätigt werden ($p < 0,01$); in allen Jahren nach 2008 gab es also signifikant mehr transnationale Strategietypen als in 2008. Blickt man in die rückwärtige Richtung, so fällt auf, dass nur das Jahr 2003 eine Signifikanz ($p < 0,10$) aufweist. In den Jahren 2004 – 2007 gibt es tendenziell weniger transnationale Unternehmen als in 2008, jedoch nicht in statistisch signifikantem Ausmaß.

Final beleuchtet Modell 1.3.6 die Fragestellung vom Referenzjahr 2013 aus. Diese Analyse zeigt, dass in allen Jahren des Samples weniger transnationale Strategien zur Anwendung kamen als im Jahre 2013. Eine Signifikanz ist hierbei durchgängig zu beobachten – mit Ausnahme des Jahres 2009. Das Jahr 2009 konnte eine vergleichsweise hohe Anzahl transnationaler Unternehmen verzeichnen und war im Ausmaß der Transnationalität somit stärker als die Folgejahre 2010 bis 2012. Für die Bewertung von Hypothese 1c bedeutet dies Folgendes: Zunächst ist festzuhalten, dass die unterstellte Zunahme transnationaler Strategien im Zeitablauf des Samples empirisch bestätigt werden kann. 2013 ist das Jahr mit den meisten transnationalen Unternehmen, was auf allen Ebenen der Analyse mit statistischer Signifikanz belegt werden kann. Darüber hinaus bleibt jedoch anzumerken, dass die Zunahme der Transnationalität keinem linearen Anstieg unterliegt. Dies beeinträchtigt die festgestellte Tendenz zwar nicht, unterstreicht jedoch die Notwendigkeit, in weiterführenden Analysen Jahr für Jahr des Samples zu untersuchen, da im Vergleich einzelner Jahresscheiben nicht nur Zu-, sondern auch Abnahmen transnationaler Strategien zu verzeichnen sind.

5.2.3 Analyse des Einflusses ausgewählter Faktoren auf die Wahl der transnationalen Internationalisierungsstrategie

Im zweiten Forschungsmodell steht die Untersuchung potenzieller Einflussfaktoren auf die Wahl der transnationalen Strategie im Fokus. Die in Unterkapitel 3.2.2 vorgestellten Hypothesen werden auch hier anhand eines binären logistischen *Random Effects*-Modells überprüft. Die Grundgesamtheit beträgt in diesem Forschungsmodell 1.297 Unternehmensjahre, die sich aus 152 unterschiedlichen Unternehmen zusammensetzen.¹⁰⁵² Die endogene Variable ist, analog Forschungsmodell 1.3, eine binäre, die transnationale Strategien mit 1 und andere Strategien mit 0 codiert. Auch Forschungsmodell 2 wird sukzessive aufgebaut: In Modell 2.1 sind nur die Kontrollvariablen enthalten. In den Modellen 2.2 – 2.4 wird jeweils eine der drei hypothetisierten Variablen – das Unternehmensalter, der Internationalisierungsgrad und die Unternehmensgröße – einzeln hinzugefügt. Modell 2.5 stellt das volle Modell dar, das alle relevanten Variablen inkludiert. Die empirischen Ergebnisse sind Tabelle 25 zu entnehmen.

¹⁰⁵² Vgl. Unterkapitel 5.1.1 für die Darstellung der Stichprobe in den einzelnen Forschungsmodellen.

Modell 2: Binäre logistische Regression mit Random Effects und CRSE					
Strategietyp: Transnational = 1; restliche Typen = 0					
	Modell 2.1	Modell 2.2	Modell 2.3	Modell 2.4	Modell 2.5
Unternehmensalter		0,587*** (3,11)			0,117 (0,74)
Internationalisierungsgrad			0,615 (1,51)		0,0274 (0,07)
Unternehmensgröße				1,587*** (5,17)	1,563*** (4,94)
Rentabilitätsentwicklung	-0,0732 (-0,37)	-0,0802 (-0,38)	-0,0684 (-0,43)	-0,0862 (-0,29)	-0,0884 (-0,29)
Konstante	-7,377*** (-5,88)	-6,996*** (-5,66)	-7,237*** (-6,16)	-5,806*** (-4,84)	-5,799*** (-4,61)
Brancheneffekte	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Umwelteffekte	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Jahreseffekte	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Firmeneffekte	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)
Beobachtungen (N)	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297
Unternehmen	152	152	152	152	152
McFadden R ²	0,395	0,398	0,395	0,421	0,421
AIC	633,6	632,6	635,2	610,4	614,0
Max. VIF	2,31	2,46	2,33	2,53	2,59
Mean VIF	1,73	1,73	1,72	1,79	1,80
Clusterrobuste z-Statistik in Klammern					
* p < 0,10 ; ** p < 0,05 ; *** p < 0,01					

Tabelle 25: Regressionsergebnisse des zweiten Forschungsmodells¹⁰⁵³

Zunächst sei der Blick auf die Variable der Unternehmensgröße gerichtet. In Hypothese 2c wurde ein positiver Zusammenhang zwischen zunehmender Größe und Transnationalität unterstellt.¹⁰⁵⁴ In Modell 2.4 ist erkennbar, dass diese Hypothese stark signifikante ($p < 0,01$) Bestätigung erfährt. Diese Bestätigung bleibt auch im vollen Modell (2.5) in nahezu unveränderter Stärke erhalten. Die Unternehmensgröße kann daher als gewichtiger Faktor, der die Wahl der transnationalen Strategie bedingt, gewertet werden.

Hypothese 2a bezog sich indes auf das Unternehmensalter und unterstellte, dass ältere Unternehmen eher transnational seien. Unter Bezugnahme auf Modell 2.2 ist auch für das Unternehmensalter ein signifikant positiver Zusammenhang ($p < 0,01$) augenscheinlich. Isoliert betrachtet scheint auch das Unternehmensalter folglich die Wahl der transnationalen Strategie zu beeinflussen. Dieses Ergebnis ändert sich jedoch im vollen Modell, wenn auch die Variable der Unternehmensgröße mit in die Regressionsanalyse einbezogen wird. Hier kann nur noch ein schwächerer, nicht mehr signifikant positiver Effekt des Alters auf die Transnationalität nachgewiesen werden. Daraus kann Folgendes abgeleitet werden: Ein tatsächlicher Alterseffekt liegt offenbar nur in abgeschwächter Form vor. Vielmehr wird bei separierter Regression der bereits in Unterkapitel 5.1.3 attestierte, plausible starke Zusammenhang von Alter und Größe schlagend¹⁰⁵⁵; die Signifikanz in Modell 2.2 ist im Wesentlichen dem Umstand zuzuschreiben, dass größere Unternehmen ceteris paribus auch älter sind. Umgekehrt kann festgehalten werden, dass der Größeneffekt unabhängig vom Alter gilt. Final bleibt zu konstatieren, dass für Hypothese 2a kein statistisch signifikanter Einfluss vorliegt, da der isoliert vor-

¹⁰⁵³ Eigene Darstellung.¹⁰⁵⁴ Vgl. zur Herleitung dieser und auch der weiteren Hypothesen dieses Forschungsmodells Unterkapitel 3.2.2.¹⁰⁵⁵ Eine Korrelation nach *Spearman* in Höhe von 0,53 verdeutlichte diesen Zusammenhang (vgl. Unterkapitel 5.1.3).

handene von der Unternehmensgröße überlagert wird. Es liegt also ein empirischer Nachweis für Hypothese 2c, nicht aber für Hypothese 2a vor.

Ähnlich verhält es sich mit dem in Hypothese 2b unterstellten positiven Zusammenhang zwischen einem steigenden Internationalisierungsgrad und der transnationalen Strategiewahl. In diesem Fall kann bereits in Modell 2.3 nur ein positiver, aber knapp nicht signifikanter Einfluss gezeigt werden, der bei Einbezug der Unternehmensgröße in Modell 2.5 nochmals deutlich zurückgeht. Diese Form des zurückgehenden Effekts deckt sich auch mit der Korrelationsanalyse in Unterkapitel 5.1.3, die ebenfalls einen linearen Zusammenhang zwischen Internationalisierungsgrad und Unternehmensgröße auswies. Hypothese 2b muss somit verworfen werden.

Dieses übergreifende Resultat ist auch den Gütemaßen des *McFadden-R²* und AIC zu entnehmen: Ersterer steigt in Modell 2.2 im Vergleich zum Basismodell 2.1 lediglich von 0,395 auf 0,398 leicht an bzw. bleibt in Modell 2.3 sogar nahezu unverändert, was für einen vorhandenen, aber schwachen Erklärungsbeitrag der Variablen Unternehmensalter und Internationalisierungsgrad spricht. Fügt man die Unternehmensgröße separat hinzu, wächst das R^2 indes auf 0,421 an, während die Regression im vollen Modell ebenfalls den Wert 0,421 ausweist. Selbiges ist bei Betrachtung des AIC festzustellen: Da beim AIC das Hinzufügen zusätzlicher Variablen zunächst mit einem Malus belegt wird¹⁰⁵⁶, steigt der Wert des vollen Modells im Vergleich zu Modell 2.4 sogar leicht an¹⁰⁵⁷, was ebenfalls herausstellt, dass es zum überwiegenden Teil die Variable der Unternehmensgröße ist, die den Erklärungsbeitrag im zweiten Forschungsmodell liefert.

Mit der Kontrollvariable der Rentabilitätsentwicklung besteht durchgehend kein statistisch signifikanter Zusammenhang. Weitere Kontrollvariablen wie beispielsweise die Dummies der Branchenzugehörigkeit oder der Sample-Jahre sind in allen Modellen enthalten, werden jedoch nicht ausführlich ausgewiesen, da es hierfür keine separaten Hypothesen in Forschungsmodell 2 gibt.

Final können somit die Hypothesen 2a und 2b nicht bestätigt werden. Hypothese 2c erfährt dagegen eine stark signifikante Bestätigung – die Unternehmensgröße beeinflusst also die Wahl des transnationalen Strategietypen. Zur Umsetzung der als komplex geltenden transnationalen Strategie mit einem interdependenten Netzwerk an eigenständigen und mit Entscheidungskompetenzen ausgestatteten Niederlassungen erscheint Größe demnach als eine wesentliche Voraussetzung.

5.2.4 Analyse des Einflusses ausgewählter Faktoren auf Integration und Responsiveness als Determinanten der Internationalisierungsstrategietypenwahl

Im dritten Forschungsmodell wurden die Hypothesen überprüft, die auf diejenigen Strategietypen rekurrieren, die ein hohes Ausmaß an Integration bzw. Responsiveness bedingen. Wie

¹⁰⁵⁶ Vgl. zur Berechnung des AIC Unterkapitel 5.2.1.

¹⁰⁵⁷ Beim AIC gilt: je geringer der Wert, desto besser die Modellgüte (immer in Relation zum Basismodell).

im Rahmen der Operationalisierung der endogenen Variablen erläutert¹⁰⁵⁸, wurde das dritte Forschungsmodell hierzu in einen Teil 3A und einen Teil 3B aufgegliedert.

Modell 3A: Globale Integration:

In Forschungsmodell 3A ist die endogene Binärvariable mit 1 codiert, sofern der Strategietyp global oder transnational ist und mit 0 in den anderen beiden Fällen. Es ist somit auf die globale Integration fokussiert. Auch die Regressionsanalyse in Forschungsmodell 3A wird sukzessive aufgebaut: Zunächst wird Modell 3A.1 gerechnet, welches lediglich die zu Kontrollzwecken enthaltenen Variablen inkludiert. Diese bestehen im dritten Forschungsmodell – neben den nicht ausführlich ausgewiesenen Branchen- und Jahres-Dummies – sowohl aus der in allen Modellen genutzten Variable der Rentabilitätsentwicklung als auch aus den in Forschungsmodell 2 überprüften Variablen des Unternehmensalters, des Internationalisierungsgrads und der Unternehmensgröße. Die Aufnahme dieser Variablen als Kontrollvariablen erfolgt, um sicherzustellen, dass für bereits im Kontext der Überprüfung der Einflussfaktoren der transnationalen Strategietypenwahl identifizierte Determinanten kontrolliert wird. So kann gewährleistet werden, dass die hypothetisierten Effekte tatsächlich und vor allem über den Größeneffekt hinaus vorliegen. Tabelle 26 zeigt die Regressionsergebnisse von Forschungsmodell 3A.

Modell 3A: Binäre logistische Regression mit Random Effects und CRSE				
<i>Strategietyp: Transnational/global (Globale Integration) = 1; multinational/international = 0</i>				
	Modell 3A.1	Modell 3A.2	Modell 3A.3	Modell 3A.4
Technologieintensität		0,160*** (2,74)		0,230*** (3,21)
Kosten- / operationelle Effizienz			1,134 (1,45)	1,142 (1,45)
Rentabilitätsentwicklung	-0,0323 (-0,11)	-0,0328 (-0,11)	-0,0442 (-0,15)	-0,0450 (-0,15)
Unternehmensgröße	2,421*** (9,31)	2,422*** (9,31)	2,482*** (9,03)	2,484*** (9,03)
Unternehmensalter	0,113 (1,43)	0,113 (1,43)	0,129* (1,67)	0,129* (1,67)
Internationalisierungsgrad	-0,0889 (-0,49)	-0,0887 (-0,49)	-0,0952 (-0,51)	-0,0949 (-0,51)
Konstante	-4,586*** (-5,34)	-4,581*** (-5,33)	-4,656*** (-5,62)	-4,649*** (-5,62)
Brancheneffekte	Ja	Ja	Ja	Ja
Jahreseffekte	Ja	Ja	Ja	Ja
Firmeneffekte	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)
Beobachtungen (N)	1.297	1.297	1.297	1.297
Unternehmen	152	152	152	152
McFadden R ²	0,272	0,272	0,274	0,274
AIC	928,4	930,4	929,1	931,1
Max. VIF	2,55	2,55	2,57	2,58
Mean VIF	1,79	1,76	1,77	1,75
Clusterrobuste z-Statistik in Klammern				
* p < 0,10 ; ** p < 0,05 ; *** p < 0,01				

Tabelle 26: Regressionsergebnisse des dritten Forschungsmodells: 3A – Integration¹⁰⁵⁹

¹⁰⁵⁸ Vgl. Unterkapitel 4.3.1.

¹⁰⁵⁹ Eigene Darstellung.

Zwei Hypothesen wurden herausgearbeitet, die mit Hilfe dieses Modells überprüft werden sollten:¹⁰⁶⁰ So wurde sowohl ein positiver Einfluss der Technologieintensität (Hypothese 3a.1) als auch der Kosten- bzw. operationellen Effizienz (Hypothese 3a.2) auf die Wahl des mit einem hohen Ausmaß an Integration einhergehenden Strategietypen unterstellt. In Modell 3A.2, das erstmals die Variable der Technologieintensität isoliert inkludiert, ist eine starke Signifikanz dieses Zusammenhangs ersichtlich ($p < 0,01$). Dieser bleibt auch im vollen Modell (3A.4) erhalten und steigert sich in seiner Ausprägung sogar noch. Für Hypothese 3a.1 kann also eine umfassende empirische Bestätigung abgeleitet werden: Unternehmen, die eine hohe Technologie- bzw. Forschungs- & Entwicklungsintensität aufweisen, wählen signifikant häufiger eine Strategie, die auf globale Integration ausgerichtet ist. Dieser Zusammenhang wurde bereits in mehreren Studien nachgewiesen¹⁰⁶¹ und kann hiermit auch für ein großes deutsches Sample bestätigt werden. Die Kosten- bzw. operationelle Effizienz, die in Modell 3A.3 zunächst separat und schließlich auch ins volle Modell einfließt, hat auch den hypothetisierten positiven Einfluss auf die globale Integration. Der Wert der z-Statistik liegt allerdings in beiden Fällen bei 1,45, woraus keine statistische Signifikanz für diese Hypothese zu einem Niveau $< 0,10$ abgeleitet werden kann. Insofern liefert das Regressionsmodell keine empirische Bestätigung der Hypothese 3a.2.

Hinsichtlich der Kontrollvariablen bleibt anzumerken, dass insbesondere der große Einfluss der Unternehmensgröße auffällt. Konnte bereits für transnationale Unternehmen eine eigenständige Signifikanz des Größeneffekts nachgewiesen werden¹⁰⁶², so liegt dieser weiterhin vor, wenn die endogene Variable zusätzlich die globalen Unternehmen enthält. Daraus kann abgeleitet werden, dass die Größe ein entscheidender Faktor ist, wenn ein Unternehmen sich dazu entschließt, die internationale Strategie zugunsten eines Zuwachses an Integration und/oder Responsiveness zu verlassen. Die starke Signifikanz der Technologieintensität besteht indes über den Größeneffekt hinaus und ist davon unabhängig. Dies ist auch aufgrund des in der Korrelationsanalyse aufgezeigten starken negativen linearen Zusammenhangs dieser beiden Variablen interessant und unterstreicht die Werthaltigkeit des Ergebnisses.¹⁰⁶³ Die schwache Signifikanz des Unternehmensalters im vollen Modell ($p < 0,10$) kann als Indiz dafür gewertet werden, dass globale Unternehmen im Sample-Schnitt zu den älteren zählen, da dieser Effekt für transnationale Unternehmen allein nicht nachgewiesen werden konnte. Weitere Signifikanzen der Kontrollvariablen liegen nicht vor.

Modell 3B: Lokale Responsiveness:

Forschungsmodell 3B folgt grundsätzlich demselben Muster wie Forschungsmodell 3A. Es fokussiert indes auf lokale Responsiveness, weshalb die endogene Variable die transnationalen und multinationalen Strategietypen mit 1 und die anderen Strategietypen mit 0 codiert. Hinsichtlich der Kontrollvariablen gelten die in Forschungsmodell 3A vorgestellten Grundsätze. Tabelle 27 fasst die empirischen Ergebnisse des Forschungsmodells 3B zusammen.

¹⁰⁶⁰ Vgl. Unterkapitel 3.2.3.

¹⁰⁶¹ Vgl. Unterkapitel 3.1.1 und 3.1.2 für eine Übersicht der empirischen Studien zum IR-Bezugsrahmen und zum Konzept der transnationalen Organisation sowie Unterkapitel 3.2.3 für die Herleitung der Hypothese.

¹⁰⁶² Vgl. Unterkapitel 5.2.3.

¹⁰⁶³ Vgl. Unterkapitel 5.1.3.

Modell 3B: Binäre logistische Regression mit Random Effects und CRSE				
<i>Strategietyp: Transnational/multinational (Lokale Responsiveness) = 1; global/international = 0</i>				
	Modell 3B.1	Modell 3B.2	Modell 3B.3	Modell 3B.4
Akquisitionsintensität		0,166 (0,86)		0,142 (1,10)
Unternehmensdiversifikation			0,257* (1,95)	0,275** (1,97)
Rentabilitätsentwicklung	0,00562 (0,04)	0,00688 (0,05)	0,0180 (0,12)	0,0178 (0,12)
Unternehmensgröße	2,409*** (10,17)	2,406*** (9,89)	2,344*** (11,09)	2,298*** (10,53)
Unternehmensalter	-0,0279 (-0,33)	-0,00344 (-0,04)	-0,108 (-1,55)	-0,0978 (-1,35)
Internationalisierungsgrad	-0,232 (-1,13)	-0,210 (-1,09)	-0,379** (-2,20)	-0,365** (-2,14)
Konstante	-5,297*** (-6,44)	-5,266*** (-6,05)	-5,406*** (-6,50)	-5,362*** (-6,37)
Brancheneffekte	Ja	Ja	Ja	Ja
Jahreseffekte	Ja	Ja	Ja	Ja
Firmeneffekte	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)
Beobachtungen (N)	1.297	1.297	1.297	1.297
Unternehmen	152	152	152	152
McFadden R ²	0,274	0,276	0,278	0,279
AIC	988,6	987,7	985,5	986,3
Max. VIF	2,55	2,65	2,55	2,65
Mean VIF	1,79	1,78	1,78	1,77
Clusterrobuste z-Statistik in Klammern				
* p < 0,10 ; ** p < 0,05 ; *** p < 0,01				

Tabelle 27: Regressionsergebnisse des dritten Forschungsmodells: 3B – Responsiveness¹⁰⁶⁴

Bezüglich der mit lokaler Responsiveness einhergehenden Strategietypen galt es ebenfalls, zwei Forschungshypothesen zu überprüfen. Diese bestanden in der Vorhersage eines positiven Effekts der Akquisitionsintensität (Hypothese 3b.1) und der Unternehmensdiversifikation (Hypothese 3b.2) auf die Wahl der multinationalen bzw. transnationalen Strategie. Modell 3B.1 stellt erneut das Modell dar, das lediglich die zahlreichen Kontrollvariablen beinhaltet. In Modell 3B.2 wird die Variable der Akquisitionsintensität einzeln hinzugefügt. Es ist der prognostizierte positive Effekt erkennbar, jedoch außerhalb des statistischen Signifikanzniveaus. Dieser positive Effekt erhöht sich im vollen Modell (3B.4) nochmals, ohne jedoch die erste Signifikanzschwelle ($p < 0,10$) zu überschreiten. Es bleibt daher zu konstatieren, dass zwar ein positiver Einfluss identifiziert, aber kein ausreichender empirischer Nachweis für Hypothese 3b.1 erbracht werden kann.

Anders gestaltet sich dies in Bezug auf die Unternehmensdiversifikation. In Modell 3B.3 wird bei separatem Einfügen der Variable in die Regression zunächst ein signifikant positiver Effekt ($p < 0,10$) sichtbar. Dieser steigert sich in Modell 3B.4 nochmals leicht, sodass eine positive Signifikanz zum Niveau $p < 0,05$ nachgewiesen werden kann.¹⁰⁶⁵ Wenn ein hohes Maß an Unternehmensdiversifikation – hier gemessen durch das Entropie-Maß nach *Jacquemin und Berry* – vorliegt, ist die Wahl einer lokale Responsiveness bedingenden Strategie mit sta-

¹⁰⁶⁴ Eigene Darstellung.

¹⁰⁶⁵ Der Schwellwert zwischen den Signifikanzniveaus $p < 0,10$ und $p < 0,05$ liegt bei einem Wert der z-Statistik von 1,96. Insofern wird mit Blick auf Modell 3B deutlich, dass der signifikante Effekt in beiden Modellen (3B.3 und 3B.4) nahezu in identischer Ausprägung vorliegt.

tistischer Signifikanz ($p < 0,05$) wahrscheinlicher. Somit liegt ein empirischer Nachweis für Hypothese 3b.2 vor.

Hinsichtlich der Kontrollvariablen ist, analog zu Forschungsmodell 3A, der positive Effekt der Unternehmensgröße auf die Strategiewahl stark signifikant ($p < 0,01$). Dies bekräftigt die Vermutung, dass insbesondere Unternehmen mit internationalen Strategien verhältnismäßig klein sind. Auffällig ist zudem, dass für die Variable des Internationalisierungsgrads ein signifikant negativer Effekt ($p < 0,05$) sichtbar wird. War für ausschließlich transnationale Unternehmen hierfür noch ein positiver Effekt prognostiziert worden (der sich statistisch jedoch nicht bestätigte)¹⁰⁶⁶, so wäre bei Hinzunahme der multinationalen Unternehmen zur überprüften Gruppe zumindest kein negativer Effekt einer stärker ausgeprägten Internationalisierung zu erwarten gewesen. Somit kann festgehalten werden, dass es für die lokale Responsiveness offenbar sogar eine negative Implikation besitzt, wenn ein größerer Teil der Umsätze im Ausland getätigt wird. Für die Rentabilitätsentwicklung und das Unternehmensalter sind indes keine signifikanten Effekte zu verzeichnen.

In den Forschungsmodellen 3A und 3B erreicht das *McFadden* R^2 einen Wert von 0,27 bzw. 0,28 im vollen Modell, was als Nachweis einer guten Modellqualität gewertet werden kann.¹⁰⁶⁷ Multikollinearität zwischen exogenen Variablen besteht mit Blick auf die Varianzinflationsfaktoren, die alle weit unterhalb der konservativsten Grenze von 5 liegen, nicht.

5.2.5 Analyse der Einflussfaktoren auf einen Fit zwischen externer Umwelt und Internationalisierungsstrategie der Unternehmung

Mit Hilfe des vierten Forschungsmodells werden potenzielle Einflussfaktoren auf einen Fit zwischen der gewählten Internationalisierungsstrategie und der externen Umwelt überprüft. Wie bereits erläutert, wird hierzu ebenfalls eine binäre logistische Regression auf Basis eines *Random Effects*-Modells mit clusterrobusten Standardfehlern durchgeführt. Das vierte Forschungsmodell wird im Folgenden zweigeteilt vorgestellt: Im ersten Part werden die so genannten Basishypothesen, Hypothese 4a – 4e, empirisch untersucht. Der zweite Part behandelt Interaktionshypothesen, die Interaktionseffekte zwischen unterschiedlichen exogenen Variablen überprüfen.¹⁰⁶⁸

Basishypothesen:

Den Basishypothesen ist gemein, dass sie jeweils den Einfluss einer einzelnen Variable auf den Gleichklang aus externer Umwelt und interner Strategie prognostizieren. Auch Forschungsmodell 4 wird kontinuierlich um die separaten zu prüfenden Variablen erweitert, bis final das volle Modell (hier Modell 4.6) untersucht wird.

Die empirischen Ergebnisse des vierten Forschungsmodells in Bezug auf die Basishypothesen sind in Tabelle 28 zusammengefasst.

¹⁰⁶⁶ Vgl. Forschungsmodell 2 in Unterkapitel 5.2.3.

¹⁰⁶⁷ Vgl. zur Modellqualität ausführlich Unterkapitel 5.2.6.

¹⁰⁶⁸ Vgl. zum theoretischen Hintergrund der Interaktionseffekte Unterkapitel 4.4.4.

Modell 4: Binäre logistische Regression mit Random Effects und CRSE						
Fit zwischen Umwelt- und Strategietyp = 1; kein Fit zwischen Umwelt- und Strategietyp = 0						
	Modell 4.1	Modell 4.2	Modell 4.3	Modell 4.4	Modell 4.5	Modell 4.6
Unternehmensalter		-0,309** (-2,03)				-0,150 (-0,96)
Unternehmensgröße			-0,518*** (-3,40)			-0,414*** (-2,65)
Branchendynamik				-0,470*** (-3,01)		-0,443*** (-2,90)
Unternehmensrisiko					-0,189** (-2,02)	-0,166* (-1,88)
Extern: Multinational	-2,629*** (-6,28)	-2,616*** (-6,24)	-2,499*** (-6,00)	-2,636*** (-6,28)	-2,629*** (-6,33)	-2,536*** (-6,13)
Extern: Global	-2,874*** (-7,56)	-2,797*** (-7,40)	-2,707*** (-7,07)	-2,862*** (-7,40)	-2,887*** (-7,53)	-2,715*** (-6,95)
Extern: Transnational	-0,800*** (-2,18)	-0,677* (-1,82)	-0,466 (-1,14)	-0,794** (-2,15)	-0,816** (-2,20)	-0,488 (-1,20)
Rentabilitätsentwicklung	-0,0115 (-0,25)	-0,00947 (-0,20)	-0,0127 (-0,24)	-0,0154 (-0,34)	-0,00333 (-0,07)	-0,00877 (-0,16)
Konstante	2,723*** (7,88)	2,701*** (7,68)	2,698*** (7,81)	2,857*** (8,37)	2,753*** (7,97)	2,844*** (8,38)
Jahreseffekte	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Firmeneffekte	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)
Beobachtungen (N)	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297
Unternehmen	152	152	152	152	152	152
McFadden R ²	0,168	0,172	0,177	0,173	0,171	0,185
AIC	1.304,9	1.301,0	1.292,9	1.298,8	1.302,1	1.287,2
Max. VIF	2,11	2,12	2,14	2,98	2,11	3,04
Mean VIF	1,77	1,74	1,77	1,99	1,72	1,90
Clusterrobuste z-Statistik in Klammern						
* p < 0,10 ; ** p < 0,05 ; *** p < 0,01						

Tabelle 28: Regressionsergebnisse des vierten Forschungsmodells: Basishypothesen¹⁰⁶⁹

Vier Hypothesen und eine übergreifende, durch drei Hypothesen unterlegte These sind Analysegegenstand der vorliegenden Regressionsmodelle 4.1 – 4.6.¹⁰⁷⁰ So wurde in der übergreifenden These 4e vorhergesagt, dass es eine Rolle für das Vorliegen eines strategischen Fits (also der Übereinstimmung von Strategie und Umwelt) spielt, in welchem externen Umwelttypen sich das international tätige Unternehmen befindet. Die These wurde dahingehend konkretisiert, dass ein Misfit in allen drei Umwelttypen außerhalb der internationalen Umwelt als wahrscheinlicher angesehen wurde (Hypothesen 4e.1 – 4e.3). In Modell 4.1 zeigt sich zunächst eine signifikante Bestätigung ($p < 0,01$ für die multinationale und globale Umwelt, $p < 0,05$ für die transnationale Umwelt) dieser vermuteten Zusammenhänge. Der starke signifikant negative Zusammenhang zwischen multinationaler respektive globaler Umwelt und dem strategischen Fit eines Unternehmens bleibt über alle Modelle hinweg zum Niveau $p < 0,01$ erhalten. Hinsichtlich der transnationalen Umwelt ist ein konträres Bild zu verzeichnen: Sobald weitere Variablen in die Regression aufgenommen werden, geht die Signifikanz zurück. In den beiden Modellen, in die die Variable der Unternehmensgröße einfließt, verschwindet der signifikante Zusammenhang gänzlich. Dies unterstreicht einmal mehr den starken Einfluss, den die Unternehmensgröße auf die Transnationalität besitzt¹⁰⁷¹ – in den Modellen ohne die Variable der Unternehmensgröße war es folglich der Größeneffekt, der die Signifikanz der transnationalen Umwelt auf den strategischen Fit erwirkte. Es bleibt somit zu schlussfolgern, dass es eine empirische Bestätigung für die Hypothesen 4e.1 (multinational) und 4e.2 (global) gibt, während Hypothese 4e.3 (transnational) verworfen werden muss. Die

¹⁰⁶⁹ Eigene Darstellung.¹⁰⁷⁰ Vgl. auch Unterkapitel 3.2.4.¹⁰⁷¹ Vgl. hierzu auch Unterkapitel 5.2.3.

übergreifende These 4e kann somit ebenfalls bejaht werden, da ein Einfluss des Umwelttyps auf den strategischen Fit insgesamt vorliegt.

Hypothese 4a unterstellte einen negativen Einfluss des Unternehmensalters auf den strategischen Fit. Jüngere Unternehmen sollten demzufolge eher einen Gleichklang aus Strategie und externer Umwelt aufweisen als ältere. In Modell 4.2 wird zunächst die Altersvariable einzeln in die Regression integriert, was zu einem Ausweis einer negativen Signifikanz zum Niveau $p < 0,05$ führt. Diese Signifikanz geht im vollen Modell jedoch verloren, wenngleich ein negativer Effekt weiterhin vorliegt. Vor dem Hintergrund der gewählten statistischen Signifikanzniveaus kann jedoch abschließend kein empirischer Nachweis für den negativen Einfluss des Alters auf den strategischen Fit erbracht werden.

In Hypothese 4b wurde ein ebenfalls negativer Einfluss der Unternehmensgröße auf die Übereinstimmung von Strategie und Umwelt prognostiziert. Dieser Zusammenhang kann in beiden relevanten Modellen (4.3 und 4.6) gezeigt werden ($p < 0,01$), sodass Hypothese 4b empirisch bestätigt werden kann. Kleinere Unternehmen haben demnach tatsächlich eher einen strategischen Fit als es bei größeren Unternehmen der Fall ist.¹⁰⁷²

Als weitere potenzielle Determinante auf das Zusammenspiel aus Strategie und Umwelt wurde die Branchendynamik identifiziert. In Hypothese 4c wurde formuliert, dass Unternehmen in dynamischeren, d. h. volatileren Branchen eher einen strategischen Misfit aufweisen als Unternehmen, die in weniger dynamischen Branchen operieren. Die Variable der Branchendynamik fließt erstmals in Modell 4.4 in die Regression ein. Hier zeigt sich ein stark signifikanter Zusammenhang in der prognostizierten Wirkungsrichtung ($p < 0,01$). Dieser bleibt in nahezu unveränderter Höhe (weiterhin $p < 0,01$) auch im vollen Modell bestehen. Auch die Branchendynamik kann daher als tatsächliche Einflussgröße auf den strategischen Fit bzw. Misfit bezeichnet werden – Hypothese 4c erfährt demzufolge empirische Bestätigung.

Final wurde Hypothese 4d aufgestellt, die einen Zusammenhang zwischen dem Unternehmensrisiko und dem strategischen Fit eines Unternehmens vorhersagte. Auch hier war die erwartete Wirkungsrichtung negativ, d. h. ein höheres Unternehmensrisiko wurde mit einer größeren Wahrscheinlichkeit eines Misfits assoziiert. Modell 4.5, das die Debt-to-Equity-Ratio als Variable für das Unternehmensrisiko aufgreift, zeigt einen signifikant negativen Zusammenhang ($p < 0,05$) an. Dieser wird im vollen Modell leicht abgeschwächt, bleibt jedoch im signifikanten Bereich ($p < 0,10$). Somit kann auch Hypothese 4d empirisch nachgewiesen werden: Unternehmen mit einem höheren Unternehmensrisiko weisen eher einen strategischen Misfit auf als weniger risikoaffine Unternehmen.

Fünf der sieben Hypothesen können durch das vorliegende Regressionsmodell bestätigt werden; bei den anderen beiden liegt die Signifikanz nur im Einzel-, nicht aber im vollen Modell vor. Das R^2 des Modells kann mit 0,19 als moderat bis gut bezeichnet werden.¹⁰⁷³ Das in Modell 4.6 niedrigste AIC zeigt zudem, dass das volle Modell die größte Aussagekraft hat. Multikollinearität kann bei einem maximalen VIF von 3,04 ausgeschlossen werden.

¹⁰⁷² Vgl. zur inhaltlichen Herleitung dieser Hypothese Unterkapitel 3.2.4.

¹⁰⁷³ Vgl. Urban (1993), S. 62.

Die Kontrollvariable der Rentabilitätsentwicklung zeigt zudem keinen signifikanten Einfluss auf den strategischen Fit eines Unternehmens. Selbiges trifft auch auf die Rentabilität als solche zu, die jedoch – im Gegensatz zur Rentabilitätsentwicklung – zumindest einen positiven Effekt auf den Fit aufzuweisen hat.¹⁰⁷⁴

Interaktionshypothesen:

Im Weiteren sollen nun die Interaktionshypothesen des vierten Forschungsmodells analysiert werden. Hierzu wurde dasselbe Regressionsmodell als Grundlage herangezogen und mit Interaktionstermen erweitert. Dies geschieht in der etablierten Art und Weise des sukzessiven Hinzufügens der einzelnen Variablen in den Einzelmodellen 4.7 – 4.15. Die Interaktionshypothesen der These 4f beziehen sich hierbei auf eine Interaktion zwischen der externen Umwelt und dem Unternehmensalter. Wurde in Hypothese 4a ein negativer Effekt des Alters auf den strategischen Fit unterstellt, so prognostizieren die Hypothesen 4f.1 – 4f.3 eine Umkehr dieses Alterseffekts, wenn sich das Unternehmen in einer multinationalen, globalen oder transnationalen Umwelt befindet. In diesen Umwelten wird angenommen, dass ein zunehmendes Alter den strategischen Fit eher unterstützt, als es in der internationalen Umwelt der Fall ist. Technisch gesehen wird also eine Moderation der exogenen Variable Unternehmensalter durch die weitere exogene Variable externe Umwelt erwartet.¹⁰⁷⁵ Derselben Logik unterliegt die Interaktionsthese 4g, die eine Interaktion zwischen Unternehmensgröße und externer Umwelt untersucht. Auch These 4g untergliedert sich, je nach multinationaler, globaler und transnationaler Umwelt, in die Hypothesen 4g.1, 4g.2 und 4g.3. Prognostiziert wird auch hier eine Umkehr des singularär negativen Effekts der Unternehmensgröße auf den strategischen Fit, hin zu einem positiven Einfluss der Interaktionsvariablen aus Größe und der jeweiligen externen Umwelt auf den Gleichklang aus Strategie und Umwelt. Tabelle 29 stellt die empirischen Ergebnisse der Regressionsmodelle dar.

¹⁰⁷⁴ Vgl. hierzu Anhang 7.

¹⁰⁷⁵ Vgl. hierzu auch Unterkapitel 4.4.4.

Modell 4A: Binäre logistische Regression mit Random Effects und CRSE									
Fit zwischen Umwelt- und Strategietyp = 1; kein Fit zwischen Umwelt- und Strategietyp = 0									
	Modell 4.7	Modell 4.8	Modell 4.9	Modell 4.10	Modell 4.11	Modell 4.12	Modell 4.13	Modell 4.14	Modell 4.15
Unternehmensalter	-0,125 (-0,76)	-0,0912 (-0,62)	-0,170 (-1,12)	-0,0194 (-0,11)	-0,150 (-0,96)	-0,152 (-0,97)	-0,0762 (-0,43)	-0,0676 (-0,38)	0,303 (1,28)
Unternehmensgröße	-0,416*** (-2,68)	-0,405*** (-2,60)	-0,406** (-2,55)	-0,418*** (-2,60)	-0,416** (-2,39)	-0,442** (-2,54)	-0,703*** (-3,71)	-0,888*** (-3,67)	-1,057*** (-4,22)
Branchendynamik	-0,436*** (-2,82)	-0,443*** (-2,80)	-0,446*** (-2,88)	-0,428*** (-2,64)	-0,444*** (-2,90)	-0,435*** (-2,80)	-0,486*** (-3,07)	-0,473*** (-2,94)	-0,425** (-2,48)
Unternehmensrisiko	-0,165* (-1,88)	-0,166* (-1,90)	-0,167* (-1,88)	-0,164* (-1,88)	-0,166* (-1,88)	-0,168* (-1,88)	-0,169* (-1,92)	-0,176* (-1,96)	-0,173** (-2,02)
Extern: Multinational	-2,570*** (-6,56)	-2,543*** (-6,17)	-2,538*** (-6,13)	-2,584*** (-6,63)	-2,537*** (-5,99)	-2,534*** (-6,12)	-2,507*** (-5,95)	-2,532*** (-5,88)	-2,642*** (-6,52)
Extern: Global	-2,721*** (-6,97)	-2,643*** (-6,71)	-2,714*** (-6,95)	-2,643*** (-6,71)	-2,714*** (-6,94)	-2,774*** (-6,54)	-2,607*** (-6,99)	-2,788*** (-6,44)	-2,798*** (-6,72)
Extern: Transnational	-0,500 (-1,23)	-0,536 (-1,31)	-0,520 (-1,18)	-0,516 (-1,17)	-0,486 (-1,19)	-0,460 (-1,12)	-1,435*** (-3,35)	-1,483*** (-3,38)	-1,468*** (-3,34)
UnternehmensalterxMULT	-0,243 (-0,56)			-0,314 (-0,71)					-0,635 (-1,35)
UnternehmensalterxGLOB		-0,556* (-1,69)		-0,614* (-1,73)					-1,173*** (-2,88)
UnternehmensalterxTRANS			0,0677 (0,33)	-0,0958 (-0,38)					-0,466 (-1,38)
UnternehmensgrößexMULT					0,0219 (0,05)			0,395 (0,83)	0,612 (1,26)
UnternehmensgrößexGLOB						0,234 (0,58)		0,862* (1,93)	1,403*** (3,20)
UnternehmensgrößexTRANS							1,681*** (3,81)	1,931*** (4,22)	2,101*** (4,47)
Rentabilitätsentwicklung	-0,00945 (-0,17)	-0,00189 (-0,03)	-0,00868 (-0,15)	-0,00225 (-0,04)	-0,00874 (-0,15)	-0,0120 (-0,21)	-0,0146 (-0,22)	-0,0296 (-0,39)	-0,0253 (-0,34)
Konstante	2,839*** (8,37)	2,856*** (8,39)	2,846*** (8,35)	2,850*** (8,39)	2,844*** (8,37)	2,849*** (8,39)	2,922*** (8,43)	3,000*** (8,23)	3,076*** (8,19)
Jahreseffekte	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Firmeneffekte	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)
Beobachtungen (N)	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297
Unternehmen	152	152	152	152	152	152	152	152	152
McFadden R ²	0,185	0,187	0,185	0,188	0,185	0,185	0,207	0,212	0,220
AIC	1.288,7	1.285,7	1.289,1	1.288,7	1.289,2	1.288,7	1.255,2	1.252,2	1.245,7
Max. VIF	3,07	3,06	3,06	3,08	3,06	3,06	3,06	3,06	3,08
Mean VIF	1,86	1,88	1,91	1,90	1,87	1,88	1,96	1,93	1,97
Clusterrobuste z-Statistik in Klammern									
* p < 0,10 ; ** p < 0,05 ; *** p < 0,01									

Tabelle 29: Regressionsergebnisse des vierten Forschungsmodells: Interaktionshypothesen¹⁰⁷⁶¹⁰⁷⁶ Eigene Darstellung.

Für die Betrachtungsebene der Effekte, die das Unternehmensalter einbeziehen, ist zunächst festzuhalten, dass sich die Wirkungsrichtung des Alters nicht umkehrt. Bei allen drei Interaktionstermen, also der jeweiligen Kombination aus spezifischer externer Umwelt und Alterseffekt, bleibt in den Modellen 4.7 – 4.10 sowie 4.15 das negative Vorzeichen erhalten, das die einzelnen Variablen in den Basismodellen aufweisen. Somit wird direkt ersichtlich, dass These 4f verworfen werden muss. Stattdessen ist die Interaktion aus der globalen Umwelt und dem Unternehmensalter weiterhin signifikant negativ ($p < 0,01$ im vollen Modell). Hier kann konstatiert werden, dass in der globalen Umwelt der in den Basismodellen negative, aber nicht signifikante Alterseffekt sogar noch verstärkt wird. Aus diesem Grund erfolgt an dieser Stelle auch keine tiefergehende Betrachtung der Interaktionseffekte zum Unternehmensalter.

Anders gestaltet sich die Ergebnissituation mit Blick auf die Interaktionseffekte, die die Unternehmensgröße mit den drei externen Umwelttypen multinational, global und transnational kombinieren. In allen relevanten Modellen (4.11 – 4.15) dreht sich das Vorzeichen, das die Wirkungsrichtung des Effekts an der betrachteten Stelle wiedergibt. In diesen drei Umwelten erhöht eine zunehmende Größe folglich die Wahrscheinlichkeit eines strategischen Fits. Für den Interaktionsterm aus multinationaler Umwelt und der Unternehmensgröße liegt jedoch kein signifikanter Effekt vor. Hypothese 4g.1 wird somit ebenfalls verworfen. Der Interaktionsterm aus einer globalen Umwelt und der Unternehmensgröße weist in Modell 4.14 zunächst einen leicht signifikant positiven ($p < 0,10$), im vollen Modell (4.15) dann einen stark signifikant positiven ($p < 0,01$) Effekt auf den strategischen Fit auf. Ein noch stärker signifikant positiver Zusammenhang kann zwischen dem Interaktionsterm aus transnationaler Umwelt und Unternehmensgröße sowie dem strategischen Fit identifiziert werden ($p < 0,01$ in den Modellen 4.13 – 4.15). In globalen und transnationalen Umwelten scheint eine zunehmende Unternehmensgröße somit die Wahrscheinlichkeit eines Gleichklangs aus Strategie und Umwelt positiv zu beeinflussen. Diese Beobachtung kann als empirische Evidenz für die Hypothesen 4g.2 und 4g.3 gewertet werden.

Es ist allerdings hierbei zu beachten, dass aus diesen Erkenntnissen zunächst nur abgeleitet werden kann, dass für die jeweils spezifischen Werte der exogenen Variablen eine Signifikanz vorliegt.¹⁰⁷⁷ Da sich dies, wie in Unterkapitel 4.4.4 dargelegt, in anderen Wertebereichen davon abweichend gestalten und sogar zu einem umgekehrten Vorzeichen und damit einer Richtungsänderung des Interaktionseffekts führen könnte¹⁰⁷⁸, wird im Folgenden eine grafische Interpretation des Interaktionseffekts vorgenommen. Hierzu wird die Wahrscheinlichkeit eines strategischen Fits unter Berücksichtigung verschiedener Werte der beiden den Interaktionseffekt bildenden Variablen berechnet. Für die Variable der Unternehmensgröße wird der in der Literatur vorgeschlagene Wertebereich des Mittelwerts (i) sowie des Mittelwerts abzüglich (ii) sowie plus einer Standardabweichung (iii) gewählt.¹⁰⁷⁹ Für die Variable der externen Umwelt wird aufgrund der Tatsache, dass es sich bei diesen Variablen um binäre Dummies handelt, zur Visualisierung jeweils der Fall betrachtet, in dem die untersuchte externe Umwelt vorliegt, respektive mit 1 codiert ist.¹⁰⁸⁰ Auf dieser Basis kann gezeigt werden, wie die Wahr-

¹⁰⁷⁷ Vgl. *Chen, Huang und Chou (2013)*, S. 15, sowie Unterkapitel 4.4.4.

¹⁰⁷⁸ Vgl. *Hoetker (2007)*, S. 335f.

¹⁰⁷⁹ Vgl. *Hoetker (2007)*, S. 337.

¹⁰⁸⁰ Konkret werden in eine aufgestellte allgemeine Regressionsgleichung, die nur noch diejenigen Variablen beinhaltet, die nicht aufgrund des Einsetzens des (standardisierten) Mittelwerts bzw. der Ausprägung der Binär-

scheinlichkeit eines strategischen Fits mit zunehmender bzw. abnehmender Unternehmensgröße variiert. Abbildung 33 zeigt diese Gegenüberstellung.

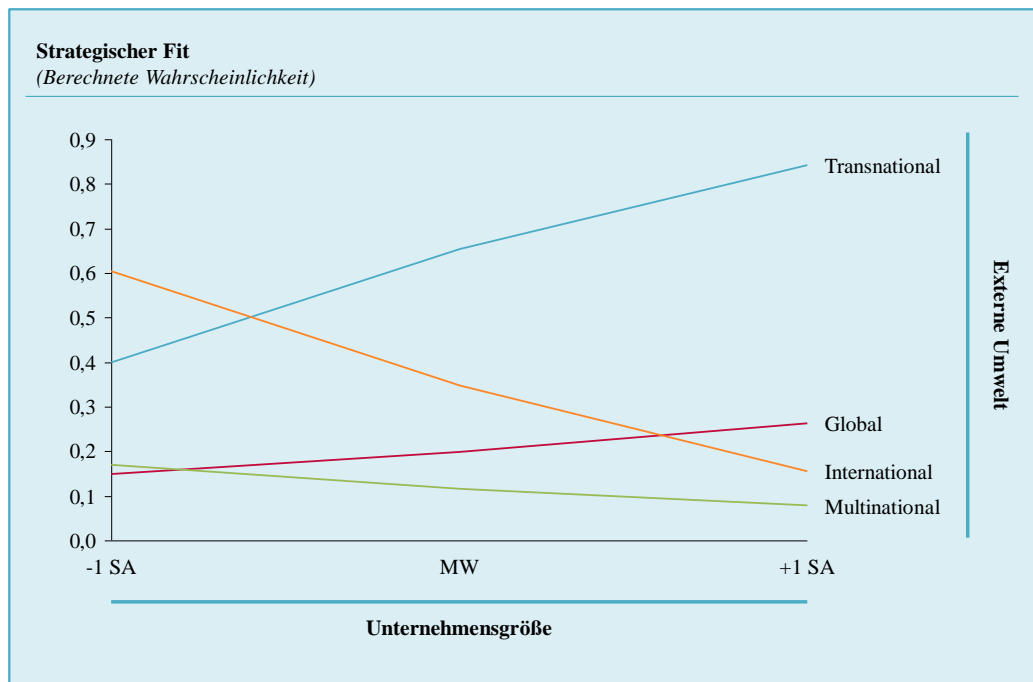


Abbildung 33: Gegenüberstellung Interaktionseffekte zwischen Unternehmensgröße und externer Umwelt¹⁰⁸¹

Am Beispiel der transnationalen Umwelt kann der hypothetisierte Interaktionszusammenhang sehr gut visualisiert werden (blaue Linie im Diagramm). Bei einem Unternehmen aus einer transnationalen Umwelt, das hinsichtlich der Größe dem Mittelwert entspricht, liegt mit ca. 65 % bereits eine vergleichsweise hohe Wahrscheinlichkeit eines strategischen Fits vor. Steigt die Größe um eine Standardabweichung, so steigt auch die Wahrscheinlichkeit eines strategischen Fits an (und zwar auf ca. 84 %). Im umgekehrten Fall des Größenrückgangs um eine Standardabweichung sinkt die Fit-Wahrscheinlichkeit auf nur noch ca. 40 %. Innerhalb des dargestellten Wertebereichs der Unternehmensgröße kann demnach sehr gut gezeigt werden, dass in einer transnationalen Umwelt ein Größenzuwachs zu einer deutlich erhöhten Wahrscheinlichkeit eines Fits aus Strategie und Umwelt führt.

Gegenteilig verhält sich der Zusammenhang, wenn man auf die internationale Umwelt blickt (orangefarbene Linie). Hier besteht im Größenmittel eine Fit-Wahrscheinlichkeit von ca. 35 %. Steigt nun die Unternehmensgröße um eine Standardabweichung an, sinkt diese Wahrscheinlichkeit auf nur noch ca. 16 %, während ein Rückgang der Größe die Wahrscheinlichkeit eines Fits auf ca. 60 % anwachsen lässt. In einer internationalen Umwelt ist eine steigende Größe somit alles andere als ein Faktor, der zur Wahrscheinlichkeit eines strategischen Fits beiträgt.

variable (= 0 in beiden Fällen) aus selbiger herausfallen, die spezifischen genannten Werte eingesetzt und auf dieser Basis die Logits berechnet. Vgl. bzgl. dieses Vorgehens Unterkapitel 4.4.4. sowie auch *Christof (2017)*, S. 193ff.

¹⁰⁸¹ Eigene Darstellung.

Der statistisch signifikante positive Interaktionseffekt zwischen globaler Umwelt und Größe auf den strategischen Fit wird im Diagramm ebenfalls einer tiefergehenden Interpretation unterzogen (bordeauxrote Linie). Auch in der globalen Umwelt fördert eine zunehmende Größe die Wahrscheinlichkeit eines Gleichklangs aus Strategie und Umwelt: Ausgehend vom Mittelwert (20 % Fit-Wahrscheinlichkeit) steigt diese bei zunehmender Größe auf 26 % und sinkt bei abnehmender Größe auf 15 %. Unabhängig von den generell geringeren Wahrscheinlichkeiten eines Fits, kann konstatiert werden, dass im Fall der globalen Umwelt – analog der transnationalen Umwelt – die Größe ein Treiber für die Fit-Wahrscheinlichkeit ist. In der multinationalen Umwelt (grüne Linie) ist dies nicht der Fall; hier ist von links nach rechts im Diagramm ein leichter Rückgang der Fit-Wahrscheinlichkeit von 17 % auf 8 % (Mittelwert: 12 %) zu verzeichnen.

5.2.6 Analyse der Modellqualität in den Hauptmodellen

Nachdem in Unterkapitel 5.2.1 die übergreifende Spezifikation der Regressionsmodelle und in den folgenden Unterkapiteln 5.2.2 – 5.2.5 die Regressionsergebnisse ausführlich vorgestellt wurden, soll nun eine würdigende Analyse der Modellqualität dieser Hauptmodelle erfolgen. Diese berücksichtigt die folgenden Komponenten: Zunächst werden die bereits eingeführten Gütemaße, das Pseudo R^2 nach *McFadden* und das *Akaike*-Informationskriterium (AIC), über alle Modelle hinweg verglichen. Anschließend erfolgt eine Erläuterung des Umgangs mit potenzieller Multikollinearität, Heteroskedastizität und Autokorrelation im Rahmen der durchgeführten empirischen Analysen. Final wird das mögliche Vorliegen von Endogenität untersucht. Die festigende Überprüfung der Modellqualität mit Hilfe von empirischen Robustheitstests ist bei diesen Analysen explizit ausgeschlossen und erfolgt separat in Unterkapitel 5.3.

Gütemaße: *McFadden* R^2 und AIC:

Vergleich der Gütemaße über alle Hauptmodelle																		
Modell	McFadden- R^2									Akaike Informationskriterium (AIC)								
	0,016	0,046	0,072	-	-	-	-	-	-	903,3	890,6	872,9	-	-	-	-	-	
1.1 (global)	0,016	0,046	0,072	-	-	-	-	-	-	903,3	890,6	872,9	-	-	-	-	-	
1.2 (multinational)	0,055	0,060	0,089	-	-	-	-	-	-	891,7	901,3	880,6	-	-	-	-	-	
1.3 (transnational)	0,235	0,237	0,385	-	-	-	-	-	-	851,6	863,4	709,7	-	-	-	-	-	
2	0,395	0,398	0,395	0,421	0,421	-	-	-	-	633,6	632,6	635,2	610,4	614,0	-	-	-	
3A	0,272	0,272	0,274	0,274	-	-	-	-	-	928,4	930,4	929,1	931,1	-	-	-	-	
3B	0,274	0,276	0,278	0,279	-	-	-	-	-	988,6	987,7	985,5	986,3	-	-	-	-	
4	0,168	0,172	0,177	0,173	0,171	0,185	-	-	-	1.304,9	1.301,0	1.292,9	1.298,8	1.302,1	1.287,2	-	-	
4A (Interaktion)	0,185	0,187	0,185	0,188	0,185	0,185	0,207	0,212	0,220	1.288,7	1.285,7	1.289,1	1.288,7	1.289,2	1.288,7	1.255,2	1.252,2	1.245,7

Tabelle 30: Gütemaße der empirischen Hauptmodelle¹⁰⁸²

In Unterkapitel 5.2.1 wurde bereits die Berechnungslogik der beiden Gütemaße erläutert sowie darauf hingewiesen, dass für das *McFadden*- R^2 zwar keine einheitliche Schwelle existiert, ab derer eine Modellqualität als hoch gilt; in der Praxis jedoch Werte um 0,2 als gut gelten. Ebenso wurde klargestellt, dass das AIC als Absolutwert keine Aussagekraft hat, sondern diese Kennzahl nur die Güte verschiedener Modellausprägungen vergleicht.¹⁰⁸³ Tabelle 30 gibt einen Überblick über *McFadden*- R^2 und AIC aller Hauptmodelle.

¹⁰⁸² Eigene Darstellung.

¹⁰⁸³ Da hierbei stets das betrachtete Modell in Relation zum Null-Modell gestellt wird, ist der Vergleich auch nur innerhalb von Regressionen wirksam, die sich auf dasselbe Null-Modell beziehen. Anders gesagt: Es kann z. B. innerhalb des zweiten Forschungsmodells das AIC derjenigen Regression, die nur eine exogene Variable inkludiert, mit derjenigen Regression, die alle drei exogenen Variablen beinhaltet, verglichen werden. Ein Vergleich

Die Tabelle zeigt jeweils die Werte der beiden Gütemaße und orientiert sich hierbei an der sukzessiven Reihenfolge der Regressionsmodelle (von links nach rechts). Während ganz links immer der Wert des ersten gezeigten Modells steht, ist der des vollen Modells ganz rechts zu sehen.¹⁰⁸⁴

Zum *McFadden-R²* kann resümiert werden, dass insbesondere in den Forschungsmodellen 1.3, 2, 3A und 3B vergleichsweise hohe Werte erzielt werden, die die angesprochene Schwelle deutlich überschreiten. In diesen Modellen – aber auch im vierten Forschungsmodell, wo die vollen Modelle noch immer respektable Werte von 0,185 bzw. 0,220 erreichen – kann von einer hohen Modellqualität gesprochen werden, was für den Umfang und die Eignung der gewählten Variablen spricht. Lediglich die Forschungsmodelle 1.1 und 1.2, in denen die externen Einflussgrößen auf die globale bzw. multinationale Strategiewahl untersucht werden, fallen mit R²-Werten von 0,07 bzw. 0,09 hinter die Werte der anderen Modelle zurück. Dies ist jedoch nicht als Schwachpunkt der Modelle zu werten, sondern wie folgt zu erklären: Die beiden Modelle dienen nicht als umfassende Prognosemodelle zur Vorhersage einer Strategiewahl, sondern untersuchen lediglich die Fragestellung, ob eine globale (multinationale) Umwelt einen Einfluss auf die globale (multinationale) Strategie hat. In beiden Fällen kann dieser Erklärungsbeitrag in signifikanter Höhe nachgewiesen werden.¹⁰⁸⁵ Das außerordentlich hohe R² in Modell 1.3, das diese Fragestellung anhand der Transnationalität untersucht, darf vor diesem Hintergrund als umso stärkerer Nachweis für den vorhandenen Zusammenhang aus Umwelt und Strategie im Konzept der transnationalen Organisation gewertet werden.

Betrachtet man die AIC-Werte in den vorliegenden Modellen, so liegt ein insgesamt differenziertes Bild vor. In den Modellen 1.1 – 1.3 und 4 weist das volle Modell auch stets den niedrigsten AIC-Wert auf, was dafür spricht, dass alle Variablen einen hohen Erklärungsbeitrag leisten.¹⁰⁸⁶ In Modell 2 zeigt sich der bereits thematisierte starke Größeneffekt auch in den AIC-Werten; hier hat die vierte Regression, die die Unternehmensgröße singularär inkludiert, den besten Wert zu verzeichnen, während er im vollen Modell wieder leicht ansteigt.¹⁰⁸⁷ In den Modellen 3A und 3B liegen die AIC-Werte indes jeweils relativ nahe zusammen, was für einen vorhandenen, aber nicht übergroßen Effekt der einzelnen Variablen spricht.

Multikollinearität:

Im Rahmen der Vorstellung der theoretischen Grundlagen wurde bereits darauf verwiesen, dass es eine zentrale Annahme der Regression ist, dass keine linearen Zusammenhänge zwischen den exogenen Variablen bestehen.¹⁰⁸⁸ Ist dies dennoch der Fall, kann es zu Multikollinearität kommen, die in einem zu stark ausgeprägten Maße zur Unzuverlässigkeit der verwendeten Schätzer führen kann.¹⁰⁸⁹ Im Rahmen der Korrelationsanalysen in Unterkapitel 5.1.3

des AIC aus dem zweiten Forschungsmodell mit denen des dritten Forschungsmodells ist indes nicht zielführend. Vgl. zum AIC auch *Greene (2012)*, S. 179f., sowie *Cameron und Trivedi (2010)*, S. 359.

¹⁰⁸⁴ Die unterschiedliche Anzahl der Spalten geht hierbei auf die unterschiedliche Anzahl der einzelnen Regressionsmodelle zurück. Vgl. hierzu die Unterkapitel 5.2.2 – 5.2.5.

¹⁰⁸⁵ Vgl. hierzu Unterkapitel 5.2.2.

¹⁰⁸⁶ Vgl. hierzu Unterkapitel 5.2.1.

¹⁰⁸⁷ Dies ist darauf zurückzuführen, dass das AIC zusätzliche Variablen mit einem Malus belegt; vgl. hierzu Unterkapitel 5.2.1 und 5.2.2.

¹⁰⁸⁸ Vgl. Unterkapitel 4.4.1 und 5.2.1 sowie auch *Wang (1996)*, S. 23.

¹⁰⁸⁹ Vgl. *Eckey, Kosfeld und Dreger (2011)*, S. 86ff.

wurden die Variablen bereits paarweise auf vorliegende lineare Zusammenhänge untersucht. Auffällig hohe Werte lagen hierbei jedoch nahezu keine vor. Nichtsdestotrotz wurden für alle Regressionsmodelle noch einmal die Varianzinflationsfaktoren (VIF) berechnet, die die Multikollinearität im gesamten Modell untersuchen, und deren Maximal- und Durchschnittswerte im jeweiligen Modell-Fit-Block ausgewiesen.¹⁰⁹⁰ Dieses Vorgehen sei im Folgenden noch einmal kurz beschrieben und anhand eines Beispiels dargestellt. Die VIF berechnen sich durch lineare Hilfsregressionen, bei der jede exogene Variable, die auf Multikollinearität untersucht werden soll, die Rolle der endogenen Variable einnimmt, während alle anderen exogenen Variablen unverändert mit in die Hilfsregression einfließen.¹⁰⁹¹ Von jedem dieser Modelle wird dann das Bestimmtheitsmaß (R^2) ermittelt und unter Zuhilfenahme der Formel

$$VIF_i = \frac{1}{1 - R_i^2}$$

berechnet.¹⁰⁹² Tabelle 31 zeigt die VIF-Berechnung beispielhaft für das zweite Forschungsmodell.¹⁰⁹³

Modell 2: Varianzinflationsfaktoren (VIF)					
	Modell 2.1	Modell 2.2	Modell 2.3	Modell 2.4	Modell 2.5
Unternehmensalter		1.24			1.45
Internationalisierungsgrad			1.32		1.40
Unternehmensgröße				1.68	1.94
Rentabilitätsentwicklung	1.01	1.01	1.01	1.01	1.01
Basic Materials	1.63	1.78	1.65	1.77	1.85
Consumer Services	1.59	1.60	1.66	1.74	1.85
Consumer Goods	1.77	1.90	1.77	1.92	1.98
Industrials	2.31	2.46	2.33	2.53	2.59
Information Technology			- Referenzbranche -		
Pharma & Healthcare	1.58	1.63	1.58	1.58	1.67
Telecommunications	1.13	1.14	1.19	1.19	1.28
Utilities	1.13	1.14	1.14	1.26	1.28
Extern: International			- Referenzumwelt -		
Extern: Multinational	1.17	1.18	1.18	1.23	1.23
Extern: Global	1.16	1.17	1.18	1.24	1.25
Extern: Transnational	1.32	1.36	1.36	1.67	1.68
2003			- Referenzjahr -		
2004	1.87	1.87	1.87	1.87	1.87
2005	1.92	1.92	1.92	1.92	1.92
2006	1.98	1.98	1.98	1.99	1.99
2007	2.04	2.04	2.04	2.04	2.04
2008	2.11	2.11	2.11	2.12	2.12
2009	2.08	2.09	2.08	2.11	2.11
2010	2.09	2.09	2.09	2.11	2.12
2011	2.12	2.12	2.12	2.14	2.15
2012	2.10	2.10	2.11	2.13	2.14
2013	2.12	2.12	2.13	2.15	2.17
Max. VIF	2.31	2.46	2.33	2.53	2.59
Mean VIF	1.73	1.73	1.72	1.79	1.80

Tabelle 31: Varianzinflationsfaktoren (VIF) des zweiten Forschungsmodells¹⁰⁹⁴

¹⁰⁹⁰ Vgl. Unterkapitel 5.2.2 – 5.2.5.

¹⁰⁹¹ Vgl. Schneider (2007), S. 186f.

¹⁰⁹² Vgl. Backhaus et al. (2016), S. 108. Es wird durch die VIF-Berechnung technisch geprüft, ob und in welcher Weise sich eine exogene Variable durch eine Linearkombination anderer exogener Variablen darstellen lässt.

¹⁰⁹³ Die VIF-Berechnungen für die anderen Forschungsmodelle sind Anhang 6 dieser Arbeit zu entnehmen.

Aus dieser Tabelle wird ersichtlich, dass es keine auffällig hohen VIF-Werte gibt.¹⁰⁹⁵ Dies gilt für alle im Rahmen der vorliegenden Arbeit durchgeführten Regressionsanalysen. Insofern kann das Vorliegen eines zu hohen Grades an Multikollinearität nahezu ausgeschlossen werden.

Heteroskedastizität und Autokorrelation:

Unter Heteroskedastizität versteht man den Zustand, in dem die Varianz der Fehlerterme bei einer Reihe von Werten der abhängigen Variablen nicht konstant ist.¹⁰⁹⁶ Auch dies ist eine der Grundannahmen der Regression, deren Nichtzutreffen zu ineffizienten Schätzern sowie fehlerhaften Standardfehlern führt.¹⁰⁹⁷ Bereits die Anwendung des für die binären endogenen Variablen geeigneten Modells der binären logistischen Regression kann als Maßnahme eingestuft werden, die Heteroskedastizität eindämmt.¹⁰⁹⁸ In der Literatur wird zudem die Verwendung robuster Standardfehler nach *White* empfohlen, da diese der Heteroskedastizität entgegenwirken.¹⁰⁹⁹ In der vorliegenden Arbeit werden in allen Regressionen sogar clusterrobuste Standardfehler verwendet. Diese Notwendigkeit liegt im Vorliegen eines Panels begründet, das eine Querschnitt- und eine Längsschnittdimension aufweist, und aus diesem Grund von Autokorrelation betroffen sein kann.¹¹⁰⁰ Diese liegt vor, wenn eine Korrelation zwischen den Regressionsresiduen besteht und führt ebenfalls zu ineffizienten und verzerrten Standardfehlern und Konfidenzintervallen.¹¹⁰¹ Durch die Regression mit clusterrobusten Standardfehlern – die Unternehmen bilden hierbei die Cluster – kann somit auch die Gefahr der Heteroskedastizität und Autokorrelation eingedämmt werden.

Endogenität:

Ein weiteres mögliches Problem, das bei der Regressionsanalyse auftreten kann, ist das Vorliegen von Endogenität. Diese macht die Trennung von Ursache und Wirkung in der Regressionsanalyse schwierig.¹¹⁰² Technisch liegt Endogenität vor, wenn eine Korrelation zwischen einer (oder mehreren) exogenen Variablen und dem Fehlerterm der Regression besteht, da dann die strikte Trennung zwischen abhängigen und unabhängigen Variablen nicht mehr aufrechterhalten werden kann.¹¹⁰³ Potenzielle Gründe für das Auftreten von Endogenität gibt es mehrere. *Proppe* (2009) konkretisiert fünf dieser möglichen Auslöser: eine fehlerhafte Messung (i), Probleme bei der Selektion (ii), serielle Autokorrelation bei verzögerter abhängiger Variable (iii), das Weglassen wichtiger Variablen (iv) sowie Simultanität in den Variablen (v).¹¹⁰⁴ Diese Gründe sollen im Folgenden kurz auf ein mögliches Vorliegen bei den Analysen der vorliegenden Arbeit überprüft werden.

¹⁰⁹⁴ Eigene Darstellung.

¹⁰⁹⁵ Als konservativste Schwelle wurde ein VIF von 5 ermittelt; vgl. Unterkapitel 5.2.1.

¹⁰⁹⁶ Vgl. *Backhaus et al.* (2016), S. 103.

¹⁰⁹⁷ Vgl. *Auer und Rottmann* (2011), S. 521.

¹⁰⁹⁸ Vgl. *Giesselmann und Windzio* (2012), S. 131, sowie Unterkapitel 4.4.1.

¹⁰⁹⁹ Vgl. *White* (1980), S. 817; *Tian und Slocum* (2014), S. 425; *Hackl* (2013), S. 197f.

¹¹⁰⁰ Vgl. *Drukker* (2003), S. 169ff.

¹¹⁰¹ Vgl. *Petersen* (2009), S. 435; *Urban und Meyerl* (2011), S. 260; *Backhaus et al.* (2016), S. 105.

¹¹⁰² Vgl. *Proppe* (2009), S. 231.

¹¹⁰³ Vgl. *Elsas und Florysiak* (2008), S. 17; *Cameron und Trivedi* (2005), S. 92.

¹¹⁰⁴ Vgl. *Proppe* (2009), S. 232.

Hinsichtlich einer fehlerhaften Messung (i) ist mit Blick auf die Daten der vorliegenden Arbeit festzustellen, dass eine Erhebung der auf der Inhaltsanalyse basierenden Variablen mit höchster Sorgfalt erfolgte und vor der finalen Durchführung der Regressionen restriktiv kontrolliert wurde.¹¹⁰⁵ Da das Forschungsvorgehen auf einer technischen Auslese der Lageberichte aufsetzt, scheiden potenzielle Ursachen wie ein verzerrtes Fragebogendesign ebenfalls aus. Die weiteren Daten wurden aus der *Compustat*-Datenbank entnommen; händisch erhobene Daten stets von einer weiteren Person überprüft. Systematische Messfehler können demnach weitestgehend ausgeschlossen werden.

Der Umgang mit der Problematik möglicher Verzerrungen bei der Selektion des Samples (ii) wurde in Unterkapitel 4.1 bereits dargelegt¹¹⁰⁶, sodass auch hier konstatiert werden kann, dass durch das strukturierte Vorgehen, das sich auf in den wichtigsten deutschen Aktienindizes gelistete Unternehmen beruft, ein Vorliegen äußerst unwahrscheinlich ist. Da keine verzögerte abhängige Variable in die Hauptmodelle der Regressionsanalysen einfließt, kann die serielle Autokorrelation (iii) ebenfalls ausgeschlossen werden.

Das Weglassen wichtiger Variablen (iv) könnte dazu führen, dass das Forschungsmodell unterspezifiziert ist und somit Heterogenität unbeobachtet bleibt.¹¹⁰⁷ In der Literatur wird dieses Phänomen auch als *Omitted Variable Bias* bezeichnet.¹¹⁰⁸ Um dieser Problematik entgegenzuwirken, wurde in der vorliegenden Arbeit zunächst ausführlich beleuchtet, welche Variablen in den zu überprüfenden Originalkonzepten sowie den einschlägigen Studien, die ebenfalls eine Überprüfung dieser Konzepte zum Gegenstand hatten, verwendet wurden.¹¹⁰⁹ Zudem wurde mit der *Random Effects*-Regression ein Panelmodell eingesetzt, das auf unbeobachtete Einflüsse kontrolliert.¹¹¹⁰ Auch mit Blick auf die nahezu durchgängig hohen Gütemaße der Regressionsmodelle¹¹¹¹ wird daher die Gefahr des *Omitted Variable Bias* als gering eingeschätzt.

Die Simultanität in den Variablen (v) wird häufig als Endogenität *im klassischen Sinne* bezeichnet.¹¹¹² Sie konstituiert sich insoweit, dass die abhängige Variable und die unabhängigen Variablen gleichzeitig und voneinander abhängig festgelegt werden, wodurch unabhängige Variablen nicht mehr wirklich als unabhängig gelten können, da sie ihrerseits von der abhängigen Variablen beeinflusst werden.¹¹¹³ Hierdurch ergäbe sich zusätzlich zur unterstellten Kausalität auch eine umgekehrte Kausalität (*Reverse Causality*), die zu einer Verzerrung der Ergebnisse führen würde.¹¹¹⁴ Um die Fragestellung strukturiert zu erörtern, ob Simultanität bzw. eine solche *Reverse Causality* in den durchgeführten Regressionsanalysen dieser Arbeit

¹¹⁰⁵ Vgl. zur Erhebung Unterkapitel 4.2 sowie zur Operationalisierung der Variablen Unterkapitel 4.3.1 und 4.3.2.

¹¹⁰⁶ Hier wurde insbesondere auf den *Sample Selection Bias* und den *Survivorship Bias* eingegangen.

¹¹⁰⁷ Vgl. *Stock und Watson (2011)*, S. 92f.; *Börsch-Supan und Köke (2002)*, S. 311ff.

¹¹⁰⁸ Vgl. hierzu auch *Andreas (2011)*, S. 94f.; *Chenhall und Moers (2007)*, S. 180f.

¹¹⁰⁹ Vgl. ausführlich Unterkapitel 3.1.

¹¹¹⁰ Vgl. *Gujarati und Porter (2009)*, S. 471ff. In der Literatur wird hierzu zunächst ein *Fixed Effects*-Modell empfohlen (vgl. *Giesselmann und Windzio (2012)*, S. 143f.), welches jedoch aufgrund der Spezifikation der Forschungsfragen nicht zur Anwendung kommen kann (vgl. hierzu Unterkapitel 4.4.3).

¹¹¹¹ Vgl. hierzu die Tabelle in diesem Unterkapitel, die die Gütemaße aller Forschungsmodelle gegenüberstellt.

¹¹¹² Vgl. *Schiffelholz (2014)*, S. 140.

¹¹¹³ Vgl. *Proppe (2009)*, S. 233f.; *Chenhall und Moers (2007)*, S. 179 und S. 182f.

¹¹¹⁴ Vgl. *Stock und Watson (2011)*, S. 325f.

vorliegen könnte, wurden zunächst alle Variablen qualitativ untersucht. Ziel dieser Untersuchung ist es herauszufinden, ob die Konstellation der jeweiligen exogenen und endogenen Variable eine umgekehrte Kausalität überhaupt ermöglicht. Hierzu werden die exogenen Variablen in drei Gruppen eingeteilt: Diejenigen, bei denen keine *Reverse Causality* vorliegen kann (a), diejenigen, bei denen grundsätzlich eine *Reverse Causality* möglich wäre, jedoch aufgrund einer fehlenden Signifikanz im Regressionsmodell keine weiterführende Untersuchung notwendig ist (b) und diejenigen, die in einer der Analysen einen signifikanten Effekt aufweisen und bei denen *Reverse Causality* grundsätzlich nicht auszuschließen ist (c). Die mit Abstand meisten Variablen sind hierbei Gruppe (a) zuzuordnen. So ist es beispielsweise nicht möglich, dass die gewählte Unternehmensstrategie das Unternehmensalter oder die Dynamik der Branche beeinflusst, in der das Unternehmen operiert.¹¹¹⁵ Ein Beispiel für Gruppe (b) ist der Internationalisierungsgrad: So erscheint es grundsätzlich plausibel, dass, wie in Hypothese 2b prognostiziert, der Internationalisierungsgrad die Strategiewahl beeinflusst; also die Intensität, mit der das Unternehmen im Ausland Umsätze erzielt, sich auf die Internationalisierungsstrategie auswirkt. Dennoch ist es nicht gänzlich auszuschließen, dass der umgekehrte Fall vorliegen kann und die Strategie des Unternehmens den Internationalisierungsgrad beeinflusst.¹¹¹⁶ Da in Forschungsmodell 2 jedoch das Ergebnis erzielt wurde, dass ohnehin kein signifikanter Einfluss des Internationalisierungsgrads auf die Wahl der transnationalen Strategie vorliegt, wird keine weiterführende Untersuchung dieser Variable auf *Reverse Causality* vorgenommen.

In Gruppe (c) wurden final zwei Variablen identifiziert, bei denen eine umgekehrte Kausalität als nicht auszuschließen eingestuft wird und die einen signifikanten Effekt in der Regressionsanalyse aufweisen. Diese sind die Technologieintensität in Kombination mit der Wahl der globalen bzw. transnationalen Strategie und das Unternehmensrisiko in Kombination mit dem strategischen Fit eines Unternehmens. In Forschungsmodell 3A wurde der empirische Nachweis für Hypothese 3a.1 erbracht, die besagt, dass Unternehmen mit hoher Technologieintensität eher eine globale oder transnationale Strategie verfolgen.¹¹¹⁷ Die Technologieintensität wurde dabei durch den Anteil der F&E-Kosten am Gesamtumsatz operationalisiert. Unternehmen, die also stark darauf setzen, Forschung & Entwicklung zu betreiben, verfolgen signifikant häufiger eine der globalen Integration nahestehende Strategie als Unternehmen, bei denen dies nicht der Fall ist. Ein nicht gänzlich zu verwerfender denkbarer Ansatz wäre es indes zu hypothetisieren, dass Unternehmen, die eine globale oder transnationale Strategie verfolgen, zur Erreichung der mit dieser Strategie verbundenen Ziele stärker in Forschung & Entwicklung investieren als andere Unternehmen.

Eine vergleichbare Argumentation steht hinter der zweiten überprüften Variablenkombination. In Forschungsmodell 4 wurde Hypothese 4d empirisch bestätigt, die einen Einfluss des Unternehmensrisikos auf den strategischen Fit prognostiziert; und zwar in dem Sinne,

¹¹¹⁵ Vgl. zu zeitkonstanten Variablen auch Verbeek (2008), S. 138.

¹¹¹⁶ Hierbei ist zu beachten, dass die Internationalisierungsstrategien, die in der vorliegenden Arbeit berücksichtigt werden, nicht untersuchen, ob ein Unternehmen international tätig ist oder nicht, sondern sich auf die Art und Weise des Vorgehens bei der Internationalisierung beziehen. So erscheint es natürlich banal festzustellen, dass ein international tätiges Unternehmen von einem nicht international tätigen Unternehmen sehr gut anhand des relativen Auslandsumsatzes unterschieden werden kann. Inwieweit Integration und Responsiveness per se als Indikatoren für hohe oder geringe Umsätze dienen können, darf indes bezweifelt werden.

¹¹¹⁷ Vgl. Unterkapitel 5.2.4.

dass ein größeres Risiko eher dazu führt, dass ein Misfit aus Strategie und Umwelt besteht.¹¹¹⁸ Unternehmen, die eine höhere Risikobereitschaft haben, tendieren demnach eher dazu, ihre Strategie nicht an ihrer Umwelt zu orientieren. Nicht gänzlich abzulehnen ist es dennoch, die Hypothese aufzustellen, dass der strategische Misfit das Unternehmensrisiko treibt, also Unternehmen, die ihre Strategie nicht ihrer Umwelt anpassen, einem höheren Risiko ausgesetzt sind, das sich entsprechend bilanziell materialisiert.

In beiden Fällen erscheint der in den Regressionsanalysen untersuchte Zusammenhang der wahrscheinlicheren der beiden zu sein – dennoch kann die Umkehrhypothese nicht gänzlich negiert werden. Daher wurde für diese beiden Fälle eine zusätzliche quantitative Analyse der *Reverse Causality* durchgeführt. Dazu werden Regressionsmodelle gerechnet, bei denen die potenziell betroffenen endogenen und exogenen Variablen getauscht werden. Am Beispiel des ersten Falles bedeutet dies, die Variable der internen Strategie fließt in dieses Modell als unabhängige Variable ein, während die Technologieintensität zur abhängigen Variable wird.¹¹¹⁹ Alle weiteren Variablen bleiben konstant im Modell erhalten. Würde in diesem Modell nun ebenfalls eine Signifikanz (in derselben Wirkungsrichtung) auftreten, könnte dies als Hinweis auf umgekehrte Kausalität interpretiert werden. Aus Gründen der Robustheit wird in einer zweiten Regression zusätzlich der Einfluss des Vorjahreswerts des Strategietypen auf die Technologieintensität überprüft.

Modell 3A - RC: Panel-Regression mit Random Effects und CRSE		
Abhängige Variable: Technologieintensität		
	Modell 3A - RC.1	Modell 3A - RC.2
Interner Strategietyp: global/transnational (in t)	0.108 (1.12)	
Interner Strategietyp: global/transnational (in t - 1)		0.132 (1.09)
Kosten- / operationelle Effizienz	-0.119*** (-2.60)	-0.111** (-2.04)
Rentabilitätsentwicklung	0.0456 (1.11)	0.0516 (1.03)
Unternehmensgröße	-0.151 (-1.26)	-0.168 (-1.23)
Unternehmensalter	0.00265 (0.20)	0.00260 (0.18)
Internationalisierungsgrad	-0.00165 (-0.12)	-0.00638 (-0.35)
Konstante	-0.160 (-1.27)	-0.217 (-1.22)
Brancheneffekte	Ja	Ja
Jahreseffekte	Ja	Ja
Firmeneffekte	Ja (Random)	Ja (Random)
Beobachtungen (N)	1.297	1.140
Unternehmen	152	145
Clusterrobuste z-Statistik in Klammern		
* p < 0,10 ; ** p < 0,05 ; *** p < 0,01		

Tabelle 32: Regression zur Überprüfung von Reverse Causality – Forschungsmodell 3A¹¹²⁰

¹¹¹⁸ Vgl. Unterkapitel 5.2.5.

¹¹¹⁹ Vgl. zu diesem Vorgehen auch Schiffelholz (2014), S. 159ff.

¹¹²⁰ Eigene Darstellung.

Da die endogene Variable dieses Modells nun nicht mehr binär, sondern stetig ist, findet entsprechend eine Panel-Regression mit *Random Effects* und clusterrobusten Standardfehlern Anwendung. In Tabelle 32 wird ersichtlich, dass die Wahl des globalen oder transnationalen Strategietypen keinen signifikanten Einfluss auf die Technologieintensität ausübt. Insofern kann für Hypothese 3a.1 auch eine *Reverse Causality* weitestgehend ausgeschlossen werden.

Dasselbe Vorgehen wurde auch für die Variablenkombination des vierten Forschungsmodells angewendet. In den dort berechneten Regressionen wird das Unternehmensrisiko, operationalisiert durch die Debt-to-Equity-Ratio, zur abhängigen Variable, während die Binärvariable des strategischen Fits als unabhängige Variable in das Modell eingeht. Auch hier gilt: Als Modell wird (anstelle einer binären logistischen Regression) eine Panel-Regression mit *Random Effects* und clusterrobusten Standardfehlern gewählt; zudem wird zu Robustheitszwecken auch der Vorjahreswert des strategischen Fits betrachtet.

Modell 4 - RC: Panel-Regression mit Random Effects und CRSE		
<i>Abhängige Variable: Unternehmensrisiko</i>		
	Modell 4 - RC.1	Modell 4 - RC.2
Strategischer Fit (in t)	-0.138** (-2.04)	
Strategischer Fit (in t - 1)		-0.0839 (-1.07)
Unternehmensalter	-0.0353 (-0.69)	-0.0563 (-1.03)
Unternehmensgröße	0.208*** (2.70)	0.212*** (2.67)
Branchendynamik	-0.0681 (-1.26)	-0.0591 (-1.09)
Extern: Multinational	-0.0572 (-0.54)	0.0262 (0.17)
Extern: Global	-0.137 (-1.61)	-0.0450 (-0.58)
Extern: Transnational	-0.176** (-2.00)	-0.143 (-1.59)
Rentabilitätsentwicklung	0.0344 (1.23)	0.0420 (1.56)
Konstante	0.168* (1.73)	0.0360 (0.27)
Jahreseffekte	Ja	Ja
Firmeneffekte	Ja (Random)	Ja (Random)
Beobachtungen (N)	1.297	1.140
Unternehmen	152	145
Clusterrobuste z-Statistik in Klammern * p < 0,10 ; ** p < 0,05 ; *** p < 0,01		

Tabelle 33: Regression zur Überprüfung von Reverse Causality – Forschungsmodell 4¹¹²¹

Im ersten der beiden Modelle, das den strategischen Fit desselben Jahres als abhängige Variable berücksichtigt, ist ein signifikant negativer Effekt ($p < 0,05$) evident. Dies bedeutet folglich, dass ein strategischer Misfit das Unternehmensrisiko tatsächlich beeinflussen kann. Berücksichtigt man den strategischen Fit des Vorjahres, verschwindet diese Signifikanz. Aufgrund dieser Analyse ist eine umgekehrte Kausalität nicht komplett auszuschließen; die empirische Bestätigung der Hypothese 4d muss daher unter diesen Vorbehalt gestellt werden. Da

¹¹²¹ Eigene Darstellung.

selbige jedoch im ersten Part als einfache Zusammenhangshypothese formuliert ist¹¹²², erscheint eine Bestätigung dennoch geboten, da der Zusammenhang in jedem Fall offenkundig ist.

Zusätzlich zum hier dargestellten dreistufigen Vorgehen wurde im Rahmen der vorliegenden Arbeit noch ein weiterführender Zusammenhang und somit potenzieller Auslöser von Endogenität durch Simultanität untersucht. Dieser besteht in der unterstellten Kausalitätsrichtung der beiden durch die Inhaltsanalyse gemessenen Variablen des externen Umwelt- und des internen Strategietypen: In These 1a des ersten Forschungsmodells kann hier ein signifikanter Einfluss der externen Umwelt auf die Strategie gezeigt werden.¹¹²³ Da beide Variablen auf dieselbe Art und Weise – nämlich durch Extraktion der Informationen aus den Geschäftsberichten des Samples – erhoben wurden, soll zusätzlich kurz beleuchtet werden, ob es hier ebenfalls einen umgekehrten Zusammenhang und folglich möglicherweise Simultanität geben kann. Hierzu wurde, analog den beiden Variablen Technologieintensität und Unternehmensrisiko, eine Regressionsanalyse durchgeführt, im Rahmen derer die exogene und endogene Variable getauscht wurden. Dies geschah für alle drei Variablen des ersten Forschungsmodells: globale, multinationale und transnationale Umwelt respektive Strategie. Bezug wurde dabei jeweils nur auf den Zeitpunkt ($t - 1$) genommen, um herauszufinden, ob ein statistisch signifikanter Einfluss der Strategie im Vorjahr auf den Umwelttypen im Folgejahr vorliegt. Die Ergebnisse dieser drei Regressionen sind in Tabelle 34 in einer Übersicht zusammengefasst, bei der je Spalte die relevante endogene Variable variiert.

Modell 1.1 - 1.3: Binäre logistische Regression mit Random Effects und CRSE			
Externer Umwelttyp:	Global = 1; restliche Typen = 0	Multinational = 1; restliche Typen = 0	Transnational = 1; restliche Typen = 0
STRATEGIE in (t - 1)			
Intern: International	- Referenzstrategie -	- Referenzstrategie -	- Referenzstrategie -
Intern: Multinational	0,123 (0,31)	0,939*** (2,58)	1,631** (2,42)
Intern: Global	0,491 (1,47)	1,331** (2,03)	1,748*** (3,43)
Intern: Transnational	-1,038* (-1,85)	1,093** (2,06)	2,612*** (5,47)
Konstante	1,958*** (6,23)	-4,209*** (-3,20)	2,961*** (8,02)
Sektoreffekte	Ja	Ja	Ja
Jahreseffekte	Ja	Ja	Ja
Beobachtungen (N)	1.367	1.367	1.367
Unternehmen	183	183	183
AIC	808,4	733,9	705,0
Clusterrobuste z-Statistik in Klammern			
* p < 0,10 ; ** p < 0,05 ; *** p < 0,01			

Tabelle 34: Regressionen zur Überprüfung von Simultanität – Forschungsmodell 1¹¹²⁴

Relevant im Rahmen der betrachteten Fragestellung sind jeweils die dunkelgrau hinterlegten Felder. So kann konstatiert werden, dass kein statistisch signifikanter Einfluss der globalen Strategie im Jahr ($t - 1$) auf die globale Umwelt im Jahr t und somit an dieser Stelle keine

¹¹²² Vgl. Unterkapitel 3.2.4.

¹¹²³ Vgl. Unterkapitel 5.2.2.

¹¹²⁴ Eigene Darstellung.

Simultaneität vorliegt. Anders verhält es sich mit der multinationalen und transnationalen Strategie und Umwelt – hier wird jeweils eine Signifikanz offenkundig ($p < 0,01$). Insofern kann Endogenität durch Simultaneität für diese beiden Umwelt- bzw. Strategietypen nicht gänzlich ausgeschlossen werden. Die Interpretation der Ergebnisse des ersten Forschungsmodells – konkret also der Hypothesen 1a.2 und 1a.3 – ist somit unter diesen Vorbehalt zu stellen.

Nichtsdestotrotz ist anzumerken, dass dies ein Sachverhalt ist, der in nahezu allen Studien vorherrschen kann, die sich der Regression als Technik bedienen.¹¹²⁵ Die Erhebung der Wörterbücher mit Hilfe der Inhaltsanalyse geschah, wie in Unterkapitel 4.2.3 dargelegt, mit höchster Sorgfalt und durch drei unabhängige Coder. Zudem sind die Wörterbücher überschneidungsfrei, sodass eine fehlerhafte Messung als Quelle einer möglichen Simultaneität ausgeschlossen werden kann. Vor dem inhaltlichen Hintergrund erscheint es auch bei Vorliegen eines statistischen Zusammenhangs in beide Richtungen plausibler, dass eine Unternehmensstrategie durch die Umwelt determiniert wird, in der sich das Unternehmen befindet, als dass das einzelne Unternehmen die Entwicklung der gesamten Umwelt beeinflusst. Daher können die Hypothesen 1a.2 und 1a.3 aus Sicht des Verfassers der Arbeit auch weiterhin – unter Berücksichtigung des hier beschriebenen Vorbehalts – als bestätigt angesehen werden.

5.2.7 Zusammenfassung der Ergebnisse in den Hauptmodellen

Hypothese	Beschreibung	Empirisches Ergebnis	Finaler Abgleich
1 – EINFLUSS EXTERNER FAKTOREN AUF DIE INTERNATIONALISIERUNGSSTRATEGIE			
1a	Übergeordnete These: Die externe Umwelt beeinflusst die Wahl des Strategietypen auf spezifische Art und Weise		
1a.1	Eine globale Umwelt erhöht die Wahrscheinlichkeit der Wahl des globalen Strategietypen.	***	✓
1a.2	Eine multinationale Umwelt erhöht die Wahrscheinlichkeit der Wahl des multinationalen Strategietypen.	***	(✓)
1a.3	Eine transnationale Umwelt erhöht die Wahrscheinlichkeit der Wahl des transnationalen Strategietypen.	***	(✓)
1b	Übergeordnete These: Die Branchenzugehörigkeit beeinflusst die Wahl des Strategietypen auf spezifische Art und Weise.		
1b.1	Im DAX-Supersektor Industrials treten verstärkt globale Strategietypen auf.	***	✓
1b.2	Im DAX-Supersektor Consumer Goods treten verstärkt multinationale Strategietypen auf.	*	✓
1b.3	Im DAX-Supersektor Telecommunications treten verstärkt transnationale Strategietypen auf.	**	✓
1c	Im Zeitablauf werden mehr Unternehmen transnational.	***	✓
2 – EINFLUSSFAKTOREN AUF DIE TRANSNATIONALE INTERNATIONALISIERUNG			
2a	Die Strategiewahl ist abhängig vom Unternehmensalter: Ältere Unternehmen wählen eher die transnationale Strategie (als andere).	/	✗
2b	Die Strategiewahl ist abhängig vom Internationalisierungsgrad: Unternehmen mit einem hohen Internationalisierungsgrad wählen eher die transnationale Strategie (als andere).	/	✗
2c	Die Strategiewahl ist abhängig von der Unternehmensgröße: Größere Unternehmen wählen eher die transnationale Strategie (als andere).	***	✓
Legende: Empirisches Ergebnis zeigt Signifikanzniveau im vollen Modell: / keine Signifikanz; * ($p < 0,10$); ** ($p < 0,05$); *** ($p < 0,01$) Finaler Abgleich: ✓: Hypothese bestätigt; (✓): Hypothese unter Vorbehalt bestätigt; ✗: Hypothese verworfen			

Tabelle 35: Ergebnisübersicht über die Hypothesen der Forschungsmodelle 1 und 2¹¹²⁶

¹¹²⁵ Vgl. *Chenhall und Moers (2007)*, S. 177.

¹¹²⁶ Eigene Darstellung.

Die Regressionsanalysen der einzelnen Forschungsmodelle wurden in den Unterkapiteln 5.2.2 – 5.2.5 ausführlich dargelegt sowie in Unterkapitel 5.2.6 auf ihre Modellqualität hin untersucht. Die Tabellen 35 – 37 geben noch einmal eine kompakte Übersicht über die Forschungsergebnisse in den Hauptmodellen.

Hinsichtlich des Einflusses externer Faktoren auf die Internationalisierungsstrategie wird deutlich, dass alle drei hypothetisierten Determinanten einen empirisch signifikanten Zusammenhang aufweisen. Die Wahl des Strategietypen wird demnach von der externen Umwelt sowie der Branchenzugehörigkeit beeinflusst, wobei die Transnationalität im Zeitablauf zunimmt. Kernthesen des Konzepts der transnationalen Organisation können damit empirisch bestätigt werden.¹¹²⁷

Der transnationale Strategietyp wird vor allem bei größeren Unternehmen signifikant häufiger gewählt. Ein signifikanter Einfluss der weiteren Faktoren Unternehmensalter und Internationalisierungsgrad kann nicht nachgewiesen werden. Dieses Ergebnis kann dahingehend als interessant gewertet werden, dass Transnationalität offenbar nicht einfach mit einem „Mehr“ an internationaler Tätigkeit gleichzusetzen ist.

Hypothese	Beschreibung	Empirisches Ergebnis	Finaler Abgleich
3 – EINFLUSSEFAKTOREN AUF STRATEGIETYPEN MIT FOKUS INTEGRATION UND RESPONSIVENESS			
3a.1	Es besteht ein Zusammenhang zwischen Technologieintensität und globaler Integration: Eine hohe Technologie- bzw. Forschungs- & Entwicklungsintensität führt eher zu einer höheren globalen Integration (Strategietyp global und transnational).	***	✓
3a.2	Es besteht ein Zusammenhang zwischen Kosten- bzw. operationeller Effizienz und globaler Integration. Eine hohe Kosten- bzw. operationelle Effizienz führt eher zu einer höheren globalen Integration (Strategietyp global und transnational).	/	✗
3b.1	Es besteht ein Zusammenhang zwischen dem Markteintrittsmodus und lokaler Responsiveness. Eine hohe Akquisitionsintensität führt eher zu einer höheren lokalen Responsiveness (Strategietyp multinational und transnational).	/	✗
3b.2	Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Unternehmensdiversifikation und lokaler Responsiveness. Eine stärkere Diversifikation führt eher zu einer höheren lokalen Responsiveness (Strategietyp multinational und transnational).	**	✓
4 – EINFLUSSEFAKTOREN AUF STRATEGISCHEN FIT DES UNTERNEHMENS ZUR EXTERNEN UMWELT (1/2)			
4a	Es besteht ein Zusammenhang zwischen dem Unternehmensalter und dem strategischen Fit eines Unternehmens: Jüngere Unternehmen haben eher einen strategischen Fit (als ältere Unternehmen).	/	✗
4b	Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und dem strategischen Fit eines Unternehmens. Kleinere Unternehmen haben eher einen strategischen Fit (als größere Unternehmen).	***	✓
4c	Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Branchendynamik und dem strategischen Fit eines Unternehmens: Eine dynamischere Branche führt eher zu einem strategischen Misfit.	***	✓
4d	Es besteht ein Zusammenhang zwischen dem Unternehmensrisiko und dem strategischen Fit eines Unternehmens: Ein höheres Unternehmensrisiko führt eher zu einem strategischen Misfit.	*	(✓)
Legende: Empirisches Ergebnis zeigt Signifikanzniveau im vollen Modell: / keine Signifikanz; * (p < 0,10); ** (p < 0,05); *** (p < 0,01) Finaler Abgleich: ✓: Hypothese bestätigt; (✓): Hypothese unter Vorbehalt bestätigt; ✗: Hypothese verworfen			

Tabelle 36: Ergebnisübersicht über die Hypothesen der Forschungsmodelle 3 und 4 (1/2)¹¹²⁸

Bezüglich des zweigeteilten dritten Forschungsmodells kann resümiert werden, dass ein weiterer empirischer Nachweis für zwei in der Literatur etablierte Thesen zum IR-Bezugsrahmen erbracht werden kann¹¹²⁹: Technologieintensität geht mit einem signifikant größeren Ausmaß

¹¹²⁷ Vgl. Unterkapitel 2.3.1 und 2.3.2 zu diesen Kernthesen.

¹¹²⁸ Eigene Darstellung.

¹¹²⁹ Vgl. hierzu die Unterkapitel 3.1.1 und 3.1.2; sowie Unterkapitel 3.2.3.

an globaler Integration einher und Unternehmensdiversifikation führt zu einem signifikant größeren Ausmaß an lokaler Responsiveness. Für die ebenfalls häufig angeführten Einflussgrößen der Kosteneffizienz auf Integration und der Akquisitionsintensität auf Responsiveness kann in den Hauptmodellen nur eine Wirkungsrichtung nicht signifikanten Umfangs attestiert werden, weshalb die Hypothesen verworfen werden.

Das vierte Forschungsmodell untersucht Determinanten auf den Gleichklang zwischen Strategie und externer Umwelt.

Eine zunehmende Unternehmensgröße, eine größere Branchendynamik sowie ein höheres Unternehmensrisiko¹¹³⁰ können als Einflussgrößen auf einen strategischen Misfit eines Unternehmens empirisch identifiziert werden. Ein fortschreitendes Unternehmensalter weist diesen Zusammenhang indes nicht auf. Die externe Umwelt, in der sich das Unternehmen befindet, hat ebenfalls einen Einfluss auf den Fit; hier können die globale und multinationale Umwelt als negative Determinanten ermittelt werden.

Hypothese	Beschreibung	Empirisches Ergebnis	Finaler Abgleich
4 – EINFLUSSEFAKTOREN AUF STRATEGISCHEN FIT DES UNTERNEHMENS ZUR EXTERNEN UMWELT (2/2)			
4e	Übergeordnete These: Die externe Umwelt beeinflusst die Wahrscheinlichkeit eines strategischen Fits eines Unternehmens auf spezifische Art und Weise.		
4e.1	Eine multinationale Umwelt führt eher zu einem strategischen Misfit.	***	✓
4e.2	Eine globale Umwelt führt eher zu einem strategischen Misfit	***	✓
4e.3	Eine transnationale Umwelt führt eher zu einem strategischen Misfit	/	✗
4f	Übergeordnete These: Der Alterseffekt (jüngere Unternehmen haben eher einen strategischen Fit) kehrt sich unter Berücksichtigung spezifischer externer Umwelten um.		
4f.1	In der multinationalen Umwelt haben ältere Unternehmen eher einen strategischen Fit (als in der internationalen Umwelt).	/	✗
4f.2	In der globalen Umwelt haben ältere Unternehmen eher einen strategischen Fit (als in der internationalen Umwelt).	*** [-]	✗
4f.3	In der transnationalen Umwelt haben ältere Unternehmen eher einen strategischen Fit (als in der internationalen Umwelt).	/	✗
4g	Übergeordnete These: Der Größeneffekt (kleinere Unternehmen haben eher einen strategischen Fit) kehrt sich unter Berücksichtigung spezifischer externer Umwelten um.		
4g.1	In der multinationalen Umwelt führt Größe eher zu einem strategischen Fit (als in der internationalen Umwelt).	/	✗
4g.2	In der globalen Umwelt führt Größe eher zu einem strategischen Fit (als in der internationalen Umwelt).	***	✓
4g.3	In der transnationalen Umwelt führt Größe eher zu einem strategischen Fit (als in der internationalen Umwelt).	***	✓
Legende: Empirisches Ergebnis zeigt Signifikanzniveau im vollen Modell: / keine Signifikanz; * (p < 0,10); ** (p < 0,05); *** (p < 0,01) Finaler Abgleich: ✓: Hypothese bestätigt; (✓): Hypothese unter Vorbehalt bestätigt; ✗: Hypothese verworfen			

Tabelle 37: Ergebnisübersicht über die Hypothesen der Forschungsmodelle 3 und 4 (2/2)¹¹³¹

Die Interaktionshypothesen liefern gemischte empirische Erkenntnisse: Während für die Interaktion aus externer Umwelt und Unternehmensalter die hypothetisierte Effektumkehr auf ganzer Linie verworfen werden muss, kann der sich umkehrende, fortan positive Einfluss der Interaktion aus globaler bzw. transnationaler Umwelt und Unternehmensgröße auf den strategi-

¹¹³⁰ Das Unternehmensrisiko steht hierbei unter dem Vorbehalt einer möglichen *Reverse Causality* (vgl. Unterkapitel 5.2.6).

¹¹³¹ Eigene Darstellung. [-] signalisiert hierbei eine statistische Signifikanz entgegen der hypothetisierten Wirkungsrichtung.

schen Fit nachgewiesen werden. Die Besonderheiten bei der Interpretation dieser Interaktionseffekte, die in Unterkapitel 4.4.4 eingeführt und in Unterkapitel 5.2.5 angewendet wurden, sind hierbei stets in die Beurteilung der Resultate mit einzubeziehen.

Mit der empirischen Bestätigung von 15 der 23 aufgestellten Hypothesen in den Hauptmodellen erreicht die vorliegende Arbeit ein insgesamt sehr gutes Ergebnis und kann somit einen relevanten Wertbeitrag zur Forschung im Bereich des IR-Bezugsrahmens und des Konzepts der transnationalen Organisation liefern.¹¹³²

5.3 Durchgeführte Robustheitstests zur Festigung der Analyseergebnisse

In den folgenden Unterkapiteln werden die durchgeführten Robustheitstests vorgestellt, die zur Festigung der Analyseergebnisse dienen. Bei diesen zusätzlichen Analysen wird jeweils entweder das statistische Regressionsmodell oder die Operationalisierung ausgewählter Variablen modifiziert. Liegt auf dieser Basis noch immer das in den Hauptmodellen identifizierte empirische Ergebnis vor, kann dieses als gefestigt verstanden werden. Unterkapitel 5.3.1 beschreibt zunächst das Vorgehen zur Festlegung der relevanten Robustheitsanalysen und gibt eine Übersicht zu allen durchgeführten Robustheitstests. In den Unterkapiteln 5.3.2 – 5.3.5 werden dann, der Struktur der Hauptmodelle folgend, die Ergebnisse der Robustheitsanalysen der einzelnen Forschungsmodelle vorgestellt und diskutiert. Unterkapitel 5.3.6 gibt abschließend eine Übersicht über die gesamthaften Ergebnisse aller Robustheitstests.

5.3.1 Vorgehen zur Festlegung relevanter Robustheitstests und Übersicht

Um die empirischen Ergebnisse der Regressionsanalysen zu festigen, gilt es als standardisiertes Vorgehen, ihre Robustheit im Rahmen weiterführender Tests aufzuzeigen.¹¹³³ Die Festlegung der relevanten Robustheitsanalysen erfolgt zweistufig: Zunächst wurden für alle Regressionen, die auf Basis des binären logistischen *Random Effects*-Modells mit clusterrobusten Standardfehlern durchgeführt wurden, noch einmal die identisch spezifizierten Modelle auf Basis von binären Probit-Modellen mit clusterrobusten Standardfehlern gerechnet.¹¹³⁴ Dieses Vorgehen sichert die Robustheit der Analyseergebnisse gegen die Modellwahl ab. In einem zweiten Schritt werden in den einzelnen Regressionsmodellen jeweils einzelne Variablen anders operationalisiert. Die Auswahl der Variablen, die auf eine solche Weise ausgetauscht werden, orientiert sich einerseits an der Verfügbarkeit differierender Operationalisierungsoptionen und andererseits auch am wissenschaftlichen Interesse, die Robustheit eines Modells durch den Austausch einer spezifischen Variable zu erhärten.

Dies sei am Beispiel der Forschungsmodelle 1 und 2 kurz aufgezeigt: Im ersten Forschungsmodell fließen als exogene Variablen Dummies zur externen Umwelt, zur Branchenzugehörigkeit und zum Zeitablauf ein. Die Branchenzugehörigkeit wurde hier einmalig für die gesamte Arbeit anhand der DAX-Supersektoren festgelegt, sodass eine andersartige Operationalisierung der Branche nicht naheliegt. Der Zeitraum des Samples wurde auf Basis der größtmöglichen Input-Verfügbarkeit der Geschäftsberichte festgelegt. Die externe Umwelt wurde ebenfalls basierend auf dem gewählten Sample durch eine umfangreiche Inhaltsanalyse ermit-

¹¹³² Vgl. zum Wertbeitrag Unterkapitel 6.2.

¹¹³³ Vgl. z. B. Schiffelholz (2014), S. 142ff; Schneiderbauer (2016), S. 143ff.

¹¹³⁴ Vgl. hierzu auch Unterkapitel 4.4.1 – 4.4.3.

telt.¹¹³⁵ Eine Robustheitsanalyse erfolgt für das erste Forschungsmodell folglich nur auf der Modellebene und nicht durch Austausch einzelner Variablen.

Forschungsmodell	Robustheitsanalyse Nr.			
	1	2	3	4
1.1	Binäres Probit-Modell mit CRSE	N/A	N/A	N/A
1.2	Binäres Probit-Modell mit CRSE	N/A	N/A	N/A
1.3	Binäres Probit-Modell mit CRSE	N/A	N/A	N/A
2	Binäres Probit-Modell mit CRSE	Operationalisierung Unternehmensgröße durch logarithmierte Bilanzsumme der Aktiva	Operationalisierung Internationalisierungsgrad durch Anteil ausländischer Töchter an allen Töchtern	Austausch der Kontrollvariable Rentabilitätsentwicklung durch Rentabilität (RoA)
3A	Binäres Probit-Modell mit CRSE	Operationalisierung Technologieintensität durch zusätzliche Berücksichtigung anteiliger immaterieller Vermögenswerte (an Aktiva)	Austausch der Kontrollvariable Rentabilitätsentwicklung durch Rentabilität (RoA)	N/A
3B	Binäres Probit-Modell mit CRSE	Operationalisierung Akquisitionsintensität durch zusätzliche Berücksichtigung anteiliger Akquisitionskosten (am Gesamtumsatz)	Austausch der Kontrollvariable Rentabilitätsentwicklung durch Rentabilität (RoA)	N/A
4	Binäres Probit-Modell mit CRSE	Operationalisierung Unternehmensgröße durch logarithmierte Bilanzsumme der Aktiva	Austausch der Kontrollvariable Rentabilitätsentwicklung durch Rentabilität (RoA)	N/A
4A	Binäres Probit-Modell mit CRSE	Operationalisierung Unternehmensgröße durch logarithmierte Bilanzsumme der Aktiva	Austausch der Kontrollvariable Rentabilitätsentwicklung durch Rentabilität (RoA)	N/A

Tabelle 38: Robustheitsanalysen der vorliegenden Arbeit – Übersicht¹¹³⁶

Anders gestaltet es sich beim zweiten Forschungsmodell. Hier erfolgt neben dem modellbasierten Robustheitstest auch eine Variation der Variablen der Unternehmensgröße und des Internationalisierungsgrads. Bei der Größe wird der logarithmierte Gesamtumsatz durch die ebenfalls logarithmierte Bilanzsumme der Aktiva ersetzt.¹¹³⁷ Der Internationalisierungsgrad wird alternativ über die relative Anzahl der Auslandstöchter (anstelle des Auslandsumsatzes)¹¹³⁸ operationalisiert. Lediglich für das Alter liegt auf der Hand, dass eine Robustheitsanalyse durch eine Modifikation der Variable nicht umsetzbar ist. Tabelle 38 gibt eine Übersicht über alle durchgeführten Robustheitstests.

In den Forschungsmodellen 3A und 3B wird jeweils die Variable der Technologie- bzw. der Akquisitionsintensität durch eine alternative Operationalisierung abgebildet.¹¹³⁹ Für die jeweils andere im Modell überprüfte Variable – Kosteneffizienz und Unternehmensdiversifikation – lag indes keine Alternative vor. Im vierten Forschungsmodell wird erneut die Größe durch die bilanziellen Aktiva repräsentiert. In allen Modellen wird zudem die Kontrollvariable der Rentabilitätsentwicklung durch die Rentabilität, also den Return on Assets, ersetzt.

¹¹³⁵ Vgl. hierzu Unterkapitel 4.2.3, 4.2.4 und 4.3.2.

¹¹³⁶ Eigene Darstellung.

¹¹³⁷ Vgl. u. a. Hooghiemstra (2010), S. 283; Yang, Lu und Jiang (2017), S. 80; Barron, Chulkov und Waddell (2010), S. 909.

¹¹³⁸ Vgl. z. B. Waldron (2008), S. 155ff., sowie Cavusgil, Zou und Naidu (1993), S. 493, für eine ähnliche Herangehensweise.

¹¹³⁹ Vgl. zur konkreten Operationalisierung der Variablen Unterkapitel 4.3.2.

5.3.2 Robustheitstests zur Einflussanalyse externer Umweltfaktoren auf die Strategietypenwahl

Das erste Forschungsmodell überprüfte den Einfluss externer Faktoren auf die Wahl des Internationalisierungsstrategietypen. Eine Unterteilung erfolgte in drei Analysen, die jeweils die globale, multinationale und transnationale Strategiewahl analysierten.¹¹⁴⁰ Für alle drei Analysen wurde im Rahmen der Robustheitstests ein binäres Probit-Modell mit clusterrobusten Standardfehlern gerechnet.

Forschungsmodell 1.1:

Für den globalen Strategietypen zeigt Tabelle 39 die empirischen Ergebnisse.

Modell 1.1: Robustheit: Binäre Probit-Regression mit CRSE			
<i>Strategietyp: Global = 1; restliche Typen = 0</i>			
	Modell 1.1.1r	Modell 1.1.2r	Modell 1.1.3r
Extern: International	- Referenzumwelt -		
Extern: Multinational			0,292* (1,69)
Extern: Global			0,839*** (5,12)
Extern: Transnational			0,118 (0,66)
Basic Materials		0,660** (2,54)	0,563** (2,14)
Consumer Services		0,093 (0,28)	0,177 (0,51)
Consumer Goods		-0,168 (-0,63)	-0,300 (-1,21)
Industrials		0,616*** (2,58)	0,644*** (2,73)
Information Technology	- Referenzbranche -		
Pharma & Healthcare		-0,286 (-0,92)	-0,257 (-0,90)
Telecommunications		-0,154 (-0,40)	-0,0569 (-0,16)
Utilities		1,021** (2,20)	1,142** (2,48)
Konstante	-1,633*** (-8,40)	-2,006*** (-7,39)	-2,076*** (-7,60)
Jahreseffekte	Ja	Ja	Ja
Beobachtungen (N)	1.573	1.573	1.573
Unternehmen	196	196	196
McFadden R ²	0,011	0,075	0,114
AIC	1058,6	1005,5	970,2
Max. VIF	2,10	2,54	2,54
Mean VIF	2,04	1,88	1,81
Clusterrobuste z-Statistik in Klammern			
* p < 0,10 ; ** p < 0,05 ; *** p < 0,01			

Tabelle 39: Forschungsmodell 1.1 – Robustheitsanalyse 1¹¹⁴¹

¹¹⁴⁰ Vgl. Unterkapitel 5.2.2.

¹¹⁴¹ Eigene Darstellung.

Der stark signifikante Einfluss ($p < 0,01$) der globalen externen Umwelt auf die Wahl der globalen Strategie bleibt auch im Probit-Modell erhalten. Die zusätzliche Signifikanz der multinationalen Umwelt auf die globale Strategie geht indes auf das Niveau $p < 0,10$ zurück (im Ursprungsmodell: $p < 0,05$). Mit Blick auf die Branchenzugehörigkeit ist festzustellen, dass sich auch der signifikant positive Einfluss des Supersektors *Industrials* auf die globale Strategiewahl bestätigt (selbiges gilt auch für den nicht separat hypothetisierten, aber plausiblen Einfluss des Supersektors *Basic Materials* sowie des Supersektors *Utilities*). In Summe können durch die Robustheitsanalyse alle Hypothesen des Modells 1.1 erhärtet werden. Die im Vergleich zum Ursprungsmodell geringeren Werte der Regressionskoeffizienten sind indes nicht inhaltlich, sondern durch die zugrunde liegende Probit-Verteilung begründet, die im Vergleich zur Logit-Verteilung nur zu ca. den 0,5- bis 0,7-fachen Wert der Koeffizienten führt.¹¹⁴²

Forschungsmodell 1.2:

Auch für die Wahl des multinationalen Strategietypen wurde eine Robustheitsanalyse auf Basis eines binären Probit-Modells mit clusterrobusten Standardfehlern durchgeführt.

Auch in dieser bestätigt sich der stark signifikant positive Einfluss einer multinationalen Umwelt ($p < 0,01$) auf die multinationale Strategiewahl. Die im Hauptmodell ebenfalls angezeigte Signifikanz einer globalen Umwelt geht dagegen zurück und ist nicht mehr vorhanden. Selbiges gilt für den Einfluss der Unternehmensbranche: Wurde im Hauptmodell noch ein signifikant positiver Zusammenhang ($p < 0,10$) zwischen der multinationalen Strategie und den Supersektoren *Consumer Goods* und *Utilities* identifiziert, so ist dieser im Robustheitstest nicht mehr vorhanden. Die Probit-Verteilung kann damit auf Basis der multinationalen Strategie These 1b bzw. Hypothese 1b.2 (Einfluss der Unternehmensbranche auf Strategiewahl) nicht erhärten.

¹¹⁴² Vgl. Agresti (2002), S. 246f.; Windzio (2013), S. 114.

Modell 1.2: Robustheit: Binäre Probit-Regression mit CRSE			
<i>Strategietyp: Multinational = 1; restliche Typen = 0</i>			
	Modell 1.2.1r	Modell 1.2.2r	Modell 1.2.3r
Extern: International		- Referenzumwelt -	
Extern: Multinational			0,706*** (4,65)
Extern: Global			0,297 (1,62)
Extern: Transnational			0,208 (1,18)
Basic Materials		0,315 (1,09)	0,208 (0,70)
Consumer Services		-0,0176 (-0,06)	-0,122 (-0,42)
Consumer Goods		0,174 (0,66)	0,152 (0,55)
Industrials		-0,118 (-0,48)	-0,0956 (-0,37)
Information Technology		- Referenzbranche -	
Pharma & Healthcare		0,0145 (0,04)	0,023 (0,06)
Telecommunications		-0,19 (-0,48)	-0,149 (-0,32)
Utilities		0,0511 (0,13)	0,0696 (0,18)
Konstante	-2,385*** (-6,49)	-2,404*** (-5,91)	-2,430*** (-5,84)
Jahreseffekte	Ja	Ja	Ja
Beobachtungen (N)	1.573	1.573	1.573
Unternehmen	196	196	196
McFadden R ²	0,043	0,053	0,082
AIC	1024,8	1027,6	1003,8
Max. VIF	2,10	2,54	2,54
Mean VIF	2,04	1,88	1,81
Clusterrobuste z-Statistik in Klammern			
* p<0.10, ** p<0.05, *** p<0.01			

Tabelle 40: Forschungsmodell 1.2 – Robustheitsanalyse 1¹¹⁴³Forschungsmodell 1.3:

Abschließend wurde dieselbe Analyse auch für Modell 1.3, also den transnationalen Strategietypen, durchgeführt.

Auf Basis dieser Robustheitsanalyse kann der enorm starke Einfluss ($p < 0,01$) einer transnationalen Umwelt auf die Wahl des transnationalen Strategietypen bekräftigt werden. Zudem bleibt auch die globale Umwelt ein weniger starker, aber noch immer hochsignifikanter ($p < 0,01$) Einflussfaktor auf die transnationale Strategie (im Vergleich zur internationalen Umwelt). Dasselbe Ergebnis weist im Rahmen der Robustheit die multinationale Umwelt auf. Vor dem Hintergrund der bereits im Hauptmodell erläuterten Tatsache¹¹⁴⁴, dass es sich stets um einen Vergleich der betrachteten Umwelt mit der internationalen Umwelt handelt, eignet sich dieser Robustheitstest vor allem dafür aufzuzeigen, dass ein Weg hin zur Transnationali-

¹¹⁴³ Eigene Darstellung.¹¹⁴⁴ Vgl. Unterkapitel 5.2.2.

tät als plausibel erachtet werden kann und es auch in einer globalen oder multinationalen Umwelt signifikant wahrscheinlicher ist, eine transnationale Strategie anzuwenden, als es in einer internationalen Umwelt der Fall ist.

Modell 1.3: Robustheit: Binäre Probit-Regression mit CRSE			
<i>Strategietyp: Transnational = 1; restliche Typen = 0</i>			
	Modell 1.3.1r	Modell 1.3.2r	Modell 1.3.3r
Extern: International		- Referenzumwelt -	
Extern: Multinational			1,158*** (5,48)
Extern: Global			0,737*** (3,55)
Extern: Transnational			2,410*** (12,15)
Basic Materials		0,0427 (0,13)	-0,754** (-2,41)
Consumer Services		-0,609* (-1,89)	-0,324 (-1,14)
Consumer Goods		-0,12 (-0,39)	-0,648** (-2,31)
Industrials		-0,0764 (-0,29)	-0,133 (-0,59)
Information Technology		- Referenzbranche -	
Pharma & Healthcare		-0,448 (-1,16)	-1,217*** (-3,57)
Telecommunications		0,821 (1,02)	0,948 (1,52)
Utilities		0,289 (0,47)	0,480 (0,98)
Konstante	-2,385*** (-6,49)	-2,438*** (-7,91)	-2,492*** (-7,72)
Jahreseffekte	Ja	Ja	Ja
Beobachtungen (N)	1.573	1.573	1.573
Unternehmen	196	196	196
McFadden R ²	0,128	0,155	0,421
AIC	1163,3	1142,2	800,4
Max. VIF	2,10	2,54	2,54
Mean VIF	2,04	1,88	1,81
Clusterrobuste z-Statistik in Klammern			
* p<0.10, ** p<0.05, *** p<0.01			

Tabelle 41: Forschungsmodell 1.3 – Robustheitsanalyse 1¹¹⁴⁵

Mit Blick auf die Unternehmensbranchen ist festzustellen, dass die Signifikanz des Supersektors *Telecommunications* verloren geht (Hypothese 1b.3). Ansonsten bestätigen sich die Ergebnisse des Hauptmodells jedoch weitgehend. Der negative Einfluss der Supersektoren *Consumer Goods* und *Pharma & Healthcare* ist in Wirkungsrichtung und Signifikanzniveau deckungsgleich. Die Wirkungsrichtung der Supersektoren *Consumer Services* (negativ) und *Telecommunications* (positiv) bleibt zudem erhalten; die Signifikanz kann indes (knapp) nicht aufrechterhalten werden. Stattdessen kann in der Robustheitsanalyse ein signifikant negativer Einfluss des Supersektors *Basic Materials* ($p < 0,05$) identifiziert werden. Die Wirkungs-

¹¹⁴⁵ Eigene Darstellung.

richtungen und relativen Niveaus der Koeffizienten decken sich jedoch in beiden Modellen sehr gut, sodass die Robustheit die Analyse des Hauptmodells weitgehend bestätigt.

5.3.3 Robustheitstests zur Einflussanalyse auf den transnationalen Strategietypen

Im zweiten Forschungsmodell wurde der Einfluss bestimmter Unternehmenscharakteristika auf die Wahl des transnationalen Strategietypen untersucht. Konkret erfolgte eine Überprüfung der Variablen Unternehmensalter, Internationalisierungsgrad und Unternehmensgröße. In allen drei Fällen wurde ein positiver Zusammenhang hypothetisiert; selbiger konnte jedoch im vollen Modell nur für die Unternehmensgröße nachgewiesen werden.¹¹⁴⁶ In der ersten Robustheitsanalyse erfolgt eine Variation des empirischen Modells.

Modell 2: Robustheit: Binäre Probit-Regression mit CRSE					
Strategietyp: Transnational = 1; restliche Typen = 0					
	Modell 2.1r1	Modell 2.2r1	Modell 2.3r1	Modell 2.4r1	Modell 2.5r1
Unternehmensalter		0,0962 (1,42)			0,0224 (0,26)
Internationalisierungsgrad			0,0508 (0,48)		-0,0841 (-0,75)
Unternehmensgröße				0,594*** (4,76)	0,617*** (4,81)
Rentabilitätsentwicklung	-0,0116 (-0,32)	-0,0136 (-0,36)	-0,0130 (-0,36)	-0,0328 (-0,44)	-0,0322 (-0,41)
Konstante	-2,478*** (-7,46)	-2,413*** (-7,14)	-2,467*** (-7,33)	-2,252*** (-6,25)	-2,252*** (-6,17)
Brancheneffekte	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Umwelteffekte	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Jahreseffekte	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Firmeneffekte	Ja (Cluster)	Ja (Cluster)	Ja (Cluster)	Ja (Cluster)	Ja (Cluster)
Beobachtungen (N)	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297
Unternehmen	152	152	152	152	152
McFadden R ²	0,413	0,415	0,414	0,455	0,456
AIC	722,1	721,6	723,5	675,9	678,6
Max. VIF	2,31	2,46	2,33	2,53	2,59
Mean VIF	1,73	1,73	1,72	1,79	1,80
Clusterrobuste z-Statistik in Klammern					
* p<0.10, ** p<0.05, *** p<0.01					

Tabelle 42: Forschungsmodell 2 – Robustheitsanalyse 1¹¹⁴⁷

Im Probit-Modell kann der stark signifikant positive Einfluss der Unternehmensgröße auf die Wahl des transnationalen Strategietypen – sowohl im Einzel- (2.4r1) als auch im vollen Modell (2.5r1) – erhärtet werden (weiterhin $p < 0,01$). Hypothese 2c kann somit gefestigt werden. Die Variablen des Unternehmensalters und des Internationalisierungsgrads weisen auch im Robustheitstest keine Signifikanz im vollen Modell auf. Stattdessen verschwindet die Signifikanz des Alters im Einzelmodell (2.2r1) und das Vorzeichen des Internationalisierungsgrads dreht sogar im vollen Modell. Auch auf Basis der Robustheitsanalyse 1 müssen die Hypothesen 2a und 2b demnach verworfen werden.

Im zweiten Robustheitstest wird die Variable der Unternehmensgröße nicht mehr durch den logarithmierten Gesamtumsatz, sondern durch die logarithmierten bilanziellen Aktiva (Assets) abgebildet. Alle anderen Variablen bleiben unverändert; als Modell wird wieder – analog dem

¹¹⁴⁶ Vgl. hierzu Unterkapitel 5.2.3.

¹¹⁴⁷ Eigene Darstellung.

Hauptmodell – auf eine binäre logistische Regression mit *Random Effects* und clusterrobusten Standardfehlern zurückgegriffen.

Modell 2: Binäre logistische Regression mit Random Effects und CRSE (Robustheit)					
Strategietyp: Transnational = 1; restliche Typen = 0					
	Modell 2.1r2	Modell 2.2r2	Modell 2.3r2	Modell 2.4r2	Modell 2.5r2
Unternehmensalter		0,587*** (3,11)			0,261 (1,04)
Internationalisierungsgrad			0,615 (1,51)		0,18 (0,68)
Unternehmensgröße (Assets)				1,644*** (3,50)	1,690*** (4,04)
Rentabilitätsentwicklung	-0,0732 (-0,37)	-0,0802 (-0,38)	-0,0684 (-0,43)	-0,0818 (-0,24)	-0,101 (-0,27)
Konstante	-7,377*** (-5,88)	-6,996*** (-5,66)	-7,237*** (-6,16)	-6,087*** (-4,61)	-5,975*** (-5,32)
Brancheneffekte	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Umwelteffekte	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Jahreseffekte	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Firmeneffekte	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)
Beobachtungen (N)	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297
Unternehmen	152	152	152	152	152
McFadden R ²	0,395	0,398	0,395	0,426	0,427
AIC	633,6	632,6	635,2	605,4	608,1
Max. VIF	2,31	2,46	2,33	2,53	2,59
Mean VIF	1,73	1,73	1,72	1,79	1,79
Clusterrobuste z-Statistik in Klammern					
* p<0.10, ** p<0.05, *** p<0.01					

Tabelle 43: Forschungsmodell 2 – Robustheitsanalyse 2¹⁴⁸

Auch bei einer Operationalisierung durch die bilanziellen Aktiva zeigt sich der stark positiv signifikante Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und der Wahl des transnationalen Strategietypen ($p < 0,01$). Die Variablen Unternehmensalter und Internationalisierungsgrad weisen in dieser Robustheitsbetrachtung einen höheren Regressionskoeffizienten in der prognostizierten Wirkungsrichtung auf als im Hauptmodell, wenngleich auch hier keine Signifikanz nachgewiesen werden kann. Anhand des *McFadden-R²*, das eine Höhe von 0,427 im vollen Modell erreicht, kann abgeleitet werden, dass durch den Rückgriff auf die bilanziellen Aktiva sogar eine minimal höhere Modellgüte erreicht werden kann als im Hauptmodell (0,421). Das AIC verrät zudem, dass die Größe weiterhin den deutlich größten Erklärungsbeitrag leistet (608,1 im vollen Modell vs. 605,4 im Modell 2.4r2, das die Größe allein inkludiert).

In der dritten Robustheitsanalyse des zweiten Forschungsmodells wird der Internationalisierungsgrad durch die relative Anzahl an Auslandstöchtern operationalisiert, während im Hauptmodell hierzu der relative Auslandsumsatz herangezogen wurde. Auch hier gilt, dass ansonsten alle Variablen unverändert blieben und die *Random Effects*-Regression des Hauptmodells genutzt wurde.

Tabelle 44 kann entnommen werden, dass diese Variation in der Variablenoperationalisierung nicht dazu führt, dass der in Hypothese 2b prognostizierte Effekt des Internationalisierungs-

¹⁴⁸ Eigene Darstellung.

grads auf die Wahl des transnationalen Strategietypen nachgewiesen werden kann. Stattdessen dreht durch die alternative Variable der Effekt im vollen Modell sogar leicht ins Negative.

Modell 2: Binäre logistische Regression mit Random Effects und CRSE (Robustheit)					
Strategietyp: Transnational = 1; restliche Typen = 0					
	Modell 2.1r3	Modell 2.2r3	Modell 2.3r3	Modell 2.4r3	Modell 2.5r3
Unternehmensalter		0,587*** (3,11)			0,130 (0,87)
Internationalisierungsgrad (Töchter)			0,307 (1,41)		-0,126 (-0,31)
Unternehmensgröße				1,587*** (5,17)	1,628*** (4,51)
Rentabilitätsentwicklung	-0,0732 (-0,37)	-0,0802 (-0,38)	-0,0431 (-0,24)	-0,0862 (-0,29)	-0,0940 (-0,30)
Konstante	-7,377*** (-5,88)	-6,996*** (-5,66)	-7,386*** (-5,60)	-5,806*** (-4,84)	-5,682*** (-4,60)
Brancheneffekte	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Umwelteffekte	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Jahreseffekte	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Firmeneffekte	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)
Beobachtungen (N)	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297
Unternehmen	152	152	152	152	152
McFadden R ²	0,395	0,398	0,394	0,421	0,421
AIC	633,6	632,6	636,6	610,4	613,8
Max. VIF	2,31	2,46	2,31	2,5	2,6
Mean VIF	1,73	1,73	1,72	1,79	1,80
Clusterrobuste z-Statistik in Klammern					
* p<0.10, ** p<0.05, *** p<0.01					

Tabelle 44: Forschungsmodell 2 – Robustheitsanalyse 3¹¹⁴⁹

Der positive Effekt der Unternehmensgröße (hier wieder auf Basis des ursprünglichen Gesamtumsatzes) bleibt davon unbenommen. Der Alterseffekt bleibt positiv, ohne signifikant zu werden. In Summe unterstreicht die Robustheitsanalyse 3 die Ergebnisse aus dem Hauptmodell.

Dies trifft auch auf die vierte Robustheitsanalyse zu, in der die Kontrollvariable der Rentabilitätsentwicklung durch die Rentabilität (Return on Assets) ersetzt wurde. Die Regressionstabelle dieser Analyse ist Anhang 7 zu entnehmen.

5.3.4 Robustheitstests zur Einflussanalyse auf Integration und Responsiveness

Das dritte Forschungsmodell untersuchte Einflussfaktoren auf Strategietypen, die ein hohes Maß an Integration bzw. Responsiveness aufweisen. Eine Untergliederung erfolgte demzufolge in Forschungsmodell 3A (Integration) und 3B (Responsiveness). Dies hat entsprechend auch im Rahmen der Robustheitsanalysen Bestand.

Modell 3A: Globale Integration:

Der erste Robustheitstest des Forschungsmodells 3A ist erneut, wie in Unterkapitel 5.3.1 aufgezeigt, eine Variation des empirischen Regressionsmodells.

Im Rahmen der binären Probit-Regression bestätigt sich hierbei der signifikant positive Einfluss ($p < 0,05$) der Technologieintensität auf die Wahl des transnationalen bzw. globalen

¹¹⁴⁹ Eigene Darstellung.

Strategietypen. Die Signifikanz geht hierbei im Vergleich zum Hauptmodell ($p < 0,01$) leicht zurück; die Robustheitsanalyse bestätigt Hypothese 3a.1 trotzdem eindeutig.

Modell 3A: Robustheit: Binäre Probit-Regression mit CRSE				
<i>Strategietyp: Transnational/global (Globale Integration) = 1; multinational/international = 0</i>				
	Modell 3A.1r1	Modell 3A.2r1	Modell 3A.3r1	Modell 3A.4r1
Technologieintensität (F&E-Kosten)		0,0578** (2,44)		0,0865** (2,12)
Kosten- / operationelle Effizienz			0,495 (0,80)	0,498 (0,80)
Rentabilitätsentwicklung	-0,0225 (-0,43)	-0,0225 (-0,44)	-0,0272 (-0,52)	-0,0273 (-0,52)
Unternehmensgröße	0,823*** (6,75)	0,823*** (6,75)	0,837*** (6,63)	0,838*** (6,63)
Unternehmensalter	-0,0841 (-0,68)	-0,0841 (-0,68)	-0,0815 (-0,65)	-0,0815 (-0,65)
Internationalisierungsgrad	0,0627 (0,64)	0,0628 (0,64)	0,0568 (0,58)	0,0569 (0,58)
Konstante	-1,591*** (-4,89)	-1,589*** (-4,88)	-1,622*** (-5,02)	-1,619*** (-5,01)
Brancheneffekte	Ja	Ja	Ja	Ja
Jahreseffekte	Ja	Ja	Ja	Ja
Firmeneffekte	Ja (Cluster)	Ja (Cluster)	Ja (Cluster)	Ja (Cluster)
Beobachtungen (N)	1.297	1.297	1.297	1.297
Unternehmen	152	152	152	152
McFadden R ²	0,291	0,291	0,292	0,292
AIC	1126,7	1128,7	1127,1	1129,1
Max. VIF	2,55	2,55	2,57	2,58
Mean VIF	1,79	1,76	1,77	1,75
Clusterrobuste z-Statistik in Klammern				
* p<0.10, ** p<0.05, *** p<0.01				

Tabelle 45: Forschungsmodell 3A – Robustheitsanalyse 1¹¹⁵⁰

Für Hypothese 3a.2, die einen Einfluss der Kosteneffizienz auf den Integration implizierenden Strategietypen prognostiziert hatte, findet sich auch im Probit-Modell nur eine Bestätigung der positiven Wirkungsrichtung ohne nachweisbare Signifikanz.

Als weitere Robustheitsanalyse erfolgt eine Variation der Operationalisierung der Variablen Technologieintensität, die neben den relativen F&E-Kosten auch den Anteil der (aktivierten) immateriellen Vermögenswerte an den bilanziellen Aktiva hälftig mit in die Variablenbildung einbezieht.¹¹⁵¹ Als empirisches Modell wird wieder, wie im Hauptmodell, auf eine binäre logistische *Random Effects*-Regression mit clusterrobusten Standardfehlern zurückgegriffen.

Auch in diesem Modell hat der hohe signifikant positive Einfluss der Technologieintensität auf die Strategietypenwahl ($p < 0,01$) Bestand. Unabhängig davon, ob also eine Orientierung an den Bilanz- oder GuV-Größen erfolgt, die auf ein intensives Betreiben von Forschung & Entwicklung schließen lassen, zeigt sich der in Hypothese 3a.1 prognostizierte Effekt auf die Wahl des globalen oder transnationalen Strategietypen. Hinsichtlich der Kosten- bzw. opera-

¹¹⁵⁰ Eigene Darstellung.

¹¹⁵¹ Vgl. zur Variablenoperationalisierung Unterkapitel 4.3.2.

tionellen Effizienz kann das Hauptmodell ebenfalls bestätigt werden: Es besteht ein positiver, aber nicht signifikanter Zusammenhang, wodurch Hypothese 3a.2 weiterhin verworfen werden muss.

Modell 3A: Binäre logistische Regression mit Random Effects und CRSE (Robustheit)				
<i>Strategietyp: Transnational/global (Globale Integration) = 1; multinational/international = 0</i>				
	Modell 3A.1r2	Modell 3A.2r2	Modell 3A.3r2	Modell 3A.4r2
Technologieintensität (Kosten + Aktiva)		0,171*** (2,97)		0,237*** (3,35)
Kosten- / operationelle Effizienz			1,134 (1,45)	1,141 (1,45)
Rentabilitätsentwicklung	-0,0323 (-0,11)	-0,0330 (-0,12)	-0,0442 (-0,15)	-0,0451 (-0,16)
Unternehmensgröße	2,421*** (9,31)	2,422*** (9,31)	2,482*** (9,03)	2,484*** (9,02)
Unternehmensalter	0,113 (1,43)	0,113 (1,44)	0,129* (1,67)	0,129* (1,67)
Internationalisierungsgrad	-0,0889 (-0,49)	-0,0886 (-0,48)	-0,0952 (-0,51)	-0,0948 (-0,51)
Konstante	-4,586*** (-5,34)	-4,580*** (-5,33)	-4,656*** (-5,62)	-4,649*** (-5,61)
Brancheneffekte	Ja	Ja	Ja	Ja
Jahreseffekte	Ja	Ja	Ja	Ja
Firmeneffekte	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)
Beobachtungen (N)	1.297	1.297	1.297	1.297
Unternehmen	152	152	152	152
McFadden R ²	0,272	0,272	0,274	0,274
AIC	928,4	930,4	929,1	931,1
Max. VIF	2,55	2,55	2,57	2,58
Mean VIF	1,79	1,76	1,77	1,75
Clusterrobuste z-Statistik in Klammern				
* p<0.10, ** p<0.05, *** p<0.01				

Tabelle 46: Forschungsmodell 3A – Robustheitsanalyse 2¹¹⁵²

Zu demselben übergreifenden Ergebnis – empirische Festigung von Hypothese 3a.1 sowie kein signifikanter Nachweis von Hypothese 3a.2 – kommt auch die dritte Robustheitsanalyse, die die Kontrollvariable der Rentabilitätsentwicklung durch die der Rentabilität (RoA) ersetzt. Die Regressionstabelle ist in Anhang 7 dieser Arbeit dargestellt.

Modell 3B: Lokale Responsiveness:

In Forschungsmodell 3B, das sich einer Überprüfung der lokale Responsiveness implizierenden Strategietypen widmete, ist das Vorgehen bezüglich der Robustheitstests analog Forschungsmodell 3A: Zunächst wird ein binäres Probit-Modell überprüft.

Dieser Robustheitstest bringt ein leicht abweichendes, aber interessantes Ergebnis: Der im Hauptmodell signifikant positive Einfluss ($p < 0,05$) der Unternehmensdiversifikation auf die Wahl des multinationalen oder transnationalen Strategietypen geht hier leicht zurück und verliert seine Signifikanz. Die Wirkungsrichtung wird indes deutlich beibehalten. Stattdessen weist nun die Variable der Akquisitionsintensität einen positiven Effekt zum Signifikanzniveau $p < 0,10$ auf – zuvor lag bei dieser nur die positive Wirkungsrichtung, jedoch keine

¹¹⁵² Eigene Darstellung.

Signifikanz vor. Ausgehend von dieser Analyse kann konstatiert werden, dass zunächst keine empirische Festigung von Hypothese 3b.2 (Unternehmensdiversifikation) erfolgt, während die im Hauptmodell verworfene Hypothese 3b.1 (Akquisitionsintensität) nun bestätigt werden kann.

Modell 3B: Robustheit: Binäre Probit-Regression mit CRSE				
<i>Strategietyp: Transnational/multinational (Lokale Responsiveness) = 1; global/international = 0</i>				
	Modell 3B.1r1	Modell 3B.2r1	Modell 3B.3r1	Modell 3B.4r1
Akquisitionsintensität		0,129* (1,70)		0,128* (1,72)
Unternehmensdiversifikation			0,108 (1,42)	0,107 (1,43)
Rentabilitätsentwicklung	0,0381 (0,62)	0,0339 (0,55)	0,0425 (0,71)	0,0387 (0,65)
Unternehmensgröße	0,725*** (6,39)	0,696*** (5,98)	0,692*** (6,01)	0,664*** (5,63)
Unternehmensalter	-0,0307 (-0,34)	-0,0175 (-0,20)	-0,0508 (-0,54)	-0,0373 (-0,40)
Internationalisierungsgrad	-0,147 (-1,56)	-0,148 (-1,58)	-0,145 (-1,57)	-0,147 (-1,60)
Konstante	-1,856*** (-5,51)	-1,888*** (-5,62)	-1,921*** (-5,89)	-1,953*** (-6,00)
Brancheneffekte	Ja	Ja	Ja	Ja
Jahreseffekte	Ja	Ja	Ja	Ja
Firmeneffekte	Ja (Cluster)	Ja (Cluster)	Ja (Cluster)	Ja (Cluster)
Beobachtungen (N)	1.297	1.297	1.297	1.297
Unternehmen	152	152	152	152
McFadden R ²	0,254	0,259	0,257	0,262
AIC	1180,0	1173,8	1177,1	1171,0
Max. VIF	2,55	2,65	2,55	2,65
Mean VIF	1,79	1,78	1,78	1,77
Clusterrobuste z-Statistik in Klammern				
* p<0.10, ** p<0.05, *** p<0.01				

Tabelle 47: Forschungsmodell 3B – Robustheitsanalyse 1¹¹⁵³

Auf Basis der Regressionskoeffizienten des Hauptmodells und der ersten Robustheitsanalyse kann indes abgeleitet werden, dass für beide Hypothesen empirische Evidenz vorliegt, die sich jedoch je nach statistischer Modellausprägung in der Signifikanz unterscheiden. Da im Rahmen der Erläuterung der statistischen Grundlagen der vorliegenden Arbeit herausgearbeitet wurde, dass das logistische *Random Effects*-Modell einer binären Probit-Regression ohne *Random Effects* für die zu untersuchende Fragestellung grundsätzlich vorzuziehen ist¹¹⁵⁴, behält die Bestätigung der Hypothese 3b.1 und die Ablehnung der Hypothese 3b.2 im Hauptmodell das höhere Gewicht.

Im zweiten Robustheitstest wird die Variable der Akquisitionsintensität, die im Hauptmodell durch den relativen Anteil des Goodwills an den bilanziellen Aktiva abgebildet wurde, durch eine kombinierte Variable aus dieser Rechengröße und den relativen GuV-wirksamen Akqui-

¹¹⁵³ Eigene Darstellung.

¹¹⁵⁴ Vgl. hierzu ausführlich Unterkapitel 4.4, insbesondere 4.4.3.

sitionskosten zum Gesamtumsatz ersetzt.¹¹⁵⁵ Zugleich kommt wieder das logistische *Random Effects*-Modell zur Anwendung.

Mit Blick auf diese Robustheitsanalyse findet sich eine umfassende Bestätigung der im Hauptmodell aufgezeigten Ergebnisse.

Modell 3B: Binäre logistische Regression mit Random Effects und CRSE (Robustheit)				
<i>Strategietyp: Transnational/multinational (Lokale Responsiveness) = 1; global/international = 0</i>				
	Modell 3B.1r2	Modell 3B.2r2	Modell 3B.3r2	Modell 3B.4r2
Akquisitionsintensität (Kosten + Aktiva)		-0,152 (-0,48)		-0,0791 (-0,17)
Unternehmensdiversifikation			0,257* (1,95)	0,256* (1,91)
Rentabilitätsentwicklung	0,00562 (0,04)	0,00394 (0,03)	0,0180 (0,12)	0,0172 (0,12)
Unternehmensgröße	2,409*** (10,17)	2,429*** (10,51)	2,344*** (11,09)	2,349*** (11,28)
Unternehmensalter	-0,0279 (-0,33)	-0,0318 (-0,39)	-0,108 (-1,55)	-0,109 (-1,57)
Internationalisierungsgrad	-0,232 (-1,13)	-0,229 (-1,11)	-0,379** (-2,20)	-0,379** (-2,18)
Konstante	-5,297*** (-6,44)	-5,328*** (-6,50)	-5,406*** (-6,50)	-5,411*** (-6,49)
Brancheneffekte	Ja	Ja	Ja	Ja
Jahreseffekte	Ja	Ja	Ja	Ja
Firmeneffekte	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)
Beobachtungen (N)	1.297	1.297	1.297	1.297
Unternehmen	152	152	152	152
McFadden R ²	0,274	0,276	0,278	0,278
AIC	988,6	988,8	985,5	987,5
Max. VIF	2,55	2,56	2,55	2,56
Mean VIF	1,79	1,76	1,78	1,75
Clusterrobuste z-Statistik in Klammern				
* p<0.10, ** p<0.05, *** p<0.01				

Tabelle 48: Forschungsmodell 3B – Robustheitsanalyse 2¹¹⁵⁶

Die Unternehmensdiversifikation beeinflusst die Wahl des multinationalen bzw. transnationalen Strategietypen signifikant positiv ($p < 0,10$); für die Akquisitionsintensität kann kein Nachweis eines positiven Einflusses erbracht werden. Dieser Robustheitstest verstärkt also den im Hauptmodell resümierten Umgang mit den Hypothesen 3b.1 (Ablehnung) und 3b.2 (Bestätigung).

Zu einem identischen Ergebnis – mit Ausnahme einer Steigerung des Signifikanzniveaus der Variable Unternehmensdiversifikation auf $p < 0,05$ – kommt die dritte Robustheitsanalyse, die erneut die Kontrollvariable der Rentabilitätsentwicklung durch den RoA substituiert. Auch diese Regressionstabelle ist in Anhang 7 aufbereitet.

In Summe erhärten die Robustheitstests des dritten Forschungsmodells weitestgehend die in den Hauptmodellen identifizierten Ergebnisse. Die Hypothesen werden – mit einer Ausnahme – empirisch gefestigt und erweisen sich somit als robust.

¹¹⁵⁵ Vgl. Unterkapitel 4.3.2.

¹¹⁵⁶ Eigene Darstellung.

5.3.5 Robustheitstests zur Einflussanalyse auf Fit zwischen externer Umwelt und Strategietypenwahl

Auch für die Untersuchung der Einflussgrößen auf den Fit zwischen externer Umwelt und Internationalisierungsstrategie wurden Robustheitstests zur Festigung der Analyseergebnisse durchgeführt. Diese unterteilen sich, analog den Hauptmodellen, in die Überprüfung der Basis- (Modell 4) und Interaktionshypothesen (Modell 4A). Wie in Unterkapitel 5.3.1 dargelegt, wird Modell 4 auf seine Robustheit gegenüber einem statistischen Modellwechsel (i), der Variation der Variable Unternehmensgröße (ii) sowie der differenzierten Operationalisierung der Kontrollvariable Rentabilitätsentwicklung (iii) untersucht. Da Modell 4A lediglich Interaktionsterme aus auch in Modell 4 enthaltenen Variablen bildet und die Bildung dieser festen Regeln folgt, die keine Variation im Vorgehen erlauben¹¹⁵⁷, sind die Robustheitsanalysen in Modell 4A identisch mit den in Modell 4 getätigten.¹¹⁵⁸

Basishypothesen:

Zunächst wird die Robustheit anhand eines binären Probit-Modells mit clusterrobusten Standardfehlern untersucht, wobei – analog den bisherigen Robustheitstests in den anderen Forschungsmodellen – alle Variablen unverändert in die Analyse einfließen.

Modell 4: Robustheit: Binäre Probit-Regression mit CRSE						
Fit zwischen Umwelt- und Strategietyp = 1; kein Fit zwischen Umwelt- und Strategietyp = 0						
	Modell 4.1r1	Modell 4.2r1	Modell 4.3r1	Modell 4.4r1	Modell 4.5r1	Modell 4.6r1
Unternehmensalter		-0,140* (-1,86)				-0,0809 (-1,06)
Unternehmensgröße			-0,231*** (-3,07)			-0,180** (-2,21)
Branchendynamik				-0,223** (-2,39)		-0,182** (-2,00)
Unternehmensrisiko					-0,0687 (-1,28)	-0,0428 (-0,92)
Extern: Multinational	-1,513*** (-8,30)	-1,499*** (-8,25)	-1,411*** (-7,55)	-1,526*** (-8,29)	-1,507*** (-8,18)	-1,434*** (-7,63)
Extern: Global	-1,489*** (-8,49)	-1,426*** (-8,12)	-1,364*** (-7,76)	-1,478*** (-8,36)	-1,485*** (-8,51)	-1,345*** (-7,65)
Extern: Transnational	-0,501*** (-2,98)	-0,403** (-2,34)	-0,250 (-1,25)	-0,509*** (-2,93)	-0,501*** (-2,99)	-0,258 (-1,28)
Rentabilitätsentwicklung	-0,00329 (-0,15)	-0,00273 (-0,12)	-0,00697 (-0,23)	-0,00575 (-0,26)	-0,00199 (-0,09)	-0,00819 (-0,25)
Konstante	1,331*** (8,92)	1,330*** (8,76)	1,345*** (8,96)	1,399*** (9,16)	1,336*** (9,04)	1,398*** (9,05)
Jahreseffekte	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Firmeneffekte	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)
Beobachtungen (N)	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297
Unternehmen	152	152	152	152	152	152
McFadden R ²	0,184	0,191	0,199	0,190	0,186	0,206
AIC	1.385,6	1.375,5	1.362,3	1.377,6	1.384,5	1.357,3
Max. VIF	2,11	2,12	2,14	2,98	2,11	3,04
Mean VIF	1,77	1,74	1,77	1,99	1,72	1,90
Clusterrobuste z-Statistik in Klammern						
* p < 0,10 ; ** p < 0,05 ; *** p < 0,01						

Tabelle 49: Forschungsmodell 4 (Basishypothesen) – Robustheitsanalyse 1¹¹⁵⁹

¹¹⁵⁷ Vgl. hierzu Unterkapitel 4.4.4.

¹¹⁵⁸ Dies bezieht sich auf die Festlegung der Robustheitstests, die ebenfalls eine Modellvariation (i), die Variation der Variable Unternehmensgröße (ii) und den Austausch der Kontrollvariable Rentabilitätsentwicklung (iii) für Modell 4A umfassen. Da sich die Modelle durch die Integration der Interaktionsterme deutlich unterscheiden, trifft dies entsprechend auch auf die Robustheitsanalysen an sich zu.

¹¹⁵⁹ Eigene Darstellung.

Vier Hypothesen und eine übergreifende These wurden mit dem vierten Forschungsmodell überprüft, wovon sich vier im Hauptmodell bestätigten: ein strategischer Misfit (also ein Auseinanderfallen der Strategie und der externen Umwelt) wird durch eine zunehmende Unternehmensgröße (Hypothese 4b), eine steigende Branchendynamik (4c), ein höheres Unternehmensrisiko (4d)¹¹⁶⁰ sowie die Zugehörigkeit zu einer spezifischen externen Umwelt (4e) begünstigt. These 4e wurde hierbei nochmals hinsichtlich der einzelnen externen Umwelten dreigeteilt; der signifikante Effekt konnte für die multinationale (4e.1) und globale (4e.2) Umwelt aufgezeigt werden. Für die transnationale Umwelt (4e.3) sowie übergreifend für ein zunehmendes Unternehmensalter (4a) konnte indes kein empirischer Nachweis erbracht werden. Dieses Bild bestätigt sich in der Robustheitsanalyse 1 nahezu vollständig: Mit Ausnahme der Variable des Unternehmensrisikos, das seine im Hauptmodell vorhandene Signifikanz ($p < 0,10$) knapp verliert, sind alle Variablen des Hauptmodells auch im Probit-Modell signifikant (in derselben Wirkungsrichtung). Das Signifikanzniveau geht dabei bei der Unternehmensgröße und der Branchendynamik leicht von $p < 0,01$ auf $p < 0,05$ zurück. Nichtsdestotrotz kann der erste Robustheitstest die empirischen Ergebnisse des Hauptmodells weitestgehend bestätigen und dadurch festigen.

Mit Blick auf die zweite Robustheitsanalyse, die zur Operationalisierung der Unternehmensgröße auf die (logarithmierten) bilanziellen Aktiva zurückgreift, ist eine noch weitergehende Bestätigung der Hypothesen 4a – 4e festzustellen.

Modell 4: Binäre logistische Regression mit Random Effects und CRSE (Robustheit)						
Fit zwischen Umwelt- und Strategietyp = 1; kein Fit zwischen Umwelt- und Strategietyp = 0						
	Modell 4.1r2	Modell 4.2r2	Modell 4.3r2	Modell 4.4r2	Modell 4.5r2	Modell 4.6r2
Unternehmensalter		-0,309** (-2,03)				-0,169 (-1,12)
Unternehmensgröße (Assets)			-0,469*** (-3,08)			-0,371** (-2,41)
Branchendynamik				-0,470*** (-3,01)		-0,458*** (-3,00)
Unternehmensrisiko					-0,189** (-2,02)	-0,164* (-1,88)
Extern: Multinational	-2,629*** (-6,28)	-2,616*** (-6,24)	-2,509*** (-6,05)	-2,636*** (-6,28)	-2,629*** (-6,33)	-2,545*** (-6,15)
Extern: Global	-2,874*** (-7,56)	-2,797*** (-7,40)	-2,696*** (-7,01)	-2,862*** (-7,40)	-2,887*** (-7,53)	-2,704*** (-6,89)
Extern: Transnational	-0,800** (-2,18)	-0,677* (-1,82)	-0,464 (-1,12)	-0,794** (-2,15)	-0,816** (-2,20)	-0,479 (-1,17)
Rentabilitätsentwicklung	-0,0115 (-0,25)	-0,00947 (-0,20)	-0,0152 (-0,29)	-0,0154 (-0,34)	-0,00333 (-0,07)	-0,0190 (-0,20)
Konstante	2,723*** (7,88)	2,701*** (7,68)	2,668*** (7,78)	2,857*** (8,37)	2,752*** (7,97)	2,827*** (8,38)
Jahreseffekte	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Firmeneffekte	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)
Beobachtungen (N)	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297
Unternehmen	152	152	152	152	152	152
McFadden R ²	0,168	0,172	0,176	0,173	0,171	0,184
AIC	1.304,9	1.301,0	1.294,6	1.298,8	1.302,1	1.288,1
Max. VIF	2,11	2,12	2,14	2,98	2,11	3,02
Mean VIF	1,77	1,74	1,78	1,99	1,72	1,90
Clusterrobuste z-Statistik in Klammern						
* $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$						

Tabelle 50: Forschungsmodell 4 (Basishypothesen) – Robustheitsanalyse 2¹¹⁶¹

Für sämtliche Variablen decken sich Wirkungsrichtung und Signifikanzniveau komplett mit den Ergebnissen des Hauptmodells – einzig die Unternehmensgröße ist in der Robustheits-

¹¹⁶⁰ Bezüglich einer potenziellen *Reverse Causality* dieser Hypothese vgl. Unterkapitel 5.2.6.

¹¹⁶¹ Eigene Darstellung.

analyse signifikant zum Niveau $p < 0,05$ (im Hauptmodell: $p < 0,01$). Die Regressionskoeffizienten liegen hierbei jedoch sehr eng beieinander (- 2,41 vs. - 2,65 im Hauptmodell). Insgesamt liefert die zweite Robustheitsanalyse somit einen sehr umfassenden Nachweis der Robustheit der empirischen Ergebnisse des vierten Forschungsmodells. Dies trifft auch auf den dritten Robustheitstest zu, der die Kontrollvariable der Rentabilitätsentwicklung durch den RoA ersetzt: Hier bestätigen sich alle Hypothesen in Wirkungsrichtung und Signifikanzniveau.¹¹⁶²

Interaktionshypothesen:

In Forschungsmodell 4A wurden zusätzliche Interaktionseffekte überprüft. Hypothesiert wurden eine Umkehr des Alterseffekts (These 4f) in der multinationalen (4f.1), globalen (4f.2) und transnationalen (4f.3) Umwelt sowie des Größeneffekts (These 4g) in denselben Umwelttypen (4g.1 – 4g.3). Im Hauptmodell konnte ein Nachweis für die Hypothesen 4g.2 und 4g.3 erbracht werden, während Hypothese 4g.1 sowie alle Hypothesen zum Alterseffekt abgelehnt werden mussten. Im Rahmen der Robustheitstests wurden auch diese Interaktionshypothesen, wie in der Einleitung dieses Unterkapitels dargelegt, nochmals durch drei alternative Modellspezifikationen überprüft. Die Ergebnisse des binären Probit-Modells mit clusterrobusten Standardfehlern (i) und des Modells, das die Größenvariable über die bilanziellen Aktiva operationalisiert (ii), sind in den Tabellen 51 und 52 dargestellt. Die dritte Robustheitsanalyse (RoA statt Rentabilitätsentwicklung) ist Anhang 7 zu entnehmen

¹¹⁶² Siehe Anhang 7 für eine Darstellung der Ergebnisse dieser Robustheitsanalyse.

Modell 4A: Robustheit: Binäre Probit-Regression mit CRSE									
Fit zwischen Umwelt- und Strategietyp = 1; kein Fit zwischen Umwelt- und Strategietyp = 0									
	Modell 4.7r1	Modell 4.8r1	Modell 4.9r1	Modell 4.10r1	Modell 4.11r1	Modell 4.12r1	Modell 4.13r1	Modell 4.14r1	Modell 4.15r1
Unternehmensalter	-0,0704 (-0,87)	-0,0462 (-0,62)	-0,0856 (-1,16)	-0,000996 (-0,01)	-0,0809 (-1,06)	-0,0813 (-1,06)	-0,0508 (-0,63)	-0,0494 (-0,61)	0,138 (1,38)
Unternehmensgröße	-0,179** (-2,21)	-0,176** (-2,19)	-0,178** (-2,16)	-0,183** (-2,24)	-0,183** (-2,09)	-0,188** (-2,13)	-0,337*** (-3,75)	-0,415*** (-3,54)	-0,497*** (-4,22)
Branchendynamik	-0,178* (-1,94)	-0,193** (-2,08)	-0,183** (-2,00)	-0,186** (-1,99)	-0,182** (-2,00)	-0,182** (-1,99)	-0,203** (-2,26)	-0,202** (-2,24)	-0,207** (-2,23)
Unternehmensrisiko	-0,0435 (-0,93)	-0,0449 (-0,98)	-0,0431 (-0,92)	-0,0448 (-0,97)	-0,0428 (-0,92)	-0,0436 (-0,93)	-0,0407 (-0,89)	-0,0430 (-0,91)	-0,0456 (-1,01)
Extern: Multinational	-1,450*** (-8,03)	-1,439*** (-7,66)	-1,434*** (-7,63)	-1,463*** (-8,11)	-1,436*** (-7,51)	-1,432*** (-7,60)	-1,391*** (-7,25)	-1,400*** (-7,31)	-1,454*** (-7,86)
Extern: Global	-1,349*** (-7,64)	-1,297*** (-7,40)	-1,344*** (-7,65)	-1,301*** (-7,44)	-1,343*** (-7,63)	-1,363*** (-7,17)	-1,288*** (-7,39)	-1,339*** (-6,95)	-1,330*** (-7,04)
Extern: Transnational	-0,265 (-1,31)	-0,287 (-1,41)	-0,264 (-1,25)	-0,274 (-1,29)	-0,255 (-1,26)	-0,251 (-1,23)	-0,765*** (-3,48)	-0,761*** (-3,45)	-0,764*** (-3,47)
UnternehmensalterxMULT	-0,124 (-0,67)			-0,192 (-1,02)					-0,355* (-1,81)
UnternehmensalterxGLOB		-0,312** (-2,03)		-0,355** (-2,09)					-0,576*** (-3,05)
UnternehmensalterxTRANS			0,0149 (0,14)	-0,0694 (-0,53)					-0,241 (-1,45)
UnternehmensgrößexMULT					0,0309 (0,18)			0,25 (1,35)	0,392** (2,11)
UnternehmensgrößexGLOB						0,0753 (0,47)		0,283 (1,49)	0,524*** (2,85)
UnternehmensgrößexTRANS							0,873*** (4,30)	0,952*** (4,35)	1,043*** (4,69)
Rentabilitätsentwicklung	-0,00856 (-0,26)	-0,00361 (-0,11)	-0,00821 (-0,25)	-0,00364 (-0,12)	-0,00810 (-0,25)	-0,00972 (-0,29)	-0,0155 (-0,35)	-0,0234 (-0,47)	-0,0204 (-0,41)
Konstante	1,397*** (9,07)	1,414*** (9,09)	1,398*** (9,03)	1,416*** (9,17)	1,397*** (9,05)	1,399*** (9,05)	1,434*** (8,86)	1,447*** (8,66)	1,491*** (8,79)
Jahreseffekte	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Firmeneffekte	Ja (Cluster)	Ja (Cluster)	Ja (Cluster)	Ja (Cluster)	Ja (Cluster)	Ja (Cluster)	Ja (Cluster)	Ja (Cluster)	Ja (Cluster)
Beobachtungen (N)	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297
Unternehmen	152	152	152	152	152	152	152	152	152
McFadden R ²	0,206	0,209	0,206	0,210	0,206	0,206	0,232	0,235	0,245
AIC	1.358,6	1.354,0	1.359,3	1.356,2	1.359,3	1.359,1	1.315,6	1.314,6	1.304,0
Max. VIF	3,07	3,06	3,06	3,08	3,06	3,06	3,06	3,06	3,08
Mean VIF	1,86	1,88	1,91	1,90	1,87	1,88	1,96	1,93	1,97
Clusterrobuste z-Statistik in Klammern									
* p<0.10, ** p<0.05, *** p<0.01									

Tabelle 51: Forschungsmodell 4A (Interaktionshypothesen) – Robustheitsanalyse 1¹¹⁶³

¹¹⁶³ Eigene Darstellung.

Modell 4A: Binäre logistische Regression mit Random Effects und CRSE (Robustheit)									
Fit zwischen Umwelt- und Strategietyp = 1; kein Fit zwischen Umwelt- und Strategietyp = 0									
	Modell 4.7r2	Modell 4.8r2	Modell 4.9r2	Modell 4.10r2	Modell 4.11r2	Modell 4.12r2	Modell 4.13r2	Modell 4.14r2	Modell 4.15r2
Unternehmensalter	-0,145 (-0,91)	-0,110 (-0,77)	-0,192 (-1,28)	-0,0447 (-0,24)	-0,169 (-1,12)	-0,171 (-1,14)	-0,0841 (-0,46)	-0,0652 (-0,35)	0,324 (1,33)
Unternehmensgröße (Assets)	-0,372** (-2,42)	-0,363** (-2,35)	-0,362** (-2,30)	-0,374** (-2,33)	-0,378** (-2,36)	-0,423** (-2,46)	-0,673*** (-3,73)	-0,910*** (-4,02)	-1,080*** (-4,56)
Branchendynamik	-0,450*** (-2,92)	-0,457*** (-2,89)	-0,460*** (-2,98)	-0,444*** (-2,74)	-0,459*** (-3,01)	-0,444*** (-2,87)	-0,486*** (-3,11)	-0,470*** (-2,98)	-0,427** (-2,53)
Unternehmensrisiko	-0,164* (-1,88)	-0,164* (-1,90)	-0,166* (-1,88)	-0,162* (-1,88)	-0,164* (-1,88)	-0,168* (-1,91)	-0,170** (-1,96)	-0,184** (-2,05)	-0,179** (-2,14)
Extern: Multinational	-2,579*** (-6,57)	-2,552*** (-6,19)	-2,548*** (-6,15)	-2,593*** (-6,64)	-2,548*** (-6,16)	-2,543*** (-6,13)	-2,507*** (-5,93)	-2,515*** (-5,95)	-2,618*** (-6,63)
Extern: Global	-2,709*** (-6,91)	-2,634*** (-6,66)	-2,703*** (-6,89)	-2,633*** (-6,65)	-2,701*** (-6,88)	-2,814*** (-6,36)	-2,591*** (-6,88)	-2,834*** (-6,22)	-2,831*** (-6,59)
Extern: Transnational	-0,491 (-1,20)	-0,527 (-1,27)	-0,517 (-1,16)	-0,511 (-1,14)	-0,473 (-1,15)	-0,426 (-1,03)	-1,446*** (-3,36)	-1,498*** (-3,35)	-1,478*** (-3,32)
UnternehmensalterxMULT	-0,239 (-0,55)			-0,307 (-0,70)					-0,683 (-1,39)
UnternehmensalterxGLOB		-0,557* (-1,70)		-0,608* (-1,71)					-1,237*** (-3,03)
UnternehmensalterxTRANS			0,0773 (0,38)	-0,0812 (-0,33)					-0,466 (-1,29)
UnternehmensgrößexMULT					0,0891 (0,22)			0,515 (1,16)	0,743 (1,61)
UnternehmensgrößexGLOB						0,383 (1,00)		1,037*** (2,58)	1,502*** (3,89)
UnternehmensgrößexTRANS							1,572*** (3,96)	1,878*** (4,66)	2,032*** (4,83)
Rentabilitätsentwicklung	-0,0115 (-0,21)	-0,00404 (-0,08)	-0,0107 (-0,19)	-0,00445 (-0,08)	-0,0108 (-0,19)	-0,0172 (-0,29)	-0,0183 (-0,28)	-0,0405 (-0,52)	-0,0367 (-0,48)
Konstante	2,822*** (8,36)	2,840*** (8,38)	2,830*** (8,35)	2,833*** (8,36)	2,828*** (8,37)	2,839*** (8,39)	2,919*** (8,36)	3,029*** (8,05)	3,107*** (7,87)
Jahreseffekte	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Firmeneffekte	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)
Beobachtungen (N)	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297
Unternehmen	152	152	152	152	152	152	152	152	152
McFadden R ²	0,185	0,187	0,184	0,187	0,184	0,186	0,209	0,217	0,226
AIC	1.289,6	1.286,5	1.290,0	1.289,6	1.290,0	1.288,3	1.252,3	1.244,2	1.236,4
Max. VIF	3,05	3,04	3,04	3,05	3,04	3,04	3,04	3,04	3,06
Mean VIF	1,87	1,88	1,91	1,90	1,87	1,89	1,98	1,95	1,99
Clusterrobuste z-Statistik in Klammern									
* p<0.10, ** p<0.05, *** p<0.01									

Tabelle 52: Forschungsmodell 4A (Interaktionshypothesen) – Robustheitsanalyse 2¹¹⁶⁴¹¹⁶⁴ Eigene Darstellung.

In beiden Robustheitsanalysen bestätigt sich die Ablehnung der übergreifenden These 4f – eine Umkehr des Alterseffekts, der dazu führt, dass außerhalb der internationalen Umwelt die Interaktion aus zunehmendem Alter und dem entsprechenden Umwelttypen den strategischen Fit positiv beeinflusst, kann auch diesen nicht entnommen werden. Der Interaktionseffekt aus der Unternehmensgröße und der globalen bzw. transnationalen Umwelt behält indes auch in beiden Robustheitsanalysen seine Signifikanz ($p < 0,01$). In einer globalen bzw. transnationalen Umwelt beeinflusst die Größe somit den strategischen Fit positiv – die Hypothesen 4g.2 und 4g.3 werden damit empirisch gefestigt. In der ersten Robustheitsanalyse gibt es darüber hinaus – anders als im Hauptmodell und der zweiten Robustheitsanalyse – auch empirische Evidenz ($p < 0,05$) für diesen prognostizierten Effekt auf Basis der multinationalen Umwelt (Hypothese 3g.1). Auch die dritte Robustheitsanalyse bestätigt indes alle Hypothesen des Hauptmodells, ohne darüber hinausgehende Effekte zu verzeichnen.¹¹⁶⁵

5.3.6 Zusammenfassung der Ergebnisse der Robustheitstests

Tabelle 53 fasst die Ergebnisse sämtlicher Robustheitstests in den vier Forschungsmodellen nochmals übersichtlich zusammen.

Forschungsmodell	Robustheitsanalyse Nr.			
	1	2	3	4
1.1	✓✓	N/A	N/A	N/A
1.2	✓	N/A	N/A	N/A
1.3	✓	N/A	N/A	N/A
2	✓✓	✓✓	✓✓	✓✓
3A	✓✓	✓✓	✓✓	N/A
3B	x	✓✓	✓✓	N/A
4	✓	✓✓	✓✓	N/A
4A	✓	✓✓	✓✓	N/A

Legende: ✓✓: Umfassende Bestätigung der Robustheit des Hauptmodells
 ✓: Weitestgehende Bestätigung der Robustheit des Hauptmodells
 x: Keine Bestätigung der Robustheit des Hauptmodells

Tabelle 53: Ergebnisse der Robustheitstests – Übersicht¹¹⁶⁶

Die Unterscheidung in eine umfassende und eine weitestgehende Bestätigung der Robustheit des Hauptmodells erfolgt vor dem Hintergrund, dass im Rahmen der einzelnen Regressionsanalysen jeweils mehrere Hypothesen überprüft werden. Sofern sich alle Hypothesen in der Weise des Hauptmodells erhärten, liegt eine umfassende Bestätigung vor. Gilt dies für den überwiegenden Teil der Hypothesen, so wird von einer weitestgehenden Bestätigung gesprochen.¹¹⁶⁷ Mit Ausnahme der ersten Robustheitsanalyse in Forschungsmodell 3B können alle zusätzlichen Regressionsanalysen zur Festigung der empirischen Ergebnisse beitragen. Auch die Ergebnisse dieser Analyse wirken jedoch im Sinne der Gesamtheit der Hypothesen, da

¹¹⁶⁵ Siehe Anhang 7 für eine Darstellung der Ergebnisse dieser Robustheitsanalyse.

¹¹⁶⁶ Eigene Darstellung.

¹¹⁶⁷ Konkret geht es bei den Modellen 1.2 und 1.3 darum, dass die Hypothese des Brancheneinflusses in Gänze bestätigt werden kann, während sich einzelne Branchen-Dummies in den Analysen leicht unterscheiden. In den Modellen 4 und 4A fällt bei einer von fünf Hypothesen die Signifikanz weg, während die Wirkungsrichtung aufrechterhalten bleibt.

hier zusätzliche Evidenz für eine im Hauptmodell abgelehnte Hypothese identifiziert wird, während die im Hauptmodell bestätigte Hypothese knapp ihre Signifikanz verliert.¹¹⁶⁸

Insgesamt kann konstatiert werden, dass die empirischen Hauptmodelle sich als robust auch hinsichtlich der Veränderung des statistischen Modells und der Operationalisierung einzelner Variablen erweisen.

¹¹⁶⁸ Vgl. Unterkapitel 5.3.4.

6 Einordnung der empirischen Forschungsergebnisse und abschließende Bemerkungen

Im finalen Kapitel dieser Arbeit sollen die empirischen Forschungsergebnisse in den übergreifenden Forschungskontext eingeordnet und dabei kritisch gewürdigt werden. Hierzu wird in Unterkapitel 6.1 zunächst eine kompakte Übersicht der wesentlichen Ergebnisse gegeben und diese zusätzlich einem Abgleich mit den eingangs formulierten Forschungszielen unterzogen. Der daraus resultierende Wertbeitrag der vorliegenden Arbeit wird in Unterkapitel 6.2 zusammengefasst. Das Kapitel und damit auch die Arbeit schließen mit einem Ausblick, der Limitationen der Arbeit nennt und daraus Implikationen für künftige Forschung aufzeigt (Unterkapitel 6.3).

6.1 Übersicht der Forschungsergebnisse und Abgleich mit Forschungszielen

Als übergeordnetes Ziel der vorliegenden Arbeit wurde formuliert, relevante Einflussfaktoren auf Internationalisierungsstrategien börsennotierter Unternehmen zu ermitteln.¹¹⁶⁹ Hierbei erfolgte eine Orientierung am wissenschaftlich etablierten Konzept der transnationalen Organisation von *Bartlett und Ghoshal*, dem wiederum Elemente des Bezugsrahmens aus globaler Integration und lokaler Responsiveness immanent sind.

Zur Operationalisierung des übergeordneten Forschungsziels wurden vier konkrete Forschungsfragen aufgestellt, die im Mittelpunkt der Analysen der vorliegenden Arbeit standen. Für jede dieser Forschungsfragen wurde wiederum ein separates Forschungsmodell implementiert, das die jeweils im Fokus stehende Fragestellung adäquat empirisch abzubilden vermochte. Hierzu griffen alle Forschungsmodelle auf aus der Primärliteratur, aus die Modelle überprüfenden Sekundärstudien oder aus offenkundigen Forschungslücken abgeleitete Hypothesen zurück, die mit Hilfe multivariater Regressionsanalysen empirisch überprüft wurden. Im Folgenden sollen zu jeder dieser vier Forschungsfragen im Sinne eines übergeordneten Abgleichs kurz die Resultate zusammengefasst werden.

Können die externen Faktoren der Unternehmensumwelt, der Branchenzugehörigkeit und der zunehmenden Zeit die Wahl spezifischer Internationalisierungsstrategien beeinflussen?

Hinsichtlich des Einflusses der externen Unternehmensumwelt auf die Wahl der Internationalisierungsstrategie bleibt festzuhalten, dass dieser, wie vom Konzept der transnationalen Organisation vorhergesagt, in allen drei Untersuchungsebenen nachgewiesen werden kann. Eine globale, multinationale bzw. transnationale Umwelt kann jeweils als hervorragender Prädiktor für die korrespondierende Strategie gewertet werden. Auch die additive Konstitution der transnationalen Umwelt bzw. Strategie aus einer hohen Ausprägung aus globaler Integration und lokaler Responsiveness spiegelt sich in den empirischen Ergebnissen wider; in einer transnationalen Umwelt ist eine Strategie, die nur eine der beiden Komponenten in ausgeprägter Form besitzt, demnach wahrscheinlicher als solche, die in beiden Dimensionen eine geringe Ausprägung aufweisen.

¹¹⁶⁹ Vgl. Unterkapitel 1.2.

Der Einfluss der Branchenzugehörigkeit auf die Strategietypenwahl – ebenfalls eine der Kernthesen des Konzepts der transnationalen Organisation sowie des IR-Bezugsrahmens – kann ebenfalls empirisch bestätigt werden. Trotz der immer stärker zunehmenden Globalisierung und der daraus resultierenden stetig wachsenden Vielzahl an Produkt-, Markt- und Bereichsspezifika, die international tätige Unternehmen angemessen berücksichtigen müssen¹¹⁷⁰, spielt die Branche als strategische Determinante weiterhin eine Rolle.

Final wird auch die Hypothese einer Zunahme der Transnationalität, sowohl in der externen Umwelt, die diese erfordert, als auch in der strategischen Reaktion auf diese Anforderungen, im Sample der vorliegenden Arbeit bestätigt. Ein Zuwachs kann demzufolge auch zwischen 2003 und 2013 nachgewiesen werden und ist nicht auf die Jahre beschränkt, die unmittelbar auf die Veröffentlichung des Konzepts der transnationalen Organisation folgten.¹¹⁷¹

Die erste Forschungsfrage kann also in Gänze bejaht werden. Der Einfluss externer Faktoren auf die Wahl der Internationalisierungsstrategie kann für alle aufgestellten Hypothesen aufgezeigt werden.

Welche fundamentalen Unternehmenscharakteristika begünstigen die Wahl der als idealtypisch, jedoch zunehmend erstrebenswert beschriebenen transnationalen Strategie?

Da die transnationale Strategie den von *Bartlett und Ghoshal* als zunehmend erstrebenswert deklarierten Typen repräsentiert, erfolgte eine weiterführende Analyse der Determinanten dieses Strategietypen. In allen Modellen empirisch belegt werden kann ein positiver Einfluss der zunehmenden Unternehmensgröße auf die Wahl der transnationalen Strategie. Für ein fortschreitendes Alter kann eine starke Tendenz in dieselbe Richtung, jedoch kein signifikanter Effekt identifiziert werden. Beim Internationalisierungsgrad ist lediglich eine leichte Tendenz ersichtlich. Die Umsetzung einer transnationalen Strategie ist demnach einfacher oder wird von den Unternehmen als erstrebenswerter bzw. eher erforderlich erachtet, wenn eine bestimmte Größe vorliegt. Diese Erkenntnis deckt sich mit der Komplexität, die das interdependente Netzwerk eines transnationalen Unternehmens erfordert. Als interessante Erkenntnis darf zudem festgehalten werden, dass eine bloße Steigerung der in internationalen Märkten erzielten Umsätze keinen Einfluss auf Transnationalität zu besitzen scheint. Ein hoher relativer Auslandsumsatz ist demnach auch dann erzielbar, wenn andere Internationalisierungsstrategien verfolgt werden. Dies unterstreicht die Relevanz der Individualität jedes international tätigen Unternehmens – und auch die Wichtigkeit, selbige zu erkennen, anzunehmen und bestmöglich einzusetzen.

Die zweite Forschungsfrage kann in Summe auch positiv beantwortet werden. Mit der Unternehmensgröße kann eine entscheidende Determinante der Transnationalität ermittelt werden, die den fundamentalen Charakteristika eines Unternehmens zuzuordnen ist.

¹¹⁷⁰ Vgl. Unterkapitel 1.1.

¹¹⁷¹ *Bartlett und Ghoshal* sagten in ihren Konzeptveröffentlichungen 1987 und 1989 eine Zunahme der Bedeutung transnationaler Umwelten und Strategien voraus; vgl. Unterkapitel 2.4.

Welche Einflussfaktoren gibt es für die beiden Achsen des Koordinatensystems aus globaler Integration und lokaler Responsiveness?

Das enge Zusammenspiel des IR-Bezugsrahmens und des Konzepts der transnationalen Organisation wurde bereits an mehreren Stellen der vorliegenden Arbeit betont. Die Untersuchung potenzieller Einflussfaktoren auf diese beiden Dimensionen und die durch sie vorgegebenen Strategietypen ist daher eine gleichermaßen relevante wie naheliegende Forschungsfrage. Mit Blick auf die globale Integration kann festgehalten werden, dass mit der Technologieintensität, die sich in einer hohen relativen Ausprägung der Forschung & Entwicklung eines Unternehmens materialisiert, ein wesentlicher Einflussfaktor identifiziert werden kann, dessen Relevanz bereits in vorherigen Studien herausgearbeitet werden konnte.¹¹⁷² Für die operationelle bzw. Kosteneffizienz, die ebenfalls als charakteristisch für globale Integration steht, kann indes nur eine Tendenz ausgemacht werden, ohne dass eine empirische Signifikanz nachgewiesen werden kann.

Bei der Analyse möglicher Determinanten der Strategien, die der lokalen Responsiveness nahestehen, ist ebenfalls ein geteiltes Resultat zu verzeichnen: Die Variable der Unternehmensdiversifikation besitzt einen empirisch nachweisbaren Einfluss auf die Wahl der entsprechenden Strategietypen (multinational bzw. transnational). Unternehmen, die also in einer Vielzahl an Segmenten aktiv sind und somit als diversifizierter gelten, gehen im Rahmen ihrer Strategie stärker auf die lokalen Spezifika ein. Für die Akquisitionsintensität, also den prognostizierten Markteintritt durch Akquisitionen anstelle der Errichtung neuer eigener Produktionsstätten, kann ebenfalls nur ein tendenzieller, nicht aber signifikanter Einfluss konstatiert werden.

Die Beantwortung der dritten Forschungsfrage fällt somit insgesamt ebenfalls positiv aus: zwei Einflussfaktoren (Technologieintensität und Unternehmensdiversifikation) können identifiziert werden, die einen messbaren Zusammenhang zu Integration bzw. Responsiveness aufweisen. Mit diesem Ergebnis wird neben der Einzählung auf das übergeordnete Forschungsziel der Arbeit, der Ermittlung von Einflussfaktoren auf Internationalisierungsstrategien, auch eine Bestätigung zweier in der Literatur etablierter Hypothesen erreicht – während für zwei weitere im vorliegenden Sample keine signifikante Evidenz besteht.

Gibt es interne oder externe Faktoren, die das Vorherrschen eines Gleichklangs aus externer Umwelt und interner Strategie, den so genannten strategischen Fit eines Unternehmens, positiv oder negativ beeinflussen?

Im Rahmen der Analysen zur Beantwortung der vierten Forschungsfrage können mehrere Einflussgrößen ausgemacht werden, für die ein Zusammenhang zum strategischen Fit des international tätigen Unternehmens besteht. Konkret beeinflussen eine steigende Unternehmensgröße, eine höhere Branchendynamik sowie ein zunehmendes Unternehmensrisiko den Gleichklang aus Umwelt und Strategie negativ. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass kleinere, in weniger volatilen Branchen tätige sowie risikoaversere Unternehmen eher ihre Strategie an den Leitplanken ausrichten, die ihnen durch die externe Umwelt auferlegt werden. Das zu-

¹¹⁷² Vgl. Unterkapitel 3.1 sowie 3.2.3.

sätzlich untersuchte steigende Unternehmensalter weist ebenfalls eine Tendenz hin zu einem Misfit auf, der jedoch nicht statistisch signifikant ist.

Auch die externe Umwelt selbst ist nicht nur eine nachweisliche Determinante der gewählten Internationalisierungsstrategie, sondern beeinflusst auch die Wahrscheinlichkeit eines strategischen Fits bzw. Misfits. Unternehmen in multinationalen bzw. globalen Umwelten weichen signifikant häufiger mit ihrer Strategie von den Umweltbedingungen ab als andere.

Zusätzlich werden durch den Einbezug von Interaktionstermen auch Interaktionseffekte analysiert.¹¹⁷³ Auf diese Weise kann festgestellt werden, dass der (im Einzelmodell negative) Größeneffekt sich im Rahmen der Interaktion mit einer globalen bzw. transnationalen Umwelt umkehrt. Innerhalb dieser beiden Umwelten ist eine zunehmende Größe folglich dem strategischen Fit zuträglich, während sie ansonsten als negative Determinante gilt. Eine vergleichbare Interaktion mit dem Unternehmensalter kann nicht nachgewiesen werden.

Aus der nicht vorhandenen Signifikanz der Kontrollvariablen Rentabilität und Rentabilitätsentwicklung kann indes nicht geschlossen werden, dass für das Konzept der transnationalen Organisation kein Performance-Effekt vorliegt. Hierzu müsste eine Regression auf eine Performance-Variable durchgeführt werden, was nicht Gegenstand der vorliegenden Arbeit ist. Es lässt sich lediglich konstatieren, dass die Performance bzw. deren Entwicklung keinen Indikator für einen strategischen Fit des Unternehmens darzustellen vermag.

Final bleibt zu konstatieren, dass auch für die vierte Forschungsfrage Lösungsansätze präsentiert werden können. Damit werden – nach Kenntnis des Autors der vorliegenden Arbeit erstmalig – Einflussfaktoren auf den vom Konzept der transnationalen Organisation als erstrebenswert dargestellten strategischen Fit eines Unternehmens identifiziert.

6.2 Zusammenfassender Wertbeitrag der Arbeit

Im Rahmen der Einführung in die vorliegende Arbeit wurden neben der übergreifenden Zielsetzung und der mit dieser verbundenen Forschungsfragen auch vier Dimensionen angeführt, innerhalb derer ein Wertbeitrag entstehen soll.¹¹⁷⁴ Diese umfassten die Schärfung des Verständnisses zum strategischen Internationalisierungsvorgehen in Deutschland ansässiger Unternehmen, die auch zu detaillierten Erkenntnissen hinsichtlich einzelner Strategietypen und Branchen führen sollte (i), das Leisten eines aktiven Beitrags zur Schließung der Forschungslücke einer vergleichsweise geringen Anzahl umfassender empirischer Überprüfungen konzeptionell etablierter Frameworks zu Internationalisierungsstrategien (ii), das Erbringen empirischer Nachweise für Einflussfaktoren auf das Entstehen eines strategischen Fits eines international tätigen Unternehmens (iii) sowie die Steigerung der methodischen Vielfalt in der empirischen internationalen Managementforschung im Hinblick auf die Typisierung der Strategien durch eine Inhaltsanalyse (iv). Im Folgenden soll kurz auf den erreichten Wertbeitrag in diesen vier Dimensionen eingegangen werden, bevor ein finaler Abgleich mit den im Rahmen des Unterkapitels 3.1.3 abgeleiteten inhaltlichen und methodischen Defiziten des aktuellen Forschungsstands erfolgt.

¹¹⁷³ Vgl. zu den zu beachtenden Spezifika Unterkapitel 4.4.4 sowie zur Interpretation Unterkapitel 5.2.5.

¹¹⁷⁴ Vgl. Unterkapitel 1.2.

(i) Insgesamt gelingt es mit der vorliegenden Arbeit, das Verständnis zum strategischen Vorgehen bei der Internationalisierung deutscher Konzerne zu erweitern. Dies geschieht anhand der einzelnen Strategietypen des Konzepts der transnationalen Organisation und lässt zahlreiche Schlüsse für Wissenschaft und Praxis zu. Kernergebnisse wie beispielsweise der große Einfluss, den die Unternehmensumwelt auf die Strategiewahl ausübt oder auch die Zusammenhänge von Größe und Transnationalität, Technologieintensität und globaler Integration oder Unternehmensdiversifikation und lokaler Responsiveness liefern nicht nur detailliertere Erkenntnisse zu den einzelnen Strategietypen der wissenschaftlich anerkannten Konzepte, sondern können auch in der Praxis als Anhaltspunkte dienen, die eigene Strategiewahl zu überprüfen oder jene von Wettbewerbern besser zu verstehen. Dies gilt auch für die Funktionsweise diverser Branchen, für die die empirischen Ergebnisse dieser Arbeit strategische Tendenzen aufdecken, ohne dabei diese als einzige Möglichkeit einer für das Unternehmen passenden Strategiewahl darzustellen. Für die Praxis bietet sich durch das Forschungsdesign überdies die Möglichkeit, aus einzelnen im Geschäftsbericht veröffentlichten bzw. rechnerisch ermittelbaren Kenngrößen (z. B. F&E-Kosten, Entropie-Maß) auf eine potenzielle Strategiewahl von Wettbewerbern zu schließen.

(ii) Aus wissenschaftlicher Sicht kann auch die zweite Dimension erfüllt und der Schließung der Forschungslücke hinsichtlich der umfassenden empirischen Überprüfung zweier etablierter Frameworks anhand eines großen Panel-Datensatzes entgegengewirkt werden. Hier wird insbesondere auf die ausführliche Beschreibung der Zusammensetzung der Stichprobe¹¹⁷⁵ sowie der empirischen Ergebnisse der Arbeit verwiesen¹¹⁷⁶, die das entsprechende Vorgehen wiedergeben.

(iii) Mit dem vierten Forschungsmodell, das sich der Untersuchung des strategischen Fits widmet, können, wie in der dritten Dimension angekündigt, empirische Nachweise für das Entstehen eines Fits oder Misfits aus externer Umwelt und Strategie erbracht werden. Auch in diesem wird nochmals der Einfluss der externen Umwelt – und damit eine Kernthese der Schule der Prozessmodelle – bestätigt.

(iv) Durch das Forschungsdesign kann mit der Ermittlung der Strategie- und Umwelttypen durch eine in diesem Bereich bisher gänzlich unterrepräsentierte Inhaltsanalyse die methodische Vielfalt der bisher stark auf die Verwendung von Fragebogen konzentrierten Forschung zu Internationalisierungsstrategien gesteigert werden. Dies mündet auch in der dadurch erzielten Stichprobengröße, die jene vergleichbarer Studien deutlich übertrifft.¹¹⁷⁷ Auch der Wertbeitrag in der vierten Dimension kann daher als erfüllt betrachtet werden.

Final soll dieser Wertbeitrag nochmals anhand der in Unterkapitel 3.1.3 angeführten inhaltlichen und methodischen Defizite verifiziert werden. Hier wurden auf Basis des aktuellen Forschungsstandes konkrete Forschungslücken bzw. Optimierungspotenziale aufgezeigt, deren Aufgreifen als Anspruchsniveau an die eigene Arbeit formuliert wurde. Diese sind in Abbil-

¹¹⁷⁵ Vgl. Unterkapitel 4.1.

¹¹⁷⁶ Vgl. Kapitel 5; hier insbesondere die Unterkapitel unter 5.2.

¹¹⁷⁷ Vgl. hierzu Unterkapitel 4.1 sowie 4.2.1.

dung 34 zusammenfassend dargestellt. Neben der Kennzeichnung der Berücksichtigung bzw. Adressierung einer definierten Anforderung durch einen Haken gibt die Übersicht auch wieder, an welcher Stelle sich die vorliegende Arbeit vorrangig diesem Defizit widmet.

Abschließend kann somit konstatiert werden, dass die vorliegende Arbeit einen ausführlichen Beitrag zur Erfüllung des übergreifenden Forschungsziels, Determinanten auf die Internationalisierungsstrategien börsennotierter Unternehmen zu ermitteln, leistet.

INHALTLICHE DEFIZITE:	METHODISCHE DEFIZITE:
Keine ausführliche Untersuchung des Brancheneinflusses auf den Strategietypen 5.2.2	Datenerhebung durch Fokus auf Fragebogen einseitig 4.2
Keine klare Abgrenzung der externen Umwelt von der internen Strategie 5.2.2	Größtenteils geringer Stichprobenumfang 4.1
Keine umfassende Untersuchung der zunehmenden Transnationalität im Zeitablauf 5.2.2	Kaum Verwendung longitudinaler Stichproben 4.1/4
Kaum Berücksichtigung des Einflusses fundamentaler Unternehmenscharakteristika 5.2.3/4	Teilweise Anwendung ungeeigneter Analyseverfahren 4.4
Keine Untersuchung von Variablen, die einen Fit aus Umwelt und Strategie erklären 5.2.5	
Kaum Untersuchungen aus dem deutschen Sprachraum 4.1	

Defizit in dieser Arbeit adressiert
 (Am meisten) dafür relevantes Unterkapitel

Abbildung 34: Abgleich mit identifizierten inhaltlichen und methodischen Defiziten¹¹⁷⁸

6.3 Limitationen, Ausblick und Implikationen für zukünftige Forschung

Final soll in diesem Unterkapitel auch eine kritische Auseinandersetzung mit den Limitationen der vorliegenden Arbeit erfolgen; nicht zuletzt, um dadurch Implikationen für künftige Forschung im Bereich der Internationalisierungsstrategien aufzuzeigen. Auch für die Limitationen wird die Untergliederung in eine inhaltliche und eine methodische Kategorie aufrechterhalten.

Inhaltliche Limitationen:

Eine erste Einschränkung, die in ihrer Gestalt zwar trivial erscheint, indes jedoch einen guten Anhaltspunkt für weitere Forschung bietet, ist die Auswahl der Konzepte des IR-Bezugsrahmens und der transnationalen Organisation. Diese Auswahl wurde sehr bewusst getroffen und hierbei auf die Etablierung der Konzepte in Forschung und Lehre rekuriert.¹¹⁷⁹ Je nach For-

¹¹⁷⁸ Eigene Darstellung unter Bezugnahme auf identifizierte Defizite in Unterkapitel 3.1.3.

¹¹⁷⁹ Vgl. Unterkapitel 2.3 und 2.4.

schungsdesign gäbe es sicher andere Konzepte, denen ebenfalls eine Eignung zu attestieren wäre – hier liegt jedoch nicht die mögliche Limitation, da eine Orientierung an den am meisten verbreiteten und zur Forschungsfrage passenden Konzepten als wissenschaftlicher Standard angesehen werden kann. Vielmehr gehen mit der generellen Nutzung eines Frameworks, das die komplexe Welt der Internationalisierungsstrategien auf vier potenzielle Alternativen herunterbricht, offensichtliche Nachteile hinsichtlich des zu erfassenden Detaillierungsgrades einher. Im Sinne der Leistbarkeit einer Panel-Analyse des vorliegenden Ausmaßes und auch mit Blick auf den aktuellen Forschungsstand erscheint die Konzeptauswahl angemessen – im Sinne möglicher vertiefender Forschungsimplicationen sei exemplarisch *Haugland (2010)* zitiert, der die Abwägung wie folgt beschreibt:

„Perhaps future studies should move beyond frameworks discussing international strategies and subsidiary roles as four discrete alternatives that can be explicated in a 2x2 matrix in order to develop more rigorously theoretically grounded research models enabling comparative theoretical testing of competing or complementary explanations.”¹¹⁸⁰

Ohne an dieser Stelle die mit einem solchen Vorgehen verbundenen Chancen und Risiken erörtern zu wollen, sei festgehalten, dass die grundsätzliche Eignung einer tiefergehenden Analyse zur Erzielung detaillierterer Resultate nicht abzusprechen ist.

Grundlegende Limitationen der vorliegenden Arbeit sind überdies auch in der Beschränkung des Samples auf deutsche börsennotierte Unternehmen vorhanden. Zwar weist das Sample durch seine longitudinale Konstitution und den Rückgriff auf veröffentlichte Lageberichte einen deutlich höheren Stichprobenumfang auf als Vergleichsstudien¹¹⁸¹, eine Erhöhung der Aussagekraft durch den Einbezug weiterer Länder in einem Gesamt-Sample oder durch die Replikation des Vorgehensmodells auf Basis eines anderen Landes erscheint indes möglich.

Selbiges gilt für die Liste der überprüften Hypothesen und dafür verwendeten Variablen. So liegt die potenzielle Limitation hierbei nicht in einem Zweifel an der Angemessenheit des eigenen Forschungssetups, – hier erfolgte eine sorgfältige Auswahl, orientiert an der Primärliteratur und veröffentlichten Studien in renommierten Fach-Journals – sondern vielmehr in der grundsätzlichen Feststellung, dass es eine Vielzahl an weiteren Hypothesen oder Aspekten gibt, die einen selektiven Erklärungsbeitrag zu einzelnen Phänomenen der strategischen Internationalisierung leisten können.¹¹⁸² Bei allem gebotenen Weitblick geht die Fokussierung auf spezifische Konzepte und empirisch zu testende Hypothesen auch immer mit einer rein der Priorisierung und adäquaten Strukturierung wegen zu treffenden Beschränkung einher. Dies bietet rein sachlogisch Implikationen für weitere, vom Autor dieser Arbeit ausdrücklich erwünschte Forschungsansätze.

Zwei inhaltliche Punkte sind zusätzlich herauszustellen, die Gegenstand einer kritischen Betrachtung sein könnten: Was das empirische Design der vorliegenden Arbeit nicht zu leisten vermag, ist, eine Antwort auf die Frage nach einer grundsätzlichen Existenz transnationaler Unternehmen (bzw. Umwelten) zu geben. Hier wurde die bewusste Entscheidung getroffen, durch den Rückgriff auf die Achsen des IR-Bezugsrahmens diejenigen Unternehmen (Um-

¹¹⁸⁰ Vgl. *Haugland (2010)*, S. 96.

¹¹⁸¹ Vgl. Unterkapitel 4.1 und 4.2.1.

¹¹⁸² Vgl. hierzu auch nochmals die Übersicht der bisherigen Studien in den Unterkapiteln 3.1.1 und 3.1.2.

welten) als transnational zu deklarieren, die ein ausgeprägt hohes Maß an Integration und Responsiveness gleichermaßen aufweisen. Dies ist eine wesentliche Grundlage, um Strategietypen miteinander zu vergleichen und zur Beantwortung der übergeordneten Forschungsfrage damit unerlässlich. Wer sich jedoch von dem Standpunkt aus nähert, dass Transnationalität auch in der heutigen Zeit noch ein nicht erreichtes Idealbild verkörpert, darf durch die vorliegende Arbeit keine Beantwortung dieser existenziellen Komponente erwarten.¹¹⁸³ Als zweiter Punkt ist die mögliche Untersuchung von Strategietypenwechseln zu nennen, die in dieser Arbeit nicht vorgenommen wird, jedoch weitere spannende Forschungsfragen aufwerfen könnte. Auf Basis des vorliegenden Samples könnte so zusätzlich analysiert werden, unter welchen Umständen und zu welchen Zeitpunkten Unternehmen ihre Strategie ändern – sei es, hin zum angestrebten transnationalen Strategietypen, oder auch in die umgekehrte Richtung.

Methodische Limitationen:

Zwar wurde in den Unterkapiteln 4.2 und 6.2 bereits herausgestellt, dass der methodische Anspruch der vorliegenden Arbeit sowohl im Vergleich mit bisherigen Veröffentlichungen als auch hinsichtlich der grundsätzlichen Anforderungen an das wissenschaftliche Arbeiten als angemessen bezeichnet werden darf. Nichtsdestotrotz gibt es auch hinsichtlich der Methodik Ansatzpunkte, die einer kritischen Würdigung unterzogen werden sollen.

Zunächst ist hier die Methodik der Inhaltsanalyse zu nennen. Während deren Vor- und Nachteile bereits umfangreich in Unterkapitel 4.2 beleuchtet wurden, sei auf die grundsätzliche Möglichkeit verwiesen, auf Basis der Inhaltsanalyse getroffene Typisierungen gegebenenfalls durch zusätzliche Interviews mit Entscheidern oder Fragebogen zu festigen. Hierbei muss allerdings auch die Sample-Größe in Einklang mit den zu erwartenden Termin-/Rücklaufquoten gebracht werden.¹¹⁸⁴ Als Ansatzpunkt zukünftiger Forschung kann eine solche Kombination dennoch fixiert werden.

Als mögliche weitere Option zur Erhöhung des Detailgrads im Rahmen der Inhaltsanalyse selbst sei auf eine über die Frequenzanalyse hinausgehende automatisierte Kontextklassifizierung verwiesen.¹¹⁸⁵ Diese bietet die Möglichkeit, auch Sätze, in denen einem inhaltlichen Wörterbuch zugeordnete Wörter enthalten sind, nochmals hinsichtlich des Kontexts zu analysieren, in dem sie auftreten. Mit Verweis auf die guten Ergebnisse der hier angewendeten Frequenzanalyse auch in Bezug auf Kontexterfassung, die in Unterkapitel 4.2 aufgezeigt wurde,

¹¹⁸³ Dass es in den 2000er Jahren international tätige Unternehmen gab (und auch heute noch gibt), die dem Idealtypen der transnationalen Organisation nahekommen, – und mehr vermag eine 2x2-Typisierung letztlich auch nie zu leisten – erscheint aus Sicht des Autors indes auch eine vernünftige Ausgangshypothese. Zwar beschreiben *Bartlett und Ghoshal* ein komplexes Konzernkonstrukt, das an manchen Stellen auch idealtypische Komponenten inkludiert, die nicht überall in der vollen Ausprägung vorhanden sein dürften, dennoch erscheint auch unter Berücksichtigung des zu Beginn der Arbeit beschriebenen zunehmenden weltweiten Wettbewerbs die Etablierung interdependenter Netzwerke in Form der transnationalen Organisation durchaus plausibel.

¹¹⁸⁴ Eine umfangreiche Verprobung der Ergebnisse der Inhaltsanalyse durch Interviews oder Fragebogen erscheint bei der Vielzahl an untersuchten Unternehmen und vor allem aufgrund des longitudinalen Forschungsdesigns final nicht zielführend, da der zu erwartende Ertrag in keinem angemessenen Verhältnis zum Aufwand steht. Überdies ist bei einem solchen Ansatz abzuwägen, inwieweit eine Hoffnung darauf, dass ein CEO in einem Interview strategische Punkte benennt, die er der Öffentlichkeit nicht auch im Geschäftsbericht preisgibt, gerechtfertigt ist.

¹¹⁸⁵ Vgl. z. B. *Christof (2017)*, S. 126ff.

sei diese Option nicht als Einschränkung der vorliegenden Arbeit, sondern stärker als Anregung für zukünftige Forschung aufzufassen – gerade auch bei kleineren Sample-Größen.

Zwei weitere methodische Punkte seien zudem noch kurz beleuchtet, die beide mit der binären Operationalisierung der endogenen Variable des Strategietypen zusammenhängen: Zunächst einmal wurde entschieden, jedem Unternehmen in jedem Beobachtungsjahr einen festen Strategietypen zuzuweisen. Dies erscheint mit Blick auf vergleichbare Untersuchungen zielführend, birgt jedoch den Nachteil, dass die Stärke dieser strategischen Neigung nicht abgebildet wird.¹¹⁸⁶ Über eine relative Einordnung aller Unternehmen auf einer spezifischen Position im Koordinatensystem aus den Achsen Integration und Responsiveness könnte somit im Rahmen künftiger Forschung nachgedacht werden. Der zweite Punkt rekurriert auf die Binärvariable an sich: Im Rahmen aller Regressionsanalysen dieser Arbeit wurden für die Bildung der endogenen Variable die betrachteten Strategietypen den nicht im Fokus stehenden Strategietypen entgegengestellt.¹¹⁸⁷ Darauf aufbauend wurde eine binäre logistische Regression durchgeführt. Eine alternative Vorgehensweise wäre es gewesen, eine multinomiale logistische Regression auf Basis einer endogenen Variable durchzuführen, die im konkreten Fall vier Ausprägungen aufweist.¹¹⁸⁸ Dies hätte es beispielsweise ermöglicht, im dritten Forschungsmodell bei den Strategietypen, die für globale Integration stehen, nochmals zwischen der globalen und der transnationalen Strategie zu differenzieren.¹¹⁸⁹ Das Vorgehen hat jedoch auch Nachteile: So können im multinomialen Regressionsmodell lediglich Aussagen zu Effekten im Vergleich zu einer Referenzkategorie getroffen werden. Vor dem Hintergrund der bereits mit Referenzkategorien arbeitenden, in vielen Modellen betrachteten Dummy-Variablen der Branchen- oder Umweltzugehörigkeit würde dies zu von mehreren Referenzen abhängigen Aussagen führen.¹¹⁹⁰ Auch die Regressionstabellen würden diese Komplexität widerspiegeln – bereits ohne den Einbezug der Interaktionseffekte, die dieses Vorgehen nochmals zusätzlich erschweren. Im Falle der vorliegenden Arbeit, in der eine Gegenüberstellung zweier Gruppen von Strategietypen sehr gut zu den Forschungsfragen passt, wurde daher die binäre logistische Regression bewusst gewählt. Dennoch kann auch der Weg einer multinomialen Betrachtung ein in der Zukunft zu beschreitender sein.

¹¹⁸⁶ Ein Unternehmen ist demnach international, global, multinational oder transnational. Ob dies eine sehr knappe oder aber sehr deutliche Entscheidung auf Basis der entsprechenden Anzahl an Wortnennungen war, spiegelt die Binärvariable nicht wider.

¹¹⁸⁷ Vgl. Unterkapitel 4.3.1.

¹¹⁸⁸ Vgl. zu einem solchen Vorgehen z. B. *Schneiderbauer (2016)*, S. 104ff.

¹¹⁸⁹ Selbiges gilt analog für die lokale Responsiveness und eine Unterscheidung der multinationalen und transnationalen Strategie. Vgl. hierzu auch Unterkapitel 5.2.4.

¹¹⁹⁰ Eine solche könnte beispielsweise sein: „Die Zugehörigkeit zur Consumer Goods-Branche im Vergleich zur Telecommunications-Branche ist für globale Unternehmen im Vergleich zu internationalen Unternehmen wahrscheinlicher.“ Jede Referenz schränkt hierbei die Allgemeingültigkeit der nachgewiesenen Aussage ein.

7 Anhang

7.1 Anhang 1: Codierungsleitfaden zur Wörterbucherstellung (Codebook)

Im Folgenden wird der Codierungsleitfaden dargestellt, auf Basis dessen die beiden unabhängig vom Verfasser dieser Arbeit bei der Wörterbucherstellung mitwirkenden Coder die Zuordnung der einzelnen Wörter der Gesamtwortliste zu den fünf Kategorien vorgenommen haben.¹¹⁹¹

Leitfaden für die Wörterbucherstellung (Codebook) – „Internationalisierungsstrategien“

Einführung und Zielsetzung

Der vorliegende Leitfaden beschreibt das Spannungsfeld aus Integration und Responsiveness (Grad der Widerspiegelung nationaler bzw. regionaler Unterschiede in den Aktivitäten eines internationalen Unternehmens), innerhalb dessen sich international tätige Unternehmen im Rahmen der Wahl ihrer Strategie zur Internationalisierung bewegen.

Anhand dieser beiden Kategorien sollen die Internationalisierungsstrategien deutscher HDAX- und SDAX-Unternehmen analysiert werden¹. Grundlage der Analyse stellen die Lageberichte der entsprechenden Unternehmen dar.

Ziel der Untersuchung ist die Generierung von spezifischen Wörterbüchern für die Kategorien „Integration: externe Faktoren“, „Integration: interne Faktoren“, „Responsiveness: externe Faktoren“ und „Responsiveness: interne Faktoren“, die die Basis für die Zuordnung der Unternehmen zu ausgewählten Internationalisierungstypen in Bezug auf die Umwelt (i) und die gewählte Strategie des Unternehmens (ii) darstellen.

Als Grundlage dienen die tatsächlich in den Lageberichten vorkommenden Wörter, die zu einer Gesamtwortliste zusammengefügt wurden. Die Wörter sollen anhand der in diesem Leitfaden beschriebenen Definitionen den vier genannten Kategorien eindeutig zugeordnet werden.

Vorgehensweise bei der Codierung

Zur Wörterbucherstellung wird ein Bottom-up-Codierungsverfahren gewählt (Codierung einer Gesamtwortliste). Dieses Verfahren muss zur Erzielung eines wissenschaftlichen Mehrwerts von mindestens zwei menschlichen Codern, die unabhängig voneinander agieren, durchgeführt werden. Zur Generierung der Wörterbücher wird demnach ein zweistufiger Ansatz gewählt:

1. *Codierung*: Jeder menschliche Coder codiert selbstständig und unabhängig die aus den Lageberichten extrahierte Gesamtwortliste. Dabei ordnet er/sie die einzelnen Wörter entweder einer der vier Kategorien „Integration: externe Faktoren“, „Integration: interne Faktoren“, „Responsiveness: externe Faktoren“ bzw. „Responsiveness: interne Faktoren“ oder einer sogenannten Ausschusskategorie für sonstige Wörter zu. Ein Wort kann hierbei nur genau einer Kategorie zugeordnet werden (eindeutige und überschneidungsfreie Zuordnung).

Die Zuordnungskategorien werden möglichst exakt definiert, um die Wahrscheinlichkeit individueller Differenzen zwischen den menschlichen Codern so gering wie möglich zu halten. Als Endprodukt der Codierung entstehen somit spezifische Wörterbücher für die vier genannten Kategorien (alle nicht in diesen Wörterbüchern enthaltenen Wörter sind folgerichtig in der Ausschusskategorie zugeordnet).

2. *Erreichung Konsens*: Im Anschluss an die eigenständige Erstellung der Wörterbücher durch die menschlichen Coder findet ein Codierungsworkshop statt, in dem die Wörter, deren menschliche Codierung abweichend erfolgt, gemeinsam diskutiert werden. Auf Basis der Erörterung der Gründe für die nicht einheitliche Zuordnung soll im Zielbild nach Möglichkeit eine Übereinstimmung bezüglich der jeweiligen Wortzuordnung erzielt werden.

¹ Die Untersuchung befasst sich somit nicht mit der Fragestellung, ob ein Unternehmen international tätig ist, sondern mit der Art und Weise, auf welche die Internationalisierung strategisch durchgeführt wird.

1

Abbildung 35: Leitfaden zur Wörterbucherstellung (Codebook) (1/5)

¹¹⁹¹ Vgl. ausführlich Unterkapitel 4.2.3.

Allgemeine Hinweise zur Bearbeitung

Zur Erläuterung der operativen Vorgehensweise zur Codierung der im Excel-Format vorliegenden Gesamtwortliste findet ein initialer Präsenzworkshop statt.

Um eine gleichbleibend hohe Qualität der Codierungsergebnisse sicherzustellen, werden regelmäßige Pausen während der Codierung empfohlen. Darüber hinaus ist es empfehlenswert, zur Einhaltung einer größtmöglichen Konsistenz im Rahmen der Codierung selbige innerhalb von wenigen aufeinander folgenden Tagen (ca. 4-5) durchzuführen.

Im Falle aufkommender Fragen oder technischer Komplikationen während des menschlichen Codierungsprozesses, steht der Betreuer der Untersuchung, André Krapat (Telefon: 0151 / 1802 1240; E-Mail: andre.krapat@partner.kit.edu), jederzeit zur Verfügung.

Hintergrund: Framework zur Kategorisierung von Internationalisierungstypen ²

Die Wissenschaft kennt zahlreiche Konzepte und Frameworks zur Strukturierung und Abgrenzung verschiedener Internationalisierungsstrategien bzw. -typen von Unternehmen. Ausgangsbasis und Bezugsrahmen vieler dieser Konzepte war häufig die Fragestellung, wie das international tätige Unternehmen im Spannungsfeld der in der Umwelt vorherrschenden Zwänge zu lokaler Responsiveness bzw. Differenzierung und zu globaler Integration strategisch agiert („Integration-Responsiveness (IR)-Bezugsrahmen“).

Eines dieser Konzepte, das ebenfalls auf dem IR-Bezugsrahmen aufsetzte, wurde in den 1980er Jahren erarbeitet und hat sich seither zu einem der am häufigsten zitierten und einflussreichsten Ansätze der gesamten internationalen Managementforschung insgesamt entwickelt: das Konzept der „transnationalen Organisation“ von Bardett und Ghoshal. Die Bedeutung des Konzepts für Wissenschaft und Praxis gleichermaßen zeigt sich u. a. in der Durchführung zahlreicher korrespondierender empirischer Untersuchungen in Publikationen aus A- und B-Journals, in der Aufnahme des Buches zur „transnationalen Organisation“ in die Liste der 50 einflussreichsten Managementbücher des 20. Jahrhunderts oder auch durch die Etablierung als „Standard-Framework“ in vielen Lehrbüchern des internationalen Managements.

Ausgangspunkt des Konzepts ist die Unterscheidung von vier Umwelt-/Branchentypen:

- die *globale Branche*, die sich der strategischen Anforderung einer weltweiten Integration und Effizienz gegenüberstellt
- die *multinationale Branche*, die durch einen Zwang zur lokalen Differenzierung und Anpassung gekennzeichnet ist
- die *internationale Branche*, die der strategischen Anforderung der weltweiten Innovation und Lernfähigkeit begegnen muss
- die *transnationale Branche*, die, aufgrund von parallel auftretenden Triebkräften zur gleichzeitigen Integration, Differenzierung und Lernfähigkeit, mehrdimensionalen Anforderungen gleichzeitig gegenübersteht

² Aus Gründen der Übersichtlichkeit/besseren Lesbarkeit wird in diesem Leitfaden auf die Angabe von Einzelverweisen verzichtet. Eine Übersicht der verwendeten Literatur findet sich am Ende des Leitfadens – diese Literatur bietet dem Leser des Leitfadens auch einen geeigneten Einstiegspunkt für die Erlangung spezifischen Hintergrundwissens zur Thematik.

Abbildung 36: Leitfaden zur Wörterbucherstellung (Codebook) (2/5)

Das Konzept von Bartlett und Ghoshal identifiziert zudem vier Organisations-/Unternehmenstypen, die das jeweils am besten geeignete Organisationsmodell für die zugehörige Branche darstellen:

- das *globale Unternehmen*, das ein hohes Maß an globaler Integration und ein geringes Maß an lokaler Responsiveness aufweist
- das *multinationale Unternehmen*, das, dem entgegengesetzt, ein hohes Maß an lokaler Responsiveness und ein geringes Maß an globaler Integration aufweist
- das *internationale Unternehmen*, das Tendenzen zur Zentralisierung und Dezentralisierung aufweist und einen stetigen Wissenstransfer von der Zentrale zu den Tochtergesellschaften als zentrale strategische Anforderung kennt; in Summe aber ein geringeres Maß an globaler Integration bzw. lokaler Responsiveness aufweist als jeweils die beiden Organisationstypen „global“ und „multinational“
- das *transnationale Unternehmen*, das das Spannungsfeld aus Integration und Responsiveness erfolgreich durchbricht und als interdependentes Unternehmensnetzwerk ein hohes Maß beider Kategorien aufweist

Im Zielbild der Untersuchung soll offengelegt werden, welches Unternehmen im Sample in welchem Jahr sich in welchem Branchenumfeld bewegt hat (i) sowie welchem der vier Organisationstypen entsprochen hat (ii). Dieses Vorgehen ermöglicht unter anderem die Überprüfung einer der Kernaussagen des Konzepts von Bartlett und Ghoshal – der Kongruenz von Branchenumfeld und gewählter Internationalisierungsstrategie.

Hierzu dient die Zuordnung der Wörter der Gesamtvortlisten zu den vier im Folgenden näher beschriebenen Kategorien:

Beschreibung der zu messenden Kategorien

1) (Globale) Integration: Interne Faktoren

Unter der globalen Integration eines Unternehmens versteht man die unternehmensinterne Abstimmung der auf verschiedene Länder verteilten Aktivitäten im Sinne einer länderübergreifenden, zentralen Koordination der wertschöpfenden Tätigkeiten des Konzerns.

Ziel der globalen Integration ist die Erreichung von Größen-, Leverage- und Arbitrageeffekten. Häufig geschieht dies z. B. durch internationale Standardisierung von Produkten oder Produktionsprozessen.

In diese Kategorie sind alle Wörter einzusortieren, die aus Sicht des menschlichen Coders interne Faktoren einer globalen Integration widerspiegeln (i. e., ein Handeln des Unternehmens im Sinne der globalen Integration).

2) (Globale) Integration: Externe Faktoren

Externe Umweltfaktoren, die den Bedarf nach einer globalen Integration wecken, können verschiedenartig sein. So können bspw. im Markt homogene Kundenbedürfnisse vorherrschen (die dann standardisierte Produkte nach sich ziehen) oder auch eine Kostensituation entstehen, die die Standardisierung der Wertschöpfung zur Erzielung von Economies of Scale und Scope bedingt. Aus spezifischen Gesetzen und Vorschriften (z. B. technische Standards, Handelsbeschränkungen) kann ebenfalls der Bedarf einer Integration entstehen. Auch die

Abbildung 37: Leitfaden zur Wörterbucherstellung (Codebook) (3/5)

Wettbewerbssituation kann eine Integration hervorrufen, wenn z. B. Reaktionen auf Strategien der Wettbewerber im Sinne eines „Globalschachs“ relevant werden.

In diese Kategorie sind alle Wörter einzusortieren, die aus Sicht des menschlichen Coders das Vorherrschen externer Faktoren einer globalen Integration erkennbar machen (i.e., Bedingungen in der Branchenumwelt des Unternehmens, die zu einer globalen Integration führen).

3) (Lokale) Responsiveness: Interne Faktoren

Unter lokaler Responsiveness versteht man den Grad der Widerspiegelung nationaler bzw. regionaler Unterschiede in den Aktivitäten eines internationalen Unternehmens im Sinne einer lokalen Differenzierung der wertschöpfenden Tätigkeiten.

Ziel der lokalen Responsiveness bzw. Differenzierung ist es, sich den exakten Bedingungen des jeweiligen lokalen Marktes bestmöglich anzupassen, um so die Bedürfnisse der Kunden ideal bedienen zu können.

In diese Kategorie sind alle Wörter einzusortieren, die aus Sicht des menschlichen Coders interne Faktoren einer lokalen Responsiveness widerspiegeln (i.e., ein Handeln des Unternehmens im Sinne einer lokalen Responsiveness).

4) (Lokale) Responsiveness: Externe Faktoren

Externe Umweltfaktoren, die ein differenziertes Vorgehen im Sinne einer lokalen Responsiveness notwendig machen, können ebenfalls diverser Natur sein. Eine im Markt stark ausgeprägte Heterogenität in der Nachfrage (z. B. aufgrund kulturell verschiedenartiger Kundenbedürfnisse), kann eine lokale Anpassung der Produkte unabdingbar machen. Auch eine Heterogenität in der jeweiligen Wettbewerbssituation kann ein angepasstes Agieren je Land/Region bedingen. Zusätzlich können auch weitere Länderspezifika, wie z. B. die Arbeitsbedingungen (Kosten, Skill Level), der Grad staatlicher Reglementierung oder das vertrieblichen Netzwerk (Verfügbarkeit von Zulieferern) zu einem Zwang einer lokalen Differenzierung führen.

In diese Kategorie sind alle Wörter einzusortieren, die aus Sicht des menschlichen Coders ein Vorherrschen externe Faktoren einer lokalen Responsiveness erkennbar machen (i.e., Bedingungen in der Branchenumwelt des Unternehmens, die zu einer lokalen Differenzierung führen).

5) Sonstiges

Um die eingangs beschriebene Bedingung der Vollständigkeit erfüllen zu können, müssen alle Wörter, die nicht eindeutig in eine der vier oberen Kategorien eingeordnet werden können, der Kategorie „Sonstiges“ zugeordnet werden. Diese Wörter lassen nach Ansicht des menschlichen Coders keine Verbindung zu externen bzw. internen Faktoren globaler Integration oder lokaler Responsiveness erkennen.

Abbildung 38: Leitfaden zur Wörterbucherstellung (Codebook) (4/5)

Verwendete Quellen/Literaturempfehlungen

- Bartlett, Christopher A.; Ghoshal, Sumantra (1987): *Managing across Borders: New strategic requirements*; in: *Sloan Management Review*; 28 (1987); 4; S. 7-17.
- Bartlett, Christopher A.; Ghoshal, Sumantra (1987): *Managing across Borders: New organizational responses*; in: *Sloan Management Review*; 29 (1987); 3; S. 43-53.
- Bartlett, Christopher A.; Ghoshal, Sumantra (1990): *Matrix Management: Not a structure, a frame of mind*; in: *Harvard Business Review*; 68 (1990); 4; S. 138-145.
- Bartlett, Christopher A.; Ghoshal, Sumantra (2002): *Managing across Borders: The transnational solution*; 2nd edition; Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Ghoshal, Sumantra; Nohria, Nitin (1993): *Horses for Courses: Organizational forms for multinational corporations*; in: *Sloan Management Review*; 34 (1993); 2; S. 23-35.
- Harzing, Anne-Wil (2000): *An Empirical Analysis and Extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies*; in: *Journal of International Business Studies*; 31 (2000); 1; S. 101-120.
- Hill, Charles W.L.; Jones, Gareth R.; Schilling, Melissa A. (2014): *Strategic Management: An integrated approach*; 11th edition; Stamford, Connecticut: Cengage Learning.
- Meyer, Klaus E.; Su, Yu-Shan (2015): *Integration and responsiveness in subsidiaries in emerging economies*; in: *Journal of World Business*; 50 (2015); 1; S. 149-158.
- Prahalad, Coimbatore K.; Doz, Yves L. (1987): *The Multinational Mission - Balancing Local Demands and Global Vision*; New York & London: Free Press.
- Raskovic, Mateuz; Brencic, Maja M.; Jaklic, Marko (2013): *Antecedents and evolution of the Bartlett and Ghoshal transnational typology*; in: *Multinational Business Review*; 21 (2013); 2; S. 148-173.
- Swoboda, Bernhard; Elsner, Stefan; Morschett, Dirk (2014): *Preferences and Performance of International Strategies in Retail Sectors: An Empirical Study*; in: *Long Range Planning*; 47 (2014); 6; S. 319-336.

Abbildung 39: Leitfaden zur Wörterbucherstellung (Codebook) (5/5)

7.2 Anhang 2: Intercoder Reliability auf Ebene der Coder-Paarungen

Die nachstehende Tabelle gibt eine Übersicht zur Intercoder Reliability auf Ebene der drei Coder-Paarungen. Sie erweitert damit die in Unterkapitel 4.2.4 dargestellte Übersicht auf Ebene der Durchschnittswerte für die drei Kennzahlen Prozentuale Übereinstimmung, Scott's Pi und Cohen's Kappa. Da das Fleiss' Kappa bereits auf Ebene von drei Codern berechnet wird, erfolgt in dieser Tabelle kein neuerlicher Ausweis derselben Information.¹¹⁹²

	Prozentuale Übereinstimmung	Scott's Pi	Cohen's Kappa
<i>Nach Stufe I (unabhängiges Codieren)</i>			
Coder 1 vs. Coder 2	97,2%	73,4%	73,4%
Coder 1 vs. Coder 3	96,6%	63,9%	63,9%
Coder 2 vs. Coder 3	94,3%	41,5%	41,5%
<i>Nach Stufe II (Codierungs-Workshop)</i>			
Coder 1 vs. Coder 2	98,1%	83,2%	83,2%
Coder 1 vs. Coder 3	98,3%	83,7%	83,7%
Coder 2 vs. Coder 3	96,8%	73,2%	73,2%
<i>Coder 1: Autor Coder 2: Doktorand Coder 3: Bachelor-Student</i>			

Tabelle 54: Intercoder Reliability auf Ebene der Coder-Paarungen¹¹⁹³

7.3 Anhang 3: Operationalisierung der in den Robustheitstests verwendeten zusätzlichen Variablen

Ergänzend zur Operationalisierung der im Rahmen der Regressionsanalysen der Hauptmodelle dieser Arbeit verwendeten Variablen, die in Unterkapitel 4.3.1 und 4.3.2 dargestellt wurde, seien in diesem Anhang auch noch diejenigen Variablen in Form einer Formel aufgezeigt, die lediglich in den Robustheitsanalysen zum Einsatz kommen.¹¹⁹⁴

Internationalisierungsgrad – Robustheit

$$\text{Internationalisierungsgrad}_{i,t} = \frac{\text{Tochtergesellschaften im Ausland}_{i,t}}{\text{Tochtergesellschaften gesamt}_{i,t}}$$

Unternehmensgröße – Robustheit

$$\text{Unternehmensgröße}_{i,t} = \ln (\text{Bilanzielle Aktiva}_{i,t})$$

¹¹⁹² Vgl. hierzu Unterkapitel 4.2.4.

¹¹⁹³ Eigene Darstellung.

¹¹⁹⁴ Vgl. hierzu Unterkapitel 4.3.2.

Technologieintensität – Robustheit

$$\text{Technologieintensität}_{i,t} = 0,5 * \left(\frac{\text{Forschungs- und Entwicklungskosten}_{i,t}}{\text{Gesamtumsatz}_{i,t}} \right) + 0,5 * \left(\frac{(\text{Immaterielle Vermögenswerte}_{i,t} - \text{Aktivierte Geschäfts- oder Firmenwerte}_{i,t})}{\text{Bilanzielle Aktiva}_{i,t}} \right)$$

Akquisitionsintensität – Robustheit

$$\text{Akquisitionsintensität}_{i,t} = 0,5 * \left(\frac{\text{Aktivierte Geschäfts- oder Firmenwerte}_{i,t}}{\text{Bilanzielle Aktiva}_{i,t}} \right) + 0,5 * \left(\frac{\text{Akquisitionskosten}_{i,t}}{\text{Gesamtumsatz}_{i,t}} \right)$$

7.4 Anhang 4: Deskriptive Statistik der in den Robustheitstests verwendeten zusätzlichen Variablen

Ergänzend zur deskriptiven Statistik aller Variablen, die in den Hauptmodellen eingesetzt werden¹¹⁹⁵, sind diesem Anhang auch noch die korrespondierenden Werte der Variablen zu entnehmen, die in den Robustheitstests zusätzlich vorkommen.

Variable	Operationalisierung	Mittelwert	Standardabweichung	Quantil		
				25	Median	75
<i>Unabhängige Variablen aus Robusteitsanalysen</i>						
<i>Fundamentale Unternehmenscharakteristika (Forschungsmodell 2):</i>						
Internationalisierungsgrad	Relativer Anteil an Auslandsstöchern (in %)	66,38	21,33	53,65	72,34	81,82
Unternehmensgröße	Bilanzielle Aktiva (in Mio. EUR)	13.520	34.883	573	1.615	7.285
	Log (Bilanzielle Aktiva)	7,62	1,96	6,35	7,39	8,89
<i>Einflussgrößen auf Integration und Responsiveness (Forschungsmodell 3):</i>						
Technologieintensität	Kombination aus relativen F&E-Kosten und relativen immateriellen Vermögenswerten (in %)	13,05	97,85	1,24	2,84	6,84
Akquisitionsintensität	Kombination aus relativem Geschäfts-/ Firmenwert und relativen Akquisitionskosten (in %)	11,80	86,58	1,82	9,21	20,81

Tabelle 55: Deskriptive Statistik der zusätzlichen Variablen der Robustheitstests¹¹⁹⁶

¹¹⁹⁵ Vgl. hierzu Unterkapitel 5.1.1.

¹¹⁹⁶ Eigene Darstellung.

7.5 Anhang 5: Übersicht der Verteilung nach DAX-Indizes

Im Rahmen der deskriptiven Analysen der Strategietypen sowie derjenigen Unternehmen, die einen strategischen Fit aufweisen, wurde in Unterkapitel 5.1.2 die Verteilung hinsichtlich der einzelnen Sample-Jahre und der über die DAX-Supersektoren abgebildeten Branchenzugehörigkeit untersucht. Eine weitere Untersuchungsebene, die nicht im Fokus der Analysen der Arbeit stand, ist die der unterschiedlichen DAX-Indizes. In diesem Anhang wird daher zusätzlich die Verteilung der internen Strategietypen (i) sowie der Fit- bzw. Misfit-Unternehmen (ii) auf die einzelnen DAX-Indizes aufgezeigt. Die Indexgruppe „Sonstiges“ steht dabei für Unternehmen, die im Verlauf des betrachteten Zeitraums aus den Indizes ausschieden, jedoch im Sample verblieben sind, um das Auftreten eines *Survivorship Bias* zu vermeiden.¹¹⁹⁷

Interne Strategietypen

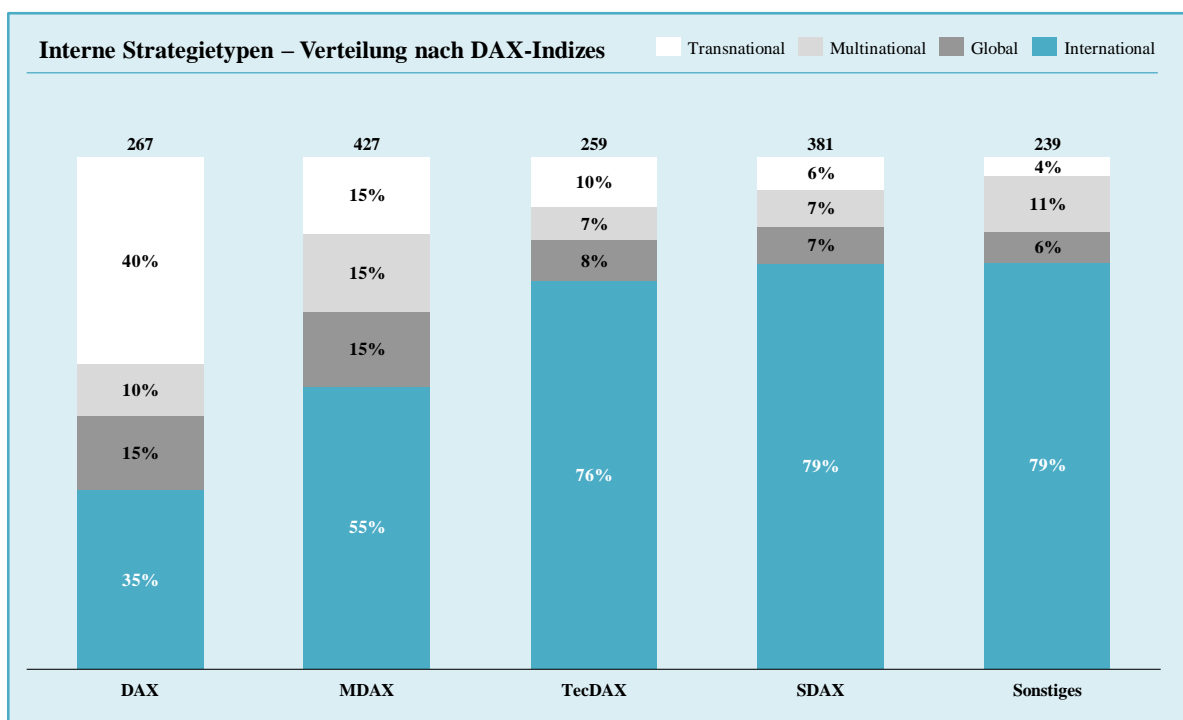


Abbildung 40: Verteilung interner Strategietypen nach DAX-Indizes¹¹⁹⁸

¹¹⁹⁷ Vgl. hierzu Unterkapitel 4.1.

¹¹⁹⁸ Eigene Darstellung.

Fit aus interner Strategie und externer Umwelt

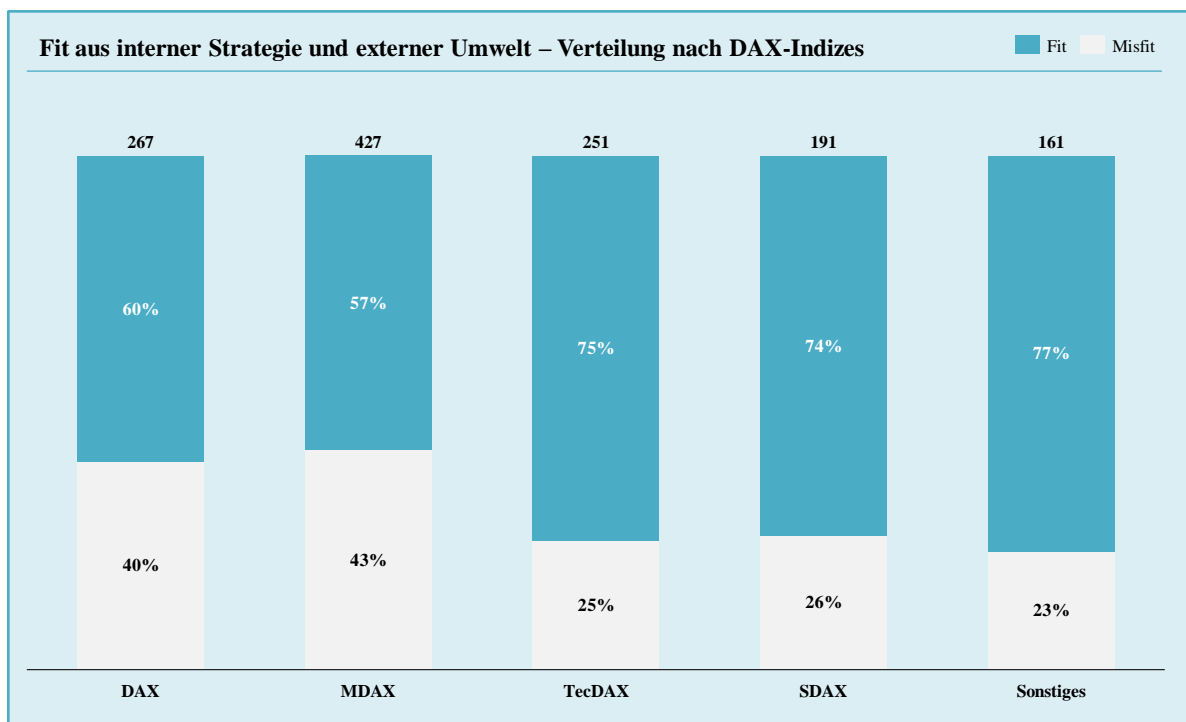


Abbildung 41: Gegenüberstellung Fit und Misfit aus Strategie und Umwelt nach DAX-Indizes¹¹⁹⁹

7.6 Anhang 6: Berechnung der Varianzinflationsfaktoren weiterer Forschungsmodelle

In Unterkapitel 5.2.6 wurde die Modellqualität in den Hauptmodellen ausführlich analysiert. Hierbei wurde auch auf die Berechnung der Varianzinflationsfaktoren (VIF) eingegangen, die durchgeführt wurde, um eine potenzielle Multikollinearität zu überprüfen bzw. auszuschließen. Exemplarisch wurde das Vorgehen anhand der VIF des zweiten Forschungsmodells aufgezeigt. In diesem Anhang werden auch die VIF-Berechnungen für die restlichen Forschungsmodelle ausgewiesen. Werte, die in den Bereich > 5 vordringen (ab hier kann bei Zugrundelegung einer konservativen Definition von Multikollinearität ausgegangen werden), sind in keinem der Forschungsmodelle prävalent.

¹¹⁹⁹ Eigene Darstellung.

Forschungsmodell 1¹²⁰⁰

Modell 1: Varianzinflationsfaktoren (VIF)			
	Modell 1.1	Modell 1.2	Modell 1.3
Extern: International		- Referenzumwelt -	
Extern: Multinational			1.16
Extern: Global			1.12
Extern: Transnational			1.25
Basic Materials		1.61	1.66
Consumer Services		1.76	1.79
Consumer Goods		1.85	1.87
Industrials		2.54	2.54
Information Technology		- Referenzbranche -	
Pharma & Healthcare		1.58	1.60
Telecommunications		1.13	1.13
Utilities		1.17	1.17
2003		- Referenzjahr -	
2004	1.89	1.89	1.89
2005	1.96	1.96	1.96
2006	2.02	2.02	2.03
2007	2.06	2.06	2.08
2008	2.10	2.10	2.15
2009	2.06	2.07	2.15
2010	2.06	2.06	2.15
2011	2.08	2.08	2.19
2012	2.07	2.08	2.18
2013	2.07	2.07	2.20
Max. VIF	2.10	2.54	2.54
Mean VIF	2.04	1.88	1.81

Tabelle 56: Varianzinflationsfaktoren (VIF) des ersten Forschungsmodells¹²⁰¹

¹²⁰⁰ Da in allen drei Ausprägungen des ersten Forschungsmodells jeweils nur die Bildung der endogenen Variable variiert (globale, multinationale bzw. transnationale vs. jeweils restliche Strategietypen), ist es ausreichend, die VIF einmal darzustellen.

¹²⁰¹ Eigene Darstellung.

Forschungsmodell 3A

Modell 3A: Varianzinflationsfaktoren (VIF)				
	Modell 3A.1	Modell 3A.2	Modell 3A.3	Modell 3A.4
Technologieintensität		1.05		1.06
Kosten- / operationelle Effizienz			1.16	1.18
Rentabilitätsentwicklung	1.01	1.02	1.01	1.02
Unternehmensgröße	1.58	1.61	1.73	1.74
Unternehmensalter	1.45	1.45	1.45	1.45
Internationalisierungsgrad	1.38	1.38	1.39	1.39
Basic Materials	1.84	1.84	1.86	1.86
Consumer Services	1.78	1.78	1.80	1.80
Consumer Goods	1.97	1.97	1.98	1.99
Industrials	2.55	2.55	2.57	2.58
Information Technology		- Referenzbranche -		
Pharma & Healthcare	1.64	1.65	1.69	1.69
Telecommunications	1.27	1.27	1.29	1.29
Utilities	1.26	1.26	1.27	1.27
2003		- Referenzjahr -		
2004	1.87	1.87	1.87	1.87
2005	1.91	1.92	1.91	1.92
2006	1.98	1.98	1.98	1.98
2007	2.01	2.01	2.01	2.01
2008	2.04	2.04	2.05	2.05
2009	2.00	2.00	2.00	2.00
2010	2.00	2.00	2.00	2.00
2011	2.01	2.01	2.01	2.01
2012	2.00	2.00	2.00	2.00
2013	2.00	2.00	2.00	2.00
Max. VIF	2.55	2.55	2.57	2.58
Mean VIF	1.79	1.76	1.77	1.75

Tabelle 57: Varianzinflationsfaktoren (VIF) des Forschungsmodells 3A¹²⁰²¹²⁰² Eigene Darstellung.

Forschungsmodell 3B

Modell 3B: Varianzinflationsfaktoren (VIF)				
	Modell 3B.1	Modell 3B.2	Modell 3B.3	Modell 3B.4
Akquisitionsintensität		1.18		1.18
Unternehmensdiversifikation			1.28	1.28
Rentabilitätsentwicklung	1.01	1.01	1.01	1.01
Unternehmensgröße	1.58	1.65	1.65	1.72
Unternehmensalter	1.45	1.46	1.48	1.49
Internationalisierungsgrad	1.38	1.38	1.39	1.39
Basic Materials	1.84	1.89	1.85	1.90
Consumer Services	1.78	1.78	1.80	1.80
Consumer Goods	1.97	2.06	1.98	2.08
Industrials	2.55	2.65	2.55	2.65
Information Technology		- Referenzbranche -		
Pharma & Healthcare	1.64	1.65	1.67	1.68
Telecommunications	1.27	1.27	1.27	1.27
Utilities	1.26	1.26	1.26	1.27
2003		- Referenzjahr -		
2004	1.87	1.87	1.87	1.87
2005	1.91	1.91	1.92	1.92
2006	1.98	1.98	1.98	1.98
2007	2.01	2.02	2.02	2.02
2008	2.04	2.05	2.05	2.05
2009	2.00	2.01	2.00	2.01
2010	2.00	2.00	2.00	2.01
2011	2.01	2.01	2.01	2.02
2012	2.00	2.01	2.01	2.02
2013	2.00	2.01	2.01	2.02
Max. VIF	2.55	2.65	2.55	2.65
Mean VIF	1.79	1.78	1.78	1.77

Tabelle 58: Varianzinflationsfaktoren (VIF) des Forschungsmodells 3B¹²⁰³

Forschungsmodell 4 (Basishypothesen)

Modell 4: Varianzinflationsfaktoren (VIF)						
	Modell 4.1	Modell 4.2	Modell 4.3	Modell 4.4	Modell 4.5	Modell 4.6
Unternehmensalter		1.08				1.23
Unternehmensgröße			1.24			1.48
Branchendynamik				2.98		3.04
Unternehmensrisiko					1.01	1.05
Extern: International			- Referenzumwelt -			
Extern: Multinational	1.14	1.15	1.19	1.14	1.15	1.19
Extern: Global	1.09	1.13	1.15	1.10	1.09	1.17
Extern: Transnational	1.23	1.30	1.49	1.23	1.23	1.51
Rentabilitätsentwicklung	1.01	1.01	1.01	1.01	1.01	1.01
2003			- Referenzjahr -			
2004	1.87	1.87	1.87	2.04	1.87	2.04
2005	1.92	1.92	1.92	2.24	1.92	2.24
2006	1.98	1.98	1.98	2.14	1.98	2.14
2007	2.03	2.03	2.04	2.15	2.03	2.15
2008	2.10	2.10	2.11	2.87	2.10	2.93
2009	2.07	2.08	2.09	2.12	2.07	2.15
2010	2.08	2.08	2.09	2.13	2.08	2.15
2011	2.11	2.11	2.13	2.11	2.11	2.13
2012	2.09	2.10	2.11	2.22	2.09	2.23
2013	2.11	2.12	2.14	2.35	2.11	2.36
Max. VIF	2.11	2.12	2.14	2.98	2.11	3.04
Mean VIF	1.77	1.74	1.77	1.99	1.72	1.90

Tabelle 59: Varianzinflationsfaktoren (VIF) des vierten Forschungsmodells – Basishypothesen¹²⁰⁴¹²⁰³ Eigene Darstellung.

Forschungsmodell 4A (Interaktionshypothesen)

Modell 4A: Varianzinflationsfaktoren (VIF)									
	Modell 4.7	Modell 4.8	Modell 4.9	Modell 4.10	Modell 4.11	Modell 4.12	Modell 4.13	Modell 4.14	Modell 4.15
Unternehmensalter	1.34	1.42	1.66	2.34	1.24	1.24	1.25	1.25	2.51
Unternehmensgröße	1.49	1.49	1.54	1.55	1.61	1.61	1.71	2.07	2.31
Branchendynamik	3.07	3.06	3.06	3.08	3.06	3.06	3.06	3.06	3.08
Unternehmensrisiko	1.05	1.05	1.05	1.05	1.05	1.05	1.05	1.05	1.05
Extern: International									
Extern: Multinational	1.34	1.34	1.34	1.35	1.37	1.34	1.34	1.37	1.39
Extern: Global	1.31	1.37	1.31	1.37	1.32	1.43	1.31	1.44	1.46
Extern: Transnational	1.52	1.52	1.64	1.64	1.53	1.53	2.27	2.27	2.33
UnternehmensalterxMULT	1.11			1.19					1.37
UnternehmensalterxGLOB		1.28		1.40					1.57
UnternehmensalterxTRANS			1.54	1.71					1.77
UnternehmensgrößexMULT					1.15			1.18	1.35
UnternehmensgrößexGLOB						1.29		1.32	1.47
UnternehmensgrößexTRANS							2.23	2.30	2.37
Rentabilitätsentwicklung	1.01	1.01	1.01	1.01	1.01	1.02	1.01	1.02	1.02
2003									
2004	2.05	2.04	2.04	2.05	2.04	2.05	2.05	2.05	2.05
2005	2.26	2.26	2.26	2.26	2.26	2.26	2.26	2.26	2.27
2006	2.15	2.15	2.15	2.15	2.15	2.15	2.15	2.15	2.16
2007	2.18	2.18	2.18	2.18	2.18	2.18	2.18	2.18	2.19
2008	2.93	2.93	2.93	2.93	2.93	2.93	2.93	2.93	2.94
2009	2.15	2.15	2.15	2.15	2.16	2.15	2.16	2.16	2.16
2010	2.16	2.16	2.16	2.17	2.16	2.16	2.17	2.17	2.17
2011	2.14	2.14	2.14	2.14	2.14	2.14	2.14	2.14	2.14
2012	2.24	2.24	2.24	2.24	2.24	2.24	2.25	2.25	2.25
2013	2.38	2.38	2.38	2.38	2.38	2.38	2.38	2.38	2.38
Max. VIF	3.07	3.06	3.06	3.08	3.06	3.06	3.06	3.06	3.08
Mean VIF	1.86	1.88	1.91	1.90	1.87	1.88	1.96	1.93	1.97

Tabelle 60: Varianzinflationsfaktoren (VIF) des vierten Forschungsmodells – Interaktionshypothesen¹²⁰⁵¹²⁰⁴ Eigene Darstellung.¹²⁰⁵ Eigene Darstellung.

7.7 Anhang 7: Weitere Robustheitstests auf Basis der Variable der Rentabilität (RoA)

In Unterkapitel 5.3 wurden die Ergebnisse zahlreicher Robustheitstests zur Festigung der Analyseergebnisse der Hauptmodelle vorgestellt. Auch diejenigen Robustheitstests, in denen die Kontrollvariable der Rentabilitätsentwicklung durch jene der Rentabilität (operationalisiert durch den Return on Assets) ersetzt wurde, wurden hinsichtlich ihrer Ergebnisse bereits dargelegt. Die zugehörigen Regressionstabellen sind indes in Anhang 7 zu finden.

Forschungsmodell 2: Robustheitsanalyse 4

Modell 2: Binäre logistische Regression mit Random Effects und CRSE (Robustheit)					
Strategietyp: Transnational = 1; restliche Typen = 0					
	Modell 2.1r4	Modell 2.2r4	Modell 2.3r4	Modell 2.4r4	Modell 2.5r4
Unternehmensalter		0,600*** (3,12)			0,123 (0,81)
Internationalisierungsgrad			0,594 (1,47)		0,034 (0,10)
Unternehmensgröße				1,584*** (5,45)	1,555*** (5,02)
Rentabilität	0,302 (0,98)	0,333 (0,90)	0,342 (1,07)	0,232 (0,63)	0,248 (0,66)
Konstante	-7,495*** (-6,23)	-7,000*** (-6,42)	-7,396*** (-6,80)	-5,815*** (-5,12)	-5,806*** (-4,87)
Brancheneffekte	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Umwelteffekte	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Jahreseffekte	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Firmeneffekte	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)
Beobachtungen (N)	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297
Unternehmen	152	152	152	152	152
McFadden R ²	0,395	0,399	0,398	0,421	0,421
AIC	633,7	631,7	632,0	610,0	613,6
Max. VIF	2,31	2,46	2,33	2,53	2,59
Mean VIF	1,73	1,74	1,72	1,80	1,80
Clusterrobuste z-Statistik in Klammern					
* p < 0,10 ; ** p < 0,05 ; *** p < 0,01					

Tabelle 61: Forschungsmodell 2 – Robustheitsanalyse 4¹²⁰⁶

¹²⁰⁶ Eigene Darstellung.

Forschungsmodell 3A: Robustheitsanalyse 3

Modell 3A: Binäre logistische Regression mit Random Effects und CRSE (Robustheit)				
<i>Strategietyp: Transnational/global (Globale Integration) = 1; multinational/international = 0</i>				
	Modell 3A.1r3	Modell 3A.2r3	Modell 3A.3r3	Modell 3A.4r3
Technologieintensität (F&E-Kosten)		0,163*** (2,98)		0,197** (2,50)
Kosten- / operationale Effizienz			0,564 (0,70)	0,571 (0,71)
Rentabilität	0,564* (1,77)	0,564* (1,77)	0,516 (1,56)	0,516 (1,56)
Unternehmensgröße	2,429*** (9,55)	2,430*** (9,55)	2,454*** (8,57)	2,455*** (8,55)
Unternehmensalter	0,124* (1,65)	0,124* (1,65)	0,134* (1,68)	0,135* (1,68)
Internationalisierungsgrad	-0,0422 (-0,22)	-0,0420 (-0,22)	-0,0558 (-0,27)	-0,0557 (-0,27)
Konstante	-4,617*** (-5,66)	-4,612*** (-5,65)	-4,639*** (-5,68)	-4,633*** (-5,68)
Brancheneffekte	Ja	Ja	Ja	Ja
Jahreseffekte	Ja	Ja	Ja	Ja
Firmeneffekte	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)
Beobachtungen (N)	1.297	1.297	1.297	1.297
Unternehmen	152	152	152	152
McFadden R ²	0,277	0,277	0,277	0,277
AIC	923,5	925,4	925,1	927,1
Max. VIF	2,04	2,04	2,04	2,04
Mean VIF	1,80	1,77	1,78	1,75
Clusterrobuste z-Statistik in Klammern				
* p<0.10, ** p<0.05, *** p<0.01				

Tabelle 62: Forschungsmodell 3A – Robustheitsanalyse 3¹²⁰⁷¹²⁰⁷ Eigene Darstellung.

Forschungsmodell 3B: Robustheitsanalyse 3

Modell 3B: Binäre logistische Regression mit Random Effects und CRSE (Robustheit)				
<i>Strategietyp: Transnational/multinational (Lokale Responsiveness) = 1; global/international = 0</i>				
	Modell 3B.1r3	Modell 3B.2r3	Modell 3B.3r3	Modell 3B.4r3
Akquisitionsintensität		0,167 (0,81)		0,143 (1,11)
Unternehmensdiversifikation			0,260** (1,97)	0,278** (1,99)
Rentabilität	-0,0254 (-0,16)	-0,0297 (-0,16)	-0,0602 (-0,41)	-0,0639 (-0,43)
Unternehmensgröße	2,415*** (9,79)	2,411*** (9,69)	2,365*** (10,56)	2,322*** (10,18)
Unternehmensalter	-0,0285 (-0,34)	-0,00482 (-0,05)	-0,105 (-1,57)	-0,0952 (-1,38)
Internationalisierungsgrad	-0,238 (-1,13)	-0,216 (-1,11)	-0,390** (-2,27)	-0,379** (-2,25)
Konstante	-5,301*** (-6,41)	-5,274*** (-6,01)	-5,421*** (-6,47)	-5,384*** (-6,34)
Brancheneffekte	Ja	Ja	Ja	Ja
Jahreseffekte	Ja	Ja	Ja	Ja
Firmeneffekte	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)
Beobachtungen (N)	1.297	1.297	1.297	1.297
Unternehmen	152	152	152	152
McFadden R ²	0,274	0,276	0,278	0,279
AIC	988,6	987,6	985,4	986,2
Max. VIF	2,55	2,65	2,55	2,65
Mean VIF	1,80	1,79	1,78	1,77
Clusterrobuste z-Statistik in Klammern				
* p<0.10, ** p<0.05, *** p<0.01				

Tabelle 63: Forschungsmodell 3B – Robustheitsanalyse 3¹²⁰⁸

Forschungsmodell 4 (Basishypothesen): Robustheitsanalyse 3

Modell 4: Binäre logistische Regression mit Random Effects und CRSE (Robustheit)						
Fit zwischen Umwelt- und Strategietyp = 1; kein Fit zwischen Umwelt- und Strategietyp = 0						
	Modell 4.1r3	Modell 4.2r3	Modell 4.3r3	Modell 4.4r3	Modell 4.5r3	Modell 4.6r3
Unternehmensalter		-0,314** (-2,06)				-0,152 (-0,97)
Unternehmensgröße			-0,537*** (-3,46)			-0,429*** (-2,74)
Branchendynamik				-0,470*** (-3,01)		-0,441*** (-2,90)
Unternehmensrisiko					-0,188** (-2,01)	-0,161* (-1,82)
Extern: Multinational	-2,639*** (-6,33)	-2,628*** (-6,30)	-2,516*** (-6,06)	-2,646*** (-6,33)	-2,636*** (-6,38)	-2,550*** (-6,18)
Extern: Global	-2,874*** (-7,58)	-2,797*** (-7,43)	-2,699*** (-7,09)	-2,862*** (-7,42)	-2,888*** (-7,55)	-2,709*** (-6,96)
Extern: Transnational	-0,806** (-2,19)	-0,684* (-1,83)	-0,468 (-1,14)	-0,800** (-2,16)	-0,820** (-2,21)	-0,488 (-1,20)
Rentabilität	0,0340 (0,53)	0,0473 (0,71)	0,0844 (1,17)	0,0360 (0,54)	0,0263 (0,40)	0,0750 (1,05)
Konstante	2,723*** (7,88)	2,700*** (7,68)	2,696*** (7,80)	2,856*** (8,37)	2,753*** (7,97)	2,842*** (8,37)
Jahreseffekte	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Firmeneffekte	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)
Beobachtungen (N)	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297
Unternehmen	152	152	152	152	152	152
McFadden R ²	0,168	0,172	0,178	0,174	0,171	0,185
AIC	1.304,8	1.300,8	1.292,0	1.298,7	1.302,1	1.286,6
Max. VIF	2,11	2,12	2,14	2,99	2,13	3,04
Mean VIF	1,78	1,74	1,78	1,99	1,73	1,91
Clusterrobuste z-Statistik in Klammern						
* p < 0,10 ; ** p < 0,05 ; *** p < 0,01						

Tabelle 64: Forschungsmodell 4 – Robustheitsanalyse 3¹²⁰⁹¹²⁰⁹ Eigene Darstellung.

Forschungsmodell 4A (Interaktionshypothesen): Robustheitsanalyse 3

Modell 4A: Binäre logistische Regression mit Random Effects und CRSE (Robustheit)									
Fit zwischen Umwelt- und Strategietyp = 1; kein Fit zwischen Umwelt- und Strategietyp = 0									
	Modell 4.7r3	Modell 4.8r3	Modell 4.9r3	Modell 4.10r3	Modell 4.11r3	Modell 4.12r3	Modell 4.13r3	Modell 4.14r3	Modell 4.15r3
Unternehmensalter	-0,128 (-0,78)	-0,0924 (-0,63)	-0,172 (-1,13)	-0,0219 (-0,12)	-0,152 (-0,97)	-0,154 (-0,98)	-0,0777 (-0,44)	-0,0696 (-0,39)	0,301 (1,28)
Unternehmensgröße	-0,430*** (-2,76)	-0,421*** (-2,69)	-0,421*** (-2,64)	-0,434*** (-2,69)	-0,434** (-2,48)	-0,456*** (-2,62)	-0,724*** (-3,82)	-0,910*** (-3,80)	-1,079*** (-4,33)
Branchendynamik	-0,434*** (-2,82)	-0,441*** (-2,80)	-0,444*** (-2,87)	-0,427*** (-2,65)	-0,442*** (-2,91)	-0,433*** (-2,79)	-0,482*** (-3,06)	-0,467*** (-2,91)	-0,420** (-2,46)
Unternehmensrisiko	-0,161* (-1,82)	-0,160* (-1,84)	-0,162* (-1,82)	-0,158* (-1,82)	-0,161* (-1,82)	-0,163* (-1,83)	-0,161* (-1,84)	-0,169* (-1,87)	-0,165* (-1,91)
Extern: Multinational	-2,584*** (-6,60)	-2,588*** (-6,22)	-2,553*** (-6,18)	-2,598*** (-6,66)	-2,554*** (-6,05)	-2,549*** (-6,17)	-2,529*** (-6,02)	-2,557*** (-5,98)	-2,667*** (-6,60)
Extern: Global	-2,716*** (-6,98)	-2,638*** (-6,74)	-2,708*** (-6,97)	-2,638*** (-6,74)	-2,708*** (-6,97)	-2,768*** (-6,56)	-2,600*** (-7,01)	-2,778*** (-6,46)	-2,786*** (-6,73)
Extern: Transnational	-0,500 (-1,23)	-0,537 (-1,31)	-0,521 (-1,18)	-0,516 (-1,17)	-0,486 (-1,19)	-0,462 (-1,13)	-1,446*** (-3,38)	-1,496*** (-3,41)	-1,478*** (-3,36)
UnternehmensalterxMULT	-0,233 (-0,53)			-0,305 (-0,69)					-0,628 (-1,34)
UnternehmensalterxGLOB		-0,560* (-1,72)		-0,617* (-1,75)					-1,178*** (-2,90)
UnternehmensalterxTRANS			0,0677 (0,33)	-0,0953 (-0,38)					-0,465 (-1,39)
UnternehmensgrößexMULT					0,0413 (0,10)			0,422 (0,90)	0,638 (1,32)
UnternehmensgrößexGLOB						0,230 (0,57)		0,855* (1,93)	1,397*** (3,21)
UnternehmensgrößexTRANS							1,694*** (3,84)	1,942*** (4,25)	2,111*** (4,49)
Rentabilität	0,0725 (1,03)	0,0771 (1,06)	0,0750 (1,05)	0,0740 (1,04)	0,0758 (1,06)	0,0748 (1,04)	0,100 (1,30)	0,110 (1,37)	0,111 (1,37)
Konstante	2,837*** (8,36)	2,854*** (8,38)	2,844*** (8,34)	2,848*** (8,38)	2,842*** (8,37)	2,847*** (8,38)	2,919*** (8,42)	2,996*** (8,23)	3,071*** (8,18)
Jahreseffekte	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Firmeneffekte	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)	Ja (Random)
Beobachtungen (N)	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297	1.297
Unternehmen	152	152	152	152	152	152	152	152	152
McFadden R ²	0,186	0,188	0,185	0,188	0,185	0,186	0,208	0,212	0,221
AIC	1.288,1	1.285,0	1.288,5	1.288,1	1.288,6	1.288,1	1.254,1	1.251,1	1.244,5
Max. VIF	3,07	3,06	3,06	3,06	3,06	3,06	3,06	3,08	3,08
Mean VIF	1,87	1,89	1,92	1,90	1,88	1,89	1,98	1,94	1,98
Clusterrobuste z-Statistik in Klammern									
* p<0.10, ** p<0.05, *** p<0.01									

Tabelle 65: Forschungsmodell 4A – Robustheitsanalyse 3¹²¹⁰¹²¹⁰ Eigene Darstellung.

Literaturverzeichnis

- Abrahamson, Eric; Park, Choelsoon (1994): *Concealment of negative organizational outcome: an agency theory perspective*. In: *Academy of Management Journal*; 37 (1994); 5; S. 1302–1334.
- Abrahamson, Eric; Amir, Eli (1996): *The information content of president's letter to the shareholders*. In: *Journal of Business, Finance & Accounting*; 23 (1996); 8; S. 1157–1182.
- Abrahamson, Eric; Hambrick, Donald C. (1995): *Assessing Managerial Discretion across Industries: A Multimethod Approach*. In: *The Academy of Management Journal*; 38 (1995); 5; S. 1427–1441.
- Abrahamson, Eric; Hambrick, Donald C. (1997): *Attentional homogeneity in industries: the effect of discretion*. In: *Journal of Organizational Behavior*; 18 (1997); S1; S. 513–532.
- Agresti, Alan (2002): *Categorical Data Analysis*; 2. Aufl.; Hoboken (NJ): John Wiley & Sons.
- Ai, Chunrong; Norton, Edward C. (2003): *Interaction terms in logit and probit models*. In: *Economics Letters*; 80 (2003); 1; S. 123–129.
- Aiken, Leona S.; West, Stephen G. (1991): *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*; 1. Aufl.; Thousand Oaks (CA): Sage Publications.
- Akaike, Hirotugu (1981): *Likelihood of a Model and Information Criteria*. In: *Journal of Econometrics*; 16 (1981); 1; S. 3–14.
- Aljifri; Khaled; Hussainey, Khaled (2007): *The determinants of forward-looking information in annual reports of UAE companies*. In: *Managerial Auditing Journal*; 22 (2007); 9; S. 881–894.
- Amernic, Joel; Craig; Russell; Tourish, Dennis (2007): *The transformational leader as pedagogue, physician, architect, commander, and saint: Five root metaphors in Jack Welch's letters to stockholders of General Electric*. In: *Human Relations*; 60 (2007); 12; S. 1839–1872.
- Ambos, Tina C.; Ambos, Björn; Schlegelmilch, Bodo B. (2006): *Learning from foreign subsidiaries: An empirical investigation of headquarters' benefits from reverse knowledge transfers*. In: *International Business Review*; 15 (2006); 3; S. 294–312.
- Ambrosio, Frank J.; Kinniry, Francis M. (2009): *Stock market volatility measures in perspective*. In: *Vanguard Investment Counseling & Research*; The Vanguard Group, 2009.

- Andersen, Torben J.; Joshi, Mahesh P. (2008): *Strategic Orientations of Internationalizing Firms: A Comparative Analysis of Firms Operating in Technology Intensive and Common Goods Industries*. In: SMG Working Paper 11/2008; Center for Strategic Management and Globalization; Copenhagen Business School; Kopenhagen, 2008.
- Anderson, Ronald C.; Mansi, Sattar A.; Reeb, David M. (2003): *Founding family ownership and the agency cost of debt*. In: Journal of Financial Economics; 68 (2003); 2; S. 263–285.
- Anderson, Ronald C.; Reeb, David M. (2003): *Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P500*. In: The Journal of Finance; 58 (2003); 3; S. 1301–1328.
- Andersson, Ulf; Forsgren, Mats; Holm, Ulf (2002): *The Strategic Impact of External Networks: Subsidiary Performance and Competence Development in the Multinational Corporation*. In: Strategic Management Journal; 23 (2002); 11; S. 979–996.
- Andreas, Jörn N. (2011): *Determinanten der Aufsichtsratsvergütung in deutschen Aktiengesellschaften*. Dissertation; Karlsruher Institut für Technologie; Karlsruhe, 2011.
- Andrews, Kenneth R. (1971): *The Concept of Corporate Strategy*; 1. Aufl.; Homewood (IL): Dow-Jones Irwin.
- Annavarjula, Madan; Beldona, Sam (2000): *Multinationality-Performance Relationship: A Review and Reconceptualization*. In: International Journal of Organizational Analysis, suppl. Special Issue: Experiment in Developing Scholars; 8 (2000); 1; S. 48–67.
- Ansoff, H. Igor (1965): *Corporate Strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*; 1. Aufl.; New York City (NY): McGraw-Hill.
- Ansoff, H. Igor (1987): *The Emerging Paradigm of Strategic Behavior*. In: Strategic Management Journal; 8 (1987); 6; S. 501–515.
- Artz, Kendall W.; Brush, Thomas H. (2000): *Asset specificity, uncertainty and relational norms: an examination of coordination costs in collaborative strategic alliances*. In: Journal of Economic Behavior & Organization; 41 (2000); 4; S. 337–362.
- Astley, Graham W.; van de Ven, Andrew H. (1983): *Central Perspectives and Debates in Organization Theory*. In: Administrative Science Quarterly; 28 (1983); 2; S. 245–273.
- Athey, Susan; Imbens, Guido W. (2007): *Discrete Choice Models with Multiple Unobserved Choice Characteristics*. In: International Economic Review; 48 (2007); 4; S. 1159–1192.
- Audia, Pino G.; Locke, Edwin A.; Smith, Ken G. (2000): *The paradox of success: An archival and a laboratory study of strategic persistence following radical environmental change*. In: Academy of Management Journal; 43 (2000); 5; S. 837–853.

- Auer, Benjamin; Rottmann, Horst (2011): *Statistik und Ökonometrie für Wirtschaftswissenschaftler*; 2. Aufl.; Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Backhaus, Klaus; Erichson, Bernd; Plinke, Wulff; Weiber, Rolf (2016): *Multivariate Analysemethoden – Eine anwendungsorientierte Einführung*; 14. Aufl.; Berlin und Heidelberg: Springer Gabler.
- Baetge, Jörg; Kirsch, Hans-Jürgen; Thiele, Stefan (2014): *Bilanzen*; 13. Aufl.; Düsseldorf: IDW Verlag.
- Baltagi, Badi H. (2013): *Econometric Analysis of Panel Data*; 5. Aufl.; Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons.
- Bandi, Federico M.; Perron, Benoit (2006): *Long Memory and the Relation Between Implied and Realized Volatility*. In: *Journal of Financial Econometrics*; 4 (2006); 4, S. 636–670.
- Banerjee, Mousumi; Capozzoli, Michelle; McSweeney, Laura; Sinha, Debajyoti (1999): *Beyond Kappa: A review of interrater agreement measures*. In: *The Canadian Journal of Statistics*; 27 (1999); 1; S. 3–23.
- Banker, Rajiv D.; Mashruwala, Raj; Tripathy, Arindam (2014): *Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy?* In: *Management Decision*; 52 (2014); 5; S. 872–896.
- Barker, Richard; Imam, Shahed (2008): *Analysts' perceptions of 'earnings quality'*. In: *Accounting and Business Research*; 38 (2008); 4; S. 313–329.
- Barker III, Vincent L.; Duhaime, Irene M. (1997): *Strategic Change in the Turnaround Process: Theory and Empirical Evidence*. In: *Strategic Management Journal*; 18 (1997); 1; S. 13–38.
- Barney, Jay B. (2001): *Resource-based theories of competitive advantage: A ten year retrospective on the resource-based view*. In: *Journal of Management*; 27 (2001); 6; S. 643–650.
- Barr, Pamela S.; Stimpert, J. L., Huff, Anne S. (1992): *Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal*. In: *Strategic Management Journal*; 13 (1992); Special Issue: Strategy Process: Managing Corporate Self-Renewal; S. 15–36.
- Barron, John M.; Chulkov, Dmitriy V.; Waddell, Glenn R. (2010): *Top management team turnover, CEO succession type, and strategic change*. In: *Journal of Business Research*; 64 (2010); 8; S. 904–910.
- Barth, Daniela; Beyhs, Oliver (2012): *Prognoseberichterstattung in der Praxis: Update 2012: Analyse der Berichtsqualität in Deutschland mit Hilfe eines gewichteten Disclosure Index-Verfahrens für die Jahre 2004 bis 2011*. In: *KoR: Zeitschrift für internationale und kapitalmarktorientierte Rechnungslegung*; 12 (2012); 11; S. 572–578.

- Bartlett, Christopher A. (1979): *Multinational Structural Evolution – The Changing Decision Environment in International Divisions*. Dissertation; Harvard Business School; Boston (MA), 1979.
- Bartlett, Christopher A. (1982): *How multinational organizations evolve*. In: *Journal of Business Strategy*; 3 (1982); 1; S. 20–32.
- Bartlett, Christopher A. (1983): *MNCs: get off the reorganization merry-go-round*. In: *Harvard Business Review*; 61 (1983); 2; S. 138–146.
- Bartlett, Christopher A. (1986): *Building and Managing the Transnational: The new organizational challenge*. In: Porter, Michael E. (Hrsg.): *Competition in Global Industries*; Boston (MA), 1986; S. 367–401.
- Bartlett, Christopher A. (1989): *Aufbau und Management der transnationalen Unternehmung: Die neue organisatorische Herausforderung*. In: Porter, Michael E. (Hrsg.): *Globaler Wettbewerb: Strategien der neuen Internationalisierung*; Wiesbaden, 1989; S. 425–464.
- Bartlett, Christopher A.; Ghoshal, Sumantra (1986): *Tap your subsidiaries for global reach*. In: *Harvard Business Review*; 64 (1986); 6; S. 87–94.
- Bartlett, Christopher A.; Ghoshal, Sumantra (1987a): *Managing across Borders: New strategic requirements*. In: *Sloan Management Review*; 28 (1987); 4; S. 7–17.
- Bartlett, Christopher A.; Ghoshal, Sumantra (1987b): *Managing across Borders: New organizational responses*. In: *Sloan Management Review*; 29 (1987); 3; S. 43–53.
- Bartlett, Christopher A.; Ghoshal, Sumantra (1988): *Organizing for worldwide effectiveness: the transnational solution*. In: *California Management Review*; 31 (1988); 1; S. 54–74.
- Bartlett, Christopher A.; Ghoshal, Sumantra (1990a): *Matrix Management: Not a structure, a frame of mind*. In: *Harvard Business Review*; 68 (1990); 4; S. 138–145.
- Bartlett, Christopher A.; Ghoshal, Sumantra (1990b): *Administrative heritage: An excerpt from Managing across Borders*. In: *The McKinsey Quarterly*; 26 (1990); 4; S. 31–41.
- Bartlett, Christopher A.; Ghoshal, Sumantra (1992): *What is a global manager?* In: *Harvard Business Review*; 70 (1992); 3; S. 124–132.
- Bartlett, Christopher A.; Ghoshal, Sumantra (1994): *Changing the role of top management: Beyond strategy to purpose*. In: *Harvard Business Review*; 72 (1994); 4; S. 198–204.
- Bartlett, Christopher A.; Ghoshal, Sumantra (1995): *Transnational Management – Text, Cases, and Readings in Cross-Border-Management*; 2. Aufl.; Chicago (IL): John Wiley & Sons.
- Bartlett, Christopher A.; Ghoshal, Sumantra (2002a): *Managing Across Borders: The transnational solution*; 2. Aufl.; Cambridge (MA): Harvard Business School Press.

- Bartlett, Christopher A.; Ghoshal, Sumantra (2002b): *The transnational and beyond: Reflections and perspectives at the millennium*. In: *Advances in International Management*; 14 (2002); 1; S. 3–36.
- Bartlett, Christopher A.; Yoshihara, Hideki (1988): *New Challenges for Japanese Multinationals: Is Organization Adaptation Their Achilles Heel?* In: *Human Resource Management*; 27 (1988); 1; S. 19–43.
- Bartlett, Susan; Chandler, Roy A. (1997): *The corporate report and the private shareholder: Lee and Tweedie twenty years on*. In: *British Accounting Review*; 29 (1997); 3; S. 245–261.
- Bartmess, Andrew; Cerny, Keith (1993): *Building Competitive Advantage Through a Global Network of Capabilities*. In: *California Management Review*; 35 (1993); 2; S. 78–103.
- Bauer, Daniel J.; Curran, Patrick J. (2005): *Probing Interactions in Fixed and Multilevel Regression: Inferential and Graphical Techniques*. In: *Multivariate behavioral research*; 40 (2005); 3; S. 373–400.
- Behrman, Jere N. (1969): *Some patterns in the rise of the multinational enterprise*; 1. Aufl.; Chapel Hill (NC): Graduate School of Business Administration, University of North Carolina Press.
- Belderbos, Rene; Grabowska, Marcelina; Leten, Bart; Kelchtermans, Stijn; Ugur, Nazlihan (2017): *On the Use of Computer-Aided Text Analysis in International Business Research*. In: *Global Strategy Journal*; 7 (2017); 3; S. 312–331.
- Benito, Gabriel R. G., Groggaard, Birgitte, Narula, Rajneesh (2003): *Environmental influences on MNE subsidiary roles: economic integration and the Nordic countries*. In: *Journal of International Business Studies*; 34 (2003); 5, S. 443–456.
- Berelson, Bernard A. (1952): *Content analysis in communication research*; 1. Aufl.; New York City (NY): Hafner Press.
- Beretta, Sergio; Bozzolan, Saverio (2008): *Quality versus Quantity: The Case of Forward-Looking Disclosure*. In: *Journal of Accounting, Auditing & Finance*; 23 (2008); 3; S. 333–375.
- Berger, Philip G.; Ofek, Eli; Yermack, David L. (1997): *Managerial Entrenchment and Capital Structure Decisions*. In: *The Journal of Finance*; 52 (1997); 4; S. 1411–1438.
- Bergsten, Fred; Horst, Thomas; Moran, Theodore H. (1978): *American Multinationals and American Interests*; 1. Aufl.; Washington (DC): Brookings.
- Berlin, Isaiah (1953): *The hedgehog and the fox*; 1. Aufl.; London: Weidenfeld & Nicolson.

- Berman, Shawn L.; Wicks, Andrew C.; Kotha, Suresh; Jones, Thomas M. (1999): *Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance*. In: *The Academy of Management Journal*; 42 (1999); 5, S. 488–506.
- Bettman, James R.; Weitz, Barton A. (1983): *Attributions in the Board Room: Causal Reasoning in Corporate Annual Reports*. In: *Administrative Science Quarterly*; 28 (1983); 2; S. 165–183.
- Birkinshaw, Julian M. (1996): *How Multinational Subsidiary Mandates Are Gained and Lost*. In: *Journal of International Business Studies*; 27 (1996); 3; S. 467–495.
- Birkinshaw, Julian M. (2001): *Strategy and Management in MNE Subsidiaries*. In: Rugman, Alan M. (Hrsg.): *Oxford Handbook of International Business*; Oxford, 2001; S. 380–401.
- Birkinshaw, Julian M.; Hood, Neil (1998): *Multinational subsidiary evolution: capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies*. In: *The Academy of Management Review*; 23 (1998); 4; S. 773–795.
- Birkinshaw, Julian M.; Morrison, Allen J. (1995): *Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations*. In: *Journal of International Business Studies*; 26 (1995); 4; S. 729–753.
- Birkinshaw, Julian M.; Morrison, Allen J.; Hlland, John (1995): *Structural and Competitive Determinants of a Global Integration Strategy*. In: *Strategic Management Journal*; 16 (1995); 8; S. 637–655.
- Birkinshaw, Julian M.; Terjesen, Siri (2003): *The Customer-focused Multinational: Revisiting the Stopford and Wells Model in an Era of Global Customers*. In: Birkinshaw, Julian M.; Ghoshal, Sumantra; Markides, Constantinos; Stopford, John; Yip, George (Hrsg.): *The Future of the Multinational Company*; West Sussex, 2003; S. 115–127.
- Bishara, Anthony J.; Hittner, James B. (2012): *Testing the Significance of a Correlation With Nonnormal Data: Comparison of Pearson, Spearman, Transformation, and Resampling Approaches*. In: *Psychological Methods*; 17 (2012); 3; S. 399–417.
- Bligh, Michelle C.; Kohles, Jeffrey C.; Meindl, James R. (2004): *Charting the Language of Leadership: A Methodological Investigation of President Bush and the Crisis of 9/11*. In: *Journal of Applied Psychology*; 89 (2004); 3; S. 562–574.
- Boeker, Warren (1997a): *Executive Migration and Strategic Change: The Effect of Top Manager Movement on Product-Market Entry*. In: *Administrative Science Quarterly*; 42 (1997); 2; S. 213–236.
- Boeker, Warren (1997b): *Strategic Change: The Influence of Managerial Characteristics and Organizational Growth*. In: *The Academy of Management Journal*; 40 (1997); 1; S. 152–170.

- Boennen, Sascha; Glaum, Martin (2014): *Goodwill Accounting: A review of the literature*. Working Paper; Justus-Liebig-Universität; Gießen, 2014.
- Borrmann, Werner A. (1970): *Typus und Struktur internationaler Unternehmungen*. In: Borrmann, Werner A. (Hrsg.): *Managementprobleme internationaler Unternehmungen*; Wiesbaden, 1970; S. 19–49.
- Boote, David N.; Beile, Penny (2005): *Scholars Before Researchers: On the Centrality of the Dissertation Literature Review in Research Preparation*. In: *Educational Researcher*; 34 (2005); 6; S. 3–15.
- Bos, Wilfried; Tarnai, Christian (1999): *Content analysis in empirical social research*. In: *International Journal of Educational Research*; 31 (1999); 8; S. 659–671.
- Bouquet, Cyril; Birkinshaw, Julian (2008): *Weight versus voice: how foreign subsidiaries gain attention from corporate headquarters*. In: *Academy of Management Journal*; 51 (2008); 3; S. 577–601.
- Bourgeois, L. J. III (1980): *Strategy and Environment: A Conceptual Integration*. In: *Academy of Management Review*; 5 (1980); 1; S. 25–39.
- Bowen, Harry P.; Wiersema, Margarethe F. (2004): *Modeling limited dependent variables: guidelines for researchers of strategic management*. In: Ketchen, David J.; Bergh, Donald D. (Hrsg.): *Research Methodology in Strategy and Management*; Oxford, 2004; S. 87–134.
- Bowman, Edward H. (1982): *Risk seeking by troubled firms*. In: *Sloan Management Review*; 23 (1982); 4; S. 33–42.
- Bowman, Edward H. (1984): *Content Analysis of Annual Reports for Corporate Strategy and Risk*. In: *Interfaces*; 14 (1984); 1; S. 61–71.
- Boyd, Brian K. (1996): *Determinants of US outside director compensation*. In: *Corporate Governance: An International Review*; 4 (1996); 4; S. 202–211.
- Börsch-Supan, Axel; Köke, Jens (2002): *An Applied Econometricians' View of Empirical Corporate Governance Studies*. In: *German Economic Review*; 3 (2002); 3; S. 295–326.
- Böttcher, Roland (1996): *Global Network Management: Context – Decision-making – Coordination*; 1. Aufl.; Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Bresser, Rudi K.F.; Valle Thiele, Reynaldo (2008): *Ehemalige Vorstandsvorsitzende als Aufsichtsratschefs: Evidenz zu ihrer Effektivität im Falle des erzwungenen Führungswechsels*. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*; 78 (2008); 2; S. 175–203.
- Brock, David M.; Hydle, Katja M. (2017): *Transnationality – Sharpening the Integration-Responsiveness vision in global professional firms*. In: *European Management Journal*; 36 (2017); 1; S. 117–124.

- Brooke, Michael Z.; Renners, H. Lee (1970): *The strategy of multinational enterprises: Organization and finance*; 1. Aufl.; New York City (NY): American-Elsevier.
- Brooks, Chris (2008): *Introductory econometrics for finance*; 1. Aufl.; Cambridge (MA): Cambridge University Press.
- Calvet, A. L. (1981): *A Synthesis of Foreign Direct Investment Theories and Theories of the Multinational Firm*. In: *Journal of International Business Studies*; 12 (1981); 1: Tenth Anniversary Special Issue (Spring – Summer, 1981); S. 43–59.
- Cameron, A. Colin.; Trivedi, Pravin K. (2005): *Microeconometrics: Methods and applications*; 1. Aufl.; Cambridge (MA): Cambridge University Press.
- Cameron, A. Colin.; Trivedi, Pravin K. (2010): *Microeconometrics using Stata*; 2. Aufl.; College Station (TX): Stata Press.
- Cavanagh, Andrew; Freeman, Susan (2012): *The development of subsidiary roles in the motor vehicle manufacturing industry*. In: *International Business Review*; 21 (2012); 4; S. 602–617.
- Caves, Richard E. (1971): *International Corporations: The industrial Economics of Foreign Investment*. In: *Economica*; 38 (1971); 149; S. 1–29.
- Caves, Richard E. (1980): *Industrial organization, corporate strategy and structure*. In: *Journal of Economic Literature*; 18 (1980); 1; S. 64–92.
- Cavusgil, S. Tamer; Knight, Gary; Riesenberger, John R. (2012): *International Business: The New Realities*; 2. Aufl.; Upper Saddle River (NJ): Pearson.
- Cavusgil, S. Tamer; Zou, Shaoming; Naidu, G. W. (1993): *Product and promotion adaptation in export ventures: An empirical investigation*. In: *Journal of International Business Studies*, 24 (1993); 3; S. 479–506.
- Certo, S. Trevis; Busenbark, John R.; Woo, Hyun-Soo; Semadeni, Matthew (2016): *Sample selection bias and Heckman models in strategic management research*. In: *Strategic Management Journal*; 37 (2016); 13; S. 2639–2657.
- Chakravarthy, Balaji S.; Lorange, Peter (1991): *Managing the strategy process*; 1. Aufl.; Prentice Hall (NJ): Englewood Cliffs.
- Chakravarthy, Balaji S.; Perlmutter, Howard V. (1985): *Strategic Planning for a Global Business*. In: *Columbia Journal of World Business*; 20 (1985); 2; S. 3–10.
- Chandler, Alfred D. (1962): *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*; 1. Aufl.; Cambridge (MA): MIT Press.
- Chauvin, Keith W.; Hirschey, Mark (1994): *Goodwill, Profitability, and the Market Value of the Firm*. In: *Journal of Accounting and Public Policy*; 13 (1994); 2; S. 159–180.

- Chen, Yu-Cheng; Huang, Chiung-Yao; Chou, Pei-I (2013): *The Moderating Effect of Industry Concentration on the Relations between External Attributes and the Properties of Analyst Earnings Forecast*. In: Review of Pacific Basin Financial Markets and Policies; 16 (2013); 3; S. 1–25.
- Chenhall, Robert H.; Moers, Frank (2007): *The Issue of Endogeneity within Theory-Based, Quantitative Management Accounting Research*. In: European Accounting Review; 16 (2007); 1; S. 173–195.
- Chisholm, Erica; Kolda, Tamara G. (1999): *New term weighting formulas for the vector space method in information retrieval*; 1. Aufl.; Oak Ridge (TN): Oak Ridge National Laboratory.
- Cho, Theresa S. (2006): *The effects of executive turnover on top management team's environmental scanning behavior after an environmental change*. In: Journal of Business Research; 59 (2006); 10–11; S. 1142–1150.
- Cho, Theresa S.; Hambrick, Donald C. (2006): *Attention as the Mediator Between Top Management Team Characteristics and Strategic Change: The Case of Airline Deregulation*. In: Organization Science; 17 (2006); 4; S. 453–469.
- Choi, Byounggu; Jong, Ana Maria (2010): *Assessing the impact of knowledge management strategies announcements on the market value of firms*. In: Information & Management; 47 (2010); 1; S. 42–52.
- Choudhry, Taufiq; Papadimitriou, Fotios I.; Shabi, Sarosh (2016): *Stock market volatility and business cycle: Evidence from linear and nonlinear causality tests*. In: Journal of Banking & Finance; 66 (2016); 1; S. 89–101.
- Christof, Daniel (2017): *Informationsgehalt von Corporate-Parenting-Aussagen in Analysten-reports und Bedeutung für Aktienempfehlungen*. Dissertation; Karlsruher Institut für Technologie; Karlsruhe, 2017.
- Chung, Chul (2015): *The Conceptualization of Global Integration and Local Responsiveness in International HRM Research: A Review and Directions for Future Research*. Discussion Paper; Henley Business School; University of Reading; Reading, 2015.
- Ciabuschi, Francesco; Dellestrand, Henrik; Holm, Ulf (2012): *The role of headquarters in the contemporary MNC*. In: Journal of International Management; 18 (2012); 3; S. 213–223.
- Clee, Gilbert H.; di Scipio, Alfred (1959): *Creating a World Enterprise*. In: Harvard Business Review; 37 (1959); 6; S. 77–89.
- Cohen, Jacob (1960): *A coefficient of agreement for nominal scales*. In: Educational and psychological measurement; 20 (1960); 1; S. 37–46.

- Cohen, Jacob; Cohen, Patricia; West, Stephen G.; Aiken, Leona S. (2003): *Applied Multiple Regression/Correlation Analyses for the Behavioral Sciences*; 1. Aufl.; Mahwah (NJ): Lawrence Erlbaum Associates.
- Cooke, T. E. (1989): *Voluntary Corporate Disclosure by Swedish Companies*. In: *Journal of International Financial Management & Accounting*; 1 (1989); 2; S. 171–195.
- Corsten, Hans (1994): *Global Sourcing – Ein Konzept zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmungen*. In: Schuster, Leo (Hrsg.): *Die Unternehmung im internationalen Wettbewerb*; Berlin, 1994; S. 187–210.
- Costea, Carmen; Varga, Anca; Cinatti, Florentin (2011): *How transnational companies are affected by globalization*. In: *International Journal of Management Cases*; 13 (2011); 4; S. 286–290.
- Craney, Trevor A.; Surles, James G. (2002): *Model-Dependent Variance Inflation Factor Cutoff Values*. In: *Quality Engineering*; 14 (2002); 3; S. 391–403.
- Cronin, J. Joseph Jr.; Page, Thomas J. Jr. (1988): *An Examination of the Relative Impact of Growth Strategies on Profit Performance*. In: *European Journal of Marketing*; 22 (1988); 1; S. 57–68.
- Cummings, Stephen (1993): *Brief Case: The First Strategists*. In: *Long Range Planning*; 26 (1993); 3; S. 133–135.
- Dalton, Dan R.; Aguinis, Herman (2013): *Measurement Malaise in Strategic Management Studies: The Case of Corporate Governance Research*. In: *Organizational Research Methods*; 16 (2013); 1; S. 88–99.
- Daniels, John D.; Pitts, Robert A.; Tretter, Marietta J. (1984): *Strategy and structure of U.S. multinationals: An exploratory study*. In: *Academy of Management Journal*; 27 (1984); 2; S. 292–307.
- D'Aveni, Richard A.; MacMillan, Ian C. (1990): *Crisis and the Content of Managerial Communications: A Study of the Focus of Attention of Top Managers in Surviving and Failing Firms*. In: *Administrative Science Quarterly*; 35 (1990); 4; S. 634–657.
- Davidson, William H.; Haspeslagh, Philippe (1982): *Shaping a Global Product Organization*. In: *Harvard Business Review*; 60 (1982); 4; S. 125–132.
- Dähn, Mathias (1996): *Wettbewerbsvorteile internationaler Unternehmen: Analyse – Kritik – Modellentwicklung*. Dissertation; Universität Bamberg; Bamberg, 1996.
- Defee, C. Clifford; Stank, Theodore P. (2005): *Applying the strategy-structure-performance paradigm to the supply chain environment*. In: *The International Journal of Logistics Management*; 16 (2005); 1; S. 28–50.
- Delios, Andrew (2017): *The Death and Rebirth (?) of International Business Research*. In: *Journal of Management Studies*; 54 (2017); 3; S. 391–397.

- Dess, Gregory G.; Ireland, R. Duane; Hitt, Michael A. (1990): *Industry effects and strategic management research*. In: *Journal of Management*; 16 (1990); 1, S. 7–27.
- Deutsche Börse AG (2017a): *Leitfaden zu den Aktienindizes der Deutschen Börse. Version 8.2.0*. URL: <http://www.deutsche-boerse-cash-market.com/blob/2940666/e0425be189d5f2952d874bd9cdb8b775/data/Leitfaden-zu-den-Aktienindizes.pdf> (abgerufen am 22.11.2017).
- Deutsche Börse AG (2017b): *Übersicht Index-Zusammensetzung: DAX*. URL: <https://www.dax-indices.com/de/web/dax-indices/ranglisten/DAX> (abgerufen am 22.11.2017).
- Deutsche Börse AG (2017c): *Übersicht Index-Zusammensetzung: MDAX*. URL: <https://www.dax-indices.com/de/web/dax-indices/ranglisten/MDAX> (abgerufen am 22.11.2017).
- Deutsche Börse AG (2017d): *Übersicht Index-Zusammensetzung: TecDAX*. URL: <https://www.dax-indices.com/de/web/dax-indices/ranglisten/TecDAX> (abgerufen am 22.11.2017).
- Deutsche Börse AG (2017e): *Übersicht Index-Zusammensetzung: SDAX*. URL: <https://www.dax-indices.com/de/web/dax-indices/ranglisten/SDAX> (abgerufen am 22.11.2017).
- Devinney, Timothy M.; Midgley, David F.; Venaik, Sunil (2000): *The Optimal Performance of the Global Firm: Formalizing and Extending the Integration-Responsiveness Framework*. In: *Organization Science*; 11 (2000); 6; S. 674–695.
- Dewar, Robert; Hage, Jerald (1978): *Size, Technology, Complexity, and Structural Differentiation: Toward a Theoretical Synthesis*. In: *Administrative Science Quarterly*; 23 (1978); 1; S. 111–136.
- Dicenta, Maximilian (2014): *Strategische Flexibilität und kognitive Modelle*. Dissertation; Karlsruher Institut für Technologie; Karlsruhe, 2014.
- Diefenbach, Donald L. (2001): *Historical foundations of computer-assisted content analysis*. In: West, Mark D. (Hrsg.): *Theory, method, and practice in computer content analysis*; Westport (CT), 2001; S. 13–42.
- Dinh, Tami; Kopf, Karla; Schultze, Wolfgang (2017): *Wohin gehören Forschungs- und Entwicklungskosten?* In: *Controlling & Management Review*; 18 (2017); 8; S. 32–35.
- Djodat, Natalie; zu Knyphausen-Aufseß, Dodo (2017): *Revisiting Ghoshal and Bartlett's Theory of the Multinational Corporation as an Interorganizational Network*. In: *Management International Review*; 57 (2017); 3; S. 349–378.
- Dolamic, Ljiljana; Savoy, Jacques (2009): *When Stopword Lists Make the Difference*. In: *Journal of the American Society for Information Science and Technology*; 61 (2009); 1; S. 200–203.

- Doucet, Lorna; Jehn, Karen A. (1997): *Analyzing Harsh Words in a Sensitive Setting: American Expatriates in Communist China*. In: Journal of Organizational Behavior; 18 (1997): Special Issue: Computers Can Read as Well as Count: Computer-Aided Text Analysis in Organizational Research; S. 559–582.
- Doz, Yves L. (1976): *National Policies and Multinational Management*. Dissertation; Harvard Business School; Boston (MA), 1976.
- Doz, Yves L. (1978): *Managing manufacturing rationalization within multinational corporations*. In: Columbia Journal of World Business; 13 (1978); 3; S. 82–94.
- Doz, Yves L. (1986): *Strategic Management in Multinational Companies*; 1. Aufl.; Oxford et al.: Pergamon Press.
- Doz, Yves L.; Bartlett, Christopher A.; Prahalad, Coimbatore K. (1981): *Global Competitive Pressures and Host Country Demands – Managing Tensions in MNCs*. In: California Management Review; 23 (1981); 3; S. 63–74.
- Doz, Yves L.; Prahalad, Coimbatore K. (1981): *Headquarters Influence and Strategic Control in MNCs*. In: Sloan Management Review; 23 (1981); 1; S. 15–29.
- Doz, Yves L.; Prahalad, Coimbatore K. (1984): *Patterns of Strategic Control within Multinational Corporations*. In: Journal of International Business Studies; 15 (1984); 2 (Special Issue on Strategic Planning, Autonomy and Control Processes in Multinational Corporations); S. 55–72.
- Doz, Yves L.; Prahalad, Coimbatore K. (1986): *Controlled Variety: A Challenge for Human Resource Management in the MNC*. In: Human Resource Management; 25 (1986); 1; S. 55–71.
- Doz, Yves L.; Prahalad, Coimbatore K. (1991): *Managing DMNCs: A Search for a new Paradigm*. In: Strategic Management Journal; 12 (1991); Special Issue Summer 1991; S. 145–164.
- Doz, Yves L.; Santos, José; Williamson, Peter (2003): *The metanational: The next step in the evolution of the multinational enterprise*. In: Birkinshaw, Julian M.; Ghoshal, Sumantra; Markides, Constantinos; Stopford, John; Yip, George (Hrsg.): *The Future of the Multinational Company*; West Sussex, 2003, S. 154–168.
- Dreger, Christian; Kosfeld, Reinhold; Eckey, Hans-Friedrich (2014): *Ökonometrie: Grundlagen – Methoden – Beispiele*; 5. Aufl.; Wiesbaden: Springer Gabler.
- Drucker, Peter (1954): *The Practice of Management*; 1. Aufl.; New York City (NY): Harper & Row.
- Drukker, David M. (2003): *Testing for serial correlation in linear panel-data models*. In: The Stata Journal; 3 (2003); 2; S. 168–177.

- Dunning, John H. (1974): *The Distinct Nature of the Multinational Enterprise*. In: Dunning, John H. (Hrsg.): *Economic Analysis and the Multinational Enterprise*; London, 1974; S. 13–30.
- Dunning, John H. (1977): *Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A search for an eclectic approach*. In: Ohlin, Bertil (Hrsg.): *The International Allocation of Economic Activity*; London, 1977; S. 395–418.
- Dunning, John H. (1980): *Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests*. In: *Journal of International Business Studies*; 11 (1980); 1; S. 9–31.
- Dunning, John H. (1989): *The Study of International Business: A Plea for a More Interdisciplinary Approach*. In: *Journal of International Business Studies*; 20 (1989); 3; S. 411–436.
- Durand, Rodolphe; Coeurderoy, Régis (2001): *Age, Order of Entry, Strategic Orientation, and Organizational Performance*. In: *Journal of Business Venturing*; 16 (2001); 5; S. 471–494.
- Duriau, Vincent J.; Reger, Rhonda K.; Pfarrer, Michael D. (2007): *A Content Analysis of the Content Analysis Literature in Organization Studies: Research Themes, Data Sources, and Methodological Refinements*. In: *Organizational Research Methods*; 10 (2007); 1; S. 5–34.
- Dülfer, Eberhard (2001): *Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen*; 6. Aufl.; München und Wien: Oldenbourg.
- Dyas, Gareth P.; Thanheiser, Heinz T. (1976): *The Emerging European Enterprise: Strategy and Structure in French and German Industry*; 1. Aufl.; London: Macmillan.
- Easterbrook, Frank H. (1984): *Two Agency-Cost Explanations of Dividends*. In: *The American Economic Review*; 74 (1984); 4; S. 650–659.
- Ebers, Mark (2004): *Kontingenzansatz*. In: Schreyögg, Georg; von Werder, Axel (Hrsg.): *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*; Stuttgart, 2004; S. 645–666.
- Eckey, Hans-Friedrich; Kosfeld, Reinhold; Dreger, Christian (2011): *Ökonometrie – Grundlagen – Methoden – Beispiele*; 4. Aufl.; Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Eckey, Hans-Friedrich; Kosfeld, Reinhold; Türck, Matthias (2008): *Deskriptive Statistik – Grundlagen – Methoden – Beispiele*; 5. Aufl.; Wiesbaden, 2008: Gabler Verlag.
- Egelhoff, William G. (1980): *Structure and Strategy in Multinational Corporations: A Reexamination of the Stopford and Wells Model*. In: *Strategic Management Journal*; 1 (1980); 1; S. 1–14.
- Egelhoff, William G. (1982): *Strategy and Structure in Multinational Corporations: An Information-Processing Approach*. In: *Administrative Science Quarterly*; 27 (1982); 3; S. 435–458.

- Egelhoff, William G. (1988): *Strategy and Structure in Multinational Corporations: A Revision of the Stopford and Wells Model*. In: *Strategic Management Journal*; 9 (1988); 1; S. 1–14.
- Eggers, J. P.; Kaplan, Sarah (2009): *Cognition and Renewal: Comparing CEO and Organizational Effects on Incumbent Adaptation to Technical Change*. In: *Organization Science*; 20 (2009); 2; S. 461–477.
- Ellis, Lee (1994): *Research methods in social sciences*; 1. Aufl.; Madison (WI): WCB Brown & Benchmark.
- Elsas, Ralf; Florysiak, David (2008): *Empirical Capital Structure Research: New Ideas, Recent Evidence, and Methodological Issues*. Discussion Paper 2008–10; Ludwig-Maximilians-Universität; München, 2008.
- Enright, Michael J.; Subramanian, Venkat (2007): *An Organizing Framework for MNC Subsidiary Typologies*. In: *Management International Review*; 47 (2007); 6; S. 895–924.
- Ernst, Edgar; Gassen, Joachim; Pellens, Bernhard (2009): *Verhalten und Präferenzen deutscher Aktionäre – Eine Befragung von privaten und institutionellen Anlegern zum Informationsverhalten, zur Dividendenpräferenz und zur Wahrnehmung von Stimmrechten*; 1. Aufl.; Frankfurt am Main: Deutsches Aktieninstitut e.V.
- Eunni, Rangamohan V.; Post, James E. (2006): *What Matters Most? A Review of MNE Literature, 1990–2000*. In: *Multinational Business Review*; 14 (2006); 3; S. 1–28.
- Fan, Di; Zhu, Cherrie J.; Nyland, Chris (2012): *Factors affecting global integration of Chinese multinationals in Australia: A qualitative analysis*. In: *International Business Review*; 21 (2012); 1; S. 13–26.
- Fayerweather, John (1969): *International Business Management: A conceptual Framework*; 1. Aufl.; New York City (NY) et al.: McGraw-Hill.
- Fayerweather, John (1978): *International Business Strategies and Administration*; 1. Aufl.; Cambridge (MA): Harper Collins.
- Fayerweather, John (1989): *Begriff der Internationalen Unternehmung*. In: Macharzina, Klaus; Welge, Martin K. (Hrsg.): *Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung*; Stuttgart, 1989; S. 926–948.
- Fendel, Ralf (2004): *Paneldatenanalyse – Teil 1: Theoretische Grundlagen*. In: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*; 33 (2004); 12; S. 736–740.
- Ferdows, Kasra (1997): *Making the most of foreign factories*. In: *Harvard Business Review*; 75 (1997); 1; S. 73–88.
- Ferreira, Manuel P. (2011): *A bibliometric study on Ghoshal's Managing across Borders*. In: *Multinational Business Review*; 19 (2011); 4; S. 357–375.

- Ferrier, Walter J.; Lyon, Douglas W. (2004): *Competitive repertoire simplicity and firm performance: The moderating role of top management team heterogeneity*. In: *Managerial and Decision Economics*; 25 (2004); 67; S. 317–327.
- Fink, Christian; Kajüter, Peter; Winkeljohann, Norbert (2013): *Lageberichterstattung: HGB, DRS und IFRS Practice Statement Management Commentary*; 1. Aufl.; Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Finkelstein, Sydney; Hambrick, Donald C. (1990): *Top-Management-Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion*. In: *Administrative Science Quarterly*; 35 (1990); 3; S. 484–503.
- Fiol, C. Marlene (1989): *A semiotic analysis of corporate language: Organizational boundaries and joint venturing*. In: *Administrative Science Quarterly*; 34 (1989); 2; S. 277–303.
- Fiol, C. Marlene (1990): *Explaining strategic alliance in the chemical industry*. In: Huff, Anne S. (Hrsg.): *Mapping strategic thought*; Chichester (NY), 1990; S. 227–249.
- Fiol, C. Marlene (1995): *Corporate Communications: Comparing Executives' Private and Public Statements*. In: *The Academy of Management Journal*; 38 (1995); 2; S. 522–536.
- Fouraker; Lawrence E.; Stopford, John M. (1968): *Organizational Structure and the Multinational Strategy*. In: *Administrative Science Quarterly*; 13 (1968); 1; S. 47–64.
- Franko, Lawrence G. (1974): *The Move Towards a Multidivisional Structure in European Organizations*. In: *Administrative Science Quarterly*; 19 (1974); 4; S. 493–506.
- Franko, Lawrence G. (1976): *The European Multinationals: A Renewed Challenge to American and British Big Business*; 1. Aufl.; Stamford (CT): Greylock Publishers.
- Frazier, Patricia A.; Tix, Andrew P.; Barron, Kenneth E. (2004): *Testing Moderator and Mediator Effects in Counseling Psychology Research*. In: *Journal of Counseling Psychology*; 51 (2004); 1; S. 115–134.
- Frey, Lawrence R.; Botan, Carl H.; Kreps, Gary L. (2000): *Investigating communication: An introduction to research methods*; 2. Aufl.; Boston (MA): Allyn and Bacon.
- Früh, Werner (2017): *Inhaltsanalyse*; 9. Aufl.; Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft mbh.
- Galbraith, Jay R.; Kazanijan, Robert K. (1986): *Organizing to Implement Strategies of Diversity and Globalization: The Role of Matrix Designs*. In: *Human Resource Management*; 25 (1986); 1; S. 37–54.
- Gamble, Jos (2010): *Transferring Organizational Practices and the Dynamics of Hybridization: Japanese Retail Multinationals in China*. In: *Journal of Management Studies*; 47 (2010); 4; S. 705–731.

- Garnier, Gerard H. (1982): *Context and Decision Making Autonomy in the Foreign Affiliates of U.S. Multinational Corporations*. In: *The Academy of Management Journal*; 25 (1982); 4; S. 893–908.
- Geil, Linus (2001): *Determinanten der Führungskräftevergütung in Deutschland*; 1. Aufl.; München: Hampp.
- Gelbrich, Katja; Müller, Stefan (2011): *Handbuch Internationales Management*; 1. Aufl.; München: Oldenbourg.
- George, Gerard (2005): *Slack Resources and the Performance of Privately Held Firms*. In: *The Academy of Management Journal*; 48 (2005); 4; S. 661–676.
- Gephart, Robert P. Jr. (1993): *The Textual Approach: Risk and Blame in Disaster Sense-making*. In: *The Academy of Management Journal*; 36 (1993); 6; S. 1465–1514.
- Gerstner, Wolf-Christian; König, Andreas; Enders, Albrecht; Hambrick, Donald C. (2013): *CEO Narcissism, Audience Engagement, and Organizational Adoption of Technological Discontinuities*. In: *Administrative Science Quarterly*; 58 (2013); 2; S. 257–291.
- Ghemawat, Pankaj (2002): *Competition and Business Strategy in Historical Perspective*. In: *The Business History Review*; 76 (2002); 1; S. 37–74.
- Ghoshal, Sumantra (1986): *The Innovative Multinational: A Differentiated Network of Organizational Roles and Management Processes*. Dissertation; Harvard Business School; Boston (MA), 1986.
- Ghoshal, Sumantra (1987): *Global Strategy: An Organizing Framework*. In: *Strategic Management Journal*; 8 (1987); 5; S. 425–440.
- Ghoshal, Sumantra (1997): *Of Cakes, Clothes, Emperors and Obituaries*. In: Toyne, Brian; Nigh, Douglas (Hrsg.): *International Business: An Emerging Vision*; Columbia (CA), 1997; S. 361–366.
- Ghoshal, Sumantra; Bartlett, Christopher A. (1988): *Creation, Adoption, and Diffusion of Innovations by Subsidiaries of Multinational Corporations*. In: *Journal of International Business Studies*; 19 (1988); 3; S. 365–388.
- Ghoshal, Sumantra; Bartlett, Christopher A. (1990): *The Multinational Corporation as an Interorganizational Network*. In: *Academy of Management Review*; 15 (1990); 4; S. 603–625.
- Ghoshal, Sumantra; Bartlett, Christopher A. (1995): *Changing the role of top management: Beyond structure to processes*. In: *Harvard Business Review*; 73 (1995); 2; S. 86–96.
- Ghoshal, Sumantra; Nohria, Nitin (1989): *Internal Differentiation within Multinational Corporations*. In: *Strategic Management Journal*; 10 (1989); 4; S. 323–337.
- Ghoshal, Sumantra; Nohria, Nitin (1993): *Horses for Courses: Organizational forms for multinational corporations*. In: *Sloan Management Review*; 34 (1993); 2; S. 23–35.

- Ghoshal, Sumantra; Westney, D. Eleanor (2005): *Organization Theory and the Multinational Corporation*; 2. Aufl.; New York City (NY): Palgrave Macmillan.
- Giesselmann, Marco; Windzio, Michael (2012): *Regressionsmodelle zur Analyse von Paneldaten*; 1. Aufl.; Wiesbaden: Springer VS.
- Ginsberg, Ari; Buchholtz, Ann (1990): *Converting to for-profit status: Corporate responsiveness to radical change*. In: *Academy of Management Journal*; 33 (1990); 3; S. 445–477.
- Ginsberg, Ari; Venkatraman, N. (1985): *Contingency Perspectives of Organizational Strategy: A Critical Review of the Empirical Research*. In: *The Academy of Management Review*; 10 (1985); 3; S. 421–434.
- Giuliani, Marco; Brännström, Daniel (2011): *Defining goodwill: a practice perspective*. In: *Journal of Financial Reporting & Accounting*; 9 (2011); 2; S. 161–175.
- Glaum, Martin (1996): *Internationalisierung und Unternehmenserfolg*; 1. Aufl.; Wiesbaden: Springer.
- Golden, Brian R. (1992): *The Past Is the Past – Or Is It? The Use of Retrospective Accounts as Indicators of past Strategy*. In: *The Academy of Management Journal*; 35 (1992); 4; S. 848–860.
- Golden, Brian R. (1997): *Further Remarks on Retrospective Accounts in Organizational and Strategic Management Research*. In: *The Academy of Management Journal*; 40 (1997); 5; S. 1243–1252.
- Gomes, Lenn; Ramaswamy, Kannan (1999): *An Empirical Examination of the Form of the Relationship between Multinationality and Performance*. In: *Journal of International Business Studies*; 30 (1999); 1; S. 173–187.
- Gospodinov, Nikolay; Jamali, Ibrahim (2014): *The Response of Stock Market Volatility to Futures-Based Measures of Monetary Policy Shocks*. Working Paper; Federal Reserve Bank of Atlanta Working Paper Series; Atlanta (GA), 2014.
- Grant, Robert M.; Nippa, Michael (2006): *Strategisches Management*; 5. Aufl.; München: Pearson.
- Greene, William H. (2010): *Testing hypotheses about interaction terms in nonlinear models*. In: *Economics Letters*; 107 (2010); 2; S. 291–296.
- Greene, William H. (2012): *Econometric Analysis*; 7. Aufl.; Upper Saddle River (NJ): Pearson.
- Greve, Henrich R. (1998): *Performance, Aspirations, and Risky Organizational Change*. In: *Administrative Science Quarterly*; 43 (1998); 1; S. 58–86.
- Grewal, Rajdeep; Chandrashekar, Murali; Dwyer, F. Robert (2008): *Navigating Local Environments with Global Strategies: A Contingency Model of Multinational Subsidiary Performance*. In: *Marketing Science*; 27 (2008); 5; S. 886–902.

- Griliches, Zvi; Hausman, Jerry A. (1986): *Errors in variables in panel data*. In: *Journal of Econometrics*; 31 (1986); 1; S. 93–118.
- Grilli, Leonardo; Rampichini, Carla (2005): *A review of random effects modelling using gllamm in Stata*; 1. Aufl.; Florenz: Department of Statistics “G. Parenti”, University of Florence.
- Grimwade, Nigel (2000): *International Trade: New Patterns of Trade, Production and Investment*; 2. Aufl.; London: Routledge.
- Grohmann, Janine (2010): *An integration-responsiveness perspective on subsidiary entrepreneurship in diversified firms*. Dissertation; Technische Universität Berlin; Berlin, 2010.
- Grubaugh, Stephen G. (1987): *Determinants of Direct Foreign Investment*. In: *The Review of Economics and Statistics*; 69 (1987); 1; S. 149–152.
- Grünig, Rudolf; Morschett, Dirk (2017): *Developing International Strategies*; 2. Aufl.; Berlin und Heidelberg: Springer.
- Gu, Feng; Lev, Baruch (2011): *Overpriced Shares, Ill-Advised Acquisitions, and Goodwill Impairment*. In: *The Accounting Review*; 86 (2011); 6; S. 1995–2022.
- Guay, Wayne; Taylor, Daniel J.; Xiao, Jason J. (2013): *Adapt or Perish: Evidence of CEO Adaptability to Industry Shocks*. Working Paper; The Wharton School, University of Pennsylvania; Philadelphia (PA), 2013.
- Gujarati, Damodar N.; Porter, Dawn C. (2009): *Basic Econometrics*; 5. Aufl.; Boston (MA): McGraw-Hill Irwin.
- Gupta, Anil K.; Govindarajan, Vijay (2000): *Knowledge Flows within Multinational Corporations*. In: *Strategic Management Journal*; 21 (2000); 4; S. 473–496.
- Hackl, Peter (2013): *Einführung in die Ökonometrie*; 2. Aufl.; München: Pearson.
- Halaby, Charles N. (2004): *Panel models in sociological research: Theory into Practice*. In: *Annual Review of Sociology*; 30 (2004); 1; S. 507–544.
- Haleblian, Jerayr; Finkelstein, Sydney (1993): *Top Management Team Size, CEO Dominance, and Firm Performance: The Moderating Roles of Environmental Turbulence and Discretion*. In: *Academy of Management Journal*; 36 (1993); 4; S. 844–863.
- Hambrick, Donald C. (1983): *High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries: A Contingency Approach*. In: *The Academy of Management Journal*; 26 (1983); 4; S. 687–707.
- Hambrick, Donald C.; Quigley, Timothy J. (2014): *Toward more accurate contextualization of the CEO effect on firm performance*. In: *Strategic Management Journal*, 35 (2014); 4; S. 473–491.

- Hamel, Gary; Prahalad, Coimbatore K. (1983): *Managing Strategic Responsibility in the MNC*. In: *Strategic Management Journal*; 4 (1983); 4; S. 341–351.
- Hamel, Gary; Prahalad, Coimbatore K. (1985): *Do you really have a global strategy?* In: *Harvard Business Review*; 63 (1985); 4; S. 139–148.
- Hamel, Gary; Prahalad, Coimbatore K. (1988): *Creating Global Strategic Capability*. In: Hood, Neil; Vahlne, Jan-Erik (Hrsg.): *Strategies in Global Competition*; Stockholm, 1988; S. 5–39.
- Hannan, Michael T.; Freeman, John (1977): *The Population Ecology of Organizations*. In: *American Journal of Sociology*; 82 (1977); 5; S. 929–964.
- Hannan, Michael T.; Freeman, John (1984): *Structural inertia and organizational change*. In: *American Sociological Review*; 49 (1984); 2; S. 149–164.
- Harman, Donna (1986): *An experimental study of factors important in document ranking*. In: Rabitti, Fausto (Hrsg.): *Proceedings of the 9th Annual International ACM SIGIR Conference on Research and Development in Information Retrieval in Pisa, Italy, 1986*; New York City (NY), 1986; S. 186–193.
- Hartmann, Evi; Feisel, Edda; Schober, Holger (2010): *Talent management of western MNCs in China: Balancing global integration and local responsiveness*. In: *Journal of World Business*; 45 (2010); 2; S. 169–178.
- Harzing, Anne-Wil (2000): *An Empirical Analysis and Extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies*. In: *Journal of International Business Studies*; 31 (2000); 1; S. 101–120.
- Harzing, Anne-Wil (2002): *Acquisitions versus Greenfield Investments: International Strategy and Management of Entry Modes*. In: *Strategic Management Journal*; 23 (2002); 3; S. 211–227.
- Harzing, Anne-Wil; Sorge, Arndt (2002): *The Relative Impact of Country of Origin and Universal Contingencies on Internationalization Strategies and Corporate Control in Multinational Enterprises: Worldwide and European Perspectives*. In: *Organization Studies*; 24 (2002); 2; S. 187–214.
- Haugland, Sven A. (2010): *The integration-responsiveness framework and subsidiary management: A commentary*. In: *Journal of Business Research*; 63 (2010); 1; S. 94–96.
- Hausman, Jerry A. (1978): *Specification Tests in Econometrics*. In: *Econometrica*; 46 (1978); 6; S. 1251–1271.
- Hayes, Andrew F. (2013): *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis. A Regression-Based Approach*; 1. Aufl.; New York City (NY): Guilford Press.

- Hayes, Andrew F.; Matthes, Jörg (2009): *Computational procedures for probing interactions in OLS and logistic regression: SPSS and SAS implementations*. In: Behavior research methods; 41 (2009); 3; S. 924–936.
- Hecht, Jens (2006): *Prognosebericht gemäß DRS 15 – Empfehlungen werden in der Praxis nicht immer streng befolgt*. In: GoingPublic; 10 (2006); Sonderausgabe „Kapitalmarktrecht 2006“; S. 82–83.
- Hedlund, Gunnar (1986): *The Hypermodern MNC – A Heterarchy?* In: Human Resource Management; 25 (1986); 1; S. 9–35.
- Hedlund, Gunnar (1993): *Assumptions of Hierarchy and Heterarchy, with Applications to the Management of the Multinational Corporation*. In: Ghoshal, Sumantra; Westney, D. Eleanor (Hrsg.): Organization theory and the multinational corporation; New York City (NY), 1993; S. 211–236.
- Hedlund, Gunnar; Ridderstrale, Jonas (1997): *Toward a Theory of the Selfrenewing MNC*. In: Toyne, Brian; Nigh, Douglas (Hrsg.): International Business: An Emerging Vision; Columbia (CA), 1997; S. 329–354.
- Hedlund, Gunnar; Rolander, Dag (1990): *Action in Heterarchies: New Approaches to Managing the MNC*. In: Bartlett, Christopher A.; Doz, Yves L.; Hedlund, Gunnar (Hrsg.): Managing the Global Firm; New York City (NY) und London, 1990; S. 15–46.
- Heenan, David A. (1972): *The E.P.R.G. Approach to the Manpower Development Function*. Working Paper; Wharton School, University of Pennsylvania; Philadelphia (PA), 1972.
- Heenan, David A.; Perlmutter, Howard V. (1979): *Multinational Organization Development*; 1. Aufl.; Reading (MA) et al.: Addison-Wesley.
- Heidenreich, Martin (2012): *The social embeddedness of multinational companies: a literature review*. In: Socio-Economic Review; 10 (2012); 3; S. 549–579.
- Helfferich, Evert; Hinfelaar, Marjolein; Kasper, Hans (1997): *Towards a clear terminology on international retailing*. In: The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research; 7 (1997); 3; S. 287–307.
- Henderson, Bruce D. (1989): *The Origin of Strategy*. In: Harvard Business Review; 67 (1989); 6; S. 139–143.
- Herrmann, Pol; Katta, Deepak K. (2005): *Relationships between Top Management Team Characteristics and International Diversification: an Empirical Investigation*. In: British Journal of Management; 16 (2005); 1; S. 69–78.
- Hill, Charles W. L.; Hitt, Michael A.; Hoskisson, Robert E. (1992): *Cooperative versus Competitive Structures in Related and Unrelated Diversified Firms*. In: Organization Science; 3 (1992); 4; S. 501–521.

- Hill, Charles W. L.; Jones, Gareth R.; Schilling, Melissa A. (2016): *Strategic Management: An integrated approach*; 12. Aufl.; Stamford (CT): Cengage Learning.
- Hite, Robert E.; Fraser, Cynthia (1990): *Impact of International Marketing Strategies on Performance in Diverse Global Markets*. In: *Journal of Business Research*; 20 (1990); 3; S. 249–262.
- Hitt, Michael A.; Hoskisson, Robert E.; Kim, Hicheon (1997): *International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms*. In: *The Academy of Management Journal*; 40 (1997); 4; S. 767–798.
- Hitt, Michael A.; Ireland, R. Duane (1986): *Relationships among corporate level distinctive competencies, diversification strategy, corporate structure and performance*. In: *Journal of Management Studies*; 23 (1986); 4; S. 401–416.
- Hodges, Julie; Martin, Graeme (2012): *Can leadership branding work in theory and practice to resolve the integration-responsiveness problems facing multinational enterprises*. In: *The International Journal of Human Resource Management*; 23 (2012); 18; S. 3794–3812.
- Hoetker, Glenn (2007): *The use of logit and probit models in strategic management research: critical issues*. In: *Strategic Management Journal*; 28 (2007); 4; S. 331–343.
- Hofer, Charles W. (1975): *Toward a Contingency Theory of Business Strategy*. In: *The Academy of Management Journal*; 18 (1975); 4; S. 784–810.
- Hofer, Charles W.; Schendel, Dan E. (1978): *Strategy Formulation: Analytical Concepts*; 1. Aufl.; St. Paul (MN): West.
- Hofstede, Geert (1980): *Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?* In: *Organizational Dynamics*; 9 (1980); 1; S. 42–63.
- Hofstede, Geert (1983): *The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories*. In: *Journal of International Business Studies*; 14 (1983); 2; S. 75–89.
- Holsti, Ole R. (1969): *Content analysis for the social sciences and humanities*; 1. Aufl.; Reading (MA): Addison-Wesley.
- Hooghiemstra, Reggie (2010): *Letters to the shareholders: A content analysis comparison of letters written by CEOs in the United States and Japan*. In: *The International Journal of Accounting*; 45 (2010); 2; S. 275–300.
- Hout, Thomas; Porter, Michael E.; Rudden, Eileen (1982): *How Global Companies Win Out*. In: *Harvard Business Review*; 60 (1982); 5; S. 98–108.
- Hsiao, Cheng (2003): *Analysis of Panel Data*; 2. Aufl.; Cambridge (MA): Cambridge University Press.

- Huang, Chi; Shields, Todd G. (2000): *Interpretation of Interaction Effects in Logit and Probit Analyses – Reconsidering the Relationship between Registration Laws, Education, and Voter Turnout*. In: *American Politics Quarterly*; 28 (2000); 1; S. 80–95.
- Hughes, Marie Adele; Garrett, Dennis E. (1990): *Intercoder Reliability Estimation Approaches in Marketing: A Generalizability Theory Framework for Quantitative Data*. In: *Journal of Marketing Research*; 27 (1990); 2; S. 185–195.
- Hult, G. Tomas M.; Ketchen, David J. Jr.; Cavusgil, S. Tamer; Calantone, Roger J. (2006): *Knowledge as a strategic resource in supply chains*. In: *Journal of Operations Management*; 24 (2006); 5; S. 458–475.
- Hung, Chihli; Lin, Hao-Kai (2013): *Using Objective Words in SentiWordNet to Improve Word-of-Mouth Sentiment Classification*. In: *IEEE Intelligent Systems*; 28 (2013); 2; S. 47–54.
- Hungenberg, Harald (1993): *How to ensure that headquarters add value*. In: *Long Range Planning*; 26 (1993); 6; S. 62–73.
- Hunt, Shelby D.; Morgan, Robert M. (1995): *The Comparative Advantage Theory of Competition*. In: *Journal of Marketing*; 59 (1995); 2; S. 1–15.
- Hurdle, Gloria J. (1974): *Leverage, Risk, Market Structure and Profitability*. In: *The Review of Economics and Statistics*; 56 (1974); 4; S. 478–485.
- Hussainey, Khaled S. M. (2004): *A Study of the Ability of (partially) Automated Disclosure Scores to Explain the Information Content of Annual Report Narratives for Future Earnings*. Dissertation; University of Manchester; Manchester, 2004.
- Hutschenreuter, Thomas; Kleindienst, Ingo; Greger, Claas (2012): *How new leaders affect strategic change following a succession event: A critical review of the literature*. In: *The Leadership Quarterly*; 23 (2012); 5; S. 729–755.
- Hymer, Stephen H. (1976): *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. Erstveröffentlichung der 1960 entstandenen Dissertation; Cambridge (MA), 1976.
- Insch, Gary S.; Moore, Jo Ellen; Murphy, Lisa D. (1997): *Content analysis in leadership research: Examples, procedures, and suggestions for future use*. In: *Leadership Quarterly*; 8 (1997); 1; S. 1–25.
- Jacquemin, Alexis P.; Berry, Charles H. (1979): *Entropy Measure of Diversification and Corporate Growth*. In: *The Journal of Industrial Economics*; 27 (1979); 4; S. 359–369.
- Jaklic, Marko (1998): *Internationalization strategies, networking and functional discretion*. In: *Competition & Change*; 3 (1998); 4; S. 359–385.

- James, William L.; Hatten, Kenneth J. (1995): *Further Evidence on the Validity of the Self Typing Paragraph Approach: Miles and Snow Strategic Archetypes in Banking*. In: *Strategic Management Journal*; 16 (1995); 2; S. 161–168.
- Jarillo, J. Carlos (1988): *On Strategic Networks*. In: *Strategic Management Journal*; 9 (1988); 1; S. 31–41.
- Jarillo, J. Carlos; Martinez, Jon I. (1990): *Different Roles for Subsidiaries: The Case of Multinational Corporations in Spain*. In: *Strategic Management Journal*; 11 (1990); 7; S. 501–512.
- Jarvenpaa, Sirkka L.; Ives, Blake (1990): *Information Technology and Corporate Strategy: A View from the Top*. In: *Information Systems Research*; 1 (1990); 4; S. 351–376.
- Jauch, Lawrence R.; Osborn, Richard N.; Martin, Thomas N. (1980): *Structured Content Analysis of Cases: A Complementary Method for Organizational Research*. In: *The Academy of Management Review*; 5 (1980); 4; S. 517–525.
- Jiang, Guoliang F.; Holburn, Guy L.F.; Beamish, Paul W. (2016): *The spatial structure of foreign subsidiaries and MNE expansion strategy*. In: *Journal of World Business*; 51 (2016); 4; S. 438–450.
- Johansson, Johny K.; Yip, George S. (1994): *Exploiting Globalization Potential: U.S. and Japanese Strategies*. In: *Strategic Management Journal*; 15 (1994); 8; S. 579–601.
- Johnson, Julius H. Jr. (1995): *An Empirical Analysis of the Integration-Responsiveness Framework: U.S. Construction Equipment Industry Firms in Global Competition*. In: *Journal of International Business Studies*; 26 (1995); 3; S. 621–635.
- Johnson, Julius H. Jr.; Arya, Bindu; Mirchandani, Minesh A. (2013): *Global integration strategies of small and medium multinationals: Evidence from Taiwan*. In: *Journal of World Business*; 48 (2013); 1; S. 47–57.
- Johnson, Julius H. Jr.; Mirchandani, Minesh A.; Tsang, Seng-Su (2008): *Competitive Dynamics, Global Industry Cycles, Integration-Responsiveness, and Financial Performance in Emerging and Industrialized Country Markets*. In: *International Journal of Business and Economics*; 7 (2008); 1; S. 61–88.
- Johnston, John; DiNardo, John E (1997): *Econometric methods*; 4. Aufl.; New York City (NY): McGraw-Hill.
- Jöreskog, Karl G.; Sörbom, Dag (1993): *LISREL8: Users' Reference Guide*; 1. Aufl.; Chicago (IL): Scientific Software International.
- Judge, George G.; Hill, R. Carter; Griffiths, William E.; Lütkepohl, Helmut; Lee, Tsuung-Chao (1988): *Introduction to the Theory and Practice of Econometrics*; 2. Aufl.; New York City (NY): John Wiley & Sons.

- Kabanoff, Boris (1997): *Introduction: Computers Can Read as Well as Count: Computer-Aided Text Analysis in Organizational Research*. In: *Journal of Organizational Behavior*; 18 (1997); Special Issue: Computers Can Read as Well as Count: Computer-Aided Text Analysis in Organizational Research; S. 507–511.
- Kabanoff, Boris; Brown, Shane (2008): *Knowledge Structures of Prospectors, Analyzers, and Defenders: Content, Structure, Stability, and Performance*. In: *Strategic Management Journal*; 29 (2008); 2; S. 149–171.
- Kabanoff, Boris; Hamdan, Mahani (2014): *From Words to Integers and Beyond in Corporate Life*. In: Hart, Roderick (Hrsg.); *Communication and Language Analysis in the Corporate World*; Hersey (PA), 2014; S. 334–350.
- Kabanoff, Boris; Waldersee, Robert; Cohen, Marcus (1995): *Espoused Values and Organizational Change Themes*. In: *The Academy of Management Journal*; 38 (1995); 4; S. 1075–1104.
- Kasper, Helmut; Lehrer, Mark; Mühlbacher, Jürgen; Müller, Barbara (2009): *Integration-Responsiveness and Knowledge-Management Perspectives on the MNC: A Typology and Field Study of Cross-Site Knowledge-Sharing Practices*. In: *Journal of Leadership & Organizational Studies*; 15 (2009); 3; S. 287–303.
- Katsikeas, Constantine S.; Samiee, Saeed; Theodosiou, Marios (2006): *Strategy Fit and Performance Consequences of International Marketing Standardization*. In: *Strategic Management Journal*; 27 (2006); 9; S. 867–890.
- Kawai, Norifumi; Strange, Roger (2014): *Subsidiary autonomy and performance in Japanese multinationals in Europe*. In: *International Business Review*; 23 (2014); 3; S. 504–515.
- Keats, Barbara W.; Hitt, Michael A. (1988): *A Causal Model of Linkages among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristics, and Performance*. In: *The Academy of Management Journal*; 31 (1988); 3; S. 570–598.
- Kennedy, Peter (2008): *A Guide to Econometrics*; 6. Aufl.; Malden (MA): Blackwell Pub.
- Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée A. (1993): *Effectively Conceiving and Executing Multinationals' Worldwide Strategies*. In: *Journal of International Business Studies*; 24 (1993); 3; S. 419–448.
- Kindleberger, Charles P. (1969): *American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment*; 1. Aufl.; New Haven (CT): Yale University Press.
- King, William R.; Sethi, Vikram (1999): *An Empirical Assessment of the Organization of Transnational Information Systems*. In: *Journal of Management Information Systems*; 15(1999); 4; S. 7–28.
- Knauer, Thorsten; Wömpener, Andreas (2010): *Prognoseberichterstattung gemäß DRS 15 – Eine empirische Analyse der Unternehmen des Prime Standards*. In: *Corporate Finance biz*; 1 (2010); 2; S. 84–92.

- Kobrin, Stephen J. (1991): *An Empirical Analysis of the Determinants of Global Integration*. In: *Strategic Management Journal*; 12 (1991); Special Issue: Global Strategy (Summer 1991); S. 17–31.
- Kobrin, Stephen J. (1994): *Is There a Relationship between a Geocentric Mind-Set and Multinational Strategy?* In: *Journal of International Business Studies*; 25 (1994); 3; S. 493–511.
- Kogut, Bruce (1983): *Foreign direct investment as a sequential process*. In: Kindleberger, Charles P.; Audretsch, David (Hrsg.): *Multinational Corporation in the 1980s*; Cambridge (MA), 1983; S. 38–56.
- Kogut, Bruce (1984): *Normative observations on the international value-added chain in strategic groups*. In: *Journal of International Business Studies*; 15 (1984); 2; S. 151–167.
- Kogut, Bruce (1985a): *Designing Global Strategies: Comparative and Competitive Value-Added Chains*. In: *Sloan Management Review*; 26 (1985); 4; S. 15–28.
- Kogut, Bruce (1985b): *Designing Global Strategies: Profiting from Operational Flexibility*. In: *Sloan Management Review*; 27 (1985); 1; S. 27–38.
- Kogut, Bruce (1989): *A Note on Global Strategies*. In: *Strategic Management Journal*; 10 (1989); 4; S. 383–389.
- Kogut, Bruce (1991): *Country Capabilities and the Permeability of Borders*. In: *Strategic Management Journal*; 12 (1991); Special Issue: Global Strategy; S. 33–47.
- Kogut, Bruce; Kulatilaka, Nalin (1994): *Operating Flexibility, Global Manufacturing, and the Option Value of a Multinational Network*. In: *Management Science*; 40 (1994); 1; S. 123–139.
- Kogut, Bruce; Zander, Udo (1993): *Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation*. In: *Journal of International Business Studies*; 24 (1993); 4; S. 625–645.
- Kohler, Ulrich; Kreuter, Frauke (2012): *Datenanalyse mit Stata – Allgemeine Konzepte der Datenanalyse und ihre praktische Anwendung*; 4. Aufl.; München: Oldenbourg.
- Kohn, Wolfgang (2005): *Statistik: Datenanalyse und Wahrscheinlichkeitsrechnung*; 1. Aufl.; Berlin: Springer.
- Kolbe, Richard H.; Burnett, Melissa S. (1991): *Content-Analysis Research: An Examination of Applications with Directives for Improving Research Reliability and Objectivity*. In: *Journal of Consumer Research*; 18 (1991); 2; S. 243–250.
- Korotayev, Andrey V.; Tsirel, Sergey V. (2010): *A Spectral Analysis of World GDP Dynamics: Kondratieff Waves, Kuznets Swings, Juglar and Kitchin Cycles in Global Economic Development, and the 2008–2009 Economic Crisis*. In: *Structure and Dynamics*; 4 (2010); 1; S. 3–57.

- Kostova, Tatiana; Marano, Valentina; Tallman, Stephen (2016): *Headquarters-subsidiary relationships in MNCs: Fifty years of evolving research*. In: *Journal of World Business*; 51 (2016); 1; S. 176–184.
- Kostova, Tatiana; Roth, Kendall (2003): *Social Capital in Multinational Corporations and a Micro-Macro Model of its Formation*. In: *Academy of Management Review*; 28 (2003); 2; S. 297–317.
- Kothari, S. P.; Li, Xu; Short, James E. (2009): *The Effect of Disclosures by Management, Analysts, and Business Press on Cost of Capital, Return Volatility, and Analyst Forecasts: A Study Using Content Analysis*. In: *The Accounting Review*; 84 (2009); 5; S. 1639–1670.
- Kotler, Philip (1990): *Globalization – Realities and Strategies*. In: *Die Unternehmung*; 44 (1990); 2; S. 79–99.
- Kreitz, Arne (2008): *Optimale Organisation der Wertschöpfung internationaler Unternehmen*. Dissertation; Karlsruher Institut für Technologie; Karlsruhe, 2008.
- Krippendorff, Klaus (1980): *Content analysis – An introduction to its methodology*; 1. Aufl.; Thousand Oaks (CA): Sage Publications.
- Krippendorff, Klaus (2004a): *Content analysis – An introduction to its methodology*; 2. Aufl.; Thousand Oaks (CA): Sage Publications.
- Krippendorff, Klaus (2004b): *Reliability in Content Analysis: Some Common Misconceptions and Recommendations*. In: *Human Communication Research*, 30 (2004); 3; S. 411–433.
- Kuhn, Thomas S. (1962): *The structure of scientific revolutions*; 1. Aufl.; Chicago (IL): University of Chicago Press.
- Kunst, Robert M. (2005): *Ökonometrische Methoden für Paneldaten–Teil I*. URL: <http://homepage.univie.ac.at/robert.kunst/panel1.pdf> (abgerufen am 22.11.2017).
- Kutschker, Michael; Schmid, Stefan (2006): *Internationales Management*; 5. Aufl.; München: De Gruyter Oldenbourg.
- Landis, J. Richard; Koch, Gary G. (1977): *The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data*. In: *Biometrics*; 33 (1977); 1; S. 159–174.
- Lane, Christel (2001): *The emergence of German transnational companies: A theoretical analysis and empirical study of the globalization process*. In: Morgan, Glenn; Kristensen, Peer H.; Whitley, Richard (Hrsg.): *The multinational firm: Organizing across institutional and national divides*; Oxford und New York City (NY), 2001; S. 70–94.
- Lant, Theresa K.; Milliken, Frances J.; Batra, Bipin (1992): *The Role of Managerial Learning and Interpretation in Strategic Persistence and Reorientation: An Empirical Exploration*. In: *Strategic Management Journal*; 13 (1992); 8; S. 585–608.

- Lawrence, Paul R.; Lorsch, Jay W. (1967a): *Differentiation and Integration in Complex Organizations*. In: *Administrative Science Quarterly*; 12 (1967); 1; S. 1–47.
- Lawrence, Paul R.; Lorsch, Jay W. (1967b): *Organization and Environment – Managing Differentiation and Integration*; 1. Aufl.; Boston (MA): Harvard University Press.
- Lee, Don Y. (1997): *The Impact of Poor Performance on Risk-Taking Attitudes: A Longitudinal Study with a PLS Causal Modeling Approach*. In: *Decision Sciences*; 28 (1997); 1; S. 59–80.
- Lee, Ruby P.; Chen, Qimei; Lu, Xiongwen (2009): *In Search of Platforms to Increase Market Responsiveness: Evidence from Foreign Subsidiaries*. In: *Journal of International Marketing*; 17 (2009); 2; S. 59–73.
- Leong, Siew M.; Tan, Chin T. (1993): *Managing across Borders: An Empirical Test of the Bartlett and Ghoshal [1989] Organizational Typology*. In: *Journal of International Business Studies*; 24 (1993); 3; S. 449–464.
- Leontiades, James (1984): *Market share and corporate strategy in international industries*. In: *Journal of Business Strategy*; 5 (1984); 1; S. 30–37.
- Leontiades, James (1986): *Going Global: Global Strategies vs National Strategies*. In: *Long Range Planning*; 19 (1986); 6; S. 96–104.
- Levitt, Theodore (1983): *The Globalization of Markets*. In: *Harvard Business Review*; 61 (1983); 3; S. 92–102.
- Levitt, Theodore (1984): *The Globalization of Markets*. In: *McKinsey Quarterly*; 84 (1984); 3; S. 2–20.
- Levy, Orly; Beechler, Schon; Taylor, Sully; Boyacigiller, Nakiye A. (2007): *What We Talk about When We Talk about 'Global Mindset': Managerial Cognition in Multinational Corporations*. In: *Journal of International Business Studies*; 38 (2007); 2; S. 231–258.
- Lilienthal, David (1960): *Management of the Multinational Corporation*. In: Anshen, Melvin; Bach, George L. (Hrsg.): New York City (NY), 1960; S. 119–158.
- Lin, Shao-Lung; Hsieh, An-Tien (2010a): *The integration-responsiveness framework and subsidiary management: A response*. In: *Journal of Business Research*; 63 (2010); 8; S. 911–913.
- Lin, Shao-Lung; Hsieh, An-Tien (2010b): *International strategy implementation: Roles of subsidiaries, operational capabilities, and procedural justice*. In: *Journal of Business Research*; 63 (2010); 1; S. 52–59.
- Lin, Wen-Ting; Liu, Yunshi (2012): *Successor characteristics, organisational slack, and change in the degree of firm internationalisation*. In: *International Business Review*; 21 (2012); 1; S. 89–101.

- Linnainmaa, Juhani T. (2013): *Reverse Survivorship Bias*. In: *The Journal of Finance*; 68 (2013); 3; S. 789–813.
- Löffler, Gunter; Norden, Lars; Rieber, Alexander (2016): *Rating reports: Do investors get the text message?* Working Paper; Universität Ulm und Brazilian School of Public and Business Administration, Getulio Vargas Foundation; Ulm und Rio de Janeiro, 2016.
- Lombard, Matthew; Snyder-Duch, Jennifer; Bracken, Cheryl C. (2002): *Content Analysis in Mass Communication: Assessment and Reporting of Intercoder Reliability*. In: *Human Communication Research*; 28 (2002); 4; S. 587–604.
- Lombard, Matthew; Snyder-Duch, Jennifer; Bracken, Cheryl C. (2004): *A Call for Standardization in Content Analysis Reliability*. In: *Human Communication Research*; 30 (2004); 3; S. 434–437.
- London, Ted; Hart, Stuart L. (2004): *Reinventing Strategies for Emerging Markets: Beyond the Transnational Model*. In: *Journal of International Business Studies*; 35 (2004); 5; S. 350–370.
- Long, J. Scott; Freese, Jeremy (2001): *Regression models for categorical dependent variables using Stata*; 1. Aufl.; College Station (TX): Stata Press.
- Loughran, Tim; McDonald, Bill (2011): *When Is a Liability Not a Liability? Textual Analysis, Dictionaries, and 10-Ks*. In: *The Journal of Finance*; 66 (2011); 1; S. 35–65.
- Luo, Xueming; Homburg, Christian; Wieseke, Jan (2010): *Customer Satisfaction, Analyst Stock Recommendations, and Firm Value*. In: *Journal of Marketing Research*; 47 (2010); 6; S. 1041–1058.
- Luo, Yadong (2001): *Determinants of local responsiveness: perspectives from foreign subsidiaries in an emerging market*. In: *Journal of Management*; 27 (2001); 3; 451–477.
- Luo, Yadong (2002): *Organizational dynamics and global integration: A perspective from subsidiary managers*. In: *Journal of International Management*; 8 (2002); 2; S. 189–215.
- Mahnke, Volker; Ambos, Björn; Nell, Phillip C.; Hobdari, Bersant (2012): *How do regional headquarters influence corporate decisions in networked MNCs?* In: *Journal of International Management*; 18 (2012); 3; S. 293–301.
- Makhija, Mona V.; Kim, Kwangsoo; Williamson, Sandra D. (1997): *Measuring Globalization of Industries using a National Industry Approach: Empirical Evidence across Five Countries and Over Time*. In: *Journal of International Business Studies*; 28 (1997); 4; S. 679–710.
- Markel, Norman (1998): *A semiotic contribution to libel action law*. In: *International Journal for the Semiotics and Law*; 11 (1998); 31; S. 49–56.

- Martinez, Jon I.; Jarillo, J. Carlos (1989): *The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations*. In: *Journal of International Business Studies*; 20 (1989); 3; S. 489–514.
- Martinez, Jon I.; Jarillo, J. Carlos (1991): *Coordination Demands of International Strategies*. In: *Journal of International Business Studies*; 22 (1991); 3; S. 429–444.
- Mauri, Alfredo J.; Sambharya, Rakesh B. (2001): *The impact of global integration on MNC performance: evidence from global industries*. In: *International Business Review*; 10 (2001); 4; S. 441–454.
- Mayring, Philipp A. (2010): *Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken*; 11. Aufl.; Weinheim: Beltz.
- McClelland, Patrick L.; Liang, Xin; Barker III, Vincent L. (2010): *CEO Commitment to the Status Quo: Replication and Extension Using Content Analysis*. In: *Journal of Management*; 36 (2010); 5; S. 1251–1277.
- McConaughy, Daniel L.; Walker, Michael C.; Henderson, Glenn V. Jr.; Mishra, Chandra S. (1998): *Founding Family Controlled Firms: Efficiency and Value*. In: *Review of Financial Economics*; 7 (1998); 1; S. 1–19.
- McConnell, Dennis; Haslem, John A.; Gibson, Virginia R. (1986): *The President's Letter to Stockholders: A New Look*. In: *Financial Analysts Journal*; 42 (1986); 5; S. 66–70.
- McFadden, Daniel (1973): *Conditional logit analysis of qualitative choice behavior*. In: Zarembka, Paul (Hrsg.): *Frontiers in Econometrics*; New York City (NY), 1973; S. 105–142.
- McKenny, Aaron F.; Short, Jeremy C.; Payne, G. Tyge (2012): *Using Computer-Aided Text Analysis to Elevate Constructs: An Illustration Using Psychological Capital*. In: *Organizational Research Methods*; 16 (2012); 1; S. 152–184.
- McKiernan, Peter (1997): *Strategy Past; Strategy Futures*. In: *Long Range Planning*; 30 (1997); 5; S. 790–798.
- Meffert, Heribert (1986): *Marketing im Spannungsfeld von weltweitem Wettbewerb und nationalen Bedürfnissen*. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*; 41 (1986); 8; S. 689–712.
- Meffert, Heribert (1990): *Implementierungsprobleme globaler Strategien*. In: Welge, Martin K. (Hrsg.): *Globales Management: Erfolgreiche Strategien für den Weltmarkt*; Stuttgart, 1990; S. 93–115.
- Meier, Andreas (1997): *Das Konzept der transnationalen Organisation – Kritische Reflexion eines prominenten Konzeptes für die Führung international tätiger Unternehmen*; 1. Aufl.; München: Verlag Barbara Kirsch.

- Melin, Leif (1992): *Internationalization as a Strategy Process*. In: Strategic Management Journal; 13 (1992); Special Issue: Fundamental Themes in Strategy Process Research; S. 99–118.
- Mendez, Ariel (2003): *The coordination of globalized R&D activities through project teams organization: an exploratory empirical study*. In: Journal of World Business; 38 (2003); 2; S. 96–109.
- Meyer, Klaus E.; Estrin, Saul (2014): *Local Context and Global Strategy: Extending the Integration Responsiveness Framework to Subsidiary Strategy*. In: Global Strategy Journal; 4 (2014); 1; S. 1–19.
- Meyer, Klaus E.; Mudambi, Ram; Narula, Rajneesh (2011): *Multinational Enterprises and Local Contexts: The Opportunities and Challenges of Multiple Embeddedness*. In: Journal of Management Studies; 48 (2011); 2; S. 235–252.
- Meyer, Klaus E.; Su, Yu-Shan (2015): *Integration and responsiveness in subsidiaries in emerging economies*. In: Journal of World Business; 50 (2015); 1; S. 149–158.
- Michailova, Snezhina; Mustaffa, Zaidah (2012): *Subsidiary knowledge flows in multinational corporations: Research accomplishments, gaps, and opportunities*. In: Journal of World Business; 47 (2012); 3; S. 383–396.
- Michalisin, Michael D. (2001): *Validity of annual report assertions about innovativeness: an empirical investigation*. In: Journal of Business Research; 53 (2001); 3; S. 151–161.
- Michel, Allen; Shaked, Israel (1986): *Multinational Corporations vs. Domestic Corporations: Financial Performance and Characteristics*. In: Journal of International Business Studies; 17 (1986); 3; S. 89–100.
- Mierswa, Ingo; Wurst, Michael; Klinkenberg, Ralf; Scholz, Martin; Euler, Timm (2006): *YALE: Rapid Prototyping for Complex Data Mining Tasks*. In: Eliassi-Rad, Tina; Ungar, Lyle H.; Craven, Mark; Gunopulos, Dimitrios (Hrsg.): Proceedings of the 12th ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining (KDD 2006); New York City (NY), 2006; S. 935–940.
- Miller, C. Chet; Cardinal, Laura B.; Glick, William H. (1997): *Retrospective Reports in Organizational Research: A Reexamination of Recent Evidence*. In: The Academy of Management Journal; 40 (1997); 1; S. 189–204.
- Miller, Danny; Chen, Ming-Jer (1994): *Sources and Consequences of Competitive Inertia: A Study of the U.S. Airline Industry*. In: Administrative Science Quarterly; 39 (1994); 1; S. 1–23.
- Miller, Danny; Friesen, Peter H. (1984): *A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle*. In: Management Science; 30 (1984); 10; S. 1161–1183.

- Miller, Danny; Lant, Theresa K.; Milliken, Frances J.; Korn, Helaine J. (1996): *The Evolution of Strategic Simplicity: Exploring Two Models of Organizational Adaption*. In: Journal of Management; 22 (1996); 6; S. 863–887.
- Miller, Kent D.; Bromiley, Philip (1990): *Strategic Risk and Corporate Performance: An Analysis of Alternative Risk Measures*. In: The Academy of Management Journal; 33 (1990); 4; S. 756–779.
- Milne, Markus J.; Adler, Ralph W. (1999): *Exploring the reliability of social and environmental disclosures content analysis*. In: Accounting, Auditing & Accountability Journal; 12 (1999); 2; S. 237–256.
- Mintzberg, Henry (1978): *Patterns in Strategy Formation*. In: Management Science; 24 (1978); 9; S. 934–948.
- Mitchell, Will (1989): *Whether and When? Probability and Timing of Incumbents' Entry into Emerging Industrial Subfields*. In: Administrative Science Quarterly; 34 (1989); 2; S. 208–230.
- Moltke, Hellmuth Graf von (1925): *Militärische Werke*; 1. Aufl.; Berlin: Schmerfeld.
- Morck, Randal; Yeung, Bernard (1992): *Internalization: an event study test*. In: Journal of International Economics; 33 (1992); 1/2; S. 41–56.
- Morris, Rebecca (1994): *Computerized Content Analysis in Management Research: A Demonstration of Advantages & Limitations*. In: Journal of Management; 20 (1994); 4; S. 903–931.
- Morrison, Allen J.; Ricks, David A.; Roth, Kendall (1991): *Globalization Versus Regionalization: Which Way For the Multinational?* In: Organizational Dynamics; 19 (1991); 3; S. 17–29.
- Morschett, Dirk; Schramm-Klein, Hanna; Zentes, Joachim (2015): *Strategic International Management: Text and Cases*; 3. Aufl.; Wiesbaden: Springer Gabler.
- Mundlak, Yair (1978): *On the Pooling of Time Series and Cross Section Data*. In: Econometrica; 46 (1978); 1; S. 69–85.
- Murtha, Thomas P.; Lenway, Stefanie A.; Bagozzi, Richard P. (1998): *Global Mind-Sets and Cognitive Shift in a Complex Multinational Corporation*. In: Strategic Management Journal; 19 (1998); 2; S. 97–114.
- Myers, Raymond H. (1990): *Classical and modern regression with applications*; 1. Aufl.; Boston (MA): Duxbury Press.
- Nadkarni, Sucheta; Narayanan, V. K. (2007): *The Evolution of Collective Strategy Frames in High- and Low-Velocity Industries*. In: Organization Science; 18 (2007); 4; S. 688–710.

- Narayanan, V. K.; Pinches, George E.; Kelm, Kathryn M.; Lander, Diane M. (2000): *The Influence of Voluntarily Disclosed Qualitative Information*. In: *Strategic Management Journal*; 21 (2000); 7; S. 707–722.
- Neuendorf, Kimberley A. (2002): *The Content Analysis Guidebook*; 1. Aufl.; Thousand Oaks (CA): Sage Publications.
- Neuendorf, Kimberley A. (2016): *The Content Analysis Guidebook*; 2. Aufl.; Thousand Oaks (CA): Sage Publications.
- Nguyen, Quyen T. K. (2011): *The empirical literature on multinational enterprises, subsidiaries and performance*. In: *Multinational Business Review*; 19 (2011); 1; S. 47–64.
- Nohria, Nitin; Ghoshal, Sumantra (1994): *Differentiated Fit and Shared Values: Alternatives for Managing Headquarters-Subsidiary Relations*. In: *Strategic Management Journal*; 15 (1994); 6; S. 491–502.
- Oh, Chang Hoon; Rugman, Alan M. (2012): *Regional integration and the international strategies of large European firms*. In: *International Business Review*; 21 (2012); 3; S. 493–507.
- Oliver, Richard W. (2002): *Real-Time Strategy: The Future of Strategy: Historic Prologue*. In: *Journal of Business Strategy*; 23 (2002); 4; S. 6–9.
- Osborne, J. David; Stubbart, Charles I.; Ramaprasad, Arka (2001): *Strategic Groups and Competitive Enactment: A Study of Dynamic Relationships between Mental Models and Performance*. In: *Strategic Management Journal*; 22 (2001); 5; S. 435–454.
- Palepu, Krishna (1985): *Diversification Strategy, Profit Performance and the Entropy Measure*. In: *Strategic Management Journal*; 6 (1985); 3; S. 239–255.
- Palmer, Ian; Kabanoff, Boris; Dunford, Richard (1997): *Managerial Accounts of Downsizing*. In: *Journal of Organizational Behavior*; 18 (1997); Special Issue: Computers Can Read as Well as Count: Computer-Aided Text Analysis in Organizational Research; S. 623–639.
- Palmer, Mark (2005): *Retail multinational learning: a case study of Tesco*. In: *International Journal of Retail & Distribution Management*; 33 (2005); 1; S. 23–48.
- Pant, Laurie W. (1991): *An investigation of industry and firm structural characteristics in corporate turnarounds*. In: *Journal of Management Studies*; 28 (1991); 6; S. 623–643.
- Parnell, John A. (1998): *Performance's influence on strategic change: A longitudinal assessment*. In: *Scandinavian Journal of Management*; 14 (1998); 1–2; S. 19–36.
- Payne, G. Tyge; Brigham, Keith H.; Broberg, J. Christian; Moss, Todd W.; Short, Jeremy C. (2011): *Organizational Virtue Orientation and Family Firms*. In: *Business Ethics Quarterly*; 21 (2011); 2; S. 257–285.

- Pellens, Bernhard; Lehmann, Kai (2012): *Managementprognosen und Analystenschätzungen – Eine deskriptive Analyse auf Basis der HDAX-Unternehmen*. In: ZfbF Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung; 82 (2012); 8; S. 873–892.
- Pellens, Bernhard; Schmidt, André (2014): *Verhalten und Präferenzen deutscher Aktionäre – Eine Befragung von privaten und institutionellen Anlegern zum Informationsverhalten, zur Dividendenpräferenz und zur Wahrnehmung von Stimmrechten*; 1. Aufl.; Frankfurt am Main: Deutsches Aktieninstitut e.V.
- Perlitz, Manfred (2004): *Internationales Management*; 5. Aufl.; Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Perlmutter, Howard V. (1965): *L'entreprise internationale – Trois conceptions*. In: Revue Economique et Sociale; 23 (1965); 2; S. 151–166.
- Perlmutter, Howard V. (1969): *The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation*. In: Columbia Journal of World Business; 4 (1969); 1; S. 9–18.
- Perlmutter, Howard V. (1972): *Functional Studies Using the E.P.R.G. Categorization: Types of Headquarters Orientation Towards Subsidiaries in an International Enterprise*. Technical Memo B.R. 3:2; Division for Research and Development of Worldwide Institutions; Wharton School, University of Pennsylvania; Philadelphia (PA), 1972.
- Perlmutter, Howard V.; Heenan, David A. (1974): *How multinational should your top managers be?* In: Harvard Business Review; 52 (1974); 6; S. 121–132.
- Perreault, William D.; Leigh, Laurence D. (1989): *Reliability of Nominal Data Based on Qualitative Judgments*. In: Journal of Marketing Research; 26 (1989); 2; S. 133–148.
- Pesaran, M. Hashem (2015): *Time Series and Panel Data Econometrics*; 1. Aufl.; Oxford: Oxford University Press.
- Petersen, Mitchell A. (2009): *Estimating Standard Errors in Finance Panel Data Sets: Comparing Approaches*. In: The Review of Financial Studies; 22 (2009); 1; S. 435–480.
- Pla-Barber, José (2002): *From Stopford and Wells's model to Bartlett and Ghoshal's typology: new empirical evidence*. In: Management International Review; 42 (2002); 2; S. 141–156.
- Plümper, Thomas; Troeger, Vera E. (2007): *Efficient Estimation of Time-Invariant and Rarely Changing Variables in Finite Sample Panel Analyses with Unit Fixed Effects*. In: Political Analysis; 15 (2007); 2 (Special Issue: Time-Series Cross-Sectional Analysis); S. 124–139.
- Plümper, Thomas; Troeger, Vera E.; Manow, Philip (2005): *Panel data analysis in comparative politics: Linking method to theory*. In: European Journal of Political Research; 44 (2005); 4; S. 327–354.

- Pollach, Irene (2012): *Taming Textual Data: The Contribution of Corpus Linguistics to Computer-Aided Text Analysis*. In: *Organizational Research Methods*; 15 (2012); 2; S. 263–287.
- Popping, Roel (1988): *On agreement indices for nominal data*. In: Saris, Willem E.; Gallhofer, Irmtraud N. (Hrsg.): *Sociometric research: Data collection and scaling*; New York City (NY), 1988; S. 90–105.
- Porter, Michael E. (1980): *Competitive strategy*; 1. Aufl.; New York City (NY): Free Press.
- Porter, Michael E. (1985): *Competitive advantage*; 1. Aufl.; New York City (NY): Free Press.
- Porter, Michael E. (1986a): *Changing Patterns of International Competition*. In: *California Management Review*; 18 (1986); 2; S. 9–40.
- Porter, Michael E. (1986b): *Competition in Global Industries*; 1. Aufl.; Boston (MA): Harvard Business School Press.
- Porter, Michael E. (1989): *Der Wettbewerb auf globalen Märkten: Ein Rahmenkonzept*. In: Porter, Michael E. (Hrsg.): *Globaler Wettbewerb: Strategien der neuen Internationalisierung*; Wiesbaden, 1989; S. 17–68.
- Porter, Michael E. (1990): *The competitive advantage of nations*. In: *Harvard Business Review*; 68 (1990); 2; S. 73–93.
- Porter, Michael E. (1991): *Towards a Dynamic Theory of Strategy*. In: *Strategic Management Journal*; 12 (1991); Special Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics; S. 95–117.
- Porter, Michael E. (1996): *What is Strategy?* In: *Harvard Business Review*; 74 (1996); 6; S. 61–78.
- Powers, Daniel A.; Xie, Yu (2008): *Statistical methods for categorical data analysis*; 2. Aufl.; Bingley: Emerald.
- Powers, Eric A. (2005): *Interpreting logit regressions with interaction terms. An application to the management turnover literature*. In: *Journal of Corporate Finance*; 11 (2005); 3; S. 504–522.
- Prahalad, Coimbatore K. (1975): *The Strategic Process in a Multinational Corporation*. Dissertation; Harvard Business School; Boston (MA), 1975.
- Prahalad, Coimbatore K.; Bettis, Richard A. (1986): *The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance*. In: *Strategic Management Journal*; 7 (1986); 6; S. 485–501.
- Prahalad, Coimbatore K.; Doz, Yves L. (1981): *An Approach to Strategic Control in MNCs*. In: *Sloan Management Review*; 22 (1981); 4; S. 5–13.

- Prahalad, Coimbatore K.; Doz, Yves L. (1987): *The Multinational Mission – Balancing Local Demands and Global Vision*; 1. Aufl.; New York City (NY) und London: Free Press.
- Prahalad, Coimbatore K.; Hamel, Gary (1990): *The core competence of the corporation*. In: Harvard Business Review; 68 (1990); 3; S. 79–91.
- Prahalad, Coimbatore K.; Hamel, Gary (1994): *Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?* In: Strategic Management Journal; 15 (1994); S2; S. 5–16.
- Premuroso, Ronald F.; Skantz, Terrance R.; Bhattacharya, Somnath (2012): *Disclosure of outsourcing in the annual report: Causes and market returns effects*. In: International Journal of Accounting Information Systems; 13 (2012); 4; S. 382–402.
- Proppe, Dennis (2009): *Endogenität und Instrumentenschätzer*. In: Albers, Sönke; Klapper, Daniel; Konradt, Udo; Walter, Achim; Wolf, Joachim (Hrsg.): *Methodik der empirischen Forschung*; Wiesbaden, 2009; S. 253–266.
- Quick, Reiner; Reus, Michael (2009): *Zur Qualität der Prognoseberichterstattung der DAX30-Gesellschaften*. In: KoR: Zeitschrift für internationale und kapitalmarkt-orientierte Rechnungslegung; 9 (2009); 1; S. 18–32.
- Rabe-Hesketh, Sophia; Skondral, Anders; Pickles, Andrew (2004): *GLLAMM Manual*. Working Paper; U.C. Berkeley Division of Biostatistics Working Paper Series; Paper 160; Berkeley (CA), 2004.
- Rabe-Hesketh, Sophia; Skondral, Anders (2012): *Multilevel and Longitudinal Modeling using Stata*; 3. Aufl.; College Station (TX): Stata Press.
- Raskovic, Mateuz; Brencic, Maja M.; Jaklic, Marko (2013): *Antecedents and evolution of the Bartlett and Ghoshal transnational typology*. In: Multinational Business Review; 21 (2013); 2; S. 148–173.
- Ricks, David A. (1985): *International Business Research: Past, Present, and Future*. In: Journal of International Business Studies; 16 (1985); 2; S. 1–4.
- Riffe, Daniel; Lacy, Stephen; Fico, Frederick G. (1998): *Analyzing media messages: Quantitative content analysis*; 1. Aufl.; Mahwah (NJ): Lawrence Erlbaum Associates.
- Ringlstetter, Max; Skrobarczyk, Peter (1994): *Die Entwicklung internationaler Strategien – Ein integrierter Bezugsrahmen*. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft; 64 (2009); 3; S. 333–357.
- Robinson, Richard D. (1964): *Joint Ventures or Transnational Business?* In: Industrial Management Review; 6 (1964); 1; S. 59–65.
- Rohatschek, Roman (2017): *Aktuelle Bilanzierungs- und Bewertungsprobleme bei Internationaler Rechnungslegung: Intangible Assets*. In: Funk, Wilfried; Rossmann, Jonas (Hrsg.): *Internationale Rechnungslegung und Internationales Controlling: Herausforderungen – Handlungsfelder – Erfolgspotenziale*; Sigmaringen, 2017; S. 193–212.

- Rohleder, Martin; Scholz, Hendrik; Wilkens, Marco (2011): *Survivorship Bias and Mutual Fund Performance: Relevance, Significance, and Methodical Differences*. In: *Review of Finance*; 15 (2011); 2; S. 441–474.
- Rohrlack, Christian (2007): *Logistische und Ordinale Regression*. In: Albers, Sönke; Klapper, Daniel; Konradt, Udo; Walter, Achim; Wolf, Joachim (Hrsg.): *Methodik der empirischen Forschung*; Wiesbaden, 2007; S. 199–214.
- Rosenberg, Stanley D.; Schnurr, Paula P.; Oxman, Thomas E. (1990): *Content Analysis: A Comparison of Manual and Computerized Systems*. In: *Journal of Personality Assessment*; 54 (1990); 1 & 2; S. 298–310.
- Rosenzweig, Philip M. (2006): *The dual logics behind international human resource management: pressures for global integration and local responsiveness*. In: Stahl, Günter K.; Björkman, Ingmar (Hrsg.): *Handbook of Research in International Human Resource Management*, Cheltenham, 2006; S. 36–48.
- Rosenzweig, Philip M.; Singh, Jitendra V. (1991): *Organizational Environments and the Multinational Enterprise*. In: *The Academy of Management Review*; 16 (1991); 2; S. 340–361.
- Roth, Kendall; Kostova, Tatiana (2003): *The Use of the Multinational Corporation as a Research Context*. In: *Journal of Management*; 29 (2003); 6; S. 883–902.
- Roth, Kendall; Morrison, Allen J. (1990): *An Empirical Analysis of the Integration-Responsiveness Framework in Global Industries*. In: *Journal of International Business Studies*; 21 (1990); 4; S. 541–564.
- Roth, Kendall; Morrison, Allen J. (1992): *Implementing Global Strategy: Characteristics of Global Subsidiary Mandates*. In: *Journal of International Business Studies*; 23 (1992); 4; S. 715–735.
- Roth, Kendall; Schweiger, David M.; Morrison, Allen J. (1991): *Global Strategy Implementation at the Business Unit Level: Operational Capabilities and Administrative Mechanisms*. In: *Journal of International Business Studies*; 22 (1991); 3; S. 369–402.
- Rugman, Alan (2002): *The influence of managing across borders on the field of international management*. In: Hitt, Michael A.; Cheng, Joseph (Hrsg.): *Advances in International Management: Managing Transnational Firms*; Oxford, 2002; S. 37–56.
- Rugman, Alan; Brain, Cecilia (2003): *Multinational Enterprises Are Regional, Not Global*. In: *Multinational Business Review*; 11 (2003); 1; S. 3–12.
- Rugman, Alan; Verbeke, Alain (1992): *A Note on the Transnational Solution and the Transaction Cost Theory of Multinational Strategic Management*. In: *Journal of International Business Studies*; 23 (1992); 4; S. 761–771.

- Rugman, Alan; Verbeke, Alain (2004): *A Perspective on Regional and Global Strategies of Multinational Enterprises*. In: *Journal of International Business Studies*; 35 (2004); 1; S. 3–18.
- Rugman, Alan; Verbeke, Alain (2008): *A regional solution to the strategy and structure of multinationals*. In: *European Management Journal*; 26 (2008); 5; S. 305–313.
- Rugman, Alan; Verbeke, Alain; Yuan, Wenlong (2011): *Re-conceptualizing Bartlett and Ghoshal's Classification of National Subsidiary Roles in the Multinational Enterprise*. In: *Journal of Management Studies*; 48 (2011); 2; S. 253–277.
- Rumelt, Richard P. (1974): *Strategy, Structure and Economic Performance*; 1. Aufl.; Cambridge (MA): Harvard University Press.
- Salancik, Gerald R.; Meindl, James R. (1984): *Corporate Attributions as Strategic Illusions of Management Control*. In: *Administrative Science Quarterly*; 29 (1984); 2; S. 238–254.
- Sambharya, Rakesh B. (1996): *Foreign Experience of Top Management Teams and International Diversification Strategies of U.S. Multinational Corporations*. In: *Strategic Management Journal*; 17 (1996); 9; S. 739–746.
- Sanders, Gerard (2001): *Behavioral Responses of CEOs to Stock Ownership and Stock Option Pay*. In: *The Academy of Management Journal*; 44 (2001); 3; S. 477–492.
- Sapir, Edward (1944): *Grading, a study in semantics*. In: *Philosophy of Science*; 11 (1944); 2; S. 93–116.
- Sartori, Anne E. (2003): *An Estimator for Some Binary-Outcome Selection Models Without Exclusion Restrictions*. In: *Political Analysis*; 11 (2003); 2; S. 111–138.
- Schiffelholz, Andreas (2014): *Stabilität und Wechsel bei Miles-und-Snow-Strategietypen*. Dissertation; Karlsruher Institut für Technologie; Karlsruhe, 2014.
- Schneider, Holger (2007): *Nachweis und Behandlung von Multikollinearität*. In: Albers, Sönke; Klapper, Daniel; Konradt, Udo; Walter, Achim; Wolf, Joachim (Hrsg.): *Methodik der empirischen Forschung*; Wiesbaden, 2007; S. 183–198.
- Schneiderbauer, Tobias (2016): *Zentrale Einflussfaktoren auf Unternehmenskultur und Kulturwechsel*. Dissertation; Karlsruher Institut für Technologie; Karlsruhe, 2016.
- Schnell, Rainer; Hill, Paul B.; Esser, Elke (2008): *Methoden der empirischen Sozialforschung*; 8. Aufl.; München: Oldenbourg.
- Scott, William A. (1955): *Reliability of Content Analysis: The Case of Nominal Scale Coding*. In: *The Public Opinion Quarterly*, 19 (1955); 3; S. 321–325.
- Segal-Horn, Susan; Faulkner, David (1999): *The Dynamics of International Strategy*; 1. Aufl.; London: International Thomson Business Press.

- Sellhorn, Thorsten; Lerchenmüller, Julia (2011): *Prognosebericht*. In: Die Betriebswirtschaft; 70 (2011); 5; S. 501–505.
- Shleifer, Andrei; Vishny, Robert W. (1997): *A Survey of Corporate Governance*. In: The Journal of Finance; 52 (1997); 2; S. 737–783.
- Short, Jeremy C.; Broberg, J. Christian; Cogliser, Claudia C.; Brigham, Keith H. (2010): *Construct Validation Using Computer-Aided Text Analysis (CATA): An Illustration Using Entrepreneurial Orientation*. In: Organizational Research Methods; 13 (2010); 2; S. 1–28.
- Short, Jeremy C.; Palmer, Timothy B. (2003): *Organizational performance referents: An empirical examination of their content and influences*. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes; 90 (2003); 2; S. 209–224.
- Short, Jeremy C.; Palmer, Timothy B. (2008): *The Application of DICTION to Content Analysis Research in Strategic Management*. In: Organizational Research Methods; 11 (2008); 4; S. 727–752.
- Short, Jeremy C.; Payne, G. Tyge; Brigham, Keith H.; Lumpkin, G.T.; Broberg, J. Christian (2009): *Family Firms and Entrepreneurial Orientation in Publicly Traded Firms: A Comparative Analysis of the S&P 500*. In: Family Business Review; 22 (2009); 1; S. 9–24.
- Snijders, Tom A. B.; Bosker, Roel (2012): *Multilevel Analysis*; 2. Aufl.; London: Sage Publications.
- Snow, Charles C.; Hambrick, Donald C. (1980): *Measuring Organizational Strategies: Some Theoretical and Methodological Problems*. In: The Academy of Management Review; 5 (1980); 4; S. 527–538.
- Son, Byung-Gak; Sodhi, ManMohan; Kocabasoglu-Hilmer, Canan; Lee, Tae-Hee (2016): *Supply chain information in analyst reports on publicly traded companies*. In: International Journal of Production Economics; 171 (2016); 3; S. 350–360.
- Staw, Barry M.; McKechnie, Pamela I.; Puffer, Sheila M. (1983): *The Justification of Organizational Performance*. In: Administrative Science Quarterly; 28 (1983); 4; S. 582–600.
- Stinchcombe, Arthur (1965): *Social structures and organizations*. In: March, James G. (Hrsg.): Handbook of organizations; Chicago (IL), 1965; S. 142–193.
- Stock, James H.; Watson, Mark W. (2011): *Introduction to Econometrics*; 3. Aufl.; Boston (MA): Addison-Wesley.
- Stock, Wolfgang G.; Stock, Mechtild (2013): *Handbook of information science*; 1. Aufl.; Berlin: De Gruyter Saur.

- Stone, Philip J.; Dunphy, Dexter C.; Smith, Marshall S.; Ogilvie, Daniel M. (1966): *The General Inquirer: A Computer Approach to Content Analysis*; 1. Aufl.; Cambridge (MA): MIT Press.
- Stopford, John M.; Wells, Louis T. (1972): *Managing the Multinational Enterprise – Organization of the Firm and Ownership of the Subsidiaries*; 1. Aufl.; London und New York City (NY): Basic Books.
- Subramaniam, Mohan; Venkatraman, N. (2001): *Determinants of Transnational New Product Development Capability: Testing the Influence of Transferring and Deploying Tacit Overseas Knowledge*. In: *Strategic Management Journal*; 22 (2001); 4; S. 359–378.
- Sullivan, Daniel (1994): *Measuring the Degree of Internationalization of a Firm*. In: *Journal of International Business Studies*; 25 (1994); 2; S. 325–342.
- Sundaram, Anant K.; Black, Stewart J. (1992): *The Environment and Internal Organization of Multinational Enterprises*. In: *Academy of Management Review*; 17 (1992); 4; S. 729–757.
- Sutradhar, Brajendra C. (2014): *Longitudinal categorical data analysis*; 1. Aufl.; New York City (NY): Springer.
- Swoboda, Bernhard; Elsner, Stefan; Morschett, Dirk (2014): *Preferences and Performance of International Strategies in Retail Sectors: An Empirical Study*. In: *Long Range Planning*; 47 (2014); 6; S. 319–336.
- Taggart, James H. (1997): *Evaluation of the integration-responsiveness framework: MNC manufacturing subsidiaries in the UK*. In: *Management International Review*; 37 (1997); 4; S. 295–318.
- Taggart, James H. (1998): *Strategy Shifts in MNC Subsidiaries*. In: *Strategic Management Journal*; 19 (1998); 7; S. 663–681.
- Tallman, Stephen (2001): *Global Strategic Management*. In: Hitt, Michael A.; Freeman, R. Edward; Harrison, Jeffrey S. (Hrsg.): *The Blackwell Handbook of Strategic Management*; Oxford, 2001; S. 464–490.
- Tangpong, Chanchai (2011): *Content analytic approach to measuring constructs in operations and supply chain management*. In: *Journal of Operations Management*; 29 (2011); 6; S. 627–638.
- Taylor, Joel; Watkinson, David (2007): *Indexing Reliability for Condition Survey Data*. In: *The Conservator*; 30 (2007); 1; S. 49–62.
- Tetlock, Paul C. (2007): *Giving Content to Investor Sentiment: The Role of Media in the Stock Market*. In: *The Journal of Finance*; 62 (2007); 3; S. 1139–1168.

- Tetlock, Paul C.; Saar-Tsechansky, Maytal; Macskassy, Sofus (2008): *More than Words: Quantifying Language to Measure Firms' Fundamentals*. In: *The Journal of Finance*; 63 (2008); 3; S. 1437–1467.
- Tian, Xiaoweng; Slocum, John W. (2014): *What determines MNC subsidiary performance? Evidence from China*. In: *Journal of World Business*; 49 (2014); 3; S. 421–430.
- Tzu, Sun; Peyn, Gitta; Löffler, Ralf (2007): *Die Kunst des Krieges mit psychologischen Kommentaren: Die älteste bekannte militärische Abhandlung der Welt*; 1. Aufl.; Neuenkirchen: RaBaKa.
- Urban, Dieter (1993): *Logit-Analyse. Statistische Verfahren zur Analyse von Modellen mit qualitativen Response-Variablen*; 1. Aufl.; Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Urban, Dieter; Mayerl, Jochen (2011): *Regressionsanalyse: Theorie, Technik und Anwendung*; 4. Aufl.; Wiesbaden: VS Verlag.
- van Oijen, Aswin; Douma, Sytse (2000): *Diversification Strategy and the Roles of the Centre*. In: *Long Range Planning*; 33 (2000); 4; S. 560–578.
- Velte, Patrick; Stiglbauer, Markus; Sepetauz, Karsten (2011): *Entwicklung der Risiko- und Prognoseberichterstattung am deutschen Kapitalmarkt*. In: *Journal für Betriebswirtschaft*; 61 (2011); 2–3; S. 123–177.
- Venaik, Sunil; Midgley, David F.; Devinney, Timothy M. (2000): *An Empirical Examination of the Dimensionality of the Integration Responsiveness Framework*. Working Paper; INSEAD; Fontainebleau, 2000.
- Venaik, Sunil; Midgley, David F.; Devinney, Timothy M. (2004): *A New Perspective on the Integration-Responsiveness Pressures Confronting Multinational Firms*. In: *Management International Review*; 44 (2004); 1 (Special Issue); S. 15–48.
- Verbeek, Marno (2008): *A Guide to Modern Econometrics*; 3. Aufl.; Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons.
- Verbeke, Alain; Asmussen, Christian G. (2016): *Global, Local, or Regional? The Locus of MNE Strategies*. In: *Journal of Management Studies*; 53 (2016); 6; S. 1051–1075.
- Verbeke, Alain; Yuan, Wenlong (2007): *Entrepreneurship in Multinational Enterprises: A Penrosean Perspective*. In: *Management International Review*; 47 (2007); 2; S. 241–258.
- Vernon, Raymond (1966): *International Investment and International Trade in the Product Cycle*. In: *The Quarterly Journal of Economics*; 80 (1966); 2; S. 190–207.
- von Clausewitz, Carl; Peyn, Gitta (2010): *Vom Kriege: vollständige Ausgabe*; 1. Aufl.; Neuenkirchen: RaBaKa.
- von Neumann, John; Morgenstern, Oskar (1944): *Theory of Games and Economic Behavior*; 1. Aufl.; Princeton (NJ): Princeton University Press.

- Wagner, Michael (2009): *Konfiguration und Koordination der internationalen Wertschöpfungskette*. Dissertation; Karlsruher Institut für Technologie; Karlsruhe, 2009.
- Waldron, Darryl G. (2008): *Transnationality: An Index of Strategic Success?* In: *Journal of International Business Strategy*; 8 (2008); 2; S.152–163.
- Wang, George C.S. (1996): *How to handle multicollinearity in regression modeling*. In: *The Journal of Business Forecasting*; 15 (1996); 1; S. S. 23–27.
- Warner, Rebecca M. (2013): *Applied statistics – From bivariate through multivariate techniques*; 2. Aufl.; Thousand Oaks (CA): Sage Publications.
- Wasilewski, Nikolai (2002): *An empirical study of the desirability and challenges of implementing transnational marketing strategies*. In: *Advances in Competitiveness Research*; 10 (2002); 1; S. 123–149.
- Webster, Jane; Watson, Richard T. (2002): *Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review*. In: *MIS Quarterly*; 26 (2002); 2; S. 13–23.
- Weiss, Sholom M.; Indurkha, Nitin; Zhang, Tong (2010): *Fundamentals of Predictive Text Mining*; 2. Aufl.; London und New York City (NY): Springer.
- Weißenberger, Barbara E.; Sieber, Tom; Kraft, Jens-Christian (2011): *Strategiebericht-erstattung deutscher Aktiengesellschaften im Lagebericht nach HGB: Eine Bestandsaufnahme*. In: *KoR: Zeitschrift für internationale und kapitalmarktorientierte Rechnungslegung*; 11 (2011); 5; S. 254–263.
- Welge, Martin K.; Holtbrügge, Dirk (2006): *Internationales Management: Theorien, Funktionen, Fallstudien*; 4. Aufl.; Stuttgart: Verlag Moderne Industrie.
- Weltbank (2017): *Gross Domestic Product 2016*. URL: <http://databank.worldbank.org/data/download/GDP.pdf> (abgerufen am 22.01.2018).
- Wernerfelt, Birger (1995): *The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After*. In: *Strategic Management Journal*; 16 (1995); 3; S. 171–174.
- Westney, D. Eleanor (1993): *Institutional theory and the multinational corporation*. In: Ghoshal, Sumantra; Westney, D. Eleanor (Hrsg.): *Organization theory and the multinational corporation*; New York City (NY), 1993; S. 53–76.
- Westney, D. Eleanor; Zaheer, Srilata (2001): *The Multinational Enterprise as an Organization*. In: Rugman, Alan M. (Hrsg.): *Oxford Handbook of International Business*; Oxford, 2001; S. 349–379.
- White, Halbert (1980): *A Heteroskedasticity-Consistent Covariance Matrix Estimator and a Direct Test for Heteroskedasticity*. In: *Econometrica*; 48 (1980); 4; S. 817–838.
- White, Roderick E.; Poynter, Thomas A. (1984): *Strategies for Foreign-Owned Subsidiaries in Canada*. In: *Business Quarterly*; 49 (1984); 2; S. 59–69.

- White, Roderick E.; Poynter, Thomas A. (1989a): *Organizing for Worldwide Advantage*. In: *Business Quarterly*; 54 (1989); 2; S. 84–89.
- White, Roderick E.; Poynter, Thomas A. (1989b): *Achieving Worldwide Advantage With the Horizontal Organization*. In: *Business Quarterly*; 54 (1989); 3; S. 55–60.
- Whorf, Benjamin Lee (1956): *Science and linguistics*. In: Whorf, Benjamin Lee.; Carroll, John B. (Hrsg.): *Language, Thought and Reality: Selected Writings of Benjamin Lee Whorf*. Cambridge (MA), 1956; S. 207–219.
- Wiersema, Margarethe F.; Bantel, Karen A. (1992): *Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change*. In: *The Academy of Management Journal*; 35 (1992); 1; S. 91–121.
- Wiersema, Margarethe F.; Bowen, Harry P. (2009): *The Use of Limited Dependent Variable Techniques in Strategy Research: Issues and Methods*. In: *Strategic Management Journal*; 30 (2009); 6; S. 679–692.
- Williams, Christopher; Colovic, Ana; Zhu, Jiqing (2017): *Integration-responsiveness, local hires and subsidiary performance amidst turbulence: Insights from a survey of Chinese subsidiaries*. In: *Journal of World Business*; 52 (2017); 6; S. 842–853.
- Wind, Yoram; Douglas, Susan P.; Perlmutter, Howard V. (1973): *Guidelines for Developing International Marketing Strategies*. In: *Journal of Marketing*; 37 (1973); 2; S. 14–23.
- Windzio, Michael (2013): *Regressionsmodelle für Zustände und Ereignisse – Eine Einführung*; 1. Aufl.; Wiesbaden: Springer VS.
- Wolf, Joachim (1997): *Strategische Orientierungen und Koordination des Personalmanagements in internationalen Unternehmen: Eine informationsprozeßorientierte Analyse*. In: *Die Betriebswirtschaft*; 57 (1997); 3; S. 357–375.
- Wolf, Joachim; Egelhoff, William G. (2001): *Strategy and Structure: Extending the Theory and Integrating the Research on National and International Firms*. In: *Schmalenbach Business Review*; 53 (2001); 2; S. 117–139.
- Wolf, Joachim; Egelhoff, William G. (2002): *A Reexamination and Extension of International Strategy-Structure Theory*. In: *Strategic Management Journal*; 23 (2002); 2; S. 181–189.
- Wolfe, Richard A.; Gephart, Robert P.; Johnson, Thomas E. (1993): *Computer-facilitated Qualitative Data Analysis: Potential Contributions to Management Research*. In: *Journal of Management*; 19 (1993); 3; S. 637–660.
- Woodrum, Eric (1984): *“Mainstreaming” Content Analysis in Social Science: Methodological Advantages, Obstacles, and Solutions*. In: *Social Science Research*; 13 (1984); 1; S. 1–19.
- Wooldridge, Jeffrey M. (2013): *Introductory Econometrics – A modern approach*; 5. Aufl.; Mason (OH): South Western Cengage Learning.

- Xu, Shichun; Cavusgil, S. Tamer; White, J. Chris (2006): *The Impact of Strategic Fit Among Strategy, Structure, and Processes on Multinational Corporation Performance: A Multimethod Assessment*. In: *Journal of International Marketing*; 14 (2006); 2; S. 1–31.
- Yadav, Manjit S.; Prabhu, Jaideep C.; Chandy, Rajesh K. (2007): *Managing the Future: CEO Attention and Innovation Outcomes*. In: *Journal of Marketing*; 71 (2007); 4; S. 84–101.
- Yang, Jing Yu; Lu, Jane; Jiang, Ruihua (2017): *Too Slow or Too Fast? Speed of FDI Expansions, Industry Globalization, and Firm Performance*. In: *Long Range Planning*; 50 (2017); 1; S. 74–92.
- Yang, Qin; Mudambi, Ram; Meyer, Klaus E. (2008): *Conventional and Reverse Knowledge Flows in Multinational Corporations*. In: *Journal of Management*; 34 (2008); 5; S. 882–902.
- Yip, George S. (1989): *Global Strategy... In A World Of Nations?* In: *Sloan Management Review*; 31 (1989); 1; S. 29–41.
- Yip, George S. (1991): *Do American Businesses Use Global Strategy?* Working Paper; Marketing Science Institute; Cambridge (MA), 1991.
- Yip, George S. (1995): *Total global strategy: Managing for worldwide competitive advantage*; 1. Aufl.; Prentice Hall (NJ): Englewood Cliffs.
- Zachary, Miles A.; McKenny, Aaron; Short, Jeremy C.; Payne G. Tyge (2011): *Family Business and Market Orientation: Construct Validation and Comparative Analysis*. In: *Family Business Review*; 24 (2011); 3; S. 233–251.
- Zajac, Edward J.; Kraatz, Matthew S.; Bresser, Rudi K. F. (2000): *Modeling the Dynamics of Strategic Fit: A Normative Approach to Strategic Change*. In: *Strategic Management Journal*; 21 (2000); 4; S. 429–453.
- Zalan, Tatiana; Lewis, Geoffrey (2006): *Administrative Heritage: An Exploratory Study of Large Australian Firms*. In: *Australian Journal of Management*; 31 (2006); 2; S. 293–311.
- Zander, Ivo (1999): *How do you mean 'global'? An empirical investigation of innovation networks in the multinational corporation*. In: *Research Policy*; 28 (1999); 2; S. 195–213.
- Zander, Kevin; Büttner, Volker; Hadem, Michael; Richter, Ansgar; Schäffer, Utz (2009): *Unternehmenserfolg, Wechsel im Vorstandsvorsitz und Disziplinierung von Finanzvorständen*. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*; 79 (2009); 12; S. 1343–1386.
- Zentes, Joachim; Morschett, Dirk; Schramm-Klein, Hanna (2008): *Das Integration/Responsiveness-Modell im Internationalen Management – Eine 3-Ebenen-Betrachtung*. In: Wrona, Thomas (Hrsg.): *Strategische Managementforschung: Aktuelle Entwicklungen und internationale Perspektiven*; Wiesbaden, 2008; S. 194–224.

- Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Morschett, Dirk (2004): *Internationales Wert-schöpfungsmanagement*; 1. Aufl.; München: Vahlen.
- Zhou, Kevin Zheng; Wu, Fang (2010): *Technological capability, strategic flexibility, and product innovation*. In: *Strategic Management Journal*; 31 (2010); 5; S. 547–561.
- Zloczysi, Petra; Faber, Cathleen (2007): *Diversifikationsmaße im Praxistest: Ergebnisse auf der Grundlage von amtlichen Mikrodaten für Deutschland*. In: *Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung*; 76 (2007); 3; S. 29–42.
- Zou, Shaoming; Cavusgil, S. Tamer (1996): *Global strategy: a review and an integrated conceptual framework*. In: *European Journal of Marketing*; 30 (1996); 1; S. 52–69.
- Zwick, Rebecca (1988): *Another Look at Interrater Agreement*. In: *Psychological Bulletin*; 103 (1988); 3; S. 374–378.