

Internationalität der Unternehmung  
Aktueller Forschungsstand, Analyse und Konzeptualisierung

Inauguraldissertation  
zur Erlangung des akademischen Grades Dr. rer. pol.  
an der Fakultät Sozial- und Wirtschaftswissenschaften  
der Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Vorgelegt von  
Laura Denise Fischer

Erstgutachter: Prof. Dr. Johann Engelhard  
Zweitgutachter: Prof. Dr. Michael Kutschker  
Tag der mündlichen Prüfung: 26.01.2006

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis.....</b>	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>VI</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>VIII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>X</b>
<b>1. Darstellung inhaltlicher, terminologischer und konzeptueller Grundlagen .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Konkretisierung des Forschungsgegenstandes.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Theoretische und praktische Relevanz einer Untersuchung über die Internationalität der Unternehmung .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Ziel und Aufbau der Arbeit.....</b>	<b>8</b>
<b>2. Konzeptuelle Ansätze zur Erfassung der Internationalität von Unternehmen .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Analyse und Systematisierung betriebswirtschaftlicher Definitionen des internationalen Unternehmens.....</b>	<b>15</b>
2.1.1 Wissenschaftstheoretische Einordnung der Definitionen des internationalen Unternehmens .....	22
2.1.2 Terminologische Vielfalt .....	29
2.1.3 Definitionsinhalte.....	34
2.1.3.1 Leistungs-, Struktur- und Verhaltensdimension – Multidimensionalität von Internationalität.....	36
2.1.3.2 Ausländische Marktbearbeitungsformen .....	44
2.1.3.3 Quantifizierung durch Auslandsquoten und Absolutwerte ...	53

---

2.1.4	Zusammenfassende Bewertung der Ergebnisse aus der Analyse der Definitionen des internationalen Unternehmens.....	55
<b>2.2</b>	<b>Analyse und Systematisierung von Typologien und Klassifikationen des internationalen Unternehmens .....</b>	<b>58</b>
2.2.1	Typologie und Klassifikation – eine wissenschaftstheoretische Einordnung.....	58
2.2.2	Systematische Darstellung und Analyse ausgewählter Typologien und Klassifikationen des internationalen Unternehmens .....	62
2.2.3	Analyse der Inhalte von Typologien und Klassifikationen des internationalen Unternehmens .....	72
2.2.4	Zusammenfassende Bewertung der Ergebnisse aus der Analyse der Typologien und Klassifikationen des internationalen Unternehmens	84
<b>2.3</b>	<b>Kritische Würdigung konzeptueller Ansätze zur Erfassung von Internationalität auf Unternehmensebene.....</b>	<b>87</b>
<b>3.</b>	<b>Quantitative Konzepte zur Erfassung der Internationalität auf Unternehmensebene.....</b>	<b>89</b>
<b>3.1</b>	<b>Grundlagen der Messung von Internationalität .....</b>	<b>90</b>
3.1.1	Grundlegende Begriffe und Regeln quantitativer Forschung ...	91
3.1.2	Gütekriterien quantitativer Messung – Validität, Reliabilität, Objektivität.....	95
<b>3.2</b>	<b>Messkonzepte der Internationalität – Indikatoren, Maßzahlen und ihre Kombination .....</b>	<b>101</b>
3.2.1	Verhältniszahlen und Absolutwerte – Spiegel eines dichotomen Internationalitätsverständnisses .....	101
3.2.2	Streuungs- und Konzentrationsmaße – Spiegel der internationalen Diversifikation .....	105

---

3.2.3	Indizes und Kennzahlenmuster .....	117
3.2.4	Indikatoren, Indizes, Kennzahlenmuster - Diskussion der verschiedenen Messkonzepte .....	120
3.2.5	Kriterien zur Systematisierung, Analyse und Bewertung von Messkonzepten .....	128
<b>3.3</b>	<b>Systematisierung, Analyse und Bewertung von Messkonzepten der Internationalität .....</b>	<b>129</b>
3.3.1	Single-Item-Messkonzepte – Feld I und II.....	132
3.3.2	Multiple-Item-Messkonzepte – Feld III und IV.....	144
3.3.3	Komplexe Messkonzepte – Feld V .....	157
3.3.3.1	Originäre komplexe Messkonzepte.....	157
3.3.3.2	Empirische Studien mit komplexen Messkonzepten .....	167
<b>3.4</b>	<b>Kritische Würdigung quantitativer Ansätze zur Erfassung von Internationalität auf Unternehmensebene .....</b>	<b>173</b>
<b>4.</b>	<b>Internationalitätsprofilkonzepte.....</b>	<b>176</b>
<b>4.1</b>	<b>Charakterisierung und Systematisierung von Internationalitätsprofilen .....</b>	<b>177</b>
<b>4.2</b>	<b>Quantitative Internationalitätsprofile.....</b>	<b>179</b>
<b>4.3</b>	<b>Konzeptuelle Internationalitätsprofile.....</b>	<b>184</b>
4.3.1	Multidimensionales Internationalitätsprofil von Welch/Luostarinen .....	184
4.3.2	Internationalisierungsgebirge von Kutschker .....	190
<b>4.4</b>	<b>Integrative Internationalitätsprofile .....</b>	<b>195</b>
4.4.1	Internationalitätsprofil von Ramaswamy .....	195

---

4.4.2	Multidimensionales Kennzahlensystem von Germann/Raab/Setzer .....	199
4.4.3	Zweidimensionales Index-Internationalitätsprofil von Hassel et al. ....	205
<b>4.5</b>	<b>Zusammenfassende Bewertung der Ergebnisse aus der Analyse der Internationalitätsprofilkonzepte .....</b>	<b>211</b>
<b>5.</b>	<b>Entwicklung eines Konzeptes der Internationalität der Unternehmung.....</b>	<b>216</b>
<b>5.1</b>	<b>Empfehlungen für die Gestaltung eines Konzeptes der Internationalität von Unternehmen .....</b>	<b>216</b>
<b>5.2</b>	<b>Konzeptualisierung von Internationalität .....</b>	<b>219</b>
5.2.1	Dichotomie und Streuung .....	220
5.2.2	Relativität und Dynamik .....	221
5.2.3	Individualität und Multidimensionalität.....	222
5.2.4	Definition von Internationalität.....	226
<b>5.3</b>	<b>Konzeptualisierung des Erfahrungsobjektes Unternehmen .....</b>	<b>227</b>
5.3.1	Begriff und allgemeine Merkmale des Unternehmens.....	228
5.3.2	Anforderungen an die Konzeptualisierung des Unternehmens..... .....	234
5.3.3	Entwicklung eines Unternehmenskonzeptes.....	236
5.3.3.1	Desaggregation des Unternehmens in der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, Organisations- und strategischen Managementforschung.....	236
5.3.3.2	Multidimensionale Unternehmenskonzeptualisierung auf zwei Ebenen .....	240
5.3.4	Problematik der Grenzen des Unternehmens.....	252

---

<b>5.4 Zusammenführung von Internationalität und Unternehmen zu einem Konzept der Internationalität der Unternehmung .....</b>	<b>255</b>
5.4.1 Dual-Integratives Konzept der Internationalität der Unternehmung.....	255
5.4.2 Nicht-quantitative Charakterisierung der Internationalität der Unternehmung.....	260
5.4.3 Kritische Würdigung des Dual-Integrativen Konzeptes der Internationalität der Unternehmung .....	264
<b>6. Internationalität der Unternehmung - Schlussbetrachtung.....</b>	<b>266</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>270</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Konzeptualisierung, Operationalisierung und Quantifizierung der Internationalität der Unternehmung.....	6
Abb. 2: Aufbau der Arbeit.....	12
Abb. 3: Systematisierung der ausländischen Marktbearbeitungsformen von Meissner .....	46
Abb. 4: Systemtypologie multinationaler Unternehmen von Cheng/Ramaswamy .....	81
Abb. 5: Konzeptualisierung, Operationalisierung und Messung von Internationalität.....	94
Abb. 6: Lorenzkurve.....	113
Abb. 7: Messkonzepte der Internationalität der Unternehmung .....	117
Abb. 8: Grundlegende Entscheidungen bei der Gestaltung von Messkonzepten der Internationalität auf Unternehmensebene.....	127
Abb. 9: Systematik der Internationalitätsprofile .....	179
Abb. 10: Internationalitätsprofile von Hederer/Kumar/Müller-Heumann ....	181
Abb. 11: Internationalitätsprofil von Pausenberger .....	182
Abb. 12: Multidimensionales Internationalitätsprofil von Welch/Luostarinen .....	185
Abb. 13: Internationalisierungsgebirge von Kutschker.....	191
Abb. 14: Internationalität eines Unternehmens nach Ramaswamy.....	197
Abb. 15: Mehrstufige Operationalisierung der Globalisierung von Ger- mann/Raab/Setzer.....	202

---

Abb. 16: Fünffaches Polarkoordinatensystem zur Darstellung des multidimensionalen Kennzahlensystems von Germann/Raab/Setzer.....	204
Abb. 17: Index-Internationalitätsprofil von Hassel et al. ....	208
Abb. 18: Wertkette von Porter.....	244
Abb. 19: Multidimensionale Unternehmenskonzeptualisierung auf zwei Ebenen .....	250
Abb. 20: Dual-Integratives Konzept der Internationalität der Unternehmung .....	256
Abb. 21: Magisches Dreieck der Konzeptanwendung .....	259

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Definitionen des internationalen Unternehmens in chronologischer Reihenfolge.....	21
Tab. 2: Unterschiedliche Begriffsinhalte am Beispiel der Typologien von Heinen und Perriard.....	30
Tab. 3: Leistungs-, Struktur- und Verhaltensdimension.....	40
Tab. 4: Verschiedene Formen außen- und binnenorientierter Internationalisierung .....	52
Tab. 5: Systematische Darstellung ausgewählter Typologien und Klassifikationen des internationalen Unternehmens .....	64
Tab. 6: Zusammenfassende Übersicht ausgewählter Typologien und Klassifikationen des internationalen Unternehmens .....	72
Tab. 7: Typologie von Bartlett/Goshal .....	74
Tab. 8: Funktionale Entwicklungsstufen von Malnight .....	79
Tab. 9: Dimensionen und Merkmale aus der Analyse der Typologien und Klassifikationen des internationalen Unternehmens .....	83
Tab. 10: Eigenschaften von Internationalität und Gestaltungsempfehlungen I .....	87
Tab. 11: Absolute und relative Maße ausgewählter Internationalitätsindikatoren.....	104
Tab. 12: Mögliche Kriterien zur Systematisierung, Analyse und Bewertung existenter Messkonzepte der Internationalität auf Unternehmensebene .....	128

---

Tab. 13: Systematisierung von Messkonzepten der Internationalität auf Unternehmensebene.....	132
Tab. 14: Single-Item-Messkonzepte in chronologischer Reihenfolge .....	135
Tab. 15: Multiple-Item-Messkonzepte in chronologischer Reihenfolge .....	147
Tab. 16: Originäre komplexe Multiple-Item-Messkonzepte .....	158
Tab. 17: Komplexe Messkonzepte in empirischen Studien.....	169
Tab. 18: Eigenschaften von Internationalität und Gestaltungsempfehlungen II .....	174
Tab. 19: Eigenschaften von Internationalität und Gestaltungsempfehlungen III .....	215
Tab. 20: Ausgewählte Indikatorbereiche der Dimensionen .....	249

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz; Absätze
ADR	American Depository Receipt
allg.	allgemein
Aufl.	Auflage
AV	Abhängige Variable
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations
bearb.	bearbeitete
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BG	Bulgarien
CZ	Tschechische Republik
D	Dichotom
ders.	derselbe
d.h.	das heißt
DE	Deutschland
DI	Direktinvestitionen
Dies.	Dieselbe(n)
DOI	Degree of Internationalization Scale
et al.	et alii
E	Spanien

---

erw.	erweiterte
evtl.	eventuell
EWR	Europäischer Wirtschaftsraum
f./ ff.	Folgende/ fortfolgende
F	Frankreich
FATA	Foreign assets to Total assets
F&E	Forschung und Entwicklung
FETE	Foreign Employees to Total Employees
FPTP	Foreign Profits to Total Profits
FSTS	Foreign Sales to Total Sales
FTTT	Foreign Taxes to Total Taxes
GDR	Global Depository Receipt
grch.	griechisch
H.	Heft
I	Integration
i.d.R.	in der Regel
IX	Index
Jg.	Jahrgang
KM	Kennzahlenmuster
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
mind.	mindestens
NAFTA	North American Free Trade Agreement

---

NSi	Network Spread Index
OSTS	Overseas Subsidiaries to Total Subsidiaries
P	Portugal
PDIO	Psychic Distance of International Operations
R&D	Research & Development
resp.	respektiv(e)
RUS	Russland
S	Streuung
s.a.	siehe auch
SD	Sampleddifferenzierung
sog.	sogenannte(n, s)
Sp.	Spalte(n)
T	Thailand
Tab.	Tabelle
TASi	Transnational Activities Spread Index
TG	Tochtergesellschaft
TGD	Total Global Diversification
TMIE	Top Managers' International Experience
TMT	Top-Management-Team
TNi	Transnationality Index
u.a.	unter anderem
überarb.	überarbeitete

---

UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
UV	Unabhängige Variable
v.a.	vor allem
verb.	verbesserte
vs.	versus
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Das Wirtschaftsstudium
ZFP	Zeitschrift für Forschung und Praxis

# 1. Darstellung inhaltlicher, terminologischer und konzeptueller Grundlagen

## 1.1 Konkretisierung des Forschungsgegenstandes

Die ‚Internationalität der Unternehmung‘ gehört zu den aktuellsten und gleichzeitig ältesten Themenkomplexen des Internationalen Managements. Ungewohnt vermag dagegen die Wortwahl des Titels der Arbeit erscheinen, welcher die ‚Internationalität der Unternehmung‘ und nicht das ‚internationale Unternehmen‘ als Gegenstand der Arbeit in den Vordergrund stellt. Damit wird das internationale Unternehmen<sup>1</sup> als zentraler Erfahrungsgegenstand des Internationalen Managements ‚aufgespalten‘. Erfahrungsgegenstand der vorliegenden Arbeit ist das Unternehmen, während der Erkenntnisgegenstand die Internationalität von Unternehmen ist<sup>2</sup>. Die Internationalität wird somit als selbständiger Erkenntnisgegenstand herausgestellt. Die hierbei zugrunde liegende Überlegung ist, die Internationalität als Merkmal eines Unternehmens zu begreifen. Ein Merkmal ist in diesem Kontext als empirisch beobachtbarer Sachverhalt zu interpretieren, der das Unternehmen charakterisiert<sup>3</sup>. Im Fall der Internationalität der Unternehmung handelt es sich zudem um einen empirisch nur indirekt beobachtbaren Sachverhalt.

Eine Eingrenzung des Forschungsgegenstandes erfolgt außerdem dahingehend, dass speziell die Internationalität der Unternehmung und nicht die Internationa-

---

<sup>1</sup> Die Begriffe ‚Unternehmen‘ und ‚Unternehmung‘ werden in der vorliegenden Arbeit synonym verwendet.

<sup>2</sup> Vgl. für eine Erläuterung der Begriffe Erfahrungs- und Erkenntnisgegenstand Thommen, Lehre, 1983, S. 31f.; Schweitzer, Gegenstand, 2000, S. 26ff. und S. 47ff.

<sup>3</sup> Vgl. für eine vertiefende Erläuterung Abschnitt 1.3.

lität von Branchen oder Volkswirtschaften im Mittelpunkt steht. In diesem Sinn wird auch von Internationalität auf Unternehmensebene im Gegensatz zu Internationalität auf einer anderen Aggregationsebene gesprochen. Internationalität auf Unternehmensebene schließt dabei auch Betrachtungen unterhalb der Gesamtunternehmensebene, so z.B. Geschäfts- oder Funktionsbereiche, mit ein. Unter Unternehmung ist zunächst allgemein eine „[...] ökonomische, technische, soziale und umweltbezogene Einheit mit der Aufgabe der Fremdbedarfsdeckung, mit selbständigen Entscheidungen und mit eigenen Risiken<sup>4</sup>“ zu verstehen. Diese Definition umfasst sowohl private als auch öffentliche Unternehmen und innerhalb dieser Kategorien Industrie- und Dienstleistungsunternehmen. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Internationalität privater Unternehmen, und dabei primär Industrieunternehmen. Diese Eingrenzung wird dadurch begründet, dass sich die Mehrzahl bisheriger Forschungsbeiträge zur Internationalität der Unternehmung, welche die Basis für diese Arbeit bilden, auf den privaten Sektor beziehen, wobei hier wiederum ein Schwerpunkt auf Industrieunternehmen liegt. Eine weitere Eingrenzung hinsichtlich anderer Merkmale wie Unternehmensgröße oder Branchenzugehörigkeit ist nicht sinnvoll, da der Erkenntnishorizont dadurch nur künstlich beschränkt wird.

‚Internationalität‘ ist in diesem Zusammenhang weiterhin vom Begriff der ‚Internationalisierung‘ abzugrenzen. Während der Terminus Internationalisierung in erster Linie den Prozess der Internationalisierung und De-Internationalisierung eines Unternehmens beinhaltet, wird im Rahmen der Charakterisierung des Merkmals Internationalität der Zustand der grenzüberschreitenden Aktivitäten eines Unternehmens zu einem bestimmten Zeitpunkt beschrieben.

---

<sup>4</sup> Bea/Dichtl/Schweitzer, Gegenstand, 2000, S. 41.

Erklärungsbedürftig ist zudem der Inhalt des Titels der vorliegenden Arbeit. Im Zentrum steht hierbei die Frage, warum im Zuge der gegenwärtig in Wissenschaft und Praxis geführten Globalisierungsdebatte<sup>5</sup> der Schwerpunkt auf die Internationalität und nicht auf die Globalität der Unternehmung gelegt wird. Sowohl in zahlreichen wissenschaftlichen Beiträgen als auch in der Unternehmenspraxis und Politik wird häufig implizit von einem hierarchischen Verhältnis zwischen Internationalität und Globalität ausgegangen. Globalität wird dabei regelmäßig als ein Phänomen dargestellt, das über die ökonomische Internationalität weit hinausgeht. Daneben existiert allerdings auch die Auffassung, dass die Globalisierung bzw. die Globalität eine spezifische Ausprägung von Internationalisierung bzw. Internationalität darstellt.<sup>6</sup> Diese Auffassungen entbehren jedoch einer konzeptuellen Grundlage. Es existiert bislang keine anerkannte und fundierte Konzeptualisierung, weshalb eine trennscharfe Abgrenzung von Internationalität und Globalität schlichtweg unmöglich ist. Dieses Defizit ist ein erstes zentrales Argument für die Auseinandersetzung mit der Entwicklung einer validen Konzeptualisierung der Internationalität auf Unternehmensebene. Bevor im Folgenden die Problemstellung der Arbeit und die Vorgehensweise erläutert werden, werden zunächst weitere Argumente aufgezeigt, welche die Relevanz einer Beschäftigung mit diesem Themenkomplex untermauern.

---

<sup>5</sup> Diese Diskussion wird bspw. von Engelhard/Hein aus betriebswirtschaftlicher Sicht beleuchtet. Vgl. Engelhard/Hein, *Globale*, 2001, S. 28ff. Mit Fragen der Macht und Handlungsfähigkeit von Nationalstaaten und Unternehmen im Rahmen der Globalisierung setzen sich darüber hinaus Engelhard/Gerstlauer/Hein auseinander. Vgl. Engelhard/Gerstlauer/Hein, *Globalisierende*, 1999.

<sup>6</sup> Vgl. bspw. die Diskussion und Abgrenzungsversuche bei Germann/Raab/Setzer, *Wirtschaft*, 1996, S. 19ff.

## 1.2 Theoretische und praktische Relevanz einer Untersuchung über die Internationalität der Unternehmung

Internationale Unternehmen sind der zentrale Erfahrungsgegenstand des Internationalen Managements. Zudem spielen sie auch in benachbarten Wissenschaftsdisziplinen, insbesondere in den Sozialwissenschaften, eine zunehmend bedeutendere Rolle. Entsprechend vielfältig gestalten sich die Forschungsperspektiven, die bearbeiteten Fragestellungen sowie die diesbezüglich entwickelten Theorien und Konzepte. Die alleinige Konstante dieser Forschungsprogramme ist das internationale Unternehmen als Erfahrungsgegenstand. Umso erstaunlicher ist die Tatsache, dass über die Merkmale des internationalen Unternehmens keine Einigkeit herrscht. Die Vielzahl existenter, unterschiedlicher Definitionen sind ein erster aufschlussreicher Beleg hierfür<sup>7</sup>.

Die Relevanz einer theoretischen Auseinandersetzung mit der Internationalität der Unternehmung wird besonders deutlich, wenn das Augenmerk auf Arbeiten gelenkt wird, die sich entweder mit der Entwicklung von Konzepten zur quantitativen Erfassung der Internationalität und dem Internationalisierungsgrad von Unternehmen beschäftigen oder die versuchen, die Variable Internationalität im Rahmen einer empirischen Fragestellung zu operationalisieren. Die hier zu beobachtende Mannigfaltigkeit unterschiedlicher Ansätze und Vorgehensweisen zur Messung der Internationalität der Unternehmung kann zunächst positiv als das Ergebnis wissenschaftlicher Vielfalt gedeutet werden. Bei näherer Betrachtung fällt jedoch auf, dass der Operationalisierung und Quantifizierung<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Vgl. für eine ausführliche Darstellung der Definitionen des internationalen Unternehmens Kapitel 2.

<sup>8</sup> Die Begriffe Quantifizierung und Messung werden in dieser Arbeit synonym verwendet. Auf die Begriffe Operationalisierung und Quantifizierung wird ausführlicher in Kapitel 3 eingegangen.

des Konstruktes Internationalität der Unternehmung nur eine wenig fundierte oder keine Konzeptualisierung vorangeht. Die Konkretisierung eines empirisch nicht direkt beobachtbaren und daher intangiblen Konstrukts wie ‚Internationalität der Unternehmung‘, über dessen Inhalt und Interpretation die Vorstellungen und Ideen weit auseinander gehen, ist jedoch Voraussetzung für eine valide Operationalisierung und Messung<sup>9</sup>. Diese „Diagnose des Gegenstandsbereichs<sup>10</sup>“ wird in Anlehnung an die angelsächsischen Begriffe ‚conceptualization‘ und ‚concept specification‘ als Konzeptualisierung oder Konzeptspezifikation bezeichnet<sup>11</sup>. Der aufgezeigte Zusammenhang zwischen Konzeptualisierung, Operationalisierung und Quantifizierung der Internationalität der Unternehmung wird in Abb.1 graphisch dargestellt.

---

<sup>9</sup> Vgl. Kromrey, Empirische, 1986, S. 40ff.; Schnell/Hill/Esser, Methoden, 2005, S. 128.

<sup>10</sup> Kromrey, Empirische, 1986, S. 41.

<sup>11</sup> Vgl. Schnell/Hill/Esser, Methoden, 2005, S. 128. In der vorliegenden Arbeit wird durchgängig der Begriff Konzeptualisierung verwendet. Eine ausführliche Darstellung, was eine solche Konzeptualisierung beinhaltet, findet sich im nachfolgenden Abschnitt 1.3.

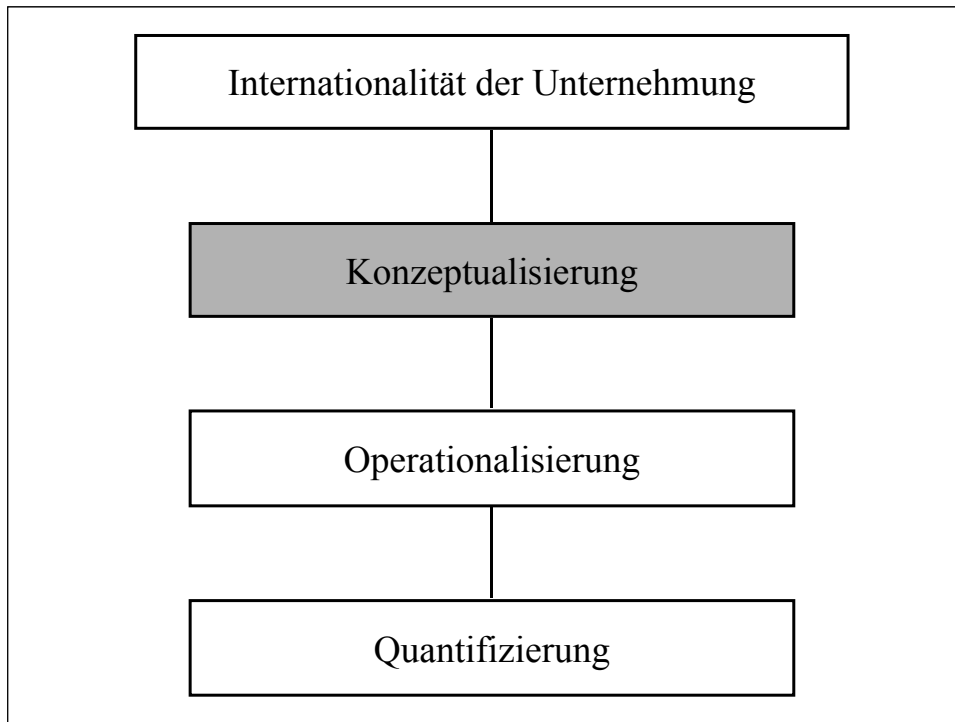


Abb. 1: Konzeptualisierung, Operationalisierung und Quantifizierung der Internationalität der Unternehmung  
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kromrey, Empirische, 1986, S. 40ff.; Schnell/Hill/Esser, Methoden, 2005, S. 128ff.

Die Existenz einer fundierten Konzeptualisierung der Internationalität der Unternehmung ist jedoch nicht nur im Bereich der Wissenschaft notwendig. Eine klare, eindeutige Konzeptualisierung der Internationalität eines Unternehmens als Fundament für die Operationalisierung und Messung dieses Konstrukts ist auch in der Wirtschaftspraxis von Nutzen. Denkbare Einsatzbereiche eines fundierten Konzeptes sind das Controlling von Internationalisierungs- und De-Internationalisierungsprozessen, die Bewertung der Internationalität eines Unternehmens im Rahmen von Ratingprozeduren oder das Due-Diligence-Verfahren bei Fusionen oder Akquisitionen.

Das Controlling der Internationalisierung wird in der Mehrzahl von Unternehmen bislang vernachlässigt. Die zunehmende Bedeutung internationaler Präsenz und Marktbearbeitung weist jedoch auf einen wachsenden Bedarf von

Controlling-Möglichkeiten in diesem Bereich hin.<sup>12</sup> Ein Konzept, welches der Internationalität der Unternehmung einen Rahmen gibt, könnte hier einen Impuls geben.

Neben der unternehmensinternen Verwendung von Konzepten zur Erfassung der Internationalität auf Unternehmensebene, wächst auch der unternehmensexterne Bedarf. So soll im Rahmen von Basel II vermehrt die Bewertung der Unternehmensstrategie in das Rating durch Banken oder Rating-Agenturen einbezogen werden<sup>13</sup>. Die Internationalisierungsstrategie ist Teil der Gesamtunternehmensstrategie, welche die Ertragschancen und die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens stark beeinflusst. Um die vergangene und zukünftige Entwicklung der Internationalität eines Unternehmens im Rahmen eines Rating bewerten und mit anderen Unternehmen vergleichen zu können, muss eine klare Auffassung über die Eigenschaften und Erfassungsmodalitäten von Internationalität auf Unternehmensebene vorliegen.

Als weiterer denkbarer Einsatzbereich ist das Due-Diligence-Verfahren anzuführen. Bei diesem Verfahren geht es u.a. um eine Überprüfung der Kompatibilität der an einer Fusion oder Akquisition beteiligten Unternehmen<sup>14</sup>. Neben den meist im Vordergrund stehenden rechtlichen Fragen ist gerade bei einem Zusammenschluss von grenzüberschreitend tätigen Unternehmen die Frage nach einer Kompatibilität hinsichtlich der Internationalität der jeweiligen Funktions- und Geschäftsbereiche von Interesse. Dies sind nur einige von zahlrei-

---

<sup>12</sup> Vgl. Weber, Controlling, 1998, S. 371; Becker, Controlling, 2005, S. 3ff. Weber identifiziert die Globalisierung als eine der neuen Herausforderungen für das Controlling. In diesem Zusammenhang weist er auf die Bedeutung einer zeitnahen Gesamtsicht über die vielfältigen ausländischen Aktivitäten eines Unternehmens hin.

<sup>13</sup> Vgl. bspw. Peukert/Fleischer, Rating, 2002, S. 597; Sanne, Führen, 2003, S. 18; Wäscher, Basel, 2002, S. 246f. Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass Basel II keine genauen Ratingkriterien vorgibt, weshalb verschiedene Möglichkeiten zur Ausgestaltung des Ratings diskutiert werden. Die Unternehmensstrategie wird in der Literatur immer häufiger als ein mögliches Ratingkriterium genannt.

<sup>14</sup> Vgl. bspw. Heinrich, Due-Diligence, 2003, S. 8f.

chen Bereichen der Unternehmenspraxis, in denen ein fundiertes Konzept der Internationalität auf Unternehmensebene sinnvoll eingesetzt werden kann.

Bislang wird zur Erfassung der Internationalität eines Unternehmens in Wissenschaft und Praxis meist auf simple Operationalisierungen durch mehr oder weniger willkürlich gewählte Internationalitätsindikatoren zurückgegriffen. Diese Vorgehensweise wird der Vielschichtigkeit und Bedeutung von Internationalität auf Unternehmensebene nicht gerecht.

### 1.3 Ziel und Aufbau der Arbeit

Vor dem Hintergrund des Defizits einer fundierten Konzeptualisierung der Internationalität der Unternehmung sowie der praktischen und theoretischen Relevanz ergibt sich für die Arbeit folgende wissenschaftliche Zielsetzung:

**Ziel der Arbeit ist die Konzeptualisierung der Internationalität der Unternehmung.**

An dieser Stelle ist es angebracht, auf den für die vorliegende Arbeit zentralen Begriff der Konzeptualisierung<sup>15</sup> einzugehen. Konzeptualisierung bedeutet zunächst vereinfachend die Herstellung eines Konzeptes. Darüber hinaus geht es um die theoretische Klärung, welche verschiedenen Aspekte eines Gegenstandsbereichs durch einen Begriff angesprochen werden. Nach SCHNELL/HILL/ESSER kann die Konzeptualisierung daher auch als eine spezielle Form der Nominaldefinition verstanden werden.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Ein verwandter und trotz leichter semantischer Differenzen oft synonym verwendeter Begriff ist der von ‚Konzeption‘ abgeleitete Begriff ‚Konzeptionalisierung‘. Aus Gründen der Klarheit wird in dieser Arbeit allerdings durchgängig der Begriff Konzeptualisierung oder die Umschreibung ‚Herstellung eines Konzeptes‘ gebraucht.

<sup>16</sup> Vgl. Schnell/Hill/Esser, Methoden, 2005, S. 128. Eine ausführliche Erläuterung der Merkmale einer Nominaldefinition findet sich in Kapitel 2.

Sofern lediglich eine Präzisierung des zu untersuchenden Begriffs für eine hypothesentestende Studie gewünscht, und der Begriff in der relevanten wissenschaftlichen Literatur eingeführt ist, kann die Konzeptualisierung über eine semantische Analyse erfolgen.<sup>17</sup> Steht - wie in der vorliegenden Arbeit - die theoretische, deskriptive Konzeptualisierung eines abstrakten Konstruktes im Zentrum des Interesses, dann wird vorgeschlagen, eine sog. dimensionale Analyse vorzunehmen<sup>18</sup>. Das Konzept der dimensionalen Analyse stammt aus der soziologischen Forschung und beinhaltet die Identifikation und Benennung relevanter Dimensionen des zu untersuchenden Konstrukts. Als Dimensionen werden dabei zu Gruppen zusammengefasste empirisch beobachtbare Sachverhalte eines Konstrukts bezeichnet. Dimensionen selbst sind ebenfalls empirisch beobachtbare Sachverhalte, die durch einzelne Merkmale bzw. Indikatoren präzisiert werden.<sup>19</sup> Während der Begriff Merkmal im Rahmen konzeptueller Arbeiten Anwendung findet, wird im Bereich quantitativer Forschung auf den Begriff Indikator zurückgegriffen. In beiden Fällen handelt es sich jedoch um empirisch beobachtbare Sachverhalte, die einen kleinen Ausschnitt des jeweiligen Konstruktes charakterisieren bzw. abbilden.

Die Identifikation derartiger Dimensionen eines abstrakten Begriffes bzw. Konstruktes ist eine wichtige Grundlage für die Operationalisierung und Messung. Allerdings werden durch die dimensionale Analyse keine Eigenschaften herausgearbeitet, die das zu untersuchende Konstrukt über die empirisch beobachtbaren Sachverhalte hinaus charakterisieren. Dies ist jedoch nötig, wenn das betrachtete, intangible Konstrukt nicht nur durch die Aufzählung empirisch beobachtbarer Sachverhalte beschrieben und verstanden werden soll.

---

<sup>17</sup> Vgl. Kromrey, Empirische, 1986, S. 41f.

<sup>18</sup> Vgl. Kromrey, Empirische, 1986, S. 42f. Ausdruck und Vorgehensweise der ‚dimensionalen Analyse‘ gehen auf Zetterberg zurück. Vgl. Zetterberg, Theorie, 1973, S. 105.

<sup>19</sup> Vgl. Kromrey, Empirische, 1986, S. 43f.

Das der vorliegenden Arbeit zugrunde gelegte Verständnis von Konzeptualisierung geht sowohl über eine semantische als auch eine dimensionale Analyse hinaus. Daher erfolgt nun zunächst eine Präzisierung dahingehend, welchen Zweck die Konzeptualisierung der Internationalität der Unternehmung erfüllen soll. Zudem wird dargelegt, was sie beinhaltet, und welche Vorgehensweise gewählt wird.

Der primäre Zweck der Konzeptualisierung der Internationalität der Unternehmung ist, das Verständnis für diesen Forschungsgegenstand weiterzuentwickeln und zu vertiefen. Der Auseinandersetzung mit der Internationalität der Unternehmung soll ein konzeptueller Rahmen gegeben werden. Konzeptualisierung wird somit im Sinne der Herstellung eines conceptual frameworks bzw. Bezugsrahmens der Internationalität der Unternehmung verstanden. Darüber hinaus geht es ganz konkret um die Entwicklung einer Grundlage für die valide Operationalisierung und Messung von Internationalität auf Unternehmensebene. In diesem Kontext besitzt die Konzeptualisierung damit eine Brückenfunktion zwischen dem Konstrukt Internationalität der Unternehmung und deren Messung.

Da eine derartig umfassende Konzeptualisierung der Internationalität der Unternehmung noch nicht existiert, wird hinsichtlich der Inhalte Neuland betreten. Ein wesentlicher Bestandteil der Konzeptualisierung ist zunächst die Suche nach Eigenschaften der Internationalität der Unternehmung. Das Unternehmensmerkmal Internationalität soll also anhand zu identifizierender Eigenschaften näher beschrieben werden. Unter Eigenschaften werden dabei substantielle Besonderheiten oder Kennzeichen von Internationalität verstanden, die dieses Konstrukt unabhängig von den empirisch beobachtbaren Sachverhalten grundlegend charakterisieren. Die zu identifizierenden Eigenschaften der Internationalität der Unternehmung werden schließlich zu einem Konzept zusammengeführt und interpretiert.

Bisherige Arbeiten in diesem Forschungsfeld beschäftigen sich, wie oben festgehalten, mit dem ‚internationalen Unternehmen‘ als Einheit, und differenzieren nicht zwischen dem Merkmalsträger Unternehmen und dem Merkmal Internationalität. Eine eigenständige Auseinandersetzung mit dem Unternehmen wird daher vernachlässigt. In der vorliegenden Arbeit wird die Suche nach den Eigenschaften von Internationalität durch eine Auseinandersetzung mit der Unternehmung ergänzt, und schließlich mit dieser zusammengeführt. Die Konzeptualisierung der Internationalität der Unternehmung setzt sich demnach aus der Konzeptualisierung von Internationalität und der Konzeptualisierung der Unternehmung zusammen.

Als weiterer ergänzender Bestandteil der Konzeptualisierung wird die Herausarbeitung von Gestaltungsempfehlungen für die Herstellung von (Mess)Konzepten der Internationalität auf Unternehmensebene festgelegt. Es geht darum, Empfehlungen über die Erfassungsmodalitäten von Internationalität auf Unternehmensebene zu machen, die als Leitlinien sowohl für die in dieser Arbeit vorzunehmende Konzeptualisierung der Internationalität der Unternehmung als auch für später hierauf aufbauende Messkonzeptentwicklungen dienen.

Die Konzeptualisierung der Internationalität auf Unternehmensebene ruht auf zwei Standbeinen. Erstens werden relevante Forschungsarbeiten systematisiert und analysiert. Zweitens werden die Ergebnisse aus der Systematisierung und Analyse ausgewertet, diskutiert und in einem Konzept integriert, wobei Plausibilität und Logik das zentrale Leitmuster sind. Der geordneten Darstellung des aktuellen Forschungsstandes wird neben der Auswertung im Hinblick auf die Konzeptualisierung der Internationalität auf Unternehmensebene zur Erreichung der eingangs aufgeworfenen Zielsetzung in der vorliegenden Arbeit besondere Aufmerksamkeit geschenkt, da eine systematische Aufarbeitung dieses Forschungsfeldes bisher nicht existiert. Als relevante Forschungsarbeiten gel-

ten jene, welche sich in konzeptueller oder quantitativer Weise mit der Erfassung des internationalen Unternehmens beschäftigen.

Der Aufbau der Arbeit orientiert sich an der aufgeworfenen Zielsetzung und der dargestellten Vorgehensweise. Er wird in Abb. 2 graphisch zusammengefasst:

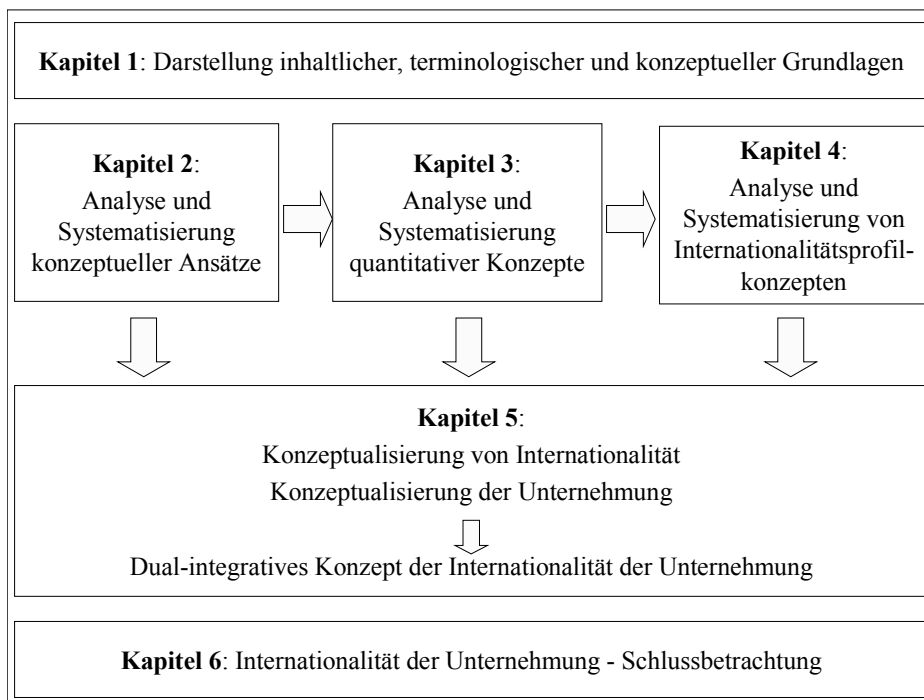


Abb. 2: Aufbau der Arbeit  
Quelle: Eigene Darstellung.

Kapitel 2 bis 4 beschäftigen sich mit der Systematisierung und Analyse von konzeptuellen<sup>20</sup> und quantitativen Ansätzen sowie von Internationalitätsprofilkonzepten. Kapitel 5 stellt den Kulminationspunkt der Arbeit dar. Hier werden die zentralen Ergebnisse der Kapitel 2 bis 4 bewertet, ergänzt und zum Dual-

---

<sup>20</sup> In der Literatur findet man für diese Gruppe auch die Bezeichnung ‚qualitative Arbeiten‘. Vgl. bspw. Schmid, Multikulturalität, 1996, S. 18ff. Aufgrund der Nähe zum Begriff Qualität und der damit verbundenen möglichen Assoziationen wird in dieser Arbeit der Terminus ‚konzeptuelle Ansätze‘ verwendet.

Integrativen Konzept der Internationalität der Unternehmung zusammengeführt. In Kapitel 6 werden die zentralen Ergebnisse und Erkenntnisse der Arbeit rekapituliert und der Blick auf offene Forschungsfragen gelenkt.

## 2. Konzeptuelle Ansätze zur Erfassung der Internationalität von Unternehmen

Was ist ein internationales Unternehmen<sup>21</sup>? Welche Sachverhalte sind konstitutiv für die Internationalität? Existieren unterschiedliche Typen internationaler Unternehmen? Der Beantwortung dieser Fragen auf einer konzeptuellen, nicht-quantitativen Ebene hat sich eine große Zahl von Forschern aus den unterschiedlichsten Disziplinen angenommen. Die nachfolgende Darstellung und Auswertung konzeptueller Ansätze zur Erfassung des internationalen Unternehmens konzentriert sich auf betriebswirtschaftliche Arbeiten und ist der erste ‚Baustein‘ im Rahmen der Darstellung und Analyse des aktuellen Forschungsstandes. Die Aufgabe besteht darin, vorhandene Forschungsergebnisse systematisch darzustellen und hinsichtlich ihrer Beiträge für die Gestaltung einer Konzeptualisierung der Internationalität auf Unternehmensebene auszuwerten. Das Augenmerk liegt zum einen auf der Herausarbeitung möglicher Gestaltungsempfehlungen für ein Konzept zur Erfassung von Internationalität. Zum anderen sollen Eigenschaften der Internationalität auf Unternehmensebene identifiziert werden.

Der Aufbau des Kapitels gliedert sich in zwei Teile. Der erste Teil ist der Analyse und Bewertung von Definitionen des internationalen Unternehmens gewidmet. Neben der Frage, ob Definitionen zur Erfassung des internationalen Unternehmens geeignet sind, stehen auch die Terminologie und vor allem die Definitionsinhalte im Vordergrund. Im zweiten Teil werden Typologien und Klassifikationen des internationalen Unternehmens analysiert und bewertet. Dabei liegt neben einer Systematisierung des breiten Feldes existenter Typolo-

---

<sup>21</sup> In dieser Arbeit wird primär der Begriff ‚internationales Unternehmen‘ verwendet. Daneben wird die Bezeichnung ‚grenzüberschreitend tätiges Unternehmen‘ synonym benutzt.

gien und Klassifikationen der Schwerpunkt auf der Herausarbeitung der wichtigsten inhaltlichen Aussagen und Gestaltungshinweise. Diese Vorgehensweise folgt der Annahme, dass sich hinter der Entwicklung von der einfachen Definition über Typologien hin zu Internationalisierungsprofilen eine erkennbare Weiterentwicklung in der Erfassung des internationalen Unternehmens verbirgt. Letztere werden jedoch nicht in diesem Kapitel behandelt, da sie gewissermaßen eine Fusion konzeptueller und quantitativer Ansätze darstellen. Daher werden Internationalitätsprofile erst im Anschluss an die Darstellung der quantitativen Konzepte in Kapitel 4 näher betrachtet.

## 2.1 Analyse und Systematisierung betriebswirtschaftlicher Definitionen des internationalen Unternehmens

Mit einer Definition wird der Sprachgebrauch eines Begriffes festgelegt<sup>22</sup>. In der Wissenschaft dienen Definitionen in erster Linie dazu, Missverständnisse hinsichtlich der Bedeutungsinhalte zentraler Begriffe zu vermeiden und damit produktive Forschung zu ermöglichen. Voraussetzung ist jedoch, dass eine Definition präzise gefasst ist und allgemeine Anerkennung und Verwendung in der jeweiligen Wissenschaftsgemeinschaft erfährt.<sup>23</sup> Definitionen sind der erste Ansatzpunkt für die Beschreibung und Erkundung eines ausgewählten Realitätsausschnittes. So jedenfalls umschreibt FRIEDRICHS den Sinn von Definitionen und fügt vereinfachend hinzu, dass sie aus der Zuordnung bestimmter Merkmale zu Objekten entstehen.<sup>24</sup> Dieser Aussage und dem Beispiel anderer

---

<sup>22</sup> Vgl. Leinfellner, Einführung, 1980, S. 86.

<sup>23</sup> Vgl. Friedrichs, Empirischer, 1990, S. 73f.

<sup>24</sup> Vgl. Friedrichs, Empirischer, 1990, S. 73.

Wissenschaftler im Feld des internationalen Managements folgend<sup>25</sup> beginnt die Untersuchung konzeptueller Ansätze zur Erfassung der Internationalität auf Unternehmensebene mit einer Definitionsanalyse. Da allerdings für das abstrakte Konstrukt ‚Internationalität auf Unternehmensebene‘ bisher keine einschlägigen Definitionen existieren, wird auf Definitionen ausgewichen, die das internationale Unternehmen zum Gegenstand haben. Ziel ist es, die inhaltlichen und formalen Besonderheiten einschlägiger Definitionen herauszuarbeiten, und hinsichtlich möglicher Hinweise für die Konzeptualisierung von Internationalität auf Unternehmensebene zu analysieren.

Die nachfolgende Tabelle präsentiert eine Auswahl von Definitionen des internationalen<sup>26</sup> Unternehmens zwischen 1960 und 2001.

---

<sup>25</sup> So nähern sich z.B. auch Aharoni und Annavarjula/Beldona dem Untersuchungsobjekt ‚internationales Unternehmen‘ durch eine Definitionsanalyse an. Vgl. Aharoni, Definition, 1971; Annavarjula/Beldona, Reconceptualization, 2000. Die Definitionsanalyse und Ergebnisse von Aharoni und Annavarjula/Beldona werden in Abschnitt 2.1.3.1 vorgestellt.

<sup>26</sup> Aufgrund uneinheitlicher Terminologie finden sich in den nachfolgenden Definitionen auch andere Bezeichnungen des internationalen Unternehmens, z.B. ‚multinationales Unternehmen‘ oder ‚transnationales Unternehmen‘. Auf die begriffliche Uneinheitlichkeit wird vertieft in Abschnitt 2.1.2 eingegangen.

Definitionen des internationalen Unternehmens	
Quelle	Definition
Lilienthal, Multinational, 1960, S. 119.	Corporations “[...] which have their home in one country but which operate and live under the laws and customs of other countries as well”.
Kircher, Thinking, 1964, S. 8.	<p>“In idealized form these enterprises [transnational enterprises, Anm. d. Verf.] would be:</p> <p>Owned by stockholders in many countries.</p> <p>Manned and managed by persons of many nationalities.</p> <p>Operated in all of the world politically open to them.</p> <p>Run by managers trained and experienced in looking on the world as an economic unit.</p> <p>Diversified in products and fields of interest without sacrifice of those unifying principles and interests which tie them together as unique organizations.”</p>
Vgl. Giscard d’Estaing, Atlantic, 1965, S. 67, zitiert in Aharoni, Definition, 1971, S. 28.	A multinational firm is a firm owned by persons from many nations.
Vgl. Bruck/Lees, Corporate, 1966, S. 128.	A multinational has more than 50 percent of operations overseas.
Ball, Cosmocorp, 1967, S. 29.	“[...] world corporations should become quite literally citizens of the world.”
Behrmann, Patterns, 1969, S. 62.	“The multinational enterprise is [...] a closely controlled single enterprise, located in markets separated by national boundaries, and operating under several national governments. Its essential feature is ‘unity in diversity’.”
Kindleberger, Six, 1969, S. 182.	“The international corporation has no country to which it owes more loyalty than any other, nor any country where it feels completely at home.”
Perlmutter, Tortuous, 1969, S. 11.	A multinational enterprise can have orientations which “[...] may be described as ethnocentric (or home-country oriented), polycentric (or host-country oriented), or geocentric (world orientation). While they never appear in pure form they are clearly distinguishable.”

<p>Borrmann, Typus, 1970, S. 20.</p>	<p>„Wesentlich für den nationalen Unternehmungstypus ist lediglich, daß [sic!] die Funktionen der Beschaffung, des Absatzes und der Leistungserstellung sowie die damit verbundenen Anlageinvestitionen in einem so überwiegenden Maße auf eine einzige Volkswirtschaft beschränkt werden, daß [sic!] die Unternehmenspolitik an deren Bezugsrahmen orientiert und auf diese ausgerichtet ist. Gegenüber diesem nationalen Unternehmungstyp ist der internationale [im Original kursiv] Typus der Unternehmung durch eine ständige grenzüberschreitende Aktivität gekennzeichnet, die durch den internationalen Transfer von Gütern, Investitionskapital und/oder Personal induziert wird. Neben der Ausdehnung der Funktionen Beschaffung und Absatz auf eine Mehrzahl von Ländern erstreckt sich diese Aktivität vor allem auf die Durchführung der Leistungserstellung in mehreren [im Original kursiv] Volkswirtschaften.“</p>
<p>Kormann, Steuerpolitik, 1970, S. 8.</p>	<p>„Als internationale Unternehmung wollen wir die Unternehmung bezeichnen, deren räumliche Dezentralisierung sich auf das politische Hoheitsgebiet mehrerer Volkswirtschaften erstreckt. Diese Unternehmung hat in anderen Ländern Filialen oder Tochtergesellschaften gegründet oder sich maßgeblich an ausländischen Gesellschaften beteiligt.“</p>
<p>Rolfe, Perspective, 1970, S. 17.</p>	<p>„An ‘international company’ may be defined as one with foreign content of 25 per cent or more; ‘foreign content’ is defined as the proportion of sales, investment, production or employment abroad.“</p>
<p>Sieber, Zukunft, 1970, S. 417f.</p>	<p>„Am ehesten lässt sich der Begriff der multinationalen Unternehmung aus dem Gegensatz zur nationalen Unternehmung ableiten. [...] Nach allgemeinem Sprachgebrauch spricht man aber auch bei einem relativ hohen Anteil des Exports am Gesamtabsatz noch nicht von einer multinationalen Unternehmung, sondern erst dann, wenn sie sich durch eine substantielle Beteiligung am Produktionsprozess in mehreren Ländern dauerhaft integriert hat, sich also durch eigene Filialen oder Tochtergesellschaften in dauerhafter Weise an die Wirtschaft dieser ‚Gastländer‘ bindet.“</p>
<p>Dornis, Relations, 1971, S. 21.</p>	<p>Es liegt dann eine internationale Unternehmung vor, „wenn die internationale Dezentralisierung des Unternehmenspotentials für das Unternehmensganze, d.h. für seine Vermögens- und Ertragslage, von wesentlicher Bedeutung ist.“</p>
<p>Vernon, Sovereignty, 1971, S. 14.</p>	<p>“As a rule, multinational enterprises exude an aura of strength and flexibility. These attributes seem to come partly from the fact that the constituent parts of the multinational enterprise generally consist of corporations, that those corporations are of different nationalities, and that their assets are located in a number of national jurisdictions.”</p>

<p>Maisonrouge, Mythology, 1974, S. 8.</p>	<p>For a company to be truly multinational, “(a) it must operate in many countries at different levels of economic development, (b) its local subsidiaries must be managed by nationals, (c) it must maintain complete industrial organizations, including research and development and manufacturing facilities, in several countries, (d) it must have a multinational central management, and (e) it must have multinational stock ownership.”</p>
<p>Grünärml, Anmerkungen, 1975, S. 242.</p>	<p>Der Begriff des internationalen Unternehmens schließt alle Unternehmen ein, „[...] die das traditionelle Exportgeschäft ohne ausländische Niederlassungen betreiben, ebenso wie Unternehmen, deren Produktionsstätten auf viele Länder verteilt sind.“</p>
<p>Weinshall, Universal, 1975, S. 17f.</p>	<p>„A multinational corporation is one in which all considerations related to its growth process and its survival are based wholly [sic!] on the interests of the organisation itself, national pressures having no influence except in so far as constraints are imposed on it by the country within it functions.“</p>
<p>Commission of the European Communities, Survey, 1976, S. 6.</p>	<p>A multinational corporation has “[...] production facilities in at least two countries”.</p>
<p>Pensel, Investitionspolitik, 1977, S. 31.</p>	<p>„Die IU (MU) [Internationale/Multinationale Unternehmung, Anm. d. Verf.] stellt einen besonderen Betriebstyp dar. Sie weist in mindestens zwei Volkswirtschaften (Staaten) Gliedunternehmungen auf, welche der Produktion, der Leistungsverwertung oder der Leistungserstellung und –verwertung dienen. Die Extension ihres Entscheidungsfeldes kann weltweit sein, umfaßt aber zumindest jene Umwelten, in denen ihre Subsysteme wirtschaftliche Aktivitäten entfalten (Tätigkeitsländer).“</p>
<p>Brooke/Remmers, Strategy, 1978, S. 6.</p>	<p>“[...] a multinational company is any firm which performs its main operations, either manufacture or the provision of a service, in at least two countries.“</p>
<p>Müller, Multinationale, 1980, S. 96.</p>	<p>“Eine multinationale Unternehmung unterscheidet sich von einer nationalen Unternehmung im wesentlichen dadurch, daß [sic!] sich ihre Aktivitäten nicht nur auf den Bereich eines Staates, sondern auf mehrere Staaten erstrecken. Allerdings liegt noch keine multinationale Unternehmung vor, wenn in erheblichem Umfang Leistungen exportiert werden, die man ausschließlich im eigenen Land produziert, auch wenn diese Exporte über Auslandsniederlassungen erfolgen. Es ist vielmehr vor auszusetzen, daß [sic!] die Produktion (Leistungserstellung) selbst in mehreren Staaten erfolgt.“</p>
<p>Albach, Forschung, 1981, S. 14.</p>	<p>Es liegt eine internationale Unternehmung vor, “[...] wenn neben der Inlandstätigkeit Umsatz im Ausland erzielt wird, Mitarbeiter im Ausland beschäftigt werden, Kapital bei ausländischen Kapitalgebern aufgenommen wird oder wenn sich ein Geschäftssitz im Ausland befindet“.</p>

Dunning, Distinctive, 1981, S. 7.	“[...] they [multinational enterprises, Anm. d. Verf.] directly control the deployment of resources in two or more countries and the distribution of the resulting output generated between these countries.“
Vgl. Pausenberger, Begriff, 1982, S. 118f.	Internationale Unternehmen sind gekennzeichnet durch Auslandsproduktion.
Macharzina/Engelhard, Unternehmenstätigkeit, 1984, S. 29.	„Die gelegentliche oder gemessen am Gesamtumsatz etc. nur geringfügige Realisierung von Absatzchancen auf Auslandsmärkten gibt deshalb auch keinen Anlaß [sic!], hier bereits von einem internationalen Unternehmen oder auch nur von internationaler Unternehmenstätigkeit zu sprechen. Dies scheint erst dann gerechtfertigt, wenn das Volumen des Exports, gemessen am Gesamtproduktionsvolumen, oder der Bestandteil der ausländischen Vermögenswerte ein Ausmaß erreicht haben, welches unter Gesichtspunkten der Erfolgssicherung, der Risikobegrenzung etc. die unternehmenspolitischen Entscheider zu strukturellen oder strategischen Anpassungsmaßnahmen zwingt.“
Benvignati, Advantages, 1987, S. 449.	“[...] multinational firms are firms that own and control income-generating assets in two or more foreign locations. They have a worldwide network of affiliates centrally coordinated by a domestic headquarters and supported by a global communications system.”
Cowling/Sugden, Exchange, 1987, S. 60.	“A firm is the means of coordinating production from one centre of strategic decision making. A transnational is the means of coordinating production from one centre of strategic decision making when this coordination takes a firm across national boundaries.”
Rugman, Multinational, 1988, S. 3.	“A multinational enterprise (MNE) is defined as an organization that engages in the production and distribution of goods and/or services in two or more nations. The MNE thereby controls the operations of at least one subsidiary in a foreign nation.”
Wilkins, Modern, 1991, S. 577.	“‘International business’, ‘multinational enterprise’, ‘transnational corporation’ (I use the terms interchangeably) involve a company’s making foreign investments and establishing stakes abroad that are under the control (actual or potential) of the parent firm.”
Goshal/Bartlett, Interorganizational, 1993, S. 79.	A multinational corporation can be conceptualized “[...] as a network of exchange relationships among different organizational units”.
Dunning, Activities, 1993, S. 1.	“Transnational corporations are enterprises which own or control value-added activities in two or more countries. The usual mode of ownership and control is by foreign direct investment (FDI), but TNCs [transnational corporations, Anm. d. Verf.] may also engage in foreign production by means of cooperative alliances with foreign firms.”

UNCTAD, Report, 1995, S. 383.	“Transnational corporations are incorporated or unincorporated enterprises comprising parent enterprises and their foreign affiliates.”
Glaum, Unternehmenserfolg, 1996, S. 10.	Eine Unternehmung gilt als international, „[...] wenn sie in mehreren Staaten als Produzent tätig ist.“
Mucchielli, Multinationales, 1998, S. 18f.	„[...] on peut considérer comme multinationale toute entreprise possédant au moins une unité de production à l'étranger [im Original kursiv]; cette unité de production sera alors sa filiale. La logique de la production domine. Une entreprise peut avoir des représentations commerciales à l'étranger, mais elle ne sera vraiment multinationale que si elle produit tout ou partie de ses produits à l'extérieur de son territoire national.“
Kutschker, Internationale, 1999, S. 105.	Ein Unternehmen ist bereits dann international, „[...] wenn es regelmäßig Transaktionsbeziehungen [im Original fett] mit Wirtschaftssubjekten im Ausland [im Original fett] unterhält.“
Meckl, Controlling, 2000, S. 14.	„Von einer IU [Internationalen Unternehmung, Anm. d. Verf.] wird gesprochen, wenn: 1. die Unternehmung in mindestens zwei verschiedenen Ländern tätig ist, 2. in diesen Ländern organisatorische Einheiten bestehen, die eigene Beschaffung und/oder Fertigung und/oder Absatztätigkeiten und/oder Forschung und Entwicklung aufweisen, 3. Positionen in den Auslandsgesellschaften, auch Führungspositionen mit lokalen Mitarbeitern besetzt werden.“
Claver/Quer, Steps, 2001, S. 17.	„The term ‚multinational‘ generally describes a company with significant market operations and interests outside its country of origin.“

Tab. 1: Definitionen des internationalen Unternehmens in chronologischer Reihenfolge  
Quelle: Eigene Darstellung.

Der erste Eindruck, den man gewinnt, ist, dass selbst bei der hier vorgenommenen Beschränkung auf betriebswirtschaftliche Ansätze und ohne Anspruch auf Vollständigkeit die Zahl definatorischer Annäherungen an das internationale Unternehmen sehr hoch ist. Weder Praktiker (z.B. MAISONROUGE<sup>27</sup>, KIRCHER<sup>28</sup>), internationale (politische) Organisationen oder Institutionen (z.B. UNCTAD; die Europäische Kommission) noch Wissenschaftler (z.B. KINDLEBERGER, ALBACH, MACHARZINA/ENGELHARD) sind sich über die Inhalte einer Definition einig. Eine Konsolidierung der Sichtweisen im Sinne eines wissen-

<sup>27</sup> Ehemaliger Präsident von IBM World Trade.

schaftlichen Konsens über die wesentlichen Merkmale eines internationalen Unternehmens hat nicht stattgefunden. Vielmehr werden immer neue Definitionsvarianten aufgelegt oder alte Sichtweisen wieder aufgefrischt. Die naheliegendste Begründung für diese Situation ist die offensichtliche Vielschichtigkeit des Untersuchungsgegenstandes. Je nach historischem oder theoretischem Hintergrund sowie Forschungsziel und –kontext werden jeweils andere Merkmale des internationalen Unternehmens als konstitutiv in den Vordergrund gestellt. Konsequenterweise kann eine inhaltliche Analyse der vielfältigen Definitionen dazu dienen, die verschiedenen Merkmale systematisch zu erfassen. Zuvor werden eine wissenschaftstheoretische Einordnung unterschiedlicher Definitionstypen sowie eine Aufarbeitung terminologischer Unterschiede bei der Benennung des internationalen Unternehmens unternommen. Abschließend werden die Erkenntnisse aus der Analyse der Definitionen im Abschnitt zusammengeführt.

### 2.1.1 Wissenschaftstheoretische Einordnung der Definitionen des internationalen Unternehmens

In der Literatur wird zwischen Explikationen und Definitionen unterschieden, wobei Explikationen als Vorstufe von Definitionen betrachtet werden<sup>29</sup>. Darüber hinaus kann zwischen expliziten, impliziten und partiellen Definitionen sowie zwischen festsetzenden und feststellenden Definitionen differenziert werden.

---

<sup>28</sup> Ehemaliger Präsident und Geschäftsführer von Singer.

<sup>29</sup> Die folgende Definitionssystematik orientiert sich v.a. an Friedrichs, Empirischer, 1990, S. 74ff. In der wissenschaftstheoretischen Literatur existieren freilich auch andere Definitionsklassifikationen, vgl. bspw. Leinfellner, Einführung, 1980, S. 86ff. oder Essler, Wissenschaftstheorie, 1982, S. 64ff.

Neben der allgemeinen Erläuterung der verschiedenen Definitionstypen wird untersucht, welchem der jeweiligen Typen die in Tab. 1 aufgeführten Definitionen des internationalen Unternehmens entsprechen. Bei dieser Zuordnung werden nicht alle Definitionen berücksichtigt. Vielmehr werden diejenigen beispielhaft herausgegriffen, die einen Definitionstypus besonders deutlich verkörpern. Damit soll aufgezeigt werden, dass ein Grund für die Vielfältigkeit der Definitionen des internationalen Unternehmens das Vorliegen unterschiedlicher Definitionstypen sein kann.

1. Im Rahmen der Explikation wird ein Begriff präzisiert, indem sein Inhalt, sein Umfang oder seine verschiedenen Verwendungen in der Wissenschaft geprüft und dann in die Definition aufgenommen werden. Nach LEINFELLNER präzisieren Explikationen die Umgangssprache<sup>30</sup>. Es ist anzunehmen, dass viele der aufgeführten Definitionen des internationalen Unternehmens in diese Kategorie passen, da die meisten sicherlich das Ergebnis von Literaturanalysen, empirischen Beobachtungen und der Gegenüberstellung mit Definitionen anderer Wissenschaftler sind. Bei Explikationen unterscheidet Friedrichs weiterhin zwischen analytischen und synthetischen Definitionen<sup>31</sup>. Bei der analytischen Definition

„[...] gibt man einem bekannten [im Original kursiv] Begriff eine exaktere Fassung mit Hilfe anderer Begriffe.“<sup>32</sup>

Dem geht eine Bedeutungsanalyse voraus, bei welcher die einem Begriff zugeschriebenen Merkmale untersucht werden. Derartige Definitionen finden sich v.a. in Wörterbüchern. Eine synthetische Definition

---

<sup>30</sup> Vgl. Leinfellner, Einführung, 1980, S. 86f.

<sup>31</sup> Vgl. Friedrichs, Empirischer, 1990, S. 74f. Friedrichs verwendet den Begriff Definition auch hier, obwohl er analytische und synthetische Definitionen der Gruppe der Explikationen zuordnet.

<sup>32</sup> Friedrichs, Empirischer, 1990, S. 75.

bestimmt einen Begriff durch fremde Eigenschaften, also mit Hilfe bereits definierter Begriffe oder anerkannter theoretischer Grundbegriffe.<sup>33</sup> Es ist nicht leicht, die Definitionen des internationalen Unternehmens eindeutig den analytischen oder synthetischen Definitionen zuzuordnen. Allerdings kann argumentiert werden, dass frühere Definitionen, wie z.B. die Definitionen von LILIENTHAL<sup>34</sup> oder KIRCHER<sup>35</sup>, eher analytischen, spätere Definitionen, wie z.B. die von MACHARZINA/ENGELHARD<sup>36</sup> oder KUTSCHKER<sup>37</sup>, hingegen einen synthetischen Charakter besitzen. Als Begründung für diese Einordnung kann angeführt werden, dass in den späteren Definitionen öfter auf Begriffe wie ‚Export‘ oder ‚Transaktionsbeziehung‘ zurückgegriffen wird, deren inhaltliche Bedeutung als weithin anerkannt und theoretisch gefestigt bewertet werden kann. Frühere Definitionen sind hingegen tendenziell stärker umgangssprachlich formuliert.

Im Rahmen der Definitionen wird zwischen Realdefinitionen, Nominaldefinitionen und operationalen Definitionen unterschieden. Allgemein entstehen Definitionen durch die Verknüpfungen sprachlicher Zeichen nach bestimmten Regeln<sup>38</sup>.

2. Die Realdefinition beinhaltet die, auf Aristoteles zurückgehende, Wesensbestimmung eines Gegenstandes über die Gattungsart und deren Abgrenzung gegenüber anderen Arten. Realdefinitionen haben den Anspruch, wahr zu sein.<sup>39</sup> Sie sollen die Erscheinung der Realität unmit-

---

<sup>33</sup> Vgl. Friedrichs, Empirischer, 1990, S. 75.

<sup>34</sup> Vgl. Tabelle 1 bzw. Lilienthal, Multinational, 1960, S. 119.

<sup>35</sup> Vgl. Tabelle 1 bzw. Kircher, Thinking, 1964, S. 8.

<sup>36</sup> Vgl. Tabelle 1 bzw. Macharzina/Engelhard, Unternehmenstätigkeit, 1984, S. 29.

<sup>37</sup> Vgl. Tabelle 1 bzw. Kutschker, internationale Unternehmen, 1999, S. 105.

<sup>38</sup> Vgl. Kromrey, Empirische, 1986, S. 59.

<sup>39</sup> Vgl. Friedrichs, Empirischer, 1990, S. 75.

telbar widerspiegeln. Es geht also nicht darum, einen Gegenstandsbe-  
reich zu strukturieren, sondern darum, die Struktur des Gegenstandsbe-  
reichs nachzuzeichnen. Realdefinitionen sind damit Behauptungen über  
die Beschaffenheit bzw. das Wesen eines Phänomens und haben „[...]“  
den gleichen Status wie empirische Hypothesen: sie müssen sich an der  
Realität des bezeichneten Phänomens bewähren, und sie können richtig  
oder falsch sein.<sup>40</sup> Problematisch an Realdefinitionen, die sich auf das  
Wesentliche eines Gegenstandes konzentrieren, ist, dass nicht mit letz-  
ter Sicherheit bestimmt werden kann, was tatsächlich wesentlich ist.<sup>41</sup>  
Ob eine Realdefinition vorliegt oder nicht, kann an der Definitionsfor-  
mulierung bestimmt werden<sup>42</sup>. Bei Realdefinitionen wird der Gegen-  
stand allgemein definiert, ohne z.B. darauf hinzuweisen, dass die ge-  
wählte Definition zunächst nur für die jeweilige Arbeit gilt. Durch die  
Formulierung wird deutlich gemacht, dass an der Richtigkeit der Defi-  
nition keine Zweifel bestehen. Beispielhaft für eine Realdefinition ist  
die Formulierung von MECKL: „Von einer IU [Internationalen Unter-  
nehmung, Anm. d. Verf.] wird gesprochen, wenn: [...]“.<sup>43</sup> Anschließend  
werden genau die Merkmale aufgezählt, die das Wesen des internatio-  
nalen Unternehmens ausmachen. Die Definitionen von BORMANN<sup>44</sup> und  
DUNNING<sup>45</sup> sind weitere Beispiele für Definitionen des internationalen  
Unternehmens, die in der Form einer Realdefinition formuliert wurden.

3. Die Nominaldefinition definiert einen Begriff durch die Verwendung  
und Spezifizierung eines oder mehrerer Begriffe, von denen angenom-

---

<sup>40</sup> Kromrey, Empirische, 1986, S. 68.

<sup>41</sup> Vgl. Kromrey, Empirische, 1986, S. 69.

<sup>42</sup> Vgl. Kromrey, Empirische, 1986, S. 68.

<sup>43</sup> Meckl, Controlling, 2000, S. 14 bzw. Tab. 1.

<sup>44</sup> Vgl. Tab. 1 bzw. Borrmann, Typus, 1970, S. 20.

<sup>45</sup> Vgl. Tab. 1 bzw. Dunning, Activities, 1993, S. 1.

men wird, dass sie klarer oder bekannter sind als der zu definierende Begriff. Der zu definierende Begriff (Definiendum) wird durch einen oder mehrere bereits bekannte andere Ausdrücke (Definiens) ersetzt. Definiendum und Definiens sind inhaltlich austauschbar.<sup>46</sup> Ein Beispiel ist die Definition der Ehe als rechtlich verankerte Partnerschaft. Im Gegensatz zur Realdefinition hat die Nominaldefinition keinen Anspruch, wahr/richtig oder falsch zu sein. Das Beurteilungskriterium ist nicht die Richtigkeit oder Falschheit, sondern die Zweckmäßigkeit der Definition. Nominaldefinitionen sind Vorschläge über die präzise Verwendung eines Begriffs.<sup>47</sup> Der Vorteil von Nominaldefinitionen ist ihre Präzision. Das Definiendum entspricht genau dem Definiens. Allerdings können Nominaldefinitionen desselben Begriffs in unterschiedlichen Arbeiten unterschiedlich gestaltet werden, wodurch der Vergleich von Forschungsergebnissen erschwert wird.<sup>48</sup> Von den untersuchten Definitionen des internationalen Unternehmens sind diejenigen dem Typ der Nominaldefinition zuzuordnen, deren Formulierung deutlich macht, dass dem Definiendum (dem internationalen Unternehmen) ‚per Definition‘ bestimmte Merkmale zugeschrieben werden. Der Inhalt eines bestimmten Begriffs wird für die jeweilige Forschungsarbeit festgelegt. Ein Beispiel ist die Definition von KORMANN, der folgendermaßen formuliert: „Als internationale Unternehmung wollen wir die Unternehmung bezeichnen, deren [...]“<sup>49</sup>. Andere gängige Formulierungen, die auf diesen Definitionstyp hinweisen sind: ‚Ich definiere für die vorliegende Untersuchung...‘ oder ‚Wenn im folgenden von internationalen

---

<sup>46</sup> Vgl. Kromrey, Empirische, 1986, S. 60.

<sup>47</sup> Vgl. Kromrey, Empirische, 1986, S. 67; Friedrichs, Empirischer, 1990, S. 76.

<sup>48</sup> Vgl. Kromrey, Empirische, 1986, S. 66.

<sup>49</sup> Vgl. Tab. 1 bzw. Kormann, Steuerpolitik, 1970, S. 8.

Unternehmen die Rede ist, dann...'.<sup>50</sup> Die Definitionen von MUCCHIELLI<sup>51</sup> und RUGMAN<sup>52</sup> sind weitere Beispiele für Nominaldefinitionen des internationalen Unternehmens.

4. Bei der operationalen Definition wird ein Begriff durch Angabe der Operationen definiert, die seinen Gegenstand messen oder herstellen<sup>53</sup>. Sie dient also der Operationalisierung eines abstrakten Konstruktes mit dem Ziel, die wesentlichen Merkmale des Konstruktes greifbarer zu machen. Ein Beispiel könnte die Definition von BRUCK/LEES sein, die festlegen, dass ein internationales Unternehmen dann vorliegt, wenn mindestens fünfzig Prozent der Unternehmensaktivitäten im Ausland stattfinden. Die Unternehmensaktivitäten operationalisieren sie über die vier Indikatoren Umsatz, Gewinn, Vermögen und Mitarbeiter.<sup>54</sup>

Neben diesen klassischen Definitionstypen wird in der Literatur außerdem zwischen expliziten, impliziten und partiellen Definitionen differenziert:

5. Hinsichtlich der Explizität können explizite, implizite und partielle Definitionen unterschieden werden. Eine explizite Definition liegt bspw. bei Formulierungen folgender Art vor: Ein Unternehmen ist ein internationales Unternehmen, wenn die Merkmale a, b und c erfüllt sind. Implizite und partielle Definitionen stellen dagegen nur die Teildefinition eines Begriffs dar.<sup>55</sup> Die Durchsicht der Definitionen zum internationalen Unternehmen zeigt, dass sowohl explizite als auch partielle oder

---

<sup>50</sup> Vgl. Kromrey, Empirische, 1986, S. 68.

<sup>51</sup> Vgl. Tab. 1 bzw. Mucchielli, Multinationales, 1998, S. 18f.

<sup>52</sup> Vgl. Tab. 1 bzw. Rugman, Multinational, 1988, S. 3.

<sup>53</sup> Vgl. Essler, Wissenschaftstheorie, 1982, S. 65f.

<sup>54</sup> Vgl. Tab. 1 bzw. Bruck/Lees, Corporate, 1966, S. 128.

<sup>55</sup> Ein anderes Verständnis partieller Definitionen findet sich bei Essler. Partielle Definitionen zeichnen sich hier durch die Existenz einer vorangestellten Bedingung aus. Der fragliche Begriff ist nur dann definiert, wenn die Bedingung erfüllt ist. Vgl. Essler, Wissenschaftstheorie, 1982, S. 54.

implizite Definitionen vorliegen. Ein Beispiel für explizite Definitionen sind die Definitionen von KIRCHER<sup>56</sup>, MAISONROUGE<sup>57</sup> oder BENVIGNATI<sup>58</sup>. Darin sind jeweils genau die Merkmale angegeben, die erfüllt sein müssen, damit ein internationales Unternehmen vorliegt. Als partielle Definition könnte PERLMUTTERS Definition gelten, der sich auf die Orientierung des Unternehmens bzw. des Managements als Differenzierungskriterium internationaler Unternehmen konzentriert<sup>59</sup>. Andere Aspekte des internationalen Unternehmens werden bei dieser Definition ausgeblendet. Als Beispiel für eine implizite Definition kann die Definition von BALL<sup>60</sup> angeführt werden. Die Aussage, dass internationale Unternehmen Weltenbürger sind, gibt nur einen wenig konkreten Hinweis darauf, was man sich genau unter einem internationalen Unternehmen vorstellen soll.

Abschließend ist darauf hinzuweisen, dass sich Definitionen oft mehreren Typen gleichzeitig zuordnen lassen, da sich die verschiedenen Definitionstypen nur in einigen Fällen gegenseitig ausschließen. Je nach Betrachtungsfokus sind Überschneidungen und damit die Zuordnung zu zwei oder mehr Typen selbstverständlich möglich und überaus wahrscheinlich. Die große Bandbreite an Definitionen ist zu einem gewissen Teil also auch durch das Vorliegen verschiedener Typen von Definitionen zu erklären.

Weiterhin ist neben der Existenz verschiedener Definitionstypen auch die uneinheitliche Terminologie, d.h. die Benennung des internationalen Unternehmens, eine mögliche Ursache für die große Bandbreite an Definitionen. Im fol-

---

<sup>56</sup> Vgl. Tabelle 1 bzw. Kircher, Thinking, 1964, S. 8.

<sup>57</sup> Vgl. Tabelle 1 bzw. Maisonrouge, Mythology, 1974, S. 8.

<sup>58</sup> Vgl. Tabelle 1 bzw. Benvignati, Advantages, 1987, S. 449.

<sup>59</sup> Vgl. Tabelle 1 bzw. Perlmutter, Tortuous, 1969, S. 11.

<sup>60</sup> Vgl. Tabelle 1 bzw. Ball, Cosmocorp, 1967, S. 29.

genden Abschnitt wird daher das Spektrum der Bezeichnungen des internationalen Unternehmens beleuchtet.

### 2.1.2 Terminologische Vielfalt

Die Begutachtung der Definitionen zeigt, dass es hinsichtlich der verwendeten Terminologie keine Einigkeit gibt. Die begriffliche Spannweite der verwendeten Attribute, um grenzüberschreitende Tätigkeit auszudrücken, reicht von international<sup>61</sup>, transnational<sup>62</sup>, über multinational<sup>63</sup>, supranational<sup>64</sup>, plurinational<sup>65</sup>, a-national<sup>66</sup>, multi-local<sup>67</sup>, multi-fokal<sup>68</sup>, metanational<sup>69</sup>, multidomestic<sup>70</sup> bis hin zu global<sup>71</sup>. Auch Bezeichnungen wie ‚Weltkonzern‘<sup>72</sup> bzw. ‚world enterprise‘<sup>73</sup> oder ‚cosmocorp‘<sup>74</sup> finden sich in der Literatur.

Trotz etymologischer Unterschiede werden die Begriffe teilweise beliebig oder synonym<sup>75</sup> verwendet und teilweise mit dem Ziel, einen bestimmten Unter-

---

<sup>61</sup> Vgl. u.a. Sieber, Zukunft, 1970.

<sup>62</sup> Vermutlich von Kircher (ders., Thinking, 1964.) eingeführter Begriff. Vgl. Hederer/Kumar/Müller-Heumann, Wesensinhalt, 1970, S. 513.

<sup>63</sup> Vermutlich von Lilienthal (ders., Multinational, 1960.) eingeführter Begriff. Vgl. Hederer/Kumar/Müller-Heumann, Wesensinhalt, 1970, S. 513; Aharoni, Definition, 1971, S. 27 und Albach, Forschung, 1981, S. 14.

<sup>64</sup> Vermutlich von Robinson (ders., Management, 1967, S. 151-161.) eingeführte Bezeichnung. Vgl. Hederer/Kumar/Müller-Heumann, Wesensinhalt, 1970, S. 513.

<sup>65</sup> Vgl. z.B. Perridon/Rössler, Wesen, 1980, S. 211.

<sup>66</sup> Vgl. z.B. United Nations, Development, 1973, S. 5.

<sup>67</sup> Laut Agthe von Coca Cola geprägter Begriff. Vgl. Agthe, Multi-local, 1982, S. 149.

<sup>68</sup> Vgl. z.B. Doz, Management, 1986.

<sup>69</sup> Vgl. z.B. Doz et al., Metanational, 1997.

<sup>70</sup> Vgl. z.B. Harzing, Mechanisms, 1999 und dies., Extension, 2000.

<sup>71</sup> Vgl. z.B. Hederer/Kumar/Müller-Heumann, Wesensinhalt, 1970, S. 513; United Nations, Development, 1973, S. 121.

<sup>72</sup> Vgl. z.B. Deans/Kroeger/Zeisel, Weltkonzern, 2003, S. 10.

<sup>73</sup> Vgl. z.B. Cleo/diScipio, Creating, 1959; McDonald, Enterprise, 1961.

<sup>74</sup> Vgl. z.B. Ball, Cosmocorp, 1967.

<sup>75</sup> Wilkins verweist bspw. im Rahmen ihrer Definition des internationalen Unternehmens explizit auf eine synonyme Verwendung verschiedener Bezeichnungen. Vgl. Tab. 1 bzw. diess., Modern, 1991, S. 577. Ein weiteres Beispiel für eine explizite synonyme Verwendung ver-

nehmenstypus zu benennen<sup>76</sup>. Um keine Verwirrung zu stiften, ist daher eine Erläuterung des konkreten Bedeutungskontextes notwendig. AHARONI fasst diese Forderung mit folgender Aussage zusammen:

„It is essential that researchers be careful in defining the types of corporations to which they are referring.<sup>77</sup>“

Ein Beispiel für die Verwendung derselben Begriffe mit unterschiedlichen Bedeutungsinhalten bietet die folgende Übersicht. Die Gegenüberstellung der Typologien von HEINEN und PERRIARD zeigt, dass denselben Begriffen teilweise sehr unterschiedliche Inhalte zugeordnet werden.

	<b>Heinen (1982)</b>	<b>Perriard (1995)</b>
<b>Internationales Unternehmen</b>	Produktion im Inland. Starkes Exportgeschäft. Evtl. Vertriebsgesellschaften im Ausland.	Handel mit Waren und Dienstleistungen. Keine internationale Produktion. Scale economies.
<b>Multinationales Unternehmen</b>	Nutzung weltweiter produktions-, finanz- und absatzwirtschaftlicher Möglichkeiten. Weltweit orientierte Strategie und Denkweise.	Transfer von Produktionsfaktoren. Tochtergesellschaften sind Klone der Muttergesellschaft. Technologietransfer. Lokale Anpassung der Produkte. Scope economies.
<b>Transnationales Unternehmen</b>	Bzw. Supranational: Unternehmen ist keinem Rechtssystem mehr zuzuordnen.	Kostengetriebenes Outsourcing. Ausländische Direktinvestitionen und Kooperationen. Internationale Arbeitsteilung im Unternehmen. Scale and Scope economies.
<b>Globales Unternehmen</b>	-	Weltweites Netzwerk von Kompetenzzentren. Scale, scope and skill economies.

Tab. 2: Unterschiedliche Begriffsinhalte am Beispiel der Typologien von Heinen und Perriard  
 Quellen: In Anlehnung an Heinen, Ziele, 1982, S. 2ff.; Perriard, Towards, 1995, S. 3.

---

schiedener Bezeichnungen des internationalen Unternehmens findet sich bei Röbböck/Simmonds, International, 1989, S. 6.

<sup>76</sup> Vgl. hierzu die Diskussion bei Hederer, Unternehmung, 1975, S. 21ff. Vgl. ergänzend Röbböck/Simmonds, International, 1989, S. 6.

<sup>77</sup> Aharoni, Definition, 1971, S. 35.

Sowohl HEINEN als auch PERRIARD ordnen den Begriffen spezifische Bedeutungen zu und beschreiben damit Unternehmenstypen. Allerdings weichen die von den Autoren präzisierten Typen hinsichtlich Inhalt und Anzahl voneinander ab. So fällt z.B. auf, dass PERRIARD den Begriff bzw. Typ des Transnationalen Unternehmens an der Realisierung von Economies of Scale und Scope im internationalen Unternehmensverbund festmacht, während HEINEN lediglich angibt, dass derartige Unternehmen keinem einzelnen Rechtssystem mehr zugeordnet werden können. Diese Verschiedenartigkeit der Begriffsinterpretation äußert sich nicht nur in der Auswahl der Beschreibungsdimensionen (Strategie, Rechtssystem, Struktur oder Orientierung), sondern auch in deren Ausprägung. Die Gegenüberstellung zeigt deutlich, dass hinsichtlich der verschiedenen Benennungen des internationalen Unternehmens große Bedeutungsdivergenzen bestehen. Bei begrifflicher Anlehnung an eine bestehende Typologie des internationalen Unternehmens ist es also wichtig, sowohl das der Typologie zugrunde gelegte Unterscheidungskriterium als auch die Terminologie zu erläutern. Derartige Klarstellungen finden sich jedoch nur bei wenigen Autoren, weshalb Missverständnisse und Verständnisprobleme auftreten können.<sup>78</sup>

Wird kein besonderer Typ des internationalen Unternehmens angesprochen, ist es hilfreich zu wissen, dass sich in den verschiedenen Sprach- bzw. Kulturräumen unterschiedliche Begriffe stärker durchgesetzt haben als andere. Während im deutschsprachigen Raum das Attribut ‚international‘ als Abgrenzung zum rein national tätigen Unternehmen weit verbreitet ist (zahlreiche Ausnahmen bestätigen die Regel), findet sich in der englischsprachigen Literatur eine Vielzahl von Bezeichnungen, wobei ‚multinational corporation‘ und ‚transnational

---

<sup>78</sup> Eine ausführliche Darstellung und Auswertung ausgewählter Typologien des internationalen Unternehmens erfolgt in Abschnitt 2.2. Die Heranziehung zweier Typologien im Rahmen der Definitionsanalyse dient lediglich der beispielhaften Demonstration mit welcher unterschiedlichen Inhalten dieselben Begriffe belegt sein können.

corporation/enterprise' heute zu den am häufigsten verwendeten Termini gehören<sup>79</sup>.

Die terminologische Vielfalt ist kein neues Thema und wurde wiederholt in der einschlägigen Literatur diskutiert<sup>80</sup>. Ein Beispiel für eine konstruktive Auseinandersetzung mit dieser Thematik ist der Systematisierungsansatz der UNITED NATIONS von 1973<sup>81</sup>. Die Studie ‚Multinational Corporations in World Development‘ gehört zu den ersten Arbeiten, die sich mit den Definitionen und Merkmalen eines international tätigen Unternehmens systematisch auseinandersetzen. Ziel der Studie war u.a. die Schaffung einer einheitlichen Terminologie. Auf der Basis einer Definitionssammlung und –auswertung wurde versucht, zwischen den Kerngruppen ‚multinational corporation‘, ‚international corporation‘ und ‚transnational corporation‘ zu unterscheiden<sup>82</sup>. Während als multinational in dieser Studie alle Unternehmen gelten, die Anlagevermögen in Form von Fabriken, Minen, Vertriebs- oder anderen Gesellschaften im Ausland kontrollieren<sup>83</sup>, sind internationale und/oder transnationale Unternehmen „[...] basically home-country oriented concerns that operate abroad [...]“<sup>84</sup>.

Eine klarere Abgrenzung der Gruppen über weitere kennzeichnende Merkmale erfolgt auch bei der Zuordnung der ausgewählten Definitionen zu den einzel-

---

<sup>79</sup> Vgl. Dunning, *Economy*, 1993, S. 11. Dunning weist darauf hin, dass sich die Bekanntheit des Begriffs ‚transnational‘ auf die 1974 erfolgte terminologische Festlegung durch das United Nations Centre of Transnational Corporations zurückführen lässt. An dieser Terminologie hat sich bis heute nichts geändert (vgl. UNCTAD, *Export*, 2002, S. 291). Der Terminus ‚multinational‘ hat sich daneben v.a. in den industrialisierten Ländern, in der Wissenschaft und in der wirtschaftlichen Praxis durchgesetzt.

<sup>80</sup> Vgl. bspw. die Diskussionen bei Sieber, *Zukunft*, 1970, S. 417ff. oder Eckert, *Kapitalstrukturgestaltung*, 1997, S. 13ff.

<sup>81</sup> Vgl. United Nations, *Development*, 1973.

<sup>82</sup> Daneben wird auch auf die mögliche Existenz von Unternehmen hingewiesen, die völlig losgelöst von einem Nationalstaat operieren. Diese werden als ‚cosmocorp‘, ‚a-national‘, ‚supranational‘ oder ‚denationalized‘ bezeichnet. Vgl. United Nations, *Development*, 1973, S. 5.

<sup>83</sup> Vgl. United Nations, *Development*, 1973, S. 5.

<sup>84</sup> United Nations, *Development*, 1973, S. 5.

nen Gruppen nicht<sup>85</sup>. Lediglich die Gruppe der ‚multinational corporations‘ wird weiter untersucht und spezifiziert. Das typische multinationale Unternehmen ist nach den Ergebnissen dieser Studie somit

„[...] a large-size, predominantly oligopolistic, firm with sales running into hundreds of millions of dollars and affiliates spread over several countries [...].<sup>86</sup>“

Insgesamt trägt die in der Studie der UNITED NATIONS vorgelegte Systematisierung nicht wesentlich zu einer Klärung der Frage nach der passenden Terminologie bei, da eine genaue Aufarbeitung der Unterschiede zwischen den Gruppen multinational, international und transnational weitestgehend unterbleibt. Die Intensität des Auslandsengagements gekoppelt mit Auslands- oder Inlands-Orientierung ist das einzige inhaltliche Differenzierungskriterium der Studie. Nur der multinationale Unternehmenstyp wird näher analysiert und charakterisiert. Jedoch sind die hier getroffenen Aussagen, z.B. dass es sich bei den multinationalen Unternehmen i.d.R. um große Konzerne handelt, ebenfalls wenig präzise. Der Versuch, eine terminologische Ordnung herzustellen, ist positiv zu bewerten. Es ist aber auch festzuhalten, dass dieser terminologischen Systematisierung aufgrund der wenig genauen inhaltlichen Abgrenzung der Definitionen die Legitimation entzogen wird. Eine stärkere inhaltliche Analyse der verschiedenen existenten Definitionen wäre wünschenswert gewesen.

Auch mehr als dreißig Jahre nach dieser Studie hat eine Klärung und die damit einhergehende Herstellung von Eindeutigkeit in der Terminologie noch nicht stattgefunden. Selbst wenn die verschiedenen Bezeichnungen bei genauer Analyse ihrer etymologischen Bedeutung nicht deckungsgleich sind, so bleibt die Benennung eines Gegenstandes doch zweitrangig. An erster Stelle muss die Verknüpfung von Inhalt und Bezeichnung stehen. Hierzu ist eine Betrachtung

---

<sup>85</sup> Vgl. United Nations, Development, 1973, S. 118ff.

<sup>86</sup> United Nations, Development, 1973, S. 24.

dessen notwendig, was ein internationales Unternehmen charakterisiert. In diesem Sinne widmet sich der folgende Abschnitt einer Analyse und Systematisierung der Definitionsinhalte.

### 2.1.3 Definitionsinhalte

Wie in den vorangegangenen Abschnitten bereits angedeutet wurde, unterscheiden sich die Definitionen des internationalen Unternehmens hinsichtlich ihres Inhalts. Allen hier betrachteten Definitionen ist allerdings gemein, dass das internationale Unternehmen als eigenständige Einheit, als Institution, betrachtet und anhand von empirisch beobachtbaren Sachverhalten charakterisiert wird. Im Gegensatz dazu können im Zentrum der Charakterisierung internationaler Unternehmen auch einzelne Funktions- oder Geschäftsbereiche und deren internationale Aktivitäten stehen. So unterscheiden HEDERER/KUMAR/MÜLLER-HEUMANN bei der Betrachtung international tätiger Unternehmen zwischen ‚institutionellen‘ und ‚funktionalen‘ Ansätzen<sup>87</sup>. Differenzen und damit Ansatzpunkte zur Differenzierung sind in den inhaltlichen Aussagen und - wie bereits im vorangegangenen Abschnitt gezeigt - in der verwendeten Terminologie zu finden.

Interessant sind auch die unterschiedlichen definatorischen Ansatzpunkte: Während einige Autoren versuchen, das internationale Unternehmen durch eine negative Abgrenzung zum nationalen Unternehmen zu charakterisieren<sup>88</sup>, steht bei anderen die Nennung und Beschreibung von als konstitutiv erachteten Merkmalen im Vordergrund. Der erste Ansatz wirkt einleuchtend. Jedoch liegen die Ansichten darüber, was ein nationales Unternehmen darstellt, oft ge-

---

<sup>87</sup> Vgl. Hederer/Kumar/Müller-Heumann, Wesensinhalt, 1970, S. 512ff.

<sup>88</sup> Vgl. Borrmann, Typus, 1970, S. 20; Sieber, Zukunft, 1970, S. 417f.; Müller, Multinationale, 1980, S. 96; Dunning, Distinctive, 1981, S. 7; Heinen, Ziele, 1982, S. 11.

nauso weit auseinander wie diejenigen darüber, was ein internationales Unternehmen konstituiert. So ist bspw. ein Unternehmen mit starkem Exportengagement nach der Definition von SIEBER<sup>89</sup> durchaus ein nationales Unternehmen. Sofern das Exportgeschäft ein gewisses Volumen und Regelmäßigkeit aufweist würden andere Definitionen, wie z.B. die von KUTSCHKER<sup>90</sup> oder MACHARZINA/ENGELHARD<sup>91</sup>, hingegen dasselbe Unternehmen als international einstufen. Die Uneinigkeit über die Grenze zwischen nationalem und internationalem Unternehmen ist folglich eine weitere Ursache für die große Bandbreite an Definitionen des internationalen Unternehmens. Der zweite definitorische Ansatz, der die reine Nennung von Merkmalen beinhaltet, umgeht indes die Diskussion der Abgrenzung des nationalen vom internationalen Unternehmen. Die Problematik, die bei diesem definitorischen Ansatz auftritt, ist die begründete Auswahl und Vollständigkeit der Merkmale des internationalen Unternehmens.

Zu den Merkmalen, die regelmäßig und in den unterschiedlichsten Kombinationen bei der Charakterisierung des internationalen Unternehmens genannt werden, gehören die ausländischen Marktbearbeitungsformen, verschiedene Bilanzwerte, die geographische Streuung und die Mitarbeiter des Unternehmens. Neben diesen klassischen Merkmalen finden sich auch Definitionen, die andere Sachverhalte, wie z.B. die Auslandsorientierung des Managements, in den Mittelpunkt stellen. Ergänzt bzw. präzisiert werden diese Merkmale, die entweder einzeln oder in diversen Kombinationen auftreten, durch Quantifizierungen in Form sog. Auslandsquoten und/oder absoluter Mengen- und Wertangaben. Diese hier skizzierten Definitionsinhalte werden in den folgenden drei

---

<sup>89</sup> Vgl. Sieber, Zukunft, 1970, S. 417f. oder Tab. 1.

<sup>90</sup> Vgl. Kutschker, Internationale, 1999, S. 105 oder Tab. 1.

<sup>91</sup> Vgl. Macharzina/Engelhard, Unternehmenstätigkeit, 1984, S. 29 oder Tab. 1.

Abschnitten ausführlich analysiert und diskutiert, wobei auch auf bereits bestehende Forschungsergebnisse zurückgegriffen wird.

#### 2.1.3.1 Leistungs-, Struktur- und Verhaltensdimension – Multidimensionalität von Internationalität

Die Definitionenvielfalt in Verbindung mit der Einsicht, dass Definitionen einen ersten wichtigen Ansatzpunkt zur Erkundung eines Untersuchungsobjektes darstellen, hat AHARONI 1971 dazu bewogen, Definitionen des internationalen Unternehmens inhaltlich zu systematisieren. AHARONI greift dabei auf die Industrial Organization-Theorie<sup>92</sup> zurück und lehnt sich an das Structure-Conduct-Performance-Paradigma an. Hierauf aufbauend legt er drei Kategorien fest: Struktur („structural criterion“), Leistung („performance“) und Verhalten („behavioral characteristics“).<sup>93</sup>

AHARONI demonstriert den Inhalt seiner Kategorien beispielhaft an neun Definitionen sowie Beispielen aus der Praxis. So betont eine Definition strukturelle Elemente, wenn das Vorliegen eines internationalen Unternehmens an der Organisationsstruktur, der Eigentümerschaft, der Streuung von Auslandsniederlassungen oder der nationalen Zusammensetzung des Top-Managements festgemacht wird.<sup>94</sup> Ein Beispiel hierfür ist die Definition von BROOKE/REMMERS:

“A multinational company is any firm which performs its main operations, either manufacture or the provision of a service, in at least two countries.<sup>95</sup>”

Ein Beispiel für eine Definition, die eher auf Leistungsmerkmale abstellt ist die von ROLFE, der Internationalität an quantifizierbaren Größen festmacht:

---

<sup>92</sup> Die Industrial-Organization-Theorie zielt darauf ab, industrielle Marktprozesse anhand der Interdependenzen zwischen dem Marktergebnis (market performance), dem Marktverhalten (market conduct) und der Marktstruktur (market structure) zu erklären. Vgl. für eine ausführlichere Darstellung Stein, Theorien, 1998, S. 42f.

<sup>93</sup> Vgl. Aharoni, Definition, 1971, S. 27.

<sup>94</sup> Vgl. Aharoni, Definition, 1971, S. 27ff.

<sup>95</sup> Brooke/Remmers, Strategy, 1978, S. 6.

“An ‘international company’ may be defined as one with foreign content of 25 per cent or more; ‘foreign content’ is defined as the proportion of sales, investment, production or employment abroad.<sup>96</sup>”

Verhaltensmerkmale werden z.B. in der Definition von KINDLEBERGER, der von der Loyalität eines Unternehmens gegenüber Heimat- bzw. Gastland spricht, betont:

“The international corporation has no country to which it owes more loyalty than any other, nor any country where it feels completely at home. It equalizes the returns on its invested capital in every country, after adjustment for risk.<sup>97</sup>”

AHARONI selbst spart nicht mit Kritik an den drei Kategorien. Hinsichtlich der Verhaltenskategorie beklagt er eine mangelnde Operationalisierbarkeit und Grobheit. Die Leistungsmerkmale weisen laut AHARONI ebenfalls große definitorische Probleme auf, z.B. bei der Festlegung, was genau unter Auslandsumsatz zu verstehen ist oder bei der Interpretation von Bilanzwerten aus Ländern mit unterschiedlichen Rechnungslegungsstandards<sup>98</sup>. Außerdem umfassen die Kategorien Struktur und Leistung zu viele verschiedene Typen ausländischer Marktbearbeitungsformen, was wiederum große Differenzen im Verhalten impliziert.<sup>99</sup> Dieser Kritik mangelnder Exaktheit bzw. Feinheit und Operationalisierbarkeit der Kategorien ist hinzuzufügen, dass die ursprüngliche Festlegung der Kategorien nicht als Ergebnis einer Inhaltsanalyse der Definitionen zustande gekommen ist, sondern in Anlehnung an das Structure-Conduct-Performance-Paradigma der Industrial-Organization-Schule.

---

<sup>96</sup> Rolfe, Perspective, 1970, S. 17.

<sup>97</sup> Kindleberger, Six, 1969, S. 182.

<sup>98</sup> Das Problem unterschiedlicher Rechnungslegungsstandards gestaltete sich 1971 sicher schwieriger als dies heutzutage im Rahmen internationaler Harmonisierungsbestrebungen der Fall ist. Dennoch ist festzuhalten, dass es auch heute noch keinen weltweit einheitlichen Standard gibt, weshalb Interpretations- und Zuordnungsprobleme - wenn auch in geringerem Ausmaß - weiterhin existieren.

<sup>99</sup> Vgl. Aharoni, Definition, 1971, S. 34.

Obwohl AHARONI die Kategorien und damit die Suche nach einer perfekten Definition des internationalen Unternehmens selber verwirft und stattdessen für die Herausarbeitung einer Typologie des internationalen Unternehmens plädiert<sup>100</sup>, erfreut sich seine Systematik zur Beschreibung des internationalen Unternehmens anhand der Kategorien Struktur, Leistung und Verhalten in der Literatur des internationalen Managements großer Beliebtheit und wurde regelmäßig angewendet und weiterentwickelt (vgl. Tab. 3)<sup>101</sup>.

---

<sup>100</sup> Vgl. Aharoni, Definition, 1971, S. 35.

<sup>101</sup> Vgl. z.B. Grünärml, Anmerkungen, 1975; Perridon/Rössler, Wesen, 1980; Pausenberger, Begriff, 1982.

<b>Aharoni (1971)</b>	<b>Grünärml (1975)</b>	<b>Perridon/Rössler (1980)</b>	<b>Pausenberger (1982)</b>	<b>Raghunathan/ Chandran (1990)</b>	<b>Annavarjula/ Beldona (2000)</b>	<b>Berghe (2003)</b>
<b>Struktur (Structural criterion)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auslandsniederlassungen</li> <li>- Bearbeitete Länder</li> <li>- Eigentümerschaft</li> <li>- Nationale Zusammensetzung des Managements</li> <li>- Organisationsstruktur</li> </ul>	<b>Struktur</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auslandsniederlassungen</li> <li>- Bearbeitete Länder</li> <li>- Eigentumsrechte</li> <li>- Nationale Zusammensetzung der Unternehmensleitung</li> <li>- Organisationsstruktur</li> </ul>	<b>Struktur</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auslandsniederlassungen</li> <li>- Eigentümerschaft</li> <li>- Nationale Herkunft leitender Mitarbeiter</li> </ul>	<b>Potentiale</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesamtvermögen</li> <li>- Mitarbeiter</li> <li>- Anlagevermögen</li> </ul>	<b>Auslandsaktivitäten (Operations)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Globale Produktion, Marketing, R&amp;D, Sourcing, Distribution</li> <li>- Intra-Unternehmenshandel</li> <li>- Produktdiversifikation</li> </ul> <b>Eigentümerschaft (Ownership)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Listing an ausländischen Börsen</li> <li>- Aktionärstruktur</li> </ul>	<b>Auslandsaktivitäten (Operations)</b>  <b>Eigentümerschaft (Ownership)</b>	<b>Auslandsaktivitäten (Operations)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anlagevermögen</li> <li>- Auslandsniederlassungen</li> <li>- Mitarbeiter</li> </ul> <b>Eigentümerschaft (Ownership)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nationale Zusammensetzung des Top-Managements</li> <li>- Notierung an ausländischen Börsen</li> <li>- Aktionärstruktur</li> <li>- Anwendung internationaler Rechnungslegungsstandards</li> </ul>
<b>Leistung (Performance criterion)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Umsatz</li> <li>- Gewinn</li> <li>- Anlagevermögen</li> <li>- Mitarbeiter</li> </ul>	<b>Leistung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Umsatz</li> <li>- Gewinn</li> <li>- Investitionsvolumen</li> <li>- Mitarbeiter</li> </ul>	<b>Leistung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gewinn</li> <li>- Investitionen</li> <li>- Umsatz</li> </ul>	<b>Leistung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Produktionsvolumen</li> <li>- Umsatz</li> <li>- Gewinn</li> </ul>	<b>Größe (Size)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Globales Volumen</li> <li>- Umsatz</li> <li>- Investitionen</li> <li>- Mitarbeiter</li> <li>- Gewinn</li> </ul>	-	<b>Leistung (Performance)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Umsatz</li> <li>- Investitionen</li> <li>- Gewinn</li> <li>- Marktanteil</li> </ul>

Aharoni (1971)	Grünärml (1975)	Perridon/Rössler (1980)	Pausenberger (1982)	Raghunathan/ Chandran (1990)	Annavarjula/ Beldona (2000)	Berghe (2003)
Verhalten (Behavioral criterion) – Internationale Orientierung des Managements	Verhalten und Mentalität – Internationale Orientierung des Managements	Soziopsychologische Kriterien – Internationale Orientierung des Managements	[Kostenarten] <sup>102</sup>	ManagementEinstellung & soziale Verantwortung (Management attitude & social responsibility) – Nationale Zusammensetzung des Top-Managements – Weltbürgertum	Orientierung (Orientation)	Orientierung (Orientation) – Nationale Zusammensetzung des Top-Managements – Globale Vision – Orientierung des Headquarters

Tab. 3: Leistungs-, Struktur- und Verhaltensdimension

Quellen: Aharoni, Definition, 1971; Grünärml, Anmerkungen, 1975; Perridon/Rössler, Wesen, 1980; Pausenberger, Begriff, 1982; Raghunathan/Chandran, Dimensions, 1990; Annavarjula/Beldona, Reconceptualization, 2000; Berghe, Borders, 2003. Leichte Abänderungen und Übersetzung durch die Verf.; englische Kategorienbezeichnungen in runden Klammern.

---

<sup>102</sup> Die ‚Kostenarten‘-Kategorie von Pausenberger wurde in Klammern gesetzt, da sie nicht mit der dritten bzw. vierten Kategorie (Verhalten) der anderen Arbeiten übereinstimmt.

Erst Anfang der 1990er Jahre, haben sich einige Autoren - insbesondere RAGHUNATHAN/CHANDRAN - unabhängig von der durch AHARONI vorgegebenen Systematik Gedanken über eine mögliche Kategorisierung von Definitionen bzw. deren Inhalten gemacht<sup>103</sup>. Im Gegensatz zu AHARONI leiten sie die Kategorien aus der inhaltlichen Analyse der Definitionen ab<sup>104</sup>. So analysieren RAGHUNATHAN/CHANDRAN 18<sup>105</sup> und ANNAVARJULA/BELDONA 14 Definitionen des internationalen Unternehmens. Die Ergebnisse beider Arbeiten ähneln letztlich denjenigen von AHARONI, obwohl kein direkter Bezug hergestellt wird. Allerdings stellen Eigentümerschaft und Auslandsaktivitäten, die inhaltlich unter die Strukturkategorie von AHARONI subsumiert werden können, bei diesen Autoren separate Kategorien dar (vgl. Tab. 3). Auch existiert bei ANNAVARJULA/BELDONA keine Leistungskategorie. Erst BERGHE, dessen Kategorisierung v.a. auf ANNAVARJULA/BELDONA zurückgreift, ergänzt deren Systematik um die Kategorie der Leistungsmerkmale<sup>106</sup>. Folglich wirken die Kategorien von RAGHUNATHAN/CHANDRAN und BERGHE von allen aufgeführten Arbeiten am weitesten ausdifferenziert und entwickelt.

GRÜNÄRML, PERRIDON/RÖSSLER und PAUSENBERGER lehnen sich weitgehend an die Terminologie von AHARONI an und sprechen von Kategorien. Dagegen wird seit Beginn der 1990er Jahre vermehrt der Ausdruck ‚Dimension‘ verwendet<sup>107</sup>. Die Bezeichnung Dimension ist vorzuziehen, da die Analyse und

---

<sup>103</sup> Vgl. Raghunathan/Chandran, Dimensions, 1990; Annavarjula/Beldona, Reconceptualization, 2000; Berghe, Borders, 2003.

<sup>104</sup> Vgl. Raghunathan/Chandran, Dimensions, 1990, S. 2ff. und 31ff.

<sup>105</sup> Erwähnenswert ist, dass Raghunathan/Chandran ihre Analyse nicht nur auf Definitionen des internationalen Unternehmens beschränkt haben. Vielmehr haben die Autoren z.B. auch Definitionen ‚globaler Strategie‘ mit berücksichtigt. Vgl. Raghunathan/Chandran, Dimensions, 1990, S. 1.

<sup>106</sup> Vgl. Berghe, Borders, 2003, S. 128ff.

<sup>107</sup> Vgl. Raghunathan/Chandran, Dimensions, 1990; Annavarjula/Beldona, Reconceptualization, 2000; Berghe, Borders, 2003. Im vorliegenden Kontext entsprechen sich die Ausdrücke Kategorie und Dimension inhaltlich.

Systematisierung der Definitionsinhalte der Vorgehensweise der im Einleitungskapitel angesprochenen dimensional Analyse entspricht, auch wenn keiner der betrachteten Autoren explizit Bezug auf dieses aus der Soziologie stammende Konzept nimmt. Kern des Konzepts ist die Identifikation, Systematisierung und Benennung empirisch beobachtbarer Sachverhalte eines zu untersuchenden Gegenstandsbereichs. Die empirisch beobachtbaren Sachverhalte werden als Dimensionen bezeichnet und müssen mit einem Begriff sprachlich greifbar gemacht werden. Dimensionen können wiederum Unterdimensionen besitzen und manifestieren sich meist in einer Vielzahl von Merkmalen bzw. Indikatoren.<sup>108</sup> Im Rahmen der dimensional Analyse ist nicht genau festgelegt, ob zuerst Dimensionen bestimmt werden, um dann von diesen Merkmale bzw. Indikatoren abzuleiten oder ob die Dimensionen aus der Bündelung von gleichartigen Merkmalen bzw. Indikatoren entstehen. Während AHARONI die Kategorien – wie oben beschrieben - zu Beginn seiner Studie festlegt, um sie dann mit Inhalt zu füllen, haben Autoren wie ANNAVARJULA/BELDONA oder RAGHUNATHAN/CHANDRAN den anderen Weg gewählt. Beide Vorgehensweisen sind plausibel. Wichtig ist eine fundierte Begründung für die Auswahl der Dimensionen. Im Ergebnis wurden bei der Inhaltsanalyse der Definitionen des internationalen Unternehmens die drei Dimensionen Leistung, Struktur und Verhalten herausgearbeitet.

---

<sup>108</sup> Kromrey, Empirische, 1986, S. 43ff. Die dimensionale Analyse wird auch in anderen betriebswirtschaftlichen Forschungsarbeiten angewendet, um vielschichtige Untersuchungsgegenstände zu konzeptualisieren. Beispiele sind die Bewertung von Marken (Vgl. bspw. Morschett, Konzeptualisierung, 2002, der sich speziell mit der Konzeptualisierung und Operationalisierung des Markenwertes von Einkaufsstätten beschäftigt.), die Erfassung von Diversität (Vgl. bspw. Point/Singh, Diversity, 2003.). Aber auch in anderen Forschungsfeldern beschäftigen sich Wissenschaftler mit der Erfassung komplizierter Konstrukte und gehen dabei vergleichbar vor. Einschlägige Beispiele hierfür sind die Beschäftigung mit der Konkretisierung der Konstrukte ‚musikalische Begabung‘ (Vgl. bspw. Gordon, Begabung, 1986.) und Kultur (Vgl. Kroeber/Kluckhohn, Culture, 1952.) sowie die aktuelle Diskussion um die Messbarkeit von wissenschaftlichen Forschungsleistungen (Vgl. bspw. Schenk/Lüngen/Lauterbach, Forschungsleistungen, 2004.).

Die Beschreibung eines internationalen Unternehmens anhand mehrerer Dimensionen hat konsequenterweise zu der Forderung geführt, dass Internationalität als multidimensionales Phänomen zu sehen ist. Multidimensionalität<sup>109</sup> kann demnach im Rahmen der Konzeptualisierung als eine Eigenschaft von Internationalität auf Unternehmensebene interpretiert werden. Obwohl sich der Begriff der Multidimensionalität auf die Dimensionen von AHARONI oder von den anderen Autoren zurückführen lässt, ist anzumerken, dass er von vielen Autoren ohne Erläuterung oder Verweis auf einschlägige Dimensionen benutzt wird. Die Multidimensionalität wird also einerseits nicht in Frage gestellt, aber andererseits meist auch nicht näher definiert, sondern als Faktum dargestellt. Weder eine Festlegung, wozu eine Dimension dienen soll, noch eine präzise Auslegung ihrer Inhalte - abgesehen von exemplarisch zusammengestellten Merkmalen – ist bisher in der Literatur zu finden<sup>110</sup>. Die mangelnde Exaktheit der Kategorien AHARONIS ist also bisher nicht behoben worden.

Unterstellt man Multidimensionalität von Internationalität als eine Tatsache, dann verlangt die konzeptuelle Erfassung des internationalen Unternehmens, z.B. in Form einer Definition, eine Abdeckung aller<sup>111</sup> Dimensionen. Hierbei ist jedoch anzumerken, dass eine Überprüfung, ob tatsächlich alle potentiellen Dimensionen berücksichtigt werden, mangels objektiver Kriterien nicht möglich ist<sup>112</sup>. Wenn man Multidimensionalität als eine eigenständige Eigenschaft von Internationalität auf Unternehmensebene unterstellt, liefert eine unidimensionale Erfassung nur ein unvollständiges Bild bzw. einen Teilausschnitt des-

---

<sup>109</sup> Mehr- und Multidimensionalität sowie Ein- und Unidimensionalität werden synonym verwendet.

<sup>110</sup> Vgl. z.B. Raghunathan/Chandran, *Dimensions*, 1990; Annavarjula/Beldona, *Reconceptualization*, 2000; Berghe, *Borders*, 2003.

<sup>111</sup> Mit der Quantifikation „alle“ soll lediglich darauf aufmerksam gemacht werden, dass jede Forschungsarbeit, die sich mit der Internationalität von Unternehmen beschäftigt, bemüht sein sollte, möglichst viele relevante Dimensionen aufzudecken und diese dann auch zu berücksichtigen.

sen, was Internationalität ausmacht. Allerdings ist fraglich, ob die drei vorgestellten Dimensionen Leistung, Verhalten und Struktur für eine Abbildung des internationalen Unternehmens geeignet sind. Es ist denkbar, dass noch weitere einschlägige Dimensionen existieren oder eine weitere Differenzierung der bestehenden Dimensionen sinnvoll wäre. Je präziser die Inhalte der Dimensionen gefasst sind, desto differenzierter ist das Abbild des internationalen Unternehmens.

Abschließend kann festgehalten werden, dass trotz aller Kritik die Existenz verschiedener Dimensionen eine wesentlich strukturiertere Erfassung oder Beschreibung des internationalen Unternehmens ermöglicht als die ungeordnete Aufzählung empirisch beobachtbarer Sachverhalte. Daher wird diese Systematik im Laufe der vorliegenden Arbeit und insbesondere bei der Analyse der quantitativen Konzepte in Kapitel 3 wieder aufgegriffen werden.

Im anschließenden Abschnitt werden die ausländischen Marktbearbeitungsformen, denen eine zentrale Rolle im Rahmen der Internationalisierung und bei der Charakterisierung des internationalen Unternehmens zukommt, dargestellt und diskutiert.

#### 2.1.3.2 Ausländische Marktbearbeitungsformen

Die Internationalität der Unternehmenstätigkeit wird entscheidend durch die Auswahl und Anwendung verschiedener Marktbearbeitungsformen<sup>113</sup> bestimmt<sup>114</sup>. Diese herausragende Bedeutung spiegelt sich auch in den Definitio-

---

<sup>112</sup> Vgl. hierzu Schnell/Hill/Esser, Methoden, 2005, S. 128.

<sup>113</sup> In der Literatur zum internationalen Management werden die Begriffe Markteintritts- und Marktbearbeitungsformen teilweise synonym gebraucht. Allerdings bezieht sich der eine Begriff nur auf den erstmaligen ausländischen Markteintritt, während der andere auch die Bearbeitung von Märkten beinhaltet, in denen ein Unternehmen bereits tätig ist. Vgl. hierzu Kutschker/Schmid, Internationales, 2002, S. 812. In der vorliegenden Arbeit wird auf eine Differenzierung verzichtet, da diese nicht zu einem zusätzlichen Erkenntnisgewinn führt.

<sup>114</sup> Vgl. bspw. Ietto-Gillies, Conceptual, 2004, S. 4f. Auch Bühner macht den Grad der Internationalisierung u.a. an der Art der Marktbearbeitungsform fest: vgl. Bühner, Strategie,

nen des internationalen Unternehmens wider, in denen ausländische Marktbearbeitungsformen häufig ein zentrales Element darstellen. Diese Beobachtung wird durch folgende Feststellung AHARONIS untermauert:

„[...] the type of operations seems to be the most crucial element in the definition.<sup>115</sup>“

Daher wird der Besprechung der ausländischen Marktbearbeitungsformen hier ein eigenständiger Abschnitt gewidmet.

Zu den wichtigsten ausländischen Marktbearbeitungsformen zählen das Export- und Lizenzgeschäft, verschiedene Kooperationsformen, wie z.B. Vertragsfertigung, Joint Venture oder Strategische Allianz, und die Direktinvestition. Die ausländischen Marktbearbeitungsformen können in verschiedener Weise systematisiert werden. Zu den klassischen Systematisierungen gehört diejenige von MEISSNER, in der das Ausmaß der Ressourcenübertragung ins Ausland (dargestellt an Kapital- und Managementleistung) als Unterscheidungskriterium herangezogen wird (vgl. Abb. 3)<sup>116</sup>.

---

S. 325ff. Im Übrigen könnten die ausländischen Marktbearbeitungsformen als weitere Dimension des internationalen Unternehmens bezeichnet werden, da es sich auch hier um eine eigene Gruppe empirisch beobachtbarer Sachverhalte handelt.

<sup>115</sup> Aharoni, Definition, 1971, S. 34.

<sup>116</sup> Vgl. Meissner, Strategisches, 1995, S. 50f.

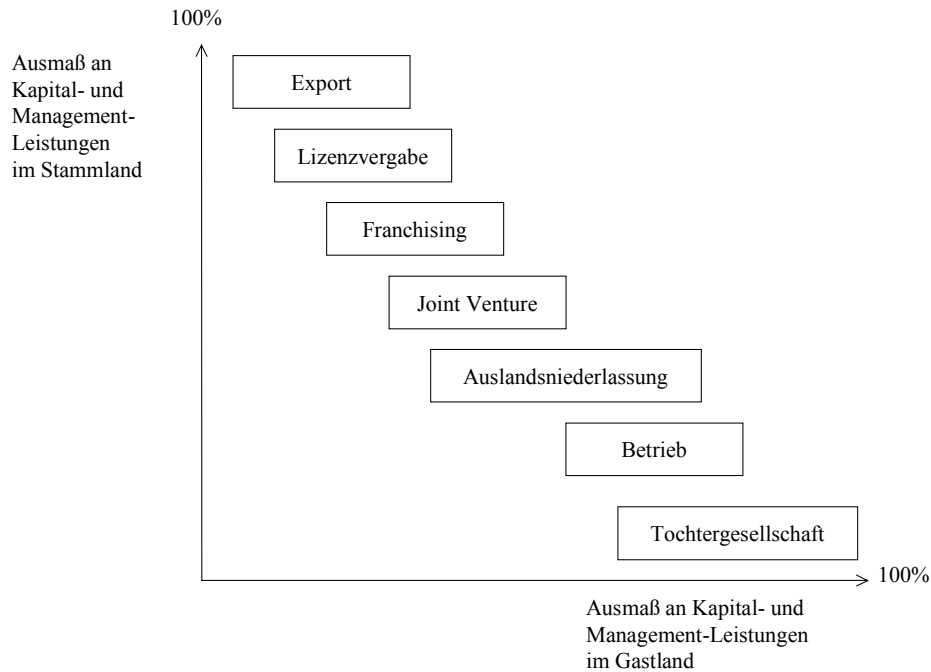


Abb. 3: Systematisierung der ausländischen Marktbearbeitungsformen von Meissner  
 Quelle: Meissner, Strategisches, 1995, S. 51.

KUTSCHKER/SCHMID weisen jedoch darauf hin, dass es aufgrund der großen Zahl möglicher Systematisierungskriterien eine einzige, allgemeingültige Systematisierung der ausländischen Marktbearbeitungsformen nicht geben kann<sup>117</sup>. Trotzdem existiert ein gewisser Konsens hinsichtlich der Wichtigkeit bzw. der Bedeutung der einzelnen Formen. Danach wird im Allgemeinen mit der Existenz einer ausländischen Tochtergesellschaft ein wesentlich intensiveres ausländisches Engagement verbunden als bspw. mit dem Exportgeschäft.<sup>118</sup> Dazwischen liegen die verschiedenen Kooperationsformen. Diese Bewertung ist angreifbar, hat sich aber in der Literatur des Internationalen Managements

<sup>117</sup> Vgl. Kutschker/Schmid, Internationales, 2002, S. 814ff.

<sup>118</sup> Vgl. z.B. Perridon/Rössler, Wesen, 1980, S. 215f.

weitgehend durchgesetzt. Es ist anzunehmen, dass sich die meisten Autoren bei der Formulierung ihrer Definitionen auf diese oder eine vergleichbare Systematik stützen. Die Nennung einer Marktbearbeitungsform als konstitutives Merkmal des internationalen Unternehmens zielt also darauf ab, eine gewisse Intensität des Auslandsengagements zum Ausdruck zu bringen.

Je nachdem, welche Marktbearbeitungsform in der Definition als konstitutives Merkmal angegeben wird, ist die Teilmenge der betrachteten internationalen Unternehmen kleiner oder größer. Wird das Vorliegen eines internationalen Unternehmens bspw. an der Marktbearbeitungsform Export festgemacht, dann schließt diese Definition bei Zugrundelegung der Systematik von Meissner oder einer vergleichbaren Einteilung der Marktbearbeitungsformen, auch internationale Unternehmen mit einem intensiveren Engagement im Ausland ein. Andere Definitionen, in denen eine Marktbearbeitungsform mit sehr hohem ausländischen Management- und Kapitalengagement als konstitutiv genannt wird, grenzen wiederum internationale Unternehmen mit nicht so starkem Engagement aus. Diese Beobachtung ist sicherlich nicht neu. Allerdings existiert in der Literatur bislang keine Bezeichnung für diesen Sachverhalt, der neben den in den vorangegangenen Abschnitten erläuterten Aspekten zur Charakterisierung und Systematisierung von Definitionen dienen kann. Daher wird vorgeschlagen, in diesem Zusammenhang von der In- bzw. Exklusivität von Definitionen zu sprechen. Dabei wird an folgende Interpretation gedacht: Je größer die von einer Definition des internationalen Unternehmens erfasste Teilmenge internationaler Unternehmen, desto inklusiver ist eine Definition. Umgekehrt gilt: je kleiner diese Teilmenge ausfällt, desto exklusiver ist die Definition. Selbstverständlich kann es sich hierbei nur um Tendenzaussagen handeln. Außerdem ist eine Einschätzung der In- oder Exklusivität einer Definition von der zugrunde gelegten Ordnung der ausländischen Marktbearbeitungsformen

abhängig. Für die vorliegende Arbeit wird die von MEISSNER vorgestellte Systematik als Referenzpunkt verwendet.

Die dargelegten Zusammenhänge werden nun anhand einer Definition von KUTSCHKER näher erläutert:

Ein Unternehmen ist bereits dann international, „[...] wenn es regelmäßig Transaktionsbeziehungen [im Original fett] mit Wirtschaftssubjekten im Ausland [im Original fett] unterhält.“<sup>119</sup>

Die Definition ist eine inklusive bzw. breit gefasste Definition. Hier wird als konstitutives Merkmal für ein internationales Unternehmen das Vorliegen von regelmäßigen Transaktionsbeziehungen mit dem Ausland bzw. lediglich eine nicht näher spezifizierte Auslandstätigkeit genannt. Diese Definition umfasst somit alle Formen der ausländischen Marktbearbeitung. Der Vorteil sehr inklusiver Definitionen, die das eine Ende auf einem Kontinuum zwischen In- und Exklusivität darstellen, ist, dass keine willkürliche Eingrenzung vorliegt, d.h. die Teilmenge einbezogener internationaler Unternehmen ist durch die verhältnismäßig geringe Präzisierung der notwendig vorliegenden Sachverhalte groß. Allerdings ist gerade dieser Aspekt auch nachteilig, da die Operationalisierung einer solchen Definition nur schwer möglich ist. Definitionen mit exklusiverem Interpretationsspielraum spezifizieren die Auslandstätigkeit genauer und grenzen damit eine mehr oder weniger große Zahl von Unternehmen aus der Betrachtung aus. Gleichzeitig ist jedoch die Gesamtheit der betrachteten Unternehmen kleiner und eine Operationalisierung einfacher.<sup>120</sup>

In diesem Zusammenhang weisen BODDEWYN/BALDWIN-HALBRICH/PERRY schon 1986 darauf hin, dass in jüngeren Definitionen tendenziell davon Abstand genommen wird, Direktinvestitionen und die damit verbundene Kontrolle

---

<sup>119</sup> Kutschker, Internationale, 1999, S. 105.

<sup>120</sup> Es ist festzuhalten, dass die Differenzierung zwischen in- und exklusiven Definitionen neben den Marktbearbeitungsformen natürlich auch an anderen Merkmalen festgemacht werden kann.

als die ein internationales Unternehmen ausschließlich konstituierende Marktbearbeitungsform zu nennen. Ihrer Bewertung nach schließen bereits Anfang der 80er Jahre entwickelte Definitionen ausländische Betätigungsformen wie z.B. Lizenzen, Franchising oder Managementverträge mit ein.<sup>121</sup> Dies machen die Autoren nicht ausschließlich an der Nennung derartiger ausländischer Marktbearbeitungsformen fest, sondern vor allem an veränderten Definitionsformulierungen. Während in ‚älteren‘ Definitionen die vollständige Kontrolle über Niederlassungen im Ausland postuliert wird, schwächen ‚jüngere‘ Definitionen diese Forderung ab. Wo vorher nur das Verb ‚control‘ verwendet wurde, wird jetzt von ‚own or control‘ gesprochen, was neben hundertprozentigen Tochtergesellschaften auch andere, z.B. kooperative, ausländische Marktbearbeitungsformen einschließt. Zwei Definitionen von DUNNING verdeutlichen die Argumentationslinie von BODDEWYN/BALDWIN-HALBRICH/PERRY. In einer Definition von 1981 formuliert Dunning:

„[...] they [multinational enterprises, Anm. d. Verf.] directly control the deployment of resources in two or more countries [...]“<sup>122</sup>.

Demgegenüber ist der Wortlaut einer Definition von 1993:

“Transnational corporations are enterprises which own or control value-added activities in two or more countries. The usual mode of ownership and control is by foreign direct investment (FDI), but TNCs [Transnational corporations, Anm. d. Verf.] may also engage in foreign production by means of cooperative alliances with foreign firms.“<sup>123</sup>

In der Definition von 1993 fällt zudem auf, dass kooperative ausländische Marktbearbeitungsformen explizit genannt werden. Allerdings ist dies die einzige der im Rahmen dieser Arbeit analysierten Definitionen, welche auf die Möglichkeit ausländischer Kooperationen ausdrücklich hinweist. Die Mehrheit der Definitionen stellt auf direktinvestive Marktbearbeitungsformen wie z.B.

---

<sup>121</sup> Vgl. Boddewyn/Baldwin-Halbrich/Perry, Theory, 1986, S. 46f.

<sup>122</sup> Dunning, Distinctive, 1981, S. 7 bzw. Tab. 1.

<sup>123</sup> Dunning, Activities, 1993, S. 1.

eine ausländische Produktionseinheit ab<sup>124</sup>. Das Exportgeschäft wird ebenfalls nur verhältnismäßig selten als konstitutives Merkmal genannt<sup>125</sup>.

Die meisten Autoren gehen noch einen Schritt weiter und quantifizieren - wenn auch oft nur wenig präzise - das ‚nötige Ausmaß‘ an Auslandsaktivität mit Hilfe von ausländischen Umsatz- oder Vermögensanteilen, der Anzahl bearbeiteter Ländermärkte, ausländischer Tochtergesellschaften oder Mitarbeiter<sup>126</sup>. Dadurch wird die Teilmenge betrachteter Unternehmen weiter eingeschränkt.

Eine mögliche Ursache für die große Zahl exklusiver Definitionen ist ihre Zweckmäßigkeit in empirischen Studien. Die Verwendung einer exklusiven Definition begrenzt die Grundgesamtheit betrachteter Unternehmen. Die Auswahl des Untersuchungssamples wird dadurch vereinfacht. Neben der Eingrenzung des Samples in empirischen Arbeiten ist die Tatsache, dass viele Definitionen nord-amerikanischen Ursprungs sind, eine weitere mögliche Ursache für die große Anzahl exklusiver Definitionen. Die Internationalisierung ist für amerikanische Unternehmen aufgrund geographischer Gegebenheiten meist mit einem Sprung über den Atlantik bzw. Pazifik verbunden. Diese Tatsache hat sich in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem internationalen Unternehmen niedergeschlagen. Im Rahmen der Definitionen erkennt man dies

---

<sup>124</sup> Vgl. z.B. die Definitionen von Commission of the European Communities, Survey, 1976, S. 6; Pausenberger, Begriff, 1982, S. 118f.; Glaum, Unternehmenserfolg, 1996, S. 10; Mucchielli, Multinationales, 1998, S. 18f.; Meckl, Controlling, 2000, S. 14 in Tab. 1.

<sup>125</sup> Die einzigen beiden Definitionen, die explizit auch Exporteure, wenn auch erst ab einem gewissen Volumen, in die Gruppe internationaler Unternehmen einschließen, sind die von Grünärml, Anmerkungen, 1975, S. 242 und Macharzina/Engelhard, Unternehmenstätigkeit, 1984, S. 29. Eine implizite Berücksichtigung des Exportgeschäfts findet sich bei Albach, Forschung, 1981, S. 14, der u.a. Auslandsumsatz als mögliches konstitutives Merkmal nennt; s.a. Tab. 1.

<sup>126</sup> Vgl. z.B. die Definitionen von Borrmann, Typus, 1970, S. 20; Kormann, Steuerpolitik, 1970, S. 8; Rolfé, Perspective, 1970, S. 17; Sieber, Zukunft, 1970, S. 417f.; Maisonrouge, Mythology, 1974, S. 8; Brooke/Remmers, Strategy, 1978, S. 6; Dunning, Activities, 1993, S. 1; Glaum, Unternehmenserfolg, 1996, S. 10 in Tab. 1.

daran, dass häufig eine Marktbearbeitungsform aufgeführt wird, die mit Direktinvestitionen im Ausland einhergeht.

Seit Anfang/Mitte der 1990er wurden Arbeiten veröffentlicht, die eine Unterscheidung der Marktbearbeitungsformen in binnen- und außenorientierte Internationalisierung<sup>127</sup> (,Inward- and Outward-Internationalization') fordern. Durch diese Differenzierung soll zum Ausdruck gebracht werden, dass ein Unternehmen hinsichtlich aller Marktbearbeitungsformen in zwei Richtungen internationalisieren kann.<sup>128</sup> Damit verbunden ist auch die Forderung, von einer partiellen Betrachtung mit einer einseitigen Fokussierung auf Formen der Außeninternationalisierung zu einer ,holistischen' Betrachtung der Internationalität bzw. Internationalisierung von Unternehmen überzugehen, welche sowohl die Binnen- als auch die Außeninternationalisierung beachtet<sup>129</sup>. Diese Überlegung kann an einem Beispiel verdeutlicht werden: Ein Unternehmen kann einerseits einen Vertrag mit einem ausländischen Lizenznehmer abschließen (außenorientierte Internationalisierung), andererseits selbst Lizenznehmer einer ausländischen Unternehmung sein (innenorientierte Internationalisierung). Dieses Denkmuster kann, wie die folgende Tabelle zeigt, auch auf die anderen Marktbearbeitungsformen angewendet werden.

---

<sup>127</sup> Synonym verwendete Begriffe sind ,Internationalisierung nach Innen' bzw. ,Internationalisierung nach Außen' und ,Binneninternationalisierung' bzw. ,Außeninternationalisierung'.

<sup>128</sup> Vgl. Welch/Luostarinen, *Evolution*, 1988, S. 36f.; Welch/Luostarinen, *Outward*, 1993; Korhonen, *Inward*, 1999; Kutschker, *Internationale Unternehmen*, 1999, S. 105f.; Kutschker/Schmid, *Internationales*, 2002, S. 239; Welch et al., *Exploring*, 2002, S. 216.

<sup>129</sup> Vgl. Fletcher, *Holistic*, 2002.

<b>Außenorientierte Internationalisierung</b>	<b>Binnenorientierte Internationalisierung</b>
Export von Waren und Dienstleistungen	Import von Waren und Dienstleistungen
Lizenzvergabe in das Ausland	Lizenzverwertung einer ausländischen Unternehmung
Franchisenetz im Ausland	Franchisenehmer einer ausländischen Unternehmung
Joint-Venture im Ausland	Joint-Venture im Inland mit einem ausländischen Partner
Strategische Allianz mit ausländischen Partnern zur Bearbeitung von Auslandsmärkten	Strategische Allianz mit ausländischen Partnern zur Bearbeitung des Inlandsmarktes
Betriebsstätte, Niederlassung, Filiale, Repräsentanz im Ausland	Betriebsstätte, Niederlassung, Filiale, Repräsentanz einer ausländischen Unternehmung
Rechtlich selbständige Tochtergesellschaft im Ausland	Rechtlich selbständige Tochtergesellschaft einer ausländischen Muttergesellschaft

Tab. 4: Verschiedene Formen außen- und binnenorientierter Internationalisierung  
 Quellen: Kutschker, Internationale, 1999, S. 106; Kutschker/Schmid, Internationales, 2002, S. 238; leicht verändert.

Während die Auseinandersetzung mit der außenorientierten Internationalisierung zum Standardprogramm im Internationalen Management gehört, ist der binnenorientierten Internationalisierung bislang verhältnismäßig wenig Beachtung geschenkt worden. Erst wenige Forschungsarbeiten zur Internationalisierung von Unternehmen haben sich gezielt dieser Differenzierung gewidmet. Erste Ergebnisse zeigen, dass die Internationalisierung in vielen Unternehmen durch binnenorientierte internationale Aktivitäten beginnt und i.d.R. parallel zur außenorientierten Internationalisierung existiert.<sup>130</sup> Für die Betrachtung der Internationalität zu einem bestimmten Zeitpunkt bedeutet dies, dass neben außenorientierten Marktbearbeitungsformen auch binnenorientierte Formen beachtet werden müssen, um ein vollständiges Bild der internationalen Aktivitäten zu zeichnen.

<sup>130</sup> Vgl. Welch/Luostarinen, Outward, 1993; Welch et al., Exploring, 2002, S. 216ff; Fletcher, Holistic, 2002, S. 29ff. Für eine dienstleistungsspezifische Darstellung binnenorientierter In-

Auffällig ist, dass keine bekannte Definition die sogenannte ‚Internationalisierung nach Innen‘ als konstitutives Element erwähnt. Bei den Definitionen des internationalen Unternehmens dominiert die ‚Internationalisierung nach Außen‘, wodurch nur einer Seite der Medaille Beachtung geschenkt wird. Genauso wenig wird in den Definitionen auf Entwicklungsstadien in der Internationalisierung im Sinne eines Wechsels von Innen- zu Außenorientierung Bezug genommen. Hinzu kommt, dass die mögliche Existenz eines Marktbearbeitungsmixes, d.h. die parallele Bearbeitung eines Auslandsmarktes mit Hilfe verschiedener Marktbearbeitungsformen, in keiner Definition direkt angesprochen wird<sup>131</sup>.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass in den meisten Definitionen<sup>132</sup> eine Marktbearbeitungsform, meist Export oder Direktinvestition, als konstitutives Merkmal des internationalen Unternehmens genannt wird. Die Möglichkeit eines Marktbearbeitungsmixes oder binnenorientierte Internationalisierungsformen werden jedoch nicht berücksichtigt. Zusätzlich wurde mit der Differenzierung zwischen in- und exklusiven Definitionen ein Systematisierungs- bzw. Analysekriterium vorgeschlagen, das analog auch auf andere Konzepte des internationalen Unternehmens übertragen werden kann.

#### 2.1.3.3 Quantifizierung durch Auslandsquoten und Absolutwerte

Wie bereits in den vorangegangenen Abschnitten angedeutet werden die in den Definitionen aufgeführten empirisch beobachtbaren Sachverhalte teilweise durch Quantifizierungen ergänzt. Im Fall derartiger Quantifizierungen liegen meist sehr exklusive Definitionen vor. Dabei existieren mit Absolut- und Verhältnisangaben zwei Varianten. Bei der Verwendung von Verhältniszahlen

---

internationalisierung vgl. Björkman/Kock, Inward, 1997.

<sup>131</sup> Vgl. hierzu bspw. Petersen/Welch, Combinations, 2002.

<sup>132</sup> In 23 der in Tab. 1 aufgeführten 37 Definitionen des internationalen Unternehmens wird auf eine ausländische Marktbearbeitungsform Bezug genommen.

wird i.d.R. der ausländische Wert bzw. die Menge eines Merkmals mit dem entsprechenden inländischen oder gesamtunternehmerischen Wert in Beziehung gesetzt. Beispiele sind die Verhältniszahlen Auslandsumsatz zu Inlandsumsatz oder Auslandsumsatz zu Gesamtumsatz. Durch diese sogenannten Auslandsquoten soll zum Ausdruck gebracht werden, wie groß der Anteil bzw. Beitrag der ausländischen Aktivität an der Inlands- bzw. Gesamtaktivität des Unternehmens ist.<sup>133</sup> Hierbei wird unabhängig von der Anzahl der tatsächlich bearbeiteten Auslandsmärkte lediglich zwischen Inland und Ausland unterschieden.

Bei absoluten Wert- oder Mengenangaben erfolgt hingegen keine Gegenüberstellung von inländischen zu ausländischen Werten bzw. Mengen. Beispiele hierfür sind Definitionsinhalte wie ‚ein internationales Unternehmen besitzt Produktionseinheiten in mindestens 2 Ländern‘<sup>134</sup>.

Die analysierten Definitionen zeichnen sich oft durch vage Quantifizierungen bzw. Formulierungen oder unbegründet genaue Quantifizierungen aus. Nimmt man als Beispiel die Definition von KUTSCHKER, nach der ein Unternehmen bereits dann international ist, ‚[...] wenn es regelmäßig Transaktionsbeziehungen [im Original fett] mit Wirtschaftssubjekten im Ausland [im Original fett] unterhält<sup>135</sup>‘, stellt sich die Frage, was genau unter ‚regelmäßig‘ zu verstehen ist. Dieses Manko wird von KUTSCHKER selbst thematisiert, aber letztlich als unvermeidbar akzeptiert<sup>136</sup>. Andere Definitionen sprechen wiederum von Wertschöpfungsaktivitäten in ‚mehreren Ländern‘<sup>137</sup>, eine ebenso wenig zufrieden

---

<sup>133</sup> Vgl. Schmidt, Internationalisierungsgrades, 1981, S. 58f.; Pausenberger, Begriff, 1982, S. 121; Schmidt, Internationalisierungsgrad, 1989, Sp. 966f.

<sup>134</sup> Vgl. z.B. Rugman, Multinational, 1988, S. 3 oder Benvignati, Advantages, 1987, S. 449. bzw. Tab. 1.

<sup>135</sup> Kutschker, Internationale, 1999, S. 105.

<sup>136</sup> Vgl. Kutschker, Internationale, 1999, S. 105f.

<sup>137</sup> Vgl. bspw. die Definition von Borrmann, Typus, 1970, S. 20; Maisonrouge, Mythology, 1974, S. 8; s.a. Tab.1.

stellende Abgrenzung. Definitionen mit derartig vagen Quantifizierungen sind in der Mehrheit. Mindestens genauso fragwürdig sind allerdings exakte Mengen- und Wertangaben zur Bestimmung des internationalen Unternehmens wie bspw. „25 bzw. 50 % Auslandsumsatz“<sup>138</sup> oder die Angabe einer Zahl von Ländern, in denen Aktivitäten vorliegen müssen. Es handelt sich um konstruierte Festlegungen, deren Richtigkeit begründet, aber nicht nachgewiesen werden kann. In den betrachteten Arbeiten wurde für die gewählten Schwellen keine Begründung gegeben.

Grundsätzlich sind Quantifizierungen als Orientierungshilfen geeignet, um das Ausmaß der Internationalität anzuzeigen. Jedoch ist ihre Aussagekraft gering, da sie meist willkürlich gewählt oder sehr vage formuliert sind. Quantifizierungen können auch erst dann sinnvoll interpretiert und eingeordnet werden, wenn eine Vergleichsbasis besteht. Für sich allein stehende Angaben besitzen wenig bis keine Aussagekraft.<sup>139</sup>

#### 2.1.4 Zusammenfassende Bewertung der Ergebnisse aus der Analyse der Definitionen des internationalen Unternehmens

Es wurden 37 Definitionen des internationalen Unternehmens hinsichtlich ihrer Eignung, das internationale Unternehmen zu erfassen und fruchtbare Elemente für ein Konzept der Internationalität auf Unternehmensebene zu generieren, untersucht. Nach einer wissenschaftstheoretischen Durchleuchtung, wurde zunächst auf die terminologische Vielfalt bei der Benennung des internationalen Unternehmens eingegangen. Anschließend wurden die Definitionsinhalte analysiert und systematisiert.

---

<sup>138</sup> Vgl. bspw. die Definitionen von Bruck/Lees, Corporate, 1966, S. 128 und Rolfe, Perspective, 1970, S. 17; s.a. Tab. 1.

<sup>139</sup> Vgl. für eine ausführlichere Diskussion quantitativer Maßzahlen und ihrer Interpretation Kapitel 3.

Besonders hervorzuheben ist die Identifikation der Multidimensionalität als Eigenschaft von Internationalität. Die im Rahmen der Inhaltsanalyse herausgearbeiteten Dimensionen sind ein erster wichtiger Anhaltspunkt für die Beschreibung der Internationalität einer Unternehmung. Problematisch an den Dimensionen der analysierten Arbeiten ist jedoch, dass sie hinsichtlich Operationalisierbarkeit und Präzision kaum vergleichbar sind. So ist die Operationalisierung der Dimension ‚Leistung‘ trotz definitorischer Probleme einfacher als die Operationalisierung der Dimension ‚Verhalten‘. Auch sind mögliche Interdependenzen zwischen den Dimensionen bisher nicht ausreichend geklärt. Hinzu kommt, dass bisher keine Aussagen bezüglich der Gewichtung der verschiedenen Dimensionen existieren. Schließlich ist zu vermuten, dass weitere Dimensionen existieren und dass eine weitere Ausdifferenzierung der Dimensionen sinnvoll sein könnte.

Ein Grund für die aufgezeigten Defizite könnte sein, dass die im Rahmen der Definitionsanalyse betrachteten Arbeiten nicht spezifizieren, was genau eine Dimension des internationalen Unternehmens darstellt und welche Aufgabe den Dimensionen bei der Erfassung der Internationalität eines Unternehmens zukommen soll.

Im Zusammenhang mit der Analyse der in den Definitionen genannten ausländischen Marktbearbeitungsformen sind zwei Ergebnisse erwähnenswert. Erstens wurde die Unterscheidung zwischen in- und exklusiven Definitionen eingeführt. Es ist denkbar, dass die Grundidee dieser Differenzierung auch auf andere Konzepte des internationalen Unternehmens, z.B. Typologien, übertragbar ist. Zweitens wurde aufgezeigt, dass neben der Außeninternationalisierung auch die Inneninternationalisierung für eine umfassende Beschreibung der Internationalität eines Unternehmens relevant ist.

Abschließend ist festzuhalten, dass es eine einzige, allgemeingültige Definition des internationalen Unternehmens nicht gibt. Eine Ursache ist die große Viel-

falt internationaler Unternehmen. Ein weiterer Grund ist die Tatsache, dass sich die existenten Definitionen auf die Zusammenstellung bzw. Auflistung von Merkmalen des internationalen Unternehmens konzentrieren. Die Zahl möglicher konstitutiver Merkmale hat keine Grenzen. Die Länge einer sinnvollen Definition ist jedoch beschränkt. Eine Möglichkeit, den Umfang einer Definition einzugrenzen und der Vielschichtigkeit des internationalen Unternehmens trotzdem gerecht zu werden, ist die Berücksichtigung der bisher identifizierten Dimensionen Leistung, Struktur und Verhalten bei der Definitionsformulierung. Die Auswahl der in einer Definition angeführten Merkmale wird durch die Orientierung an den Dimensionen gelenkt. Es handelt sich hierbei um einen Vorschlag auf der Basis der Ergebnisse aus der Definitionsanalyse und kein Patentrezept für die Entwicklung von Definitionen des internationalen Unternehmens. Darüber hinaus wäre es wünschenswert gewesen, Definitionen zu finden, welche Internationalität als eigenständiges Merkmal eines Unternehmens herausstellen und dieses Merkmal unabhängig von empirisch direkt beobachtbaren Sachverhalten charakterisieren. Mit der Multidimensionalität von Internationalität konnte eine solche abstrakte Eigenschaft herausgearbeitet werden. Die Auswertung einer Vielzahl verschiedener Definitionen hat also durchaus Hinweise darauf geliefert, welche Aspekte bei der Definition bzw. Konzeptualisierung des Konstruktes Internationalität auf Unternehmensebene einfließen sollten. Inwiefern diese Anregungen bereits in Typologien des internationalen Unternehmens umgesetzt wurden und welche zusätzlichen Hinweise diese geben, wird in den folgenden Abschnitten diskutiert.

## 2.2 Analyse und Systematisierung von Typologien und Klassifikationen des internationalen Unternehmens

Die Analyse der Definitionen des internationalen Unternehmens hat gezeigt, dass sich trotz großer terminologischer und semantischer Differenzen, die Inhalte, d.h. die in den Vordergrund gestellten Dimensionen, in den verschiedenen Definitionen in unterschiedlicher Ausprägung wiederholen. Aus dieser Beobachtung zog AHARONI 1971 den Schluss, „[...] that there are several kinds of so-called multinational companies.<sup>140</sup>“

AHARONI verweist somit auf die Existenz verschiedener Arten bzw. Typen des internationalen Unternehmens. Jeder dieser Typen ist eine Kombination von Merkmalen, die es genau zu beschreiben gilt. Die Ergebnisse der Definitionsanalyse sollen nun durch die Analyse von Typologien und Klassifikationen des internationalen Unternehmens ergänzt und überprüft werden. Um eine Grundlage für diese Analyse zu legen, erfolgt zunächst eine wissenschaftstheoretische Einordnung und Erläuterung von Typologien und Klassifikationen. Hierauf aufbauend werden dann ausgewählte Typologien und Klassifikationen des internationalen Unternehmens hinsichtlich ihrer formalen Eigenschaften systematisiert und kurz dargestellt. Schließlich werden die Typologien und Klassifikationen inhaltlich ausgewertet, wobei entsprechend der Analyse der Definitionen die verwendeten Dimensionen und Merkmale im Vordergrund stehen.

### 2.2.1 Typologie und Klassifikation – eine wissenschaftstheoretische Einordnung

Typologien (grch. Lehre vom Typus) sind das Ergebnis eines Gruppierungsprozesses. Dabei wird ein Objektbereich anhand eines oder mehrerer Merkmale

---

<sup>140</sup> Aharoni, Definition, 1971, S. 35.

in Typen eingeteilt, die intern möglichst homogen und extern möglichst heterogen sein sollen. Damit ist gemeint, dass ein Typus in sich stimmig und gegenüber anderen Typen abgrenzbar sein muss. Ein Typus (grch. Gestalt, Vorbild) ist also eine Teilgruppe der Typologie, die sich durch eine spezifische Merkmalskonstellation auszeichnet. Durch die Reduktion auf eine überschaubare Anzahl von Typen wird die Strukturierung und Übersichtlichkeit eines Untersuchungs- bzw. Objektbereiches erreicht.<sup>141</sup>

KLUGE differenziert außerdem zwischen der ‚Ebene des Typus‘ und der ‚Ebene der Typologie‘. Auf der Ebene des Typus geht es primär um die Aufdeckung und Beschreibung der Gemeinsamkeiten, d.h. die spezifische Merkmalskonstellation und -ausprägung, die einen bestimmten Typus kennzeichnet. Auf der Ebene der Typologie geht es einerseits um das Aufzeigen der Differenzen und damit der externen Heterogenität der Typen. Andererseits bildet diese Ebene eine ‚Klammer‘. Denn mehrere Typen ergeben nur dann eine Typologie, „[...] wenn sie in einem inhaltlichen und systematischen Bezug zueinander stehen [...]“<sup>142</sup>, d.h. alle Typen bestehen aus den gleichen Merkmalen und beziehen sich auf den gleichen Untersuchungsbereich (hier das internationale Unternehmen). Die Unterschiedlichkeit der Typen ist hingegen das Ergebnis divergenter Merkmalsausprägungen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass alle Objekte, die einem Typus zugeordnet werden, völlig identische Merkmalsausprägungen haben müssen. Vielmehr kann ein Objekt von einem definierten Typus mehr oder weniger stark differieren. Je näher (entfernter) ein Objekt einem Typus ist, desto ‚typischer‘ (‚atypischer‘) ist es.<sup>143</sup>

In der wissenschaftlichen Literatur wird zwischen empirischen und heuristischen Typologien differenziert. Während heuristische Typologien sich dadurch

---

<sup>141</sup> Vgl. Kluge, Typologien, 1999, S. 26f.; Kluge, Typenbildung, 2000, Abs. 2.

<sup>142</sup> Kluge, Typologien, 1999, S. 30.

auszeichnen, dass ihre Herleitung aus einer theoretischen Konzeptualisierung besteht, kennzeichnet der Einsatz qualitativer und/oder quantitativer empirischer Verfahren zur Aufdeckung von in der Realität existenter Typen die Gestaltung empirischer Typologien. Dementsprechend wird auch zwischen konzeptuell entwickelten Ideal- und empirisch nachgewiesenen Realtypen unterschieden.<sup>144</sup> HEMPEL bezeichnet Idealtypen

„[...] als die Resultate von Isolierung und Überspitzung bestimmter Aspekte [...], als Grenzbegriffe, für die die Wirklichkeit keine genauen Beispiele, sondern im besten Falle Annäherungen bieten kann.“<sup>145c</sup>

Ihr primärer Zweck ist es, als begriffliches Werkzeug und gedankliches Modell zur Erforschung und Einordnung realer Tatbestände zu dienen<sup>146</sup>. Realtypen hingegen stellen eine empirisch nachweisbare und induktiv aus den empirischen Daten gewonnene Merkmalskombination dar<sup>147</sup>. Der wichtigste Unterschied zwischen diesen beiden Typen ist demnach der Abstraktionsgrad von der Wirklichkeit<sup>148</sup>.

KLUGE weist jedoch explizit darauf hin, dass eine rigorose Abgrenzung zwischen empirischen und heuristischen Typologien weder sinnvoll noch realistisch ist<sup>149</sup>. Vielmehr entstehen die meisten sog. empirischen Typologien aus einer Mischung theoretischer Konzeptualisierung und empirischer Überprüfung, weshalb KLUGE von ‚empirisch begründeten Typologien‘ spricht.<sup>150</sup> Im Folgenden wird daher zwischen heuristischen und empirisch-begründeten Typologien unterschieden.

---

<sup>143</sup> Vgl. Kluge, Typologien, 1999, S. 28ff. und S. 78f.

<sup>144</sup> Vgl. Kluge, Typologien, 1999, S. 58ff.

<sup>145</sup> Hempel, Typologische, 1984, S. 90.

<sup>146</sup> Vgl. Hempel, Typologische, 1984, S. 90.

<sup>147</sup> Vgl. Kluge, Typologien, 1999, S. 60.

<sup>148</sup> Vgl. Kluge, Typologien, 1999, S. 78.

<sup>149</sup> Vgl. für ausführliche Diskussionen der Vor- und Nachteile empirischer bzw. heuristischer Typologien: Doty/Glick, Typologies, 1994, S. 238f.; Kluge, Typologien, 1999, S. 58ff.

<sup>150</sup> Vgl. Kluge, Typologien, 1999, S. 58ff.; Kluge, Typenbildung, 2000, Abs. 6.

Oft mit Typologien verwechselt oder gleichgesetzt werden Klassifikationen bzw. klassifikatorische Typen. Generell zeichnen sich Klassifikationen durch „[...] saubere Schubfächer zur Unterbringung aller Einzelfälle des Untersuchungsbereiches [...]“<sup>151</sup> aus.

Im Gegensatz zu Typen, die sich durch fließende Übergänge und unscharfe Grenzen auszeichnen, besitzen Klassen bzw. klassifikatorische Typen somit eindeutige Grenzen. Klassifikationen zeichnen sich im Gegensatz zu Typologien durch Eindeutigkeit, Ausschließlichkeit und Vollständigkeit aus.<sup>152</sup> Dies bedeutet, dass alle Objekte eines Untersuchungsbereiches nur jeweils einer Klasse bzw. einem klassifikatorischen Typus eindeutig zugeordnet werden können. Ein Beispiel für eine Klassifikation ist die rein quantitative Abgrenzung verschiedener Stadttypen nach der Einwohnerzahl oder die Bildung von Autoklassen hinsichtlich der nicht-quantitativen Merkmale ‚Farbe‘ oder ‚Marke‘. Klassifikationen gehören meist zu einem frühen Stadium in der Entwicklung einer wissenschaftlichen Disziplin, in welchem es v.a. um die Festlegung eines Begriffssystems geht<sup>153</sup>.

Trotz der Differenzen besitzen Klassifikationen und Typologien eine Gemeinsamkeit: Die Logik ihrer Konstruktion bezeichnet man als Taxonomie. Eine Taxonomie ist allgemein ein Instrument zur Ordnung eines Untersuchungsreichs.<sup>154</sup> An diesem Punkt muss auch darauf aufmerksam gemacht werden, dass die Terminologie in der einschlägigen Literatur und insbesondere in der

---

<sup>151</sup> Hempel, Typologische, 1984, S. 86.

<sup>152</sup> Vgl. Kluge, Typologien, 1999, S. 31ff.

<sup>153</sup> Vgl. Hempel, Typologische, 1984, S. 89. Neben Real-, Ideal- und klassifikatorischen Typen werden in der Literatur auch Extrem- und Durchschnittstypen verwendet. Vgl. für eine ausführliche Darstellung und Diskussion: Kluge, Typologien, 1999, S. 69ff. und speziell für Extremtypen: Hempel, Typologische, 1984, S. 87ff. Auf eine Erläuterung und Interpretation dieser Typen wird an dieser Stelle verzichtet, da sie für den weiteren Verlauf der Arbeit unwesentlich sind.

<sup>154</sup> Vgl. Kluge, Typologien, 1999, S. 31; Friedrichs, Empirischer, 1990, S. 90.

Gegenüberstellung des deutschen und des englischen Sprachraums, nicht einheitlich ist. Bspw. definieren DOTY/GLICK Typologien allg. als „[...] conceptually derived interrelated sets of ideal types<sup>155</sup>“, was - dem dieser Arbeit zugrundegelegten Begriffskanon folgend - den heuristischen Typologien entspricht. Ein weiteres Beispiel für fehlende Einheitlichkeit ist, dass VENKATARAMAN Taxonomien mit der „[...] empirical identification of naturally occurring [...] types [...]“<sup>156</sup> gleichsetzt, was in dieser Arbeit den empirisch-begründeten Typologien entspricht. Dieses Begriffsverständnis von Taxonomie und Typologie findet sich vereinzelt auch in der deutschen Literatur<sup>157</sup>. Jedoch hat sich die hier vorgestellte Systematik, wonach sowohl Klassifikationen als auch Typologien Taxonomien darstellen, in der wissenschaftstheoretischen Diskussion am weitesten durchgesetzt und wird daher für die weiteren Ausführungen verwendet.

Im folgenden Abschnitt wird nun das breite Feld der Typologien und Klassifikationen des internationalen Unternehmens hinsichtlich der vorgestellten Systematik geordnet und kritisch kommentiert.

### 2.2.2 Systematische Darstellung und Analyse ausgewählter Typologien und Klassifikationen des internationalen Unternehmens

Um einen ersten Überblick über die vielfältigen Typologien und Klassifikationen des internationalen Unternehmens zu geben und als Basis für die weitere Analyse, werden nun ausgewählte Typologien und Klassifikationen des internationalen Unternehmens entsprechend der im vorangegangenen Abschnitt

---

<sup>155</sup> Doty/Glick, Typologies, 1994, S. 232

<sup>156</sup> Venkatraman, Correspondence, 1989, S. 433.

<sup>157</sup> Vgl. z.B. Kutschker, Gestalten, 1999, S. 281; Wolf, Gestaltansatz, 2000, S. 27ff. Bei Kutschker findet sich zudem eine interessante Zusammenstellung der Vor- und Nachteile von

vorgestellten Systematik geordnet. Explizit ausgeklammert werden dabei Arbeiten, die sich mit der Typisierung bzw. Klassifizierung von Internationalität auf Branchen<sup>158</sup>- oder volkswirtschaftlicher Ebene<sup>159</sup> beschäftigen; d.h. es werden nur Typologien und Klassifikationen auf Unternehmensebene erfasst. Ebenfalls nicht berücksichtigt werden Arbeiten, die sich auf die Charakterisierung eines einzelnen Idealtypus des internationalen Unternehmens, wie z.B. die ‚Diversified Multinational Corporation‘ von DOZ/PRAHALAD<sup>160</sup>, konzentrieren<sup>161</sup>. Diese Ausklammerung wird damit begründet, dass die Beschreibung eines einzelnen Idealtypus keine Typologie darstellt. Für die folgende Analyse wurden als exemplarisch für Klassifikationen des internationalen Unternehmens die Arbeiten von BRUCK/LEE, SIEBER, KAYNAK, RUGMAN/GIROD ausgewählt<sup>162</sup>. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass die verschiedenen Klassen internationaler Unternehmen durch quantitative Angaben sauber voneinander abgegrenzt sind. Als Beispiele für heuristische Typologien des internationalen Unternehmens wurden die Arbeiten von PERLMUTTER, HEENAN/PERLMUTTER, AHARONI, JOHANSON/GUNNAR-MATTSSON, CHENG/RAMASWAMY und VACHANI ausgewählt<sup>163</sup>. Die ursprüngliche Herleitung und Beschreibung dieser Typologien ist konzeptuell geprägt. Als Vertreter empirisch-begründeter Typologien des internationalen Unternehmens wurden schließlich BARTLETT/GOSHAL,

---

Typologien bzw. Taxonomien. Vgl. Kutschker, Gestalten, 1999, S. 284ff.

<sup>158</sup> Vgl. bspw. die vier Industrietypen von Makhija/Kim/Williamson, National, 1997.

<sup>159</sup> Vgl. bspw. die ‚national models‘ von Tulder, Trajectories, 1999.

<sup>160</sup> Vgl. Doz/Prahalad, Managing, 1993.

<sup>161</sup> Vgl. Schmid, Multikulturalität, 1996, S. 34-40 für eine zusammenfassende Darstellung der Arbeiten, in denen einzelne Idealtypen internationaler Unternehmen im Zentrum der Betrachtung stehen.

<sup>162</sup> Vgl. Bruck/Lees, Corporate, 1966; Sieber, Zukunft, 1970; Kaynak, Correlates, 1985; Rugman/Girod, Retail, 2003.

<sup>163</sup> Vgl. Perlmutter, Trois, 1965; ders., Tortuous, 1969; Aharoni, Definition, 1971; Heenan/Perlmutter, Architecture, 1979; Johanson/Gunnar-Mattsson, Marketing, 1986; Cheng/Ramaswamy, Systems, 1989; Vachani, Comprehensive, 1991.

MALNIGHT, DIMITRATOS ET AL. und PARK/BAE ausgesucht<sup>164</sup>. Ihre Typologien zeichnen sich dadurch aus, dass sie entweder durch Methoden quantitativer oder qualitativer empirischer Forschung gewonnen oder überprüft wurden. Somit ergibt sich die Einteilung in Klassifikationen einerseits sowie empirisch-begründete und heuristische Typologien des internationalen Unternehmens andererseits (vgl. Tab. 5).

Systematisierung ausgewählter Typologien und Klassifikationen		
Klassifikationen	Typologien	
	heuristisch	empirisch-begründet
Bruck/Lees (1966) Sieber (1970) Kaynak (1985) Rugman/Girod (2003)	Perlmutter (1965, 1969); Heenan/Perlmutter (1979) Aharoni (1971) Johanson/Gunnar-Mattsson (1986) Cheng/Ramaswamy (1989) Vachani (1991)	Bartlett/Goshal (1989) Malnight (1995) Dimitratos et al. (2003) Park/Bae (2003)

Tab. 5: Systematische Darstellung ausgewählter Typologien und Klassifikationen des internationalen Unternehmens  
Quelle: Eigene Darstellung.

Entscheidend für die Auswahl der in Tab. 5 aufgeführten Typologien und Klassifikationen ist die Vielfalt der Ansätze und Inhalte, um eine möglichst breite Erkenntnisbasis für die anschließende Analyse zu erhalten. Es geht nicht um die umfassende Aufführung aller Typologien und Klassifikationen des internationalen Unternehmens.

Typologien und Klassifikationen des internationalen Unternehmens unterscheiden sich freilich nicht nur in ihrer formalen Ausprägung. Vielmehr kön-

<sup>164</sup> Vgl. Bartlett/Goshal, *Managing*, 1989; Malnight, *Ethnocentric*, 1995; Dimitratos et al., *Micromultinationals*, 2003; Park/Bae, *Typology*, 2003.

nen sie darüber hinaus hinsichtlich einer Vielzahl von Kriterien unterschieden werden.

Ein erstes Unterscheidungskriterium ist die Anzahl der jeweils festgelegten Typen bzw. Klassen. Die Zahl der Typen bzw. Klassen der in der Tabelle aufgeführten Arbeiten schwankt zwischen drei und acht. Während PARK/BAE z.B. sieben verschiedene Born-Global-Typen identifizieren<sup>165</sup>, legen RUGMAN/GIROD für die Einteilung von international aktiven Einzelhandelsunternehmen drei Klassen fest<sup>166</sup>. Häufig (in 6 der betrachteten 13 Typologien und Klassifikationen) werden jedoch vier Klassen bzw. Typen differenziert<sup>167</sup>.

An den Arbeiten von PARK/BAE und RUGMAN/GIROD zeigt sich auch ein zweites Unterscheidungskriterium. Die Typologien und Klassifikationen des internationalen Unternehmens sind zumindest teilweise nur für eine Teilgruppe internationaler Unternehmen und nicht allgemein für das internationale Unternehmen entwickelt worden. Diese Einschränkung auf eine Teilgruppe kann entweder hinsichtlich der Konzentration auf eine bestimmte Unternehmensgröße (KMU vs. Konzern), der Zeitlichkeit der Internationalisierung (z.B. Born Globals), einer Marktbearbeitungsform, einer Branche oder durch eine Kombination der genannten Aspekte erfolgen. Bspw. sind internationale KMU Gegenstand der Typologie von DIMITRATOS et al., welche die Typen ‚Network seekers‘, ‚Market hunters‘, ‚Flexibility pursuers‘, ‚Resource trackers‘, ‚Global market chasers‘, ‚Learning seekers‘ und ‚Competition players‘ präsentieren. Diese Typen fassen sie unter dem Begriff ‚Micromultinationals‘ zusammen.<sup>168</sup> Sog. Exportstufenmodelle konzentrieren sich ebenfalls meist auf KMU und deren Entwicklungsstufen vom Nicht-Exporteur zum aktiven Exporteur. Die Be-

---

<sup>165</sup> Vgl. Park/Bae, Typology, 2003, S. 100ff.

<sup>166</sup> Vgl. Rugman/Girod, Retail, 2003, S. 32.

<sup>167</sup> Vgl. bspw. Bruck/Lees, Corporate, 1966; Johanson/Gunnar-Mattsson, Marketing, 1986; Bartlett/Goshal, Managing, 1989; Malnight, Ethnocentric, 1995.

schreibung der Entwicklungsstufen orientiert sich in den meisten Arbeiten primär an den Einstellungen des Managements gegenüber dem Auslandsgeschäft. Allerdings erfolgt die Operationalisierung der Stufen i.d.R. über die Exportquote, weshalb diese Arbeiten den quantitativen Klassifikationen zugeordnet werden.<sup>169</sup> Als Vertreter einer solchen Klassifikation ist KAYNAK aufgeführt, der anhand der Exportquote sechs Klassen festlegt<sup>170</sup>. BARTLETT/GOSHAL haben hingegen eine Typologie entworfen, in deren Zentrum das internationale Unternehmen mit weltweit gestreuten Direktinvestitionen steht<sup>171</sup>. Gegenstand der Typisierung sind internationale Konzerne. Anhand der Größe des betrachteten Realitätsausschnitts können damit Aussagen über die In- bzw. Exklusivität einer Typologie oder Klassifikation getroffen werden.

Als drittes Kriterium zur Unterscheidung von Typologien und Klassifikationen des internationalen Unternehmens lässt sich die Differenziertheit der den Klassen bzw. Typen zugrundegelegten Konzeptionen eines Unternehmens heranziehen. Wird das internationale Unternehmen als monolithischer Block behandelt oder wird z.B. zwischen einzelnen Einheiten oder Funktionsbereichen differenziert, um dann Rückschlüsse auf die Internationalität des Gesamtunternehmens zu ziehen?<sup>172</sup> In der Mehrzahl der betrachteten Arbeiten (11 von 13) wird das internationale Unternehmen auf der Gesamtunternehmensebene be-

---

<sup>168</sup> Vgl. Dimitratos et al., *Micromultinationals*, 2003.

<sup>169</sup> Vgl. für eine ausführlichere Darstellung verschiedener Exportstufenmodelle: Miesenböck, *Export*, 1988, S. 30ff. und Engelhard, *Exportförderung*, 1992, S. 119-125.

<sup>170</sup> Vgl. Kaynak, *Correlates*, 1985, S. 201, 206. Für weitere einschlägige Arbeiten in diesem Forschungsfeld vgl. Bilkey/Tesar, *Wisconsin*, 1977; Czinkota/Johnston, *Segmenting*, 1981; Cavusgil, *Characteristics*, 1984; Cavusgil, *Exporting*, 1984; Barrett/Wilkinson, *Level*, 1986; Burton/Schlegelmilch, *Versus*, 1987; Diamantopoulos/Inglis, *Differences*, 1988; Swoboda, *Mittelunternehmen*, 1997.

<sup>171</sup> Vgl. Bartlett/Goshal, *Managing*, 1989, S. 3ff.

<sup>172</sup> Explizit nicht einbezogen werden sog. Rollentypologien von Tochtergesellschaften des internationalen Unternehmens, da derartige Typologien nicht darauf abzielen, Typen des internationalen Unternehmens, sondern nur der Sub-Einheiten, herauszuarbeiten.

trachtet. Demgegenüber setzen CHENG/RAMASWAMY<sup>173</sup> und MALNIGHT<sup>174</sup> die Charakterisierung verschiedener Typen des internationalen Unternehmens auf der Ebene der Systemfunktionen Input, Transformation, Output bzw. einzelner Funktionsbereiche an. Der Typus eines Unternehmens besteht dann aus den zusammengeführten Profilen der einzelnen Subeinheiten. Auch wenn die Typologien mit der Einbeziehung verschiedener Ebenen insgesamt komplexer werden, gewinnen sie an Präzision und Aussagekraft, da nicht davon ausgegangen werden kann, dass alle Unternehmenseinheiten oder Wertschöpfungsaktivitäten eines internationalen Unternehmens zu jedem Zeitpunkt denselben Entwicklungsstand bzw. dieselbe Internationalität besitzen.

Ein viertes Kriterium ist die Frage, in welchem Verhältnis die identifizierten Typen bzw. Klassen internationaler Unternehmen zueinander stehen. Bilden sie eine Abfolge, d.h. sind die Typen und Klassen als Entwicklungsstufen bzw. Stufen der Internationalität zu verstehen oder sind die Typen und Klassen ‚gleichwertig‘ und unterscheiden sich lediglich hinsichtlich der jeweiligen Merkmalskonstellation? Die meisten Klassifikationen des internationalen Unternehmens beinhalten eine Zunahme der Internationalität von einer Klasse zur nächsten. Beispiele hierfür sind die Exportstufenmodelle, die Arbeit von SIEBER<sup>175</sup> oder die Studie von BRUCK/LEES<sup>176</sup>. Letztere unterteilen international tätige Unternehmen anhand einer Auslandsquote, die als Durchschnitt von fünf Merkmalen (Umsatz, Mitarbeitern, Produktion, Gewinn sowie Anlagen- und Vermögenswerte) berechnet wird, in vier Gruppen. Unternehmen mit mehr als 50 Prozent Auslandsanteil werden als ‚Multinational‘ bezeichnet, Unternehmen mit einem Anteil zwischen 25 und 50 Prozent nennen sie ‚Internationally ori-

---

<sup>173</sup> Vgl. Cheng/Ramaswamy, Systems, 1989.

<sup>174</sup> Vgl. Malnight, Ethnocentric, 1995.

<sup>175</sup> Vgl. Sieber, Zukunft, 1970.

<sup>176</sup> Vgl. Bruck/Lees, Corporate, 1966.

ented', Unternehmen mit 10 bis 24 Prozent haben ‚Significant foreign operations' und Unternehmen, die einen Wert unter 10 Prozent aufweisen, haben ‚Small foreign operations'.<sup>177</sup> Im Gegensatz dazu stehen die Typen der meisten Typologien des internationalen Unternehmens nicht in einem expliziten Abfolgeverhältnis. Nur vereinzelt weisen Autoren auf eine Entwicklungslinie hin. So sieht PERLMUTTER bei seinen primär auf der Basis der internationalen Orientierung des Managements entwickelten heuristischen Typen (ethnozentrischer, polyzentrischer und geozentrischer Typus) eine solche Entwicklungslinie: Zu Beginn der Internationalisierung werden i.d.R. ethnozentrische Einstellungen vorherrschen. Dann emanzipieren sich die Tochtergesellschaften im Ausland und die polyzentrische Orientierung tritt in den Vordergrund. In einem dritten Schritt gewinnt die geozentrische Einstellung an Bedeutung und damit die mit ihr einhergehenden organisatorischen und strategischen Konzepte.<sup>178</sup> Unabhängig davon, in welcher Relation die einzelnen Typen oder Klassen zueinander stehen, ist entscheidend, dass sich jede Klasse und jeder Typus nur im Vergleich mit den anderen Klassen respektive Typen auszeichnet. Die Typologien und Klassifikationen des internationalen Unternehmens unterstreichen also die Bedeutung der Relativität bei der Betrachtung der Internationalität auf Unternehmensebene.

Ein fünftes Unterscheidungskriterium ist das Erkenntnisinteresse, welches der Herleitung und Gestaltung einer Typologie oder Klassifikation des internationalen Unternehmens zugrundegelegt wird. Während es bei VACHANI, der vier Typen internationaler Diversifikation auf Unternehmensebene unterscheidet<sup>179</sup>, um eine differenzierte Erfassung des Ausmaßes der Internationalität geht, bezweckt SIEBER, der anhand der Auslandskapitalquote die Klassen ‚multinatio-

---

<sup>177</sup> Vgl. Bruck/Lees, *Corporate*, 1966, S. 128.

<sup>178</sup> Vgl. Perlmutter, *Tortuous*, 1969, S. 17; Heenan/Perlmutter, *Architecture*, 1979, S. 21f.

<sup>179</sup> Vgl. Vachani, *Comprehensive*, 1991.

nales' Unternehmen, 'internationales' Unternehmen und 'Weltunternehmung' vorschlägt<sup>180</sup>, eine Auflösung der terminologischen Konfusion. Bei PARK/BAE, die sich mit der Typisierung von Born-Global-Strategien beschäftigen<sup>181</sup>, steht dagegen die Einordnung verschiedener Strategietypen des internationalen Unternehmens im Vordergrund. Diese Beispiele zeigen, dass sich je nach Forschungsstand und Erkenntnisinteresse unterschiedliche Typologien und Klassifikationen herausbilden, die sich vor allem hinsichtlich der Inhalte unterscheiden.

Dementsprechend ist das sechste Unterscheidungskriterium die Inhaltsdiversität der Typologien und Klassifikationen des internationalen Unternehmens. Wie bei den Definitionen stützen sich die Typologien zur Differenzierung der Typen auf einzelne Merkmale oder übergeordnete Dimensionen. In einigen betrachteten Typologien und Klassifikationen wird in erster Linie mit Dimensionen gearbeitet, die dann durch Merkmale präzisiert werden. In anderen Arbeiten wird direkt auf einzelne Merkmale abgestellt, um die Typen zu charakterisieren. Je nach Auswahl, Zusammenstellung und Ausprägung der Merkmale und Dimensionen werden sehr unterschiedliche Typen bzw. Klassen konstruiert. Da ein zentrales Anliegen der Analyse der Typologien und Klassifikationen in der Herausarbeitung und Diskussion der als konstitutiv erachteten Merkmale und Dimensionen des internationalen Unternehmens liegt, wird der Inhaltsanalyse der Typologien und Klassifikationen ein eigener Abschnitt gewidmet<sup>182</sup>.

Zuvor werden die identifizierten Unterscheidungskriterien nochmals kurz zusammengefasst. Neben der formalen Differenzierung zwischen Klassifikationen einerseits sowie heuristischen und empirischen Typologien andererseits,

---

<sup>180</sup> Vgl. Sieber, Zukunft, 1970, S. 419.

<sup>181</sup> Vgl. Park/Bae, Typology, 2003.

können die Typologien und Klassifikationen des internationalen Unternehmens hinsichtlich folgender Kriterien unterschieden werden:

- Anzahl von Typen bzw. Klassen,
- betrachtete Teilgruppe internationaler Unternehmen (In- bzw. Exklusivität des Konzeptes),
- Verhältnis der Typen bzw. Klassen zueinander (Relativität von Internationalität),
- gewählte Betrachtungsebene eines Unternehmens,
- Erkenntnisinteresse,
- zur Beschreibung der Typen bzw. Klassen herangezogene Dimensionen und Merkmale.

Tab. 6 fasst die besprochenen Typologien und Klassifikationen und ihre Unterschiede zusammen.

---

<sup>182</sup> Vgl. Abschnitt 2.2.3.

Ausgewählte Typologien und Klassifikationen des internationalen Unternehmens								
Unterscheidungskriterium	Art der Taxonomie	Betrachtungsebene	Dimensionen u./o. Merkmale	(Anzahl der Typen bzw. Klassen	Aussage zu Relativität	In-/Exklusivität der Typologie	Erkenntnisinteresse	Quellen
Klassifikationen	Bruck/Lees (1966)	Klassifikation	Gesamtunternehmen	Auslandsquote aus Umsatz, Gewinn, Mitarbeiter, Anlagen und Vermögen, Produktion	Multinational ab 50%; Internationally oriented 25-50 %; Significant foreign operations 10-24 %; Small foreign operations <10 %	Ja	Unternehmen mit Auslandsproduktion	Darstellung und Erfassung der internationalen Aktivitäten von US-Unternehmen
	Sieber (1970)	Klassifikation	Gesamtunternehmen	Kapital im Ausland	3 Typen: ab 25-50 %: Multinational, 50-75 %; ab 75 %: Weltunternehmung	Ja	Unternehmen mit Direktinvestitionen im Ausland	Vereinheitlichung der Terminologie und Basis für Typologie
	Rugman/Girod (2003)	Klassifikation	Gesamtunternehmen	Umsatz	3	Ja	Grosse Einzelhandelsunternehmen	Internationalität von großen Einzelhandelsunternehmen
	Exportstufenmodelle, z.B. Kaynak (1985)	Klassifikation	Gesamtunternehmen	Meist quantitativ (Exportquote) ergänzt um nicht-quantitative Merkmale	Zwischen 3 und 8	Ja	Going international; Ansatzpunkt: nationales Unternehmen, KMU	Analyse und Darstellung der Entwicklungsstufen vom Nicht-Exporteur zum Exporteur
Typologien	Perlmutter (1965/1969) Heenan/Perlmutter (1979)	Heuristische Typologie	Gesamtunternehmen	Einstellung des Managements Strategie und Struktur	Ethnozentrisch, Polyzentrisch, Regiozentrisch, Geozentrisch	Nein, aber Entwicklungslinie: von ethno- über poly- zu geozentrischem Konzept	Being international; Unternehmen mit ausländischen Tochtergesellschaften	Einstellung des Managements als Katalysator der internationalen Strategie und Struktur
	Aharoni (1971)	Heuristische Typologie	Gesamtunternehmen	Marktbearbeitungsform, Größe, geographische Streuung	Worldwide corporation, Multinational cluster, verschiedene Typen einer multinational corporation	Nein	Berücksichtigung verschiedener Marktbearbeitungsformen, aber Aktivität in mind. 5 Ländern	Vereinheitlichung der Terminologie und Basis für Typologie
	Johanson/Gunnar-Mattsson (1986)	Heuristische Typologie	Gesamtunternehmen	Zeitlichkeit der Internationalisierung; Internationalisierungsgrad von Markt (Umwelt) und Unternehmen; Netzwerk-betrachtung	4 Internationalisierungssituationen: Early starter, Late starter, Lonely international, International among others	Nein	Being international	Anzahl, Intensität und Integration der in- und ausländischen Netzwerkbeziehungen
	Bartlett/Goshal (1989)	Empirisch-begründete Typologie	Gesamtunternehmen	Umwelt, Strategie, Struktur	International, Multinational, Transnational, Global	historische Entwicklungslinie von international über multinational, global zu transnational	Being international; Unternehmen mit ausländischen Tochtergesellschaften; große Unternehmen	Internationale Unternehmenskonfiguration
	Cheng/Ramaswamy (1989)	Heuristische Typologie	Systemfunktionen input, transformation, output	Systemfunktionen; Inland - Ausland	8 Typen	Ja	Going und being international	Internationalisierung der Systemfunktionen; Dichotomie Inland/ Ausland
	Vachani (1991)	Heuristische Typologie	Gesamtunternehmen	Geographische (und Leistungsprogrammbezogene) Diversifikation	Global diversifiers, Focused international diversifiers, Diffused international diversifiers, International Non-Diversifiers	Ja	Being international; Unternehmen mit Direktinvestitionen im Ausland	Aufdecken unterschiedlicher Diversifikationstypen als Basis für ein Messkonzept

Malnight (1995)	Empirisch-begründete Typologie	Gesamtunternehmen und Funktionsbereiche	Organisationsstruktur, Ressourcen, Strategie und Umwelt; Zeitlichkeit	Appendage, Participation, Contribution, Integration	Ja	Being international; Unternehmen mit ausländischen Tochtergesellschaften	Veränderung der internationalen Unternehmenskonfiguration durch Veränderungen von Organisation, Ressourcen, Strategie und Umwelt
Park/Bae (2003)	Empirisch-begründete Typologie	Gesamtunternehmen	Technologische Fähigkeiten, Zielmarkt, Produktmarkt	Reactive imitation, Proactive localization, Import substitution, Creative imitation, Early market entry, Global niche, Global innovation	Nein	Born Globals	Internationalisierungsstrategietypen von Born Globals
Dimitratos et al. (2003)	Heuristische Typologie	Gesamtunternehmen	Nicht klar festgelegt	Network seekers, Market hunters, Flexibility pursuers, Resource trackers, Global market chasers, Learning seeker, Competition players und Kombinationen dieser Typen	Nein	Internationale KMU	'Neue' Typen internationaler KMU

Tab. 6: Zusammenfassende Übersicht ausgewählter Typologien und Klassifikationen des internationalen Unternehmens

Quellen: Eigene Darstellung auf Basis von Perlmutter, Trois, 1965; ders., Tortuous, 1969; Bruck/Lees, Corporate, 1966; Sieber, Zukunft, 1970; Aharoni, Definition, 1971; Heenan/Perlmutter, Architecture, 1979; Kaynak, Correlates, 1985; Gunnar-Mattson/Johanson, Marketing, 1986; Bartlett/Goshal, Managing, 1989; Cheng/Ramaswamy, Systems, 1989; Vachani, Comprehensive, 1991; Malnight, Ethnocentric, 1995; Dimitratos et al., Micromultinationals, 2003; Park/Bae, Typology, 2003; Rugman/Girod, Retail, 2003.

Die Tatsache, dass sechs Unterscheidungskriterien herausgearbeitet werden konnten, unterstreicht die Vielfalt existenter Ansätze. Dies legt die Vermutung nahe, dass auch die Inhalte der Typologien und Klassifikationen, d.h. die zur Beschreibung und Abgrenzung verwendeten Merkmale und Dimensionen, mannigfaltig sind.

### 2.2.3 Analyse der Inhalte von Typologien und Klassifikationen des internationalen Unternehmens

Die Ausführungen des vorangegangenen Abschnittes haben gezeigt, dass es eine Vielzahl verschiedener Typologien und Klassifikationen des internationalen Unternehmens gibt. Allen gemein ist jedoch, dass die Typen- bzw. Klassenbeschreibung internationaler Unternehmen anhand empirisch beobachtbarer Sachverhalte (Merkmale und Dimensionen) erfolgt. Unterschiede sind hinsichtlich der Kombination und Auswahl der Merkmale und Dimensionen zu beo-

bachten. Ziel des folgenden Abschnittes ist es, die Merkmale und Dimensionen der betrachteten Typologien und Klassifikationen herauszuarbeiten, zu systematisieren und sie hinsichtlich ihrer Eignung für die Gestaltung eines Konzeptes der Internationalität zu untersuchen.

Eine der bekanntesten Typologien des internationalen Unternehmens ist die Typologie von BARTLETT/GOSHAL, welche auf Fallstudien von Procter & Gamble, Unilever, Kao, General Electric, Philips, Matsushita, ITT, Ericsson und NEC beruht<sup>183</sup>. Auf der Basis dieser Fallstudien beschreiben die Autoren anhand der Dimensionen Struktur, Strategie und Umwelt (Branchenumwelt und historische Umwelt) vier Strategietypen: das internationale, das multinationale, das globale und das transnationale Unternehmen.<sup>184</sup> In der folgenden Tab. 7 werden die vier Typen näher charakterisiert.

---

<sup>183</sup> Vgl. Bartlett/Goshal, *Managing*, 1989, S. 16.

<sup>184</sup> Vgl. Bartlett/Goshal, *Managing*, 1989, S. 15ff. oder für eine zusammenfassende Beschreibung der Typologie von Bartlett/Goshal z.B. Schmid, *Multikulturalität*, 1996, S. 27ff.

Typologie von Bartlett/Goshal				
	Historische Umwelt	Branchenumwelt	Strategie	Struktur
Multinationales Unternehmen	1920-1950	Vielzahl unabhängiger nationaler Branchenumwelten; Abgrenzung über politische, kulturelle und soziale Faktoren  Beispiel: Wasch- und Lebensmittel	Lokale Anpassung und Differenzierung der Produkte, Kommunikationspolitik, d.h. v.a. der downstream-Aktivitäten	Dezentrale Föderation
Internationales Unternehmen	1950-1960	Wichtigste Ressource: Wissen, das dem Produktlebenszyklus folgend, in ausländische Einheiten übertragen wird  Beispiel: Telekommunikation	Weltweite Diffusion von Innovationen; lokale Anpassung oder globale Effizienz sind teilweise Subziele  v.a. Amerikanische Unternehmen	Koordinierte Föderation
Globales Unternehmen	1960-1980	Einheitliche Konsumbedürfnisse weltweit; nationale Branchen sind miteinander verbunden zu einem weltweiten Markt  Beispiel: Consumer Electronics	Weltweite Integration und Rationalisierung der Produktion (economies of scale), Beschaffung etc.; Wettbewerbsvorteil resultiert v.a. aus den upstream-Aktivitäten  v.a. Japanische Unternehmen	Zentralisiertes Hub
Transnationales Unternehmen	1980-?	Komplexe Branchenumwelt	Fit aus globaler Effizienz, lokaler Anpassung i.V.m. weltweiter Wissendiffusion/Lernfähigkeit; realisierte Strategie = deliberate plus emergente Strategien → muddling through	Integriertes Netzwerk

Tab. 7: Typologie von Bartlett/Goshal  
Quelle: Inhalte in Anlehnung an Harzing, International, 1999, S. 37ff.

Ein wichtiger Aspekt ist, dass der Umwelt einerseits eine besondere Rolle bei der Herausbildung spezifischer Unternehmensstrategien und –strukturen zugestanden wird. Andererseits sind die Beziehungen zwischen den Dimensionen

durch Wechselseitigkeit geprägt. Von einer einseitigen Wirkungsrichtung, z.B. im Sinne des Environment-Strategy-Structure-Paradigmas, wird Abstand genommen.<sup>185</sup> So ist auch die Verortung der einzelnen Typen in den historischen Umwelten nicht so zu verstehen, dass in der heutigen Zeit nur noch der Typ des transnationalen Unternehmens vorkommt. Vielmehr geht es darum, aufzuzeigen, welcher Typ in welcher Art historischer Umwelt tendenziell dominierte. Trotzdem hat sich jede einzelne Branche auch individuell entwickelt und weist heute Strukturen auf, in der eher multinationale, internationale, globale oder transnationale Unternehmenstypen vorherrschen.

Festzuhalten ist, dass BARTLETT/GOSHAL keine genaue Abfolge der verschiedenen Typen im Sinne eines Internationalisierungsprozesses unterstellen<sup>186</sup>. Dies schließt jedoch einen durch externe oder interne Veränderungen ausgelösten Wechsel von einem zu einem anderen Typ nicht aus.

Die Typologie von BARTLETT/GOSHAL ist Ideengeber und Gegenstand vieler weiterer theoretischer und empirischer Arbeiten. HARZING hat die Vorläufer von BARTLETT/GOSHAL, die Arbeiten von und die ‚in der Tradition‘ von BARTLETT/GOSHAL entstandenen Studien zusammengeführt und hinsichtlich der verwendeten Dimensionen, der identifizierten Typen und der empirischen bzw. konzeptuellen Vorgehensweise untersucht<sup>187</sup>. Hierbei hält die Autorin fest, dass in diesen Arbeiten folgende Dimensionen am häufigsten verwendet werden: die historische Umwelt, die Branchenumwelt, die Strategie auf Gesamtunternehmensebene und die Organisationsstruktur<sup>188</sup>. Andererseits hat

---

<sup>185</sup> Vgl. Harzing (1999), *International*, S. 32.

<sup>186</sup> Vgl. Harzing, *Mechanisms*, 1999, S. 37ff.

<sup>187</sup> Vgl. Harzing, *Mechanisms*, 1999, S. 34f. und dies., *Extension*, 2000, S. 104f.

<sup>188</sup> Vgl. Harzing, *Extension*, 2000, S. 102f. In ihrer Analyse berücksichtigt sie teilweise auch Rollentypologien von Tochtergesellschaften, welche in der vorliegenden Arbeit nicht behandelt werden. Die dort am häufigsten verwendeten Merkmale werden daher hier auch nicht aufgeführt.

HARZING selbst eine quantitativ-empirische Überprüfung der Typologie unternehmen, wobei sie die Existenz und typischen Charakteristika der drei Strategietypen multinational (in ihrem Sprachgebrauch ‚multidomestic‘), global und transnational nachweist<sup>189</sup>.

PERLMUTTER basiert seine heuristische Typologie des ethnozentrischen, polyzentrischen und geozentrischen Unternehmens primär auf der Dimension der Einstellung des Managements. Daneben werden aber auch die Dimensionen Strategie und Struktur zur Charakterisierung der verschiedenen Typen des internationalen Unternehmens hinzugezogen.<sup>190</sup> Die zugrunde liegende Annahme ist, dass die Internationalität eines Unternehmens nicht allein anhand von harten Fakten, wie z.B. die Anzahl ausländischer Mitarbeiter, erfasst werden kann. Um ein realistisches Bild von der Internationalität eines Unternehmens zu bekommen, muss neben den harten Fakten ebenso die Einstellung der Manager gegenüber internationaler Geschäftstätigkeit, d.h. gegenüber ausländischen Kollegen/Mitarbeitern, Ideen und Ressourcen, erfasst werden.<sup>191</sup> PERLMUTTER beschreibt dies markant in folgender Aussage:

„The attitudes men hold are clearly more relevant than their passports<sup>192</sup>.“

PERLMUTTER und HEENAN/PERLMUTTER gehen außerdem davon aus, dass jedes international aktive Unternehmen ein eigenes sogenanntes EP(R)G-Profil<sup>193</sup> besitzt und nicht nur einem der Idealtypen zuzurechnen ist. Ausgangspunkt dieser Überlegung ist, dass nicht in allen Geschäftsbereichen, Produkt-

---

<sup>189</sup> Vgl. Harzing, Extension, 2000, S. 107ff.

<sup>190</sup> Vgl. Perlmutter, Trois, 1965; ders., Tortuous, 1969 und für eine zusammenfassende Darstellung z.B. Schmid, Multikulturalität, S. 23ff. Später wurde der Typologie ein vierter Typ, das regiozentrische Unternehmen, hinzugefügt; vgl. Heenan/Perlmutter, Architecture, 1979.

<sup>191</sup> Vgl. Perlmutter, Tortuous, 1969, S. 11.

<sup>192</sup> Perlmutter, Tortuous, 1969, S. 11.

<sup>193</sup> EP(R)G fasst die vier Typen des ethnozentrisch, polyzentrisch, regiozentrisch und geozentrisch orientierten internationalen Unternehmen zusammen. Das ‚R‘ ist in Klammern, da der

gruppen oder geographischen Standorten eines Unternehmens dieselbe Einstellungsausprägung existiert. Es herrscht vielmehr ein sogenannter „attitudinal ‚mix‘<sup>194</sup>“.<sup>195</sup> Die Kenntnis des unternehmensindividuellen ‚Mixes‘ kann für das Management Aussagen über die Sinnhaftigkeit von Führungsinstrumenten für das Personal, für verschiedene Geschäftsbereiche, für Produktgruppen oder für die einzelnen geographischen Standorte liefern.

PERLMUTTER selbst hat keine quantitativ-empirische Überprüfung seiner Typologie und auch keine konkrete Operationalisierung der Dimension ‚internationale Orientierung des Managements‘ vorgenommen. Erst später haben HEENAN/PERLMUTTER die Typologie anhand von Fallbeispielen beleuchtet<sup>196</sup>. Bemühungen, die verschiedenen Typen zu operationalisieren, wurden von anderen Wissenschaftlern unternommen<sup>197</sup>. CALOF/BEAMISH haben bspw. einen ‚Centricity-Assessment-Fragebogen‘ entwickelt, mit dem ein Unternehmen feststellen kann, welchen Typus es dominant verkörpert<sup>198</sup>. Es sollte jedoch darauf hingewiesen werden, dass eine objektive Bestimmung der ‚internationalen Orientierung des Managements‘ nicht unproblematisch ist, da hierzu vor allem auf subjektive Einschätzungen (Psychographika) der Unternehmensführung zurückgegriffen werden muss<sup>199</sup>. Dennoch hat diese Dimension eine große Bedeutung in der Betrachtung internationaler Unternehmen erlangt und wird auch in anderen Typologien und Klassifikationen verwendet. Ein Beispiel sind die Exportstufenmodelle, in denen neben der Exportquote auch die Exportbe-

---

Typ des regiozentrischen Unternehmens erst später von Heenan/Perlmutter ergänzt worden ist.

<sup>194</sup> Perlmutter, Tortuous, 1969, S. 14.

<sup>195</sup> Vgl. Perlmutter, Tortuous, 1969, S. 14; Heenan/Perlmutter, *Architecture*, 1979, S. 21ff.

<sup>196</sup> Vgl. Heenan/Perlmutter, *Architecture*, 1979.

<sup>197</sup> Vgl. Kobrin, *Geocentric*, 1994; Calof/Beamish, *Right*, 1994.

<sup>198</sup> Vgl. Calof/Beamish, *Right*, 1994.

<sup>199</sup> Vgl. bspw. für ein Konzept zur Bestimmung der Auslandsorientierung von Entscheidungsträgern im Exportkontext Dichtl/Müller, *Erfolgreiche*, 1992, S. 341ff. Das von Dichtl/Müller vorgelegte Konzept bezieht neben subjektiven, psychographischen Faktoren auch objektiv erfassbare soziodemographische Kriterien ein.

reitschaft des Managements zur Charakterisierung der verschiedenen Entwicklungsphasen vom Nicht-Exporteur zum aktiven Exporteur herangezogen wird<sup>200</sup>.

In der Literatur finden sich zahlreiche Versuche, PERLMUTTERS verhaltensbasierte Typen mit der Typologie von BARTLETT/GOSHAL zu verbinden<sup>201</sup>. Dabei wird die ethnozentrische Kultur mit dem internationalen, die polyzentrische mit dem multinationalen und die geozentrische mit dem globalen Typus in Verbindung gebracht. Diese einfache Gleichsetzung wird in der einschlägigen Literatur stark kritisiert. Hauptargumente sind die mangelnde empirische Überprüfung und die Gleichsetzung von Typen, die aus völlig unterschiedlichen Gesamtkontexten entstanden sind. PERLMUTTER stellt die Einstellungen und das Verhalten als Katalysator für die Entwicklung bestimmter Strukturen oder Strategien in den Vordergrund, wohingegen BARTLETT/GOSHAL den Einfluss der Umwelt betonen.<sup>202</sup>

Einen anderen Ansatzpunkt für seine Typologie hat MALNIGHT gewählt. Anhand der Dimensionen Organisationsstruktur und Ressourcenallokation beschreibt MALNIGHT die auf Funktionsbereichsebene angesiedelten empirisch begründeten Typen ‚Appendage‘, ‚Participation‘, ‚Contribution‘ und ‚Integration‘. MALNIGHT unterstellt, dass die einzelnen Funktionsbereiche eines Unternehmens mit fortschreitender Internationalisierung<sup>203</sup> unterschiedliche Typen durchlaufen.<sup>204</sup> Tab. 8 gibt einen Überblick über die verschiedenen Typen und Ausprägungen der Dimensionen:

---

<sup>200</sup> Vgl. bspw. Bilkey/Tesar, Wisconsin, 1977, S. 93.

<sup>201</sup> Vgl. bspw. Meffert/Bolz, Internationales, 1994, S. 25f.

<sup>202</sup> Vgl. die Diskussion bei Schmid, Multikulturalität, 1996, S. 32-34.

<sup>203</sup> Malnight spezifiziert die fortschreitende Internationalisierung als „Globalization of an ethnocentric firm“. Malnight, Ethnocentric, 1995, S. 119.

Typologie von Malnight		
	Ressourcenallokation	Organisationsstruktur
Appendage	Nutzung nationaler Ressourcen	Zentrale Koordination internationaler Aktivitäten
Participation	Expansion internationaler Ressourcen	Führung der internationalen Expansion
Contribution	Aufwertung internationaler Ressourcen	Unterstützung internationaler Aktivitäten; Koordination weltweiter Aktivitäten
Integration	Reallokation weltweiter Ressourcen	Integration weltweiter Aktivitäten

Tab. 8: Funktionale Entwicklungsstufen von Malnight  
 Quelle: Malnight, Evolutionary, 1995, S. 138. Eigene Übersetzung.

Die empirische Grundlage der Typologie von MALNIGHT ist eine Fallstudie, die auf Interviews und Archivdokumenten des amerikanischen Pharmaunternehmens Elli Lilly & Co basiert. Als Auslöser für die Veränderungen der Ressourcenallokation und der Organisationsstruktur in den Funktionsbereichen bzw. im Gesamtunternehmensverbund identifiziert MALNIGHT die Interdependenz der Funktionsbereiche und die Veränderungen in der Gesamtunternehmensstrategie als Reaktion auf die Herausforderungen eines globalen Wettbewerbs<sup>205</sup>. Entscheidend ist hierbei, dass MALNIGHT bei der Betrachtung des internationalen Unternehmens zwischen der Ebene der Funktionsbereiche und dem Gesamtunternehmen unterscheidet. Das internationale Unternehmen wird nicht als Einheit betrachtet. Dadurch kann ein differenzierteres Bild der Internationalität gezeichnet werden. Neben den Dimensionen Organisationsstruktur und Ressourcenallokation werden zudem auch die Umwelt und die Strategie mitberücksichtigt. Während Organisationsstruktur, Umwelt und Strategie zu den häufig verwendeten Dimensionen zählen, ist der Gebrauch einer Dimension, welche auf die Ressourcen abstellt, bei der Charakterisierung internationaler

---

<sup>204</sup> Vgl. Malnight, Ethnocentric, 1995.

Unternehmenstypen eher selten. Eine ähnliche Dimension findet sich jedoch auch in der Arbeit von PARK/BAE, die sieben Born-Global-Strategietypen anhand der Dimensionen ‚technologischer Fähigkeit‘, ‚Reife des Produktmarktes‘ und ‚Zielmarkt‘ charakterisieren<sup>206</sup>. Während die Reife des Produktmarktes und der Zielmarkt unter die Kategorie der häufig verwendeten Umweltdimension zu fassen sind, können die technologischen Fähigkeiten als Ressourcen eines Unternehmens betrachtet werden. Neben der Berücksichtigung der Dimension ‚Ressourcen‘ zur Charakterisierung des internationalen Unternehmens ist insbesondere die Beachtung mehrerer Betrachtungsebenen des Unternehmens ein interessanter Gesichtspunkt.

Ein charakterisierendes Element der heuristischen Typologie von CHENG/RAMASWAMY ist ebenfalls die Abkehr von der Fokussierung auf die Gesamtunternehmensebene. Allerdings wählen die Autoren einen systemtheoretischen Ansatz zur Erfassung international tätiger Unternehmen und schlagen eine (System-)Typologie der internationalen Unternehmung vor, die acht Typen umfasst. Das internationale Unternehmen wird als Organisation aufgefasst, deren Systemfunktionen ‚Input‘, ‚Transformation‘ und ‚Output‘ in unterschiedlich starkem Ausmaß im In- bzw. Ausland ausgeführt werden können.<sup>207</sup> Dabei gehen sie von zwei Annahmen aus. Erstens erfüllen alle Unternehmen - wenn auch in unterschiedlichster Ausprägung - die Systemfunktionen Input (Beschaffung von Ressourcen), Transformation (Herstellung von Produkten mit Hilfe bzw. aus Ressourcen) und Output (fertige Produkte werden in der Umwelt verteilt). Zweitens handeln Unternehmen rational. Um ihre Effizienz und/oder Effektivität zu steigern, ziehen sie für die Systemfunktionen Input, Transformation und Output auch ausländische Standorte in Betracht. Je mehr

---

<sup>205</sup> Vgl. Malnight, *Ethnocentric*, 1995, S. 135-137.

<sup>206</sup> Vgl. Park/Bae, *Typology*, 2003, S. 85ff.

<sup>207</sup> Vgl. Cheng/Ramaswamy, *Systems*, 1989, S. 106.

Systemfunktionen eines Unternehmens (auch) im Ausland ausgeführt werden, desto internationaler ist das Unternehmen.<sup>208</sup> Die acht Typen ergeben sich durch die verschiedenen Kombinationen zwischen den Attributen national und international einerseits und den Systemfunktionen Input, Transformation und Output andererseits. Abb. 4 veranschaulicht die acht verschiedenen Kombinationen.

Input	Domestic (D)				International (I)			
Transformation	D		I		D		I	
Output	D	I	D	I	D	I	D	I
Typus	1	2	3	4	5	6	7	8

Abb. 4: Systemtypologie multinationaler Unternehmen von Cheng/Ramaswamy  
 Quelle: Cheng/Ramaswamy, Systems, 1989, S. 107.

Eine andere Sichtweise auf das internationale Unternehmen präsentieren JOHANSON/GUNNAR-MATTSSON, die den Markt als eine Summe von Netzwerken betrachten, in dem die Unternehmen, Kunden und Lieferanten als Akteure in mehr oder weniger engen Beziehungen zueinander stehen. Diese Netzwerke können branchen- und länderübergreifend gestaltet sein. JOHANSON/GUNNAR-MATTSSON beschreiben die vier Internationalisierungssituationen ‚Early starter‘, ‚Late starter‘, ‚Lonely international‘, ‚International among others‘ anhand der zwei Dimensionen ‚Internationalisierungsgrad des Marktes‘ und ‚Internationalisierungsgrad des Unternehmens‘, die jeweils mit den zwei Ausprägungen hoch und niedrig belegt sind. Ein Unternehmen ist demnach umso internationaler, je mehr Positionen in ausländischen Netzwerken es besitzt, je intensiver die Transaktionen mit ausländischen Netzwerkpartnern sind und je stärker inte-

---

<sup>208</sup> Vgl. Cheng/Ramaswamy, Systems, 1989, S. 107.

griert und koordiniert die verschiedenen Positionen in in- und ausländischen Netzwerken sind.<sup>209</sup> Diese Erfassung der Internationalität eines Unternehmens ist interessanter als die ‚einfache‘ Gegenüberstellung von ‚national‘ und ‚international‘ bei CHENG/RAMASWAMY, da neben dem Internationalisierungsgrad des Unternehmens auch der Internationalisierungsgrad des Marktes in die Betrachtung einbezogen wird.

AHARONI arbeitet mit der wahrscheinlich utopischen ‚Worldwide corporation‘ ohne nationalstaatliche Wurzeln und der ‚Multinational corporation‘ zwei Typen des internationalen Unternehmens heraus. Dabei greift er mit den ausländischen Marktbearbeitungsformen ein Merkmal auf, welches in den bisher vorgestellten Typologien nicht berücksichtigt wurde. Da es ‚die‘ Multinational corporation nicht gibt, schlägt er vor, sie hinsichtlich ihrer ausländischen Marktbearbeitungsformen bzw. ‚Operations‘ in ‚Exporters‘, ‚Importers‘, ‚Transporters‘, ‚Manufacturers‘, ‚Traders‘ und ‚Petroleum producers<sup>210</sup>‘ zu unterteilen. Daneben weist er auch auf weitere Differenzierungsmerkmale wie die Größe oder die regionale Streuung der Aktivitäten hin.<sup>211</sup>

Klassifikationen des internationalen Unternehmens sind meist quantitativer Natur, weshalb die gewählten Merkmale wenig Interpretationsspielraum aufweisen. So wählen BRUCK/LEES die Merkmale Umsatz, Mitarbeiter, Produktion, Gewinn sowie Anlagen- und Vermögenswerte<sup>212</sup>. SIEBER grenzt seine Klassen

---

<sup>209</sup> Vgl. Johanson/Gunnar-Mattsson, Marketing, 1986, S. 249ff. Der Fragestellung, wie sich Internationalisierungsprozesse oder Markteintritte im Rahmen eines Netzwerkes konkret vollziehen und wie man diese darstellen und erklären kann, haben sich eine Reihe von Autoren, z.B. Bartlett/Goshal, Sydow/Windeler/Wirth, angenommen. Vgl. Bartlett/Goshal, Interorganizational, 1993; Sydow/Windeler/Wirth, Netzwerkeintritt, 2002.

<sup>210</sup> Aharoni begründet diese Gruppe mit der Aussage: „[...] their operational problems seem so unique.“ Aharoni, Definition, S. 36.

<sup>211</sup> Vgl. Aharoni, Definition, 1970, S. 35f.

<sup>212</sup> Vgl. Bruck/Lees, Corporate, 1966, S. 128.

ebenfalls anhand des im Ausland investierten Kapitals ab<sup>213</sup>. Diese Größen entsprechen weitgehend den Merkmalen, die bei der Definitionsanalyse der Dimension Leistung zugeordnet wurden<sup>214</sup>. Aus der Gegenüberstellung von Klassifikationen und Typologien wird ersichtlich, dass die meisten Typologien eher mit Merkmalsdimensionen als mit konkreten Merkmalen arbeiten. Tab. 9 enthält eine Übersicht über die in den analysierten Typologien und Klassifikationen des internationalen Unternehmens verwendeten Merkmale bzw. Merkmalsdimensionen.

Dimension	Merkmale
Struktur	Organisationsstruktur
Leistung	Gewinn, Umsatz, Investitionen
Verhalten	Einstellung des Managements
Umwelt	Branchenumwelt, historische Umwelt
Strategie	Lokale Differenzierung vs. globale Standardisierung
Ressourcen	Ressourcenallokation, Technologische Fähigkeiten

Tab. 9: Dimensionen und Merkmale aus der Analyse der Typologien und Klassifikationen des internationalen Unternehmens  
Quelle: Eigene Darstellung.

Die Übersicht in Tab. 9 zeigt, dass sich die im Rahmen der Definitionsanalyse herausgearbeiteten zentralen Dimensionen Leistung, Struktur und Verhalten bei den Typologien und Klassifikationen wiederfinden. Zusätzlich konnten weitere Dimensionen, die bei der Beschreibung des internationalen Unternehmens Verwendung finden, aufgedeckt werden. Diese sind die Umwelt, die Strategie und die Ressourcen eines Unternehmens. Auffällig ist, dass einzelne Dimensionen entweder bei den Definitionen oder bei den Typologien und

---

<sup>213</sup> Vgl. Sieber, Zukunft, 1970, S. 418f.

<sup>214</sup> Vgl. Kapitel 2.1.3.1.

Klassifikationen häufiger verwendet werden. Ein Beispiel ist die Dimension Leistung, die sich bei den Typologien und Klassifikationen nur im Rahmen der Klassifikationen wiederfindet, während sie bei den Definitionen vielfältig bestätigt wurde. Insgesamt kann auch festgehalten werden, dass bei den Typologien des internationalen Unternehmens die Operationalisierung bzw. das Herunterbrechen der Dimensionen in konkrete und evtl. quantifizierbare Merkmale geringer ausgeprägt ist als bei den Definitionen.

Neben den aufgeführten Dimensionen und Merkmalen werden wie im Rahmen der Definitionen des internationalen Unternehmens die ausländischen Marktbearbeitungsformen zur Gestaltung der Typen bzw. Klassen herangezogen. Auch im Rahmen der Typologien und Klassifikationen werden ausschließlich Formen der Internationalisierung nach Außen verwendet.

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse der Darstellung und Analyse der Typologien und Klassifikationen des internationalen Unternehmens zusammenfassend dargestellt und bewertet.

#### 2.2.4 Zusammenfassende Bewertung der Ergebnisse aus der Analyse der Typologien und Klassifikationen des internationalen Unternehmens

Nach einer formalen Differenzierung zwischen Klassifikationen sowie empirisch-begründeten und heuristischen Typologien wurden 13 ausgewählte Arbeiten systematisiert, analysiert und ausgewertet. Im Rahmen dieser Analyse wurde gezeigt, dass sich Typologien und Klassifikationen des internationalen Unternehmens nicht nur hinsichtlich ihres formalen Charakters unterscheiden, sondern dass daneben noch weitere Differenzierungskriterien existieren. Insgesamt wurden sechs Kriterien herausgearbeitet, mit deren Hilfe eine präzisere Beschreibung einzelner Typologien und Klassifikationen des internationalen

Unternehmens möglich ist. Diese ordnende Aufarbeitung des Feldes wurde durch eine inhaltliche Auswertung der Typologien und Klassifikationen ergänzt.

Zunächst ist festzuhalten, dass die Eigenschaft der Multidimensionalität von Internationalität bei den betrachteten Typologien und Klassifikationen bestätigt wird. Die Dimensionen Leistung, Struktur und Verhalten werden zudem um die Dimensionen Ressourcen, Umwelt und Strategie ergänzt.

Außerdem hat sich die bei der vorangegangenen Untersuchung der Definitionen vorgestellte Unterscheidung zwischen in- und exklusiven Ansätzen als sinnvolles Differenzierungskriterium von Typologien und Klassifikationen bestätigt. Die betrachteten Typologien und Klassifikationen spiegeln jeweils nur einen mehr oder weniger großen Teilausschnitt der Realität wider. Die Beachtung der Unterscheidung zwischen in- und exklusiven Konzepten kann damit als Gestaltungsempfehlung für die Entwicklung eines Konzeptes der Internationalität auf Unternehmensebene betrachtet werden. Gleiches gilt für den aus der Analyse der Typologien und Klassifikationen gewonnenen Hinweis, dass die Erfassung des internationalen Unternehmens nicht ausschließlich auf der Gesamtunternehmensebene ansetzen sollte. Die zugrunde liegende Annahme ist, dass die Einbeziehung verschiedener Betrachtungsebenen des Unternehmens (Funktionsbereiche, Geschäftsbereiche etc.) ein differenzierteres Bild der Internationalität eines Unternehmens generiert. Bei der Untersuchung der Typologien und Klassifikationen des internationalen Unternehmens wurde darüber hinaus ein Differenzierungskriterium herangezogen, das für die Charakterisierung des Konstruktes Internationalität auf Unternehmensebene bei näherer Betrachtung grundlegend ist. Hierbei handelt es sich um die Relativität von Internationalität. Erst der Vergleich der Klassen bzw. Typen einer Klassifikation bzw. Typologie ermöglicht eine Aussage über die jeweilige Internationalität.

Damit wird Relativität als eigenständige Eigenschaft von Internationalität identifiziert.

Die Ausgangsbasis jeder Typologie oder Klassifikation des internationalen Unternehmens ist die Annahme, dass mehr als nur ein Typ bzw. eine Klasse internationaler Unternehmen existiert. Typologien und Klassifikationen sind dazu geeignet, die mitnichten homogene Masse internationaler Unternehmen zu sortieren. In diesem Sinne grenzen sich die Typologien und Klassifikationen positiv von den Definitionen ab, deren Zweck die allgemeine Charakterisierung des internationalen Unternehmens und nicht die Aufdeckung von Unterschieden oder Gemeinsamkeiten ist. Eine Typologie oder Klassifikation zeichnet demnach ein differenzierteres Bild des jeweils betrachteten Realitätsausschnittes internationaler Unternehmen als dies Definitionen vermögen.

In der vorliegenden Arbeit geht es um die Konzeptualisierung der Internationalität der Unternehmung, nicht um die möglichst präzise Beleuchtung und Systematisierung eines kleinen Realitätsausschnittes internationaler Unternehmen. Für eine derartige Konzeptualisierung ist eine Typologie oder Klassifikation trotz ihrer Vorzüge demzufolge nicht der geeignete Rahmen. Trotzdem hat die Analyse der Typologien und Klassifikationen des internationalen Unternehmens zahlreiche wertvolle Erkenntnisse geliefert. Neben der Bestätigung der Multidimensionalität sowie der Aufdeckung der Relativität von Internationalität konnten allgemeine Gestaltungsempfehlungen für ein Konzept der Internationalität der Unternehmung herausgearbeitet werden.

### 2.3 Kritische Würdigung konzeptueller Ansätze zur Erfassung von Internationalität auf Unternehmensebene

Die verschiedenen Ansätze zur konzeptuellen Erfassung von Internationalität auf Unternehmensebene stellen sich, bildlich gesprochen, als Teile eines Puzzles dar. Bei diesem Puzzle greifen die meisten Teile allerdings nicht sauber ineinander und weitere fehlen. Dennoch liefern sie in der Gesamtsicht und mit Abstand betrachtet Hinweise auf die formale und inhaltliche Konzeptualisierung der Internationalität auf Unternehmensebene.

Es wurden zwei Gruppen von Ansätzen betrachtet: Definitionen und Typologien/ Klassifikationen. Im Rahmen der Analyse dieser konzeptuellen Ansätze konnten zwei Eigenschaften der Internationalität der Unternehmung und drei Gestaltungsempfehlungen herausgearbeitet werden. Diese werden in Tab. 10 zusammengefasst.

Eigenschaften von Internationalität	Gestaltungsempfehlungen für (Mess)Konzepte der Internationalität
Relativität	In- und Exklusivität
Multidimensionalität	Anzahl der Betrachtungsebenen Binnen- und Außeninternationalisierung

Tab. 10: Eigenschaften von Internationalität und Gestaltungsempfehlungen I  
Quelle: Eigene Darstellung.

Die aufgeführten Eigenschaften und Gestaltungsempfehlungen stellen eine erste tentative Möglichkeit dar, bestehende konzeptuelle und auch quantitative Konzepte zu bewerten. Daher wird auf diese Aspekte auch bei der Diskussion der quantitativen Ansätze im folgenden Kapitel zurückgegriffen.

Die Darstellung, Systematisierung und Auswertung des aktuellen Forschungsstandes konzeptueller Ansätze des internationalen Unternehmens hat ein um-

fassendes Bild der Möglichkeiten und Grenzen der betrachteten Definitionen, Klassifikationen und Typologien gezeichnet. Den betrachteten Arbeiten geht es um die Charakterisierung und Erfassung des internationalen Unternehmens, und damit indirekt auch um die Internationalität der Unternehmung. Die analysierten konzeptuellen Ansätze sind geeignet, einen Realitätsausschnitt anhand der empirisch beobachtbaren Sachverhalte zu beschreiben und zu ordnen. Dies geschieht mit Ausnahme von quantitativen Angaben in einigen Definitionen und Klassifikationen auf einer konzeptuellen Ebene. Die quantitative Seite der Erfassung der Internationalität der Unternehmung wird von den konzeptuellen Ansätzen damit weitgehend ausgeblendet. In die Konzeptualisierung der Internationalität der Unternehmung sollen jedoch sowohl Erkenntnisse aus den konzeptuellen als auch aus den quantitativen Ansätzen einfließen.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass trotz der Tatsache, dass ein fundierter Bezugsrahmen der Internationalität auf Unternehmensebene noch fehlt, aus den untersuchten konzeptuellen Ansätzen durchaus fruchtbare Ansätze zur Beschreibung und Erfassung von Internationalität aufgezeigt werden konnten. Diese Erkenntnisse sollen nun als Basis für die Betrachtung der quantitativen Ansätze zur Erfassung des internationalen Unternehmens dienen.

### 3. Quantitative Konzepte zur Erfassung der Internationalität auf Unternehmensebene

Die Betrachtung der konzeptuellen Ansätze zur Erfassung des internationalen Unternehmens wird im folgenden Kapitel um das ‚quantitative Gegenstück‘ ergänzt. Bei den Messkonzepten handelt es sich um einen anderen Blickwinkel auf dasselbe Untersuchungsobjekt.

Ein erster Grund für die Existenz von Messkonzepten ist, dass man sich von quantitativen Konzepten eine einfachere und objektivere Vergleichbarkeit internationaler Unternehmen oder ihrer Teilbereiche verspricht. Zweitens ist eine quantitative Erfassung der Internationalität für die empirische Forschung relevant. Während bei der Analyse der konzeptuellen Ansätze v.a. inhaltliche Fragen im Vordergrund standen, liegt der Schwerpunkt der in diesem Kapitel besprochenen Konzepte auf einer quantitativen Abbildung dieser Inhalte. Es geht also primär um die Bestimmung des Ausmaßes der Internationalität eines Unternehmens, also seinen Internationalisierungsgrad<sup>215</sup>, und um die Überprüfung der Eignung von Indikatoren, Maßzahlen und Messkonzepten für die Erfassung der Internationalität. Hierfür ist essentiell, dass das Messkonzept eine fundierte konzeptuelle Grundlage besitzt. Da die Analyse der qualitativen Ansätze eine Reihe von Eigenschaften von Internationalität und Gestaltungshinweise<sup>216</sup> für die Konstruktion eines Messkonzeptes geliefert hat, wird zunächst davon aus-

---

<sup>215</sup> Gerade im Englischen existiert eine Vielzahl von Synonymen für den Begriff ‚Internationalisierungsgrad‘, z.B. Degree of Foreign Involvement (Vgl. Nguyen/Cosset, Involvement, 1995; Qian, Risk-return, 1996), Degree of Internationalisation (Vgl. Sullivan, Firm, 1994), Degree of Globalization, Degree of Foreign Projection, Degree of Foreignness (Vgl. Ietto-Gillies, Corporations, 2002, S. 64f.), Degree of Multinationality (Vgl. Grant, British, 1987; Ramaswamy, Drug, 1995; Buckley/Dunning/Pearce, Size, 1978), Extent of Foreign Dependence (Vgl. Harveston/Kedia/Francis, Triad, 1999), Degree of International Involvement (Vgl. Fatemi, Shareholder, 1984). In dieser Arbeit wird der Begriff Internationalisierungsgrad verwendet.

<sup>216</sup> Vgl. Kap. 2.3.

gegangen, dass die quantitativen Arbeiten inhaltlich zumindest teilweise auf den konzeptuellen aufbauen. Inwiefern dies tatsächlich zutrifft, wird die Analyse der existenten Messkonzepte zeigen.

Ziel dieses Kapitels ist es, die verschiedenen quantitativen Ansätze vorzustellen, zu vergleichen, zu systematisieren und hinsichtlich ihrer Geeignetheit für die Erfassung von Internationalität zu diskutieren. Fragen nach der konzeptuellen Basis eines Messkonzeptes stehen dabei genauso im Vordergrund wie die Messmethoden an sich. Für die Diskussion und Bewertung der Messkonzepte wird zudem auf die Analyseergebnisse der konzeptuellen Ansätze zurückgegriffen. Darüber hinaus gilt es, weitere Gestaltungsempfehlungen für die Erfassung von Internationalität auf Unternehmensebene herauszuarbeiten sowie Eigenschaften des Konstruktes Internationalität zu identifizieren.

In Abschnitt 3.1 werden zunächst die Grundlagen quantitativer Messung dargestellt. Anschließend wird in Abschnitt 3.2 das ‚Handwerkszeug‘ für die quantitative Erfassung von Internationalität auf Unternehmensebene erläutert und diskutiert. Hierzu gehören u.a. die verschiedenen Arten von Maßzahlen sowie die Differenzierung zwischen Indikatoren, Indizes und Kennzahlenmustern. Auf dieser Grundlage aufbauend werden dann in Abschnitt 3.3 ausgewählte Messkonzepte systematisiert und analysiert. Den Abschluss des Kapitels bildet eine zusammenfassende Bewertung der wichtigsten Ergebnisse.

### 3.1 Grundlagen der Messung von Internationalität

Die quantitative Erfassung bzw. Messung von Sachverhalten ist integrativer Bestandteil der empirischen Sozial- und Wirtschaftswissenschaften<sup>217</sup>. Daher ist vor der Darstellung, Analyse und Bewertung von Maßzahlen und Messkon-

zepten der Internationalität die Erläuterung und Festlegung einiger Grundlagen und Begriffe der Messung von empirischen Sachverhalten sinnvoll. Hierzu gehören neben der Bestimmung des Untersuchungsobjektes bzw. Merkmalsträgers, seiner Merkmale und Merkmalsausprägungen auch Fragen der Konzeptualisierung und Operationalisierung. Ebenso wichtig ist die Kenntnis von Validität, Reliabilität und Objektivität als sog. Gütekriterien quantitativer Messung.

### 3.1.1 Grundlegende Begriffe und Regeln quantitativer Forschung

Der zentrale Begriff dieses Kapitels ist die ‚Messung‘. FRIEDRICHS begreift hierunter

„[...] die systematische Zuordnung einer Menge von Zahlen oder Symbolen zu den Ausprägungen einer Variablen [...] [im Original kursiv]<sup>218</sup>.“

Bei der Messung geht es allgemein um eine nach festen Regeln durchgeführte Zuordnung von Zahlen zu Objekten, und damit um eine strukturtreue Abbildung des betrachteten Realitätsausschnittes. Die Messwerte müssen demnach die Beziehungen der gemessenen Objekte zueinander widerspiegeln.<sup>219</sup> Dass ein Unternehmen internationaler ist als ein anderes, muss somit aus den Messergebnissen hervorgehen.

Das hier interessierende Messobjekt ist das Konstrukt Internationalität der Unternehmung, wobei die Internationalität als Merkmal des Unternehmens begriffen wird. Andere Merkmale könnten die Größe oder die Reputation eines Unternehmens sein. Jedes Merkmal besitzt verschiedene Merkmalsausprägungen. Diese sind die in der Realität zu findenden Ausprägungsformen - sog. empiri-

---

<sup>217</sup> Vgl. Schnell/Hill/Esser, Methoden, 2005, S. 138.

<sup>218</sup> Friedrichs, Empirischer, 1990, S. 97. Ähnliche Definitionen finden sich bei Bortz/Döring, Forschungsmethoden, 2002, S. 64 und Schnell/Hill/Esser, Methoden, 2005, S. 138.

<sup>219</sup> Vgl. Vogel/Dobbener, Streuungsmaß, 1982, S. 145; Schnell/Hill/Esser, Methoden, 2005, S. 138.

sche Relative - des zu untersuchenden Merkmals. Mit Hilfe bestimmter, festzulegender Regeln werden den empirischen Relativen dann Zahlen zugeordnet, die auch als numerische Relative bezeichnet werden.<sup>220</sup> So können der Internationalität eines Unternehmens die mit Zahlen quantifizierten Merkmalsausprägungen hoch, mittel und niedrig zugeordnet werden. Diese Darstellung ist zwar simplifizierend, erläutert aber dennoch den grundlegenden Sachverhalt der Messung.

Operationalisierung ist ein weiterer Begriff, der im Zusammenhang mit empirischen Forschungsdesigns wichtig ist. Dabei geht es darum,

„[...] die Aussagen der Theorie, mithin die verwendeten Begriffe, mit der Beobachtungsebene zu verbinden [im Original kursiv].<sup>221</sup>“

Kernaufgabe der Operationalisierung ist es also, das zu messende Konstrukt so greifbar zu machen, dass es empirisch in quantitativer oder qualitativer Form erhoben werden kann. Um eine Messung zu ermöglichen, müssen Indikatoren gefunden werden, in denen sich das Konstrukt widerspiegelt.<sup>222</sup> Ein Indikator ist ein empirisch beobachtbarer Sachverhalt mit dem

„[...] ein nicht beobachtbares (latentes) Konstrukt bzw. eine Dimension eines solchen Konstruktes gemessen werden kann.<sup>223</sup>“

Die quantitative Erfassung der Indikatoren erfolgt dann mit Hilfe sog. Maßzahlen. Einschlägige Maßzahlen sind bspw. statistische Streuungsmaße oder Verhältniszahlen. Während Indikatoren die inhaltliche Seite abdecken (was wird erfasst?), bestimmt die Maßzahl die formale Abbildung (wie wird es erfasst?). Die Operationalisierung des Konstruktes Internationalität besteht demnach aus

---

<sup>220</sup> Vgl. Bortz/Döring, Forschungsmethoden, 2002, S. 65; Ebster/Stalzer, Wissenschaftliches, 2002, S. 167ff.

<sup>221</sup> Friedrichs, Empirischer, 1990, S. 77.

<sup>222</sup> Vgl. Sullivan/Feldman, Multiple, 1979, S. 10; Friedrichs, Empirischer, 1990, S. 77ff. Friedrichs erläutert ausführlich anhand von Beispielen, welche Probleme sich im Zusammenhang mit Operationalisierungen ergeben können.

<sup>223</sup> Ebster/Stalzer, Wissenschaftliches, 2002, S. 169. Vgl. ebenso Sullivan/Feldman, Multiple,

der konzeptuell sauberen Bestimmung einschlägiger Indikatoren und Maßzahlen. Mit anderen Worten geht es um die Festlegung der Erfassungsmodalitäten von Internationalität.

Aufgrund der Vielschichtigkeit und Intangibilität von Internationalität und der Fülle möglicher Indikatoren wird - wie im Einleitungskapitel dargelegt - in der vorliegenden Arbeit zwischen der Merkmals- und der Operationalisierungsebene die Konzeptualisierung von Internationalität auf Unternehmensebene eingefügt. Die Konzeptualisierung von Internationalität auf Unternehmensebene erfolgt in dieser Arbeit durch die Identifikation von Eigenschaften. Im vorangegangenen Kapitel 2 wurden Multidimensionalität und Relativität als Eigenschaften identifiziert. Dabei wurde festgehalten, dass Dimensionen als Basis für die Gruppierung bzw. Herleitung von Indikatoren dienen. Die dargestellten Zusammenhänge der Konzeptualisierung, Operationalisierung und Messung des Konstruktes Internationalität werden in Abb. 5 zusammengefasst:

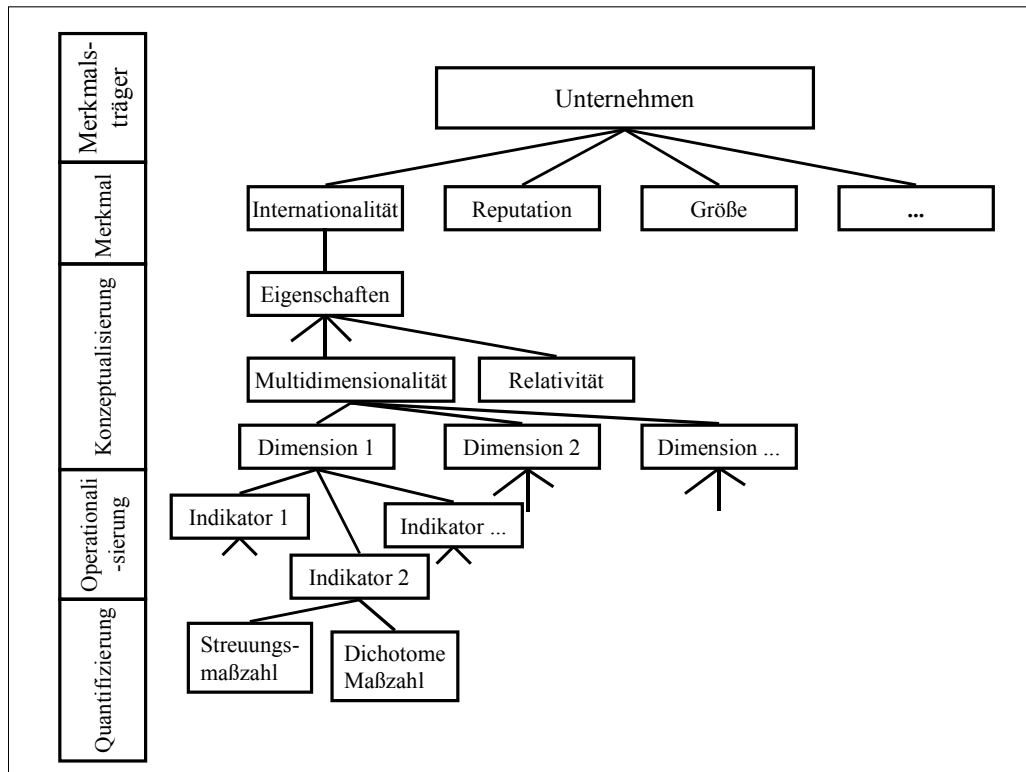


Abb. 5: Konzeptualisierung, Operationalisierung und Messung von Internationalität  
Quelle: Eigene Darstellung.

Wichtig für die Interpretation und den Vergleich quantitativer Werte ist die Existenz von Skalen. Die wichtigsten Skalenarten sind die Nominalskala, die Ordinalskala sowie die metrischen Skalen (Intervall- und Verhältnisskala).<sup>224</sup> Das Verfahren der Herstellung einer Skala nennt man Skalierung<sup>225</sup>. Im Zusammenhang mit der Messung der Internationalität der Unternehmung ist die Ordinalskala von besonderer Bedeutung. Die Messung der Internationalität zielt meist auf die Herstellung eines direkten Vergleichs zwischen den betrach-

<sup>224</sup> Vgl. für eine ausführliche Beschreibung der Skalen Friedrichs, Empirischer, 1990, S. 172ff.; Atteslander, Methoden, 1993, S. 254f.; Ebster/Stalzer, Wissenschaftliches, 2002, S. 170ff.

<sup>225</sup> Vgl. Ebster/Stalzer, Wissenschaftliches, 2002, S. 176.

teten Unternehmen ab. Die Ordinalskala bietet die Möglichkeit für einen derartigen Vergleich, denn sie ordnet

„[...] den Objekten eines empirischen Relativs Zahlen zu, die so geartet sind, daß [sic!] von jeweils zwei Objekten das dominierende Objekt die größere Zahl erhält. Bei Äquivalenz sind die Zahlen identisch.“<sup>226</sup>

Sofern ein anderes Forschungsziel als der direkte Vergleich angestrebt wird, ist auch die Verwendung anderer Skalenarten zur Untersuchung der Internationalität der Unternehmung denkbar.

Abschließend ist für die vorliegende Arbeit noch der Begriff des Messkonzeptes zu definieren. Demnach soll unter einem Messkonzept der Internationalität eine Kombination von Indikatoren und Maßzahlen verstanden werden, die dazu dient, das Ausmaß der Internationalität quantitativ zu erfassen. Für die qualitative Beurteilung eines Messkonzeptes stehen eine Reihe von Kriterien zur Verfügung, die im folgenden Abschnitt erläutert werden.

### 3.1.2 Gütekriterien quantitativer Messung – Validität, Reliabilität, Objektivität

Validität, Reliabilität und Objektivität sind die Gütekriterien quantitativer Messung<sup>227</sup>. Mit Hilfe dieser Kriterien können Aussagen hinsichtlich der Qualität eines Messkonzeptes getroffen werden. Sie geben Auskunft darüber, wie gut

---

<sup>226</sup> Vgl. Bortz/Döring, Forschungsmethoden, 2002, S. 67.

<sup>227</sup> Vgl. Lienert/Raatz, Testaufbau, 1998, S. 7. Lienert/Raatz, die sich vor allem mit dem Aufbau und der Analyse von psychologischen Tests beschäftigen, differenzieren zusätzlich zwischen sog. Haupt- (Validität, Objektivität, Reliabilität) und Nebengütekriterien (Normierung, Vergleichbarkeit, Ökonomie und Nützlichkeit). Auf die Nebengütekriterien wird in dieser Arbeit nicht weiter eingegangen.

die Konzeptualisierung, Operationalisierung und Messung eines Merkmals bzw. Konstruktes gelungen ist.<sup>228</sup>

Das wichtigste Gütekriterium für ein Messkonzept ist die Validität. Sie gibt den Grad der Genauigkeit an, mit dem ein Messkonzept auch tatsächlich das zu messende Merkmal bzw. Konstrukt misst und erlaubt damit ein Urteil über die Gültigkeit eines Messverfahrens<sup>229</sup>. In der Literatur und empirischen Praxis werden drei Arten von Validität unterschieden: Inhaltsvalidität (Content oder Face validity), Kriteriumsvalidität (Criterion-related validity) und Konstruktvalidität (Construct validity).<sup>230</sup> Die Inhaltsvalidität bewertet ein Messkonzept danach, ob es die wichtigsten inhaltlichen Aspekte eines Konstruktes erfasst oder nicht. Es geht also primär um die Frage, ob die richtigen Dimensionen und Indikatoren gewählt wurden, um das Konstrukt in seiner Gesamtheit abzubilden. Speziell für Messkonzepte der Internationalität definieren RAMASWAMY/KROECK/RENFORTH Inhaltsvalidität als

„[...] a measure of the relevance of the elements constituting the construct domain, entail[ing] an examination of the extent to which the chosen construct constituents reflect what we mean when we use the term ‘internationalization’.<sup>231</sup>“

LIENERT/RAATZ bemerken außerdem, dass die Bewertung inhaltlicher Validität nur durch ein Expertenrating, als „Konsens von Kundigen“<sup>232</sup> erfolgen kann. Die Konstruktvalidität geht noch einen Schritt weiter und fordert, dass theoretische Überlegungen durch eine empirische Überprüfung ergänzt werden. Demnach besitzt ein Messkonzept der Internationalität dann Konstruktvalidität,

---

<sup>228</sup> Vgl. Bortz/Döring, *Forschungsmethoden*, 2002, S. 193; Ebster/Stalzer, *Wissenschaftliches*, 2002, S. 178.

<sup>229</sup> Vgl. Sullivan/Feldman, *Multiple*, 1979, S. 17; Atteslander, *Methoden*, 1993, S. 333; Schnell/Hill/Esser, *Methoden*, 2005, S. 154.

<sup>230</sup> Vgl. Bortz/Döring, *Forschungsmethoden*, 2002, S. 199ff.; Schnell/Hill/Esser, *Methoden*, 2005, S. 155ff.

<sup>231</sup> Ramaswamy/Kroeck/Renforth, *Comment*, 1996, S. 172.

<sup>232</sup> Lienert/Raatz, *Testaufbau*, 1998, S. 11.

wenn mithilfe quantitativer Methoden nachgewiesen werden kann, dass das vom Messkonzept erfasste Merkmal in ausreichender Übereinstimmung mit dem theoretischen Konstrukt ‚Internationalität‘ steht. Dies kann durch eine Korrelationsanalyse der Messergebnisse eines neu entwickelten Messkonzeptes mit den Messergebnissen eines bereits etablierten und als konstruktvalide bewerteten Messkonzeptes erfolgen.<sup>233</sup> Damit soll nachgewiesen werden, dass das zu messende Konstrukt mit dem neuen Messkonzept valide erfasst wird. Bisher wird keines der existenten Messkonzepte der Internationalität von Experten als konstruktvalide eingeschätzt. Demnach gestaltet sich die Überprüfung der Konstruktvalidität der Messkonzepte der Internationalität schwierig. Eine Bewertung der Konstruktvalidität von Messkonzepten der Internationalität beruht demnach wie die Inhaltsvalidität weiterhin auf dem Urteil von Experten. Von Kriteriumsvalidität, die im Gegensatz zur Inhalts- und Konstruktvalidität immer quantitativ ausgedrückt werden kann, spricht man dann, wenn das Ergebnis der Messung eines Konstruktes mit den Messungen eines korrespondierenden manifesten Merkmals übereinstimmt bzw. korreliert. Es geht also um die Übereinstimmung bzw. Korrelation der Ergebnisse eines Messkonzeptes mit anderen relevanten Merkmalen, sog. Außenkriterien. Außenkriterien sind Beobachtungen, die in einer kausalen Abhängigkeit, z.B. in Form von ‚Jedesto-Formulierungen‘, zu dem zu messenden Konstrukt stehen.<sup>234</sup> RAMASWAMY/KROECK/RENFORTH führen als Beispiel für ein Außenkriterium der Internationalität den Unternehmenserfolg an. Sie zeigen mit Hilfe statistischer Verfahren, zu welchem Prozentsatz die unabhängige Variable<sup>235</sup> Internationali-

---

<sup>233</sup> Vgl. Lienert/Raatz, Testaufbau, 1998, S. 11.

<sup>234</sup> Vgl. Lienert/Raatz, Testaufbau, 1998, S. 11; Ebster/Stalzer, Wissenschaftliches, 2002, S. 178f.; Bortz/Döring, Forschungsmethoden, 2002, S. 199f.

<sup>235</sup> Variablen erfüllen im Kontext empirischer Forschungsdesigns unterschiedliche funktionale Bedeutungen. Die sehr wichtige Unterscheidung von abhängigen und unabhängigen Variablen bringt die kausale Abhängigkeit der einen (abhängigen) von der anderen (unabhängigen) Variablen zum Ausdruck. Andere Funktionen, auf die jedoch nicht näher eingegangen werden soll,

tät die Varianz der abhängigen Variablen Unternehmenserfolg erklärt. Je niedriger der Prozentsatz ausfällt, desto geringer ist die Kriteriumsvalidität des Messkonzeptes.<sup>236</sup> Die Festlegung von geeigneten Außenkriterien ist allerdings problematisch. So wird zwischen Internationalität und Unternehmenserfolg ein direkter kausaler Zusammenhang vermutet; einen Beweis hierfür gibt es jedoch nicht. Auch ist die Kriteriumsvalidität von Internationalität stark davon abhängig, ob das gewählte Außenkriterium reliabel und valide erhoben wird. Diese Probleme sind analog auch auf andere Messkonzepte und die Bestimmung ihrer Kriteriumsvalidität übertragbar.<sup>237</sup>

Das zweite Gütekriterium ist die Reliabilität. Sie gibt den Grad der Messgenauigkeit bzw. die Präzision eines Messkonzeptes an und erlaubt damit ein Urteil über seine Zuverlässigkeit<sup>238</sup>. Es geht also um die Konsistenz und Wiederholbarkeit eines Messverfahrens, d.h. eine Messung sollte immer das gleiche Ergebnis haben, sofern die Wiederholung der Messung unter gleichen Konditionen und zeitnah erfolgt. Dass insbesondere die Forderung nach gleichen Bedingungen angesichts von Lern- oder Veränderungsprozessen bei den Probanden bzw. Untersuchungseinheiten sowie möglichen Störfaktoren wie z.B. Umweltveränderungen nur schwer erfüllbar ist, liegt auf der Hand. Auch wenn folglich eine hundertprozentige Reliabilität nur sehr selten gegeben sein dürfte, besteht das Ziel darin, den Fehleranteil möglichst gering zu halten. Zur Bestimmung der Reliabilität werden v.a. die Methoden des Test-Retests (Untersuchung der Korrelation der nacheinander, zu zwei verschiedenen Zeitpunkten, mit demselben Messkonzept erhobenen Ergebnisse), des

---

haben Moderator-, Mediator-, Kontroll- oder Störvariablen. Vgl. Bortz/Döring, Forschungsmethoden, 2002, S. 6f.

<sup>236</sup> Vgl. Ramaswamy/Kroeck/Renforth, Comment, 1996, S. 174f.

<sup>237</sup> Vgl. Lienert/Raatz, Testaufbau, 1998, S. 11; Ebster/Stalzer, Wissenschaftliches, 2002, S. 179; Bortz/Döring, Forschungsmethoden, 2002, S. 200.

<sup>238</sup> Vgl. Sullivan/Feldman, Multiple, 1979, S. 16f.; Bortz/Döring, Forschungsmethoden, 2002,

Paralleltests (Untersuchung der Korrelation der Ergebnisse von zwei unterschiedlichen Messkonzepten, die aber denselben Sachverhalt messen) oder statistische Maße der internen Konsistenz (z.B. der Alpha-Koeffizient nach CRONBACH) verwendet.<sup>239</sup>

Das dritte Gütekriterium quantitativer Messungen ist die Objektivität. Allgemein versteht man unter Objektivität

„[...] die überindividuelle, unabhängig vom Einzelnen bestehende Wahrheit eines bestimmten Gegenstandes (Objekts), Sachverhalts oder einer Aussage [...]“<sup>240</sup>

Im Kontext von quantitativen Messkonzepten geht es darum, das gesamte Messverfahren so zu gestalten, dass Subjektivität, die bspw. durch individuelle Interpretationen gegeben ist, und andere potentielle verzerrende Einflüsse wie z.B. Expertenwissen seitens der Testanwender ausgeschlossen werden. Mit der Objektivität soll gewährleistet werden, dass ein Messkonzept vom konkreten Anwender unabhängig ist.<sup>241</sup> Ein Beispiel für Objektivität im Bereich der Messkonzepte der Internationalität ist die klare, eindeutige Definition von Indikatoren<sup>242</sup>. Die Objektivität eines Messverfahrens ist Voraussetzung für die intersubjektive Geltung der Ergebnisse. Sie bemisst sich an der allgemeinen Überprüfbarkeit und Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse. In der Praxis unter-

---

S. 195.

<sup>239</sup> Vgl. Ebster/Stalzer, Wissenschaftliches, 2002, S. 180; Bortz/Döring, Forschungsmethoden, 2002, S. 195ff.

<sup>240</sup> Meyers Grosses Taschenlexikon, Bd. 16, S. 126.

<sup>241</sup> Vgl. Ebster/Stalzer, Wissenschaftliches, 2002, S. 181; Bortz/Döring, Forschungsmethoden, 2002, S. 194.

<sup>242</sup> Dörrenbächer führt hierzu das Beispiel des Indikators ‚Mitarbeiter‘ an. Um Objektivität des Indikators und damit des gesamten zugehörigen Messkonzeptes zu gewährleisten, muss genau festgelegt sein, wer als Mitarbeiter gilt und wer nicht. So sind z.B. die Fragen danach, ob der Begriff auch Teilzeitmitarbeiter oder Saisonarbeiter umfasst und ob ein jährlicher Durchschnittswert oder die Mitarbeiterzahl zu einem festgelegten Zeitpunkt verwendet wird, relevant. Vgl. Dörrenbächer, Use, 2000, S. 124.

scheidet man die Durchführungs-, die Auswertungs- und die Interpretationsobjektivität<sup>243</sup>.

Wie hängen die drei Gütekriterien nun miteinander zusammen? Grundsätzlich können folgende Interdependenzen formuliert werden<sup>244</sup>:

- Objektivität ist die Voraussetzung für Reliabilität, da Diskrepanzen zwischen den Anwendern eines Messverfahrens Fehlervarianz erzeugt. Die Reliabilität eines Messkonzeptes hängt folglich direkt von seiner Objektivität ab.<sup>245</sup>
- Reliabilität ist wiederum eine wichtige Voraussetzung für die Validität eines Messkonzeptes. Allerdings ist festzuhalten, dass das Vorliegen von Reliabilität für sich genommen noch kein Beweis für die Validität eines Messkonzeptes ist<sup>246</sup>.

Während die Erläuterung der grundlegenden Begriffe quantitativer Forschung v.a. dem besseren Verständnis der weiteren Ausführungen im Bereich der Messkonzepte dient, bietet es sich an, die drei Gütekriterien in die spätere Analyse und Bewertung existenter Messkonzepte mit einzubeziehen.

Nachdem nun die Gütekriterien sowie die wichtigsten methodologischen Begriffe quantitativer Messung erläutert wurden, werden in den folgenden Ausführungen zunächst verschiedene Maßzahlen und dann ihre Kombination in Messkonzepten der Internationalität dargestellt und interpretiert.

---

<sup>243</sup> Vgl. für eine ausführliche Erläuterung: Lienert/Raatz, Testaufbau, 1998, S. 8f. oder Bortz/Döring, Forschungsmethoden, 2002, S. 194f.

<sup>244</sup> Vgl. Ebster/Stalzer, Wissenschaftliches, 2002, S. 183. Für eine ausführlichere Erläuterung vgl. Lienert/Raatz, Testaufbau, 1998, S. 13f.

<sup>245</sup> Vgl. Bortz/Döring, Forschungsmethoden, 2002, S. 199.

<sup>246</sup> Vgl. Atteslander, Methoden, 1993, S. 333; Ramaswamy/Kroeck/Renforth, Comment, 1996, S. 171; Schnell/Hill/Esser, Methoden, 2005, S. 154.

## 3.2 Messkonzepte der Internationalität – Indikatoren, Maßzahlen und ihre Kombination

Ziel der in dieser Arbeit betrachteten Messkonzepte ist es, die Internationalität eines Unternehmens quantitativ zu erfassen. Es gibt dabei eine Reihe von Maßzahlen und Begriffen, die in den verschiedenen Messkonzepten wiederholt verwendet werden. Diese sollen zunächst vorgestellt und interpretiert werden, um dann bei der Beschreibung der Konzepte darauf zurückgreifen zu können. Konkret handelt es sich um sog. dichotome Maßzahlen, Streuungs- und Konzentrationsmaße sowie ihre Kombination zu Indizes oder Kennzahlenmustern. Inwiefern einzelne Indikatoren und Maßzahlen durch andere substituierbar sind oder einander komplementär ergänzen, thematisieren Studien, die am Ende dieses Abschnittes vorgestellt werden.

### 3.2.1 Verhältniszahlen und Absolutwerte – Spiegel eines dichotomen Internationalitätsverständnisses

Absolutwerte und Verhältniszahlen gehören aufgrund ihrer Anschaulichkeit und leichten Verständlichkeit zu den vergleichsweise einfachen Maßzahlen der Internationalität. Absolute Maßzahlen drücken Internationalität in Form eines Wertes für einen bestimmten Sachverhalt aus. Beispiele für Absolutzahlen sind die Anzahl ausländischer Produktionsstätten und Mitarbeiter oder die Summe des im Ausland erwirtschafteten Gewinns. Absolutzahlen werden relativ selten in Messkonzepten verwendet, da sie keine gute Basis für Vergleichsaussagen bieten.

Verhältniszahlen<sup>247</sup> entstehen durch Quotientenbildung und werden im Vergleich zu Absolutzahlen häufiger in Messkonzepten verwendet. Meist wird ein

---

<sup>247</sup> Der Vollständigkeit halber sollte erwähnt werden, dass in der Statistik drei verschiedene

bestimmter Auslandswert (z.B. Umsatz im Ausland) zu einem korrespondierenden Inlandswert (z.B. Umsatz im Inland) oder einem Gesamtwert (z.B. weltweiter Umsatz) ins Verhältnis gesetzt. Daher werden diese Verhältniszahlen oft auch ‚Auslandsquoten‘ genannt. Das Ergebnis sind Prozentwerte, die sowohl im Zeitablauf als auch zwischen Unternehmen eine gute Vergleichsbasis liefern. Außerdem können mehrere Verhältniszahlen zu einem Index zusammengefasst werden. Hierbei spielt die Gewichtung der einzelnen Indikatoren eine große Rolle. Tab. 11 enthält eine Auswahl absoluter und relativer Maße auf der Basis verschiedenster Indikatoren, wobei sich die Zusammenstellung an den Dimensionen Struktur (unterteilt in Struktur der Auslandsaktivitäten und Eigentümerstruktur), Leistung und Verhalten orientiert.

---

Typen von Verhältniszahlen unterschieden werden, nämlich die Gliederungszahlen, die Beziehungszahlen und die Index- bzw. Messzahlen. Gliederungszahlen dienen v.a. der Darstellung der inneren Struktur einer Gesamtmasse (z.B. Auslandsumsatz/Gesamtumsatz). Bei Beziehungszahlen werden zwei verschiedenartige Größen für Vergleichszwecke in Beziehung gesetzt; Beispiele für Beziehungszahlen sind das arithmetische Mittel oder Geschwindigkeitsangaben. Messzahlen sind Quotienten aus Zeitreihenwerten, die jeweils einen Wert aus der Berichts- und einen aus der Basisperiode ins Verhältnis setzen (z.B. Preisentwicklungsquotienten). Vgl. hierzu Bohley, Statistik, 1989, S. 29f.; Bamberg/Baur, Statistik, 1993, S. 53f.

	Absolute Maße auf der Basis ausgewählter Internationalitätsindikatoren	Relative Maße auf der Basis ausgewählter Internationalitätsindikatoren
Eigentümerstruktur	<input type="checkbox"/> Zahl der Notierungen an ausländischen Börsen <input type="checkbox"/> Zahl ausländischer Aktionäre <input type="checkbox"/> Ausländisches Fremdkapital <input type="checkbox"/> ...	<input type="checkbox"/> Ausländische Aktionäre/alle Aktionäre <input type="checkbox"/> Ausländisches Fremdkapital/Gesamtes Fremdkapital <input type="checkbox"/> ...
Struktur der ausländischen Aktivitäten	<input type="checkbox"/> Zahl ausländischer Niederlassungen, z.B. Tochtergesellschaften <input type="checkbox"/> Zahl internationaler Kooperationsverträge <input type="checkbox"/> Mitarbeiter in ausländischen Niederlassungen <input type="checkbox"/> Ausgaben für Wertschöpfungsaktivitäten im Ausland, z.B. Ausgaben für Ressourcen, für F&E, für Marketing <input type="checkbox"/> ...	<input type="checkbox"/> Ausländische Niederlassungen/Gesamte oder inländische Niederlassungen <input type="checkbox"/> Auslandsproduktion/ Auslandsumsatz <input type="checkbox"/> Mitarbeiter in ausländischen Niederlassungen/Gesamtzahl Mitarbeiter oder Mitarbeiter im Inland <input type="checkbox"/> Ausgaben für Rohstoffe aus dem Ausland/Gesamtausgaben für Rohstoffe <input type="checkbox"/> Ausgaben für F&E im Ausland/Gesamtausgaben oder Inlandsausgaben F&E <input type="checkbox"/> Ausgaben für Marketing im Ausland/Gesamtausgaben oder Inlandsausgaben Marketing <input type="checkbox"/> ...
Leistung	<input type="checkbox"/> Auslandsumsatz <input type="checkbox"/> Exportumsatz <input type="checkbox"/> Auslandsgewinn <input type="checkbox"/> Ausländische Steuerzahlungen <input type="checkbox"/> ...	<input type="checkbox"/> Auslandsumsatz/Gesamtumsatz oder Inlandsumsatz <input type="checkbox"/> Exportumsatz/Gesamtumsatz oder Inlandsumsatz <input type="checkbox"/> Auslandsgewinn/Gesamtgewinn oder Inlandsgewinn <input type="checkbox"/> Ausländische Steuerzahlungen/Gesamte Steuern oder inländische Steuern <input type="checkbox"/> ...

Verhalten	<input type="checkbox"/> Zahl ausländischer Mitarbeiter im Topmanagement-Team (TMT) <input type="checkbox"/> Anzahl der Jahre an Auslandserfahrung <input type="checkbox"/> ...	<input type="checkbox"/> Zahl ausländischer Mitarbeiter im TMT/Gesamtzahl von Mitarbeitern im TMT <input type="checkbox"/> Anzahl der Jahre an Auslandserfahrung/Gesamtjahre an Arbeitserfahrung <input type="checkbox"/> ...
-----------	---	---

Tab. 11: Absolute und relative Maße ausgewählter Internationalitätsindikatoren

Quellen: Eigene Darstellung auf der Basis von Borrmann, Typus, 1970, S. 24; Germann/Rürup/Setzer, Bereiche, 1995, S. 36ff.; Dörrenbächer, Use, S. 2ff.; Berghe, Borders, 2003, S. 316f.<sup>248</sup>

Absoluten und relativen Maßzahlen liegt ein gemeinsames Internationalitätsverständnis<sup>249</sup> zugrunde, welches durch eine dichotome Differenzierung von In- und Ausland gekennzeichnet ist<sup>250</sup>. Ausländische Aktivitäten werden in einem Wert zusammengefasst und im Fall von relativen Maßzahlen dem Inlands- oder Gesamtwert gegenübergestellt. Dichotome Maßzahlen dienen v.a. der Quantifikation von Größe, Leistung und Intensität der ausländischen Aktivitäten. Dadurch werden bspw. Aussagen hinsichtlich der Bedeutung des Auslandsgeschäftes für das Gesamtunternehmen möglich, was wiederum Auswirkungen für die Unternehmensführung haben kann. Dichotome Maßzahlen erfreuen sich im Allgemeinen großer Beliebtheit bei der quantitativen Erfassung von Internationalität.

Dichotome Maßzahlen verkörpern unabhängig von der konkreten Ausprägung eine zentrale Facette bei der Betrachtung der Internationalität eines Unterneh-

<sup>248</sup> Englische Indikatorbezeichnungen werden in dieser Arbeit folgendermaßen übersetzt: Sales bzw. Revenues = Umsatz, Earnings bzw. Profit bzw. (Net) Income = Gewinn, Subsidiary = Tochtergesellschaft, Assets = Vermögensgegenstände.

<sup>249</sup> Mit dem Begriff Internationalitätsverständnis ist in diesem Kontext der Blickwinkel auf die Erfassung der internationalen Aktivitäten gemeint.

<sup>250</sup> Eine Ausnahme bildet die absolute Maßzahl ‚Anzahl der bearbeiteten Länder‘. Dieser Absolutwert zielt darauf ab, die Streuung der internationalen Aktivitäten zu erfassen. Die Streuung von Auslandsaktivitäten wird im folgenden Abschnitt ausführlich behandelt.

mens. Daher wird die Dichotomie<sup>251</sup> als Eigenschaft von Internationalität angesehen. Allerdings beleuchten dichotome Maßzahlen die Internationalität eines Unternehmens nur aus einem Blickwinkel und sind wenig dienlich, wenn Informationen über die Streuung der Aktivitäten auf verschiedene Ländermärkte oder Regionen wiedergegeben werden sollen. Hierzu sind Streuungs- bzw. Konzentrationsmaße besser geeignet.

### 3.2.2 Streuungs- und Konzentrationsmaße – Spiegel der internationalen Diversifikation

Unter dem Begriff der Diversifikation wird im ökonomischen Kontext allgemein eine spezifische Ausdehnung der Geschäftsaktivitäten subsumiert<sup>252</sup>. Dabei wird zwischen der geographischen Diversifikation<sup>253</sup> und der Diversifikation des Produktprogramms bzw. der Geschäftsbereiche unterschieden.<sup>254</sup> Während die Produktdiversifikation keine direkten Aussagen hinsichtlich der Internationalität eines Unternehmens zulässt, stellt die geographische Diversifikation bzw. Streuung<sup>255</sup> der unternehmerischen Aktivitäten einen wichtigen As-

---

<sup>251</sup> Andere in der Literatur synonym gebrauchte Bezeichnungen sind: Intensity (vgl. Ietto-Gillies, *Conceptual*, 2004, S. 5f.), Depth (vgl. Ramaswamy, *Synthesis*, 1992, S. 252ff.; Lummaa, *Internationalization*, 2002, S. 28ff.) und Scale (vgl. Berghe, *Borders*, 2003, S. 137f.).

<sup>252</sup> Vgl. Schüle, *Diversifikation*, 1992, S. 8.

<sup>253</sup> Synonym zum Begriff ‚geographisch‘ wird im Zusammenhang mit der Diversifikation von Unternehmensaktivitäten in dieser Arbeit auch der Begriff ‚international‘, im Sinne von ‚internationaler Diversifikation‘, verwendet. In der Literatur finden sich vereinzelt auch die Bezeichnungen ‚regionale‘ oder ‚globale Diversifikation‘.

<sup>254</sup> Vgl. Wolf, *Diversifikationsgrads*, 1995, S. 439. Schüle führt noch eine weitere Diversifikationskategorie auf, nämlich die Diversifikation der Ressourcen. Zusätzlich weist er darauf hin, dass einige Autoren auch den Sachverhalt der vertikalen Integration als Diversifikation bezeichnen. Vgl. hierzu Schüle, *Diversifikation*, 1992, S. 8.

<sup>255</sup> Die Begriffe Streuung und Diversifikation werden in dieser Arbeit synonym verwendet. In der englischsprachigen Literatur finden sich zudem die synonym verwendeten Begriffe ‚dispersion‘ (Vgl. Ramaswamy, *Synthesis*, 1992, S. 252ff.), ‚locational diversity‘ (Vgl. Lummaa, *Internationalization*, 2002, S. 33ff.), ‚extensity‘ (Vgl. Ietto-Gillies, *Conceptual*, 2004, S. 5f.), ‚configuration‘ (Vgl. Porter, *Competition*, 1986.) und ‚geographic scope‘ (Vgl. Berghe, *Borders*, 2003, S. 138ff.).

pekt der Internationalisierung dar. Unter der Streuung der Unternehmensaktivitäten soll in dieser Arbeit die geographische Verteilung der Aktivitäten in das Ausland, d.h. in fremde Ländermärkte oder Regionen, verstanden werden. Die Ausdehnung der Aktivitäten innerhalb des Heimatlandes, z.B. durch neue nationale Produktionsstandorte, wird damit explizit ausgeschlossen.

Der Streuung kann die Konzentration gegenübergestellt werden, die auch als Schwerpunktbildung, Verdichtung oder Ballung beschrieben wird<sup>256</sup>. Die Internationalität eines Unternehmens ist dann als konzentriert zu charakterisieren, wenn die internationalen Aktivitäten geographisch ungleich verteilt sind, entweder hinsichtlich des Ausmaßes der Aktivitäten in den jeweiligen Ländern oder durch die Konzentration auf einige wenige Länder. Konzentrationsmaße können demnach die Verteilung der Aktivitäten eines Unternehmens im Ausland hinsichtlich der Gleich- oder Ungleichmäßigkeit der Streuung charakterisieren. Während die Streuung die geographische Ausdehnung erfasst, misst die Konzentration wie gleichmäßig diese Ausdehnung ist. Im Folgenden werden absolute, relative und statistische Maße zur Messung der geographischen Streuung und Konzentration vorgestellt und diskutiert.

Das einfachste Maß zur Erfassung der Streuung der internationalen Aktivitäten eines Unternehmens ist die Auszählung der bearbeiteten Ländermärkte. Ein solcher Absolutwert besitzt jedoch wenig Aussagekraft, da keine Angaben über die absolute oder relative Größe der ausländischen Aktivitäten gemacht werden. Auch werden Angaben über die kulturelle oder geographische Distanz der Ländermärkte nicht berücksichtigt. Daher wird i.d.R. auf andere Streuungsmaße zurückgegriffen. Ein bekanntes relatives Maß ist das Verhältnis bearbeiteter Ländermärkte zur Anzahl der weltweiten Ländermärkte, die potentiell bearbeitet werden könnten. Die UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND

---

<sup>256</sup> Vgl. Bohley, Statistik, 1989, S. 173.

DEVELOPMENT (UNCTAD) präsentiert mit dem Network Spread Index (NSi) ein solches Maß, in dem die Anzahl der Länder, in denen ein Unternehmen hundertprozentige Tochtergesellschaften hat, durch die Anzahl potentieller Ländermärkte (ausgenommen das Stammland) dividiert wird. Die potentiellen Länder werden auf der Basis positiver Direktinvestitionsbestände festgelegt; im Jahr 2001 waren dies 187.<sup>257</sup> Je höher der Wert des NSi, desto breiter gestreut sind die Unternehmensaktivitäten. Der NSi setzt die Existenz von Direktinvestitionen in Form von hundertprozentigen Tochtergesellschaften voraus und ist damit auch nur zur Erfassung der Aktivitätenstreuung eines bestimmten Typs internationaler Unternehmen geeignet.

Auch berücksichtigen die zuvor präsentierten Streuungsmaßzahlen (Absolutzahl, NSi) keine Unterschiede in der Konzentration bzw. Gleichmäßigkeit der Marktbearbeitung. Dies ist jedoch ein wichtiger Aspekt, da nicht davon ausgegangen werden kann, dass das Ausmaß der ausländischen Aktivitäten in jedem Land bzw. jeder Region identisch ist. Es gibt jedoch statistische Maße, welche die Gleichmäßigkeit der Marktbearbeitung berücksichtigen<sup>258</sup>. Diese werden sowohl zur Messung der geographischen Diversifikation als auch in den Bereichen der Produkt- und Geschäftsbereichsdiversifikation angewendet<sup>259</sup>, wobei die Entwicklung dieser Maße zunächst verstärkt im zweiten Bereich stattfand<sup>260</sup>. Der Grundgedanke dieser Maße ist, dass die einfache Auszählung der bearbeiteten Auslandsmärkte um eine Gewichtung ergänzt werden muss. Eines

---

<sup>257</sup> Vgl. UNCTAD, Export, 2002, S. 109f. Der Network Spread Index findet sich allerdings bereits in einer Arbeit von Ietto-Gillies. Vgl. Ietto-Gillies, Assessment, 1998 und Abschnitt 3.3.3.1 in diesem Kapitel.

<sup>258</sup> Einen zusammenfassenden Überblick über die verschiedenen statistischen Diversifikationsmaße geben Wolf, Diversifikationsgrads, 1995 und Schmidt, Internationale, 1989.

<sup>259</sup> Vgl. Wolf, Diversifikationsgrads, 1995, S. 445.

<sup>260</sup> Vgl. Berry, Growth, 1971; Jacquemin, Mésure, 1975. Beide Autoren beschäftigen sich mit der (Weiter-) Entwicklung statistischer Maße (Berry-Index bzw. Entropiemaß) zur Messung der Diversifikation des Leistungsprogramms und nicht der Internationalisierung.

dieser Maße ist der sog. Herfindahl-Koeffizient<sup>261</sup>, der wie folgt gebildet wird<sup>262</sup>:

$$HK = \sum_{i=1}^N q_i^2 \quad \frac{1}{N} \leq HK \leq 1$$

mit  $q_i$  als dem relativen Anteil des im  $i$ -ten Land bzw. in der  $i$ -ten Region erreichten Umsatzes am Gesamtumsatz<sup>263</sup> und  $N$  als der Zahl der Länder bzw. Regionen einschließlich Stammland. Der Herfindahl-Koeffizient gewichtet den jeweiligen Anteil am Gesamtumsatz eines Landes bzw. einer Region mit sich selbst und charakterisiert absolute Konzentrationszustände<sup>264</sup>. Absolute Konzentration liegt dann vor,

„[...] wenn eine Merkmalssumme [z.B. der Umsatz, Anm. d. Verf.] oder ein Großteil davon auf sehr wenige [im Original kursiv, Anm. d. Verf.] (z.B. fünf oder zehn) Merkmalsträger [z.B. ausländische Tochtergesellschaften, Anm. d. Verf.] verteilt ist.“<sup>265</sup>

Im Gegensatz dazu wird bei relativer Konzentration nicht die Absolutzahl der Merkmalsträger angegeben, auf die sich die Merkmalssumme verteilt, sondern ihr prozentualer Anteil an der Gesamtzahl der Merkmalsträger. Ein Beispiel für relative Konzentration könnte lauten: 15 Prozent der ausländischen Tochtergesellschaften erwirtschaften 90 Prozent des Umsatzes.

---

<sup>261</sup> Der Herfindahl-Koeffizient ist auch unter den Namen Herfindahl-Index, Hirschman-Index oder Herfindahl-Hirschmann-Index bekannt. Er geht zurück auf Orris C. Herfindahl, der diesen im Rahmen volkswirtschaftlicher Forschung entwickelt hat. Vgl. Wolf, Diversifikationsgrads, 1995, S. 442.

<sup>262</sup> Vgl. Bohley, Statistik, 1989, S. 193.

<sup>263</sup> Statt des Umsatzindikators können auch andere Indikatoren (z.B. Mitarbeiter) verwendet werden.

<sup>264</sup> Vgl. Bohley, Statistik, 1989, S. 193.

<sup>265</sup> Bohley, Statistik, 1989, S. 1

Im Anwendungsfall der geographischen Konzentration der Unternehmensaktivitäten wird der Herfindahl-Koeffizient um so kleiner ausfallen, je gleichmäßiger die Auslandsumsätze gestreut sind. Da die meisten Diversifikationsforscher eher Aussagen hinsichtlich der Streuung anstreben, wird der Koeffizient meist in die folgende Form überführt<sup>266</sup>, welche als Berry-Index bekannt ist:

$$B = 1 - \sum_{i=1}^N q_i^2 \quad 0 \leq B \leq 1 - \frac{1}{N}$$

In dem Fall, dass sich ein Unternehmen nur auf einem Markt (Stammland) betätigt bzw. den gesamten Umsatz in einem Land erwirtschaftet ist  $q_i^2 = 1$  und  $B = 0$ . Ein weiterer Sonderfall liegt vor, wenn die internationale Verteilung der Aktivitäten vollkommen gleichmäßig ist, also z.B. in jedem Ländermarkt der gleiche Umsatz erzielt wird. Dann ist  $B = 1 - 1/N$ . Der Variationsbereich von  $B$  liegt also zwischen 0 und  $1 - 1/N$ , d.h. je größer der Wert des Berry-Indexes, desto größer und gleichmäßiger ist die Streuung.

Problematisch ist, dass die Werte des Herfindahl-Koeffizienten und des Berry-Indexes wie andere Indizes dieser Art stark von der Aggregation der geographischen Einteilung und somit von der Anzahl der betrachteten Länder bzw. Regionen ( $N$ ) abhängig sind. Wenn bspw. in einer Untersuchung eine regionale Einteilung und in einer anderen eine Aufteilung nach Ländern erfolgt, sind die Indexwerte nicht vergleichbar.<sup>267</sup> In positiver Hinsicht ist darauf hinzuweisen, dass die Quadrierung der Anteilswerte in diesen Indizes eine stärkere Gewichtung von Ländern bzw. Regionen bewirkt, die im Vergleich zu anderen einen

---

<sup>266</sup> Vgl. Berry, Growth, 1971, S. 373f. Daher wird der Herfindahl-Koeffizient in dieser Form auch Berry-Index genannt.

<sup>267</sup> Vgl. die für die Diversifikationsmessung des Leistungsprogramms analoge Argumentation bei Jacquemin, Measure, 1975, S. 835.

hohen Beitrag zum Gesamtumsatz leisten. Ungleichmäßige Verteilungen werden dadurch deutlich hervorgehoben.

Andere statistische Maße, die bei der Erfassung der Konzentration bzw. Streuung von Unternehmensaktivitäten Anwendung finden, basieren auf der Entropie. Hierbei handelt es sich ursprünglich um eine makrophysikalische Zustandsgröße bzw. -funktion thermodynamischer Systeme, deren begriffliche Einführung dem Physiker CLAUSIUS zugeschrieben wird. Die Entropie beschreibt den Ordnungszustand thermodynamischer Systeme.<sup>268</sup> Die Grundideen der Entropie-Funktion wurden zunächst von JACQUEMIN/BERRY auf die Messung der Diversifikation des Leistungsprogramms<sup>269</sup> und später auf die der internationalen Diversifikation übertragen. Das in einschlägigen empirischen Arbeiten zur (internationalen geographischen) Diversifikation verwendete Entropiemaß lautet:

$$E = \sum_{i=1}^n p_i \cdot \ln \frac{1}{p_i} \qquad 0 \leq E \leq \ln n$$

mit  $p_i$  als dem relativen Anteil des im  $i$ -ten Land erreichten Umsatzes am Gesamtumsatz und  $n$  als der Zahl der Länder bzw. Regionen. Es handelt sich wie beim Herfindahl-Koeffizienten um ein absolutes Konzentrationsmaß. Ein rein nationales Unternehmen besitzt einen Entropiewert von  $E = 0$ . Je näher sich der Wert von  $E$  dem Wert von  $\ln n$  annähert, desto gleichmäßiger sind die betrachteten Aktivitäten oder Indikatoren auf die jeweiligen Länder bzw. Regionen verteilt. Die Entropie misst also die Gleichmäßigkeit oder Konzentration der Verteilung des Umsatzes (oder eines anderen Indikators) auf die Gesamtzahl der bearbeiteten Ländermärkte bzw. Regionen. Im Unterschied zum Herfin-

---

<sup>268</sup> Vgl. Meyers Grosses Taschenlexikon, Band 6, 1999, S. 91 und dass., Band 4, 1999, S. 120.

<sup>269</sup> Vgl. Jacquemin/Berry, Entropy, 1979.

dahl-Koeffizienten und zum Berry-Index wird der relative Anteil eines Indikators  $p_i$  nicht mit sich selbst, sondern mit dem Logarithmus von  $1/p_i$  gewichtet.

Neben der Charakterisierung der Gleichmäßigkeit der Streuung besitzen die betrachteten Konzentrationsmaße den Vorteil, dass sie zwei Indikatoren gleichzeitig berücksichtigen. Als Indikator für die Streuung wird je nach Forschungskontext die Anzahl der Länder oder Regionen verwendet. Die Streuung wird dann anhand eines zusätzlichen Indikators (Auslandsumsatz, ausländische Tochtergesellschaften etc.) charakterisiert. Andere Streuungsmaße (Absolutzahlen, NSi) stellen auf einen einzelnen Indikator ab.

JACQUEMIN/BERRY, die sich einzeln und auch zusammen ausführlich mit der Messung der Diversifikation des Leistungsprogramms eines Unternehmens auseinandergesetzt haben, sehen den Vorteil von Entropiemaßen gegenüber dem Herfindahl-Koeffizienten bzw. dem Berry-Index darin, dass das Entropiemaß die Leistungsprogrammdiversifikation auf zwei verschiedenen Aggregationsebenen gleichzeitig messen kann. Hierzu werden die Entropiewerte der einzelnen Ebenen zu einem Gesamtwert verbunden<sup>270</sup>, der neben der Diversifikation innerhalb einer Produktparte gleichzeitig auch die Diversifikation über mehrere Produktparten hinweg berücksichtigt. Zusätzlich können die Aggregationsebenen bzw. die korrespondierenden Entropiewerte auch separat betrachtet werden, um eine tiefere Analyse zu ermöglichen.<sup>271</sup> Übertragen auf die Messung der geographischen Diversifikation bedeutet dies, dass neben der Diversifikation auf Länderebene gleichzeitig auch eine andere Aggregationsebene wie z.B. die Regionenebene einbezogen werden kann. In diesem Fall kann der Diversifikationszuwachs, der durch die Verwendung eines feineren Rasters (z.B. Länder statt Ländergruppen) entsteht, erfasst und analysiert werden.

---

<sup>270</sup> Vgl. Jacquemin/Berry, *Entropy*, 1979, S. 361f.

<sup>271</sup> Vgl. Jacquemin/Berry, *Entropy*, 1979, S. 361.

Ähnlich wie bei der Messung der Diversifikation des Leistungsprogramms, bei der auch unterschiedliche Produkt- bzw. Branchenklassifikationen existieren<sup>272</sup>, bleibt allerdings problematisch, dass es keine allgemein anerkannte Klassifikation von Regionen und anderen geographischen Aggregaten gibt. Folglich sind direkte Vergleiche empirischer Untersuchungen nur bedingt möglich. Aufgrund dieser fehlenden Standards ist bei einem Vergleich von Studien darauf zu achten, mit welcher Länder- oder Regioneneinteilung die Messung durchgeführt wurde und dass die statistische Messung auf der Basis desselben Indikators erfolgt.<sup>273</sup> Diese Probleme betreffen - wie oben dargestellt - neben dem Entropiemaß auch die Verwendung eines Herfindahl-Koeffizienten oder eines Berry-Indexes.

Neben den absoluten Konzentrationsmaßen Herfindahl-Koeffizient und Entropie, werden in der Literatur vereinzelt auch relative Konzentrationsmaße verwendet, um die Streuung bzw. Konzentration ausländischer Unternehmensaktivitäten zu messen<sup>274</sup>. Am bekanntesten sind die nach dem amerikanischen Statistiker LORENZ benannte Lorenzkurve und der darauf aufbauende Gini-Index, der auf den italienischen Statistiker GINI zurückzuführen ist. Da diese Maße bisher nur sehr selten in Messkonzepten der Internationalität verwendet werden, wird die Erläuterung entsprechend knapp gefasst. Die Lorenzkurve vermittelt einen visuellen Eindruck über den Grad der Konzentration. Dazu wird die Lorenzkurve einer egalitären, also nicht-konzentrierten Verteilung, repräsentiert durch eine Diagonale (45 Grad), gegenübergestellt. Je größer der Abstand zwischen der Lorenzkurve und dieser Diagonalen, desto konzentrierter ist das betrachtete Merkmal.<sup>275</sup> Abb. 6 verdeutlicht diesen Zusammenhang

---

<sup>272</sup> Vgl. für eine Darstellung der verschiedenen Einteilungsraster auf Produkt- bzw. Branchenebene: Wolf, Diversifikationsgrads, 1995, S. 441.

<sup>273</sup> Vgl. Wolf, Unternehmen, 1995, S. 519f.

<sup>274</sup> Vgl. Perriard, Towards, 1995; Fisch/Oesterle, Complex, 2003.

<sup>275</sup> Vgl. Bohley, Statistik, 1989, S. 183ff.

am Beispiel der Erfassung der relativen Konzentration des Auslandsumsatzes bei den ausländischen Tochtergesellschaften eines Unternehmens.

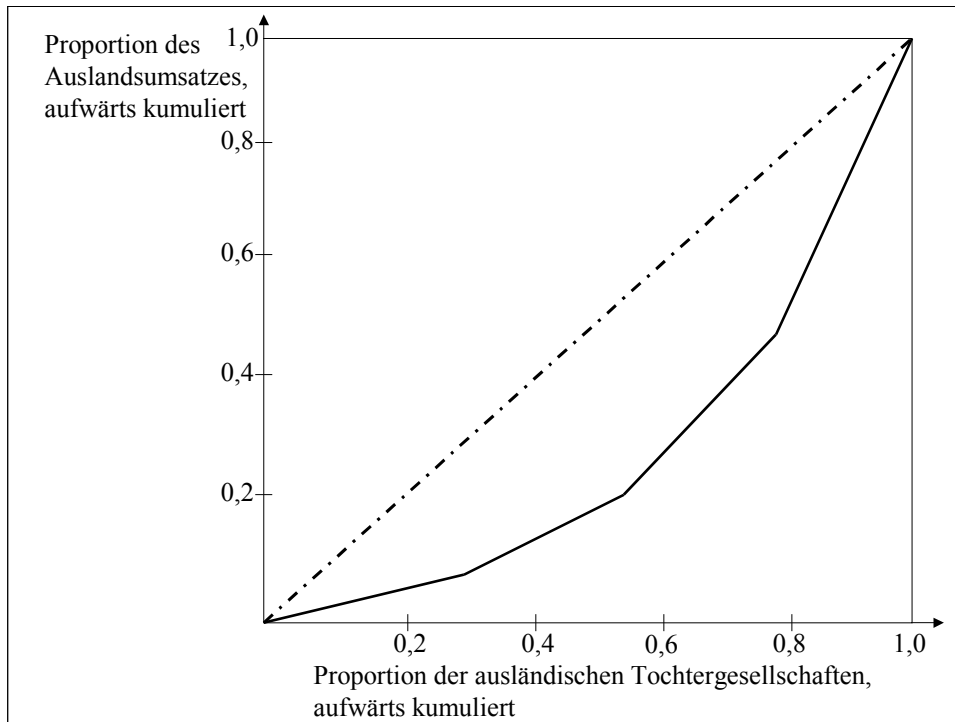


Abb. 6: Lorenzkurve  
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bohley, Statistik, 1989, S. 185.

Die Fläche zwischen der Lorenzkurve und der Diagonalen ist im gewählten Beispiel (Abb. 6) weder besonders groß noch auffällig klein. Man könnte von einer gemäßigten Konzentration der Umsätze sprechen. 80 Prozent der ausländischen Tochtergesellschaften erwirtschaften etwa 50 Prozent des Auslandsumsatzes.

Eine präzisere Aussage ist mithilfe des Gini-Index möglich. Der Gini-Index ergänzt die visuelle Illustration relativer Konzentrationszustände um eine mathematisch-quantitative Erfassung. Er berechnet sich durch eine Formel, die das Verhältnis der Fläche zwischen der Lorenzkurve und der 45 Grad-

Diagonalen zur Fläche des Dreiecks unter der Diagonalen angibt.<sup>276</sup> Der Gini-Index ist damit ein bedeutendes quantitatives Maß relativer Konzentrationszustände. Allerdings besitzt er auch eine Schwachstelle, denn der Gini-Index gibt, beispielhaft an der Umsatzverteilung erläutert, gleiche Umsatzunterschiede auf verschiedenen Umsatzniveaus als gleich an, obwohl diese selbstverständlich nicht gleichwertig sind. Die Lorenzkurve visualisiert diese Unterschiede. Da sich Lorenzkurve und Gini-Index in ihrer Aussagekraft gegenseitig ergänzen, wird allgemein empfohlen, diese bei der Messung relativer Konzentrationszustände immer gemeinsam zu verwenden.<sup>277</sup>

Den Streuungs- und Konzentrationsmaßen liegt ein anderes Internationalitätsverständnis zugrunde als den dichotomen Maßzahlen. Sie geben Auskunft über die Streuung oder Konzentration internationaler Aktivitäten über verschiedene Märkte, Länder oder Regionen und nicht nur über die Intensität des Auslandsgeschäftes. Die Internationalität eines Unternehmens kann unabhängig von der Größe, Struktur, Rechtsform und Strategie eines Unternehmens anhand der Streuung internationaler Aktivitäten charakterisiert werden. Damit handelt es sich offensichtlich um eine weitere eigenständige Eigenschaft von Internationalität.

In welchem Verhältnis stehen die beiden Eigenschaften Dichotomie und Streuung zueinander? Es gibt Arbeiten, die Internationalität entweder nur im Sinne von internationaler Diversifikation oder nur mit Hilfe dichotomer Maßzahlen erfassen<sup>278</sup>. Dahinter steckt die Annahme der Autoren, dass Dichotomie und Streuung substitutive Internationalitätsverständnisse widerspiegeln. Die Auffassung, dass es keinen Unterschied macht, ob Internationalität durch Streu-

---

<sup>276</sup> Vgl. Bohley, Statistik, 1989, S. 188ff.

<sup>277</sup> Vgl. Bohley, Statistik, 1989, S. 191.

<sup>278</sup> Vgl. für eine Zusammenstellung und Diskussion von Arbeiten, die entweder nur dichotome Maßzahlen oder nur Streuungsmaße verwenden Abschnitt 3.3.1 in diesem Kapitel.

ungsmaße oder dichotome Maße operationalisiert wird, vertritt QIAN. Er hat die Ergebnisse zweier Samplegruppen im Rahmen einer empirischen Studie zum Zusammenhang von Internationalität und Unternehmenserfolg bzw. Risiko verglichen. Unabhängig davon, ob das Sample internationaler Unternehmen mit Hilfe eines Streuungsmaßes oder eines dichotomen Maßes ausgesucht wurde, kam er zu dem Ergebnis, dass zwischen Internationalität und Unternehmenserfolg ein positiver Zusammenhang besteht.<sup>279</sup> Hieraus wird gefolgert, dass die Eigenschaften Dichotomie und Streuung in einem substitutiven Verhältnis zueinander stehen, und dass es daher keinen Unterschied machen würde, ob bei der Operationalisierung von Internationalität nur ein dichotomes Maß oder nur ein Streuungsmaß verwendet wird. Dieses Ergebnis ist bisher nicht von anderen Studien bestätigt worden. Daneben gibt es auch eine weitere Deutungsmöglichkeit der Beziehung von Dichotomie und Streuung, die auf RAMASWAMY zurückzuführen ist. Er betrachtet die geographische Streuung als moderierende Variable von dichotom konstruierter Internationalität<sup>280</sup>. Diesem Ansatz liegt die Annahme zugrunde, dass die Streuung internationaler Aktivitäten das Ausmaß der Internationalität beeinflusst, aber nicht widerspiegelt. Diese Sichtweise hat sich allerdings genauso wenig wie die Annahme eines substitutiven Verhältnisses zwischen Dichotomie und Streuung durchgesetzt. Vielmehr wird in der Literatur zunehmend die Meinung vertreten, dass sich die beiden Eigenschaften Dichotomie und Streuung gegenseitig ergänzen<sup>281</sup>. Die Streuung (ausgedrückt durch Streuungsmaße) und die Intensität (ausgedrückt durch dichotome Maßzahlen) internationaler Aktivitäten sind demnach unterschiedliche, nicht-austauschbare Perspektiven auf die Internationalität der Unternehmung. Dieses Verhältnis kann an einem einfachen Beispiel illustriert

---

<sup>279</sup> Vgl. Qian, Risk-return, 1996.

<sup>280</sup> Vgl. Ramaswamy, Drug, 1995, S. 232ff.

<sup>281</sup> Vgl. z.B. Ramaswamy, Synthesis, 1992; Ietto-Gillies, Assessment, 1998, S. 19; Dörren-

werden: Angenommen der Anteil des Auslandumsatzes am Gesamtumsatz eines Unternehmens steigt. Dies hat Auswirkungen auf die dichotome Maßzahl Auslandsumsatz/Gesamtumsatz und damit auf Aussagen hinsichtlich der Intensität der internationalen Aktivitäten. Die Streuung der internationalen Aktivitäten des Unternehmens gemessen an der Anzahl der bearbeiteten Auslandsmärkte bleibt von dieser Änderung unberührt sofern der Zusatz des Auslandumsatzes nicht z.B. durch die Gründung einer Auslandsgesellschaft in einem neuen Ländermarkt ausgelöst wurde. Lediglich die Gleichmäßigkeit der Streuung könnte sich geändert haben. Um ein vollständiges Bild der Internationalität eines Unternehmens zu bekommen, müssen Streuung und Dichotomie demnach gleichzeitig, aber getrennt voneinander berücksichtigt werden. RAGHUNATHAN/CHANDRAN und RAGHUNATHAN/SUBRAMANIAM plädieren ebenfalls für eine konzeptuelle Differenzierung von geographischer Streuung und Dichotomie. Außerdem weisen sie darauf hin, dass internationale Diversifikation i.d.R. auf Funktionsbereichsebene angesiedelt ist, während dichotome Maßzahlen die Internationalität auf Gesamtunternehmensebene abbilden<sup>282</sup>. Die Komplementarität der Eigenschaften Streuung und Dichotomie ist eine entscheidende Erkenntnis für die Bewertung und die Entwicklung einer Konzeptualisierung der Internationalität auf Unternehmensebene. Die Messkonzepte, die geographische Streuung und Dichotomie gleichzeitig berücksichtigen, werden in Abschnitt 3.3.3 vorgestellt und diskutiert.

Nachdem verschiedene Internationalitätsmaße und ihre Interpretation erläutert wurden, wird im folgenden Abschnitt auf die Einsatz- und Kombinationsmöglichkeiten dieser Maßzahlen eingegangen.

---

bächer, Use, 2000, S. 122; Ietto-Gillies, Conceptual, 2004, S. 5ff.

<sup>282</sup> Vgl. Raghunathan/Chandran, Globality, 1990, S. 9f.; Raghunathan/Subramaniam, Interchangeability, 1992, S. 4.

### 3.2.3 Indizes und Kennzahlenmuster

Messkonzepte der Internationalität der Unternehmung können je nach Gestaltung auf einem einzelnen oder auf mehreren Indikatoren aufbauen. Mehrere Indikatoren sind entweder in einem Index zusammengefasst oder stehen in Form eines Kennzahlenmusters bzw. eines Internationalitätsprofils selbständig nebeneinander. ANNAVARJULA/BELDONA unterscheiden in diesem Zusammenhang zwischen Single-Item und Multiple-Item-Konzepten<sup>283</sup>, wobei der englische Begriff Item dem deutschen Begriff Indikator entspricht. Abb. 7 gibt einen Überblick über die verschiedenen Möglichkeiten für Messkonzepte der Internationalität auf Unternehmensebene.

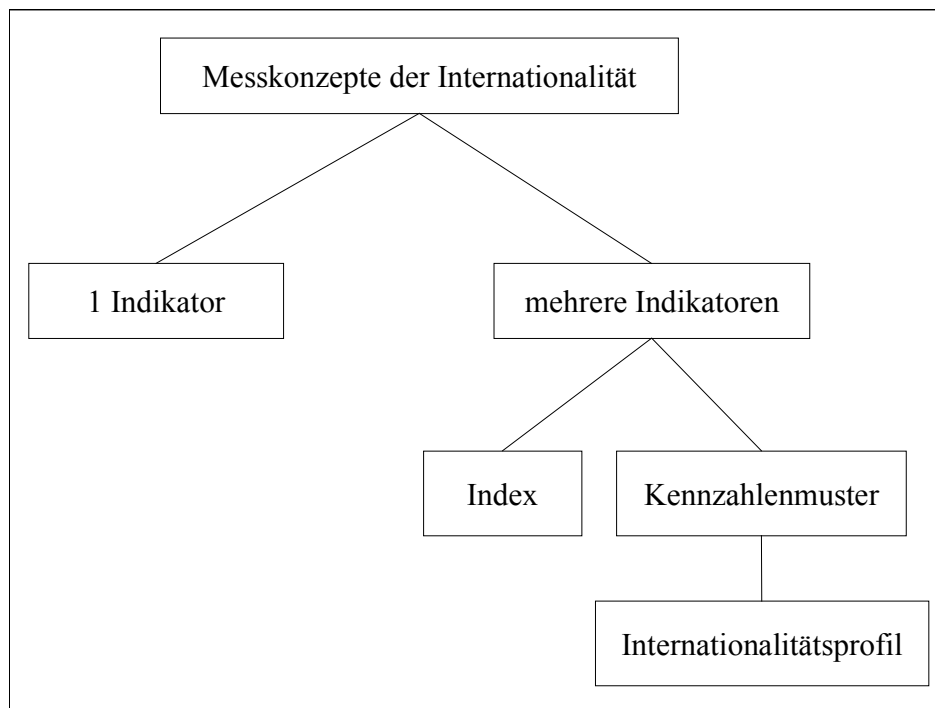


Abb. 7: Messkonzepte der Internationalität der Unternehmung  
Quelle: Eigene Darstellung.

---

<sup>283</sup> Vgl. Annavarjula/Beldona, Reconceptualization, 2000, S. 56ff.

Generell dienen Indizes<sup>284</sup> dazu, Informationen (in Form von Indikatoren) zu bündeln und durch einen einzelnen Wert auszudrücken<sup>285</sup>. Mögliche Ausprägungen sind die im vorangegangenen Abschnitt vorgestellten Streuungs- und Konzentrationsmaßzahlen und die Zusammenfassung von Verhältniszahlen. Indizes, die auf der Aggregation von Verhältniszahlen beruhen, können dabei durch einfache oder gewichtete Durchschnittsbildung gebildet werden.

Allgemein wird zwischen additiven, multiplikativen und gewichteten Indizes unterschieden. Additive Indizes entstehen durch die Addition verschiedener Indikatoren (Absolut- oder Verhältniszahlen), wobei sichergestellt sein muss, dass sie denselben Wertebereich besitzen. Hohe und niedrige Werte einzelner Indikatoren gleichen sich bei einem additiven Index aus. Ein Ausgleich dieser Art findet bei multiplikativen Indizes dagegen nicht statt. Besitzt einer der Indikatoren den Wert Null, dann wird dieser Wert nicht durch höhere Werte der anderen Indikatoren ausgeglichen, sondern führt dazu, dass der Index den Gesamtwert Null hat. Multiplikative Indizes sind dann sinnvoll, wenn die positive bzw. negative Ausprägung eines oder mehrerer Indikatoren eine Voraussetzung für die Existenz des zu erfassenden Konstruktes ist. Sofern die ‚Beiträge‘ der Indikatoren zu einem Index sinnvoll gewichtet werden können, kann ein gewichteter additiver Index entwickelt werden. Die Gewichte können theoretisch oder empirisch (z.B. im Rahmen einer Faktorenanalyse) hergeleitet werden. Die theoretische (konzeptuelle) Herleitung einer Gewichtung bedarf einer fundierten Begründung. Aber auch die Bestimmung von Gewichtungen mithilfe empirischer Methoden ist nicht unproblematisch, da die Durchführung der

---

<sup>284</sup> Synonyme Begriffe in der englischsprachigen Literatur sind: ‚Composite measure‘, ‚Multiple indicator‘ oder ‚Multivariate measure‘.

<sup>285</sup> Vgl. Schnell/Hill/Esser, Methoden, 2005, S. 166.

Analysen auf einer Vielzahl wichtiger Entscheidungen beruht, die letztlich Einfluss auf das Ergebnis haben.<sup>286</sup>

Von Indizes abzugrenzen sind Kennzahlenmuster<sup>287</sup> und Internationalitätsprofile. Hierbei werden mehrere Indikatoren und/oder Indizes parallel betrachtet, ohne diese auf einen einzelnen Wert zu verdichten. Der Unterschied zwischen Kennzahlenmustern und Internationalitätsprofilen zur Darstellung der Internationalität von Unternehmen wird in der vorliegenden Arbeit folgendermaßen festgelegt: Kennzahlenmuster sind eine Ansammlung mehr oder weniger unbegründet ausgewählter Indikatoren oder Indizes. Dahingegen zeichnen sich Internationalitätsprofile dadurch aus, dass die Herleitung der Indikatoren bzw. Indizes konzeptgeleitet ist. Außerdem wird ein Internationalitätsprofil oft graphisch dargestellt und kann sowohl quantitative als auch nicht-quantitative<sup>288</sup> Elemente enthalten.<sup>289</sup> Internationalitätsprofile können also als eine besondere Form von Kennzahlenmustern bezeichnet werden, wobei eine eindeutige Abgrenzung nicht immer möglich ist.

Nachfolgend werden die verschiedenen Gestaltungsmöglichkeiten von Messkonzepten diskutiert und bewertet.

---

<sup>286</sup> Vgl. für die Erläuterung der verschiedenen Indexformen Schnell/Hill/Esser, Methoden, 2005, S. 171ff.

<sup>287</sup> Kennzahlenmuster im Sinne dieser Arbeit sind nicht mit sog. Kennzahlensystemen zu verwechseln, z.B. dem auf die Darstellung der Auswirkungen der Internationalisierung auf den ROI bezogenen Kennzahlensystem von Schmidt. Vgl. Schmidt, Internationalisierungsgrades, 1981, S. 63ff.

<sup>288</sup> Hiermit sind v.a. Textelemente gemeint.

<sup>289</sup> Vgl. für eine ausführlichere Erläuterung von Internationalitätsprofilen Kapitel 4.

### 3.2.4 Indikatoren, Indizes, Kennzahlenmuster - Diskussion der verschiedenen Messkonzepte

Bei einer spontanen Bewertung verschiedener Messkonzepte wird man intuitiv denjenigen den Vorzug geben, die mehrere Indikatoren der Internationalität im Rahmen eines Indexes, eines Kennzahlenmusters oder eines Internationalitätsprofils einbeziehen. Dahinter steckt die Annahme, dass dadurch möglichst viele Aspekte des Konstrukts Internationalität erfasst werden. Inwiefern diese Einschätzung zutreffend ist, soll die nachfolgende Diskussion zeigen.

Die Vorteile eines einzelnen Indikators zur Messung der Internationalität liegen in der einfachen Handhabung und Verständlichkeit. Außerdem ist die Datenverfügbarkeit bei einem einzelnen Indikator wahrscheinlicher als wenn mehrere unterschiedliche Werte benötigt werden. Allerdings birgt ein einzelner Indikator auch eine Reihe von Nachteilen. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn wie im Falle von Internationalität von einem multidimensionalen Konstrukt ausgegangen wird. Um diese Multidimensionalität abzubilden, wird mehr als ein Indikator benötigt.<sup>290</sup> Ein einzelner Indikator erfasst die Internationalität eines Unternehmens somit nur selektiv. Darüber hinaus ist es durchaus möglich, dass sich die Internationalität eines Unternehmens verändert, ohne dass diese Veränderung vom gewählten Indikator angezeigt wird. Folgendes Beispiel veranschaulicht diesen Fall: Angenommen die Anzahl ausländischer Tochtergesellschaften wird als alleiniger Internationalitätsindikator verwendet, und das Unternehmen weitet seinen Exportumsatz aus. Hierbei wird unterstellt, dass eine Ausweitung des Exportgeschäfts die Internationalität eines Unternehmens erhöht. Die Ausweitung der internationalen Aktivitäten in Form der erhöhten Exporttätigkeit wird sich im gewählten Indikator allerdings nicht niederschlagen. Gemessen an dem gewählten Indikator hat sich die Internationali-

---

<sup>290</sup> Vgl. Schnell/Hill/Esser, Methoden, 2005, S. 166.

tät des Unternehmens nicht verändert. Da mithilfe eines Indikators nur ein selektiver Ausschnitt des Phänomens Internationalität wahrgenommen wird, haben einzelne Indikatoren im Rahmen der quantitativen Erfassung von Internationalität nur eine eingeschränkte Aussagekraft.<sup>291</sup>

Geht man also von der Multidimensionalität von Internationalität aus, dann haben Indizes und Kennzahlenmuster den Vorteil, dass durch die gleichzeitige Berücksichtigung mehrerer Indikatoren ein umfassenderes Bild von der Internationalität eines Unternehmens konstruiert wird. Jedenfalls ist die Wahrscheinlichkeit, internationale Aktivitäten nicht oder nur verzerrt abzubilden, geringer, da verschiedene Indikatoren gleichzeitig verwendet werden.

Ein Index fasst die Internationalität eines Unternehmens in einem Wert zusammen. Indizes überzeugen durch die einfache Handhabung und die Bündelung von Informationen. Allerdings wirft die Aggregation mehrerer Indikatoren zu einem Index der Internationalität der Unternehmung auch Probleme auf. Besonders erwähnenswert ist der Informationsverlust durch die Aggregation mehrerer Indikatoren zu einem Index. So können gegenläufige Bewegungen einzelner Indikatoren des Indexes nicht erkannt werden, wenn nur der Gesamtwert des Indexes angegeben wird. Als Beispiel kann man sich einen additiven Index vorstellen, in dem u.a. die beiden Indikatoren Auslandsgesellschaften und Exportumsatz enthalten sind. Steigt die Zahl von Auslandsgesellschaften, so sinkt i.d.R. der Exportumsatz. Man würde vermuten, dass sich diese Veränderungen im Wert des Indexes niederschlagen. Es kann allerdings auch sein, dass sich der Wert des Indexes nicht verändert, da sich die gegenläufigen Bewegungen gegenseitig aufheben.<sup>292</sup>

---

<sup>291</sup> Vgl. für eine Diskussion von Messkonzepten, die auf einem einzelnen Indikator basieren: Sullivan, Firm, 1994, S. 326f.; Dörrenbächer, Use, 2000, S. 123; Fisch/Oesterle, Complex, 2003, S. 4.

<sup>292</sup> Vgl. für eine ausführlichere Diskussion des Informationsverlustes im Zusammenhang mit

Je nach Art des gewählten Indexes (additiv, multiplikativ oder gewichtet) sind andere Vor- und Nachteile zu berücksichtigen. Bei einem multiplikativen Index zur Erfassung der Internationalität von Unternehmen ist zu beachten, dass die Internationalität eines Unternehmens dann Null ist, wenn ein einzelner Indikator im Index den Wert Null annimmt. Die Werte der anderen Indikatoren spielen in diesem Fall keine Rolle. Hierbei wird davon ausgegangen, dass einzelne Internationalitätsindikatoren bedeutsamer sind als andere. Im Rahmen der Erfassung von Internationalität ist eine derartig herausragende Stellung einzelner Indikatoren nicht bekannt. Solange es weder konzeptuelle noch empirische Argumente dafür gibt, dass einzelne Indikatoren als konstitutiv für das Vorliegen der Internationalität der Unternehmung gelten, sind multiplikative Indizes zur Erfassung der Internationalität demnach wenig geeignet. Eine ähnliche Situation präsentiert sich beim gewichteten additiven Index. Auch hier liegen weder empirische noch konzeptuelle Begründungen für eine höhere Gewichtung einzelner Indikatoren oder Dimensionen der Internationalität vor. Es ist jedoch nicht auszuschließen, dass im Einzelfall (z.B. bei der Entwicklung eines gewichteten Indexes für Born Globals einer bestimmten Branche) einschlägige Argumente für die Gewichtung einzelner Indikatoren existieren. Ein derartiges Konzept liegt bislang nicht vor.

Am häufigsten wird bei der Entwicklung von Indizes zur Messung der Internationalität auf einfache additive Indizes zurückgegriffen<sup>293</sup>. Die Zusammenstellung eines solchen Indexes, bei dem die einzelnen Internationalitätsindikatoren gleichgewichtet sind, wirkt auf den ersten Blick unkompliziert. Es sind indes nicht wenige konzeptuelle Überlegungen zu beachten. Grundlegend ist die Frage nach der Berücksichtigung der Multidimensionalität von Internationalität

---

aggregierten Indizes Ramaswamy/Kroeck/Renforth, Comment, 1996, S. 169f.

<sup>293</sup> Vgl. bspw. den Transnationality Index der UNCTAD (Vgl. UNCTAD, Competitiveness, 1995, S. 24.) oder den Degree of Internationalization Scale von Sullivan (Vgl. Sullivan, Firm,

bei der Zusammensetzung eines additiven Indexes. Hierbei stehen zwei Optionen zur Diskussion. Die erste denkbare Alternative ist die Integration aller bekannten Dimensionen in einem Index. Dies würde bedeuten, dass der Multidimensionalität der Internationalität dann genüge getan wird, wenn aus jeder Dimension mindestens ein Indikator eingebracht wird. Bei dieser Option, die auf den ersten Blick einleuchtend wirkt, werden die einzelnen Indikatoren wie Substitute behandelt. Durch die Aggregation der einzelnen Indikatoren zu einem Wert wird ein Informationsverlust in Kauf genommen. Bei der zweiten Alternative werden Indikatoren aus jeweils einer Dimension zu einem Index zusammengefasst. Um die Multidimensionalität von Internationalität abzubilden, müssen mehrere Indizes, die jeweils eine Dimension abbilden, nebeneinander betrachtet werden. Damit wird ein Kennzahlenmuster gebildet. Die hier zugrunde liegende Überlegung ist, dass Indikatoren aus unterschiedlichen Dimensionen kein substitutives sondern ein komplementäres Verhältnis haben. Diese Ansicht vertreten ANNAVARJULA/BELDONA, die bestätigen, dass Indizes sinnvollerweise nicht aus Indikatoren zusammengesetzt werden sollten, die unterschiedlichen Dimensionen zugeordnet werden<sup>294</sup>. Bezogen auf das obige Beispiel eines additiven Indexes bedeutet dies: Da der Exportumsatz zur Dimension Leistung und die Zahl von Auslandsgesellschaften zur Dimension Struktur gehören, ist die Aussagekraft dieses Indexes bei dieser Interpretation von Multidimensionalität stark eingeschränkt. Die Autoren erläutern ihre Argumentation anhand des folgenden Beispiels: Bei der Betrachtung eines Quaders unterscheidet man die Höhe, Tiefe und Breite, also drei verschiedene Dimensionen. Die Werte besitzen nur nebeneinander Aussagekraft. Eine Addition der Maße von Höhe, Tiefe und Breite hingegen liefert keine sinnvolle Aussage

---

1994, S. 327ff.).

<sup>294</sup> Vgl. Annavarjula/Beldona, *Reconceptualization*, 2000, S. 59. Ähnlich argumentiert auch Berghe, *Borders*, 2003, S. 126ff.

über die Gestalt des betrachteten Quaders. So verhält es sich nach ANNAVARJULA/BELDONA auch mit den Dimensionen der Internationalität.<sup>295</sup> Wichtig ist also, alle relevanten Dimensionen nebeneinander zu betrachten, ohne sie dabei zu vermischen.

Mit der Frage, ob Internationalitätsindikatoren beliebig austauschbar sind, haben sich Wissenschaftler auch im Rahmen empirischer Studien beschäftigt. RAGHUNATHAN/SUBRAMANIAM untersuchen die Austauschbarkeit von sechs verschiedenen dichotomen Maßzahlen auf der Basis folgender Indikatoren: Umsatz, Vermögensgegenstände, Gewinn, Länderzahl, Zahl der überseeischen Tochtergesellschaften und Zahl der Länder, in denen das Unternehmen an der Börse notiert ist<sup>296</sup>. NGUYEN/COSSET betrachten ebenfalls sechs Indikatoren: Umsatz, Vermögensgegenstände, Gewinn, Mitarbeiter, Steuern und Zahl der Länder<sup>297</sup>. Sowohl NGUYEN/COSSET als auch RAGHUNATHAN/SUBRAMANIAM kommen zu dem Ergebnis, dass eine Austauschbarkeit der jeweils betrachteten Indikatoren von Internationalität nur sehr begrenzt<sup>298</sup> oder gar nicht möglich ist. Im Zuge dieser Ergebnisse plädieren RAGHUNATHAN/SUBRAMANIAM für die Entwicklung von Kennzahlenmustern, welche die Internationalität von Unternehmen ihrer Meinung nach besser erfassen können als andere Messkonzepte<sup>299</sup>.

---

<sup>295</sup> Vgl. Annavarjula/Beldona, *Reconceptualization*, 2000, S. 59. An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass die Erläuterung der Erfassung von Internationalität anhand eines Quaders nicht unproblematisch ist. Im Falle eines Quaders produziert die Multiplikation von Höhe, Breite und Tiefe eine sinnvolle Aussage über das Volumen. Diese Rechenoperation ist nicht auf die Erfassung von Internationalität übertragbar.

<sup>296</sup> Vgl. Raghunathan/Subramaniam, *Interchangeability*, 1992, S. 5.

<sup>297</sup> Vgl. Nguyen/Cosset, *Involvement*, 1995, S. 348.

<sup>298</sup> Nguyen/Cosset kommen zu dem Ergebnis, dass lediglich die Indikatoren Auslandsvermögen und Auslandserträge sowie Auslandsvermögen und im Ausland zu zahlende Steuern austauschbar sind. Vgl. Nguyen/Cosset, *Involvement*, 1995, S. 349.

<sup>299</sup> Vgl. Raghunathan/Subramaniam, *Interchangeability*, 1992, S. 11.

Bei der Zusammenfassung von Indikatoren zu einem (additiven) Index der Internationalität der Unternehmung müssen demnach einige grundlegende Entscheidungen getroffen werden. Wichtig ist, dass diese begründet werden und dass das Vorgehen nachvollziehbar bzw. konzeptgeleitet ist. Im Bezug auf die Bildung von Indizes konstatieren RAMASWAMY/KROECK/RENFORTH daher, dass

“[...] the choice of indicators must be theoretically defensible and must show common traits that justify aggregation. If these conditions are not met the resulting index would be susceptible to inflation or deflation due to conceptually irrelevant factors [...].<sup>300</sup>”

Neben einzelnen Indikatoren und Indizes, kann die Internationalität eines Unternehmens auch im Rahmen eines Kennzahlenmusters oder Internationalitätsprofils erfasst werden. Kennzahlenmuster bieten den Vorteil, dass die Indikatoren bzw. Indizes nebeneinander betrachtet und einzeln analysiert werden können. Einzelne Dimensionen der Internationalität können so unabhängig voneinander analysiert werden. Allerdings sind Kennzahlenmuster und Internationalitätsprofile im Vergleich zu einzelnen Indikatoren oder Indizes gerade im Rahmen von quantitativen empirischen Studien, in denen die Internationalität der Unternehmung als abhängige oder unabhängige Variable operationalisiert werden soll, unhandlich. Sofern eine Vielzahl von Indikatoren oder Indizes nebeneinander betrachtet werden, eignen sie sich daher in erster Linie für eine gründliche Untersuchung der Internationalität einzelner Unternehmen.

Ein Aspekt, der im Rahmen des Vergleichs der verschiedenen Ausgestaltungen von Messkonzepten bisher ausgeklammert wurde, ist die Beachtung der beiden Internationalitätseigenschaften Streuung und Dichotomie. Sie legen die Art der verwendeten Maßzahlen fest. In den vorangegangenen Abschnitten wurde dar-

---

<sup>300</sup> Ramaswamy/Kroeck/Renforth, Comment, 1996, S. 168.

gestellt, dass es sich um komplementäre Sichtweisen bzw. Eigenschaften von Internationalität handelt. Eine einzelne Maßzahl auf der Basis eines Indikators spiegelt immer nur eine dieser beiden Eigenschaften wider. Fraglich ist nun, ob Indizes, die mehrere Indikatoren zusammenfassen, beide Sichtweisen berücksichtigen können. Grundsätzlich ist dies denkbar. Allerdings besteht bei additiven Indizes wiederum das Problem des Informationsverlustes. Konzeptuell ist daher nicht einleuchtend zu begründen, wie solch ein einzelner Index gleichzeitig der Streuung und der Dichotomie von Internationalität gerecht werden kann<sup>301</sup>. Ebenso wie einzelne Maßzahlen haben Indizes also den Nachteil, dass sie meist nur eine Sichtweise verkörpern und nicht beide. Die gleichzeitige Beachtung von Streuung und Dichotomie ist offensichtlich nur möglich, wenn ein Kennzahlenmuster oder Internationalitätsprofil verwendet wird und mehrere unterschiedliche Maßzahlen oder Indizes nebeneinander betrachtet werden. Allerdings sind derartige Messkonzepte, wie bereits oben dargestellt, nur begrenzt einsetzbar.

Bei der Gestaltung eines Messkonzeptes müssen also eine Reihe von Entscheidungen hinsichtlich der Anzahl und des Inhalts der Indikatoren sowie der Art der Maßzahlen getroffen werden, wobei die Interdependenzen dieser Entscheidungen vielfältig sind. Abb. 8 hält diese Entscheidungen und deren Interdependenzen graphisch fest.

---

<sup>301</sup> Vgl. zur Forderung, dass die Eigenschaften Streuung und Dichotomie in einer komplementären Beziehung zueinander stehen, die Schlussfolgerungen in Kap. 3.2.2.

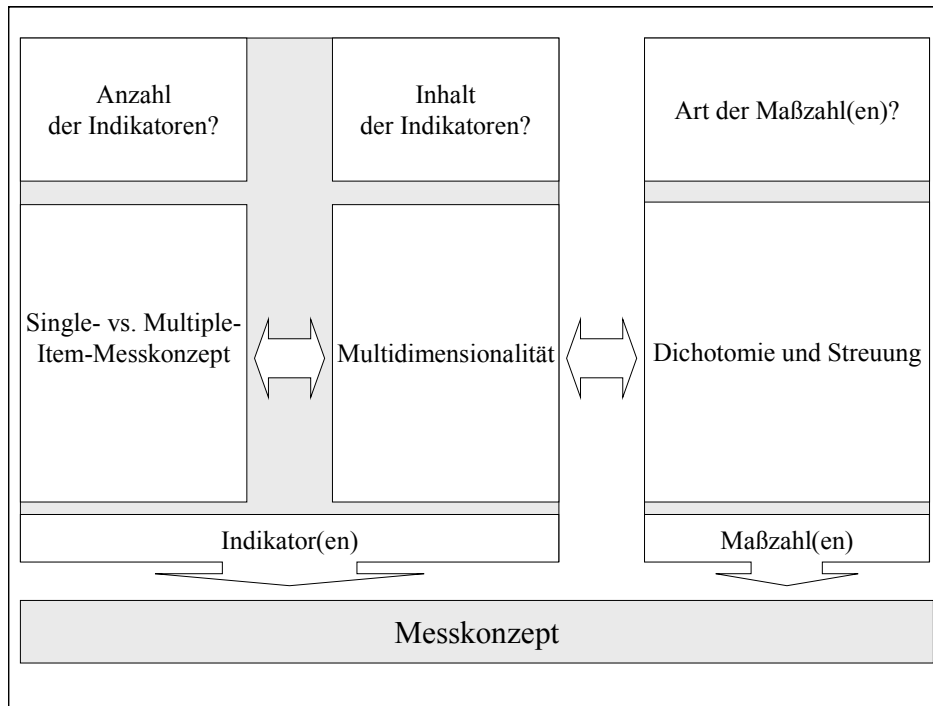


Abb. 8: Grundlegende Entscheidungen bei der Gestaltung von Messkonzepten der Internationalität auf Unternehmensebene  
Quelle: Eigene Darstellung.

Es kann festgehalten werden, dass die Aussagekraft von Messkonzepten wesentlich von ihrer Ausgestaltung abhängt, und somit davon, ob ein einzelner Indikator, ein Index oder ein Kennzahlenmuster verwendet wird. Die Auswahl und Zusammenstellung eines Messkonzeptes der Internationalität sollte nachvollziehbar, begründet und konzeptgeleitet sein. Gleichzeitig muss zwischen Praktikabilität und Aussagekraft abgewägt werden, wobei der validen Erfassung der Internationalität der Unternehmung eine große Bedeutung zugemessen wird. Im nächsten Abschnitt werden Kriterien zur Systematisierung, Analyse und Bewertung von existenten Messkonzepten aufgezeigt.

### 3.2.5 Kriterien zur Systematisierung, Analyse und Bewertung von Messkonzepten

Sowohl die Analyse der konzeptuellen Ansätze als auch die vorangegangenen Abschnitte dieses Kapitels haben zahlreiche Ergebnisse hervorgebracht, anhand derer eine Systematisierung, Analyse und Bewertung von Messkonzepten der Internationalität der Unternehmung sinnvoll durchgeführt werden kann.

Für die Bewertung der Messkonzepte sind zunächst die Gütekriterien quantitativer Messung Validität, Reliabilität und Objektivität einschlägig<sup>302</sup>. Darüber hinaus wurden eine Reihe von Empfehlungen und Möglichkeiten für die Gestaltung von Messkonzepten der Internationalität auf Unternehmensebene sowie Eigenschaften von Internationalität herausgearbeitet und kritisch kommentiert. Diese werden in Tab. 12 zusammengefasst.

Eigenschaften von Internationalität	Gestaltungsempfehlungen	Gütekriterien quantitativer Messung
Relativität	Betrachtungsebenen	Validität
Multidimensionalität	In- vs. Exklusivität	Reliabilität
Dichotomie	Binnen- und Ausseninternationalisierung	Objektivität
Streuung	Single-Item- vs. Multiple-Item Messkonzepte	
	Index vs. Kennzahlenmuster (Internationalitätsprofil)	

Tab. 12: Mögliche Kriterien zur Systematisierung, Analyse und Bewertung existenter Messkonzepte der Internationalität auf Unternehmensebene  
 Quelle: Eigene Darstellung.

---

<sup>302</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.2.

Die herausgearbeiteten Kriterien sollen nun als Grundlage für die anschließende Systematisierung, Analyse und Bewertung von Messkonzepten der Internationalität dienen.

### 3.3 Systematisierung, Analyse und Bewertung von Messkonzepten der Internationalität

Die Fülle verschiedener Messkonzepte gebietet eine systematische Darstellung. Dabei gibt es eine Vielzahl von Ansatzpunkten. Neben den in Abschnitt 3.2.5 dargestellten möglichen Kriterien gibt es noch eine Reihe anderer Möglichkeiten der Systematisierung von Messkonzepten der Internationalität. Hierzu zählen die Aggregationsebene oder die Art der Beiträge. Da bereits festgelegt wurde, dass in dieser Arbeit nur Messkonzepte auf Unternehmensebene betrachtet werden, fällt die erste Option weg. Es sollte jedoch erwähnt werden, dass es auch zahlreiche Arbeiten gibt, welche die Operationalisierung und Messung von Internationalität auf der Ebene von Branchen<sup>303</sup>, Regionen<sup>304</sup> und der Gesamtwirtschaft<sup>305</sup> thematisieren. Eine andere Systematik ergibt sich, wenn nach der Art der Beiträge sortiert wird. Hierbei kann zwischen drei Gruppen von Arbeiten unterschieden werden. Die erste Gruppe beinhaltet empirische Arbeiten, in denen Internationalität als (un)abhängige Variable oder

---

<sup>303</sup> Vgl. z.B. Makhija/Kim/Williamson, National, 1997; Gersbach, Matter, 1999; Wrona, Gestaltung, 2000.

<sup>304</sup> Vgl. z.B. Pulliainen, Trade, 1970; Petri, Regional, 1994. Pulliainen geht es um die Messung der regionalen Konzentration bzw. Streuung von internationalen Handelstrukturen. Petri beschäftigt sich hingegen mit der Messung und den Interdependenzen regionaler Cluster von Direktinvestitionen und Handelsströmen.

<sup>305</sup> Vgl. z.B. UNCTAD, Foreign, 1999, S. 16f. Es handelt sich in diesem Fall um den Transnationality Index of Host Countries, der sich aus den Direktinvestitionszuflüssen, den inländischen Direktinvestitionsbeständen, der Wertschöpfung ausländischer Tochtergesellschaften im Inland und den Mitarbeitern dieser Tochtergesellschaften im Inland zusammensetzt. Diese Werte werden jeweils in Relation gesetzt zu einschlägigen Werten wie z.B. dem inländischen Sozialprodukt.

zur Sampleddifferenzierung operationalisiert wird. Im Vordergrund steht hier nicht die Gestaltung eines Messkonzeptes, sondern eine andere Fragestellung wie z.B. der Zusammenhang zwischen Internationalität und Unternehmenserfolg<sup>306</sup>. Die zweite Gruppe besteht aus Beiträgen, die sich mit der Rezeption, der Bewertung oder dem Vergleich bestehender Messkonzepte befassen<sup>307</sup>. Schließlich finden sich in der dritten Gruppe Arbeiten, welche die Entwicklung eines eigenen (neuen) Messkonzeptes beinhalten<sup>308</sup>. Die Systematisierung nach Art der Beiträge ist für die vorliegende Arbeit nicht geeignet, da nicht die Inhalte der Messkonzepte im Vordergrund stehen, sondern die Form ihrer Präsentation und Diskussion. Weitere Systemisierungsmöglichkeiten bieten die Anzahl und Art der verwendeten Maßzahlen, oder die In- und Exklusivität von Messkonzepten. Da In- und Exklusivität nur die Pole eines Kontinuums darstellen fehlt diesem Systemisierungsvorschlag die nötige Präzision und Eindeutigkeit.

Nun stellt sich die Frage, welche Vorschläge zur Systematisierung in der Literatur existieren. Die Antwort ist verhältnismäßig ernüchternd, da es bisher nur wenige bzw. gar keine fundierten Systemisierungsvorschläge gibt. Meist wird an Beispielen dargestellt, dass ein Messkonzept aus einem einzelnen Indikator, einem Streuungsmaß oder einem Index bestehen kann<sup>309</sup>. Lediglich ANNAVARJULA/BELDONA stellen eine umfassendere Systematik vor. Sie unterscheiden einerseits zwischen uni- und multidimensionalen und andererseits zwischen Single- und Multiple-Item- bzw. Multiple-Index-Konzepten und bauen damit eine 4-Felder-Matrix auf, in die sie beispielhaft eine Auswahl von verschiede-

---

<sup>306</sup> Beispiele für diese Gruppe sind Arbeiten von Grant, British, 1987 oder Qian, Sized, 2002.

<sup>307</sup> Beispiele für diese Gruppe sind Arbeiten von Ramaswamy/Kroeck/Renforth, Comment, 1995; Nguyen/Cosset, Involvement, 1995; Dörrenbächer, Use, 2000 oder Vissak, Comparing, 2004.

<sup>308</sup> Beispiele für diese Gruppe sind Hassel et al., Dimensionen, 2000 oder Ietto-Gillies, Assessment, 1998.

nen Konzepten einordnen<sup>310</sup>. Die Zuordnung von Konzepten nach dem Kriterium Single- oder Multiple-Item wirkt eingängig und leicht nachvollziehbar. Schwieriger gestaltet sich hingegen die Einordnung von Messkonzepten nach den Kriterien der Uni- bzw. Multidimensionalität. Dies liegt darin begründet, dass es keine einschlägig anerkannte Festlegung der Dimensionen von Internationalität gibt. Zwar werden i.d.R. die klassischen Dimensionen Verhalten, Struktur und Leistung herangezogen. Allerdings sind diese nicht in der Weise etabliert, dass sich alle existenten Messkonzepte an ihnen orientieren. Vielmehr werden in einzelnen Messkonzepten bekannte Dimensionen abgewandelt oder neue hinzugefügt. So ist unklar, wo ein Multiple-Item-Konzept einzuordnen ist, dessen Indikatoren nach der Auslegung des Autors aus verschiedenen Dimensionen, aber gemessen an den sog. klassischen Dimensionen nur einer Dimension entstammen. Solange also nicht abschließend geklärt ist, wieviele Dimensionen der Internationalität existieren und was diese genau beinhalten, erscheint eine Systematisierung nach diesem Kriterium nicht sinnvoll. Denn eine eindeutige Zuordnung ist nicht in allen Fällen gewährleistet.

Für die vorliegende Arbeit wird daher eine Systematik gewählt, die sich zwar ebenfalls an der Anzahl und Art der Indikatoren orientiert, zudem aber auch eine eindeutige Einordnung der Messkonzepte sicherstellt. Hinsichtlich der Anzahl der Indikatoren wird, in Anlehnung an ANNAVARJULA/BELDONA, die Unterscheidung in Single- und Multiple-Item-Konzepte übernommen. Als zweites Kriterium bietet sich die Unterscheidung nach der den verwendeten Maßzahlen zugrunde liegenden Sichtweise auf die Internationalität der Unternehmung an. Hier erfolgt die Systematisierung somit danach, ob ein Messkonzept die Dichotomie, die Streuung oder beide Eigenschaften gleichzeitig berücksichtigt<sup>311</sup>.

---

<sup>309</sup> Vgl. bspw. Dörrenbächer, Use, 2000, S. 119ff.

<sup>310</sup> Vgl. Annavarjula/Beldona, Reconceptualization, 2000, S. 56-58.

<sup>311</sup> Dies ist bspw. bei der Gestaltung eines Messkonzeptes als Kennzahlenmuster nebeneinan-

Festgemacht wird diese Einordnung an der Art der verwendeten Maßzahl(en).

Tab. 13 veranschaulicht die gewählte Systematisierung:

<b>Systematisierung der Messkonzepte</b>		
	Dichotomie	Streuung
Single-Item	I	II
Multiple-Item	III	IV
	V	

Tab. 13: Systematisierung von Messkonzepten der Internationalität auf Unternehmensebene  
 Quelle: Eigene Darstellung.

Durch die Kombination der verschiedenen Kriterien entstehen fünf Felder. Jedem dieser Felder können Messkonzepte zugeordnet werden, die hinsichtlich der herangezogenen Kriterien interne Homogenität und externe Heterogenität aufweisen. Somit erlaubt diese Systematik einen ersten geordneten Überblick über das breite Spektrum existenter Konzepte zur quantitativen Erfassung von Internationalität auf Unternehmensebene. Die fünf Felder werden nun im Einzelnen vorgestellt und diskutiert.

### 3.3.1 Single-Item-Messkonzepte – Feld I und II

In diesem Abschnitt werden die Single-Item-Messkonzepte vorgestellt und diskutiert, welche sich nach der Zuordnung in den Feldern I und II der Systematik (vgl. Tab. 13) befinden. Es handelt sich um Konzepte, die den Internationalisierungsgrad von Unternehmen an einem einzelnen Indikator festmachen. Die Darstellung und Diskussion von dichotomen Konzepten und solchen, die aus

---

der stehender Maßzahlen denkbar, wobei sowohl eine oder mehrere Streuungsmaßzahl(en) als auch eine oder mehrere dichotome Maßzahl(en) verwendet werden. Vgl. hierzu die Erläuterung

einem Streuungsmaß bestehen, wird zusammengefasst, um Wiederholungen zu vermeiden. Zahlreiche Aussagen im Rahmen der Analyse und Bewertung können unabhängig von der Art der Maßzahl allgemein für Single-Item-Messkonzepte gemacht werden. Tab. 14 präsentiert Single-Item-Messkonzepte, die im Anschluss charakterisiert und bewertet werden.

Feld I und II				
	Autor(en) (Jahr)	Indikator	Art der Maßzahl	Variablenfunktion
<b>Single-Item</b>	Vernon (1971)	‘Manufacturing subsidiaries in six or more countries’ <sup>312</sup>	S	SD
	Wolf (1975)	Als ‚foreign investor‘ gelten Unternehmen mit mind. einer ausländischen Tochtergesellschaft, in der sie mind. 50 Prozent des stimmberechtigten Kapitals kontrollieren.		SD
	Rugman (1976)	FSTS	D	UV
	Buckley/ Dunning/Pearce (1978)	‘Sales of the overseas affiliates and associated companies of a corporate group (excluding goods imported from parent for resale) /Total worldwide sales of that group’	D	UV
	Siddharthan/ Lall (1982)	Foreign affiliate sales/Total company sales	D	UV
	Wicks Kelly/ Philippatos (1982)	Absolute Länderzahl (mind. sechs Länder)	S	SD
	Fatemi (1984)	FSTS	D	SD/UV
	Grant (1987)	Auslandsproduktion/Gesamtumsatz	D	UV

---

der Messkonzepte in Feld V in Kap. 3.3.3.

<sup>312</sup> Der Vollständigkeit halber muss festgehalten werden, dass Vernon zur Festlegung seines Samples internationaler Unternehmen mit dem Umsatz auf ein zusätzliches Kriterium zurückgreift. Allerdings betrachtet er nur die Gesamtumsatzzahlen ohne zwischen In- und Ausland zu differenzieren. Vgl. Vernon, Sovereignty, 1971, S. 16f.

Single-Item	Grant/Jammine/ Thomas (1988)	FSTS	D	UV
	Lee/Kwok (1988)	FTTT	D	SD
	Fatemi (1988)	FSTS	D	SD
	Geringer/ Bea- mish/ daCosta (1989)	Foreign subsidiary sales/Total sales	D	UV
	White (1996)	FSTS	D	AV
	Omer/Durr/ Sie- gel (1998)	FTTT	D	SD
	Riahi-Belkaoui (1998)	FSTS	D	UV
	Sherman/ Kash- lak/Joshi (1998)	Anzahl der Tochtergesellschaften im Aus- land	D	AV
	Harveston/ Kedia/Francis (1999)	FSTS	D	UV
	Mauri/ Sambharya (2001)	Global Integration Index <sup>313</sup> : Intrafirm sales/Total sales	I	UV
	Stray/Bridge- water/Murray (2001)	Export sales/Total sales	D	SD
	Mathur/ Singh/Gleason (2001)	FATA Alternativ: FSTS	D	UV
	Chkir/Cosset (2001)	FTTT	D	UV
	Kotabe/ Srinivasan/ Au- lakh (2002)	FPTP	D	UV
	Qian (2002)	FSTS	D	UV
	Riahi-Belkaoui (2002)	FPTP	D	UV

<sup>313</sup> Die Autoren verwenden den Begriff Index. Gemäß der in dieser Arbeit vorgeschlagenen Terminologie handelt es sich hier um eine einzelne dichotome Maßzahl auf der Basis des Indikators ‚Sales‘ und nicht um einen Index. Gleiches gilt für Mauri/Sambharyas Studie von 2003.

Denis/Denis/ Yost (2002)	Foreign subsidiary sales/Total sales	D	SD
Singh/ Davidson III/ Suchard (2003)	FSTS	D	SD/UV
Mauri/ Sambharya (2003)	Global Integration Index: Intracompany sales/Total sales	I	UV
Watson/ Weaver (2003)	FSTS	D	UV
Capar/ Kotabe (2003)	FSTS	D	UV
Ruigrok/Wagner (2003)	FSTS	D	UV
Singh/ Nejadmalayeri (2004)	FSTS	D	SD

Tab. 14: Single-Item-Messkonzepte in chronologischer Reihenfolge  
Quelle: Eigene Darstellung. D = Dichotom; S = Streuung; I = Integration; SD = Sampledifferenzierung; UV = Unabhängige Variable; AV = Abhängige Variable; FSTS = Foreign Sales to Total Sales; FTTT = Foreign Taxes to Total Taxes; FPTP = Foreign Profits to Total Profits; FATA = Foreign Assets to Total Assets<sup>314</sup>.

Die 31 aufgeführten Arbeiten sind empirische Studien und wurden zwischen 1971 und 2004 veröffentlicht. Die Variable Internationalität erfüllt in den einzelnen Arbeiten unterschiedliche Funktionen. Sie ist entweder unabhängige oder abhängige Variable oder dient der Sampledifferenzierung, worunter die Festlegung der zu analysierenden Unternehmensgruppe verstanden wird. Basierend auf dieser Erkenntnis unterscheidet GRANT zwischen sog. Vergleichs- (Comparative studies) und Kontrollstudien (Control studies), wobei sich seine Auswertung auf Studien zum Zusammenhang zwischen Internationalität und

<sup>314</sup> Für die Benennung der Indikatoren wurde auf englische Abkürzungen zurückgegriffen, da sich diese in der einschlägigen Literatur weitgehend durchgesetzt haben. Vgl. bspw. Sullivan, Firm, 1994. Die Übersetzung ist folgendermaßen festgelegt (vgl. Kapitel 3.2.1): Sales = Umsatz, Assets = Vermögensgegenstände, Profits = Gewinn, Taxes = Steuern.

Unternehmenserfolg konzentriert<sup>315</sup>. In den Vergleichsstudien wird der Unternehmenserfolg nationaler Unternehmen mit demjenigen internationaler Unternehmen verglichen. Für die Abgrenzung der Samplegruppen werden Schwellenwerte der Internationalität festgelegt<sup>316</sup>. In den Kontrollstudien wird der Unternehmenserfolg bei verschiedenen Internationalisierungsgraden untersucht; hierbei werden keine Schwellenwerte der Internationalität definiert. Gleichzeitig wird versucht, externe Einflüsse wie die Unternehmensgröße oder die F&E-Intensität, zu ‚kontrollieren‘. In diesen Forschungsdesigns wird Internationalität als abhängige oder unabhängige Variable operationalisiert, wobei meist eine stetige Variable mit unendlich vielen Merkmalsausprägungen verwendet wird.<sup>317</sup> Welche Funktion die Variable ‚Internationalität‘ in den jeweiligen Arbeiten erfüllt, wird in Tab. 14 in der Spalte ‚Variablenfunktion‘ angezeigt. In der Spalte ‚Art der Maßzahl‘ ist aufgeführt, ob es sich um ein Streuungsmaß, eine dichotome Maßzahl oder ein Integrationsmaß<sup>318</sup> handelt.

Die Forschungsfragen der Studien sind dabei sehr vielfältig. Eine Schwerpunktlegung in Abhängigkeit von der verwendeten Maßzahl ist nicht erkennbar. Die meisten untersuchten Arbeiten beschäftigen sich mit dem Zusammen-

---

<sup>315</sup> Vgl. Grant, British, 1987, S. 79.

<sup>316</sup> So differenziert Qian in seinen Studien z.B. zwischen ‚Domestic firms‘ (unter 15% Auslandsumsatz), ‚Intermediate firms‘ (15-30 % Auslandsumsatz) und ‚Multinational enterprises‘ (ab 30 % Auslandsumsatz). Vgl. Qian, Largest, 2002; Qian/Yang/Wang, Affect, 2003.

<sup>317</sup> Eine diskrete Variable kann nur endlich viele oder abzählbar unendlich viele Werte annehmen. Eine stetige Variable kann hingegen beliebige Werte (oft innerhalb eines Intervalls) annehmen. Vgl. ILMES-Internet-Lexikon der Methoden der empirischen Sozialforschung: <http://www.lrz-muenchen.de/~wlm/ilmes.htm> (28.07.2005). Vgl. zusätzlich Bortz/Döring, Forschungsmethoden, 2002, S. 7 für eine ausführliche Erläuterung der Unterschiede zwischen stetigen und diskreten Variablen.

<sup>318</sup> Integrationsmaße der Internationalität beruhen auf der Annahme, dass sich die Internationalität eines Unternehmens auch im Ausmaß der Verknüpfungen und Interdependenzen innerhalb eines internationalen Unternehmensverbundes widerspiegelt. Ein hierbei einschlägiger Indikator ist z.B. der Intra-Unternehmens-Handel. In der vorliegenden Arbeit wird Integration jedoch nicht als eigenständige Ausprägung von Internationalität aufgefasst. Vgl. hierzu die Ausführungen auf den folgenden Seiten sowie Kapitel 4.3.2.

hang von Internationalität und Unternehmenserfolg<sup>319</sup>. Andere, eher kapitalmarktorientierte Arbeiten thematisieren die Beziehung von Internationalität und dem Marktwert von Unternehmen<sup>320</sup>. Weitere Beiträge untersuchen das Zusammenspiel von Internationalität und Finanzierungsfragen bzw. der Kapitalstruktur<sup>321</sup>. In drei der analysierten Arbeiten stellt Internationalität die abhängige Variable dar. Hierzu gehört die Dissertation von WHITE, welcher den Einfluss verschiedener Faktoren, wie bspw. unternehmensspezifische Aspekte, Managementeinstellungen oder die Branchenstruktur, auf die Internationalität von nordamerikanischen Dienstleistungsunternehmen untersucht<sup>322</sup>. Die beiden anderen Studien mit Internationalität als abhängiger Variable prüfen die Abhängigkeit des Internationalisierungsgrades von der Zusammensetzung des Top-Management-Teams<sup>323</sup>. Weiterhin greifen WATSON/WEAVER in ihrer Studie ein verhältnismäßig neues Thema auf. Sie untersuchen den Einfluss des Internationalisierungsgrades auf die Beachtung und die Umsetzung ethischer Grundsätze in Unternehmen<sup>324</sup>.

---

<sup>319</sup> Vgl. Vernon, *Sovereignty*, 1971; Wolf, *Primarily*, 1975; Rugman, *Reduction*, 1976; Buckley/Dunning/Pearce, *Size*, 1978; Grant, *British*, 1987; Geringer/Beamish/daCosta, *Implications*, 1989; Omer/Durr/Siegel, *Based*, 1998; Riahi-Belkaoui, *Firm performance*, 1998; Harveston/Kedia/Francis, *Triad*, 1999; Mathur/Singh/Gleason, *Canadian*, 2001; Kotabe/Srinivasan/Aulakh, *Moderating*, 2002; Qian, *Sized*, 2002; Capar/Kotabe, *Relationship*, 2003; Ruigrok/Wagner, *Organizational*, 2003. Einige der aufgeführten Arbeiten, untersuchen den Einfluss der Internationalität nicht ausschließlich auf den Unternehmenserfolg, sondern beinhalten in ihrem Forschungsdesign auch noch andere abhängige Variablen wie z.B. das Unternehmenswachstum. Vgl. Buckley/Dunning/Pearce, *Size*, 1978.

<sup>320</sup> Vgl. Siddharthan/Lall, *Recent*, 1982; Riahi-Belkaoui, *Drift*, 2002; Denis/Denis/Yost, *Industrial*, 2002.

<sup>321</sup> Vgl. Fatemi, *Policy*, 1988; Lee/Kwok, *Factors*, 1988; Chkir/Cosset, *Capital*, 2001; Singh/Davidson III/Suchard, *Capital structure*, 2003; Singh/Nejadmalayeri, *Evidence*, 2004.

<sup>322</sup> Vgl. White, *Service*, 1996.

<sup>323</sup> Vgl. Sherman/Kashlak/Joshi, *Committee*, 1998; Harveston/Kedia/Francis, *Committee*, 1999. Ein zusammenfassender Überblick über Studien, die sich mit dem Zusammenhang von Internationalität und dem Top Management Team beschäftigen, findet sich bei: Heijltjes/Olie/Glunk, *Europe*, 2003, S. 90f.

<sup>324</sup> Vgl. Watson/Weaver, *Ethics*, 2003.

Die Mehrheit der Single-Item-Konzepte arbeitet mit einer dichotomen Maßzahl. Nur in zwei Arbeiten wird die Internationalität der Unternehmung über die Streuung der internationalen Aktivitäten erfasst. In beiden Fällen ist der Indikator die Anzahl der Länder<sup>325</sup>. Eine mögliche Erklärung ist, dass bei der Erfassung von Internationalität über Streuungsmaßzahlen meist auf solche Maße zurückgegriffen wird, die gleichzeitig auch die Gleichmäßigkeit der Streuung berücksichtigen. In diesen Maßzahlen wird neben dem Streuungsindikator (Länder, Regionen etc.) ein zweiter Indikator (z.B. Umsatz) zur Charakterisierung der Gleichmäßigkeit verwendet.<sup>326</sup> Derartige Messkonzepte werden daher den Multiple-Item-Konzepten zugeordnet.

Bei den auf einer dichotomen Maßzahl basierenden Konzepten ist der am häufigsten gewählte Internationalitätsindikator der Auslandsumsatz. Um tatsächlich nur die Umsätze zu erfassen, die aus dem Verkauf von im Ausland produzierten Waren resultieren, werden in einigen Arbeiten die Exportumsätze ausgeklammert<sup>327</sup>. Der Gesamtumsatz, zu dem der Auslandsumsatz bei dichotomen Maßen ins Verhältnis gesetzt wird, umfasst dabei die nationalen Umsätze, die Exportumsätze und die Umsätze in den ausländischen Niederlassungen. Andere verwendete Indikatoren sind Steuern, Gewinn oder Vermögensgegenstände. Die Indikatoren werden in den meisten Arbeiten nicht eindeutig definiert, was die Objektivität und damit die Reliabilität dieser Messkonzepte einschränkt.

Hervorzuheben ist das Messkonzept von MAURI/SAMBHARYA. Sie messen die Internationalität der Unternehmung mithilfe einer Maßzahl internationaler Integration. Ihre Wahl begründen sie damit, dass Integration ebenso eine Facette der Internationalität von Unternehmen darstellt wie z.B. die Streuung ausländi-

---

<sup>325</sup> Vgl. Vernon, *Sovereignty*, 1971; Wicks Kelly/Philippatos, *Investment*, 1982.

<sup>326</sup> Vgl. Kapitel 3.2.2.

scher Aktivitäten und dass diese in bisherigen Studien, die den Zusammenhang von Internationalität und Unternehmenserfolg untersuchen, vernachlässigt wurde.<sup>328</sup> Allerdings wird Integration in der vorliegenden Arbeit nicht als Eigenschaft von Internationalität begriffen, da mit der Integration der internationalen Aktivitäten eher Aussagen hinsichtlich der Koordination im Unternehmensverbund als hinsichtlich der Internationalität eines Unternehmens aufgeworfen werden.<sup>329</sup>

Meist werden die Art der Maßzahl und der Inhalt des Indikators über formale oder inhaltliche Eigenschaften einzelner Indikatoren<sup>330</sup> sowie die Datenverfügbarkeit begründet<sup>331</sup>. Hinsichtlich des Aspekts der Datenverfügbarkeit ist anzumerken, dass Wissenschaftler auf die Bereitstellung von Informationen durch die Unternehmen angewiesen sind. Hierfür wird oft auf vorhandene Datenbanken oder die Geschäftsberichte der betrachteten Unternehmen zurückgegriffen. Jedoch fällt der Gehalt an Informationen über die Internationalität eines Unternehmens in den Geschäftsberichten sehr unterschiedlich aus<sup>332</sup>. Wissenschaftler, die sich bei der Gestaltung eines Messkonzeptes an der Datenverfügbarkeit orientieren, beschränken sich daher auf sehr simple Konzepte<sup>333</sup>. Eine weitere typische Begründung für die Wahl eines Single-Item-Konzeptes ist die Verwendung des gewählten Messkonzeptes in anderen Studien<sup>334</sup>. Vereinzelt wird die Wahl eines einzelnen Indikators auch unter Bezugnahme auf empirische Überprüfungen begründet. Diese fußen auf Korrelationsanalysen, in

---

<sup>327</sup> Vgl. z.B. Buckley/Dunning/Pearce, Size, 1978, S. 246, 253.

<sup>328</sup> Vgl. Mauri/Sambharya, Evidence, 2001, S. 441f.

<sup>329</sup> Vgl. für eine ausführlichere Diskussion Kapitel 4.3.2.

<sup>330</sup> Grant/Jammine/Thomas begründen ihre Wahl bspw. damit, dass der Indikator Foreign Revenues/Total Revenues interorganisationale und -temporale Vergleiche ermöglicht. Vgl. Grant/Jammine/Thomas, Diversity, 1988, S. 781.

<sup>331</sup> Vgl. z.B. Kotabe/Srinivasan/Aulakh, Moderating, 2002, S. 85 und 93.

<sup>332</sup> Vgl. hierzu die Studien von Meek/Gray, Stock, 1989; Point/Tyson, French, 1999.

<sup>333</sup> Vgl. z.B. Ruigrok/Wagner, Organizational, 2003, S. 72.

<sup>334</sup> Vgl. z.B. Quian, Sized, 2002, S. 621.

denen eine signifikante Korrelation des gewählten Indikators mit anderen möglichen Indikatoren der Internationalität eines Unternehmens festgestellt wird. Hiermit wird versucht, die Wahl eines einzelnen Internationalitätsmerkmals bzw. Indikators zu rechtfertigen.<sup>335</sup> Erstaunlich ist, dass es auch Arbeiten gibt, in denen keine Begründung für die Wahl des Messkonzeptes bzw. des Indikators gegeben wird<sup>336</sup>.

Konzeptuelle Überlegungen zur Internationalität werden bei den hier betrachteten Arbeiten systematisch ausgeklammert, weshalb die Validität<sup>337</sup> der Messkonzepte als sehr gering zu beurteilen ist. Die Tatsache, dass es sich um Single-Item-Konzepte handelt, schließt sowohl die gleichzeitige Berücksichtigung von Streuung und Dichotomie als auch die Beachtung der Multidimensionalität von Internationalität aus. Zur Herstellung eines Minimums an inhaltlicher Validität dürfte aber trotzdem eine fundiertere Diskussion über die Geeignetheit einzelner Indikatoren erwartet werden.

Insbesondere bei Arbeiten neueren Datums sind die aufgeführten Argumente für die Wahl eines Single-Item-Messkonzeptes nicht überzeugend. Denn es existieren bereits Messkonzepte, welche die Eigenschaften Multidimensionalität, Streuung und Dichotomie des Konstrukts Internationalität weit besser berücksichtigen, als dies ein einzelner Indikator vermag und die auch Eingang in empirische Untersuchungen gefunden haben. Ein Beispiel hierfür ist das Multiple-Item-Messkonzept von SULLIVAN, das bereits in mehreren empirischen

---

<sup>335</sup> Vgl. z.B. Watson/Weaver, *Ethics*, 2003, S. 83. Nicht immer ergeben die empirischen Überprüfungen eine signifikante Korrelation, weshalb diese Begründung für die Wahl eines einzelnen Indikators auch wenig verlässlich ist. Vgl. Aggarwal, *Companies*, 1979, S. 7.

<sup>336</sup> Vgl. z.B. Kelly/Philippatos, *Investment*, 1982, S. 21; Riahi-Belkaoui, *Firm Performance*, 1998, S. 317; Riahi-Belkaoui, *Drift*, 2002, S. 415; Singh/Nejadmalayeri, *Evidence*, 2004, S. 158.

<sup>337</sup> In diesem Zusammenhang sind v.a. die (nicht-quantifizierbare) Inhaltsvalidität und die Konstruktvalidität eines Messkonzeptes gemeint. Vgl. Kap. 3.1.2.

Arbeiten verwendet wurde<sup>338</sup>. Insgesamt kann festgehalten werden, dass theoretisch fundierte Argumente für die Wahl eines Single-Item-Messkonzeptes nicht präsentiert werden.

Ein Grund für diese fehlende Auseinandersetzung mit anderen Messkonzepten und mit der Konzeptualisierung sowie Operationalisierung des Konstrukts Internationalität auf Unternehmensebene ist wahrscheinlich, dass der statistischen Methode für die Beantwortung der Forschungsfrage in den betrachteten Arbeiten mehr Bedeutung beigemessen wird als der konzeptuellen Auseinandersetzung mit dem betrachteten Konstrukt. Es wird mehr Wert auf Replizierbarkeit als auf eine valide Messung gelegt, weshalb der Rückgriff auf möglichst simple Operationalisierungen verlockend ist. Das Ergebnis sind empirische Studien, deren Aussagekraft aufgrund der wenig fundierten Operationalisierung des zu untersuchenden Konstruktes eingeschränkt ist. Auf diese Tatsache weisen einige der Autoren auch selber hin<sup>339</sup>.

Anschaulich belegt wird diese Feststellung durch den Vergleich von Studien, die den Zusammenhang zwischen Internationalität und Unternehmenserfolg untersuchen. Zunächst ist festzuhalten, dass die Konstruktion eines direkten Wirkungszusammenhangs zwischen der Internationalität eines Unternehmens und dem Unternehmenserfolg grundsätzlich gewagt ist<sup>340</sup>. Der Unternehmenserfolg, meist anhand allgemeiner Erfolgsgrößen wie dem Return on Investment (ROI) oder dem Return on Assets (ROA) festgemacht, wird durch eine Vielzahl von Faktoren beeinflusst<sup>341</sup>. Die Internationalität eines Unternehmens gehört möglicherweise dazu, ist aber sicherlich nicht der einzige Einflussfaktor.

---

<sup>338</sup> Vgl. Sullivan, Firm, 1994 und zur empirischen Anwendung mit leichter Adaption vgl. z.B. Reuber/Fischer, SME, 1997. Vgl. hierzu auch Abschnitt 3.3.3.2.

<sup>339</sup> Vgl. Omer/Durr/Siegel, Based, 1998, S. 66; Harveston/Kedia/Francis, Triad, 1999, S. 304.

<sup>340</sup> Vgl. hierzu Kochhar/Hitt, Integrative, 1995; Ruigrok/Wagner/Amann, Form, 2004; Kumar/Kundu, Exploring, o.J.

<sup>341</sup> Vgl. Ramaswamy, Synthesis, 1992, S. 250, 257.

Unterstellt man nun, wie die betrachteten Arbeiten es tun, trotzdem einen nachweisbaren Wirkungszusammenhang, dann ist die Bandbreite an Ergebnissen angesichts der Ähnlichkeit der verwendeten Messkonzepte erstaunlich<sup>342</sup>. Während einige eine positive Korrelation zwischen der Internationalität eines Unternehmens und dem Unternehmenserfolg feststellen<sup>343</sup>, decken andere eine negative Korrelation<sup>344</sup> auf. Wieder andere konstatieren überhaupt keine Korrelation<sup>345</sup>. Auch U- oder S-förmige Kurven, welche die Existenz eines oder mehrerer optimaler Internationalisierungsgrade postulieren, wurden bereits als Ergebnis präsentiert<sup>346</sup>. Dass so viele verschiedene Ergebnisse erzielt wurden, führt RAMASWAMY vor allem auf eine zu simple Konzeptualisierung und Operationalisierung der Internationalität der Unternehmung zurück. Andere mögliche Erklärungen sind die Auswahl der Erfolgsindikatoren oder die Unterschiede zwischen den verwendeten Samples.<sup>347</sup> WENSLEY geht in seiner Kritik noch weiter, indem er Studien, die den Unternehmenserfolg an den Ausprägungen einer einzigen Variable erklären, generell als unhaltbar bewertet.<sup>348</sup>

---

<sup>342</sup> Einen aktuellen, wenn auch nicht vollständigen, Überblick über Studien zum Zusammenhang von Internationalität und Unternehmenserfolg geben Contractor/Kundu/Hsu, die selbst für einen S-förmigen Zusammenhang plädieren. Vgl. Contractor/Kundu/Hsu, *Sector*, 2003, S. 6. Weitere Übersichten finden sich bei Ramaswamy und Sullivan. Vgl. Ramaswamy, *Synthesis*, 1992, S. 246f.; ders., *Drug*, 1995, S. 233ff.; Sullivan, *Firm*, 1994, S. 327ff.

<sup>343</sup> Vgl. z. B. Vernon, *Sovereignty*, 1971 oder Fatemi, *Shareholder*, 1984 oder Grant, *British*, 1987 oder Grant/Jammine/Thomas, *Diversity*, 1988.

<sup>344</sup> Vgl. z.B. Buckley/Dunning/Pearce, *Size*, 1978; Bühner, *West*, 1987.

<sup>345</sup> Vgl. z.B. Omer/Durr/Siegel, *Based*, 1998.

<sup>346</sup> Vgl. z.B. Geringer/Beamish/daCosta, *Implications*, 1989; Mathur/Singh/Gleason, *Canadian*, 2001; Capar/Kotabe, *Relationship*, 2003; Ruigrok/Wagner, *Organizational*, 2003. Vgl. zur kritischen Diskussion eines optimalen Internationalisierungsgrades Sullivan, *Threshold*, 1994.

<sup>347</sup> Vgl. Ramaswamy, *Synthesis*, 1992, S. 250. Wie für Ramaswamy waren die divergenten Ergebnisse der Studien, die den Zusammenhang von Internationalität und Unternehmenserfolg untersuchen, auch für andere Wissenschaftler Ausgangspunkt für die Entwicklung neuer Messkonzepte. Vgl. z.B. Sullivan, *Firm*, 1994.

<sup>348</sup> Vgl. Wensley, *Explaining*, 1997. Er demonstriert seine Überlegungen allerdings nicht am Beispiel der Variable Internationalität, sondern an der Variable Marktanteil.

Der Einsatz eines einzelnen Indikators zur Sampledifferenzierung ist ebenfalls kritisch zu betrachten. Denn die Abgrenzung der Samplegruppen erfolgt über die meist beliebige Definition von Schwellenwerten. Die folgenden Beispiele illustrieren die Bandbreite der in der Literatur konstruierten Schwellenwerte zur Abgrenzung des internationalen Unternehmens auf der Basis von (Auslands-)Umsätzen<sup>349</sup>: 10 %<sup>350</sup>, 20 %<sup>351</sup>, 25 %<sup>352</sup>, 30 %<sup>353</sup> und 35 %<sup>354</sup>. Oft werden die Schwellenwerte mit dem Argument legitimiert, dass sie sich bereits in der Literatur durchgesetzt haben und damit akzeptabel sind<sup>355</sup>. Daneben findet sich aber auch oft eine rein praktische Überlegung hinsichtlich der Samplegröße: Je höher (niedriger) der Schwellenwert für die Qualifikation zum internationalen (nationalen) Unternehmen gelegt wird, desto weniger Unternehmen kommen in das endgültige Sample<sup>356</sup>. Diese wenig fundierten Begründungen für die Festlegung von Schwellenwerten, auf die auch andere Autoren aufmerksam machen<sup>357</sup>, sind ein weiterer Hinweis auf den Mangel an fundierten Konzepten zur Erfassung der Internationalität auf Unternehmensebene.

Ein weiterer Aspekt bei der Analyse der Arbeiten in Feld I ist, dass viele der aufgeführten Indikatoren die Existenz von ausländischen Direktinvestitionen voraussetzen. Es handelt sich also um relativ exklusive Messkonzepte. Außerdem ist die gewählte Betrachtungsebene in allen Fällen das Gesamtunternehmen. Eine differenzierte Erfassung der Internationalität auf der Ebene der

---

<sup>349</sup> Neben Auslandsumsätzen werden für Sampledifferenzierungen und die Festlegung von Internationalitätsschwellen natürlich auch andere einzelne Indikatoren benutzt, wie z.B. Steuern. Vgl. dazu Lee/Kwok, *Factors*, 1988, S. 205f.

<sup>350</sup> Vgl. Singh/Nejadmalayeri, *Evidence*, 2004, S. 158.

<sup>351</sup> Vgl. Michel/Shaked, *Financial*, 1986, S. 92; Shaked, Safer, 1989, S. 91.

<sup>352</sup> Vgl. Stich, Well, 1971, S. 34.

<sup>353</sup> Vgl. Qian, *Largest*, 2002, S. 5.

<sup>354</sup> Vgl. Geyikdagi/Geyikdagi, *Latin*, 1989, S. 63f.

<sup>355</sup> Vgl. z.B. Qian, *Risk-return*, 1996.

<sup>356</sup> Diese Überlegungen dominierten die Festlegung des Schwellenwertes bei Fatemi, *Policy*, 1988, S. 21; Lee/Kwok, *Factors*, 1988, S. 206; Qian, *Largest*, 2002, S. 330.

Wertschöpfungsaktivitäten oder auf Geschäftsbereichsebene erfolgt somit nicht.

Insgesamt sind Single-Item-Messkonzepte trotz ihrer leichten Anwendung und unkomplizierten Interpretation hinsichtlich ihrer Eignung zur Erfassung der Internationalität von Unternehmen kritisch zu betrachten. Welche Messkonzepte aus mehreren Indikatoren existieren und ob diese die aufgezeigten Schwachstellen der Single-Item-Messkonzepte ausgleichen, wird der folgende Abschnitt zeigen.

### 3.3.2 Multiple-Item-Messkonzepte – Feld III und IV

Feld III und IV der Systematisierung (vgl. Tab. 13) enthalten Messkonzepte, in denen zwei oder mehr Indikatoren der Internationalität verwendet werden. Die Quantifizierung der Indikatoren erfolgt entweder über dichotome Maßzahlen oder anhand von Streuungsmaßen. Analog zur Zusammenfassung der Felder I und II werden nun auch die Messkonzepte der Felder III und IV gemeinsam vorgestellt und bewertet. Eine chronologisch geordnete Aufstellung existenter Arbeiten aus dem Zeitraum 1975 bis 2003 findet sich in Tab. 15.

---

<sup>357</sup> Vgl. bspw. Aggarwal, Companies, 1979, S. 6f.

Feld III und IV					
	Autor(en) (Jahr)	Indikatoren	Art der Maßzahlen	Variablen- funktion	Kennzah- lenmuster oder Index?
Multiple-Item	Hughes/Logue/ Sweeney (1975)	FATA FSTS	D	SD	KM
	Aggarwal (1979)	FSTS FATA FPTP	D	UV	KM
	Miller/Pras (1980)	Entropiemaß auf der Ba- sis von ausländischen Tochtergesellschaften und sieben Regionen	S	UV	IX
	Dunning/Pearce (1981, 1985)	Overseas production ratio Parent export ratio Overseas sales ratio Sourcing ratio	D		KM
	Errunza/Senbet (1981)	FSTS FATA FPTP	D	UV	KM
	Benvignati (1987)	Foreign intrafirm trade/Total sales FATA	D	UV	KM
	Bühner (1987)	Herfindahl-type-Index auf der Basis von Aus- landsumsätzen und sechs Marktreionen	S	UV	IX
	Kim (1989)	Global Diversification Measure ('Index of Total Diversification'): Summe von drei Entropiemaßen auf der Basis von auslän- dischen Mitarbeitern, sechs Regionen und Branchen	S		IX
	Kim/Hwang/ Burgers (1989)	Global Diversification Measure (s. Kim (1989))	S	SD	IX

Daniels/Bracker (1989)	FSTS FATA	D	UV	KM
Vachani (1991)	Total-Global- Diversification (TGD): Summe von vier Entro- piemaßen auf der Basis von Umsatz, Regionen und Branchen	S		IX
Kim/Hwang/ Burgers (1993)	Global Diversification Measure (s. Kim (1989))	S	UV	IX
UNCTAD (1995)	Transnationality Index (TNi)  FATA  FSTS  FETE	D		IX
Sambharya (1996)	FATA FSTS	D	AV	KM
Hitt/Hoskisson/ Kim (1997)	Entropiemaß auf der Ba- sis von Auslandsum- sätzen und vier Regionen	S	UV	IX
Riahi-Belkaoui (1999)	FATA FPTP	D	UV	KM
Zander (1999)	Entropiemaße  Diversification of dupli- cation  Diversification of techno- logical capabilities	S	SD	
Bae/Noh (2001)	FTTT FSTS	D	SD	KM
Ramírez-Alesón/ Espitia-Escuer (2001)	Entropiemaß auf der Ba- sis von ausländischen Tochtergesellschaften und sechs Regionen	S	UV	IX

Athanassiou/ Nigh (2002)	Internationalization Ex- tent Index  FATA FSTS FETE	D	AV	IX
Fisch/Oesterle (2003)	Komplexes Verbreitungs- und Unterschiedlich- keitsmaß  Zusammenfassung eines geographischen Verbrei- tungsmaßes und eines kulturellen Unterschied- lichkeitsmaßes in einer komplexen Zahl	S		IX
Contractor/ Kundu/Hsu (2003)	FSTS FETE OSTS	D	UV	IX
Doukas/ Pantza- lis (2003)	FATA FSTS	D	SD	KM
Heinrich (2003)	Index aus den Indikato- ren Exporte, Technolog- gieimporte, internationale Kreditaufnahmen, GDRs bzw. ADRs, Direktinves- titionen und strategischen Partnerschaften	D	UV	IX
Stephan/ Gery- badze (2003)	Entropiemaß auf der Ba- sis von Sales und sechs Regionen	S	UV	IX

Tab. 15: Multiple-Item-Messkonzepte in chronologischer Reihenfolge  
Quelle: Eigene Darstellung. D = Dichotom; S = Streuung; SD = Sampledif-  
ferenzierung; UV = Unabhängige Variable; AV = Abhängige Variable; KM  
= Kennzahlenmuster; IX = Index; FETE = Foreign Employees to Total Em-  
ployees; FSTS = Foreign Sales to Total Sales; FTTC = Foreign Taxes to To-  
tal Taxes; FPTP = Foreign Profits to Total Profits; FATA = Foreign Assets  
to Total Assets; OSTs = Overseas Subsidiaries to Total Subsidiaries.

Feld III und IV der Systematik können 23 Arbeiten zugeordnet werden. Hin-  
sichtlich der Forschungsthemen ist die Bandbreite nicht weniger groß als bei  
den Single-Item-Konzepten. Neben Arbeiten, die den Zusammenhang von In-

ternationalität und der Risikodiversifikation<sup>358</sup>, Internationalität und dem Marktwert<sup>359</sup>, Internationalität und der Kapitalstruktur<sup>360</sup>, Internationalität und Corporate Governance<sup>361</sup>, Internationalität und dem Unternehmenserfolg<sup>362</sup> oder den Einfluss der Auslandserfahrung des Management-Teams auf den Internationalisierungsgrad<sup>363</sup> thematisieren, finden sich auch andere Schwerpunktsetzungen. So vergleichen BAE/NOH die F&E-Investitionen nationaler und internationaler Unternehmen<sup>364</sup> und eine Arbeit untersucht die Beziehung zwischen Diversifikation und Unternehmenswachstum<sup>365</sup>.

Im Mittelpunkt der meisten Arbeiten steht eine empirische Fragestellung zum Wirkungszusammenhang von Internationalität und einer anderen Variable, in der Internationalität als abhängige Variable, unabhängige Variable oder zur Sampleddifferenzierung eingesetzt wird. Vier Arbeiten fallen jedoch nicht in diese Kategorie. VACHANI, KIM, FISCH/OESTERLE und die UNCTAD beschäftigen sich primär mit der Entwicklung oder Weiterentwicklung von Messkonzepten der Internationalität auf Unternehmensebene<sup>366</sup>. Diese Arbeiten können auch als originäre Arbeiten bezeichnet werden. Bevor die allgemeine Analyse der Multiple-Item-Konzepte fortgesetzt wird, sollen sie im Folgenden in ihren Grundzügen skizziert werden.

---

<sup>358</sup> Vgl. Hughes/Logue/Sweeney, Assigned, 1975.

<sup>359</sup> Vgl. Aggarwal, Companies, 1979; Riahi-Belkaoui, Value, 1999.

<sup>360</sup> Vgl. Doukas/Pantzalis, Agency, 2003.

<sup>361</sup> Vgl. Heinrich, Globale, 2003. Heinrich untersucht speziell den Einfluss der Internationalität auf das Unternehmensverhalten von Unternehmen in der russischen Erdöl- und Erdgasindustrie.

<sup>362</sup> Vgl. Miller/Pras, Stability, 1980; Benvignati, Advantages, 1987; Bühner, West, 1987; Daniels/Bracker, Difference, 1989; Kim/Hwang/Burgers, Corporate, 1989; Kim/Hwang/Burgers, Diversification, 1993; Hitt/Hoskisson/Kim, Product-diversified, 1997; Ramírez-Alesón/Espitia-Escuer, Spanish-based, 2001; Contractor/Kundu/Hsu, Sector, 2003.

<sup>363</sup> Vgl. Sambharya, Top, 1996; Athanassiou/Nigh, Work, 2002.

<sup>364</sup> Vgl. Bae/Noh, R&D, 2001.

<sup>365</sup> Vgl. Stephan/Gerybadze, Empirical, 2003.

<sup>366</sup> Vgl.; Kim, Global diversification, 1989; Vachani, Comprehensive, 1991; UNCTAD, Competitiveness, 1995, S. 24; Fisch/Oesterle, Complex, 2003.

Der verhältnismäßig bekannte Transnationality Index (TNI) der UNCTAD wurde zur jährlichen Erfassung und Darstellung der internationalen Aktivitäten der - gemessen an ihrem Aktivabestand - weltweit größten Unternehmen entwickelt<sup>367</sup>. Die periodische Darstellung der Indexergebnisse ermöglicht neben dem interorganisationalen auch einen zeitlichen Vergleich, was der Relativität von Internationalität Rechnung trägt. Über diese Funktion hinaus, hat der TNI jedoch auch Eingang in empirische Studien gefunden. So fassen ATHANASSIOU/NIGH dieselben auf den Mitarbeitern, den Vermögensgegenständen und den Umsätzen basierenden dichotomen Maße zu einem Index zusammen. Hierbei ist festzuhalten, dass die Definition der einzelnen Indikatoren sehr vage ist, wodurch die Objektivität und die Reliabilität des Messkonzeptes leiden. Dass ATHANASSIOU/NIGH, die das Konzept der UNCTAD explizit anführen, den Index in ‚Internationalization Extent Index‘ umbenannt haben, ist erwähnenswert<sup>368</sup>. Mögliche Kritikpunkte dieses oder ähnlicher dichotomer Indizes sind die fehlende Diskussion einer Gewichtung der Indikatoren, der Mangel einer konzeptuellen Grundlage für die schlüssige Ableitung der Indikatoren<sup>369</sup> und die Nichtbeachtung geographischer Diversifikation<sup>370</sup>. Die Validität des TNI ist folglich gemessen an den bisher herausgearbeiteten Internationalitätseigenschaften als gering einzuschätzen. Dem typischen Problem von Indizes, dass der aggregierte Wert nur schwer Rückschlüsse auf die einzelnen Bestandteile zulässt, wird durch die Auflistung aller Einzelwerte der drei Indikatoren entgegengewirkt. Beim TNI handelt es sich zusätzlich um ein verhältnismäßig exklusives Messkonzept, da neben dem ‚Umsatz‘ auch die Variable ‚Vermögens-

---

<sup>367</sup> Vgl. UNCTAD, *Competitiveness*, 1995, S. 24.

<sup>368</sup> Vgl. Athanassiou/Nigh, *Work*, 2002, S. 166.

<sup>369</sup> Das Problem einer ‚willkürlichen‘ Indexzusammensetzung, ohne z.B. darauf zu achten, ob die Indikatoren einer oder mehrerer Dimensionen entspringen, wurde ausführlich in Abschnitt 3.2.4 besprochen.

<sup>370</sup> Vgl. für eine ausführlichere Diskussion des Transnationality-Indexes Ietto-Gillies, *Assessment*, 1998, S. 20ff.; Dörrenbächer, *Use*, 2000, S. 123.

gegenstände' in den Index miteinbezogen wird, was den klassischen Exporteur ohne Auslandsvermögen ausschließt. Als Vorzüge des TNi sind hingegen die Verwendung von Indikatoren, deren Verfügbarkeit relativ gesichert ist (Geschäftsberichte etc.), und die Abkehr von einem einzelnen Indikator zu nennen<sup>371</sup>.

Die Arbeiten von KIM und VACHANI sind ebenfalls konzeptuell angelegt. Sie beschäftigen sich mit der Erweiterung bzw. Ausdifferenzierung des traditionellen Entropiemaßes, wobei sie ihr Vorgehen ausführlich diskutieren und begründen. Ziel ist bei beiden eine differenzierte Betrachtung der Streuung bzw. Diversifikation der internationalen Unternehmensaktivitäten. KIM schlägt einen Index vor, mit dem sowohl die Produkt- als auch die geographische Diversifikation eines Unternehmens erfasst werden kann. Innerhalb der Produktdiversifikation wird nochmals zwischen ‚verwandter‘ und ‚nicht-verwandter‘ Diversifikation differenziert. Verwandte Produktdiversifikation beinhaltet dabei die Aufnahme von neuen Produkten innerhalb eines Branchensegmentes. Demgegenüber geht es bei der nicht-verwandten Produktdiversifikation um die Ausweitung des Geschäftes in neue Branchen. Der ‚Entropy Measure of Global Diversification‘ setzt sich insgesamt aus drei Bestandteilen zusammen, von denen der dritte die geographische Diversifikation widerspiegelt.<sup>372</sup> Dieser Index wurde bereits in zwei empirischen Arbeiten, die beide den Zusammenhang zwischen Diversifikation und Unternehmenserfolg thematisieren, zur Operationalisierung der Variable Internationalität verwendet<sup>373</sup>.

Aufbauend auf diesem Konzept schlägt VACHANI vor, die geographische Diversifikation ebenfalls differenzierter zu erfassen. Er begründet dies damit,

---

<sup>371</sup> Vgl. Athanassiou/Nigh, Work, 2002, S. 166.

<sup>372</sup> Vgl. Kim, Global diversification, 1989, S. 379ff.

<sup>373</sup> Vgl. Kim/Hwang/Burgers, Corporate, 1989 und Kim/Hwang/Burgers, Diversification, 1993.

dass es einen Unterschied macht, ob ein internationales Unternehmen in sehr heterogenen (nicht-verwandten) oder homogenen (verwandten) Umwelten tätig ist. Die Heterogenität oder Homogenität der Umwelten kann dabei am ökonomischen Entwicklungsstand der Ländermärkte, der kulturellen Nähe oder der geographischen Distanz zum Heimatmarkt festgemacht werden.<sup>374</sup> Es geht also darum, festzuhalten, inwiefern ein Unternehmen auch in ‚fremden‘ Regionen bzw. Länderclustern und nicht nur innerhalb einer Region aktiv ist. VACHANI gibt dabei keine konkreten Ländercluster bzw. Regionen vor, sondern verweist hierfür auf bereits existente Konzepte. Insgesamt besteht VACHANIS auf Entropiemaßen aufbauender ‚Total Global Diversification (TGD)-Index‘ also aus vier Teilen: verwandte und nicht-verwandte Produktdiversifikation sowie verwandte und nicht-verwandte geographische Diversifikation.<sup>375</sup>

Die Indizes von KIM und VACHANI zeichnen sich dadurch aus, dass sie sowohl die Produktdiversifikation als auch die geographische Diversifikation berücksichtigen. Diese Kombination ist laut KIM wichtig, um ein ganzheitliches Bild der internationalen Unternehmensaktivitäten zu generieren, da Unternehmen ihre Internationalisierung sowohl innerhalb als auch über Branchen hinweg vorantreiben<sup>376</sup>. Weiterhin unterscheidet VACHANI im Rahmen der geographischen Diversifikation zwischen zwei Konzepten. Hier wird erstmals ein Messkonzept präsentiert, dass die Streuung der Unternehmensaktivitäten differenzierter erfasst. Es wird zwischen der geographischen Diversifikation innerhalb einer Region und derjenigen außerhalb einer Region unterschieden. Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass eine allgemein anerkannte Abgrenzung von Regionen bzw. Länderclustern bisher nicht existiert und die Identifikation von Re-

---

<sup>374</sup> Vgl. Vachani, *Comprehensive*, 1991, S. 307f. und 310f.

<sup>375</sup> Vgl. Vachani, *Comprehensive*, 1991, S. 313.

<sup>376</sup> Vgl. Kim, *Global diversification*, 1989, S. 376f.

gionen nicht immer anhand kultureller Ähnlichkeiten erfolgt<sup>377</sup>. Auf diesen Aspekt weist auch VACHANI hin:

„The TGD measure will depend on the researcher’s judgement of how countries should be clustered.<sup>378</sup>“

Das jüngste originäre Multiple-Item-Konzept ist der ‚Complex Spread and Diversity Measure‘ von FISCH/OESTERLE<sup>379</sup>. Sie präsentieren eine komplexe Maßzahl aus geographischer und kultureller Streuung. Die Messung der geographischen Streuung erfolgt über die relativen Konzentrationsmaße von Lorenzkurve und Gini-Index, wobei die Umsatzstreuung auf Unternehmensebene der Streuung des Bruttosozialprodukts auf makroökonomischer Ebene gegenübergestellt wird<sup>380</sup>. Der Aspekt der kulturellen Diversität wird mit Hilfe der Ergebnisse von HOFSTEDES Untersuchungen für 50 Länder eingefangen und quantifiziert<sup>381</sup>. Die so entstandenen zwei Maßzahlen geographischer Streuung und kultureller Diversität werden anschließend in einer komplexen Zahl<sup>382</sup> zusammengeführt<sup>383</sup>. FISCH/OESTERLE nennen die Verbindung der Aspekte kulturelle Vielfalt und geographische Streuung in einer Maßzahl, die auch als Vari-

---

<sup>377</sup> Länder können hinsichtlich einer Vielzahl von Merkmalen (z.B. wirtschaftliche, demographische oder politische Daten) zu Clustern bzw. Regionen gruppiert werden. Die Weltbank verwendet in ihren Publikationen teilweise mehrere Aufteilungen nebeneinander. Je nach darzustellendem Sachverhalt wird entweder eine geographische Aufteilung (hier existiert eine grobe Aufteilung der Welt in 5 und eine feinere Aufteilung in 9 geographische Regionen), eine Klassifikation hinsichtlich des Verschuldungsgrads der Länder oder eine Klassifikation der Länder nach ihrem Exportvolumen benutzt. Vgl. World Bank, Report, 1996, S. 239ff. Daneben gibt es auch einige konzeptuelle Ansätze, die versuchen, kulturell homogene Regionen zu definieren. Bspw. gruppieren Ronen/Shenkar Länder anhand von sog. ‚Attitudinal dimensions‘. Vgl. Ronen/Shenkar, Clustering, 1985.

<sup>378</sup> Vachani, Comprehensive, 1991, S. 313.

<sup>379</sup> Vgl. Fisch/Oesterle, Complex, 2003.

<sup>380</sup> Vgl. Fisch/Oesterle, Complex, 2003, S. 6ff.

<sup>381</sup> Vgl. Fisch/Oesterle, Complex, 2003, S. 8ff.

<sup>382</sup> Vgl. für eine ausführlichere Darstellung der komplexen Zahl Frank et al., Mathematik, 1996, S. 58ff.

<sup>383</sup> Vgl. Fisch/Oesterle, Complex, 2003, S. 10f.

able in empirischen Studien eingesetzt werden kann, als Vorzug ihres Konzeptes. Außerdem betonen die Autoren die Tatsache, dass nicht die Internationalität, sondern die Globalität eines Unternehmens gemessen wird<sup>384</sup>. Diese Aussage begründen sie damit, dass die geographische und kulturelle Streuung der ökonomischen Aktivitäten eines Unternehmens unmittelbar mit der weltweiten Streuung bzw. Konzentration des Bruttosozialprodukts verglichen wird<sup>385</sup>. Die Globalität eines spezifischen Unternehmens wird also nicht über die Definition von Schwellenwerten oder den Vergleich mit den Wettbewerbern festgemacht, sondern anhand des Vergleichs mit dem Zustand der ökonomischen Globalisierung. Dieser Aspekt des Messkonzepts zeigt auch die Bedeutung der Relativität von Internationalität. Im Gegensatz zu anderen Messkonzepten wird die Relativität nicht durch den unternehmensübergreifenden Vergleich eingefangen, sondern durch die Gegenüberstellung von mikro- und makroökonomischer Internationalität. Widersprüchlich ist allerdings, dass FISCH/OESTERLE Globalisierung eingangs als ein „[...] multifaceted phenomenon that includes economic issues, and also environmental, social, political, and technical factors [...]“<sup>386</sup> definieren, anschließend jedoch nur die beiden Dimensionen Ökonomie und Kultur tatsächlich abdecken. Auf dieses Manko weisen FISCH/OESTERLE in ihrem Schlusswort zwar hin<sup>387</sup>. Konsequenterweise hätten sie dann aber auch den Anspruch, ein Konzept zur Messung des Globalisierungsgrads entwickelt zu haben, hinsichtlich dieses Aspektes einschränken müssen. Dennoch ist positiv hervorzuheben, dass FISCH/OESTERLE Wert darauf legen, mind. zwei Dimensionen der Globalisierung in das Messkonzept zu integrieren. Die Auswahl der zwei Dimensionen ‚Ökonomie‘ (operationalisiert über Umsatz bzw. BSP) und ‚Kultur‘ (operationalisiert über HOFSTEDES Kul-

---

<sup>384</sup> Vgl. Fisch/Oesterle, Complex, 2003, S. 11.

<sup>385</sup> Vgl. Fisch/Oesterle, Complex, 2003, S. 3, 7ff.

<sup>386</sup> Fisch/Oesterle, Complex, 2003, S. 2.

turindizes) wird allerdings nicht ausführlich begründet. Es wird lediglich darauf hingewiesen, dass sowohl die ‚harte‘ als auch die ‚weiche‘ Seite der Globalisierung berücksichtigt werden soll<sup>388</sup>. FISCH/OESTERLE präsentieren mit dem ‚Complex Spread and Diversity Measure‘ ein Index-Messkonzept, das sich mit der Einführung der komplexen Zahl als Index durch einen neuen mathematischen Zugang und durch den Anspruch der Messung des Globalisierungs- und nicht des Internationalisierungsgrades von Unternehmen auszeichnet.

In den empirischen Studien wird die Internationalität der Unternehmung durch statistische Streuungs- bzw. Konzentrationsmaße oder durch Kennzahlenmuster aus zwei oder mehr dichotomen Maßzahlen als unabhängige Variable<sup>389</sup>, abhängige Variable<sup>390</sup> oder zur Sampleddifferenzierung<sup>391</sup> operationalisiert. Die höchste Zahl verwendeter Indikatoren liegt bei den untersuchten Arbeiten bei vier, wobei die Begründung eines Multiple-Item-Konzeptes i.d.R. nicht die Begründung der genauen Anzahl der Indikatoren mit einschließt. Während BAE/NOH und HEINRICH die Wahl eines Multiple-Item-Konzeptes, wenn auch nur äußerst knapp, begründen, findet sich entsprechend den Single-Item-Konzepten in anderen Arbeiten gar keine Begründung<sup>392</sup>. Nicht selten wird die Vermeidung eines einzelnen Indikators als einziges Argument angeführt.

Zu den am häufigsten verwendeten Internationalitätsmerkmalen bzw. Indikatoren zählen der Auslandsumsatz („Sales“) und die Vermögensgegenstände („Assets“). Andere Indikatoren basieren z.B. auf den Steuern, den ausländi-

---

<sup>387</sup> Vgl. Fisch/Oesterle, Complex, 2003, S. 19.

<sup>388</sup> Vgl. Fisch/Oesterle, Complex, 2003, S. 8 und 19.

<sup>389</sup> Vgl. Aggarwal, Companies, 1979; Errunza/Senbet, Market, 1981; Daniels/Bracker, Difference, 1989.

<sup>390</sup> Vgl. Sambharya, Top, 1996.

<sup>391</sup> Vgl. Hughes/Logue/Sweeney, Assigned, 1975; Zander, Investigation, 1999; Bae/Noh, R&D, 2001; Doukas/Pantzalis, Agency, 2003.

<sup>392</sup> Vgl. Hughes/Logue/Sweeney, Assigned, 1975, S. 632; Daniels/Bracker, Difference, 1989, S. 49.

schen Tochtergesellschaften und der Mitarbeiterzahl. Die Auswahl der Indikatoren erfolgt in den untersuchten Multiple-Item-Konzepten nicht konzeptgeleitet, d.h. es wird nicht offengelegt wie die Indikatoren ausgewählt wurden. Ebenso kann festgehalten werden, dass neben der reinen Aufzählung eine genaue Definition der Indikatoren nicht stattfindet, worunter v.a. die Objektivität und die Reliabilität der Messkonzepte leiden.

Hinsichtlich empirischer Studien, in denen Internationalität zur Sampledifferenzierung operationalisiert wird, ist darauf hinzuweisen, dass sich die Problematik künstlich konstruierter Schwellenwerte zur Abgrenzung von nationalen und internationalen Unternehmen bei der Verwendung mehrerer Indikatoren nicht anders gestaltet als beim Einsatz eines einzelnen Indikators. Die Tatsache, dass mehrere Indikatoren verwendet werden, gleicht die Willkür bei der Festlegung der Schwellen nicht aus. Allerdings ist zu vermuten, dass die Berücksichtigung mehrerer Merkmale bei der Sampledifferenzierung einen Vorteil hat: Die anhand mehrerer Indikatoren ausgewählten Unternehmen bilden eine homogenere Gruppe, da sie alle nicht nur einem Kriterium, sondern mehreren Kriterien genügen müssen. BAE/NOH führen außerdem an, dass die alleinige Verwendung des Indikators Auslandsumsatz zu ungenau ist, da die Auslandsumsätze i.d.R. auch Exportumsätze enthalten, was eine genaue Abgrenzung zwischen Umsätzen aus internationalem Handel und aus internationalen Tochtergesellschaften unmöglich macht<sup>393</sup>.

Die Arbeiten, in denen mit statistischen Streuungs- bzw. Konzentrationsmaßen gearbeitet wird, verwenden unterschiedliche geographische Einteilungen, was einen Vergleich der Ergebnisse erschwert. Während KIM/HWANG/BURGERS sieben Regionen betrachten, die aufgrund politischer und ökonomischer Fakto-

---

<sup>393</sup> Vgl. Bae/Noh, R&D, 2001, S. 93.

ren festgelegt wurden<sup>394</sup>, benutzt ZANDER die Anzahl der Länder, in denen die Unternehmen des zugrundeliegenden Samples eine ausländische Tochtergesellschaft haben<sup>395</sup>. RAMÍREZ-ALESÓN/ESPITIA-ESCUER, STEPHAN/GERYBADZE und BÜHNER haben jeweils eine Einteilung in sechs Regionen gewählt, wobei die Zusammensetzungen der einzelnen Regionen unterschiedlich gestaltet sind<sup>396</sup>.

Die Analyse der Indikatoreninhalte erlaubt mehrere Schlüsse. Mit dem Export und ausländischen Tochtergesellschaften werden nur zwei Internationalisierungsformen explizit in den Studien berücksichtigt. Beide sind Stellvertreter für die Internationalisierung nach Außen. Die gewählte Betrachtungsebene ist in allen Fällen das Gesamtunternehmen. Eine differenzierte Messung der Internationalität in verschiedenen Geschäfts- oder Wertschöpfungsbereichen erfolgt nicht.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass die in Feld III und IV analysierten Multiple-Item-Konzepte gegenüber Single-Item Konzepten den großen Vorteil der Vermeidung eines einzelnen Indikators der Internationalität besitzen. Damit wird von der Annahme, dass einzelne Indikatoren die Internationalität genauso gut erfassen wie mehrere, Abstand genommen. Trotz dieser Fortschritte werden andere bisher erarbeitete Gestaltungsempfehlungen für Messkonzepte der Internationalität eines Unternehmens, z.B. die Internationalisierung nach Innen, nicht beachtet.

---

<sup>394</sup> Die betrachteten Regionen sind: Nordamerika, die EU, Japan, andere Industrieländer, Entwicklungsländer, Dritte-Welt-Länder sowie ehemalige und aktuelle Zentralverwaltungswirtschaften. Vgl. Kim/Hwang/Burgers, *Diversification*, 1993, S. 280.

<sup>395</sup> Vgl. Zander, *Investigation*, 1999, S. 202.

<sup>396</sup> Vgl. Bühner, West, 1987, S. 28 (home market, European Economic Community, other European markets, USA, Latin America, rest of the world); Ramírez-Alesón/Espitia-Escuer, *Spanish-based*, 2001, S. 300 (European Union, USA, other OECD countries, Latin-America, Tax havens, rest of the world); Stephan/Gerybadze, *Empirical*, 2003, S. 19 (home market, North America, Latin America, Europe, Africa & Middle East, Asia & Pacific).

Im folgenden Abschnitt werden Multiple-Item-Messkonzepte präsentiert, in denen sowohl die Streuung als auch die Dichotomie von Internationalität berücksichtigt werden.

### 3.3.3 Komplexe Messkonzepte – Feld V

Das fünfte Feld beinhaltet jene Multiple-Item-Messkonzepte, in denen gleichzeitig dichotome Maße und Streuungsmaße verwendet werden. Sie spiegeln ein Internationalitätsverständnis wider, welches zwischen der Dichotomie und Streuung von Internationalität differenziert. Aus diesem Grund werden sie in der vorliegenden Arbeit als komplexe Messkonzepte bezeichnet. Auch hier kann zwischen zwei Arten von Arbeiten unterschieden werden. Erstens gibt es eine ganze Reihe von empirischen Studien zu verschiedenen Themen, in denen Internationalität bzw. der Internationalisierungsgrad als abhängige oder unabhängige Variable oder zur Sampleddifferenzierung eingesetzt wird. Zweitens existieren Arbeiten, deren originäres Ziel die (Weiter-) Entwicklung eines Messkonzeptes ist. Eine Auswahl letzterer, nachfolgend als originäre komplexe Messkonzepte bezeichnet, soll an erster Stelle vorgestellt und diskutiert werden. Anschließend wird untersucht, inwiefern sich diese Konzepte in empirischen Arbeiten wiederfinden bzw. welche anderen Konzepte dort verwendet werden.

#### 3.3.3.1 Originäre komplexe Messkonzepte

Im Rahmen des großen Feldes der Internationalisierungsforschung ist die Entwicklung originärer komplexer Konzepte zur Erfassung der Internationalität eines Unternehmens ein junger Forschungsbereich. Erste Ansätze wurden Mitte der 90er Jahre entwickelt. Ausgangspunkt war u.a. die Evaluation bisheriger empirischer Studien zum Zusammenhang zwischen dem Internationalisierungsgrad und dem Erfolg eines Unternehmens. Die Bandbreite der Ergebnisse

fürten Wissenschaftler wie RAMASWAMY oder SULLIVAN v.a. auf den Mangel eines allgemein anerkannten und validen Konzeptes zur Messung bzw. Erfassung der Internationalität von Unternehmen zurück<sup>397</sup>. Dies nahmen sie zum Anlass, eigene Vorschläge für ein solches Konzept zu entwickeln.

Tab. 16 enthält die beiden Arbeiten, die sich mit der (Weiter-) Entwicklung von Messkonzepten beschäftigen und dabei sowohl das Element der Streuung als auch das der Dichotomie in sich vereinigen.

<b>Feld V – Originäre Messkonzepte</b>		
	<b>Autor (Jahr)</b>	<b>Messkonzept</b>
<b>Multiple-Item</b>	Sullivan (1994)	Degree of Internationalization Scale (DOI <sub>INTS</sub> )
	Ietto-Gillies (1998)	Transnational Activities Spread Index (TASi)

Tab. 16: Originäre komplexe Multiple-Item-Messkonzepte  
 Quelle: Eigene Darstellung.

Die Gruppe der originären quantitativen Messkonzepte beschränkt sich bislang auf zwei Arbeiten, nämlich den Degree of Internationalization Scale von SULLIVAN und den Transnational Activities Spread Index von IETTO-GILLIES. Beide Messkonzepte stellen einen Index als Maßzahl für die Internationalität vor, der sowohl die Streuung als auch die Dichotomie von Internationalität berücksichtigt. Neben den zwei Index-Konzepten existiert eine Reihe originärer Messkonzepte, die Indikatoren bzw. Indizes verschiedener Dimensionen aus konzeptuellen Erwägungen nicht zu einem Index aggregieren, sondern bewusst nebeneinander stehen lassen. Da diese sog. Internationalitätsprofile in einem

---

<sup>397</sup> Vgl. Ramaswamy, Synthesis, 1994, S. 250; Sullivan, Firm, 1994, S. 327ff.

eigenständigen Kapitel 5 behandelt werden, sind sie hier in Feld V nicht aufgeführt.

SULLIVAN veröffentlichte 1994 ein Messkonzept<sup>398</sup>, welches von allen bisher bekannten komplexen Messkonzepten die meiste Aufmerksamkeit und Anwendung erfährt<sup>399</sup>. Kern des Konzeptes ist der Index ‚Degree of Internationalization Scale‘ (DOI<sub>INTS</sub>), der sich aus der Summe von fünf gleich gewichteten Verhältniszahlen zusammensetzt:

$$\text{DOI}_{\text{INTS}} = \text{FSTS} + \text{FATA} + \text{OSTS} + \text{PDIO} + \text{TMIE}^{400}$$

Der Wert dieses additiven Indexes kann sich somit zwischen null (keine Internationalität) und fünf (maximaler Internationalisierungsgrad) bewegen.<sup>401</sup> Auch wenn das dichotome Element durch die Verwendung von Verhältniszahlen eindeutig im Index überwiegt, wird der Aspekt der geographischen Diversifikation dennoch durch die Verteilung der Tochtergesellschaften auf definierte Weltzonen berücksichtigt (PDIO), womit die Zuordnung zu den komplexen Messkonzepten gerechtfertigt ist.

Im Gegensatz zu den bisher analysierten Messkonzepten erfolgt die Auswahl der Indikatoren nicht willkürlich, sondern in Anlehnung an die drei Dimensio-

---

<sup>398</sup> Vgl. Sullivan, Firm, 1994.

<sup>399</sup> So veröffentlichten Ramaswamy/Kroeck/Renforth 1996 ein ausführliches Kommentar zum vorgelegten Messkonzept, auf das Sullivan ebenfalls 1996 antwortete; vgl. Ramaswamy/Kroeck/Renforth, Comment, 1996 und Sullivan, Reply, 1996. Beispiele für die Anwendung des Konzeptes werden im Abschnitt 3.3.3.2 gegeben.

<sup>400</sup> FSTS = Foreign Sales to Total Sales, FATA = Foreign Assets to Total Assets, OSTs = Overseas Subsidiaries to Total Subsidiaries, PDIO = Psychic Dispersion of International Operations, TMIE = Top Managers' International Experience. Vgl. Sullivan, Firm, 1994, S. 331f.

<sup>401</sup> Vgl. für die genaue Beschreibung der Kalkulation des Indexes: Sullivan, Firm, 1994, S. 335.

nen Leistung, Struktur und Verhalten von AHARONI<sup>402</sup>. Diesen ordnet SULLIVAN zunächst insgesamt neun Indikatoren zu. Zur Operationalisierung der Leistungsdimension wurden dichotome Maße basierend auf dem Auslandsumsatz, den F&E-Aktivitäten, der Marketing-Intensität, dem Exportumsatz und dem Auslandsgewinn gewählt. Der Strukturdimension wurden zwei dichotome Maße zugeordnet, die auf den ausländischen Vermögensgegenständen sowie den Tochtergesellschaften basieren. Für die Orientierungsdimension wählte SULLIVAN die relative internationale Erfahrung der Manager und die Streuung der Tochtergesellschaften in zehn Regionen, wobei er auf die Regionenklassifikation von RONEN/SHENKAR zurückgreift.<sup>403</sup>

Im nächsten Schritt wurden durch Korrelationsanalysen zunächst vier der anfangs neun Indikatoren ausgeschlossen und die restlichen zum Zweck der Indexbildung auf einen Faktor hochgeladen<sup>404</sup>. Die rein statistisch begründete Entscheidung, auf fast die Hälfte der Indikatoren zu verzichten, ist einer der großen Kritikpunkte an SULLIVANS Messkonzept<sup>405</sup>. Bemerkenswert ist außerdem die Tatsache, dass SULLIVAN nicht dieselbe Anzahl Indikatoren pro Dimension gewählt hat. Durch das gewählte Verhältnis von 5/2/2 wird die Leistungsdimension stark hervorgehoben. Dieses Verhältnis ist im endgültigen Index, in den nur ein Indikator der Leistungsdimension, aber jeweils beide vorgeschlagenen Indikatoren der Struktur- und Verhaltensdimension einfließen (1/2/2), völlig verändert.

Im Rahmen der Analyse von SULLIVANS Konzept stellen RAMASWAMY/KROECK/RENFORTH v.a. die statistische Methode sowie den konzeptuellen

---

<sup>402</sup> Vgl. zur Darstellung von Aharonis drei Dimensionen Kapitel 2.1.3.1.

<sup>403</sup> Vgl. Sullivan, Firm, 1994, S. 331f. und hinsichtlich der Regionenklassifikation Ronen/Shenkar, Clustering, 1985.

<sup>404</sup> Vgl. zur genauen Beschreibung der statistischen Vorgehensweise und zur Analyse der Ergebnisse Sullivan, Firm, 1994, S. 332ff.

<sup>405</sup> Vgl. Ramaswamy/Kroeck/Renforth, Comment, 1996, S. 171f.

bzw. theoretischen Rückhalt für einen aggregierten Index zur Diskussion<sup>406</sup>. Dass der aggregierte Index von SULLIVAN eine eingeschränkte Aussagekraft besitzt, demonstrieren sie u.a. anhand der Analyse der Einzelwerte der Indikatoren verschiedener Unternehmen aus dem ursprünglichen Sample. Hierfür replizieren sie die Studie von SULLIVAN und vergleichen die einzelnen Indikatorenwerte verschiedener Unternehmen mit demselben Indexwert. Dabei stellen sie fest, dass die Definitionen der Indikatoren aus der Verhaltensdimension nicht eindeutig sind, worunter die Objektivität des Messkonzeptes leidet. Weiterhin bemängeln RAMASWAMY/KROECK/RENFORTH, dass die Werte der Einzelindikatoren bei einigen Unternehmen trotz gleichem Gesamtindexwert stark differieren. SULLIVAN unterstellt also implizit die Substituierbarkeit der Indikatoren innerhalb des  $DOI_{INTS}$ . Trotz der Verwendung mehrerer Indikatoren wird Internationalität dadurch als unidimensionales Phänomen betrachtet<sup>407</sup>. Da die Indikatoren unterschiedlichen Dimensionen entspringen und daher auch sehr unterschiedliche Aspekte der Internationalität erfassen, müsste man jedoch von einer komplementären Beziehung zwischen den Indikatoren ausgehen, was eine Aggregation über Dimensionen hinweg ausschließt. SULLIVAN umgeht diesen Aspekt, indem er die Validität seines Indexes vor allem durch die Reliabilität der statistischen Methode begründet. Die Tatsache, dass alle fünf Einzelindikatoren auf einen Faktor hochladen, was die Bildung des Indexes statistisch rechtfertigt, ist allerdings kein Beweis für dessen Validität<sup>408</sup>.

Ein weiterer diskussionswürdiger Aspekt ist SULLIVANS implizite Annahme, dass alle verwendeten Indikatoren dieselbe Skalierung aufweisen und damit einfach zu einem Index addiert werden können. Die Frage nach unterschiedli-

---

<sup>406</sup> Vgl. Ramaswamy/Kroeck/Renforth, Comment, 1996, S. 168f.

<sup>407</sup> Vgl. Ramaswamy/Kroeck/Renforth, Comment, 1996, S. 170.

<sup>408</sup> Vgl. Ramaswamy/Kroeck/Renforth, Comment, 1996, S. 171. Zur Diskussion von Indizes vgl. auch Abschnitt 3.2.4. Zur Validität von Messkonzepten vgl. Abschnitt 3.1.2.

chen Gewichtungen wird ebenfalls ausgeblendet.<sup>409</sup> Hinzu kommt, dass der Index von SULLIVAN Streuung und Dichotomie als Eigenschaften von Internationalität in einer einzigen Maßzahl zusammenfasst. Positiv ist, dass beide Sichtweisen integriert werden. Allerdings führt die Bündelung zu einem Informationsverlust. Der Index produziert generelle Aussagen zum Ausmaß der Internationalität, ohne zwischen Streuung und Intensität der ausländischen Aktivitäten zu differenzieren.

Hinsichtlich der Validität des DOI<sub>INTS</sub> ist zu ergänzen, dass SULLIVAN als konzeptuelle Grundlage die drei Dimensionen Leistung, Struktur und Verhalten wählt, die auf AHARONI zurückzuführen sind<sup>410</sup>. Diese Dimensionen stellen streng genommen kein ausgereiftes Konzept des internationalen Unternehmens, sondern lediglich einen ersten Systematisierungsansatz von Internationalitätsmerkmalen dar. Die Auswahl der Indikatoren erfolgt damit zwar nicht vollkommen beliebig, doch werden andere Merkmale des internationalen Unternehmens ausgeblendet. Ein Beispiel hierfür ist, dass SULLIVANS Index aufgrund der spezifischen Indikatoren nur die Internationalität von Unternehmen erfassen kann, die bereits so weit internationalisiert sind, dass Tochtergesellschaften im Ausland existieren<sup>411</sup>. Damit handelt es sich um ein vergleichsweise exklusives Messkonzept, in dem zusätzlich nur die Internationalisierung nach Außen erfasst wird. Ferner wird in SULLIVANS Messkonzept nicht zwischen verschiedenen Betrachtungsebenen des internationalen Unternehmens differenziert; das internationale Unternehmen wird als ein undifferenziertes Ganzes behandelt. Insgesamt liegen die Wurzeln der Schwächen des DOI<sub>INTS</sub>

---

<sup>409</sup> Vgl. Ramaswamy/Kroeck/Renforth, Comment, 1996, S. 171f.

<sup>410</sup> Allerdings ist anzumerken, dass Sullivan nicht direkt auf Aharoni Bezug nimmt. Vgl. Sullivan, Firm, 1994, S. 331.

<sup>411</sup> Vgl. Ramaswamy/Kroeck/Renforth, Comment, 1996, S. 174.

v.a. in der konzeptuellen Fundierung, da diese alle weiteren Elemente des Messkonzeptes beeinflusst.

Der aufgezeigten Kritik, deren inhaltliche Kernpunkte SULLIVAN nur ansatzweise abschwächen konnte<sup>412</sup>, ist entgegenzuhalten, dass das Messkonzept eine der ersten komplexen Ansätze zur Erfassung der Internationalität auf Unternehmensebene überhaupt darstellt und damit den Bonus verdient, Neuland betreten zu haben. Die ausführliche Auseinandersetzung mit SULLIVANS Messkonzept in der Literatur<sup>413</sup> und die mehrfache Applikation in empirischen Studien<sup>414</sup> zeigen, dass der Bedarf nach einem fundierten, komplexen Messkonzept für deskriptive und empirische Zwecke eindeutig vorhanden ist.

Der 1998 von IETTO-GILLIES präsentierte ‚Transnational Activities Spread Index‘ (TASi) wurde mit dem Ziel entwickelt, die Trennung zwischen dichotomen Messkonzepten und Streuungskonzepten zu überwinden<sup>415</sup>. IETTO-GILLIES geht von der Komplementarität von Intensität und Streuung ausländischer Aktivitäten aus. Als Basis für die dichotome Komponente des Indexes dient der TNi der UNCTAD<sup>416</sup>, der folgendermaßen definiert ist:

$$TNi = (FATA + FSTS + FETE)/3^{417}$$

---

<sup>412</sup> Vgl. Sullivan, Reply, 1996.

<sup>413</sup> Hiermit ist v.a. der Artikel von Ramaswamy/Kroeck/Renforth, Comment, 1996 gemeint. Außerdem gibt es seit 1994 kaum eine Arbeit, die sich mit der Rezeption oder Entwicklung von Messkonzepten beschäftigt, in der Sullivans Messkonzept nicht kurz vorgestellt und diskutiert wird. Vgl. bspw. Dörrenbächer, Use, 2000, S. 123f. oder Hassel et al., Dimensionen, 2000, S. 505f. Darüber hinaus hat Sullivans Messkonzept auch Eingang in diverse Lehrbücher des internationalen Managements gefunden. Vgl. bspw. Kutschker/Schmid, Internationales, 2002, S. 256f.; Sparrow/Brewster/Harris, Globalizing, 2004, S. 41f.

<sup>414</sup> Vgl. Abschnitt 3.3.3.2.

<sup>415</sup> Vgl. Ietto-Gillies, Assessment, 1998, S. 19. Daneben hat sich Ietto-Gillies auch in anderen Arbeiten intensiv mit der Erfassung von Internationalität auf Unternehmens- oder Branchenebene auseinandergesetzt. Vgl. Ietto-Gillies/Seccombe-Hett, Indices, 1997; Antonioni/Ietto-Gillies, Degree, 1998; Ietto-Gillies, Corporations, 2002, S. 63ff.; Ietto-Gillies, Conceptual, 2004; Ietto-Gillies, Globalisation, o.J.

<sup>416</sup> Vgl. für eine ausführlichere Beschreibung des Transnationality-Indexes der UNCTAD Abschnitt 3.3.2 und Ietto-Gillies, Assessment, 1998, S. 20ff.

<sup>417</sup> FATA = Foreign Assets to Total Assets, FSTS = Foreign Sales to Total Sales, FETE = For-

Der zweite Baustein ist der Network Spread Index (NSi), welcher die geographische Streuung der Unternehmensaktivitäten widerspiegelt. Der NSi wird von IETTO-GILLIES definiert als Zahl der Länder, in denen ein Unternehmen Tochtergesellschaften besitzt (n) dividiert durch die Zahl der Länder, in denen es potentiell Tochtergesellschaften haben könnte (n\*).

$$\text{NSi} = n/n^* = n/178$$

n\* steht dabei nicht für alle Länder der Welt, sondern umfasst diejenigen Länder, die einen positiven Bestand ausländischer Direktinvestitionen aufweisen, abzüglich dem Stammland. Zum Zeitpunkt der Artikelveröffentlichung war n\* = 178<sup>418</sup> Länder.<sup>419</sup>

An dieser Stelle wird bereits die Exklusivität des Messkonzeptes deutlich, da der NSi Direktinvestitionen im Ausland voraussetzt. Andere Internationalisierungsformen nach Innen oder Außen sind nicht Bestandteil der Betrachtung. Ebenso wenig werden neben dem Gesamtunternehmen auch andere Betrachtungsebenen einbezogen. Der TASi ergibt sich schließlich aus der Multiplikation der beiden Indizes:

$$\text{TASi} = \text{TNi} \times \text{NSi}$$

Der dichotome Index TNi, welcher das Ausmaß der Internationalität in den drei Bereichen Mitarbeiter, Umsatz sowie Vermögensgegenständen erfasst, wird mit dem NSi gewichtet. Der Wert dieses multiplikativen Indexes bewegt sich zwischen null und eins, und ist umso höher, je größer die Intensität und/oder

---

eign Employment to Total Employment.

<sup>418</sup> Diese Zahl kann sich im Zeitverlauf verändern. Bei einer Anwendung des Indexes ist eine Anpassung an aktuelle Daten empfehlenswert. Vgl. Ietto-Gillies, Assessment, 1998, S. 26.

<sup>419</sup> Vgl. Ietto-Gillies, Assessment, 1998, S. 26f. Der Network Spread Index wurde 2002 auch

die Streuung der internationalen Unternehmensaktivitäten sind<sup>420</sup>. Erwähnenswert ist, dass der TASI der einzige Index im Feld der Messkonzepte ist, bei dem eine Streuungsmaßzahl mit einer dichotomen Maßzahl multipliziert wird. Allerdings werden nicht einzelne Internationalitätsindikatoren miteinander multipliziert, sondern zwei ‚selbständige‘ Indizes, so dass die in Abschnitt 3.2.4 gegenüber multiplikativen Indizes geäußerten Bedenken in diesem Fall nicht bestehen.

Die Tatsache, dass der TASI auf Verhältnis- und nicht auf Absolutwerten basiert, ermöglicht eine gute Vergleichbarkeit. Damit wird der Relativität von Internationalität Rechnung getragen. Gegenüber klassischen statistischen Streuungs- bzw. Konzentrationsmaßen besitzt der TASI den Vorteil, dass mehr als zwei Indikatoren gleichzeitig betrachtet werden. Eine Aussage hinsichtlich der Gleichmäßigkeit der Streuung ist allerdings nicht möglich. Erwähnenswert ist, dass die Bestandteile des TNi mit dem NSi auch jeweils einzeln multipliziert werden können. Damit kann der TASI in einzelne Indizes heruntergebrochen werden, um spezifische Aussagen über die Internationalität von Mitarbeitern, Vermögensgegenständen und Umsatz zu generieren. Die Anwendbarkeit des entwickelten Indexes demonstriert IETTO-GILLIES auf der Basis der Daten des World Investment Reports von 1997<sup>421</sup>.

Problematisch bleiben die Interpretation eines ermittelten TASI-Wertes und die Bündelung der Eigenschaften Dichotomie und Streuung in einem einzelnen Index. Wird z.B. ein hoher TASI-Wert ermittelt, kann dieser sowohl auf einen hohen Wert des TNi als auch des NSi zurückgeführt werden. Es ist notwendig, die Einzelwerte der Indizes zu kennen, um eindeutige Aussagen generieren zu

---

von der UNCTAD veröffentlicht. Vgl. UNCTAD, Export, 2002, S. 109f. bzw. Abschnitt 3.2.2.

<sup>420</sup> Vgl. Ietto-Gillies, Assessment, 1998, S. 29.

<sup>421</sup> Vgl. Ietto-Gillies, Assessment, 1998, S. 29ff.

können<sup>422</sup>. Die multiplikative Verbindung einer dichotomen Maßzahl und eines Streuungsmaß führt wie bei SULLIVANs additivem Index zu einem Informationsverlust. Der TASI generiert eine allgemeine Aussage über die Internationalität eines Unternehmens. Die von IETTO-GILLIES betonte Komplementarität von Streuung und Dichotomie wird durch die Verbindung in einem Index konkretisiert. Statt eines komplementären Verhältnisses spiegelt der TASI ein substitutives Verhältnis der beiden Eigenschaften von Internationalität wider. Die konzeptuelle Überlegung, dass Streuung und Dichotomie nicht in einem Index zusammengefasst werden sollten, bestätigt sich auch statistisch, denn der Rangkorrelationskoeffizient zwischen dem Streuungsmaß NSi und dem dichotomen Maß TNi fällt mit 0,4 relativ gering aus<sup>423</sup>.

Hinzu kommt, dass die Indikatorenzusammensetzung einer konzeptuellen Basis entbehrt, was insbesondere bei der Zusammensetzung des TNi als einer der beiden Hauptbestandteile des TASI zu bemängeln ist. Die drei Indikatoren des TNi sind, wie bereits in Abschnitt 3.3.2 gezeigt, weder konzeptuell sauber hergeleitet noch eindeutig definiert. Es liegt zwar ein Multiple-Item-Konzept vor, nicht jedoch konzeptuelle Multidimensionalität im Sinne dieser Arbeit.

Obwohl sich die beiden Konzepte inhaltlich nicht widersprechen, hat der TASI in der Wissenschaft insgesamt weniger Aufmerksamkeit erfahren als das Messkonzept von SULLIVAN. Während IETTO-GILLIES die Integration von Streuung und Dichotomie in einem Messkonzept verfolgt, schenkt SULLIVAN der konzeptuellen Herleitung der Indikatoren mehr Beachtung. In beiden Fällen wurde ein Index mit dem Ziel konstruiert, die Internationalität von Unternehmen besser bestimmen zu können. Neben diesen originären Arbeiten existieren

---

<sup>422</sup> Ietto-Gillies demonstriert diese Eigenheit des Indexes an zwei einfachen Zahlenbeispielen. Vgl. Ietto-Gillies, *Assessment*, 1998, S. 27f.

<sup>423</sup> Vgl. Ietto-Gillies, *Assessment*, 1998, S. 35. Hassel et al. weisen ebenfalls auf dieses Defizit hin. Vgl. Hassel et al., *Dimensionen*, 2000, S. 505.

eine Reihe von empirischen Studien, die komplexe Messkonzepte verwenden und teilweise auf die gerade besprochenen Konzepte zurückgreifen. Diese empirischen Arbeiten werden nachfolgend vorgestellt und diskutiert.

#### 3.3.3.2 Empirische Studien mit komplexen Messkonzepten

Die im Zeitraum von 1984 bis 2003 veröffentlichten zwölf empirischen Studien, in denen ein komplexes Messkonzept<sup>424</sup> der Internationalität verwendet wird, unterscheiden sich voneinander durch die Funktion der Variable Internationalität und durch die Art des gewählten Messkonzeptes (Index oder Kennzahlenmuster). Tab. 17 gibt einen chronologischen Überblick über die betrachteten Arbeiten.

---

<sup>424</sup> Vgl. für eine Erläuterung des Begriffes ‚komplexes Messkonzept‘ Abschnitt 3.3.3.

<b>Feld V</b>				
	<b>Autor</b>	<b>Indikatoren</b>	<b>Art des Messkonzeptes</b>	<b>Variablenfunktion</b>
<b>Multiple-Item</b>	Errunza/Senbet (1984)	FSTS Zahl ausländischer Tochtergesellschaften Absoluter Auslandsumsatz Entropiemaß auf der Basis von Tochtergesellschaften und sieben Regionen	KM	UV
	Michel/Shaked (1986)	FSTS (mind. 20 %) Zahl der Länder außerhalb der USA mit Direktinvestitionen	KM	SD
	Shaked (1989)	FSTS (mind. 20 %) Zahl der Länder mit Direktinvestitionen (mind. 6)	KM	SD
	Contractor/Kundu (1995)	Zehn verschiedene Indikatoren bzw. Indizes, teilweise hotelindustriespezifisch	KM	AV
	Tallmann/Li (1996)	FSTS Zahl der Länder mit ausländischen Tochtergesellschaften	KM	UV
	Reuber/Fischer (1997)	FSTS Prozentsatz der Mitarbeiter, die mehr als 50 % ihrer Zeit mit internationalen Aktivitäten verbringen Geographische Streuung: nur Kanada, nur Nordamerika, außerhalb Nordamerika	IX	AV

Sanders/Carpenter (1998) <sup>425</sup>	FSTS FATA Zahl der Länder mit Tochtergesellschaften/höchste Zahl der Länder mit Tochtergesellschaften im Sample (,Geographic Dispersion Index')	IX	UV
Qian/Li (1998) und (2002)	FSTS Entropiemaß auf der Basis von ausländischen Tochtergesellschaften und zehn Regionen (UN-Einteilung)	KM	SD
Gomes/Ramaswamy (1999)	FSTS FATA Länderzahl	IX	UV
Tihanyi et al. (2000)	FSTS Zahl der bearbeiteten Ländermärkte	IX	AV
Baek (2003)	Zahl geographischer Segmente (0-5) FPTP FTTT	KM	UV

Tab. 17: Komplexe Messkonzepte in empirischen Studien

Quelle: Eigene Darstellung. KM = Kennzahlenmuster; IX = Index; SD = Sampledifferenzierung; UV = Unabhängige Variable; AV = Abhängige Variable; FSTS = Foreign Sales to Total Sales; FTTT = Foreign Taxes to Total Taxes; FPTP = Foreign Profits to Total Profits; FATA = Foreign Assets to Total Assets.

Bei der Hälfte der betrachteten Studien steht der Zusammenhang von Internationalität und Unternehmenserfolg<sup>426</sup> im Zentrum der Untersuchung. Daneben gibt es auch Arbeiten, die sich mit dem Einfluss von Internationalität auf die Produktionseffizienz<sup>427</sup> oder den Einfluss von Internationalität auf den Markt-

<sup>425</sup> Denselben Index verwenden die Autoren in einer späteren Veröffentlichung zum Zusammenhang zwischen der Kompensation von Top Management Teams, der Unternehmensinternationalität und dem Unternehmenserfolg als Moderatorvariable. Vgl. Carpenter/Sanders, Team, 2004, S. 518.

<sup>426</sup> Vgl. Michel/Shaked, Financial, 1986; Shaked, Safer, 1989; Tallmann/Li, International, 1996; Qian/Li, Firms, 1998; Gomes/Ramaswamy, Form, 1999; Qian/Li, Largest, 2002.

<sup>427</sup> Vgl. Baek, Efficiency, 2003.

wert von Unternehmen<sup>428</sup> beschäftigen. Außerdem untersuchen drei Arbeiten den Zusammenhang zwischen den Charakteristika des Topmanagements und dem Internationalisierungsgrad eines Unternehmens<sup>429</sup>. Ferner untersuchen CONTRACTOR/KUNDU den Einfluss spezifischer Indikatoren der Hotelindustrie auf den Internationalisierungsgrad von weltweit gestreuten Hotelgruppen<sup>430</sup>. Diese Studie ist eine der seltenen Untersuchungen, die ein dienstleistungspezifisches Messkonzept der Internationalität der Unternehmung konstruieren<sup>431</sup>. Sie wird in die Analyse integriert, da es sich nicht um ein simples Single-Item-Konzept handelt, sondern um ein Kennzahlenmuster. Außerdem werden nicht nur hotel-spezifische Indikatoren verwendet.

In vier Arbeiten wird ein Index und kein Kennzahlenmuster verwendet, wobei als Inspirationsquelle für die Konstruktion der jeweiligen Indizes das im vorangegangenen Abschnitt vorgestellte Konzept von SULLIVAN genannt wird. Allerdings nehmen die Autoren hinsichtlich der Inhalte und der Zahl der Indikatoren weitreichende Anpassungen vor<sup>432</sup>. Beispielhaft kann dies am Messkonzept von REUBER/FISCHER demonstriert werden. Sie aggregieren die drei Indikatoren ‚geographische Streuung der Umsätze‘, wobei sie die drei Regionenkategorien ‚nur Kanada‘, ‚nur Nord-Amerika‘ und ‚außerhalb von Nord-Amerika‘ unterscheiden, ‚Auslandsumsatz zu Gesamtumsatz‘ und den ‚Anteil der Mitarbeiter, die mehr als 50 Prozent ihrer Arbeitszeit mit internationalen Aktivitäten beschäftigt sind‘, zu einem Index. Zunächst ist bei der Betrachtung dieses Indexes festzuhalten, dass es sich im Vergleich zu den anderen Arbeiten

---

<sup>428</sup> Vgl. Errunza/Senbet, Adjusted, 1984.

<sup>429</sup> Vgl. Reuber/Fischer, SME, 1997; Sanders/Carpenter, Board, 1998; Tihanyi et al., Team, 2000.

<sup>430</sup> Vgl. Contractor/Kundu, Hotel, 1995.

<sup>431</sup> Vgl. außerdem Contractor/Kundu/Hsu, Sector, 2003; Capar/Kotabe, Relationship, 2003.

<sup>432</sup> Vgl. Reuber/Fischer, SME, 1997, S. 813f.; Sanders/Carpenter, Board, 1998, S. 166f.; Gomes/Ramaswamy, Form, 1999, S. 179; Tihanyi et al., Team, 2000, S. 1167. Vgl. auch die Beschreibung der Indizes in Tab. 14.

um ein eher inklusives Messkonzept handelt, da weder Tochtergesellschaften im Ausland noch andere ausländische Vermögensgegenstände als Indikatoren einbezogen werden. Bei der inhaltlichen Auswahl der Indikatoren lehnen sich REUBER/FISCHER teilweise an die von SULLIVAN benutzten Dimensionen Leistung, Struktur und Verhalten an. Darüber hinaus passen sie die Indikatoren auch an KMU als ihr Untersuchungsobjekt an. Die Adaption der Indikatoren im Hinblick auf das Untersuchungsobjekt ist grundsätzlich sinnvoll, jedoch versäumen es REUBER/FISCHER, das Konstrukt ‚Internationalität von KMU‘ und evtl. zugehörige Dimensionen eindeutig zu konzeptualisieren und zu operationalisieren. Im Rahmen der statistischen Aggregation der Indikatoren greifen REUBER/FISCHER hingegen die Anregungen der Kritik von RAMASWAMY/KROECK/RENFORTH am DOI<sub>INTS</sub> auf.<sup>433</sup> Insgesamt wird der DOI<sub>INTS</sub> weder von REUBER/FISCHER noch von SANDERS/CARPENTER, GOMES/RAMASWAMY oder TIHANYI ET AL. in seiner Originalform verwendet. Das Konzept von SULLIVAN dient also lediglich als Ideengeber für die Konstruktion eigener Indizes. Dabei ist es den Autoren nur wichtig, ein Multiple-Item-Konzept zu benutzen. Die konzeptuelle Herleitung der Indikatoren wird nicht beachtet. Dennoch kann festgehalten werden, dass das Konzept von SULLIVAN im Rahmen von empirischen Studien zu einer verstärkten Auseinandersetzung mit Messkonzepten der Internationalität geführt hat.

Die in den anderen betrachteten empirischen Studien verwendeten Kennzahlenmuster variieren ebenfalls hinsichtlich Zahl und Inhalt der verwendeten Indikatoren. Die Mehrzahl dieser Messkonzepte basiert auf drei Indikatoren, wobei der Auslandsumsatz in elf von zwölf Studien verwendet wird. Eine Ausnahme hinsichtlich der Zahl der Indikatoren bildet das Kennzahlenmuster von CONTRACTOR/KUNDU, das aus zehn verschiedenen, größtenteils hotelindustrie-

---

<sup>433</sup> Vgl. Reuber/Fischer, SME, 1997, S. 814.

spezifischen Indikatoren bzw. Indizes besteht<sup>434</sup>. Die Autoren begründen die Verwendung mehrerer Indikatoren in erster Linie damit, dass ein einzelner Indikator immer nur eine kleine Facette der Internationalität erfasst, während mehrere ein ganzheitlicheres Abbild liefern können<sup>435</sup>. Allerdings ist die inhaltliche Festlegung der Indikatoren wenig konzeptgeleitet, sondern wird primär durch praktische Überlegungen wie die Datenverfügbarkeit bestimmt.

Ein weiterer Aspekt, der auf alle in Tab. 17 enthaltenen Arbeiten zutrifft, ist, dass nur Indikatoren auf Gesamtunternehmensebene verwendet werden und innerhalb dieser Gruppe auch nur solche, welche die Internationalisierung nach Außen widerspiegeln. Neben dieser Kritik ist positiv hervorzuheben, dass die gleichzeitige Berücksichtigung der Eigenschaften Streuung und Dichotomie von vielen Autoren bewusst unternommen wird<sup>436</sup>. Bei den Indizes führt die Aggregation von Streuungsmaßzahlen und dichotomen Maßzahlen allerdings - wie im Rahmen der Analyse der originären komplexen Messkonzepte erläutert - zu einem Informationsverlust. Die Kennzahlenmuster spiegeln dagegen die Komplementarität dieser beiden Sichtweisen auf die Internationalität der Unternehmung wider.

In den betrachteten Arbeiten wird zwar teilweise über die Anzahl und den Inhalt der Indikatoren sowie über die Art der verwendeten Maßzahlen diskutiert, nicht aber über die Art des Messkonzeptes. Es wird nicht erörtert, ob ein Index oder ein Kennzahlenmuster zur Erfassung der Internationalität besser geeignet ist. Auch die Studien, die sich bei der Entscheidung für ein Messkonzept an SULLIVANS Index anlehnen, thematisieren diese Frage nicht.<sup>437</sup>

---

<sup>434</sup> Vgl. Contractor/Kundu, Hotel, 1995, S. 106.

<sup>435</sup> Vgl. z.B. Gomes/Ramaswamy, Form, 1999, S. 178f.

<sup>436</sup> Vgl. v.a. Errunza/Senbet, Adjusted, 1984, S. 736; Tallman/Li, International, 1996, S. 184 u. 188; Baek, Efficiency, 2003, S. 147.

<sup>437</sup> Vgl. für eine Diskussion der verschiedenen Arten von Messkonzepten Abschnitt 3.2.4.

Abschließend kann festgehalten werden, dass die Bandbreite komplexer Messkonzepte trotz vieler Gemeinsamkeiten groß ist. Es handelt sich in allen Fällen um Multiple-Item-Messkonzepte und alle berücksichtigen neben der Streuung auch die Dichotomie von Internationalität. Allerdings variiert die Aussagekraft der Arbeiten je nach Ausgestaltung des gewählten Messkonzeptes. So heben Kennzahlenmuster die konzeptuelle Trennung von Dichotomie und Streuung hervor, während Indizes durch die Bündelung der Maßzahlen eine Vermischung der Sichtweisen bewirken. Festzuhalten ist zudem, dass in den betrachteten komplexen Messkonzepten der Schwerpunkt entweder auf die Herleitung der Indikatoren oder die Wahl der Maßzahlen gelegt wird. Die Vielfalt der komplexen Messkonzepte zeugt von der kontinuierlichen Suche nach einer Integration von Multidimensionalität, Dichotomie und Streuung.

### 3.4 Kritische Würdigung quantitativer Ansätze zur Erfassung von Internationalität auf Unternehmensebene

Den Ausgangspunkt des Kapitels bildete die Frage nach einer angemessenen Quantifizierung der Internationalität der Unternehmung. Hierzu wurden insgesamt 67 empirische und originäre Messkonzepte zur Erfassung des Internationalisierungsgrads von Unternehmen systematisiert und analysiert. Die Erläuterung der Grundlagen quantitativer Messung sowie die Darstellung und Diskussion der verschiedenen Arten von Messkonzepten schufen das Fundament für die anschließende Auseinandersetzung mit dem aktuellen Forschungsbestand. Für die Diskussion der existenten Messkonzepte wurde darüber hinaus auf die Ergebnisse aus Kapitel 2 zurückgegriffen.

Die im Rahmen der Analyse der konzeptuellen Ansätze erarbeiteten Eigenschaften und Gestaltungsempfehlungen konnten weiter ergänzt werden (vgl. Tab. 18).

Eigenschaften von Internationalität	Gestaltungsempfehlungen für (Mess)Konzepte der Internationalität von Unternehmen
Dichotomie	In- und Exklusivität
Streuung	Anzahl der Betrachtungsebenen
Relativität	Single-Item- vs. Multiple-Item-Konzepte
Multidimensionalität	Index vs. Kennzahlenmuster Binnen- und Außeninternationalisierung

Tab. 18: Eigenschaften von Internationalität und Gestaltungsempfehlungen II  
 Quelle: Eigene Darstellung.

Als neue Eigenschaften wurden die Dichotomie und Streuung von Internationalität herausgearbeitet. In die Liste der Gestaltungsempfehlungen wurde neben der Unterscheidung zwischen Single- und Multiple-Item-Konzepten auch die Wahlmöglichkeit zwischen einem Index oder Kennzahlenmuster aufgenommen.

Bei der Bewertung der Messkonzepte zur Erfassung des Internationalisierungsgrades ist keine einfache Einteilung in gute und schlechte Messkonzepte möglich. Vielmehr wurde festgestellt, dass die verschiedenen Ausgestaltungen von Messkonzepten unterschiedliche Vor- und Nachteile aufweisen. Legt man als Maßstab die Praktikabilität und Replikabilität eines Messkonzeptes an, dann ist ein einzelner Indikator oder ein einfacher Index sicherlich besser geeignet als ein aus einer Vielzahl von Indikatoren oder Indizes bestehendes Kennzahlenmuster. Wird hingegen auf die Validität eines Messkonzeptes Wert gelegt, und dies sollte der zentrale Maßstab sein, dann wird der Blick auf die Herleitung und Definition der Indikatoren, ihre Kombination ohne Informationsverlust und die Berücksichtigung der Internationalitätseigenschaften Dichotomie und Streuung gelenkt. Der Schwerpunkt liegt bisher eindeutig auf praktikablen, un-

komplizierten Messkonzepten. Allerdings existieren gerade im Rahmen der Multiple-Item-Messkonzepte Vorschläge für die Erfassung von Internationalität, die innovative und experimentierfreudige Lösungen beinhalten. Grundsätzlich ist festzuhalten, dass sich Praktikabilität und Validität von Messkonzepten nicht zwingend gegenseitig ausschließen. Selbst wenn eine simple Operationalisierung der Internationalität der Unternehmung gewünscht ist, kann die Auswahl der Indikatoren konzeptgeleitet gestaltet werden. Voraussetzung hierfür ist ein konzeptueller Bezugsrahmen der Internationalität der Unternehmung wie er in dieser Arbeit entwickelt wird.

Insgesamt hat die Auseinandersetzung mit den quantitativen Messkonzepten der Internationalität trotz der aufgezeigten Defizite wichtige Hinweise für die Gestaltung und Bewertung von Messkonzepten sowie die Identifikation weiterer Eigenschaften von Internationalität geliefert. Im folgenden Kapitel werden Internationalitätsprofile daher v.a. dahingehend überprüft, inwiefern sie die bisher erarbeiteten Gestaltungsempfehlungen und Eigenschaften von Internationalität berücksichtigen und weiter ergänzen.

## 4. Internationalitätsprofilkonzepte

Bisher wurden konzeptuelle und quantitative Ansätze zur Beschreibung der Internationalität von Unternehmen vorgestellt und diskutiert. Eine weitere Möglichkeit, die Internationalität eines Unternehmens zu erfassen, ist das Internationalitätsprofil<sup>438</sup>.

Internationalitätsprofilkonzepte sind aufgrund ihrer besonderen Ausgestaltung in ihrer Gesamtheit weder den quantitativen noch den konzeptuellen Arbeiten zuzuordnen. Daher wird der Darstellung und Analyse der Internationalitätsprofile ein eigenes Kapitel gewidmet. Grundsätzlich können Internationalitätsprofile für gesamte Volkswirtschaften, Branchen, Regionen oder einzelne Unternehmen entwickelt werden<sup>439</sup>. In dieser Arbeit erfolgt eine Konzentration auf die Ansätze auf Unternehmensebene.

Ziel der Darstellung und Analyse von Internationalitätsprofilen auf Unternehmensebene ist, aufzuzeigen, inwieweit diese geeignet sind, die Internationalität eines Unternehmens zu erfassen. Daneben wird untersucht, welche konzeptuelle Basis von Internationalität den Profilen zugrunde liegt. Die Analyse und Bewertung orientiert sich einerseits an den in den vorangegangenen Kapiteln aufgedeckten Eigenschaften von Internationalität und andererseits an den bisher erarbeiteten Gestaltungsempfehlungen für Konzepte zur Erfassung von Internationalität auf Unternehmensebene.

---

<sup>438</sup> In der Literatur ist die Bezeichnung ‚Internationalisierungsprofil‘ geläufiger. Allerdings scheint ‚Internationalitätsprofil‘ passender, da es sich bei diesem Konzept um eine statische Momentaufnahme der Internationalität eines Unternehmens handelt und nicht um die Abbildung des Prozesses der Internationalisierung.

<sup>439</sup> Döhrn, Olle sowie Jungnickel et al. sind Beispiele für Autoren, die sich mit der Profilentwicklung und Darstellung der Internationalität auf Branchen- oder volkswirtschaftlicher Ebene beschäftigen. Vgl. Jungnickel et al., Deutschen, 1974; Olle, Deutscher, 1985; Döhrn, Globalisierung, 1997.

Bevor die verschiedenen Konzepte analysiert und bewertet werden, wird das Internationalitätsprofil zunächst allgemein charakterisiert. Darüber hinaus wird eine Systematisierung bestehender Ansätze erarbeitet und vorgestellt.

#### 4.1 Charakterisierung und Systematisierung von Internationalitätsprofilen

Die inhaltliche Charakterisierung oder Definition eines Internationalitätsprofils gestaltet sich schwierig, da es in der Literatur nur wenige Auseinandersetzungen mit diesem Begriff gibt. Der Begriffsbestandteil ‚Profil‘ weist allerdings bereits auf die graphische Komponente hin, die in den meisten Beiträgen zu finden ist. Eine interessante, wenn auch recht allgemein gehaltene Charakterisierung findet sich bei BAMBERGER/WRONA:

„Das tatsächliche Profil eines internationalen Unternehmens [Hervorhebung im Original] ergibt sich somit als Gesamtheit der Ausprägungen einzelner ‚Dimensionen‘ der Internationalisierung. Die integrative Verbindung solcher Dimensionen erlaubt quasi eine Art ‚genetischen Fingerabdrucks‘ der Internationalität eines bestimmten Unternehmens.<sup>440</sup>“

Das Verständnis eines Internationalitätsprofils nach BAMBERGER/WRONA unterstellt eine Verbindung konzeptueller Überlegungen mit quantitativer Messung, was als Idealform eines Internationalitätsprofils gewertet werden kann. Außerdem wird deutlich, dass es sich bei Internationalitätsprofilen weder um Single-Item-Messkonzepte noch um einzelne Indizes handelt. Vielmehr sollen mehrere Indikatoren oder mehrere Indizes einzelner Dimensionen nebeneinander betrachtet und analysiert werden. Denkbar ist auch, dass das Internationalitätsprofil eines Unternehmens deskriptive Elemente beinhaltet, die das Profil um nicht-quantitative Informationen ergänzen.

---

<sup>440</sup> Bamberger/Wrona, Planung, 2003, S. 60.

Das Ziel bzw. der Zweck dieser Konzepte wird anschaulich von ULRICH zusammengefasst, der diese Technik im Rahmen der Analyse der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen erläutert:

„Profiling has been shown to be a useful technique to compare organizational attributes. Profiling summarizes data on key indicators so that comparisons can be made either between firms or between time periods for a firm.<sup>441</sup>”

ULRICH weist darauf hin, dass die Bildung von Profilen ein nützliches Instrument ist, um die Eigenarten eines Unternehmens zu analysieren und sie mit anderen Unternehmen oder im Zeitablauf zu vergleichen, wodurch die Eigenschaft der Relativität nochmals betont wird. Es ist ein Appell für eine differenzierte Betrachtung der Internationalität der Unternehmung.

Die in der Literatur existenten Internationalitätsprofile weichen zumindest teilweise von dem Verständnis einer stimmigen Verbindung konzeptueller und quantitativer Überlegungen ab. So gibt es Internationalitätsprofile, die rein quantitativ angelegt sind und einer konzeptuellen Grundlage entbehren. Sie sind bis auf die Tatsache, dass sie meist auch graphisch dargestellt sind, nicht von Kennzahlenmustern zu unterscheiden, die im Rahmen der Multiple-Item-Messkonzepte in Kapitel 3 analysiert wurden. Daneben existieren auch Internationalitätsprofile, die rein konzeptuell angelegt sind. Insgesamt lässt sich die Gesamtheit der Internationalitätsprofile in einer Matrix mit den Achsen ‚quantitativ‘ und ‚konzeptuell‘ einordnen (vgl. Abb. 9).

---

<sup>441</sup> Ulrich, Profiling, 1993, S. 5.

Quantitativ	Nein	<b>Konzeptuelle Internationalitätsprofile</b> Welch/Luostarinen (1988) Kutschker (1999)	-
	Ja	<b>Integrative Internationalitätsprofile</b> Ramaswamy (1992) Germann/Raab/Setzer (1999) Hassel et al. (2000)	<b>Quantitative Internationalitätsprofile</b> Hederer/Kumar/Müller-Heumann (1970) Pausenberger (1982)
		Ja	Nein
Konzeptuell			

Abb. 9: Systematik der Internationalitätsprofile  
Quelle: Eigene Darstellung.

Bei der Betrachtung von Internationalitätsprofilen können demnach drei Gruppen unterschieden werden: rein quantitative Internationalitätsprofile, rein konzeptuelle Profile und integrative Profile, die sowohl konzeptuelle als auch quantitative Aspekte berücksichtigen. In dieser Reihenfolge werden die existierenden Arbeiten nachfolgend vorgestellt und diskutiert.

## 4.2 Quantitative Internationalitätsprofile

Ein quantitatives Internationalitätsprofil besteht aus einem meist graphisch dargestellten Kennzahlenmuster, wobei die Auswahl der Indikatoren nicht oder nur sehr bedingt konzeptgeleitet ist. Quantitative Internationalitätsprofile sind die ältesten und gleichzeitig simpelsten Vertreter der Internationalitätsprofile. Einschlägige Beispiele finden sich bei HEDERER/KUMAR/MÜLLER-HEUMANN und PAUSENBERGER<sup>442</sup>.

<sup>442</sup> Vgl. Hederer/Kumar/Müller-Heumann, Wesensinhalt, 1970; Pausenberger, Bedeutung, 1982.

HEDERER/KUMAR/MÜLLER-HEUMANN entwickeln aus der Kritik an Typologierungsversuchen des internationalen Unternehmens ein Internationalitätsprofil, das auf der Betrachtungsebene des Gesamtunternehmens ansetzt. Es besteht aus einer Auswahl von Auslandsquoten. Dabei verstehen sie unter Internationalisierung die zunehmende Bindung und Verflechtung eines Unternehmens mit dem ‚internationalen Raum‘, welche sich zwischen den beiden Polen nationale Unternehmung und Weltunternehmung abspielt.<sup>443</sup> Es handelt sich also um eine dichotome Konzeption, in der lediglich zwischen Inland und Ausland unterschieden wird. Ein Internationalitätsprofil gibt danach an, an welchem Punkt der Reise von nationaler Unternehmung zur Weltunternehmung sich das internationalisierende Unternehmen befindet. HEDERER/KUMAR/MÜLLER-HEUMANN unterscheiden zwei Gruppen von Auslandsquoten, welche die Basis für die Zusammenstellung eines Internationalitätsprofils darstellen:

1. der Anteil der im Ausland gebundenen materiellen und immateriellen Ressourcen (z.B. Produktionsstätten, Lager, Verkaufsniederlassungen) und
2. der relative Beitrag der Auslandsaktivitäten zur Zielerreichung des Gesamtunternehmens (z.B. Gewinn- und Umsatzanteile, Produktionsanteile, Wachstumsrate).<sup>444</sup>

---

<sup>443</sup> Vgl. Hederer/Kumar/Müller-Heumann, Wesensinhalt, 1970, S. 517f.

<sup>444</sup> Vgl. Hederer/Kumar/Müller-Heumann, Wesensinhalt, 1970, S. 517.

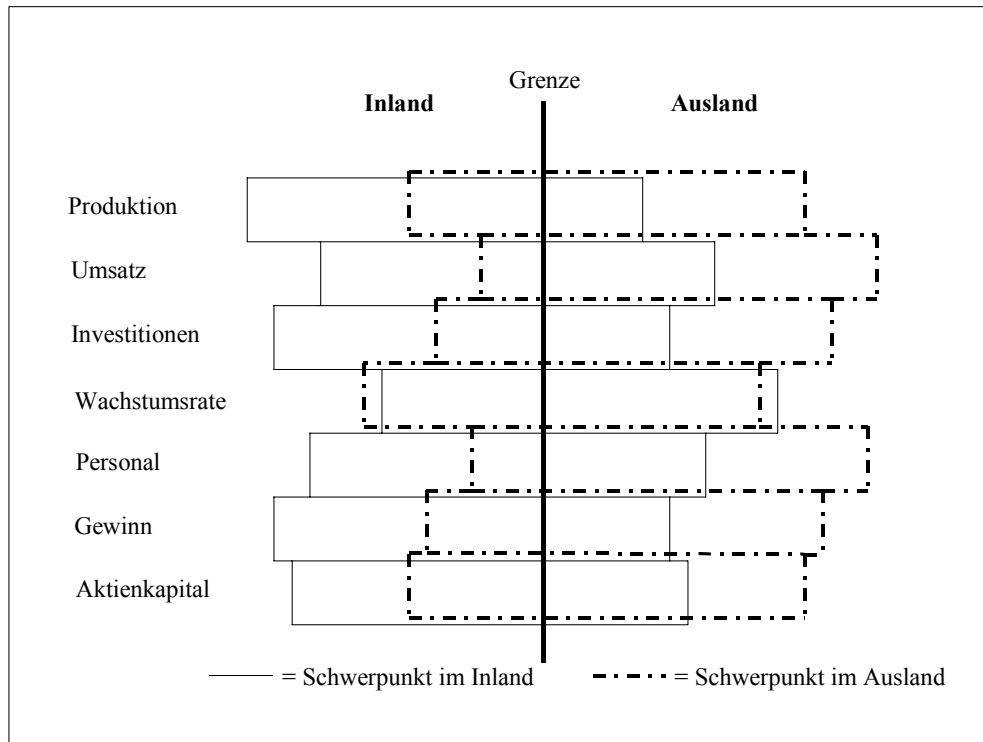


Abb. 10: Internationalitätsprofile von Hederer/Kumar/Müller-Heumann  
 Quelle: Hederer/Kumar/Müller-Heumann, Wesensinhalt, 1970, S. 518; leicht verändert.

Zur graphischen Darstellung des Profils benutzen die Autoren ein Balkendiagramm. Abb. 10 stellt die Internationalitätsprofile von zwei Unternehmen dar, von denen das eine den Schwerpunkt seiner Aktivitäten im Inland und das andere den Schwerpunkt seiner Aktivitäten im Ausland hat.

Das Internationalitätsprofil von PAUSENBERGER basiert ebenfalls auf Auslandsquoten, wobei sich die Auswahl der Indikatoren an den drei Dimensionen Potentiale, Leistungsmerkmale und Kostenarten orientiert. Zwar präsentiert PAUSENBERGER somit drei Dimensionen zur Herleitung der Indikatoren, jedoch sollte dies nicht mit einer konzeptuell fundierten Multidimensionalität verwechselt werden. Die Festlegung der Dimensionen wird nicht begründet, weshalb das Konzept von PAUSENBERGER ebenfalls zu den quantitativen Interna-

tionalitätsprofilen zu zählen ist.<sup>445</sup> Zur graphischen Illustration wählt PAUSENBERGER folgende Darstellung:

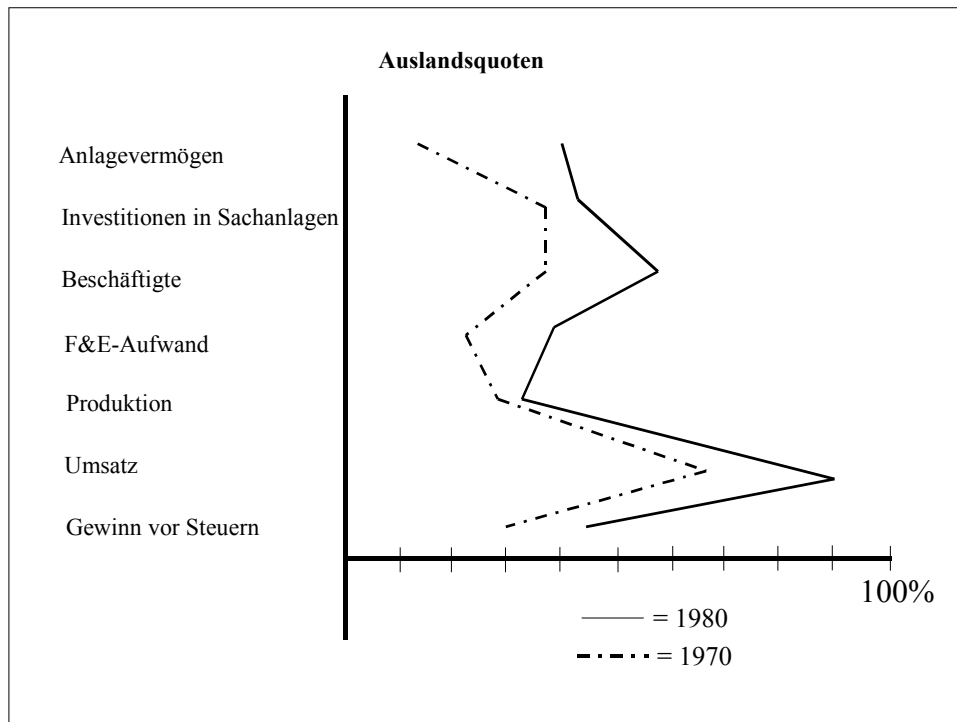


Abb. 11: Internationalitätsprofil von Pausenberger  
Quelle: Pausenberger, Bedeutung, 1982, S. 121; leicht verändert.

Anders als HEDERER/KUMAR/MÜLLER-HEUMAN stellt PAUSENBERGER in der graphischen Darstellung nicht die Profile von zwei verschiedenen Unternehmen gegenüber, sondern das Internationalitätsprofil eines Unternehmens zu zwei verschiedenen Zeitpunkten.

Auch wenn an dieser Stelle nur zwei quantitative Internationalitätsprofile vorgestellt wurden, ist aufgrund ihrer unkomplizierten Gestaltung zu vermuten, dass auch andere quantitative Internationalitätsprofile ähnliche Vorzüge und Defizite aufweisen. Daher können die Aussagen der nachfolgenden Analyse auch auf andere quantitative Internationalitätsprofile übertragen werden. So-

<sup>445</sup> Vgl. Pausenberger, Begriff, 1982, S. 121.

wohl HEDERER/KUMAR/MÜLLER-HEUMANN als auch PAUSENBERGER berücksichtigen die Relativität von Internationalität. Erstere stellen in der graphischen Abbildung die Profile von zwei verschiedenen Unternehmen gegenüber. PAUSENBERGER hingegen vergleicht die Profile eines Unternehmens zu zwei Zeitpunkten<sup>446</sup>. Weiterhin handelt es sich um Profile, die auf Auslandsquoten und damit einer simplen Dichotomie von Inland-Ausland basieren. Die Eigenschaft der Streuung von Auslandsaktivitäten wird zwar von HEDERER/KUMAR/MÜLLER-HEUMANN kurz erwähnt, jedoch integrieren sie diese Eigenschaft von Internationalität nicht in ihr Internationalitätsprofil<sup>447</sup>. Die Auswahl der Profilindikatoren ist nicht bzw. nur in unerheblichem Maße konzeptgeleitet, weshalb v.a. die inhaltliche Validität dieser Internationalitätsprofile schwer einzuschätzen ist. Zudem handelt es sich, gemessen an den gewählten Indikatoren, welche einzelne Teilgruppen internationaler Unternehmen ausschließen, um vergleichsweise exklusive Internationalitätsprofile. Hinzu kommt, dass Formen der Binneninternationalisierung bei der Wahl der Indikatoren nicht berücksichtigt wurden. Die Betrachtungsebene ist bei beiden Arbeiten das Gesamtunternehmen, d.h. eine differenzierte Betrachtung der Internationalität auf verschiedenen Ebenen eines Unternehmens (z.B. auf Geschäftsbereichsebene) findet nicht statt. Die unkomplizierte Gestaltung und anschauliche Darstellung können die Tatsache, dass quantitative Internationalitätsprofile insgesamt nicht für eine fundierte Erfassung und Diskussion der Internationalität eines Unternehmens geeignet scheinen, nicht aufwiegen. Im folgenden Abschnitt werden nun konzeptuelle Internationalitätsprofile einer genaueren Betrachtung unterzogen.

---

<sup>446</sup> Vgl. Pausenberger, Begriff, 1982, S. 121. Darüber hinaus führt Pausenberger auch einen Unternehmensvergleich durch, indem er die Auslandsquoten von Hoechst, Siemens, VW, Ciba-Geigy, Philips und IBM im Jahr 1980 gegenüberstellt. Allerdings verzichtet er bei diesem Unternehmensvergleich auf eine graphische Darstellung. Vgl. Pausenberger, Begriff, 1982, S. 122.

### 4.3 Konzeptuelle Internationalitätsprofile

Internationalitätsprofile dieser Gruppe sind das Ergebnis konzeptueller Überlegungen zur Gestaltung eines Profils des internationalen Unternehmens. Eine Quantifizierung durch geeignete Indikatoren und Maßzahlen ist nicht Bestandteil dieser Konzepte. Die zwei bekanntesten konzeptuellen Internationalitätsprofile werden in den folgenden Abschnitten vorgestellt. Es handelt sich um das multidimensionale Internationalitätsprofil von WELCH/LUOSTARINEN und das Internationalisierungsgebirge von KUTSCHKER.

#### 4.3.1 Multidimensionales Internationalitätsprofil von Welch/Luostarinen

WELCH/LUOSTARINEN stellen ein multidimensionales Internationalitätsprofil vor, das sich auf eine nicht-quantitative Konzeptualisierung von Internationalität auf Unternehmensebene konzentriert. Dabei greifen sie in ihrem Internationalisierungsverständnis einen Aspekt auf, der bereits bei der Analyse der Definitionen Erwähnung gefunden hat. So spielt neben der Internationalisierung nach Außen auch die Internationalisierung nach Innen eine wichtige Rolle. Sie definieren Internationalisierung daher relativ breit bzw. inklusiv als „[...] the process of increasing involvement in international operations [Hervorhebung im Original].<sup>447</sup>“ Bei der Frage nach dem Internationalisierungsgrad von Unternehmen verweisen die Autoren darauf, dass Single-Item-Konzepte die Komplexität von Internationalität auf Unternehmensebene zu stark simplifizieren. Single-Item-Konzepte erlauben z.B. keine Aussagen über die Internationalisierungskapazität eines Unternehmens oder den Modus der Internationalisie-

---

<sup>447</sup> Vgl. Hederer/Kumar/Müller-Heumann, Wesensinhalt, 1970, S. 519.

<sup>448</sup> Welch/Luostarinen, Evolution, 1988, S. 36.

rung. Daher plädieren WELCH/LUOSTARINEN für einen breiteren, mehrdimensionalen Bezugsrahmen.<sup>449</sup>

Das von den beiden Autoren entworfene Internationalitätsprofil setzt sich aus zwei Teilen zusammen. Der erste Teil reflektiert die interne Sicht, der zweite Teil die externe Sicht der Internationalisierung<sup>450</sup>. Beide umfassen jeweils drei Dimensionen. Die Wahl der Dimensionen basiert auf konzeptuellen Überlegungen, wobei die Dimensionen der externen Sicht bereits in einer früheren Arbeit von LUOSTARINEN vorgestellt wurden<sup>451</sup> (vgl. Abb. 12).

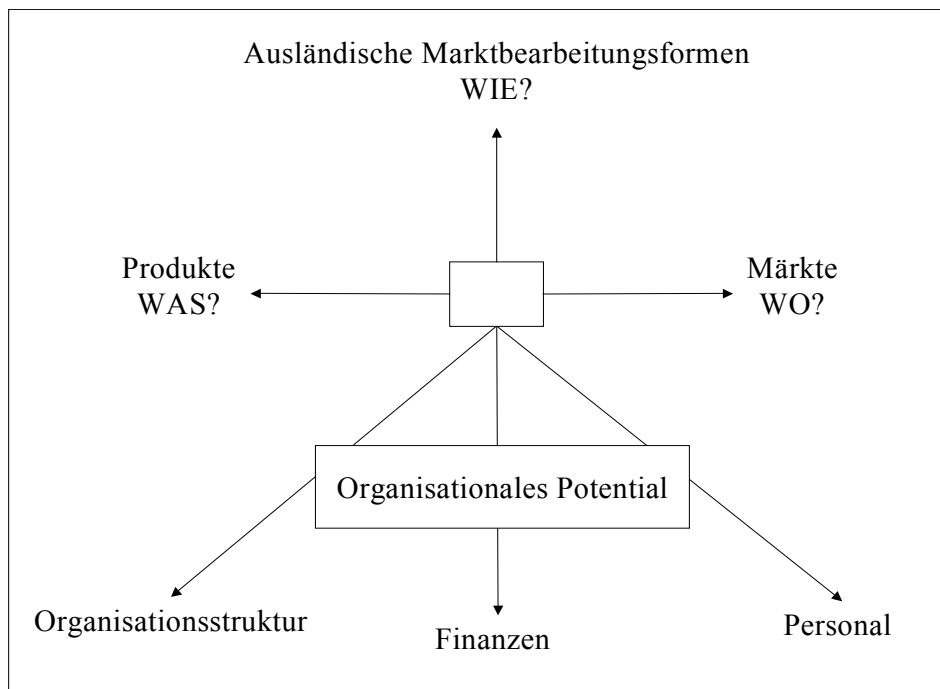


Abb. 12: Multidimensionales Internationalitätsprofil von Welch/Luostarinen  
Quelle: Welch/Luostarinen, *Evolution*, 1988, S. 39; leicht verändert. Eigene Übersetzung.

<sup>449</sup> Vgl. Welch/Luostarinen, *Evolution*, 1988, S. 37f.

<sup>450</sup> Diese Trennung in eine interne und externe Sicht auf die Internationalisierung darf jedoch nicht mit der Internationalisierung nach Innen bzw. nach Außen verwechselt werden. Bei letzterem Konzept geht es ausschließlich um die Richtung der Internationalisierung, z.B. Import- vs. Exportgeschäft. Vgl. hierzu Kapitel 2.1.3.2.

<sup>451</sup> Vgl. Luostarinen, *Firm*, 1989, S. 94-151. Bärle erläutert und diskutiert das ursprüngliche Konzept ausführlicher: vgl. Bärle, *Prozessphänomen*, 1996, S. 93-97.

Aus den Fragen ‚Wie?‘, ‚Wo?‘ und ‚Was?‘ ergeben sich die drei externen Dimensionen ‚Ausländische Marktbearbeitungsformen‘, ‚Märkte‘ und ‚Produkte‘. Der externe Teil der Internationalisierung ist auch für jemanden erfassbar, der die Verhältnisse innerhalb eines Unternehmens nicht kennt.

Die externe Dimension ‚Ausländische Marktbearbeitungsformen‘ wird in Formen der Binneninternationalisierung, Formen der Außeninternationalisierung und Kooperative Engagements unterteilt. Beispielhaft genannt werden ausländische Tochtergesellschaften, Managementverträge sowie Importbeziehungen zu Lieferanten. Je internationaler ein Unternehmen ist, desto breiter und tiefer ist die Palette der ausländischen Marktbearbeitungsformen.<sup>452</sup> An der breiten Palette der einbezogenen Marktbearbeitungsformen wird die Inklusivität des Konzeptes von WELCH/LUOSTARINEN deutlich. Auch ein Exporteur oder Lizenzgeber ist ein internationales Unternehmen; es muss nicht erst ein weltweit tätiger Konzern mit ausländischen Direktinvestitionen vorliegen.

Hinter der externen Dimension ‚Märkte‘ steht die Annahme, dass mit wachsender Internationalität nicht nur die Anzahl, sondern auch die politische, kulturelle, ökonomische und geographische Distanz der bearbeiteten Ländermärkte zunimmt<sup>453</sup>. Dieser Gedanke ist stark an das Konzept der ‚Psychic-distance-chain‘ der Uppsala-Schule angelehnt<sup>454</sup>.

Die dritte externe Dimension ‚Produkte‘ ist Bestandteil des Profils, da davon ausgegangen wird, dass sich die Produktpalette eines Unternehmens mit zunehmender Internationalisierung und Erfahrung sowohl in ihrer Breite als auch Tiefe verändert. Die Breite entsteht durch den Ausbau der Produktlinie um ähnliche oder ergänzende Produkte. Die Tiefe zeigt sich dahingehend, dass das

---

<sup>452</sup> Vgl. Luostarinen, Firm, 1989, S. 105-112 und Welch/Luostarinen, Evolution, 1988, S. 39f.

<sup>453</sup> Vgl. Welch/Luostarinen, Evolution, 1988, S. 40f.

<sup>454</sup> Vgl. hierzu z.B. Schmid, Internationalisierung, 2002.

ursprüngliche Kernprodukt nach und nach um Dienstleistungs- und Know-how-Bestandteile ergänzt wird, bis schließlich nicht mehr einzelne Produkte, sondern Systemlösungen angeboten werden.<sup>455</sup> Die Produktdimension klingt in sich plausibel. Allerdings wird der konkrete oder empirisch belegte Bezug zur Internationalisierung nicht offengelegt.<sup>456</sup>

Mit der externen Sicht auf das Unternehmen kontrastiert die interne Sicht, die WELCH/LUOSTARINEN am ‚Organisationalen Potential‘ eines Unternehmens festmachen. Sie beinhaltet die unternehmensinterne Fähigkeit zur Internationalisierung und umfasst die Dimensionen ‚Organisationsstruktur‘, ‚Finanzen‘ und ‚Personal‘.<sup>457</sup>

Mit der internen Dimension ‚Organisationsstruktur‘ gehen WELCH/LUOSTARINEN davon aus, dass Internationalisierung i.d.R. zu einer Veränderung bzw. Anpassung der formalen und informalen Organisationsstruktur führt. Sie verweisen dabei u.a. auf die Arbeit von STOPFORD/WELLS<sup>458</sup>, die verschiedene Organisationsformen des Auslandsgeschäfts<sup>459</sup> und deren empirische Abfolge untersucht haben.<sup>460</sup>

Die beiden internen Dimensionen ‚Finanzen‘ und ‚Personal‘ stellen Ressourcen dar, die WELCH/LUOSTARINEN als entscheidend für die Internationalisierungs-

---

<sup>455</sup> Vgl. Welch/Luostarinen, *Evolution*, 1988, S. 40.

<sup>456</sup> Für die Operationalisierung der Dimensionen der externen Sicht sowie ihre Ausprägungen auf verschiedenen Internationalisierungsstufen hat Luostarinen in einer früheren Arbeit von 1979 Vorschläge unterbreitet (Vgl. Luostarinen, *Firm*, 1989, S. 94-151 und 183-195. Die erste Auflage dieses Werks stammt aus dem Jahr 1979). Dies soll jedoch an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt werden, da über die konkrete Operationalisierung der Dimensionen der internen Sicht keine Aussagen gemacht wurden und der Fokus auf die konzeptuellen Überlegungen von Welch/Luostarinen nicht verloren gehen soll.

<sup>457</sup> Die Auswahl der Dimensionen soll insbesondere im Bereich des organisationalen Potentials als exemplarisch aufgefasst werden. Vgl. hierzu auch Welch/Luostarinen, *Evolution*, 1988, S. 41.

<sup>458</sup> Vgl. Stopford/Wells, *Multinational*, 1972.

<sup>459</sup> Organisationsformen des Auslandsgeschäfts sind bspw. die Exportabteilung oder die internationale Division.

fähigkeit von Unternehmen bewerten. Gleichzeitig gehen sie davon aus, dass mit der Internationalität eines Unternehmens auch die Internationalität und Diversifikation der Finanzierung wächst. Im übertragenen Sinne gilt dies auch für die Mitarbeiter: Je internationaler ein Unternehmen ist, desto internationaler müssen auch die Einstellungen und Erfahrungen des Managements sein.<sup>461</sup>

Weiterhin vermuten WELCH/LUOSTARINEN, dass die externe Internationalisierung eines Unternehmens in zwei Punkten maßgeblich vom organisationalen Potential beeinflusst wird. Einerseits muss das Unternehmen die richtigen Ressourcen (Mitarbeiter, Finanzen) besitzen, um internationalisieren zu können. Andererseits verändert jeder Internationalisierungsschritt die interne Organisation eines Unternehmens.<sup>462</sup> Hiermit wird die Interdependenz und damit die Problematik einer konzeptuellen Grenzziehung zwischen der internen und der externen Sicht der Internationalisierung deutlich.

Zusammenfassend kann das Internationalitätsprofil von WELCH/LUOSTARINEN als vergleichsweise fortschrittlich bewertet werden. Es ist bislang das einzige Konzept, welches neben den Formen der Außeninternationalisierung auch die Binneninternationalisierung in die Betrachtung der Internationalität der Unternehmung einbezieht, weshalb es eine hohe Inklusivität aufweist. Wenig Beachtung findet in diesem Konzept hingegen die Unterscheidung verschiedener Betrachtungsebenen der Internationalität. Hinsichtlich der Eigenschaften von Internationalität kann festgehalten werden, dass auf die konzeptuelle Trennung von Streuung und Dichotomie nicht explizit eingegangen wird. In der Dimension ‚Märkte‘ wird zwar auf die Beachtung der geographischen Distanz hingewiesen, eine Unterscheidung zwischen der Intensität und der Streuung von Auslandsaktivitäten erfolgt jedoch nicht.

---

<sup>460</sup> Vgl. Welch/Luostarinen, *Evolution*, 1988, S. 42.

<sup>461</sup> Vgl. Welch/Luostarinen, *Evolution*, 1988, S.41ff.

Die Autoren entwerfen indes ein Internationalitätsprofil, das insbesondere die Eigenschaft der Mehrdimensionalität gut herausstellt. In diesem Zusammenhang identifizieren die Autoren nicht nur sechs eigenständige Dimensionen, sondern differenzieren zusätzlich zwischen einer internen und einer externen Sicht auf die Internationalität eines Unternehmens. Gerade die Unterscheidung zwischen der internen und externen Sicht wirkt auf den ersten Blick einleuchtend. In diesem Zusammenhang kann auch auf die Analogie zur Biologie, in der zwischen dem Geno- und dem Phänotyp<sup>463</sup> differenziert wird, hingewiesen werden. Allerdings besitzen Unternehmen keinen klar definierten Gensatz, weshalb eine Grenzziehung zwischen internen Fähigkeiten und externen Auswirkungen immer willkürlich sein wird. Dies wird auch daran deutlich, dass einzelne Ressourcen eines Unternehmens nur im Rahmen einer sehr spezifischen Umweltkonstellation zu tatsächlichen Fähigkeiten werden. Die Interdependenzen zwischen internen Gegebenheiten eines Unternehmens und den externen Ausprägungen sind so ausgeprägt, dass eine konzeptuelle Grenzziehung nicht sinnvoll ist<sup>464</sup>. Zudem hätte eine Operationalisierung und Quantifizierung wahrscheinlich aufgedeckt, dass neben der Differenzierung der internen und externen Sicht auch die Definition der Dimensionen präziser erfolgen muss, um eine eindeutige Zuordnung von Indikatoren und Maßzahlen zu ermöglichen. Weiterhin wäre im Rahmen einer Operationalisierung deutlich geworden, dass einige der Dimensionen, wie z.B. die Organisationsstruktur, nicht oder nur

---

<sup>462</sup> Vgl. Welch/Luostarinen, *Evolution*, 1988, S. 41.

<sup>463</sup> Unter dem Genotyp versteht man die Gesamtheit der Erbinformationen (Gene) eines Organismus. Der Phänotyp beinhaltet dagegen das innere und äußere Erscheinungsbild eines Organismus.

<sup>464</sup> Dass die exakte Grenzziehung zwischen der Innenwelt und der Außenwelt eines Unternehmens problematisch ist, bestätigt auch Göbel. Sie beschäftigt sich mit den Grenzen eines Unternehmens aus Sicht der Neuen Institutionenökonomik. Vgl. Göbel, *Institutionenökonomik*, 2002, S. 182ff. Vgl. insbesondere auch Kapitel 5.3.4, wo die Problematik der Grenzen eines Unternehmens vertieft behandelt wird.

mit großem Aufwand quantifizierbar sind<sup>465</sup>. Trotz der Kritik ist festzuhalten, dass das Konzept von Welch/Luostarinen einige wertvolle Hinweise für die Konzeptualisierung von Internationalität geliefert hat.

Einen anderen konzeptuellen Zugang zur Darstellung der Internationalität von Unternehmen spiegelt das Internationalisierungsgebirge von KUTSCHKER wider, das im folgenden Abschnitt vorgestellt und diskutiert wird.

#### 4.3.2 Internationalisierungsgebirge von Kutschker

Das Internationalisierungsgebirge von KUTSCHKER, das insbesondere im deutschsprachigen Raum einen hohen Bekanntheitsgrad erreicht hat, stellt die Internationalität eines Unternehmens in einem dreidimensionalen Profil dar. Die Grundannahme dieses Konzeptes ist, dass ein Unternehmen seine Internationalität entlang dreier Dimensionen, die auch als Stoßrichtungen der Internationalisierung bezeichnet werden, entwickelt. Die erste Dimension stellt die geographisch-kulturelle Distanz sowie die Anzahl der bearbeiteten Ländermärkte dar. Während die zweite Dimension die Art und den Umfang der Wertschöpfungsaktivitäten umfasst, beinhaltet die dritte das Ausmaß der Integration der Aktivitäten im Unternehmensverbund. Als vierte Gestaltungsoption kommt die Zeitlichkeit dieser Entwicklung und somit die Geschwindigkeit bzw. das Timing hinzu.<sup>466</sup> Die Festlegung der drei Dimensionen ist das Ergebnis einer Literaturanalyse in Kombination mit konzeptuellen Überlegungen. Allerdings räumt KUTSCHKER ein, dass die Verkürzung der Internationalität auf die drei

---

<sup>465</sup> Vgl. zur Problematik der Messung formaler Organisationsstrukturen bspw. Kieser/Kubicek, *Organisation*, 1992, S. 167ff.

<sup>466</sup> Vgl. Kutschker, *Kooperationen*, 1994, S. 131ff.; Kutschker, *Konzepte*, 1995, S. 648ff.; Kutschker, *Internationale*, 1999, S. 116ff. Auf die detaillierte Beschreibung der Dimensionen-inhalte soll an dieser Stelle verzichtet werden. Für eine ausführliche Darstellung wird ergänzend zu den Originalquellen auf folgende Arbeiten verwiesen: Zobel, *Aktuelle*, 1996, S.97ff.; Bäurle, *Prozeßphänomen*, 1996, S. 9ff.; Schmid, *Multikulturalität*, 1996, S. 40ff.

vorgestellten Dimensionen „vielleicht etwas ‚gewaltsam‘<sup>467</sup>“ ist. Die graphische Darstellung erfolgt anhand eines dreidimensionalen Koordinatenkreuzes (vgl. Abb. 13).

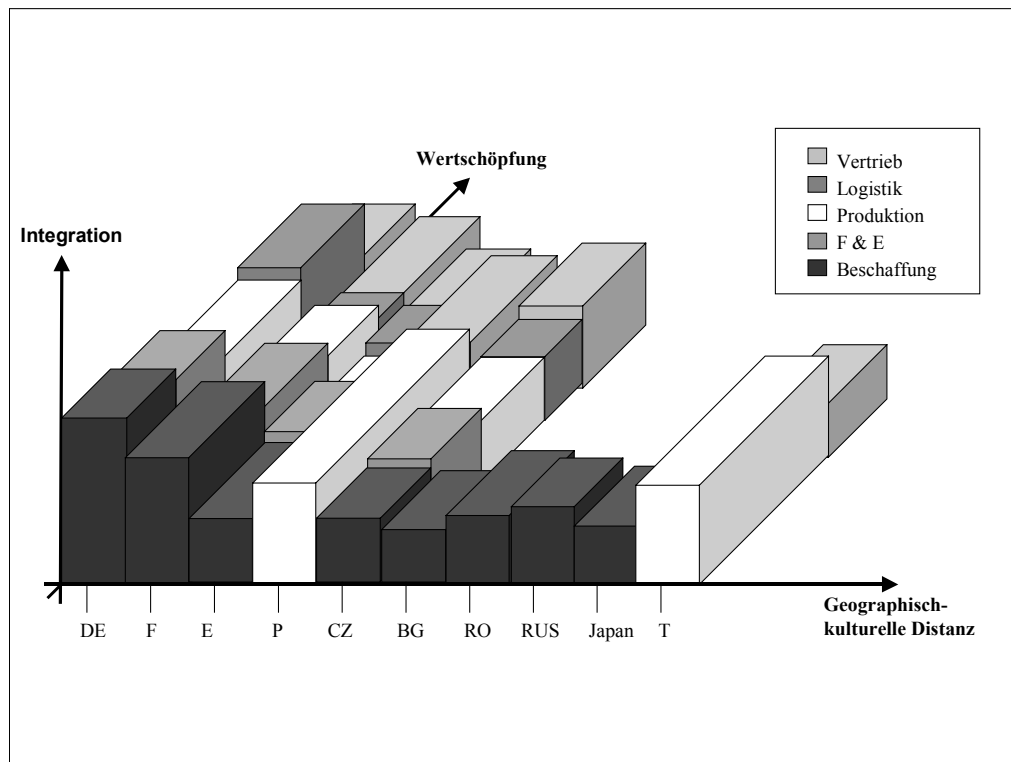


Abb. 13: Internationalisierungsgebirge von Kutschker

Quelle: Kutschker/Schmid, Internationales, 2002, S. 317; leicht verändert.

Das Internationalisierungsgebirge, das sich graphisch durch die Breite, Höhe und Tiefe der Balken ergibt, dient in erster Linie dazu, die Internationalität eines Unternehmens zu visualisieren. Da jedes Unternehmen in der konkreten Ausgestaltung seiner Internationalität einzigartig ist, spricht KUTSCHKER auch von einem „[...] internationalen ‚Fingerabdruck‘<sup>468</sup>“.

Anders als bei den rein quantitativen Internationalitätsprofilen wird nicht nur die Gesamtunternehmensebene, sondern die Internationalität der einzelnen

<sup>467</sup> Kutschker, Internationales, 1999, S. 116.

Wertschöpfungsaktivitäten analysiert. Aus dem Gebirge ist erkennbar, welche Aktivitäten im Ausland stattfinden, wie breit diese über die Auslandsmärkte gestreut sind und wie hoch das Ausmaß der Verlagerung in die Länder im Vergleich zu anderen Aktivitäten ist. Hiermit werden mit der Streuung und Dichotomie gleich zwei Eigenschaften der Internationalität abgedeckt. Außerdem wird deutlich, dass für die Gestaltung des Internationalisierungsgebirges mit den einzelnen Wertschöpfungsaktivitäten und dem Gesamtunternehmen auf zwei Betrachtungsebenen zurückgegriffen wird. Um im Fall von großen diversifizierten Unternehmen differenziertere Ergebnisse und Vergleichsmöglichkeiten zu generieren, ergänzt KUTSCHKER diese beiden Betrachtungsebenen zusätzlich durch den Hinweis, dass eine Analyse der Internationalität nach Geschäftsbereichen gegliedert erfolgen sollte<sup>469</sup>. Allerdings wird diese Ebene nicht explizit in das Konzept des Internationalisierungsgebirges integriert. Das Internationalisierungsgebirge von KUTSCHKER ist überdies ein sehr exklusives Konzept, da von der Existenz ausländischer Direktinvestitionen ausgegangen wird. Eine differenzierte Betrachtung verschiedener Marktbearbeitungsformen findet nicht statt.

Ähnlich wie bei WELCH/LUOSTARINEN basiert das Konzept auf Dimensionen der Internationalität, die in dieser Kombination noch in keinem Konzept aufgetreten sind. Allerdings werden die Dimensionen des Internationalisierungsgebirges eher als mögliche Stoßrichtungen der Internationalisierung eines Unternehmens denn als Basis für die Herleitung geeigneter Indikatoren der Internationalität verstanden. Positiv ist festzuhalten, dass im Rahmen der Dimensionenfestlegung die Zeitlichkeit der Internationalisierung in das Gedankengebäude des Konzeptes integriert wurde. Dieser Sachverhalt kann als Hinweis auf die Dynamik und Veränderlichkeit von Internationalität verstanden werden. Hinzu

---

<sup>468</sup> Kutschker, Konzepte, 1995, S. 649.

kommt, dass aus Sicht des Heimatmarktes neben der geographischen Distanz auch die kulturelle Distanz zu bestimmten Ländern, berücksichtigt wird. Allerdings wird auf die Operationalisierung der kulturellen Distanz nicht konkret eingegangen<sup>470</sup>.

Ein weiterer Aspekt ist, dass die Integration der Wertschöpfungsaktivitäten im Unternehmensverbund als eigenständige Dimension der Internationalität gewählt wird. Sie repräsentiert Fragen der Führung und der Koordination der verschiedenen Unternehmensteile bzw. Wertschöpfungsaktivitäten im Unternehmensverbund. Es wird unterstellt, dass ein stark integriertes Unternehmen internationaler ist als ein wenig integriertes Unternehmen. Dieser Argumentation wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht gefolgt, da das Ausmaß der Integration primär Fragen hinsichtlich wichtiger Koordinations- und Führungsaufgaben aufwirft und damit weniger Ausdruck einer niedrigeren oder höheren Internationalität ist. Diese Auffassung findet sich in ähnlicher Ausprägung auch bei PORTER wieder. Nach PORTER legt die internationale Konfiguration bzw. Streuung der Unternehmensaktivitäten die Basis für die hierauf aufbauende Koordination bzw. Integration der Unternehmensaktivitäten<sup>471</sup>. Nichtsdestotrotz ist die Einbeziehung von Integrationsfragen bei der Betrachtung des internationalen Unternehmens, z.B. im Rahmen der Bewertung verschiedener Koordinationsinstrumente, relevant.

Das Internationalisierungsgebirge lebt von der graphischen Darstellung in einem dreidimensionalen Koordinatenkreuz. Während die Reduktion oder der Austausch von Dimensionen grundsätzlich möglich ist, ist die Ergänzung des Internationalisierungsgebirges um eine oder mehrere Dimensionen zumindest

---

<sup>469</sup> Vgl. Kutschker, Internationale, 1999, S. 119.

<sup>470</sup> Auf dieses Defizit weist Kutschker auch selbst hin. Vgl. Kutschker, Internationale, 1999, S. 117.

<sup>471</sup> Vgl. Porter, Competition, 1986, S. 17.

graphisch nicht möglich. Zwar wird das Timing als vierte Dimension genannt, aber bereits hier muss auf eine graphische Darstellung verzichtet werden. Hinzu kommt, dass ein Vergleich verschiedener Profile aufgrund der mangelnden Operationalisierung und Quantifizierung der Dimensionen nur bedingt möglich ist. Bis auf die Achse der Länder ist das Abtragen der Balkenhöhe, -breite und -tiefe Ermessenssache des Anwenders, was einen präzisen, objektiven Vergleich schwierig gestaltet. So wird zwar erläutert, was unter Integration zu verstehen ist<sup>472</sup>, eine konkrete Festlegung, woran ein Anwender aber bspw. das Ausmaß der Homogenität oder Heterogenität der Unternehmenskultur festmachen soll, erfolgt nicht.

Das Internationalisierungsgebirge von KUTSCHKER besticht vor allem durch die Anschaulichkeit der dreidimensionalen Darstellung und die Berücksichtigung der Zeitlichkeit als vierte, gedankliche Dimension. Wie von KUTSCHKER/SCHMID selbst angeführt, bleibt als Einschränkung für die praktische oder empirische Anwendung des Konzeptes die fehlende präzise Operationalisierung bzw. Quantifizierung, weshalb es in der vorliegenden Arbeit zu den konzeptuellen Internationalitätsprofilen gezählt wird<sup>473</sup>.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die betrachteten konzeptuellen Internationalitätsprofile wertvolle Hinweise für die Konzeptualisierung von Internationalität liefern. Darüber hinaus ist jedoch das Zusammenspiel zwischen konzeptueller und quantitativer Gestaltung wichtig. Internationalitätsprofilkonzept-

---

<sup>472</sup> Kutschker beschreibt Integration anhand folgender Aspekte: Anzahl und Intensität der Abstimmungen zwischen Partnern, die Existenz gemeinsamer Kontexte (z.B. Homogenität der Unternehmenskultur), die Intensität des unternehmensinternen Ressourcenflusses und das Ausmaß eingebauter Flexibilität (Abgestimmtheit von Technologien, Infrastrukturen und Managementtechniken). Vgl. Kutschker, *Internationale*, 1999, S. 118f.

<sup>473</sup> Vgl. Kutschker/Schmid, *Internationales*, 2002, S. 319. Trotz Bezeichnung als ‚integratives Konzept der internationalen Unternehmung‘ (diess., *Internationales*, 2002, S. 311) weisen die Autoren explizit darauf hin, dass das Internationalisierungsgebirge als Denkmodell und nicht als Messkonzept konzipiert ist.

te, die dieser Erkenntnis Rechnung tragen, werden im folgenden Abschnitt analysiert und kommentiert.

## 4.4 Integrative Internationalitätsprofile

Als integrative Konzepte werden diejenigen Internationalitätsprofile bezeichnet, die konzeptuelle und quantitative Aspekte vereinen. Darunter fallen Konzepte von RAMASWAMY, GERMANN/RAAB/SETZER und HASSEL ET AL. Sie werden in den folgenden Abschnitten in chronologischer Abfolge vorgestellt und analysiert.

### 4.4.1 Internationalitätsprofil von Ramaswamy

Das Konzept von RAMASWAMY, das in der ursprünglichen Arbeit namenlos bleibt, wird hier im Rahmen der integrativen Internationalitätsprofile behandelt, da der Autor konzeptuelle und quantitative Überlegungen in einem Kennzahlenmuster verbindet. RAMASWAMY knüpft im Rahmen der Entwicklung seines Internationalitätsprofils an die Systemtypologie des internationalen Unternehmens, die in Zusammenarbeit mit CHENG entstand<sup>474</sup>, an, und entwickelt sie weiter. Im Zentrum der Konzeptentwicklung steht daher zunächst die Betrachtungsebene, auf der Internationalität erfasst werden sollte. Hierbei greift RAMASWAMY die Operationalisierung auf Funktionsbereichsebene auf. Allerdings kritisiert er an der Systemtypologie, dass die Einteilung in die Kategorien Input, Transformation und Output zu grob ist<sup>475</sup>. Stattdessen greift er auf PORTERS Wertschöpfungskettenkonzept zurück, das zwischen primären und sekun-

---

<sup>474</sup> Vgl. für eine Darstellung der Systemtypologie von Cheng/Ramaswamy die Ausführungen in Kapitel 2.2.3.

<sup>475</sup> Vgl. Ramaswamy, Synthesis, 1992, S. 252.

dären Aktivitäten unterscheidet. Zu den primären Aktivitäten zählen z.B. Eingangslogistik, Produktion und Absatz. Diese werden unterstützt durch sekundäre Aktivitäten, wie z.B. Personal und Technologieentwicklung. Außerdem können die primären und sekundären Aktivitäten jeweils in sog. Upstream- und Downstreamaktivitäten unterteilt werden. Zu den Upstreamaktivitäten gehören z.B. Forschung und Entwicklung, Beschaffung und die Produktion (bei Waren). Dabei handelt es sich um Aktivitäten, die nicht in direktem Kontakt mit dem Kunden ausgeführt werden. Downstreamaktivitäten sind z.B. Marketing oder Kundendienst und damit alle primären und sekundären Aktivitäten, die aus Sicht des Unternehmens näher am Kunden angesiedelt sind.<sup>476</sup> Die einzelnen Wertschöpfungskettenaktivitäten bieten eine differenziertere Grundlage für die Herleitung von Indikatoren als die vergleichsweise groben Systemfunktionen.

Nach der Konzeptualisierung des Unternehmens wendet sich RAMASWAMY der Konzeptualisierung von Internationalität zu. Während die Systemtypologie von einer einfachen Dichotomie Inland zu Ausland ausgeht, wird das Konzept nun verfeinert. RAMASWAMY schlägt vor, das Ausmaß der Internationalität an folgenden drei Dimensionen festzumachen: Breite (Zahl und Art der Wertschöpfungsaktivitäten im Ausland), Tiefe (Ausmaß der Verlagerung der Wertschöpfungsaktivität ins Ausland) und Streuung (geographische Verteilung der Wertschöpfungsaktivitäten)<sup>477</sup>. Jedes Unternehmen kann hinsichtlich dieser drei Dimensionen seine Internationalität beeinflussen, indem es bei der Internationalisierung für jede primäre und sekundäre Wertschöpfungsaktivität eine Entscheidung über das ‚was?‘, ‚wieviel?‘ und ‚wohin?‘ trifft. In Abb. 14 werden die grundlegenden Zusammenhänge des Konzeptes von RAMASWAMY graphisch zusammengefasst.

---

<sup>476</sup> Vgl. Ramaswamy, Synthesis, 1992, S. 251f.

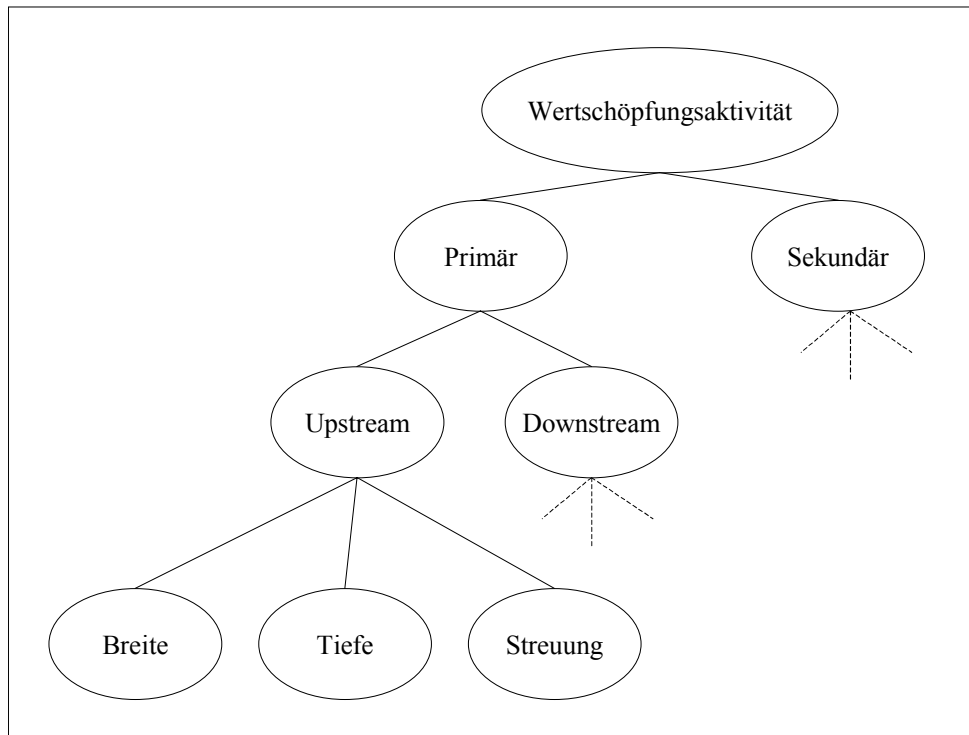


Abb. 14: Internationalität eines Unternehmens nach Ramaswamy  
Quelle: Ramaswamy, Synthesis, 1992, S. 254. Leicht verändert; eigene Übersetzung.

Während die Dimensionen Breite und Tiefe der in dieser Arbeit als Dichotomie bezeichneten Eigenschaft von Internationalität entsprechen, stimmt die Dimension Streuung mit der gleichnamigen Eigenschaft von Internationalität überein. Die in den bisherigen Ausführungen herausgearbeitete konzeptuelle Trennung von Dichotomie und Streuung wird also von RAMASWAMY bestätigt. Es ist allerdings darauf hinzuweisen, dass die Terminologie von RAMASWAMY nicht der Terminologie in dieser Arbeit entspricht. Insbesondere der Begriff der Dimensionen wird von RAMASWAMY anders verwendet. Während Dimensionen in der vorliegenden Arbeit als empirisch beobachtbare Sachverhalte definiert sind, die sich in weiteren Unterdimensionen bzw. Indikatoren manifestieren,

---

<sup>477</sup> Vgl. Ramaswamy, Synthesis, 1992, S. 252-255.

wird der Begriff von RAMASWAMY im Zusammenhang mit den zwei Eigenschaften von Internationalität, Streuung und Dichotomie, verwendet.

Im Rahmen einer empirischen Überprüfung des hier diskutierten Konzeptes identifiziert RAMASWAMY Indikatoren und Maßzahlen für die Erfassung der Internationalität der Wertschöpfungsaktivitäten F&E, Produktion und Marketing von Pharmaunternehmen<sup>478</sup>. Neben dieser beispielhaften Auswahl geht RAMASWAMY auf die Zuordnung von geeigneten Indikatoren und Maßzahlen zu den einzelnen Wertschöpfungskettenaktivitäten nicht weiter ein, was hinsichtlich einer Präzisierung des Konzeptes und generellen Anwendbarkeit über die Pharmabranche hinaus wünschenswert gewesen wäre. Hinzu kommt, dass aufgrund der fehlenden Präzisierung eine Aussage hinsichtlich der In- oder Exklusivität des Konzeptes nicht möglich ist. Festzustellen ist nur, dass RAMASWAMY die Existenz verschiedener Marktbearbeitungsformen, und damit auch die Unterscheidung zwischen Binnen- und Außeninternationalisierung, nicht explizit anspricht. RAMASWAMY kritisiert selbst, dass Marktkräfte bzw. die Umwelt aus der Betrachtung ausgeklammert werden<sup>479</sup>. Durch einen ergänzenden deskriptiven Profilverteil (Textbausteine), in dem bspw. der für das jeweilige Unternehmen relevante Markt oder die Wettbewerber skizziert werden, hätte diesem Defizit entgegengewirkt werden können.

Die Besonderheit des Konzeptes ist, dass RAMASWAMY zwischen der Konzeptualisierung des Unternehmens und der Konzeptualisierung von Internationalität differenziert. Dies kommt dadurch zum Ausdruck, dass er zunächst das Unternehmen konzeptualisiert, in dem er u.a. die Betrachtung auf Funktionsbereichsebene festlegt, und dann darauf aufbauend auf die Konzeptualisierung von Internationalität eingeht. RAMASWAMY selbst sieht den Vorzug seines

---

<sup>478</sup> Vgl. Ramaswamy, *Synthesis*, 1992, S. 255f.

<sup>479</sup> Vgl. Ramaswamy, *Synthesis*, 1992, S. 263.

Konzeptes gegenüber anderen Arbeiten allerdings v.a. in der Konzeptualisierung von Internationalität, was in folgender Aussage deutlich wird:

„This new schema makes significant progress because, unlike its predecessors, it is more comprehensive and yet precise in capturing the subtleties of the multinational population. The three-dimensional definition of multinationality opens up the possibility of obtaining holistic assessments of an organization's overall level of internationalization.<sup>480</sup>”

Erstaunlich ist, dass RAMASWAMY in späteren Publikationen nicht mehr auf dieses Konzept der Internationalität von Unternehmen zurückgreift. Auch die Erfassung des Unternehmens durch die Festlegung der Systemfunktionen oder die Analyse der Wertschöpfungskettenaktivitäten werden von RAMASWAMY nicht wieder aufgegriffen. Vielmehr verwendet er simplere Operationalisierungen, die seiner eigenen Kritik in vorangegangenen Arbeiten nicht standhalten.<sup>481</sup>

Insgesamt zeichnet sich das Konzept von RAMASWAMY gegenüber anderen Internationalitätsprofilkonzepten durch die Differenzierung zwischen der Konzeptualisierung des Unternehmens und der Konzeptualisierung von Internationalität aus. Einen anderen Zugang zur Erfassung der Internationalität im Rahmen eines integrativen Profilkonzeptes haben GERMANN/RAAB/SETZER mit dem multidimensionalen Kennzahlensystem gewählt, das im folgenden Abschnitt vorgestellt und diskutiert wird.

#### 4.4.2 Multidimensionales Kennzahlensystem von Germann/Raab/Setzer

Das Konzept von GERMANN/RAAB/SETZER ist Teil einer Gruppe von Forschungsarbeiten, in deren Zentrum die Erfassung der ökonomischen Globali-

---

<sup>480</sup> Ramaswamy, Synthesis, 1992, S. 263.

<sup>481</sup> Vgl. Ramaswamy, Drug, 1995 und Gomes/Ramaswamy, Form, 1999.

sierung steht<sup>482</sup>. Ihr Beitrag beschäftigt sich mit der Entwicklung eines multi-dimensionalen Kennzahlensystems. Anlass für die Auseinandersetzung mit der Erfassung der ökonomischen Globalisierung ist die Feststellung, dass

„[...] die bislang verwendeten „traditionellen“ Globalisierungsmaße nur sehr eingeschränkt in der Lage sind, die Multidimensionalität von Globalisierung zu messen.<sup>483</sup>“

Es ist zu beachten, dass es GERMANN/RAAB/SETZER nicht um die Darstellung der Internationalisierung bzw. Internationalität, sondern um die Erfassung der Globalisierung geht<sup>484</sup>. Hierzu nehmen sie eine Abgrenzung des Begriffes Globalisierung von Internationalisierung und Regionalisierung vor<sup>485</sup>, wobei insbesondere die Differenzierung zwischen Internationalisierung und Globalisierung diffus und wenig präzise wirkt. Dies liegt u.a. daran, dass in beiden Fällen die wirtschaftliche Verflechtung und die daraus resultierende Interdependenz verschiedener Länder und ihrer Wirtschaftssubjekte als zentrale Elemente genannt werden. Die Definition der Globalisierung von Wirtschaftssubjekten wird lediglich durch vage Quantifizierungen ergänzt. Ein Beispiel ist der Zusatz, dass die wirtschaftlichen Verflechtungen ein

„[...] relevantes Volumen erreichen, mit einer Mindestanzahl von Ländern bestehen und sich auf ausreichend viele Elemente der Wertkette und mehrere Produktionsfaktoren beziehen [müssen]<sup>486</sup>“.

Zusätzlich ist anzumerken, dass GERMANN/RAAB/SETZER mit dem Begriff Internationalisierung sowohl den Zustand als auch den Prozess beschreiben, wäh-

---

<sup>482</sup> Neben der Arbeit von Germann/Raab/Setzer (dies., Paradoxon, 1999), auf die sich dieser Abschnitt in erster Linie bezieht, gehören u.a. die Arbeiten von Rürup/Setzer (dies., Globalisierung, 1996), Germann/Rürup/Setzer (dies., Wirtschaft, 1996) und Germann (ders., Kennzahlensystem, 1997) zum Forschungsprojekt ‚Ökonomische Dimensionen, Bereiche und Indikatoren der Globalisierung‘ am Institut für Volkswirtschaft an der TU Darmstadt.

<sup>483</sup> Germann/Raab/Setzer, Paradoxon, 1999, S. 1.

<sup>484</sup> Vgl. Germann/Raab/Setzer, Paradoxon, 1999, S. 1.

<sup>485</sup> Vgl. Germann/Raab/Setzer, Paradoxon, 1999, S. 2-4 und ergänzend Germann/Rürup/Setzer, Wirtschaft, 1996, S. 19ff.

<sup>486</sup> Germann/Raab/Setzer, Paradoxon, 1999, S. 3.

rend in der vorliegenden Arbeit eine terminologische Differenzierung zwischen Internationalisierung als Prozess und Internationalität als Zustand zugrundegelegt wird. Um die Nähe zum Originaltext zu wahren, wird in den folgenden Ausführungen dennoch der Terminologie der Autoren gefolgt.

Kern des Konzeptes von GERMANN/RAAB/SETZER zur Erfassung der ökonomischen Globalisierung ist die Entwicklung eines multidimensionalen Kennzahlensystems. Dabei definieren die Autoren Kennzahlensysteme in Anlehnung an REICHMANN als eine

„[...] Zusammenstellung von quantitativen Variablen, wobei einzelne Kennzahlen in einer sachlich sinnvollen Beziehung zueinander stehen, einander ergänzen oder erklären und auf ein gemeinsam übergeordnetes Ziel fixiert sind.“<sup>487</sup>

Ziel ist also eine möglichst objektive Beschreibung des jeweiligen Untersuchungsobjektes, wobei keine Festlegung auf eine bestimmte Aggregationsebene, wie z.B. eine Branche oder Volkswirtschaft, erfolgt. Das von ihnen entworfene Konzept ist also nicht auf die Unternehmensebene beschränkt, sondern kann auf unterschiedlichen Aggregationsebenen angewendet werden.<sup>488</sup>

Die Herleitung der Indikatoren, die letztlich das Profil ergeben, ist mehrstufig konzipiert (vgl. Abb. 15).

---

<sup>487</sup> Germann/Raab/Setzer, Paradoxon, 1999, S. 13. Vgl. auch Reichmann, Controlling, 1985, S. 325f. Es muss jedoch festgehalten werden, dass Germann/Raab/Setzer kein klassisches Kennzahlenmuster entwickeln. Trotz der Anlehnung an die Grundideen eines quantitativen Kennzahlensystems, handelt es sich bei dem von Germann/Raab/Setzer entwickelten Konzept eher um ein Kennzahlenmuster im Sinne dieser Arbeit, d.h. ein ‚Nebeneinander‘ von Kennzahlen. Vgl. bspw. Schmidt, Internationalisierungsgrades, 1981, S. 63f. für ein ‚klassisches‘ Kennzahlensystem, das den Einfluss der Internationalität auf die Kapitalrendite eines Unternehmens abbildet.

<sup>488</sup> Vgl. Germann/Raab/Setzer, Paradoxon, 1999, S. 13.

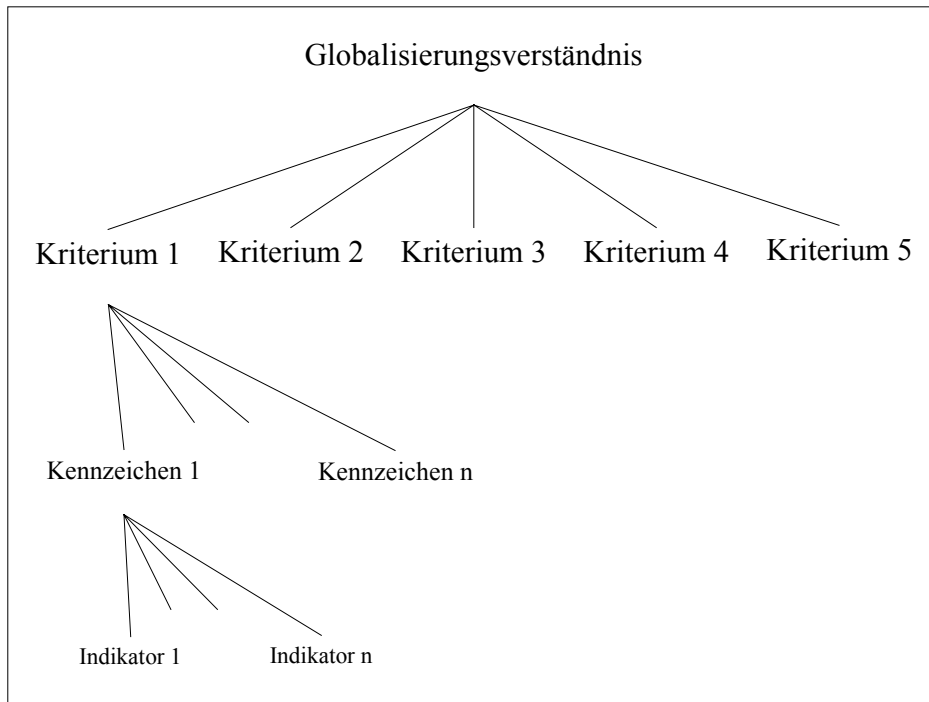


Abb. 15: Mehrstufige Operationalisierung der Globalisierung von Germann/Raab/Setzer  
Quelle: Germann/Raab/Setzer, Paradoxon, 1999, S. 14.

Ihr konzeptuelles Verständnis von Globalisierung fassen die Autoren in den drei Begriffen ‚Entgrenzung‘, ‚Fraktalisierung‘ und ‚Netzwerkbildung‘ zusammen. Dabei betonen sie, dass es nicht nur um eine Überwindung von Ländergrenzen geht, sondern dass Entgrenzung in einem weiteren Kontext zu verstehen sein soll. Neben räumlichen Grenzen umfasst ihr Entgrenzungsbegriff auch die Zeit, interne und externe Organisations- und Hierarchiestrukturen, Arbeitsmärkte sowie Steuersysteme.<sup>489</sup>

Aus diesem Globalisierungsverständnis heraus leiten sie fünf Kriterien ab, die als Grundlage für die Auswahl der Indikatoren dienen, aus denen sich schlussendlich das Profil zusammensetzt.<sup>490</sup> Diese fünf Kriterien sind:

<sup>489</sup> Vgl. Germann/Raab/Setzer, Paradoxon, 1999, S. 7.

<sup>490</sup> Vgl. Germann/Raab/Setzer, Paradoxon, 1999, S. 4f.

1. Wirtschaftliche Verflechtung,
2. Verflechtung der Einzelemente der Wertekette,
3. Verflechtung der verschiedenen Produktionsfaktoren,
4. Anzahl von Ländern und Entgrenzung, Fragmentierung sowie
5. gleichmäßige Streuung der Auslandsaktivitäten.

Diesen fünf Kriterien werden dann Kennzeichen zugeordnet, d.h. es wird festgelegt, welche Sachverhalte das Kriterium am Besten beschreiben. Bspw. sind Auslandsquoten auf der Basis von Kapital, Vermögen und Beschäftigten Kennzeichen für die Verflechtung der verschiedenen Produktionsfaktoren (3. Kriterium).<sup>491</sup> Die Kennzeichen werden dann anhand geeigneter Indikatoren operationalisiert. Aus einer früheren Zusammenstellung von über 100 möglichen Einzelindikatoren<sup>492</sup> haben GERMANN/RAAB/SETZER schließlich

„[...] 37 [Indikatoren, Anm. d. Verf.] nach den Kriterien Eindeutigkeit und Redundanzvermeidung der Aussage, Mehrdimensionalität der Abbildung des umfassenden Globalisierungsverständnisses und Datenverfügbarkeit ausgewählt<sup>493</sup>.“

Die graphische Darstellung des ‚multidimensionalen Kennzahlensystems zur Messung der Globalisierung‘ erfolgt anhand eines in der Ebene liegenden fünfachsigen Polarkoordinatensystems. Auf den fünf Achsen werden die Durchschnittswerte der Einzelkennzahlen als Kriterienwerte abgetragen (vgl. Abb. 16).<sup>494</sup>

---

<sup>491</sup> Vgl. Germann/Raab/Setzer, Paradoxon, 1999, S. 15. Vgl. für eine zusammenfassende Übersicht über die Operationalisierung der einzelnen Kriterien Germann, Kennzahlensystem, 1997, S. 37ff.

<sup>492</sup> Vgl. Germann/Rürup/Setzer, Wirtschaft, 1996, S. 50ff.

<sup>493</sup> Germann/Raab/Setzer, Paradoxon, 1999, S. 15.

<sup>494</sup> Vgl. Germann/Raab/Setzer, Paradoxon, 1999, S. 16.

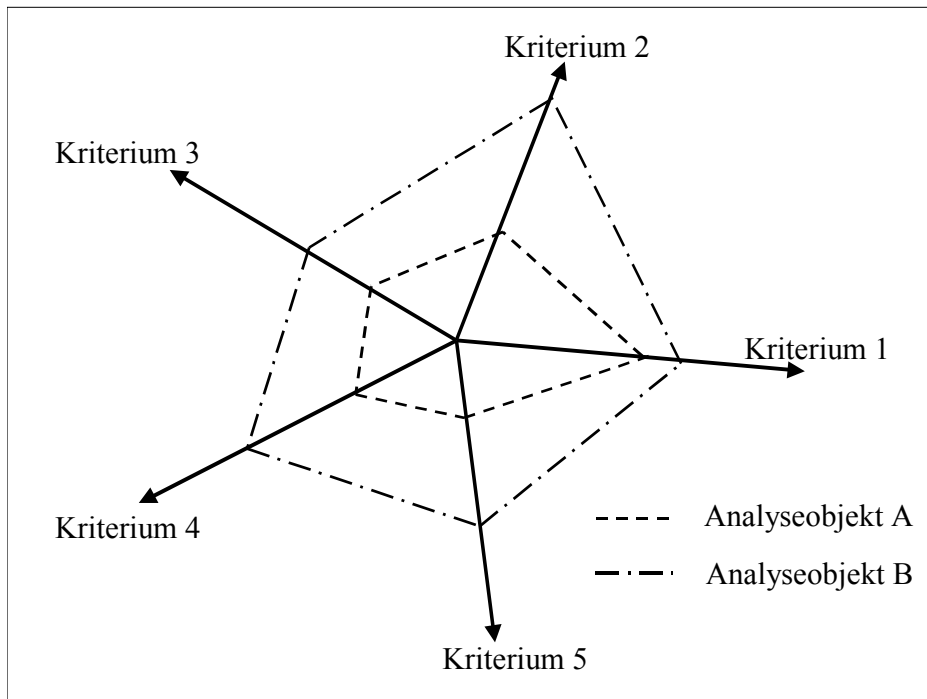


Abb. 16: Fünfachsiges Polarkoordinatensystem zur Darstellung des multidimensionalen Kennzahlensystems von Germann/Raab/Setzer  
Quelle: Germann/Raab/Setzer, Paradoxon, 1999, S. 17; leicht verändert.

GERMANN/RAAB/SETZER geht es explizit um die Messung von Globalisierung auf Unternehmens-, Branchen- oder gesamtwirtschaftlicher Ebene. Daher ist das multidimensionale Profil der Versuch, ein rein quantitatives Abbild der Realität zu erzeugen. Außerdem gehen die Autoren davon aus, dass ihr Verständnis und die folgende Operationalisierung von Globalisierung auf jeder ökonomischen Aggregationsebene gleichermaßen anwendbar ist. Man muss lediglich die Auswahl der Indikatoren anpassen. Die Vermutung liegt nahe, dass diese Vorgehensweise zu simplifizierend ist. Auch wenn Kennzahlenmuster als sehr anpassungsfähig zu bewerten sind, sollte die konzeptuelle Basis für die Herleitung der Indikatoren auf das Untersuchungsobjekt zugeschnitten sein. Bei dem Konzept von GERMANN/RAAB/SETZER handelt es sich in erster Linie um ein Gerüst oder eine Anleitung für die Konstruktion eines quantitativen Kennzahlenmusters. Trotz der grundsätzlichen Flexibilität eines Kennzahlen-

systems ist daher eine Aussage hinsichtlich der In- oder Exklusivität des Konzeptes genauso wenig möglich wie bezüglich der Frage, ob die Internationalität eines Unternehmens letztlich auf mehreren Betrachtungsebenen erfasst wird oder nicht.

Positiv hervorzuheben ist, dass die Auswahl der Indikatoren in dem betrachteten Konzept grundsätzlich nicht auf Willkür beruht, sondern konzeptuell begründet wird. Letzteres geschieht durch die Operationalisierung des zugrundeliegenden Globalisierungsverständnisses in einem mehrstufigen Verfahren. Allerdings ist anzumerken, dass die zentralen Begriffe Multidimensionalität und Dimension bzw. Kriterium von den Autoren nicht präzisiert werden. Ein weiterer positiver Aspekt ist indes, dass dichotome Maße und Streuungsmaße nicht in einem Index gebündelt werden, so dass die Komplementarität der beiden Eigenschaften gut zum Ausdruck kommt. Dies ist jedoch weniger das Ergebnis einer konzeptuellen Entscheidung der Autoren als vielmehr eine Konsequenz davon, dass es sich um ein Konzept handelt, das auf einem Kennzahlenmuster basiert. Das ‚multidimensionale Kennzahlensystem‘ von GERMANN/RAAB/SETZER zeichnet sich vor allem durch eine - wenn auch für die Unternehmensebene wenig spezifische – fundierte Konzeptualisierung von Globalisierung aus.

Ein Konzept, das stärker die Erfassung von Internationalität auf Unternehmensebene in den Vordergrund stellt, ist die Arbeit von HASSEL ET AL., die im folgenden Abschnitt vorgestellt wird.

#### 4.4.3 Zweidimensionales Index-Internationalitätsprofil von Hassel et al.

HASSEL ET AL. präsentieren ein Messkonzept der Internationalität, das als zweidimensionales Index-Internationalitätsprofil bezeichnet werden kann. Die

Autoren sprechen selbst nicht von einem Internationalitätsprofil. Jedoch erfüllt ihr Messkonzept die Voraussetzungen, die in dieser Arbeit für das Vorliegen eines integrativen Internationalitätsprofils aufgestellt wurden. Auf der Basis konzeptueller und empirischer Forschung differenzieren die Autoren zwischen einer realwirtschaftlichen und einer kapitalmarktbezogenen Dimension der Internationalität eines Unternehmens.<sup>495</sup> Jede der so identifizierten Dimensionen wird anhand von drei Indikatoren operationalisiert, die jeweils durch z-Transformation (Spiegelung um den Nullpunkt) und einfache Durchschnittsbildung zu einem Index zusammengefasst werden<sup>496</sup>. Der Index der realwirtschaftlichen Dimension („realwirtschaftlicher Index“) setzt sich aus zwei dichotomen Maßzahlen, die auf dem Auslandsumsatz und den ausländischen Beschäftigten basieren, sowie einem regionalen Streuungsmaß auf der Basis internationaler Beteiligungen zusammen. Die Indikatoren des kapitalmarktbezogenen Indexes sind der ausländische Anteil am Aktienbesitz, welcher die Internationalität der Eigentümerstruktur widerspiegelt, die Anzahl der Notierungen an ausländischen Börsen sowie die verwendeten Bilanzierungsstandards. Die letzten beiden Indikatoren erfassen die Öffnung deutscher Unternehmen gegenüber den internationalen Kapitalmärkten. HASSEL ET AL. weisen darauf hin, dass die Zusammensetzung des kapitalmarktbezogenen Indexes stark vom zugrundegelegten Unternehmenssample, welches in ihrer Studie aus den 100 größten deutschen Unternehmen<sup>497</sup> besteht, beeinflusst wird und damit nicht beliebig auf andere Samples übertragen werden kann. Sie unterstellen eine zunehmende Internationalisierung der Unternehmensfinanzierung deutscher Unternehmen, die sich u.a. in der Verwendung internationaler Bilanzierungsstan-

---

<sup>495</sup> Vgl. Hassel et al., Dimensionen, 2000, S. 506f.

<sup>496</sup> Vgl. Hassel et al., Dimensionen, 2000, S. 510f. für eine ausführlichere Darstellung der Indexbildung.

<sup>497</sup> Grundlage ist das Ranking aus dem Gutachten der Monopolkommission von 1998. Vgl. Monopolkommission, Marktöffnung, 1998.

dards ausdrückt.<sup>498</sup> In einer früheren Konzeptfassung werden die beiden beschriebenen Dimensionen um eine strategische Dimension ergänzt, welche auf der Auswertung unternehmensindividueller Leitbilder<sup>499</sup> aufbaut. Auch hier wurde ein Index („Leitbild-Index“) definiert, der aus drei Indikatoren besteht. Diese sind die Selbsteinschätzung der Unternehmen hinsichtlich ihrer Internationalität, der Anteil des Textes im Leitbild, in dem auf internationale Aspekte eingegangen wird, und der inhaltliche Konkretisierungsgrad angestrebter oder realisierter Internationalisierungsziele.<sup>500</sup> Abb. 17 veranschaulicht die dem Konzept von HASSEL ET AL. zugrundeliegenden Dimensionen und deren Operationalisierung.

---

<sup>498</sup> Vgl. Hassel et al., Dimensionen, 2000, S. 508f.

<sup>499</sup> Leitbilder dienen der Konkretisierung der Unternehmensvision und beinhalten z.B. die Ziele des Unternehmens, Führungsgrundsätze sowie Regeln des Geschäftsverkehrs. Vgl. Fiedler, Controlling, 2001, S. 32f. Andere gebräuchliche Ausdrücke hierfür sind Mission Statement, Unternehmensphilosophie, Leitlinien, Unternehmensgrundsätze. Als Datengrundlage für die Auswertung bzw. Identifikation der Leitbilder dienen vornehmlich Grundsatzdokumente der Unternehmen. Vgl. für eine weitere Konkretisierung hierzu Hassel et al., Internationalisierung, 2000, S. 36 und 51f.

<sup>500</sup> Vgl. für eine ausführliche Darstellung des Leitbildindex Hassel et al., Internationalisierung, 2000, S. 34ff. u. 52ff.

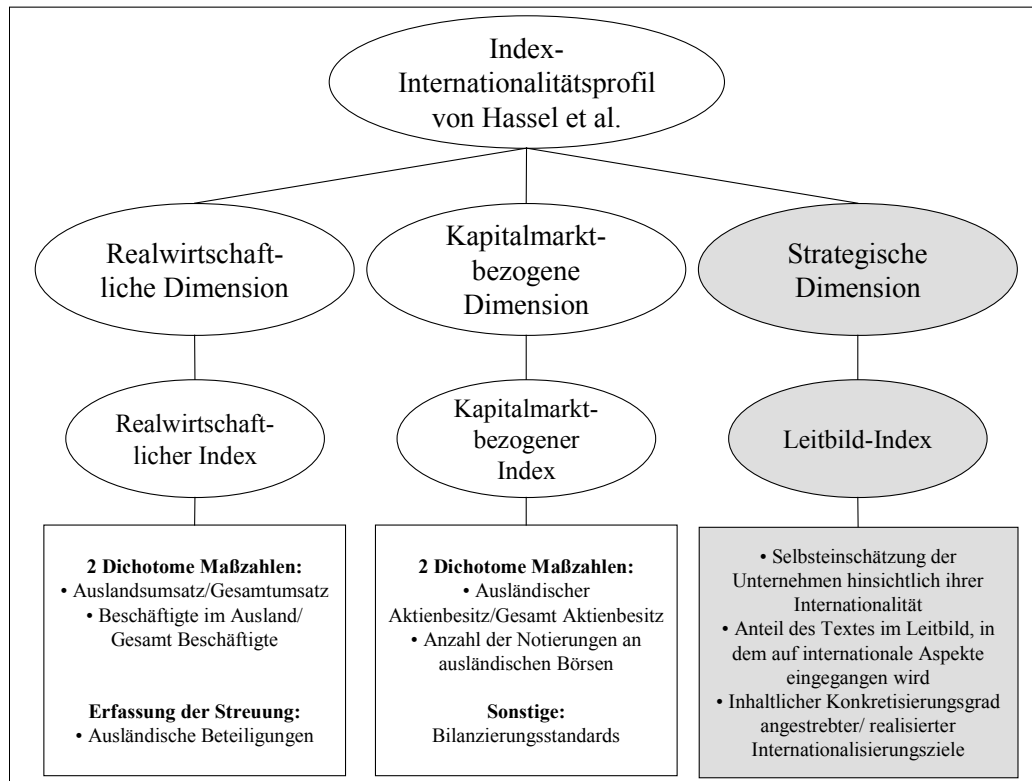


Abb. 17: Index-Internationalitätsprofil von Hassel et al.

Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von Hassel et al., Internationalisierung, 2000; diess., Dimensionen, 2000.

Die strategische Dimension und deren Operationalisierung sind grau hinterlegt, da diese Dimension, wie oben erwähnt, in späteren Beiträgen von HASSEL ET AL. keine Berücksichtigung mehr gefunden hat. Der Leitbild-Index ist in der Literatur zur konzeptuellen und quantitativen Erfassung von Internationalität bisher einzigartig. Der mit  $r = 0,66$  hohe Rangkorrelationskoeffizient zwischen dem Leitbild-Index und dem realwirtschaftlichen Index, der die Eigenständigkeit der strategischen Dimension in Zweifel zieht<sup>501</sup>, sowie die Probleme hinsichtlich einer objektiven Textanalyse dürften den Ausschlag dafür gegeben haben, die strategische Dimension trotz ihres hohen Innovationsgrades in spä-

<sup>501</sup> Vgl. Hassel et al., Internationalisierung, 2000, S. 44.

teren Arbeiten nicht mehr zu berücksichtigen<sup>502</sup>. Neben der strategischen Dimension ist die Integration einer kapitalmarktbezogenen Dimension in ein Konzept zur Erfassung der Internationalität von Unternehmen innovativ<sup>503</sup>. Die in dieser Dimension verwendeten Indikatoren werden zwar teilweise auch in anderen Messkonzepten verwendet. Eine eigenständige Dimension, welche die Internationalität der Unternehmensfinanzierung und –rechnungslage in den Vordergrund stellt, wurde indes bisher in keinem Konzept zur Erfassung der Internationalität auf Unternehmensebene eingesetzt.

Insgesamt ist festzuhalten, dass HASSEL ET AL. die Multidimensionalität von Internationalität in ihrem Konzept konsequent berücksichtigen. Die Autoren legen nicht nur konzeptuell zwei bzw. drei Dimensionen fest, vielmehr werden auch die Indikatoren, die zur Quantifizierung herangezogen werden, inhaltlich auf der Basis dieser Dimensionen bestimmt. Darüber hinaus werden bewusst nur Indikatoren innerhalb einer Dimension zu Indizes zusammengeführt, wodurch die konzeptuelle Trennung der Dimensionen auch bei der Indexbildung beibehalten wird<sup>504</sup>. Letztlich entsteht ein Internationalitätsprofil, das in seiner Ausgestaltung als Index-Konzept in der einschlägigen Literatur einzigartig ist.

Neben diesen positiven Aspekten muss jedoch auch auf einige Defizite hingewiesen werden. Hierzu gehört, dass die Eigenschaften von Dichotomie und Streuung zwar beide berücksichtigt werden. Jedoch erfolgt eine Aggregation im realwirtschaftlichen Index (vgl. Abb. 17), was eine Austauschbarkeit der Eigenschaften unterstellt. Demgegenüber wurde herausgearbeitet, dass Streuung und Dichotomie zwei unterschiedliche Perspektiven auf die Internationali-

---

<sup>502</sup> Vgl. bspw. Hassel et al., Dimensionen, 2000; Hassel et al., Dimensions, 2003.

<sup>503</sup> Auch Govindarajan/Gupta weisen im Rahmen allgemeiner Überlegungen zum internationalen Unternehmen auf die Bedeutung der ‚Internationalisierung der Kapitalbasis‘ als eigenständige Dimension für die Messung des Internationalisierungsgrades von Unternehmen hin. Vgl. Govindarajan/Gupta, Internationalisierungsstrategien, 2002, S. 6ff.

<sup>504</sup> Vgl. Hassel et al., Internationalisierung, 2000, S. 41.

tät eines Unternehmens darstellen, sich gegenseitig ergänzen und daher differenziert zu betrachten sind<sup>505</sup>. Außerdem wird Internationalität nur auf der Gesamtunternehmensebene operationalisiert. Dies erschwert eine differenzierte Erfassung dieses Konstruktes. Erwähnenswert ist auch die hohe Exklusivität des Konzeptes, die in der Wahl der Indikatoren zum Ausdruck kommt. Insbesondere die Indikatoren der kapitalmarktbezogenen Dimension, die eine internationale Börsennotierung unterstellen, schränken die Teilmenge betrachteter internationaler Unternehmen stark ein. Zusätzlich wird mit dem Indikator Streuung internationaler Beteiligungen darauf hingewiesen, dass von der Existenz ausländischer Direktinvestitionen ausgegangen wird. Die exklusive Natur des Konzeptes wird von den Autoren durch den Kontext der Studie und das zugrundegelegte Sample begründet.

Das zweidimensionale Index-Internationalitätsprofil von HASSEL ET AL. überzeugt v.a. durch die konsequente Beachtung der Multidimensionalität in der Konzeptualisierung und Quantifizierung von Internationalität. Dabei ist auch bemerkenswert, dass bei der Definition der Dimensionen nicht bereits bekannte Einteilungen benutzt werden, sondern eigenständige Überlegungen im Vordergrund stehen. Dies ist ein Aspekt, der notabene alle vorgestellten integrativen Internationalitätsprofilkonzepte auszeichnet. Dies zeigt, dass bei der Konzeptualisierung von Internationalität nicht immer auf die klassischen Dimensionen Struktur, Leistung und Verhalten zurückgegriffen werden muss. Gerade die konzeptuellen und integrativen Internationalitätsprofile zeigen innovative konzeptuelle Gestaltungsmöglichkeiten auf. Weiterhin hat die Analyse der integrativen Konzepte offenbart, dass eine stimmige Verbindung von Konzeptualisierung und Quantifizierung der Internationalität eines Unternehmens möglich und sinnvoll ist, wobei v.a. der Verzicht einer Aggregation von Indikatoren

---

<sup>505</sup> Vgl. die Diskussion am Ende des Abschnittes 3.2.2.

über mehrere Dimensionen hinweg wichtig ist. Im folgenden Abschnitt werden die wichtigsten Ergebnisse aus der Analyse der Internationalitätsprofile zusammengeführt und kommentiert.

#### 4.5 Zusammenfassende Bewertung der Ergebnisse aus der Analyse der Internationalitätsprofilkonzepte

Internationalitätsprofile können als die fortschrittlichsten Konzepte zur Erfassung der Internationalität auf Unternehmensebene betrachtet werden. Die Mehrzahl jüngerer Veröffentlichungen in diesem Forschungsfeld finden sich insbesondere im Bereich der konzeptuellen und integrativen Internationalitätsprofile. Es sind v.a. die integrativen Internationalitätsprofile, die hinsichtlich der Verbindung von konzeptueller und quantitativer Gestaltung im Vergleich zu anderen Konzepten der Internationalität einen hohen Reifegrad aufweisen.

Um das Feld der Internationalitätsprofilkonzepte zu ordnen, wurde nach der Herausarbeitung allgemeiner Charakteristika eine Systematisierung vorgestellt. Hierbei wurden drei Gruppen identifiziert: rein quantitative, rein konzeptuelle und sog. integrative Internationalitätsprofile. Die interessantesten Vertreter dieser Gruppen wurden vorgestellt und mit Hilfe der bisher herausgearbeiteten Eigenschaften von Internationalität und der Gestaltungsempfehlungen für ein Internationalitätskonzept analysiert.

Hinsichtlich der Beachtung und der Umsetzung der Eigenschaften stechen insbesondere die konzeptuellen und die integrativen Internationalitätsprofile hervor. Während die quantitativen Profile zwar durch graphische Anschaulichkeit und eine unkomplizierte Anwendung Vorteile besitzen, repräsentieren sie ein rein dichotomes Internationalitätsverständnis. Auffällig ist, dass hinsichtlich der Multidimensionalität von Internationalität sehr unterschiedliche begriffliche und auch inhaltliche Interpretationen in den Konzepten präsentiert werden.

Es ist bemerkenswert, dass keines der analysierten Internationalitätsprofile auf die klassischen Dimensionen Struktur, Leistung und Verhalten zurückgreift, die im Rahmen der konzeptuellen und quantitativen Konzepte verstärkt herangezogen wurden<sup>506</sup>. Stattdessen werden ‚neue‘ inhaltliche Interpretationen präsentiert. Während HASSEL ET AL. zwischen einer realwirtschaftlichen, einer kapitalmarktbezogenen und einer strategischen Dimension differenzieren, stellen WELCH/LUOSTARINEN sechs eigenständige Dimensionen vor, von denen jeweils drei die interne und die externe Sicht auf die Internationalität eines Unternehmens repräsentieren. Einigkeit besteht in diesen Arbeiten darin, dass die Dimensionen der Internationalität als Basis für die Bestimmung geeigneter Indikatoren dienen. Zudem achten HASSEL ET AL. bei der Operationalisierung und Quantifizierung der Internationalität der Unternehmung darauf, die Dimensionen nicht zu vermischen.

Im Rahmen der Betrachtung der Internationalitätsprofile hat sich mit der Individualität eine weitere Eigenschaft von Internationalität herauskristallisiert. Nicht ohne Grund spricht KUTSCHKER im Rahmen des Internationalisierungsgebirges von der Abbildung des Fingerabdrucks internationaler Unternehmen. Trotz der Individualität von Internationalität muss ein unternehmensübergreifender Vergleich der Internationalität von Unternehmen weiterhin möglich sein. In der praktischen Umsetzung spiegelt sich die Individualität von Internationalität daher in einer stärkeren Ausdifferenzierung von Messkonzepten wider. HASSEL ET AL. weisen bspw. darauf hin, dass ihr Messkonzept auf bestimmte Merkmale der Unternehmen im zugrundegelegten Sample abgestimmt ist. Internationalitätsprofile sind dazu geeignet, ein differenziertes Bild der Internationalität eines Unternehmens oder einer Unternehmensgruppe zu zeichnen. Die meisten der analysierten Arbeiten weisen eine hohe Flexibilität auf, so

---

<sup>506</sup> Vgl. Kapitel 2 und 3.

dass die Auswahl von Indikatoren und Dimensionen auf Besonderheiten der zu untersuchenden Unternehmen (Branche, Größe etc.) angepasst werden können. Diese Art von differenziertem Vorgehen ist allerdings nicht nur auf die Gestaltung von Internationalitätsprofilkonzepten beschränkt. Anders als in anderen konzeptuellen oder quantitativen Konzepten zur Erfassung der Internationalität der Unternehmung wurde in den betrachteten Internationalitätsprofilkonzepten jedoch auf eine differenziertere Auswahl von Indikatoren und Maßzahlen hingewiesen. Die Forderung der Beachtung der Individualität von Internationalität ist demzufolge ein Plädoyer für die Entwicklung von Messkonzepten, deren Gestaltung sich stärker als bisher an der zu untersuchenden Unternehmensgruppe orientiert.

Eine weitere Eigenschaft, auf die insbesondere das Internationalisierungsgebirge von KUTSCHKER aufmerksam macht, ist die Dynamik von Internationalität. Internationalität ist offensichtlich kein statisches Phänomen, da Unternehmen im Zeitablauf ihre Internationalität auf- bzw. abbauen und/oder in der Ausprägung verändern. Die Eigenschaft der Dynamik ist in engem Zusammenhang mit der Eigenschaft der Relativität von Internationalität zu sehen.

Die in den vorangegangenen Kapiteln herausgearbeiteten Empfehlungen zur Gestaltung eines Konzeptes für die Erfassung der Internationalität auf Unternehmensebene finden sich in den Internationalitätsprofilen zwar wieder, allerdings in mannigfaltiger Ausprägung und Kombination. Während die quantitativen und auch die Mehrzahl der integrativen Profile Kennzahlenmuster aus einzelnen Maßzahlen darstellen, findet sich bei den integrativen Profilen auch ein Konzept, dessen Kennzahlenmuster aus Indizes besteht. Hierbei handelt es sich um das zweidimensionale Index-Internationalitätsprofil von HASSEL ET AL. Auffällig ist weiterhin, dass das multidimensionale Internationalitätsprofil von WELCH/LUOSTARINEN das einzige Konzept ist, das neben den Formen der Außeninternationalisierung auch die Formen der Binneninternationalisierung be-

achtet. Einen wichtigen Beitrag zur Weiterentwicklung bzw. Ergänzung der Gestaltungsempfehlungen liefert das Internationalitätsprofil von RAMASWAMY. Das Besondere dieses Konzepts ist die Trennung zwischen der Konzeptualisierung von Internationalität und der Konzeptualisierung des Unternehmens. Diese getrennte Konzeptualisierung ist in den bisherigen Konzepten einzigartig. Entweder werden in anderen Konzepten beide Aspekte vermischt, wie z.B. im Internationalisierungsgebirge von KUTSCHKER, in dem eine Dimension der Internationalität die Internationalisierung der Wertschöpfungskettenaktivitäten ist. Oder es wird lediglich auf die Konzeptualisierung der Internationalität eingegangen, ohne dass eine Spezifizierung des Unternehmens erfolgt. Ein gutes Beispiel für letzteres Vorgehen ist das multidimensionale Kennzahlensystem von GERMANN/RAAB/SETZER, die ihr Konzept explizit unabhängig davon entwickeln, ob es zur Erfassung der Internationalität auf Unternehmens-, Branchen- oder volkswirtschaftlicher Ebene eingesetzt werden soll.

Insgesamt hat die Diskussion der Internationalitätsprofile Hinweise sowohl für die Ergänzung der Eigenschaften von Internationalität als auch für die Gestaltungsempfehlungen gegeben. In Tab. 19 werden die um Individualität und Dynamik ergänzten Eigenschaften der Internationalität und die Gestaltungsempfehlungen zusammengefasst.

Eigenschaften von Internationalität	Gestaltungsempfehlungen für (Mess-) Konzepte der Internationalität von Unternehmen
Dichotomie	In- und Exklusivität
Streuung	Anzahl der Betrachtungsebenen
Relativität	Single-Item- vs. Multiple-Item-Konzepte
Dynamik	Index vs. Kennzahlenmuster
Individualität	Binnen- und Außeninternationalisierung
Multidimensionalität	Getrennte Konzeptualisierung von Internationalität und Unternehmen

Tab. 19: Eigenschaften von Internationalität und Gestaltungsempfehlungen III  
Quelle: Eigene Darstellung.

Die Diversität der dargestellten Internationalitätsprofilkonzepte ist Ausdruck vielfältiger Blickwinkel auf denselben Forschungsgegenstand. Damit liefern sie Denkanstöße für die Herstellung eines Bezugsrahmens von Internationalität auf Unternehmensebene.

## 5. Entwicklung eines Konzeptes der Internationalität der Unternehmung

Die Analyse existenter Konzepte zur Erfassung der Internationalität auf Unternehmensebene hat eine Reihe fruchtbarer Erkenntnisse hervorgebracht. Im folgenden Kapitel werden diese Erkenntnisse konkretisiert, ergänzt und zu einem Konzept der Internationalität der Unternehmung zusammengeführt.

Zunächst werden die allgemeinen Empfehlungen für die Gestaltung eines (Mess)Konzeptes der Internationalität von Unternehmen dargelegt. Anschließend werden die Eigenschaften von Internationalität erläutert und zusammengeführt. Schließlich wird das Erfahrungsobjekt - die Unternehmung - konzeptualisiert. Aus der Synthese der Gestaltungsempfehlungen, der Konzeptualisierung von Internationalität und der Konzeptualisierung der Unternehmung wird dann abschließend das Dual-Integrative Konzept der Internationalität der Unternehmung entwickelt.

### 5.1 Empfehlungen für die Gestaltung eines Konzeptes der Internationalität von Unternehmen

Die Analyse und Diskussion der konzeptuellen und quantitativen Arbeiten zur Erfassung von Internationalität auf Unternehmensebene haben allgemeine Empfehlungen hinsichtlich der sinnvollen Gestaltung eines (Mess-)Konzeptes der Internationalität auf Unternehmensebene hervorgebracht. Diese sollen in die Konzeptualisierung der Internationalität der Unternehmung einfließen. Sie werden daher im Folgenden kurz zusammengefasst und diskutiert.

Ein entscheidendes Kriterium bei der Betrachtung von Konzepten zur Erfassung der Internationalität von Unternehmen ist die In- bzw. Exklusivität. Diese

beiden Extreme sind die Pole eines Kontinuums, auf dem existente Konzepte angeordnet werden können. Exklusive Konzepte zeichnen sich dadurch aus, dass die Teilmenge betrachteter Unternehmen durch die Wahl der Internationalitätsmerkmale eher klein ausfällt. Derartige Konzepte werden meist im Rahmen empirischer Studien gewählt, um die Samplegröße kontrollieren zu können. Inklusive Konzepte schließen hingegen eine größere Teilmenge von internationalen Unternehmen ein. Es hängt v.a. vom Forschungsziel und –design ab, ob eher ein in- oder ein exklusives Konzept zu wählen ist. In diesem Sinne wäre eine Konzeptualisierung der Internationalität der Unternehmung wünschenswert, die sich durch Flexibilität hinsichtlich der In- bzw. Exklusivität der auf ihrer Basis entwickelten Messkonzepte auszeichnet.

Eine weitere Gestaltungsempfehlung ist die Einbeziehung nach innen gerichteter internationaler Aktivitäten bei der Erfassung der Internationalität der Unternehmung. Neben den gängigen Formen der Außeninternationalisierung sollte auch die Binneninternationalisierung in die Betrachtung der Internationalität eines Unternehmens einfließen, um ein ganzheitliches Bild zu generieren. Hiermit ist auch gewährleistet, dass nicht nur ein bestimmter Typ von internationalen Unternehmen bei der Erfassung der Internationalität berücksichtigt wird. Die Exklusivität der meisten existenten Messkonzepte, die sich durch die Festlegung auf eine bestimmte ausländische Marktbearbeitungsform als konstitutives Merkmal eines internationalen Unternehmens konzentrieren, kann mit der Einbeziehung möglichst aller Formen bzw. Aktivitäten der Binnen- und Außeninternationalisierung überwunden werden.

Bei der Entwicklung von Messkonzepten sind zudem zwei weitere Gestaltungsalternativen wichtig. Hierbei handelt es sich einerseits um die Wahl zwischen einem Single-Item- und einem Multiple-Item-Konzept. Andererseits muss eine Entscheidung hinsichtlich der Art des Messkonzeptes getroffen werden: einzelner Indikator, Index oder Kennzahlenmuster. Im Rahmen der Ana-

lyse der Konzepte wurden die Vor- und Nachteile der jeweiligen Alternativen dargestellt und diskutiert. Hierbei wurde herausgestellt, dass einfach strukturierte Messkonzepte, die auf wenigen Indikatoren beruhen und entweder nur die Streuung oder nur die Dichotomie von Internationalität berücksichtigen, nicht grundsätzlich abzulehnen sind. Sofern die Entwicklung des Messkonzeptes ein konzeptuelles Fundament besitzt und die spezifische Ausgestaltung (Wahl der Indikatoren und Maßzahlen) begründet wird, ist ein Abwägen zwischen der Praktikabilität und der Validität eines Messkonzeptes gerechtfertigt. Dennoch ist festzuhalten, dass der Validität, Reliabilität und Objektivität eines Messkonzeptes eine höhere Priorität zukommt als der Praktikabilität. Sofern es der Forschungskontext erlaubt, sind Multiple-Item-Konzepte Single-Item-Konzepten vorzuziehen. Ein Konzept der Internationalität der Unternehmung muss somit eine Grundlage für die Entwicklung valider Messkonzepte darstellen, ohne Einschränkungen hinsichtlich der Art des Messkonzeptes zu machen.

Ein weiterer Gesichtspunkt, der bei der Analyse und Bewertung der Konzepte der Internationalität von Unternehmen thematisiert wurde, ist die Konzeptualisierung der Unternehmung. Hierbei wurde aufgezeigt, dass Internationalität nicht nur auf der Gesamtunternehmensebene zu erfassen ist, sondern dass mehrere Betrachtungsebenen abgedeckt werden sollten, um ein detailliertes Bild zu erhalten. Diese Forderung ist besonders relevant für die Erfassung der Internationalität von großen, diversifizierten Konzernen bzw. Teilbereichen dieser. Die entscheidende Erkenntnis, die sich in diesem Zusammenhang abzeichnet, ist, dass zwischen der Konzeptualisierung des Erfahrungsgegenstandes bzw. Merkmalsträgers, dem Unternehmen, und der Konzeptualisierung des betrachteten Merkmals, der Internationalität, differenziert werden muss. Die Mehrzahl existenter Arbeiten macht diese Differenzierung nicht. Es wird versucht, das internationale Unternehmen als Ganzes zu erfassen. Im Ergebnis werden Aussagen generiert, die sich auf das Attribut ‚international‘ beziehen. Das Unter-

nehmen als Erfahrungsgegenstand wird nicht charakterisiert. Die Beiträge beschäftigen sich demnach primär mit der Konzeptualisierung von Internationalität, ohne den direkten Bezug zum Unternehmen herzustellen. Durch die Nichtbeachtung des Erfahrungsgegenstandes trotz dessen nicht anzuzweifelnder Relevanz für das Gesamtkonzept, entstehen folglich Konzepte, die sich durch ein Defizit inhaltlicher Validität auszeichnen. Bestätigt wird diese Aussage durch KLÖPFER, der sich mit der internationalen Produktwertschöpfungskette von Unternehmen auseinandersetzt. Er nennt als ein zentrales Problem bei der Analyse der Internationalisierung eines Unternehmens den ‚unklaren Objektbezug‘.<sup>507</sup>

Um dieses Defizit zu beheben, wird die Gestaltung eines Konzeptes der Internationalität der Unternehmung in zwei Teilbereiche gegliedert. Zunächst erfolgt die Konzeptualisierung des Unternehmensmerkmals Internationalität, die insbesondere auf den Erkenntnissen aus den vorangegangenen Kapiteln aufbaut. Anschließend werden mögliche Ansätze zur Konzeptualisierung eines Unternehmens diskutiert und hinsichtlich ihrer Eignung für die Gestaltung eines Konzeptes der Internationalität der Unternehmung beurteilt. Diese beiden Teilbereiche werden dann abschließend in einem Konzept der Internationalität der Unternehmung zusammengeführt.

## 5.2 Konzeptualisierung von Internationalität

Die Beschäftigung mit dem Konstrukt Internationalität auf Unternehmensebene ist kein neues Thema. Allerdings ist die Qualität der Beiträge sehr unterschiedlich. Zudem lag der Schwerpunkt der Auseinandersetzung mit der Internationalität der Unternehmung bislang auf der Identifikation, Analyse und Systemati-

---

<sup>507</sup> Vgl. Klöpfer, Konfiguration, 2000, S. 19.

sierung empirisch beobachtbarer Sachverhalte. Darüber hinausgehende Charakterisierungen des Konstruktes sind rar. Um die Internationalität eines Unternehmens in allen Facetten zu begreifen, ist eine ganzheitliche Betrachtungsweise nötig, die zudem von empirisch beobachtbaren Sachverhalten (Merkmalen, Dimensionen) abstrahiert. Um das Fundament für eine Konzeptualisierung der Internationalität zu schaffen, wurden im Rahmen der Analyse und Bewertung der existenten Konzepte Eigenschaften der Internationalität herausgearbeitet. Die Identifikation und Auswahl der Eigenschaften stützte sich, in Ermangelung einschlägiger wissenschaftlicher Konzepte, dabei vor allem auf die relevante Literatur und Plausibilitätsüberlegungen, weshalb hier kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben werden kann. Die Eigenschaften dienen in erster Linie dazu, das abstrakte Konstrukt Internationalität zu charakterisieren. Gleichzeitig dienen die Eigenschaften aber auch als Grundlage für die Operationalisierung und Quantifizierung dieses Konstruktes. Als Eigenschaften konnten die Dichotomie, die Streuung, die Relativität, die Dynamik, die Individualität und die Multidimensionalität von Internationalität identifiziert werden. Diese werden nachfolgend dargestellt, inhaltlich weiter präzisiert und abschließend in einer Definition zusammengeführt.

### 5.2.1 Dichotomie und Streuung

Weitgehend Einigkeit herrscht in der jüngeren Literatur zur Konzeptualisierung der Internationalität auf Unternehmensebene darüber, dass sich die Internationalität eines Unternehmens sowohl in der geographischen Streuung als auch in der Intensität der Auslandsgeschäfte ausdrückt<sup>508</sup>. Die beiden Eigenschaften Dichotomie und Streuung sind zwar konzeptuell zu trennende Sachverhalte, je-

---

<sup>508</sup> Vgl. Kapitel 3.2.2 bzw. Ramaswamy, Synthesis, 1992, S. 252ff.; Ietto-Gillies, Assessment, 1998, S. 19; Dörrenbächer, Use, 2000, S. 122; Ietto-Gillies, Conceptual, 2004, S. 5ff.

doch ergänzen sie sich gegenseitig in ihrer Aussage zum Ausmaß der internationalen Aktivität eines Unternehmens. Beide charakterisieren die internationalen Aktivitäten von Unternehmen, wobei jeweils ein anderer Blickwinkel auf die Ausprägung der Internationalität gewählt wird. Die Eigenschaft der Dichotomie, die auf der Gegenüberstellung von Inland und Ausland aufbaut, ermöglicht Aussagen hinsichtlich der Intensität der Internationalität eines Unternehmens. Dichotome Maßzahlen sind meist absolute Zahlen oder Verhältniszahlen. Die Eigenschaft der Streuung bzw. Konzentration hingegen unterstreicht die geographische Verteilung bzw. Bündelung der Auslandsaktivitäten. Die Quantifizierung der Streuung kann einerseits über die absolute Angabe der bearbeiteten Ländermärkte erfolgen. Andererseits kann sie auf Streuungsmaßzahlen, die gleichzeitig auch die Gleichmäßigkeit der Streuung erfassen und daher den absoluten Angaben vorzuziehen sind, beruhen.

### 5.2.2 Relativität und Dynamik

Die Eigenschaft der Relativität von Internationalität ergibt sich aus der Überlegung, dass die Internationalität eines Unternehmens nur im Vergleich Aussagekraft besitzt. Die vergleichende Kontrastierung ist insbesondere im Rahmen der quantitativen Abbildung der Internationalität eines Unternehmens relevant. Hierbei ist sowohl ein unternehmensübergreifender als auch ein zeitlicher Vergleich denkbar. Die Tatsache, dass die Internationalität eines Unternehmens zu verschiedenen Zeitpunkten erhoben und verglichen werden kann, verweist auf eine weitere Eigenschaft, nämlich die Dynamik von Internationalität. Ähnlich wie die Relativität wird die Dynamik von Internationalität zwar in den meisten bisherigen Messkonzepten der Internationalität implizit unterstellt. Eine expli-

zite Berücksichtigung dieser Eigenschaft findet sich hingegen nur selten<sup>509</sup>. Hinter der Eigenschaft von Dynamik steht die Annahme, dass sich die Internationalität von Unternehmen in ihrem Ausmaß oder ihrer Ausprägung im Zeitablauf verändert. Diese Veränderung kann nur durch einen Vergleich festgehalten werden. Die Eigenschaften der Relativität und Dynamik sind daher konzeptuell verbunden.

### 5.2.3 Individualität und Multidimensionalität

Zwar sind Unternehmen dem Anpassungsdruck einer Branche, eines institutionellen Ordnungsrahmens, einer Kultur oder anderer Faktoren ausgesetzt. Trotzdem ist kein Unternehmen im Kern mit einem anderen Unternehmen identisch. So sind die ein Unternehmen charakterisierenden Merkmale, wie bspw. seine Reputation, seine Organisationsstruktur, seine Rechtsform, seine Größe, in ihrer Ausprägung so mannigfaltig, dass sich zwei Unternehmen nie vollständig gleichen werden. Dasselbe gilt auch für das Merkmal der Internationalität, da die konkrete Ausgestaltung der ausländischen Aktivitäten ein unternehmensindividuelles Phänomen darstellt. MAISONROUGE fasst die Bedeutung der Individualität von Internationalität prägnant zusammen:

“The inescapable truth of the matter is that it is a serious mistake to ignore the diversity of multinational businesses, their individual characteristics and requirements, and the differences in their short-range and longer-range contributions to economic development. Any rules of conduct formulated with only certain types of multinational enterprise in mind, for example, could turn out to be meaningless or even damaging to other companies with different roles in the fabric of national economies.<sup>510</sup>”

---

<sup>509</sup> Eine Ausnahme ist das Internationalisierungsgebirge von Kutschker, der das Timing als vierte Dimension seines Konzeptes festlegt. Vgl. hierzu Kapitel 4.3.2.

<sup>510</sup> Maisonrouge, Mythology, 1974, S. 8f.

Die Feststellung, dass Internationalität im Kern ein unternehmensindividuelles Phänomen ist, bedeutet allerdings nicht, dass sich zwei oder mehrere Unternehmen in ausgewählten Dimensionen der Internationalität nicht gleichen können. Die Individualität der Internationalität einer Unternehmung schließt den Vergleich mit anderen Unternehmen nicht aus.

Die Herstellung eines maßgeschneiderten Messkonzeptes für die Erfassung der Internationalität eines einzelnen Unternehmens ist die Ausnahme. Dennoch geht die Tendenz weg von verallgemeinernden Operationalisierungen der Internationalität der Unternehmung hin zu Messkonzepten, welche die Eigenheiten eines zugrunde liegenden Unternehmenssamples beachten. Ein Beispiel hierfür ist die Anpassung des Messkonzeptes von SULLIVAN an die besonderen Merkmale kanadischer KMU durch REUBER/FISCHER<sup>511</sup>. Dahinter steckt die Feststellung, dass Messkonzepte nicht beliebig von einem Forschungskontext in einen anderen übertragbar sind, obwohl dies aus Gründen der Vergleichbarkeit wünschenswert wäre. Die Individualität ist eine Eigenschaft der Internationalität eines Unternehmens, die als Richtschnur für die Entwicklung stärker ausdifferenzierter Messkonzepte zu verstehen ist.

Eine Möglichkeit für die Anpassung von Messkonzepten der Internationalität ist die Auswahl der Dimensionen und Indikatoren. Damit wird auf eine weitere Eigenschaft von Internationalität, die Multidimensionalität, hingewiesen. Die Multidimensionalität ist die in der Literatur am häufigsten genannte Eigenschaft von Internationalität, wobei eine Präzisierung des Begriffs nur selten und dann meist knapp ausfällt. Das Verständnis darüber, was unter diesen Begriff zu subsumieren und wie er genau mit Internationalität verbunden ist, gestaltet sich diffus. Nicht selten wird Multidimensionalität mit Multiple-Item,

---

<sup>511</sup> Vgl. Kapitel 3.3.3.1 und 3.3.3.2.

also dem Vorliegen mehrerer Indikatoren, gleichgesetzt<sup>512</sup>. Analog wird in diesen Arbeiten Unidimensionalität mit Single-Item-Konzepten gleichgestellt. In anderen Beiträgen wiederum werden die hier als Eigenschaften identifizierten Aspekte Dichotomie und Streuung als Dimensionen bezeichnet<sup>513</sup>. Weiterhin existieren auch Arbeiten, in denen beide gerade aufgeführten Interpretationen parallel verwendet werden<sup>514</sup>. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde der Begriff in Anlehnung an einschlägige Arbeiten<sup>515</sup> und das Konzept der dimensional Analysis folgendermaßen präzisiert: Eine Dimension ist ein empirisch beobachtbarer Sachverhalt und dient als Grundlage für die inhaltliche Bestimmung von Internationalitätsindikatoren<sup>516</sup>. Während die Eigenschaften der Streuung und der Dichotomie im Rahmen der Quantifizierung von Internationalität primär Auswirkungen auf die Art der Maßzahl haben, stellt die Eigenschaft der Multidimensionalität also die Basis für die inhaltliche Festlegung der Indikatoren dar. Hiermit ist geklärt, welche Funktion eine Dimension bei der Herstellung von (Mess)Konzepten der Internationalität besitzt. Schwieriger hingegen ist die Konkretisierung der Multidimensionalität hinsichtlich Inhalt und Anzahl der Dimensionen. Hierzu existieren in der Literatur eine Reihe von Vorschlägen, die im Folgenden hinsichtlich ihrer Eignung, als Grundlage für die inhaltliche Bestimmung von Indikatoren der Internationalität zu dienen, kritisch kommentiert werden.

Die bekanntesten inhaltlichen Dimensionsinterpretationen decken die Bereiche Verhalten, Struktur (Eigentümerstruktur, Organisationsstruktur) und Leistung

---

<sup>512</sup> Ein derartiges Verständnis von Multidimensionalität findet sich bspw. bei Bühner, Strategie, 1995, S. 326; Dörrenbächer, Use, 2000, S. 123; Ietto-Gillies, Corporations, 2002, S. 65; Heinrich, Globale, 2003, S. 21f.; Fisch/Oesterle, Complex, 2003, S. 4f.

<sup>513</sup> Vgl. bspw. Ramaswamy, Synthesis, 1992, S. 252ff.; Lummaa, Internationalization, 2002, S. 25ff; Ietto-Gillies, Conceptual, 2004, S. 5f.

<sup>514</sup> Vgl. z.B. Müller/Kornmeier, Internationales, 2002, S.103ff. u. 139; Ietto-Gillies, Conceptual, 2004, S. 2 u. 5.

<sup>515</sup> Vgl. Kapitel 2.1.3.1.

ab<sup>517</sup>. Bei der Analyse der Typologien wurden zusätzlich die Dimensionen Umwelt, Ressourcen und Strategie aufgedeckt<sup>518</sup>. Neuartige inhaltliche Dimensionsinterpretationen haben sich vor allem im Rahmen der Analyse der Internationalitätsprofile ergeben. Während HASSEL ET AL. zwischen einer realwirtschaftlichen, einer strategischen und einer kapitalmarktbezogenen Dimension differenzieren, präsentieren WELCH/LUOSTARINEN jeweils drei für die Internationalität eines Unternehmens relevante unternehmensinterne (Organisationsstruktur, Finanzen und Personal) und unternehmensexterne (Ausländische Marktbearbeitungsformen, Märkte und Produkte) Dimensionen. Insgesamt variiert die Anzahl der meist nur beiläufig oder gar nicht begründeten Dimensionen zwischen zwei und sechs. Keine der aufgeführten Dimensionen kann als grundsätzlich falsch bewertet werden, da sie alle mehr oder weniger erfolgreich die Funktion erfüllen, eine inhaltliche Grundlage für die Bestimmung von Indikatoren zu liefern.

Die Dimensionen unterscheiden sich primär hinsichtlich der In- bzw. Exklusivität sowie der Präzision ihrer Definition und der tatsächlichen Operationalisierbarkeit. Es wurde bereits in Kapitel 2 gezeigt, dass die Dimensionen oft nur unzulänglich und meist in Form einer Aufzählung von Indikatoren präzisiert werden. Das größte gemeinsame Defizit, dass die bisher verwendeten Dimensionen besitzen, ist jedoch der mangelnde direkte Bezug zum Untersuchungsobjekt, dem Unternehmen<sup>519</sup>. So sind die Dimensionen Leistung, Struktur, Verhalten und Ressourcen durchaus auch für die Erfassung von Internationali-

---

<sup>516</sup> Vgl. für eine ausführliche Erläuterung Kapitel 1.3 und 2.1.3.1.

<sup>517</sup> Vgl. Kapitel 2.1.3.1 bzw. Aharoni, Definition, 1971; Grünärml, Anmerkungen, 1975; Peridon/Rössler, Wesen, 1980; Pausenberger, Begriff, 1982; Raghunathan/Chandran, Dimensions, 1990; Annavarjula/Beldona, Reconceptualization, 2000; Berghe, Borders, 2003.

<sup>518</sup> Vgl. Kapitel 2.2.4 und insbesondere Bartlett/Goshal, Managing, 1989.

<sup>519</sup> Obwohl im Zentrum aller in dieser Arbeit untersuchten Konzepte die Internationalität von Unternehmen steht, orientiert sich die Auswahl der Indikatoren nur in einem einzigen Fall direkt am Unternehmen. Vgl. Ramaswamy, Synthesis, 1992, S. 251ff. bzw. Kapitel 4.4.1.

tät auf Branchen- oder volkswirtschaftlicher Ebene geeignet. Lediglich die Indikatoren müssen angepasst werden. In der vorliegenden Arbeit ist das Ziel die Konzeptualisierung der Internationalität auf Unternehmensebene. Eine stärkere Orientierung der Dimensionen am Unternehmen ist daher wünschenswert.

Vor allem zwei Aspekte sind demnach bei der Entwicklung eines fundierten Konzeptes der Internationalität von Bedeutung. Auf der einen Seite muss zwischen der Konzeptualisierung von Internationalität und der Konzeptualisierung des Unternehmens differenziert werden. Auf der anderen Seite ist es wichtig, eine Verbindung zwischen den beiden Teilen herzustellen. Der einleuchtendste Weg ist, die inhaltliche Definition der Dimensionen am Erfahrungsobjekt, dem Unternehmen, zu orientieren. Umgekehrt bedeutet dies aber auch, dass die Konzeptualisierung des Unternehmens derart gestaltet werden muss, dass eine Grundlage für die Festlegung von Dimensionen geschaffen wird. Bevor im weiteren Verlauf dieses Kapitels existente Konzeptualisierungen des Unternehmens vorgestellt und hinsichtlich ihrer Eignung zur Verwendung in einem Konzept zur Erfassung von Internationalität auf Unternehmensebene diskutiert werden, werden die Eigenschaften von Internationalität in einer Definition zusammengeführt.

#### 5.2.4 Definition von Internationalität

Auf der Basis der herausgearbeiteten Eigenschaften wird nun eine Definition von Internationalität präsentiert. Indem einzelne Indikatoren oder Sachverhalte hervorgehoben werden, zielen bisherige Definitionen in erster Linie auf die Charakterisierung des internationalen Unternehmens als Ganzes ab. Sie sind meist stärker von forschungspraktischen als von konzeptuellen Überlegungen geprägt und übersehen die konzeptuelle Differenzierung von Erfahrungs- und Erkenntnisobjekt. Dahingegen geht es hier um die Definition des Konstrukts Interna-

tionalität auf Unternehmensebene, wobei nicht die empirisch beobachtbaren Sachverhalte dieses Merkmals, sondern seine abstrakten Eigenschaften in den Mittelpunkt gestellt werden. Für die Definition wird daher folgender Wortlaut vorgeschlagen:

**Die Internationalität eines Unternehmens ist ein relatives, dynamisches, individuelles und multidimensionales Phänomen, welches in der geographischen Streuung und Intensität der unternehmerischen Aktivitäten zum Ausdruck kommt.**

Nach der Konzeptualisierung und Definition von Internationalität beschäftigt sich der folgende Abschnitt mit einer für ein Konzept der Internationalität adäquaten Konzeptualisierung der Unternehmung.

### 5.3 Konzeptualisierung des Erfahrungsobjektes Unternehmen

Der Konzeptualisierung von Internationalität soll in den folgenden Abschnitten eine Konzeptualisierung des Unternehmens zur Seite gestellt werden. Das Ziel ist, das Unternehmen derart zu konzeptualisieren, dass es in einem Konzept der Internationalität der Unternehmung eingesetzt werden kann. Hierzu ist zunächst eine allgemeine Verortung des Unternehmensbegriffs und der konstitutiven Merkmale des Unternehmens notwendig. Anschließend werden Anforderungen an die Konzeptualisierung des Unternehmens herausgearbeitet. Mit Hilfe dieser Rahmenbedingungen und auf der Basis von ausgewählten Erkenntnissen aus der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, der strategischen Managementforschung und der Organisationsforschung wird dann ein adäquates Konzept entwickelt. Den Abschluss bildet eine Auseinandersetzung mit den Grenzen der Unternehmung.

### 5.3.1 Begriff und allgemeine Merkmale des Unternehmens

Die Begriffe Unternehmen und Unternehmung wurden in der vorliegenden Arbeit synonym verwendet. Damit wird unterstellt, dass beide Termini dieselbe Bedeutung haben und dass ihr Bedeutungsinhalt weitgehend unzweideutig ist. Beide Annahmen treffen jedoch nur bedingt zu: Unternehmen und Unternehmung sind streng genommen keine eindeutigen Synonyme und auch über die inhaltliche Auslegung existiert in der einschlägigen Literatur keine Einigkeit. Das Ziel einer Konzeptualisierung des Unternehmens im Rahmen der Gestaltung eines (Mess)Konzeptes der Internationalität auf Unternehmensebene beinhaltet eine eingehendere Beschäftigung damit, was genau unter einem Unternehmen zu verstehen ist. Hierzu werden zunächst die terminologischen Feinheiten und anschließend die konstitutiven Merkmale eines Unternehmens herausgearbeitet.

KOSIOL weist hinsichtlich der Differenzierung von Unternehmen und Unternehmung darauf hin, dass es sich im ersteren Fall um ein substantiviertes Verb handelt, das v.a. die ‚Tätigkeit des Unternehmens‘ betont. Bei dem Begriff Unternehmung handelt es sich dagegen um ein ‚fertiges‘ Substantiv, vergleichbar mit anderen Substantiven wie Einrichtung, Handlung oder Organisation. Da der Begriff Unternehmung beides beinhaltet, die unternehmerische Tätigkeit und das Gebilde, wird er von KOSIOL bevorzugt.<sup>520</sup> Diese semantische Unterscheidung und die Bevorzugung von ‚Unternehmung‘ haben sich in der Literatur allerdings nicht durchgesetzt, weshalb Unternehmen und Unternehmung auch in der vorliegenden Arbeit weiter synonym verwendet werden<sup>521</sup>.

---

<sup>520</sup> Vgl. Kosiol, Unternehmung, 1975, S. 25.

<sup>521</sup> Eine vergleichbare Aussage findet sich bei Macharzina. Er führt die Bevorzugung des jeweiligen Begriffes außerdem auf die akademische Herkunft der Autoren zurück und weist auf die mangelnde Ergiebigkeit der Diskussion um die Zweckmäßigkeit des einen oder anderen Begriffes hin. Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, 1999, S. 11.

Etwas komplizierter gestaltet sich das Vorhaben einer inhaltlichen Konkretisierung des Unternehmensbegriffs. Dabei steht in der Betriebswirtschaftslehre insbesondere die Abgrenzung des Terminus Unternehmen vom Begriff des Betriebs im Vordergrund<sup>522</sup>. Diese terminologische Auseinandersetzung ist so alt bzw. jung wie die Wissenschaftsdisziplin Betriebswirtschaftslehre<sup>523</sup> selbst, weshalb in der Literatur und Praxis eine Vielzahl unterschiedlicher Begriffsin-terpretationen und –verwendungen existiert<sup>524</sup>. Generell können vier verschie-dene Auffassungen unterschieden werden<sup>525</sup>: Erstens wird Betrieb als Oberbe-griff für alle Produktionswirtschaften aufgefasst. Das Unternehmen wird als die besondere Ausprägungsform des Betriebes in Marktwirtschaften und somit als eine „historische Erscheinungsform<sup>526</sup>“ betrachtet. Diese Differenzierung geht auf GUTENBERG zurück<sup>527</sup>. Eine zweite Auffassung findet sich bei KOSIOL, der den Betrieb ebenfalls als Oberbegriff wählt:

---

<sup>522</sup> Andere relevante, aber seltener synonym verwendete Begriffe sind Geschäft (meist ist damit der kaufmännische Bereich eines Unternehmens gemeint), Firma (juristischer Begriff, Ausdruck für den Namen eines Unternehmens), Werk und Fabrik (meist produktionstechnische Einheiten des Unternehmens). Vgl. Wöhe, Betriebswirtschaftslehre, 1996, S. 13.

<sup>523</sup> Die Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaftsdisziplin etablierte sich Ende des 19./Anfang des 20. Jahrhunderts, wobei v.a. die Gründung diverser Handelshochschulen (Vgl. bspw. zur Gründung der Handelshochschule in Leipzig 1898 die 1897 verfasste Denkschrift von Raydt, Begründung, 2000, S. 120ff.) zu einer Etablierung beitrug. Die Einführung der Bezeichnung ‚Betriebswirtschaftslehre‘ wird darüber hinaus Schmalenbach zugesprochen (1919). Eine andere, damals ebenfalls geläufige, Fachbezeichnung mit leicht abweichenden Bedeutungsinhalten war ‚Privatwirtschaftslehre‘. Vgl. Schweitzer, Grundfragen, 2000, S. 4f. oder Loitsberger, Paradigmenwechsel, 2002, S. 4ff. Für eine ausführlichere Auseinandersetzung mit der (historischen) Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre sei an dieser Stelle auf das entsprechende Kapitel bei Wöhe und die zwei Aufsatzsammelwerke von Klein-Blenkers und Brockhoff verwiesen. Vgl. Wöhe, Betriebswirtschaftslehre, 1996, S. 57ff.; Klein-Blenkers (Hrsg.), Geschichte, 1994 und Brockhoff (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre, 2000.

<sup>524</sup> Vgl. Grochla, Betrieb, Sp. 542f.

<sup>525</sup> Vgl. z.B. Grochla, Betrieb, Sp. 550ff.; Wöhe, Betriebswirtschaftslehre, 1996, S. 12f. An dieser Stelle sei für eine vertiefende Auseinandersetzung mit diesem Thema auch auf das ausführliche Quellenverzeichnis bei Grochla verwiesen. Vgl. Grochla, Betrieb, Sp. 553 – 557.

<sup>526</sup> Wöhe, Betriebswirtschaftslehre, 1996, S. 12.

<sup>527</sup> Vgl. Gutenberg, Grundlagen, 1976, S. 457ff.

„Betriebe im Sinne von Sozialgebilden mit einheitlicher Planung (Wirtschaftseinheiten) sind die Bausteine des wirtschaftlichen Gesamtgebäudes; sie sind die Knotenpunkte im Netz der Wirtschaftsbeziehungen.<sup>528</sup>“

Allerdings subsumiert KOSIOL unter den Begriff Betrieb sowohl öffentliche und private Unternehmen (Produktionsbetriebe) als auch öffentliche und private Haushalte (Konsumtionsbetriebe)<sup>529</sup>. Diese Einordnung orientiert sich explizit nicht an historischen Wirtschaftsordnungen<sup>530</sup>. Eine dritte Sichtweise ergibt sich durch die Gleichstellung der Termini in dem Sinne, dass das Unternehmen als die finanzielle oder juristische Seite und der Betrieb als die (produktions)technische Seite einer Wirtschaftseinheit begriffen werden<sup>531</sup>. Eine vierte Interpretation des Verhältnisses zwischen Betrieb und Unternehmen vertreten u.a. HENZEL, WALTHER und LOHMANN. Sie sehen das Unternehmen als Oberbegriff, den Betrieb als untergeordnete Einheit.<sup>532</sup> Dieses Begriffsverständnis setzt sich zunehmend in der aktuellen wirtschaftswissenschaftlichen Literatur durch und findet sich auch in den deutschen Rechtstexten wieder<sup>533</sup>. Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass auch in deutschen Rechtstexten, in denen ebenfalls beide Begriffe eingesetzt werden, noch keine Einheitlichkeit in der Begriffsverwendung herrscht<sup>534</sup>. Einen eleganten Weg wählt darüber hinaus SCHMA-

---

<sup>528</sup> Kosiol, Unternehmung, 1975, S. 23.

<sup>529</sup> Diese Systematik findet sich bereits bei Mahlberg, der allerdings die Unterscheidung zwischen Produktions- und Konsumtionsbetrieben ablehnt. Vgl. Mahlberg, Betriebsbegriff, 1927, S. 2f. und 7.

<sup>530</sup> Vgl. Kosiol, Unternehmung, 1975, S. 22-33. Diese Auffassung vertritt auch Schweitzer, Gegenstand, 2000, S. 29ff.

<sup>531</sup> Diese Sichtweise geht auf Schmalenbach zurück. Ihn interessierte in erster Linie die Wirtschaftlichkeit des Produktionsprozesses im Betrieb und nicht die Gewinnmaximierung des Unternehmers. Vgl. Schmalenbach, Wirtschaftslehre, 1913/14, S. 319 und ergänzend Lehmann, Allgemeine, 1956, S. 36; Göbel, Institutionenökonomik, 2002, S. 158f.

<sup>532</sup> HENZEL geht sogar soweit, den Begriff des Betriebes mit den einzelnen Funktionsbereichen eines Unternehmens gleichzusetzen. Vgl. Henzel, Funktionsteilung, 1932, S. 195ff.; Lohmann, Einführung, 1964, S. 12ff; Walther, Wirtschaftslehre, 1959, S. 13ff.

<sup>533</sup> Ein Beispiel ist die Differenzierung zwischen der Unternehmens- und der Betriebsverfassung im deutschen Gesellschafts- und Mitbestimmungsrecht. Vgl. hierzu Macharzina, Unternehmensführung, 1999, S. 13f.

<sup>534</sup> Vgl. Wöhe, Einführung, 2000, S. 13f.

LEN, der die Abgrenzungsdiskussion umgeht und lediglich von Einzelwirtschaften (Haushalten und Betrieben) als Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre spricht<sup>535</sup>. In der Gesamtsicht hat jedoch jede der aufgezeigten Interpretationen des Verhältnisses der Begriffe Unternehmen und Betrieb ihre Existenzberechtigung. Eine Diskussion der Vor- und Nachteile der einzelnen Sichtweisen würde zu keinem fruchtbaren Ergebnis führen. Das den weiteren Ausführungen zugrundeliegende allgemeine Verständnis eines Unternehmens soll daher an den konstitutiven Merkmalen eines Unternehmens und nicht an der Unter-, Über- oder Gleichstellung zum Betrieb festgemacht werden.

KOSIOL nennt die Fremdbedarfsdeckung, die wirtschaftliche Selbständigkeit und das freiwillig übernommene Marktrisiko als die drei wichtigsten Merkmale eines Unternehmens<sup>536</sup>. Ergänzend wird von HENZEL festgestellt, dass eine ‚Verbindung mit dem Markt‘ vorliegen muss, dass es sich um eine auf Dauer angelegte ‚wirtschaftende Organisation‘ handelt und dass diese vom Erfolgstreben geprägt ist<sup>537</sup>. GUTENBERG geht ferner davon aus, dass

„[...] ein Betrieb mehr ist als lediglich eine Kombination von Produktivfaktoren, die nach dem Prinzip der Wirtschaftlichkeit vollzogen wird. Denn stets sind in ihm Elemente enthalten, die aus dem Wirtschaftssystem stammen, dem der Betrieb angehört.“<sup>538</sup>

Er unterscheidet daher zwischen sog. wirtschaftssystemindifferenten und wirtschaftssystembezogenen Merkmalen. Zu den wirtschaftssystemindifferenten Merkmalen zählen der Einsatz und die Kombination von Produktivfaktoren, die Wirtschaftlichkeit dieses Prozesses und die Wahrung des finanziellen

---

<sup>535</sup> Vgl. Schmalen, Grundlagen, 1999, S. 22f. Schmalen folgt damit einem erweiterten Verständnis des Erkenntnisobjektes der Betriebswirtschaftslehre, das sämtliche Erscheinungsformen von Wirtschaftseinheiten in die Betrachtung einbezieht. Vgl. hierzu z.B. Grochla, Betrieb, 1974, Sp. 549.

<sup>536</sup> Vgl. Kosiol, Unternehmung, 1975, S. 28-30. Diese Merkmale werden auch von Schweitzer aufgeführt. Vgl. Schweitzer, Gegenstand, 2000, S. 29ff.

<sup>537</sup> Vgl. Henzel, Funktionsteilung, 1932, S. 196.

<sup>538</sup> Gutenberg, Grundlagen, 1976, S. 457.

Gleichgewichts. Marktwirtschaftliche Unternehmen zeichnen sich nach GUTENBERG außerdem durch die wirtschaftssystembezogenen Merkmale der Autonomie - also der bereits genannten wirtschaftlichen Selbständigkeit -, der Befolgung des erwerbswirtschaftlichen Prinzips - ergo das gewinnmaximierende Erfolgsstreben - und des Privateigentums an den Produktionsmitteln aus.<sup>539</sup> SCHWEITZER konkretisiert das Prinzip des wirtschaftlichen Handelns dahingehend, dass darunter nicht nur erwerbswirtschaftliche Ziele wie die Rentabilität oder Gewinnmaximierung des Unternehmens zu fassen sind, sondern allgemein das Streben nach ‚Ergiebigkeit‘. Dabei kann es sich um technische (z.B. Anlagenproduktivität), soziale (z.B. Mitarbeiterzufriedenheit), ökologische (z.B. Energieverbrauch) oder einkommensbezogene (z.B. Gewinn) Ergiebigkeit handeln.<sup>540</sup> Die bisher aufgeführten Merkmale gehen primär von einem Unternehmensverständnis aus, welches ein Unternehmen als Input-Output-System erklärt, in das Produktionsfaktoren einfließen. Unternehmen kombinieren diese Produktionsfaktoren möglichst wirtschaftlich und verkaufen sie dann als fertige Produkte auf dem Markt. Darüber hinaus sind Aspekte wie die Organisations- und Verfügungsrechtestruktur oder die Rechtsform des Unternehmens ebenso relevant für die Beschreibung des Unternehmens<sup>541</sup>. Die von RIEGER vertretene traditionelle Perspektive, dass ein Unternehmen als eine ‚von der Person des Unternehmers geführte Wirtschaftseinheit‘<sup>542</sup> verstanden werden kann<sup>543</sup>, ist hingegen nur bedingt aktuell und auch nicht unumstritten. WALTHER hält in diesem Zusammenhang fest, dass

---

<sup>539</sup> Vgl. Gutenberg, Grundlagen, 1976, S. 457ff. Das Festmachen des theoretischen Begriffs des Unternehmens an einem bestimmten Wirtschaftssystem ist nicht unumstritten. Vgl. hierzu Kosiol, Unternehmung, 1975, S. 30f.

<sup>540</sup> Vgl. Schweitzer, Gegenstand, S. 53ff. und auch Göbel, Institutionenökonomik, 2002, S. 161.

<sup>541</sup> Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, 1999, S. 12f.

<sup>542</sup> Gutenberg spricht in diesem Fall von ‚Unternehmerunternehmungen‘. Vgl. Gutenberg, Grundlagen, 1976, S. 487.

<sup>543</sup> Vgl. Rieger, Einführung, 1928, S. 15ff. und ergänzend Grochla, Betrieb, 1974, Sp. 546f.

“[...] Unternehmung und Unternehmer [Hervorhebung im Original] zwei verschiedene Erscheinungen sind und daß [sic!] man sich zwar keinen Unternehmer ohne Unternehmung, aber ganz gut eine Unternehmung ohne Unternehmer denken kann.<sup>544</sup>“

Dies ist damit zu begründen, dass heutzutage in vielen Unternehmen Eigentum und Verfügungsgewalt nicht mehr in der Person des Unternehmers vereinigt sind<sup>545</sup>. Ferner nehmen Unternehmen neben der Fremdbedarfsdeckung in Form der Produktion von Gütern oder Dienstleistungen oft auch andere gesellschaftliche Aufgaben wahr (Kultur sponsoring, Aus- und Weiterbildungsaufgaben etc.)<sup>546</sup>.

Die Darstellung der konstitutiven Merkmale des Unternehmens deckt zwei Tatsachen auf. Erstens existiert auch hier keine Einigkeit über die Anzahl und Ausprägung der Merkmale. Zweitens kann die Liste der Merkmale - wie im Verlauf der betriebswirtschaftlichen Forschungsgeschichte geschehen - je nach Forschungskontext<sup>547</sup> und wissenschaftlicher Perspektive<sup>548</sup> verändert, reduziert oder ergänzt werden. Letztlich kann das dahinter stehende reale Phänomen durch die Aufzählung von Merkmalen nie in all seinen Facetten erfasst werden, weshalb auch keine allgemeingültige Definition des Unternehmens existiert<sup>549</sup>. Dennoch dienen die aufgeführten Merkmale dazu, ein besseres Verständnis über das Untersuchungsobjekt Unternehmen zu erlangen.

---

<sup>544</sup> Walther, Einführung, 1953, S. 2.

<sup>545</sup> Vgl. Grochla, Betrieb, 1974, Sp. 547; Macharzina, Unternehmensführung, 1999, S. 11.

<sup>546</sup> Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, 1999, S. 11f.

<sup>547</sup> In der Neuen Institutionenökonomik wird das Unternehmen z.B. nicht primär als Ort der Leistungserstellung und –verwertung interpretiert, sondern vielmehr als interessengeleitete erwerbswirtschaftliche Institution. Vgl. Göbel, Institutionenökonomik, 2002, S. 159ff.

<sup>548</sup> Loitlsberger erläutert anschaulich die verschiedenen Paradigmen(wechsel) der Betriebswirtschaftslehre, die einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die jeweilige Definition des Erkenntnisobjektes gehabt haben dürften. Vgl. Loitlsberger, Paradigmenwechsel, 2002. Einen guten Überblick über die verschiedenen Wissenschaftsprogramme der Betriebswirtschaftslehre und deren Hauptvertreter gibt auch Schanz, Wissenschaftsprogramme, 2000, S. 93ff.

<sup>549</sup> Vgl. hierzu auch Macharzina, Unternehmensführung, 1999, S. 11. Um die Vielzahl verschiedener Unternehmensformen dennoch zu überblicken und zu ordnen, wurden eine Reihe von Typologien erarbeitet. Da deren Aussagegehalt jedoch hinsichtlich einer Unternehmens-

Nach einer terminologischen und inhaltlichen Annäherung an das Erfahrungsobjekt, geht es in den folgenden Abschnitten darum, das Unternehmen für ein Konzept der Internationalität der Unternehmung abzubilden. Im folgenden Abschnitt werden zunächst die Rahmenbedingungen eines solchen Unternehmenskonzeptes festgelegt.

### 5.3.2 Anforderungen an die Konzeptualisierung des Unternehmens

Es wurde dargestellt, dass die Eigenschaft der Multidimensionalität die Brücke bzw. die Verbindung zwischen dem Untersuchungsobjekt Unternehmen und dem Merkmal der Internationalität verkörpern kann<sup>550</sup>. Ferner wurde festgehalten, dass Dimensionen als Grundlage für die inhaltliche Bestimmung der für die Erfassung der Internationalität eines Unternehmens heranzuziehenden Indikatoren dienen. Diese Erkenntnisse sollen nun im Rahmen der Konzeptualisierung des Unternehmens berücksichtigt werden.

An dieser Stelle geht es also nicht darum, eine allgemein gültige und verwendbare Konzeptualisierung des Unternehmens zu finden. Vielmehr soll die Konzeptualisierung die spezifischen Erfordernisse eines Fit zwischen dem Erkenntnisgegenstand Internationalität und dem Erfahrungsgegenstand Unternehmen erfüllen. Auf die besondere Bedeutung der Multidimensionalität als Brücke zwischen der Konzeptualisierung von Internationalität und der Konzeptualisierung des Unternehmens wurde bereits hingewiesen. Die Konzeptualisierung der Unternehmung soll demnach Dimensionen hervorbringen, die zur Be-

---

konzeptualisierung im Rahmen eines Konzeptes der Internationalität als gering eingeschätzt wird, wird auf eine ausführlichere Darstellung verzichtet und auf die einschlägige Literatur verwiesen. Vgl. bspw. Nowak, Betriebsgliederungen, 1954; Kosiol, Unternehmung, 1975, S.33ff.; Wöhe, Betriebswirtschaftslehre, 1996, S. 14ff.; Schweitzer, Gegenstand, 2000, S. 33ff.  
<sup>550</sup> Vgl. Abschnitt 5.2.3.

stimmung von Internationalitätsindikatoren geeignet sind. Aus der Kritik existenter Dimensionsinterpretationen können eine Reihe von Anforderungen an die Beschaffenheit von Dimensionen aufgestellt werden. Die zu identifizierenden Dimensionen müssen für ein Konzept der Internationalität auf Unternehmensebene demnach folgenden Bedingungen genügen:

- Die Dimensionen müssen präzise voneinander abgrenzbar sein.
- Die Dimensionen müssen operationalisierbar, d.h. zur inhaltlichen Bestimmung von Indikatoren geeignet sein.
- Die Dimensionen müssen quantifizierbar sein, d.h. die identifizierten Indikatoren müssen quantitativ erfasst werden können.

Neben der Identifikation geeigneter Dimensionen ist die Flexibilität der zu gestaltenden Unternehmenskonzeptualisierung bedeutsam, um eine Eingrenzung des Konzepts der Internationalität der Unternehmung auf einen bestimmten Unternehmenstyp (z.B. KMU oder Konzern) zu vermeiden. Dies beinhaltet u.a. die Einbeziehung verschiedener Betrachtungsebenen der Internationalität in die Konzeptualisierung des Unternehmens.

Aus den aufgeführten Argumenten lässt sich die Forderung nach einer Desaggregation des Unternehmens als Kern der Konzeptualisierung des Erfahrungsgegenstandes ableiten. Das Ergebnis der Desaggregation sind Dimensionen, die gleichzeitig als Bausteine eines ‚Bausatzes Unternehmen‘ und als Grundlage für die inhaltliche Identifikation von Internationalitätsindikatoren fungieren. Ein Ausdruck, der dieses Ziel der Desaggregation des Unterneh-

mens beschreibt, ist der des ‚Organizational blueprint‘<sup>551</sup>. Es geht also darum, eine Art Blaupause des Unternehmens zu generieren.

### 5.3.3 Entwicklung eines Unternehmenskonzeptes

Bereits bei der Auseinandersetzung mit dem Begriff und den konstitutiven Merkmalen eines Unternehmens wurde deutlich, dass es sich um ein überaus vielschichtiges Gebilde handelt, dessen Charakterisierung und Erfassung eine Herausforderung darstellt. In diesem Zusammenhang wurden im vorangegangenen Abschnitt Anforderungen an eine solche Konzeptualisierung formuliert. Zur Konzeptualisierung des Unternehmens werden zunächst relevante Konzepte aus der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, der strategischen Management- und der Organisationsforschung analysiert. Die Ergebnisse dieser Analyse werden anschließend in der ‚Multidimensionalen Unternehmenskonzeptualisierung auf zwei Ebenen‘ zusammengeführt.

#### 5.3.3.1 Desaggregation des Unternehmens in der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, Organisations- und strategischen Managementforschung

Aus dem breiten Spektrum des existenten Literaturbestandes gilt es, diejenigen Teilbereiche zu identifizieren, welche Antworten auf eine problemadäquate Konzeptualisierung des Unternehmens geben. Als erster Ansatzpunkt dient die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, deren zentrales Erkenntnisobjekt das Unternehmen bzw. der Betrieb ist. Das Unternehmensverständnis hat sich dabei im Laufe des vergangenen Jahrhunderts immer stärker ausdifferenziert, was sich auch in der heute vorzufindenden Vielfältigkeit des betriebswirtschaftli-

---

<sup>551</sup> Baron/Hannan haben bspw. fünf typische ‚Organizational blueprints‘ von High-Tech Start-ups identifiziert. Vgl. Baron/Hannan, Blueprints, 2002. Das Konzept des ‚Blueprinting‘ ist auch im Bereich der Dienstleistungsqualitätsforschung bekannt. Vgl. hierzu Zeithaml/Parasuraman/Berry, Delivering, 1990, S.158f.; Shostack, Designing, 1984.

chen Lehr- und Literaturkanons und der Etablierung unterschiedlichster Fachrichtungen widerspiegelt. Die simple, aber anschauliche, Input-Transformation-Output-Konzeption wurde durch die Identifikation von Funktionsbereichen<sup>552</sup> und durch die Unterscheidung zwischen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen<sup>553</sup> präzisiert. Je größer oder diversifizierter das einzelne Unternehmen ist, desto bedeutsamer werden Konzepte der Arbeitsteilung. Neben der Optimierung von Produktionsprozessen traten damit zunehmend auch Fragen des organisatorischen Aufbaus und der Koordination der verschiedenen Bereiche in den Vordergrund<sup>554</sup>, weshalb neben den Erkenntnissen der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre auch Einsichten aus der Organisations- und Unternehmensführungsforschung in die Konzeptualisierung des Unternehmens einbezogen werden können. Ein weiteres Argument für die Aufnahme dieser Forschungsbereiche in die Betrachtung ist, dass sie einen funktionsübergreifenden Blick auf das Unternehmen werfen und sich nicht auf die Gestaltung eines spezifischen Bereiches konzentrieren. Vielmehr werden neben den Funktionsbereichen auch andere Ebenen, wie z.B. die Gesamtunternehmensebene, in die analysierende Betrachtung des Unternehmens einbezogen.

Im Bereich der Organisationsforschung ist für die vorliegende Arbeit besonders der konfigurative Organisationsbegriff entscheidend. Dieser legt den Schwerpunkt nicht auf die Tätigkeit des Organisierens (funktionaler Organisationsbegriff), sondern auf die im vorliegenden Kontext relevanten Organisa-

---

<sup>552</sup> Vgl. bspw. die Erläuterung der Funktionsteilung bei Henzel, *Erfassung*, 1931, S. 5 und 37ff.; ders., *Funktionsteilung*, 1932. Zu den am häufigsten genannten Funktionsbereichen gehören Beschaffung, Produktion, Absatz, Lagerung. Eine ausführlichere Darstellung der Funktionsbereiche erfolgt in Abschnitt 5.3.3.2.

<sup>553</sup> Vgl. Berekoven, *Dienstleistungsbetrieb*, 1974, S. 11ff. Eine aktuellere Differenzierung zwischen Dienstleistungs- und Industrieunternehmen findet man z.B. bei Grönroos, *Service*, 2000, S. 45ff.

<sup>554</sup> Vgl. die Ausschnitte aus Originaltexten von Gutenberg, Mellerowicz und Nordsieck bei Brockhoff, *Betriebswirtschaftslehre*, 2000, S. 365ff., 375ff. u. 383ff.

tionsstrukturen<sup>555</sup>. Weiterhin ist im Kontext der Organisationsstruktur und der damit verbundenen Identifikation von Dimensionen weniger die detaillierte Darstellung der internen Abteilungsorganisation (Mikrostruktur), als vielmehr das Aufdecken der Grundmuster formaler Organisationsstrukturen (Makrostruktur) zielführend.<sup>556</sup> Hierzu zählt bspw. die Aufteilung des Unternehmens in Geschäftsbereiche oder das Erfassen der wesentlichen organisatorischen Unterschiede zwischen einem Industrie- und einem Dienstleistungsunternehmen. Im Rahmen der Analyse der Organisationsstrukturen wird ferner zwischen der organisatorischen Differenzierung und der organisatorischen Integration unterschieden. Insbesondere die horizontale organisatorische Differenzierung, welche die arbeitsteilige Gliederung des Unternehmens hinsichtlich der Funktionen (Verrichtungen), Objekte, Regionen, Projekte oder Prozesse<sup>557</sup> beinhaltet, ist im Rahmen der hier untersuchten Fragestellung interessant. Die arbeitsteilige Gliederung des Unternehmens hinsichtlich gleichartiger Verrichtungen auf der Ebene direkt unter der Unternehmensleitung begründet dabei die funktionale Organisationsstruktur, die insbesondere bei kleineren und mittleren Unternehmen mit einer wenig diversifizierten Produktpalette verwendet wird. Die identifizierten Funktionsbereiche bilden die verschiedenen Abteilungen des Unternehmens.<sup>558</sup> Bei einer Gliederung nach Objekten (z.B. nach Produkten) oder Regionen entstehen unterhalb der Ebene der Unternehmensleitung sog.

---

<sup>555</sup> Vgl. Osterloh/Frost, Organisation, 1998, S. 187. Der konfigurative und der funktionale Organisationsbegriff werden unter den instrumentellen Organisationsbegriff subsumiert. Daneben existiert noch der institutionelle Organisationsbegriff, der neben den formalen Organisationsstrukturen das empirisch beobachtbare Verhalten und damit auch die informalen Strukturen in die Betrachtung mit einbezieht. Vgl. diess., Organisation, 1998, S. 186-188.

<sup>556</sup> Vgl. für eine ausführlichere Darstellung der Differenzierung von Mikro- und Makrostruktur Kieser/Kubicek, Organisation, 1992, S. 170f.

<sup>557</sup> Macharzina führt noch drei weitere Kriterien zur Arbeitsteilung an: Rang, Phase und Zweckbeziehung. Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, 1999, S. 352. Darüber hinaus nennen Steinmann/Schreyögg das Gliederungskriterium ‚Kunden‘. Vgl. Steinmann/Schreyögg, Grundlagen, 1997, S. 399ff.

<sup>558</sup> Vgl. Bühner, Organisationslehre, 1996, S. 110ff. Ähnlich bei Kieser/Kubicek, Organisa-

Geschäftsbereiche<sup>559</sup>, die meist wiederum funktional organisiert sind. Diese Zwischenebene in Form von Geschäftsbereichen findet sich insbesondere bei großen Unternehmen, die geographisch und/oder hinsichtlich ihres Leistungsprogramms stark diversifiziert sind.<sup>560</sup> Die Funktionsbereiche sind demnach entweder direkt der Unternehmensebene oder der Geschäftsbereichsebene zugeordnet. Demgegenüber beschäftigt sich die organisatorische Integration mit der koordinativen Verknüpfung, also z.B. mit den Leitungsbeziehungen, zwischen den durch die organisatorische Differenzierung bzw. Spezialisierung getrennten Organisationseinheiten.<sup>561</sup> Konzepte der organisatorischen Integration spielen für die Konzeptualisierung des Unternehmens allerdings keine nennenswerte Rolle.

In der strategischen Managementliteratur ist es primär der Bereich der strategischen Analyse und Planung und darin insbesondere die Unternehmensanalyse, die sich mit der Konzeptualisierung des Unternehmens beschäftigen. Im Mittelpunkt steht hier die Identifikation und Analyse von Unternehmensbereichen bzw. -aktivitäten, in denen das Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil realisieren kann, sowie die anschließende Strategieformulierung auf Gesamtunternehmens-, Geschäftsbereichs- und Funktionsbereichsebene.<sup>562</sup> Innerhalb der strategischen Unternehmensanalyse, welche die Ermittlung von Stärken und Schwächen zum Ziel hat, sind insbesondere der wertorientierte Ansatz bzw. die

---

tion, 1992, S. 86f.

<sup>559</sup> Andere gängige Bezeichnungen für Geschäftsbereiche sind Divisionen und Sparten. Vgl. Bühner, Organisationslehre, 1996, S. 124; Kieser/Kubicek, Organisation, 1992, S. 88. Im strategischen Management existiert zudem die Bezeichnung Geschäftsfeld. Vgl. hierzu Emans, Konzepte, 1988, S. 111.

<sup>560</sup> Vgl. Bühner, Organisationslehre, 1996, S. 124ff. Ähnlich bei Kieser/Kubicek, Organisation, 1992, S. 87ff.

<sup>561</sup> Vgl. Osterloh/Frost, Organisation, 1998, S. 193ff. Ähnliche Darstellungen finden sich bei Kieser/Kubicek, Organisation, 1992, S. 73ff.; Bühner, Organisationslehre, 1996, S. 102-105 und 108-110; Macharzina, Unternehmensführung, 1999, S. 351-353;

<sup>562</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg, Grundlagen, 1997, S. 177ff.; Welge/Al-Laham, Strategisches, 1999, S. 231ff. u. 311ff.

darin verwendeten Unternehmenskonzeptualisierungen für die vorliegende Arbeit relevant. Dies liegt darin begründet, dass dieser Ansatz auf Unternehmenskonzeptualisierungen aufbaut, die versuchen, alle Aktivitätsbereiche des Unternehmens im Gesamtzusammenhang abzubilden.<sup>563</sup> Am bekanntesten sind dabei das ‚Geschäftssystem-Konzept‘ von MCKINSEY und die Wertschöpfungskette von PORTER<sup>564</sup>.

Sowohl die allgemeine Betriebswirtschaftslehre als auch die Organisations- und strategische Managementforschung bieten Ansätze für die Desaggregation des Unternehmens. Im Rahmen der Präzisierung bzw. Erläuterung der jeweils relevanten Teilbereiche wurde deutlich, dass sich die Desaggregation des Unternehmens in den verschiedenen Fachrichtungen in zwei wesentlichen, gemeinsamen Aspekten widerspiegelt: die Identifikation von Funktionsbereichen und die Differenzierung der Betrachtungsebenen, auf denen die Funktionsbereiche angesiedelt sind. Genau dieses Erkenntnis bildet den Grundstein für die nachfolgende Konkretisierung der Unternehmenskonzeptualisierung.

5.3.3.2 Multidimensionale Unternehmenskonzeptualisierung auf zwei Ebenen  
Im Rahmen der Gestaltung eines Konzeptes der Internationalität auf Unternehmensebene ist die Identifikation von Dimensionen eine zentrale Anforderung an die Unternehmenskonzeptualisierung. Die Dimensionen sollen dabei abgrenzbar sein und die Bestimmung (quantifizierbarer) Indikatoren ermöglichen. Diesen Anforderungen werden am besten die Funktionsbereiche eines Unternehmens gerecht. Im Folgenden werden daher existente Arbeiten bzw. Konzepte, die sich explizit mit den Funktionsbereichen des Unternehmens be-

---

<sup>563</sup> Daneben gibt es noch die sog. ‚klassischen‘ sowie die ‚ressourcen- und kompetenzorientierten‘ Ansätze. Vgl. hierzu z.B. Welge/Al-Laham, Strategisches, 1999, S. 231ff. oder speziell als Beispiel für die Unternehmensanalyse auf Basis des ressourcen- und kompetenzorientierten Ansatzes bei Auslandsaktivitäten Meissner/Auerbach, Auslandsaktivitäten, 1992.

<sup>564</sup> Vgl. Welge/Al-Laham, Strategisches, 1999, S. 235ff.

schäftigen, hinsichtlich fruchtbarer Aussagen für die Gestaltung der Funktionsbereiche als Dimensionen durchleuchtet.

Je nach Forschungsdisziplin und –perspektive werden die Funktionsbereiche eines Unternehmens anders definiert, geordnet und etikettiert, weshalb die Ansichten über die Anzahl und die Beziehungen zwischen den Funktionsbereichen sehr unterschiedlich ausfallen. SCHMALENBACH präsentiert in einem Aufsatz von 1913/14 die ‚kaufmännischen Funktionen‘ der Beschaffung, der Erzeugung und des Absatzes. Interessanterweise fasst er die ersten beiden Funktionen mit der Begründung, dass diese „[i]n vielen Fällen [...] in eins zusammenfließen<sup>565</sup>“ zur ‚Verwaltungstechnik‘ zusammen. Bekannter sind allerdings SCHMALENBACHS 1947 veröffentlichten ‚Funktionskreise‘, wobei eine genaue Definition des Begriffes nicht erfolgt. Er hält lediglich fest, dass sich „[d]ie Gliederung der Funktionskreise [...] natürlich nicht mit der Gliederung der Dienststellen im Betrieb<sup>566</sup>“ deckt. SCHMALENBACH unterscheidet dabei externe Funktionskreise (Beschaffung, Absatz), interne Funktionskreise (Personalwesen, Anlagenwirtschaft, Vorratswirtschaft, Innentransport, Fertigung) und allgemeine Funktionskreise (betriebliche Finanzwirtschaft, betriebliches Rechnungswesen, Betriebsorganisation).

SCHÄFER kritisiert SCHMALENBACHS Einteilung<sup>567</sup> und subsumiert unter die ‚betriebswirtschaftlichen Grund- und Lebensfunktionen‘ demgegenüber alle Tätigkeiten,

„[...] durch welche [...] der Unternehmer und seine Mitarbeiter den Betrieb in Gang setzen und in Bewegung halten.<sup>568</sup>“

---

<sup>565</sup> Schmalenbach, Wirtschaftslehre, 1913/14, S. 318.

<sup>566</sup> Schmalenbach, Aufgaben, 1947, S. 3.

<sup>567</sup> Vgl. Schäfer, Unternehmung, 1978, S. 137f.

<sup>568</sup> Schäfer, Unternehmung, 1978, S. 131.

Hierzu zählt die Beschaffung, die Produktion, die Lagerung, der Absatz und die Finanzierung. Letztere grenzt er jedoch von den zuvor genannten leistungswirtschaftlichen Funktionen ab. Diese Grundfunktionen wurden weiter in ‚Teilfunktionen‘, ‚Durchführungsfunktionen‘ bis hinunter zu „den letzten Elementarvorgängen“<sup>569</sup> untergliedert.<sup>570</sup> Funktionsbereiche wie Personal oder Organisation, die SCHMALENBACH aufführt, stellen für SCHÄFER keine eigentlichen Funktionen dar<sup>571</sup>.

Eine dritte Sichtweise aus der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre findet sich bei HENZEL, der zunächst drei Grundfunktionen - die Beschaffung, den Absatz und den Vertrieb - sowie die Leitung und die Verwaltung (Rechnungswesen, Finanzierung), unterscheidet. Diese werden dann um die Lagerung, die Erzeugung, den innerbetrieblichen Transport und die Gestaltung<sup>572</sup> ergänzt. Leitung und Verwaltung werden hier allerdings nicht mit den anderen Grundfunktionen gleichgesetzt. Vielmehr sind sie diesen gewissermaßen übergeordnet, da Leitung und Verwaltung den Zusammenhalt und die Wirtschaftlichkeit der anderen Grundfunktionen sicherstellen sollen. Die Aufführung der Gestaltungsfunktion ist zum Zeitpunkt der Veröffentlichung offensichtlich ein Novum, weshalb sie von HENZEL ausführlicher als die anderen Funktionen begründet wird. Funktionen stellen für HENZEL allgemein Tätigkeiten dar, die ein Unternehmen ‚bei Erfüllung seines Zweckes‘ ausübt.<sup>573</sup>

In der Literatur der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre existieren noch eine Vielzahl weiterer Gliederungen und Definitionen von Funktionsbereichen. Von einer weitergehenden Auflistung derartiger Arbeiten wird jedoch Abstand genommen, um Wiederholungen zu vermeiden. Als Grundkonsens über Inhalt

---

<sup>569</sup> Schäfer, Unternehmung, 1978, S. 134.

<sup>570</sup> Vgl. Schäfer, Unternehmung, 1978, S. 131f.

<sup>571</sup> Vgl. Schäfer, Unternehmung, 1978, S. 137.

<sup>572</sup> Entspricht dem Funktionsbereich F&E.

und Bedeutung der Funktionsbereiche kann festgehalten werden, dass sie Tätigkeitsgebiete darstellen, die in den meisten Unternehmen ausgeübt werden. Entgegen der Annahme von SCHMALENBACH sind darüber hinaus gerade kleinere Unternehmen funktional organisiert, d.h. die Funktionsbereiche stellen gleichzeitig Organisationseinheiten dar.<sup>574</sup> Auffällig ist außerdem, dass die Funktionsbereiche gegliedert werden. So unterscheidet SCHMALENBACH zwischen internen, externen und allgemeinen ‚Funktionskreisen‘. Die Abgrenzung zwischen internen und externen Funktionskreisen ist jedoch recht unscharf und daher wenig praktikabel. SCHMALENBACH grenzt die externen Funktionskreise Absatz und Beschaffung lediglich durch den Hinweis, dass diese eine Verbindung des Betriebes mit der Außenwelt beinhalten, ab. Ein Funktionsbereich wie das Personal, das zu den internen Funktionskreisen zählt, könnte in der Interpretation einer auf dem Markt zu beschaffenden Ressource nach dieser Abgrenzung auch in die Gruppe der externen Funktionskreise eingeordnet werden. Allen vorgestellten Einteilungen von Funktionsbereichen ist allerdings die Sonderstellung von Funktionen wie der Finanzierung, des Organisationswesens oder des Rechnungswesens, welche die ‚traditionellen‘ Funktionen unterstützen, gemein. Jedoch wird das Verhältnis dieser Funktionen zu den anderen Funktionen meist nur sehr vage beschrieben.

Diese Differenzierung wird im Konzept der Wertkette von PORTER<sup>575</sup> in der strategischen Unternehmensanalyse präzisiert. PORTER unterscheidet zwischen primären Aktivitäten (‚Primary activities‘) und unterstützenden Aktivitäten

---

<sup>573</sup> Vgl. Henzel, Funktionsteilung, 1932, S. 194f.; ders., Erfassung, 1931, S. 37ff.

<sup>574</sup> Vgl. z.B. Bühner, Organisationslehre, 1996, S. 110ff.

<sup>575</sup> Als Vorläufer von Porters Wertkette kann das Geschäftssystem (‚Business system‘) von McKinsey gesehen werden, das Anfang der 1980er Jahre u.a. durch die Publikationen von Buaron und Gluck bekannt wurde. Vgl. Gluck, Strategic, 1980, S. 27ff.; Buaron, Strategies, 1981, S.33ff. Da sich die zentralen Ideen des Geschäftssystem-Konzeptes bei Porter wiederfinden, wird auf eine ausführlichere Diskussion verzichtet. Vgl. hierzu auch Esser, Wertkette, 1994, S. 132.

(,Secondary activities'). Primäre Aktivitäten umfassen all diejenigen Tätigkeiten, die unmittelbar mit der Herstellung, dem Vertrieb und dem Kundendienst eines Produktes oder einer Dienstleistung<sup>576</sup> einhergehen. Demgegenüber dienen unterstützende Aktivitäten zur Steuerung und Versorgung von primären Aktivitäten.<sup>577</sup> In Abb. 18 findet sich die graphische Darstellung des Wertketten-Konzeptes.

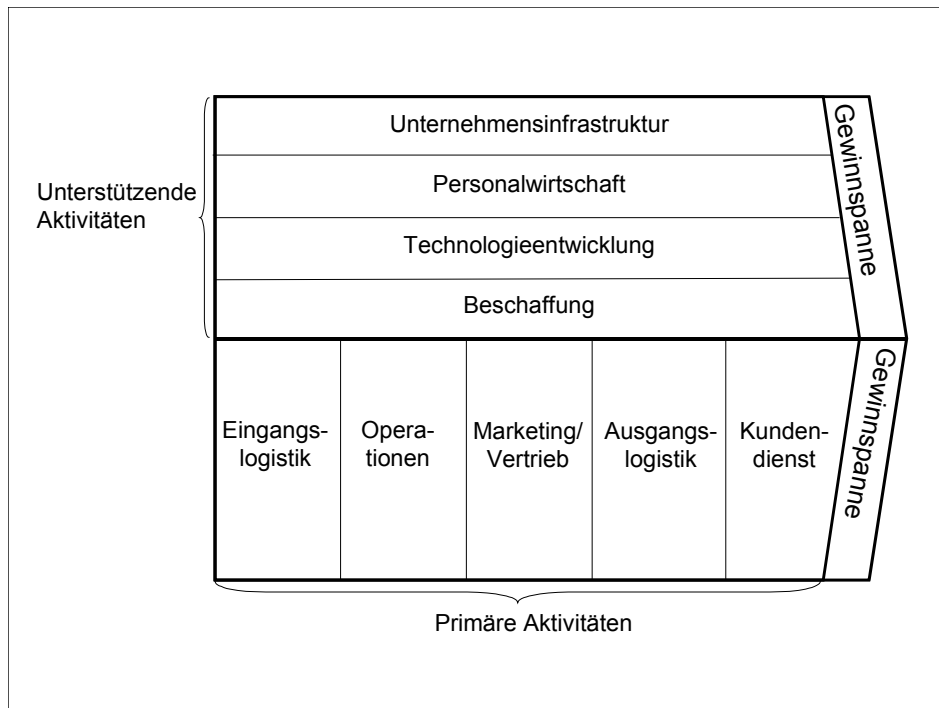


Abb. 18: Wertkette von Porter  
 Quelle: Porter, Wettbewerbsvorteile, 1986, S. 62.

Die Gesamtheit der neun primären und unterstützenden Aktivitäten, die PORTER auch als ,Generic categories' bezeichnet, bildet die Wertkette eines Unter-

<sup>576</sup> Das Konzept basiert ursprünglich auf der Analyse von Industrieunternehmen. Die Wertkette von Porter ist allerdings bereits vielfach auf Dienstleistungsunternehmen übertragen worden. Vgl. z.B. Meffert, Marketing, 1994, S. 316 u. 322; Dreyer, Bewertung, 2004, S. 75ff.

<sup>577</sup> Vgl. Porter, Competition, 1986, S. 14.

nehmens und zeigt den Gesamtwert der Leistungserstellung an. Dabei ist es durchaus denkbar, dass Unternehmen mehrere Wertketten besitzen. Dies ist z.B. dann der Fall, wenn verschiedene, voneinander unabhängige Geschäftsbereiche existieren. Die Gewinnspanne wird jeweils als Differenz zwischen dem Gesamtwert der hergestellten Produkte und bereitgestellten Dienstleistungen und den Kosten der Leistungserstellung interpretiert<sup>578</sup>. Im Gegensatz zu einer einfachen Aufzählung von Funktionsbereichen fügt PORTER diese somit zu einem Abbild eines Unternehmens zusammen, das individuell anpassbar ist. Die Wertkette ist wiederum in ein Wertsystem bestehend aus der Gesamtheit der unternehmenseigenen Wertkette(n) und der vor- und nachgelagerten Wertketten der Lieferanten bzw. Kunden eingebettet.<sup>579</sup> Unter Wertaktivitäten werden alle „[...] physically and technologically distinct activities a firm performs<sup>580</sup>“ gefasst. Die Wertaktivitäten entsprechen weitestgehend den aus der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre bekannten Funktionsbereichen<sup>581</sup>, wobei PORTER den Fokus auf den Aspekt der Wertschöpfung einer Aktivität legt. Außerdem werden die Wertaktivitäten geordnet, in Beziehung zueinander gesetzt und nach verschiedenen Aktivitätstypen<sup>582</sup> unterschieden.

Für die unternehmensindividuelle Verwendung des Wertketten-Konzeptes sollen nach PORTER einerseits die Art und Anzahl der Wertkettenaktivitäten angepasst werden. Andererseits sollen die jeweiligen Aktivitäten auf einzelne Bau-

---

<sup>578</sup> Vgl. Porter, *Competitive*, 1985, S. 38.

<sup>579</sup> Vgl. Porter, *Competitive*, 1985, S. 33ff.

<sup>580</sup> Porter, *Competitive*, 1985, S. 38.

<sup>581</sup> Auch Esser weist darauf hin, dass „der Grundgedanke der Wertkette [...] im Lichte der Betriebswirtschaftslehre und der empirischen Unternehmenspraxis freilich keineswegs neu [ist].“ Esser, *Wertkette*, 1994, S. 132. Die Innovation sieht auch Esser darin, dass Porter die Funktionsbereiche zu einem System zusammenfasst, dass als Basis für eine strategische Unternehmensanalyse dient.

<sup>582</sup> Porter unterscheidet drei Aktivitätstypen, die in jedem Aktivitätsbereich vorkommen: direkte und indirekte Aktivitäten sowie die Aktivitäten der Qualitätssicherung. Vgl. Porter, *Competitive*, 1985, S. 43ff. Auf eine ausführlichere Darstellung wird an dieser Stelle verzichtet, da diese Differenzierung für die folgende Arbeit als nicht relevant erachtet wird.

steine bzw. Unteraktivitäten heruntergebrochen werden. Ein Beispiel hierfür ist die Präzisierung des Aktivitätsbereiches Marketing und Vertrieb durch die Unteraktivitäten Marketing-Management, Werbung, Verkaufsverwaltung, Außendienstoperationen, Technische Literatur und Verkaufsförderung.<sup>583</sup> Diese Anpassungsfähigkeit der Wertkette an die Charakteristika des jeweils betrachteten Unternehmens kann als großer Vorzug des Konzeptes gewertet werden<sup>584</sup>. Neben der Unterscheidung zwischen primären und unterstützenden Aktivitäten differenziert PORTER im Kontext der internationalen Konfiguration zusätzlich zwischen Downstream- und Upstream-Aktivitäten. Downstream-Aktivitäten sind enger an den Kunden gebunden und sollten deshalb vor Ort ausgeführt werden. Zu den Upstream-Aktivitäten zählen all jene, die i.d.R. ohne Kundeninteraktion stattfinden. Daher ist auch eine geographische Trennung der Upstream-Aktivitäten vom Kunden möglich.<sup>585</sup> Allerdings ist in der aktuelleren Literatur zu beobachten, dass sowohl die Differenzierung zwischen Downstream- und Upstream-Aktivitäten als auch zwischen primären und unterstützenden Aktivitäten immer stärker an Bedeutung verliert. So weist SHAPIRO, der die Wertkette von PORTER um die unterstützenden Aktivitäten des Supply Chain Managements und der Informationstechnologie ergänzt, darauf hin, dass die Anzahl und Bedeutung der unterstützenden Aktivitäten immer stärker zunimmt<sup>586</sup>. Die strikte Trennung von primären und unterstützenden Aktivitäten ist also nicht zwingend notwendig. Hinzu kommt, dass PORTER diese Unterscheidung in einer neueren Veröffentlichung ebenfalls nicht mehr

---

<sup>583</sup> Vgl. Porter, *Competitive*, 1985, S. 45f.; Porter, *Wettbewerbsvorteile*, 1986, S. 72ff. Porter überträgt das Wertketten-Konzept beispielhaft auf einen Kopiergerätehersteller. Vgl. ders., *Competitive*, 1985, S. 47. In einer anderen Arbeit wird die Wertkette auf Unternehmen des Werkzeugmaschinenbaus angewendet. Vgl. hierzu Beck, *Wertkette*, 1994, S. 9ff.

<sup>584</sup> Meffert ist gegenteiliger Meinung. Er kritisiert die mangelnde Standardisierung dieses Analyseinstrumentes. Vgl. Meffert, *Marketing*, 1994, S. 52.

<sup>585</sup> Vgl. Porter, *Competition*, 1986, S. 15f.; Porter, *Conceptual*, 1986, S. 23f.

<sup>586</sup> Vgl. Shapiro, *Modeling*, 2001, S. 13f.

verwendet. An die Stelle der Wertkette tritt die Analyse des Aktivitätssystems von Unternehmen.<sup>587</sup>

Sowohl PORTER als auch SCHMALENBACH weisen darauf hin, dass die Wertaktivitäten bzw. Funktionskreise nicht zwingend mit dem organisatorischen Aufbau eines Unternehmens übereinstimmen müssen<sup>588</sup>. So kommt es PORTER nicht darauf an, lediglich die verschiedenen Abteilungen eines Unternehmens abzubilden. Vielmehr sollen alle Aktivitäten eines Unternehmens erfasst werden, die hinsichtlich der Erhaltung oder Verbesserung der strategischen Wettbewerbsposition relevant sind. Einzelne Aktivitäten können dabei durchaus auf mehrere Abteilungen verteilt sein<sup>589</sup>. Diese Tatsache ist hinsichtlich der nötigen Abgrenzbarkeit der Dimensionen und der Datenbereitstellung für die Internationalitätsindikatoren problematisch, da sich die Erhebung und Bereitstellung interner Daten meist an den faktisch existenten Organisationseinheiten orientiert<sup>590</sup>. Hilfreich ist jedoch, dass sich die meisten Funktionsbereiche bzw. Wertaktivitäten in Unternehmen in Form von Abteilungen wiederfinden. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn eine funktionale Organisationsstruktur vorliegt. Um sicherzustellen, dass die Dimensionen nicht nur abgrenzbar sind, sondern auch die nötigen Daten generiert werden können, sollte demnach bei der Festlegung der Dimensionen ein Kompromiss zwischen der Orientierung an den Aktivitäten und den Organisationseinheiten eines Unternehmens gefunden werden.

---

<sup>587</sup> Vgl. Porter, *Strategy*, 1996, S. 70ff.

<sup>588</sup> Vgl. Schmalenbach, *Aufgaben*, 1947, S. 3; Porter, *Competitive*, 1985, S. 39 und 55ff.

<sup>589</sup> Porter, *Competitive*, 1985, S. 45ff. Ein Beispiel ist die schwierige organisatorische Zuordnung der Aktivitäten Eingangs- und Ausgangslogistik.

<sup>590</sup> Vgl. zur Problematik der Bereitstellung von geeigneten Daten im Rahmen der Wertketten-Analyse Hergert/Morris, *Data*, 1989.

Als grundlegende Dimensionen des Internationalitätsprofils von Unternehmen werden schließlich folgende Aktivitäten<sup>591</sup> bzw. Funktionsbereiche eines Unternehmens vorgeschlagen: Beschaffung, Produktion, Marketing und Vertrieb, F&E, Finanzierung und Personal. Die Auswahl ist erstens auf eine gute inhaltliche Abgrenzbarkeit zurückzuführen. Zweitens existieren darüber hinaus bereits für die Mehrzahl der Dimensionen Indikatoren, so dass hier auf existente und bewährte Operationalisierungen zurückgegriffen werden kann.

Die hier vorgestellten Dimensionen sind in erster Linie für die Gestaltung eines Internationalitätsprofils von Industrieunternehmen geeignet. Für Dienstleistungsunternehmen muss die Auswahl der Dimensionen entsprechend angepasst werden. Auf die differenzierte Ausarbeitung der Dimensionen von Dienstleistungsunternehmen kann in dieser Arbeit jedoch nicht eingegangen werden. Die hierzu einschlägige Literatur zeigt allerdings, dass eine Identifikation der für die Bestimmung der Internationalität von Dienstleistungsunternehmen relevanten Dimensionen durchaus zu realisieren ist.<sup>592</sup> In Tab. 20 sind mögliche Indikatorbereiche der jeweiligen Dimensionen eines Industrieunternehmens aufgelistet.

---

<sup>591</sup> Der Begriff der Aktivität eignet sich besser als der des Funktionsbereiches, da mit dieser Festlegung auch der Terminus ‚ausländische Aktivität‘ konkretisiert wird. Daher wird im Folgenden der Begriff der Aktivität verwendet.

<sup>592</sup> Erste Hinweise für die Auswahl und Gestaltung der Dimensionen für Dienstleistungsunternehmen finden sich z.B. bei Meffert und Dreyer. Beide Autoren modifizieren hierzu die Wertkette von Porter und identifizieren dabei Aktivitätsbereiche von Dienstleistungsunternehmen. Vgl. Meffert, Marketing, 1994, S. 316 u. 322; Dreyer, Bewertung, 2004, S. 75ff. Alternative Konzepte zur Darstellung und Analyse der Aktivitäten von Dienstleistungsunternehmen finden sich bei Stabell/Fjeldstad, Value, 1998.

Dimension	Indikatorenbereiche
Personal	Zusammensetzung des Top-Management-Teams, Personalentwicklung
Finanzierung	Börsennotierungen, Eigentümerstruktur, Kapitalstruktur
F&E	Patentanmeldungen, Ausgaben für F&E, F&E-Kooperationen
Beschaffung	Importausgaben, Rohstoffe, Zwischenprodukte, Beschaffungskooperationen
Produktion	Produktionsstätten, Produktionsoutput, Produktionslizenzen
Marketing & Vertrieb	Marketingausgaben, Exportvolumen, Vertriebstochtergesellschaften, E-Commerce-Aktivitäten, Vertriebskooperationen

Tab. 20: Ausgewählte Indikatorbereiche der Dimensionen  
Quelle: Eigene Darstellung.

Die Zusammenstellung von Dimensionen auf der Basis von Konzepten aus der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, dem strategischen Management und der Organisationsforschung ist ein Vorschlag für die Abbildung der Aktivitätsbereiche von Industrieunternehmen. Die Auswahl, Gestaltung und Anzahl der betrachteten Dimensionen und Indikatoren muss von dieser Basis ausgehend auf den jeweils untersuchten Unternehmenstyp angepasst werden. Analog zu PORTER sollen diese Dimensionen weiter untergliedert werden. Die Dimension Personal kann z.B. hinsichtlich der Hierarchieebenen (Top-Management, mittleres Management, unteres Management, Fabrikpersonal etc.) oder der Aufgabenbereiche (Personalentwicklung, -rekrutierung etc.) präzisiert werden, um differenziertere Indikatoren zu generieren. Eine Möglichkeit zur Anpassung der Dimensionen besteht darin, die für ein Unternehmen oder einen Unternehmenstyp besonders wichtigen Dimensionen stärker zu differenzieren als andere. Wenn ein Unternehmen seinen Schwerpunkt bspw. in der F&E hat, sollte diese Dimension bei der Auswahl von Indikatoren verstärkt berücksichtigt werden.<sup>593</sup> Mit der Möglichkeit, die Gestaltung und Auswahl der Dimensionen an-

<sup>593</sup> Hilfreich hierbei sind die Wertschöpfungstopologien von Kreis. Er differenziert Unternehmen mit technologisch-dominiertes, beschaffungs-dominiertes, leistungs-dominiertes und mar-

zupassen, wird diese Unternehmenskonzeptualisierung somit auch der Forderung nach Flexibilität gerecht.

Um die Konzeptualisierung des Unternehmens zu komplettieren, werden nun die Betrachtungsebenen hinzugefügt. Sowohl in der Organisationsforschung als auch im (strategischen) Management werden drei Ebenen unterschieden: die Ebene der Funktionsbereiche, die Ebene der Geschäftsbereiche und die Gesamtunternehmensebene. Die Dimensionen sind das Pendant zu den Funktionsbereichen. Sie können je nach abzubildendem Unternehmen(styp) sowohl auf Geschäftsbereichsebene als auch auf Gesamtunternehmensebene operationalisiert werden, weshalb sie in der folgenden Abbildung zwischen diesen beiden Ebenen dargestellt werden. Abb. 19 veranschaulicht das Grundgerüst der Unternehmenskonzeptualisierung im Rahmen der Gestaltung eines Konzeptes der Internationalität auf Unternehmensebene.

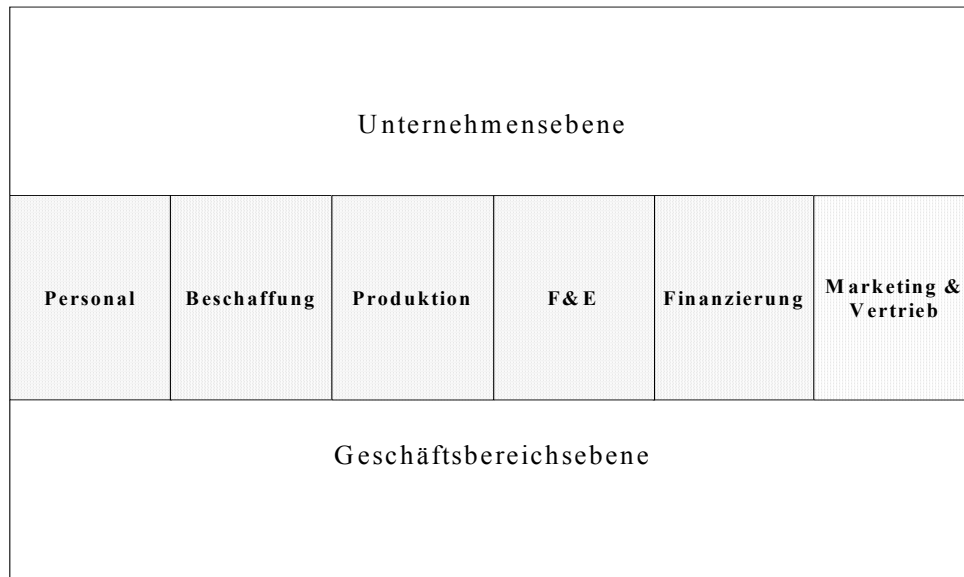


Abb. 19: Multidimensionale Unternehmenskonzeptualisierung auf zwei Ebenen  
 Quelle: Eigene Darstellung.

Die Bereitstellung verschiedener Betrachtungsebenen ist insbesondere für große, diversifizierte Konzerne relevant, die über mehrere Geschäftsbereiche verfügen. Es können aber auch Unternehmen abgebildet werden, bei denen einzelne Dimensionen auf bestimmten Ebenen gebündelt sind, wie z.B. im Fall von Management-Holdings mit sog. Zentralbereichen (z.B. Finanzierung, Personal) auf Gesamtunternehmensebene. Ob beide oder nur eine der beiden Ebenen verwendet werden, ist vom Anwenderinteresse und der Größe und Struktur der betrachteten Unternehmen abhängig. So kann auch nur ein Geschäftsbereich eines Unternehmens abgebildet werden. Hinzu kommt, dass auf den jeweiligen Betrachtungsebenen dimensionsübergreifende Indikatoren in die Analyse einbezogen werden können. Dies ist z.B. dann relevant, wenn am ausländischen Standort mehr als nur eine Aktivität durchgeführt wird. Es handelt sich also v.a. um Indikatoren, welche Marktbearbeitungsformen (Tochtergesellschaften, Joint-Ventures etc.) oder Unternehmensergebnisse (Umsatz, Gewinn etc.) erfassen. Diese dimensionsübergreifenden Indikatoren können parallel zu den Indikatoren der einzelnen Dimensionen betrachtet werden.

Die Konzeptualisierung des Unternehmens als Grundlage für ein Konzept der Internationalität der Unternehmung ist damit abgeschlossen. Es wurde ein Grundgerüst an Dimensionen vorgeschlagen, welche die Anforderungen der Abgrenzbarkeit, Operationalisierbarkeit und Quantifizierbarkeit erfüllen. Gleichzeitig ist das vorgeschlagene Konzept durch die Auswahl der Dimensionen und Betrachtungsebenen flexibel an die jeweiligen Unternehmen und auch den Untersuchungszweck anpassbar, wodurch der Individualität von Internationalität auf Unternehmensebene Rechnung getragen werden kann.

Bei der Modellierung des Unternehmens stößt man unweigerlich auf das Problem der Grenzen eines Unternehmens. Diesem Problem wird im folgenden Abschnitt nachgegangen.

#### 5.3.4 Problematik der Grenzen des Unternehmens

Die Herstellung eines Unternehmensabbildes im Sinne des oben vorgestellten multidimensionalen Unternehmenskonzeptes setzt voraus, dass eine präzise Vorstellung darüber vorliegt, welche Geschäftsbereiche, Beteiligungen oder Kooperationen zu einem spezifischen Unternehmen zu zählen sind, und welche nicht. Im Extremfall kann die Aufgabe darin bestehen, ein virtuelles Unternehmen abzubilden, das sich durch ein projektorientiertes, befristetes Netzwerk wirtschaftlich und rechtlich selbständiger Partnerunternehmen auszeichnet<sup>594</sup>. Die Tendenz zu horizontal und vertikal integrierten Unternehmen und gleichzeitiger Zunahme kooperativer Engagements führt dazu, dass die Bestimmung der Grenzen eines Unternehmens nicht immer unproblematisch ist. Hinzu kommt der zunehmende Einsatz der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie, welcher das Verschwinden der Unternehmensgrenzen noch fördert.<sup>595</sup> Diese Beobachtung der Undeterminiertheit von Unternehmensgrenzen findet ihren Niederschlag in Bezeichnungen wie ‚Fuzzy boundaries‘<sup>596</sup> oder ‚Ragged edges of the firm‘<sup>597</sup>.

Bei der Bestimmung der hier relevanten Unternehmensgrenzen handelt es sich um die Grenzen zwischen der Innen- und der Außenwelt eines Unternehmens<sup>598</sup>. Dabei unterscheidet GÖBEL zwischen vertikalen und horizontalen Grenzen. Hinsichtlich der vertikalen Grenzen geht es um die Frage nach der Leistungstiefe eines Unternehmens. Im Zentrum steht die Frage, welche Teile

---

<sup>594</sup> Vgl. für eine Charakterisierung des virtuellen Unternehmens und die Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechnologie z.B. Linde, Unternehmen, 1997, S. 24ff.; Engelhard, Virtualisierung, 1999, S. 322ff.; Teichmann/Wolf/Albers, Typen, 2004, S. 88f.

<sup>595</sup> Vgl. Ietto-Gillies, Corporations, 2002, S. 41.

<sup>596</sup> Vgl. Ietto-Gillies, Corporations, 2002, S. 42.

<sup>597</sup> Vgl. Wilkins, Defining, 1993, S. 216.

<sup>598</sup> Vgl. Göbel, Institutionenökonomik, 2002, S. 182. Göbel weist darüber hinaus auch auf die nicht immer eindeutige Bestimmung bzw. Begrenzung der Außenwelt, d.h. auf die Trennung zwischen der Aufgaben- und der Makroumwelt, eines Unternehmens hin.

der Wertschöpfungskette unternehmensintern und welche unternehmensextern organisiert sind. Vertikale Grenzen werden durch Vor- und Rückwärtsintegration, vertikale Kooperationen und Outsourcinggeschäfte begründet bzw. verwischt. Horizontale Grenzen sind dagegen von der Festlegung der Breite des Leistungsprogramms abhängig, und werden durch Wachstumsstrategien, Desinvestitionen und horizontale Kooperationen beeinflusst.<sup>599</sup> Obwohl es GÖBEL in erster Linie um die Begründung effizienter Unternehmensgrenzen<sup>600</sup> und nicht um die Abbildung der Grenzen eines Unternehmens geht, wird hier vorgeschlagen, die Grenzen zwischen der Innenwelt und der Außenwelt eines Unternehmens in Anlehnung an den Transaktionskostenansatz an der Existenz von Gesellschafts- bzw. Dienstverträgen festzumachen. Damit gehören alle Gründer, Manager und Mitarbeiter zum Unternehmen.<sup>601</sup> Allerdings weist IETTO-GILLIES darauf hin, dass die Ausdifferenzierung im Bereich der Arbeitsverträge, der Arbeitszeitmodelle und der örtlichen Präsenz von Mitarbeitern dazu führt, dass die Beantwortung der Frage nach dem Personalbestand eines Unternehmens schwieriger geworden ist<sup>602</sup>. GÖBEL räumt in diesem Zusammenhang selbst ein, dass es primär die langfristig orientierten Arbeitsverträge sind, die eine Innen-Außen-Differenzierung begründen können<sup>603</sup>.

Gerade hinsichtlich kooperativer Engagements zwischen zwei oder mehr Unternehmen ist die Grenzziehung und damit die Bestimmung des Unternehmensprofils schwierig. Die Differenzierung über die vertragliche Mitgliedschaft wie von GÖBEL vorgeschlagen, erweist sich hier als wenig fruchtbar. So haben Mitarbeiter in einem Gemeinschaftsunternehmen meist einen Arbeits-

---

<sup>599</sup> Vgl. Göbel, Institutionenökonomik, 2002, S. 185-206 (vertikale Grenzen) und 206-213 (horizontale Grenzen).

<sup>600</sup> Vgl. Göbel, Institutionenökonomik, 2002, S. 184f.

<sup>601</sup> Vgl. Göbel, Institutionenökonomik, 2002, S. 182f.

<sup>602</sup> Vgl. Ietto-Gillies, Corporations, 2002, S. 42f. Zeitarbeitsverträge, Teilzeitbeschäftigung und Heimarbeit sind Beispiele für die zunehmende Ausdifferenzierung der Arbeitswelt.

vertrag mit diesem und nicht mit dem/den jeweiligen Partnerunternehmen. Eine andere Möglichkeit der Grenzziehung ist die Betrachtung der Kapitalverhältnisse. Eine Zuordnung kann dann über die Bestimmung der Minderheits- bzw. Mehrheitsbeteiligung erfolgen. Allerdings ist zu bedenken, dass Kapitalverhältnisse nicht immer auch die Kontrollverhältnisse widerspiegeln. Grenzziehungen, die nur auf der Betrachtung der Kapitalverhältnisse beruhen, sind daher auch problematisch. Eine weitere Möglichkeit der Grenzbestimmung sieht WILKINS in der Frage nach dem Selbstverständnis eines Unternehmens. Danach stellt sich die Frage, welche Teile als dem Unternehmensverbund zugehörig empfunden werden und welche nicht. WILKINS verweist hierzu auf die Begutachtung von unternehmensinternen Aufzeichnungen.<sup>604</sup> Allerdings wird nicht näher präzisiert, welche Dokumente hiermit konkret gemeint sind, weshalb diese Methode zur Bestimmung der Unternehmensgrenzen wenig vielversprechend ist.

Die Auseinandersetzung mit den Grenzen des Unternehmens und den hierzu präsentierten Konzepten ist für eine Konzeptualisierung des Unternehmens notwendig. Nur so kann entschieden werden, welche Teile eines Unternehmens oder Unternehmensverbundes berücksichtigt werden sollen. Letztlich ist auch deutlich geworden, dass es keine eindeutige Lösung für das Problem der Bestimmung der Unternehmensgrenzen gibt. Die vorgestellten Überlegungen stellen jedoch einen ersten Anhaltspunkt für eine Auseinandersetzung mit diesem Problem dar. Wichtig ist schlussendlich nur, dass die gewählte Grenzziehung durch den Wissenschaftler oder Praktiker bei der Auswahl der Dimensionen und Betrachtungsebenen offengelegt und damit nachvollziehbar wird.

---

<sup>603</sup> Vgl. Göbel, Institutionenökonomik, 2002, S. 183f.

<sup>604</sup> Vgl. Wilkins, Defining, 1993, S. 216.

## 5.4 Zusammenführung von Internationalität und Unternehmen zu einem Konzept der Internationalität der Unternehmung

Zentrales Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Entwicklung eines Konzeptes der Internationalität auf Unternehmensebene, das die zentralen Eigenschaften dieses Konstruktes festhält. Das Dual-Integrative Konzept der Internationalität der Unternehmung ist das Resultat einer Synthese der Erkenntnisse der vorangegangenen Ausführungen. In erster Linie dient es als Grundlage für die Entwicklung von Messkonzepten. Die Internationalität der Unternehmung kann jedoch zusätzlich anhand nicht-quantitativer Aspekte charakterisiert werden. Hierzu werden in einem eigenen Abschnitt Vorschläge unterbreitet. Den Abschluß des Kapitels bildet eine kritische Würdigung des entwickelten Konzeptes.

### 5.4.1 Dual-Integratives Konzept der Internationalität der Unternehmung

Die erarbeiteten Konzeptualisierungen der Internationalität und des Unternehmens werden im Dual-Integrativen Konzept der Internationalität der Unternehmung zusammengeführt. Die Brücke zwischen den beiden Konzeptualisierungen stellt die Eigenschaft der Multidimensionalität dar. Die Bezeichnung ‚dual‘ drückt hierbei aus, dass die Konzeptualisierung von Internationalität und die Konzeptualisierung des Unternehmens getrennt erfolgt. Der Zusatz ‚integrativ‘ spiegelt die Tatsache wider, dass in die Herstellung des Konzeptes Erkenntnisse aus konzeptuellen und quantitativen Arbeiten gleichermaßen einfließen. In Abb. 20 wird das Dual-Integrative Konzept der Internationalität der Unternehmung dargestellt.

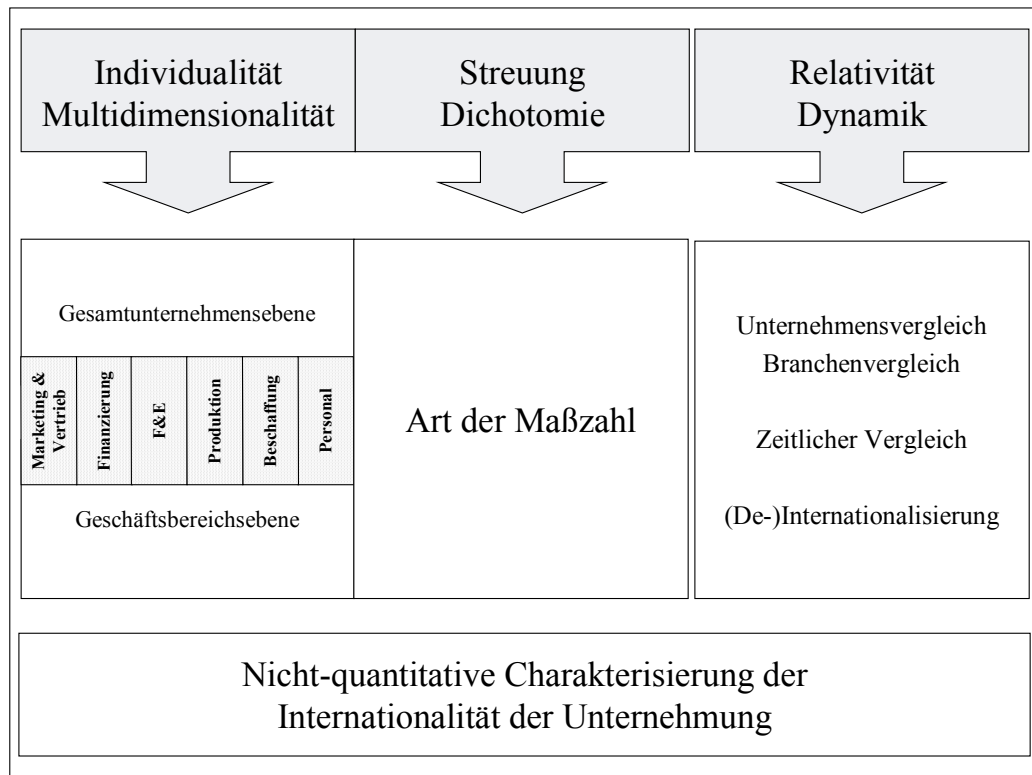


Abb. 20: Dual-Integratives Konzept der Internationalität der Unternehmung  
Quelle: Eigene Darstellung.

Die erste Säule des Konzeptes beinhaltet die Verbindung der Internationalitätseigenschaften Multidimensionalität und Individualität mit dem Unternehmen. Sie bildet die Grundlage für die inhaltliche Bestimmung der Indikatoren. Die konzeptuell fundierten Dimensionen werden anhand von geeigneten Indikatoren operationalisiert. Hierbei ist darauf hinzuweisen, dass die Anwendung des Konzeptes nicht unbedingt auf Unternehmen beschränkt ist. Es kann auch auf andere Untersuchungsobjekte derselben Aggregationsebene angewendet werden, wie z.B. international aktive Nicht-Regierungsorganisationen, Verbände, Sportinstitutionen oder öffentliche Behörden. Voraussetzung ist allerdings eine

Modellierung des Erfahrungsobjektes, die mindestens den Anforderungen an die Bereitstellung von Dimensionen gerecht wird<sup>605</sup>.

Die zweite Säule besteht aus den Internationalitätseigenschaften Dichotomie und Streuung, die in einem komplementären Verhältnis zueinander stehen. Sie bestimmen die Art der Maßzahl(en) und damit die Art der Quantifizierung der Indikatoren. Für die Erfassung der Streuung wird empfohlen, geeignete statistische Maße, z.B. den modifizierten Herfindahl-Koeffizient, zu verwenden und sich nicht nur auf Absolutwerte zu stützen. Die Intensität der Auslandsaktivitäten wird meist anhand von dichotomen Verhältniszahlen ausgedrückt.<sup>606</sup> Jeder Indikator sollte sowohl in seiner Intensität (Dichotomie) als auch in seiner Streuung erfasst werden. Die Bildung von Indizes ist innerhalb einzelner Dimensionen sinnvoll. Dimensionsübergreifende Indizes sind hingegen aufgrund des Informationsverlustes weniger aussagekräftig. Auch sollte bei der Bildung von Indizes darauf geachtet werden, dass Streuung und Dichotomie komplementäre Eigenschaften der Internationalität sind, weshalb eine Zusammenfassung entsprechender Maßzahlen zu einem Index nicht ratsam ist.

Die Eigenschaften der Relativität und Dynamik von Internationalität sind in der dritten Säule verankert. Die Bedeutung einer zeitlichen oder unternehmensübergreifenden Relativierung von Internationalität wird hier genauso festgehalten wie die Tatsache, dass Internationalität kein statisches Phänomen ist. Für einen zeitlichen Vergleich können historische und aktuelle Messergebnisse gegenübergestellt werden. Hierbei kann je nach Messkonzept erfasst werden, in welchen Aktivitätsbereichen eines Unternehmens die Internationalisierung vorangetrieben wurde, in welchen sie stagniert und in welchen evtl. eine De-Internationalisierung stattgefunden hat. Genauso ist es möglich, auf der Basis

---

<sup>605</sup> Vgl. für die Anforderungen an die Konzeptualisierung des Erfahrungsobjekts Abschnitt 5.3.2.

einer aktuellen Bestimmung des Internationalisierungsgrads, welcher den Ist-Zustand wiedergibt, einen zukünftig zu erreichenden Internationalisierungsgrad zu formulieren (Soll-Zustand). Letztere Anwendung könnte insbesondere im Rahmen eines Internationalisierungscontrollings interessant sein. Schließlich ist auch denkbar, unternehmensindividuelle Bestimmungen der Internationalität mit den Durchschnittswerten der jeweiligen Branche oder der Wettbewerber zu vergleichen.

Es wird deutlich, dass die einzelnen Säulen des Dual-Integrativen Konzeptes der Internationalität der Unternehmung aufeinander aufbauen. Die erste Säule stellt die inhaltliche Basis für die Operationalisierung von Internationalität auf Unternehmensebene bereit. Die zweite Säule bestimmt die Art der Quantifizierung der Indikatoren und die dritte steckt mit der Beachtung von Relativität und Dynamik den Rahmen für die Anwendung ab. Hierbei ist bemerkenswert, dass das präsentierte Konzept der Internationalität der Unternehmung hinsichtlich der Art von Messkonzept keine Einschränkungen vornimmt. Inwieweit ein Kennzahlenmuster, ein Index oder ein einzelner Indikator als Messkonzept gewählt werden, bleibt dem Ermessen des Anwenders freigestellt. Die Vor- und Nachteile der einzelnen Optionen wurden dargestellt und in den Gestaltungsempfehlungen zusammengefasst<sup>607</sup>.

Für die Anwendung des Dual-Integrativen Konzeptes der Internationalität der Unternehmung wird darüber hinaus, in Anlehnung an DÖRRENBÄCHER, eine Orientierung am ‚magischen Dreieck‘ vorgeschlagen (vgl. Abb. 21)<sup>608</sup>. Es bietet einen Rahmen für die geordnete Herangehensweise an die Gestaltung eines

---

<sup>606</sup> Vgl. für die Maßzahlen der Internationalität Kapitel 4.

<sup>607</sup> Vgl. die allgemeine Diskussion der verschiedenen Arten von Messkonzepten in den Kapiteln 3.2.3 und 3.2.4 sowie die Ausführungen im Rahmen der Untersuchung existenter Messkonzepte in den Kapiteln 3.3.1, 3.3.2 und 3.3.3.

<sup>608</sup> Vgl. Dörrenbächer, *Measuring*, 2000, S. 13f.; ders., *Use*, 2000, S. 125f. Ähnliche Vorschläge finden sich bei Ietto-Gillies, *Conceptual*, 2004, S. 8.

Messkonzeptes auf der Basis des Dual-Integrativen Konzeptes der Internationalität der Unternehmung.

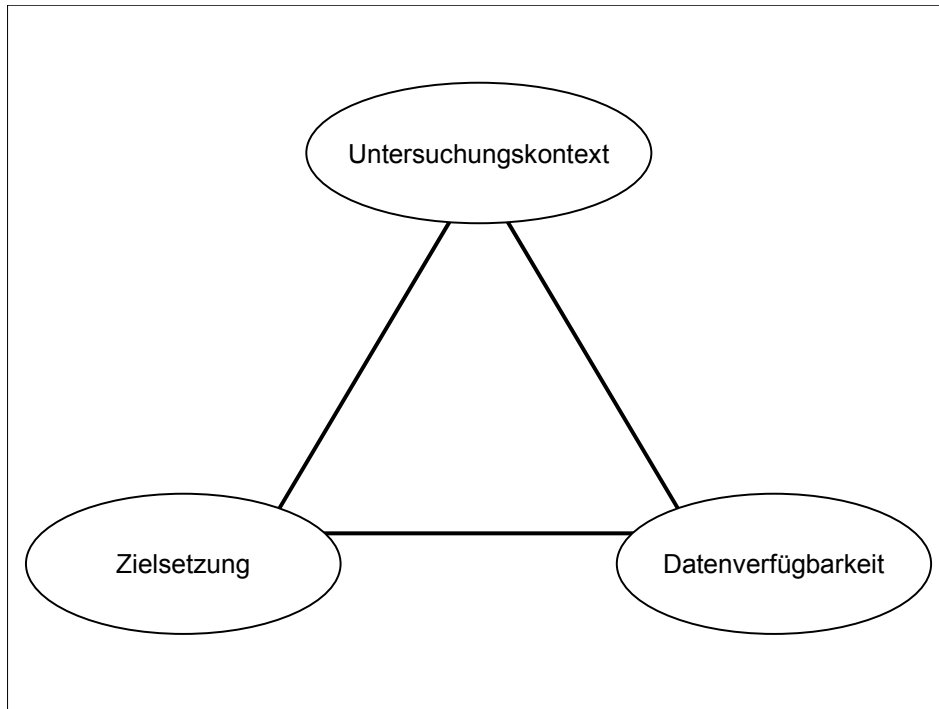


Abb. 21: Magisches Dreieck der Konzeptanwendung  
Quelle: Eigene Darstellung.

Als Eckpunkte des magischen Dreiecks werden der Untersuchungskontext, das Untersuchungsziel bzw. die Forschungsfragen und die Datenverfügbarkeit vorgeschlagen<sup>609</sup>. Die Berücksichtigung dieser drei Bereiche stellt einen Rahmen für die Anwendung des Dual-Integrativen Konzeptes der Internationalität der Unternehmung dar. Bei der Bestimmung des Untersuchungskontextes wird eruiert, ob das Konzept im wissenschaftlichen oder praktischen Umfeld angewendet wird. Die Beschäftigung mit dem Untersuchungsziel legt fest, welchem Zweck das zu entwickelnde Messkonzept dient. Soll es bspw. einem unterneh-

---

<sup>609</sup> Dörrenbächer schlägt als Eckpunkte des Dreiecks die Datenverfügbarkeit, die Indikatorenwahl und die Forschungsfragen vor. Die Bestimmung der Indikatoren erfolgt im Rahmen des Dual-Integrativen-Internationalitätsprofil allerdings konzeptgeleitet. An die Stelle der Indikato-

mensinternen Internationalitätscontrolling, der Abgrenzung eines Untersuchungssamples oder einem Unternehmensvergleich dienen? Je nach Untersuchungsziel kann auch die Konzeptualisierung des Erfahrungsobjektes, z.B. durch die Konzentration auf ausgewählte Dimensionen, angepasst werden. Schließlich ist auch die Datenverfügbarkeit ein wichtiger Aspekt, welcher die Gestaltung von Messkonzepten maßgeblich beeinflusst. Unternehmensinterne Anwender können i.d.R. auf einen größeren Datenpool zurückgreifen als unternehmensexterne Anwender wie Wissenschaftler oder Ratingagenturen.

Sofern es dem Anwender wie z.B. im Rahmen einer unternehmensindividuellen Internationalitätsanalyse nicht nur um eine Quantifizierung von Internationalität geht, können auch nicht-quantitative Aspekte zur Charakterisierung der Internationalität in die Untersuchung einfließen. Vorschläge hierzu werden im folgenden Abschnitt entwickelt.

#### 5.4.2 Nicht-quantitative Charakterisierung der Internationalität der Unternehmung

“Not everything that counts can be counted, and not everything that can be counted counts.”<sup>610</sup>

Der erste Teil dieses Zitats von ALBERT EINSTEIN bestätigt die Relevanz nicht-quantitativer Aspekte für die Analyse der Internationalität der Unternehmung.

Im Rahmen der Untersuchung der konzeptuellen und quantitativen Konzepte (Kapitel 3 bis 5) wurden wiederholt Aspekte der Internationalität aufgeworfen, deren Operationalisierung und Quantifizierung nur mit großen Einschränkungen möglich ist. Beispiele für derartige Aspekte sind die Einbindung interna-

---

renwahl tritt der Untersuchungskontext.

<sup>610</sup> Zitat von Albert Einstein,

[http://www.brainyquote.com/quotes/authors/a/albert\\_einstein.html](http://www.brainyquote.com/quotes/authors/a/albert_einstein.html) (02.08.2004).

tionaler Ziele in das Unternehmensleitbild oder das Phänomen der ‚kulturellen Distanz‘.

HASSEL ET AL. haben auf die Bedeutung der Aussagen von Unternehmensleitbildern hinsichtlich des internationalen Selbstverständnisses von Unternehmen hingewiesen. Sie haben versucht, die Internationalität von Unternehmensleitbildern neben der realwirtschaftlichen und der kapitalmarktbezogenen als dritte Dimension ihres Internationalitätsprofils zu quantifizieren. Allerdings haben die Autoren diesen Leitbildindex in späteren Veröffentlichungen verworfen.<sup>611</sup> Es ist anzunehmen, dass die schwierige Operationalisierung, die auf einer aufwendigen Textanalyse beruht, zum Ausschluss dieses Indexes geführt hat. Ein weiterer Aspekt ist, dass nicht alle Unternehmen ein Leitbild besitzen oder dass dieses - wenn überhaupt vorhanden - nicht immer der Öffentlichkeit zugänglich ist. Wenn jedoch ein Unternehmensleitbild existiert, bietet es sich an, dieses in die Analyse der Internationalität aufzunehmen, da es das Selbstverständnis eines Unternehmens hinsichtlich seiner Internationalität widerspiegelt. Neben dem Unternehmensleitbild können Strategieaussagen ein guter Hinweis auf Internationalisierungspläne bzw. -ziele und damit auf die Internationalität eines Unternehmens sein.

Bei der Erfassung von Internationalität auf Unternehmensebene wird nicht selten auf den Aspekt der kulturellen Distanz<sup>612</sup> zwischen Ländermärkten hingewiesen. Sie findet sich im Degree of Internationalization Scale von SULLI-

---

<sup>611</sup> Vgl. für eine ausführlichere Erläuterung des Konzeptes von Hassel et al. Kapitel 4.4.3.

<sup>612</sup> Kulturelle bzw. psychische Distanz gehört u.a. zu den zentralen Erklärungsvariablen des Internationalisierungsprozessmodells der Uppsala-Schule. Vgl. Johanson/Vahlne, Process, 1977 oder Schmid, Internationalisierung, 2002, S. 387f. Zusätzlich weist Schmid darauf hin, dass die Konstrukte kulturelle und psychische Distanz nur unwesentlich voneinander abweichen. Vgl. Schmid, Multikulturalität, 1996, S. 282f. Außerdem kann zwischen absoluter und relativer kultureller Distanz differenziert werden. Für Unternehmen ist insbesondere die relative, subjektiv empfundene Distanz von Bedeutung. Vgl. ders., Multikulturalität, 1996, S. 278f.

VAN<sup>613</sup> genauso wieder wie im Internationalisierungsgebirge von KUTSCHKER<sup>614</sup>. Problematisch ist allerdings die Operationalisierung und Quantifizierung der kulturellen Distanz<sup>615</sup>. Meist werden Arbeiten herangezogen, in denen Länder bzw. Regionen in kulturell, demographisch und/oder wirtschaftlich homogene Gruppen zusammengezogen werden. Hier gibt es eine Reihe von Vorschlägen zur Identifikation, Systematisierung und Abgrenzung von Kulturräumen. RONEN/SHENKAR geben einen Überblick über acht empirische Arbeiten, auf deren Basis sie schließlich ein eigenes Ländercluster-Konzept erarbeiten. Im Ergebnis werden anhand der Merkmale Sprache, Religion und Geographie neun Cluster identifiziert: Arabisch, Naher Osten, Nordisch, Germanisch, Lateinamerika, Latein-Europa, Ferner Osten, Anglo-amerikanisch und Unabhängige Länder.<sup>616</sup> Problematisch ist allerdings, dass ein in Brasilien, Japan, Indien und Israel tätiges Unternehmen nach diesem Konzept als wenig international gilt bzw. keine große kulturelle Distanz überwinden muss, da diese Länder in dem Cluster ‚Unabhängige Länder‘ zusammengeschlossen sind. Eine Operationalisierung kultureller Distanz anhand des Konzeptes von RONEN/SHENKAR wie sie im Rahmen des DOI<sub>INTS</sub> von SULLIVAN unternommen wurde, ist daher mit Mängeln behaftet.<sup>617</sup> Ähnliches gilt für andere Ländercluster-Konzepte, die durch die Gruppierung von Ländern anhand ihrer Wirt-

---

<sup>613</sup> Vgl. Kapitel 3.3.3.1.

<sup>614</sup> Vgl. Kapitel 4.3.2.

<sup>615</sup> Vgl. Schmid, Multikulturalität, 1996, S. 276ff. Das bisherige Fehlen einer einschlägig anerkannten Operationalisierung und Quantifizierung kultureller Distanz ist Nährboden für immer neue Ansätze. Hierzu ist auch die Arbeit von West/Graham zu zählen, die einen ‚linguistic-based measure‘ kultureller Distanz vorstellen. Vgl. West/Graham, Measure, 2004.

<sup>616</sup> Vgl. Ronen/Shenkar, Clustering, 1985.

<sup>617</sup> Vgl. für eine Erläuterung des DOI<sub>INTS</sub> von Sullivan Kapitel 3.3.3.1 und Sullivan, Firm, 1994, S. 332. Vgl. zur Kritik der Quantifizierung des Konzeptes von Ronen/Shenkar die Ausführungen bei Ramaswamy/Kroeck/Renforth, Comment, 1996, S. 173.

schaftskraft, anhand geographischer Wirtschaftsräume (EWR, NAFTA, ASEAN etc.) oder auf andere Weise gebildet werden<sup>618</sup>.

Je nachdem, welches Konzept zur Darstellung oder Messung der kulturellen Distanz zugrundegelegt wird, ergibt sich ein sehr unterschiedliches Bild. SCHMID weist zurecht darauf hin, dass kulturelle Distanz immer unternehmens-, situations- und zeitspezifisch ist<sup>619</sup>, weshalb kulturelle Landkarten wie die oben aufgezeigten Konzepte nur als Orientierung dienen können. Sofern das verwendete Konzept offengelegt wird, ist die Einbeziehung der kulturellen Distanz in die Charakterisierung der Internationalität eines Unternehmens jedoch eine zweckmäßige Ergänzung. Die Positionsbestimmung eines Unternehmens anhand derartiger Länder-Cluster-Konzepte stellt neben Aussagen zur kulturellen Distanz auch Informationen hinsichtlich potentiell zu bearbeitender Ländermärkte zur Verfügung.

Neben der Beachtung von Leitbildern und der Analyse der kulturellen Distanz zu Ländermärkten ist die Aufnahme weiterer Aspekte wie z.B. eine Übersicht über die verwendeten Marktbearbeitungsformen, die Analyse des Mindsets anhand der Typologie von PERLMUTTER/HEENAN<sup>620</sup>, die Skizzierung der bisherigen Internationalisierungsgeschichte, die Beschreibung der Rechtsstruktur des Unternehmens oder die Charakterisierung der wichtigsten Märkte (Wettbewerber, Länderrisiko etc.) durchaus denkbar. Eine erschöpfende Darstellung aller

---

<sup>618</sup> Vgl. z.B. die verschiedenen Ländergruppierungen der Weltbank in World Bank, Report, 1996, S. 239ff. Erwähnenswert ist im Kontext existenter Konzepte zur Erfassung kultureller Unterschiede auch die Typologie von Esping-Andersen. Anhand bestimmter Konfigurationen institutioneller Merkmale (z.B. Umverteilungskapazität, Privatisierung) werden drei Typen von Wohlfahrtsregimen (konservativ, liberal, sozialdemokratisch) in demokratischen Industriegesellschaften unterschieden. Vgl. Esping-Andersen, Postindustrial, 1999, S. 73-94. Eine gute Zusammenfassung dieser Typologie findet sich bei Kohl, Leistungsprofile, 1999, S. 111-116. Arts/Gelissen zeigen darüber hinaus mögliche Kritikpunkte und Weiterentwicklungsmöglichkeiten auf. Vgl. Arts/Gelissen, Three, 2002.

<sup>619</sup> Vgl. Schmid, Multikulturalität, 1996, S. 284.

<sup>620</sup> Vgl. Kapitel 2.2.3.

potentiellen nicht-quantitativen Aspekte ist aufgrund der Vielzahl an Möglichkeiten nicht möglich. Allerdings ist darauf zu achten, dass in erster Linie solche Informationen in die nicht-quantitative Analyse aufgenommen werden, die eine gewisse - wenn auch subjektive - Relevanz für das betrachtete Unternehmen aufweisen.

Im folgenden Abschnitt wird das Dual-Integrative Konzept der Internationalität der Unternehmung kritisch kommentiert.

#### 5.4.3 Kritische Würdigung des Dual-Integrativen Konzeptes der Internationalität der Unternehmung

Das Dual-Integrative Konzept der Internationalität der Unternehmung verkörpert einen Vorschlag für die Erfassung der Internationalität von Unternehmen. Es verbindet die Ergebnisse der auf Plausibilität und Logik basierenden Auswertung des aktuellen Forschungsbestandes zum internationalen Unternehmen. Die zentralen Bestandteile des Konzeptes sind die getrennte Konzeptualisierung von Internationalität und Unternehmen sowie die Herausarbeitung von Eigenschaften und Gestaltungsempfehlungen. Damit stellt das Konzept einen Bezugsrahmen der Internationalität auf Unternehmensebene dar, der als Grundlage für die Auseinandersetzung mit Fragen der Internationalität der Unternehmung dienen kann. Gleichzeitig ist das Konzept Ausgangsbasis für die Entwicklung von Messkonzepten. Mit der Entwicklung des Konzeptes der Internationalität der Unternehmung wird somit die konzeptuelle Lücke zwischen dem Konstrukt Internationalität der Unternehmung und seiner Operationalisierung und Quantifizierung geschlossen. Der in vielen der analysierten Arbeiten kritisierten Willkür bei der Auswahl des Messkonzeptes oder der Indikatoren wird entgegengesteuert.

Trotz der genannten Vorzüge ist eine kritische Auseinandersetzung mit dem Konzept der Internationalität der Unternehmung geboten. Ein zentraler Punkt ist, ob tatsächlich alle Eigenschaften von Internationalität identifiziert wurden. Es ist denkbar, dass noch weitere Eigenschaften existieren. Darüber hinaus stellt die erarbeitete multidimensionale Konzeptualisierung des Unternehmens auf zwei Ebenen eine Annäherung an die gestellte Aufgabe der Abbildung des Unternehmens dar. Es ist nicht ausgeschlossen, dass ein anderer theoretischer Zugang ein besseres Resultat bringt.

Inwieweit das vorgestellte Konzept eine valide Erfassung der Internationalität der Unternehmung ermöglicht oder ob es ergänzt und/oder verändert werden muss, kann durch objektive Kriterien nicht belegt werden. Das Konzept muss sich vielmehr in der wissenschaftlichen Forschungspraxis bewähren.<sup>621</sup>

---

<sup>621</sup> Vgl. Schnell/Hill/Esser, Methoden, 2005, S. 129.

## 6. Internationalität der Unternehmung - Schlussbetrachtung

Zum Ausgangspunkt der Arbeit zurückkehrend stellt sich die Frage, ob es gelungen ist, eine Konzeptualisierung der Internationalität auf Unternehmensebene herzustellen. Die Antwort ist das Dual-Integrative Konzept der Internationalität der Unternehmung, das auf der Konzeptualisierung des Unternehmens und der Konzeptualisierung von Internationalität aufbaut. Es bietet eine Basis für die Operationalisierung und Quantifizierung dieses komplexen Konstruktes. Darüber hinaus ist es eine Diskussionsgrundlage für zukünftige konzeptuelle Erörterungen der Internationalität der Unternehmung.

Trotz Unübersichtlichkeit und fehlendem einheitlichen Begriffssystem hat sich der existente Forschungsbestand zum internationalen Unternehmen dabei als sehr fruchtbar erwiesen. Die notwendige Systematisierung und Darstellung des aktuellen Forschungsbestandes stellte die Basis für die Auswertung und Analyse existenter Konzepte dar. Neben konzeptuellen und quantitativen Ansätzen wurden Internationalitätsprofilkonzepte vorgestellt und untersucht. Aus der Aufarbeitung dieser Konzepte konnten Gestaltungsempfehlungen für ein Konzept zur Erfassung von Internationalität auf Unternehmensebene und Eigenschaften von Internationalität generiert werden.

Den Anfang der Untersuchung bildete die Systematisierung und Analyse der konzeptuellen Ansätze, worunter Definitionen und Taxonomien des internationalen Unternehmens gefasst wurden. Nach einer wissenschaftstheoretischen Einordnung wurden die Definitionen hinsichtlich der für ein internationales Unternehmen als konstitutiv erachteten Merkmale untersucht und ausgewertet. Im Bereich der Taxonomien wurde zwischen Klassifikationen sowie heuristischen und empirischen Typologien differenziert. Als zentrale Ergebnisse im

Rahmen der Auswertung der konzeptuellen Ansätze konnten einerseits die Eigenschaften Multidimensionalität und Relativität von Internationalität identifiziert werden. Andererseits wurden im Bereich der Gestaltungsempfehlungen die Unterscheidung zwischen in- und exklusiven Konzepten, die Beachtung mehrerer Betrachtungsebenen bei der Gestaltung eines Konzeptes der Internationalität auf Unternehmensebene und die gleichwertige Berücksichtigung von Binnen- und Außeninternationalisierung herausgearbeitet.

Die Ergebnisse der Analyse der konzeptuellen Ansätze dienten als erster Anhaltspunkt für die Bewertung der existenten Messkonzepte der Internationalität. Zusätzlich wurden die in der Diskussion von Messkonzepten bislang meist vernachlässigten Gütekriterien quantitativer Messung dargestellt, wobei im Kontext der Arbeit die inhaltliche Validität eine besondere Rolle spielt. Weiterhin wurden die in bestehenden Messkonzepten oftmals diffus verwendeten Begriffe Indikator, Maßzahl, Kennzahlenmuster und Index inhaltlich und formal präzisiert sowie hinsichtlich ihrer Aussagekraft diskutiert, wodurch auch die Gestaltungsempfehlungen ergänzt werden konnten. Auf dieser Grundlage aufbauend wurde eine Systematisierung der bestehenden Messkonzepte in fünf Felder vorgeschlagen. Die Messkonzepte wurden eingeordnet und anhand der aufgestellten Bewertungskriterien beurteilt. Als zusätzliche Eigenschaften wurden die Streuung und Dichotomie von Internationalität sowie deren Komplementarität herausgearbeitet.

Wie bereits im Rahmen der Charakterisierung und Systematisierung der konzeptuellen und quantitativen Ansätze konnte auch bei den Internationalitätsprofilkonzepten nicht auf einschlägige Aufarbeitungen dieses Themenkomplexes zurückgegriffen werden. Die Internationalitätsprofilkonzepte wurden daher zunächst allgemein charakterisiert und in drei Gruppen eingeteilt. Anschließend wurden die jeweils wichtigsten Beiträge aus den Gruppen der quantitativen, konzeptuellen und integrativen Internationalitätsprofile vorgestellt und analy-

siert. Dabei haben sich die integrativen Internationalitätsprofile als konzeptuell fundiert und besonders facettenreich herausgestellt. Die Bewertung orientierte sich an den bereits identifizierten Eigenschaften von Internationalität und den Gestaltungsempfehlungen. Im Zuge der Analyse der Internationalitätsprofilkonzepte konnten außerdem die Eigenschaften Dynamik und Individualität herausgearbeitet und die Gestaltungsempfehlungen ergänzt werden.

Die Ergebnisse aus der Analyse und Systematisierung des aktuellen Forschungsbestandes stellten die Basis für den Entwurf eines neuen Konzeptes zur Erfassung der Internationalität auf Unternehmensebene dar. Hierzu wurden als erstes die Gestaltungsempfehlungen ausgewertet. Eine in der bestehenden Literatur bisher nicht gemachte und daher hervorzuhebende Erkenntnis ist die getrennte Konzeptualisierung von Internationalität und Unternehmen. Anschließend wurden die Eigenschaften von Internationalität (Individualität, Multidimensionalität, Dichotomie, Streuung, Relativität und Dynamik) zusammenfassend dargestellt und konkretisiert. Hierbei wurde insbesondere die Eigenschaft Multidimensionalität hinsichtlich ihrer doppelten Funktion als Basis für die inhaltliche Bestimmung von Internationalitätsindikatoren einerseits und als Brücke zwischen der Konzeptualisierung von Internationalität und der des Unternehmens andererseits charakterisiert. Für die Konzeptualisierung der Unternehmung wurden anschließend Anforderungen formuliert, die in einer multidimensionalen Unternehmenskonzeptualisierung auf zwei Betrachtungsebenen mündeten. Die Konzeptualisierung von Internationalität und die Konzeptualisierung der Unternehmung wurden abschließend im Dual-Integrativen Konzept der Internationalität der Unternehmung zusammengeführt.

Insgesamt zeichnet sich das Dual-Integrative Konzept der Internationalität der Unternehmung durch eine theoretische Fundierung, hohe Flexibilität und eine handhabbare Komplexität aus. Dabei zeigt sich die Flexibilität in vielfältiger Hinsicht. Auf der einen Seite kann das Konzept durch die Anpassung der Di-

mensionen im Rahmen der Unternehmenskonzeptualisierung auf internationale Unternehmen unterschiedlicher Gestalt und Größe angewendet werden. Auf der anderen Seite ist es auch denkbar, das Untersuchungsobjekt Unternehmen durch ein anderes Objekt auf vergleichbarer Aggregationsebene zu ersetzen.

Das Dual-Integrative Konzept der Internationalität der Unternehmung ist ein Vorschlag für die Konzeptualisierung von Internationalität, dessen Qualitäten sich in Wissenschaft und Praxis noch beweisen müssen. Es ist als solide Ausgangsbasis und als Diskussionsgrundlage einer neuen Generation von Konzepten zur Erfassung von Internationalität auf Unternehmensebene gedacht. Hervorzuheben ist, dass hinsichtlich der Anwendung des Konzeptes als Grundlage für die Entwicklung von Messkonzepten keine Einschränkungen, sondern Gestaltungsempfehlungen gemacht werden. Darüber hinaus bietet es eine Basis für Forschungsprojekte, die sich mit der Globalität von Unternehmen auseinandersetzen. Eine mögliche zukünftige Forschungsaufgabe ist die Abgrenzung und Charakterisierung der Globalität der Unternehmung. Das Dual-Integrative Konzept der Internationalität der Unternehmung füllt das Vakuum, welches durch das Fehlen eines geeigneten Referenzmodells der Internationalität entstanden war. Allerdings handelt es sich bei dem entwickelten Konzept keineswegs um eine finale Lösung einer äußerst facettenreichen Problemstellung. Vielmehr wird ein Grundstein für ein besseres und fundierteres Verständnis des vielschichtigen und intangiblen Konstrukts ‚Internationalität der Unternehmung‘ gelegt.

## Literaturverzeichnis

- Aggarwal, Raj: Multinationality and stock market valuation. An empirical study of US markets and **companies**. In: Management International Review, 19. Jg. (1979) H. 2, S. 5-21.
- Agthe, Klaus E.: "**Multi-local**" statt "Multi-national" als strategisches Konzept eines internationalen Unternehmens. Aus: Lück, Wolfgang; Trommsdorf, Volker (Hrsg.): Internationalisierung der Unternehmung als Problem der Betriebswirtschaftslehre. Wissenschaftliche Tagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft - Technische Universität Berlin. Berlin (Erich Schmidt) 1982. S. 147-170.
- Aharoni, Yair: On the **definition** of a multinational corporation. In: The Quarterly Review of Economics and Business, 11. Jg. (1971), H. 3, S. 27-37.
- Albach, Horst: Die internationale Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher **Forschung**. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 51. Jg. (1981), H. 1, S. 13-24.
- Albers, Willi (Hrsg.): Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften. Stuttgart, New York (Gustav Fischer) 1980.
- Allen, Linda; Pantzalis, Christos: Valuation of the operating flexibility of multinational corporations. In: Journal of International Business Studies, 27. Jg. (1996), H. 4, S. 633-653.
- Annavarjula, Madan; Beldona, Sam: Multinationality-performance relationship. A review and **reconceptualization**. In: The International Journal of Organizational Analysis, 8. Jg. (2000), H. 1, S. 48-67.
- Anshen, Melvin (Hrsg.): Management and corporations 1985. A Symposium held on the occasion of the 10th anniversary of the Graduate School of Industrial Administration. Westport, Conn. (Greenwood Press) 1975.
- Antonioni, Peter; Ietto-Gillies, Grazia: Location of Affiliates and **degree** of internationalisation. An analysis of the world's largest TNCs. Research Papers in International Business, Paper Number 14-98, South Bank University London.

- Arts, Wil; Gelissen, John: **Three** worlds of welfare capitalism or more? A state-of-the-art report. In: Journal of European Social Policy, 12. Jg. (2002), H. 2, S. 137-158.
- Athanassiou, Nicholas; Nigh, Douglas: The Impact of the Top Management Team's International Business Experience on the Firm's Internationalization. Social Networks at **Work**. In: Management International Review, 4. Jg. (2002), H. 2, S. 157-181.
- Atteslander, Peter: **Methoden** der empirischen Sozialforschung. 7. bearb. Aufl. Berlin, New York (de Gruyter) 1993.
- Bae, Sung C.; Noh, Seungwook: Multinational corporations versus domestic corporations. A comparative study of **R&D** investment activities. In: Journal of Multinational Financial Management, 11. Jg. (2001), H. 1, S. 89-104.
- Baek, H. Young: Corporate diversification and performance. Evidence on production **efficiency**. In: Journal of Multinational Financial Management, 13. Jg. (2003), S. 135-152.
- Ball, George W.: **Cosmocorp**. The importance of being stateless. In: Columbia Journal of World Business, 2. Jg. (1967), H. 6, S. 25-30.
- Bamberg, Günter; Baur, Franz: **Statistik**. 8. überarb. u. erw. Aufl. München, Wien (Oldenbourg) 1993.
- Bamberger, Ingolf; Wrona, Thomas: **Planung**. Aus: Breuer, Wolfgang; Gürtler, Marc (Hrsg.): Internationales Management. Betriebswirtschaftslehre der internationalen Unternehmung. Wiesbaden (Gabler) 2003. S. 57-110.
- Baron, James N.; Hannan, Michael T.: Organizational **blueprints** for success in High-Tech Start-Ups. Lessons from the Stanford Project on Emerging Companies. In: California Management Review, 44. Jg. (2002), H. 3, S. 8-36.
- Barrett, Nigel J.; Wilkinson Ian F.: Internationalisation Behaviour: Management Characteristics of Australian Manufacturing Firms by **Level** of International Development. Aus: Turnbull, Peter W.; Paliwoda, Stanley J. (Hrsg.): Research in international marketing. London, Sydney, Dover et al. (Croom Helm Ltd) 1986. S. 213-233.

- Bartlett, Christopher A.: **Building** and managing the transnational. The new organizational challenge. Aus: Porter, Michael E. (Hrsg.): *Competition in global industries*. Boston, MA (Harvard Business School Press) 1986. S. 367-401.
- Bartlett, Christopher A.; Goshal, Sumantra: **Managing** across borders. The transnational solution. 2. Aufl. Boston (Harvard Business School Press) 1989.
- Bäurle, Iris: Internationalisierung als **Prozeßphänomen**. Konzepte, Besonderheiten, Handhabung. Wiesbaden (Gabler) 1996. (=mir-Edition)
- Bea, Franz X.; Dichtl, Erwin; Schweitzer, Marcell (Hrsg.): *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. Band 1: Grundfragen. 8. Aufl. Stuttgart (Lucius & Lucius) 2000.
- Beck, Martin: Wertschöpfungsrechnung und **Wertkette** einer Unternehmung am Beispiel des Werkzeugmaschinenbaus. Instrumente zum Wettbewerbsvergleich von Unternehmen einer Branche? Diskussionsbeiträge der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt der Katholischen Universität Eichstätt Nr. 52, 1994.
- Becker, Marc: **Controlling** von Internationalisierungsprozessen. Wiesbaden (Gabler) 2005 (=mir-Edition; in Planung).
- Behrmann, Jack N.: Some **patterns** in the rise of the multinational enterprise. Research paper 18, Graduate School of Business Administration, University of North Carolina at Chapel Hill 1969.
- Benvignati, Anita M.: Domestic Profit **Advantages** of Multinational Firms. In: *Journal of Business*, 60. Jg. (1987), H. 3, S. 449-461.
- Berekoven, Ludwig: Der **Dienstleistungsbetrieb**. Wesen, Struktur, Bedeutung. Wiesbaden (Gabler) 1974.
- Berghe, Douglas A. F. van den: Working across **borders**. Multinational enterprises and the internationalization of employment. Rotterdam 2003. (=ERIM Ph.D. Series Research in Management. 29)
- Berndt, Ralph; Fantapié Altobelli, Claudia; Schuster, Peter (Hrsg.): *Springers Handbuch der Betriebswirtschaftslehre* 1. Berlin, Heidelberg, New York (Springer) 1998.

- Berry, Charles H.: Corporate **growth** and diversification. In: Journal of Law and Economics, 14. Jg. (1971), H. 2, S. 371-383.
- Bilkey, W.J.; Tesar, G.: The export behavior of smaller-sized **Wisconsin** manufacturing firms. In: Journal of International Business Studies, 8. Jg. (1977), H. 1, S. 93-98.
- Björkman, Ingmar; Kock, Sören: **Inward** international activities in service firms. Illustrated by three cases from the tourism industry. In: International Journal of Service Industry Management, 8. Jg. (1997), H. 5, S. 362-376.
- Boddewyn, J.J.; Baldwin Halbrich, Marsha; Perry, A.C.: Service multinationals. Conceptualization, measurement and **theory**. In: Journal of International Business Studies, 17. Jg. (1986), H. 3, S. 41-57.
- Bohley, Peter: **Statistik**. Einführendes Lehrbuch für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler. 3. überarb. u. erw. Aufl. München, Wien (Oldenbourg) 1989.
- Borrmann, Werner A. (Bearb.): Managementprobleme internationaler Unternehmungen. Wiesbaden (Gabler) 1970. (= Schriften zur vergleichenden Managementlehre)
- Borrmann, Werner A.: **Typus** und Struktur internationaler Unternehmungen. Aus: Borrmann, Werner A. (Bearb.): Managementprobleme internationaler Unternehmungen. Wiesbaden (Gabler) 1970. (=Schriften zur vergleichenden Managementlehre) S. 19-49.
- Bortz, Jürgen; Döring, Nicola: **Forschungsmethoden** und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. 3. überarb. Aufl. Berlin, Heidelberg, New York et al. (Springer) 2002.
- Brainyquote.com, Zitat von Albert Einstein:  
<http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/a/alberteins100201.html>  
(13.07.2004)
- Breuer, Wolfgang; Gürtler, Marc (Hrsg.): Internationales Management. Betriebswirtschaftslehre der internationalen Unternehmung. Wiesbaden (Gabler) 2003.
- Brewer, H. L.: Investor benefits from corporate international diversification. In: Journal of Financial and Quantitative Analysis, 16. Jg. (1981), H. 1, S. 113-124.

- Brockhoff, Klaus (Hrsg.): Geschichte der **Betriebswirtschaftslehre**. Kommentierte Meilensteine und Originaltexte. Wiesbaden (Gabler) 2000.
- Brooke, Michael Z.; Remmers, H. Lee: The **strategy** of multinational enterprise. Organization and Finance. 2. Aufl. London (Pitman Publishing) 1978.
- Bruck, Nicholas K.; Lees, Francis A.: Foreign content of U.S. **corporate** activities. In: Financial Analyst Journal, 22. Jg. (1966), H. 4, S. 127-132.
- Buaron, Roberto: New-game **strategies**. In: The McKinsey Quarterly, 17. Jg. (1981), H. 1, S. 24-40.
- Buckley, Peter J.; Dunning, John H.; Pearce, Robert D.: The influence of firm **size**, industry, nationality, and degree of multinationality on the growth and profitability of the world's largest firms, 1962-1972. In: Weltwirtschaftliches Archiv - Review of World Economics, 114. Jg. (1978), H. 2, S. 243-257.
- Buckley, Peter J.; Pass, Christopher L.; Prescott, Kate: Foreign market servicing strategies and competitiveness. In: Journal of General Management, 17. Jg. (1991), H. 2, S. 34-46.
- Buckley, Peter J.; Pass, Christopher L.; Prescott, Kate: Measures of international **competitiveness**. A critical survey. In: Journal of Marketing Management, 4. Jg. (1988), H. 2, S. 175-200.
- Bühner, Rolf: Assessing international diversification of **West** German corporations. In: Strategic Management Journal, 8. Jg. (1987) H. 1, S. 25-37.
- Bühner, Rolf: Betriebswirtschaftliche **Organisationslehre**. 8. bearb. u. erg. Aufl. München, Wien (Oldenbourg) 1996.
- Bühner, Rolf: **Strategie** und Organisation. Analyse und Planung der Unternehmensdiversifikation mit Fallbeispielen. 2. überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden (Gabler) 1995.
- Burton, Fred N.; Schlegelmilch, B. B.: Profile analysis of non-exporters **versus** exporters grouped by export involvement. In: International Marketing Review, 27. Jg. (1987), H. 1, S. 38-49.
- Calof, Jonathan L.; Beamish, Paul W.: The **right** attitude for international success. In: Business Quarterly, 59. Jg. (1994), H. 3, S. 105-110.

- Capar, Nejat; Kotabe, Masaaki: The **relationship** between international diversification and performance in service firms. In: Journal of International Business Studies, 34. Jg. (2003), H. 4, S. 345-355.
- Carpenter, Mason A.; Sanders, Wm. Gerard: The effects of top management **team** pay and firm internationalization on MNC performance. In: Journal of Management, 30. Jg. (2004), H. 4, S. 509-528.
- Cavusgil, S. Tamer: Differences among **exporting** firms based on their degree of internationalization. In: Journal of Business Research, 12. Jg. (1984), H. 2, S. 195-208.
- Cavusgil, S. Tamer: Organizational **characteristics** associated with export activity. In: Journal of Management Studies, 21. Jg. (1984), H. 1, S. 3-21.
- Cheng, Joseph L.; Ramaswamy, Kannan: Towards a **systems** typology of multinational corporations. Some conceptual and research implications. In: Academy of Management, 46. Jg. (1989), S. 106-110.
- Chkir, Imed E.; Cosset, Jean-Claude: Diversification strategy and **capital** structure of multinational corporations. In: Journal of Multinational Financial Management, 11. Jg. (2001), S. 17-37.
- Claver, Enrique; Quer, Diego: Early **steps** to becoming a multinational. How do small firms go multinational? In: Journal of General Management, 27. Jg. (2001), H. 2, S. 17-34.
- Clee, Gilbert H.; Scipio, Alfred di: **Creating** a world enterprise. In: Harvard Business Review, 37. Jg. (1959), H. 6, S. 77-89.
- Colebrook, Philip: The day of the **supranational** company. In: The Director, 21. Jg. (1969), H. 10, S. 77-79.
- Commission of the European Communities: **Survey** of multinational enterprises. Brüssel, Luxembourg 1976. S. 3-57.
- Contractor, Farok J.; Kundu, Sumit K.: Explaining variation in the degree of internationalization across firms. The case of the **hotel** industry. In: Journal of International Management, 1. Jg. (1995), H. 1, S. 87-123.
- Contractor, Farok J.; Kundu, Sumit K.; Hsu, Chin-Chun: A three-stage theory of international expansion. The link between multinationality and per-

- formance in the service **sector**. In: Journal of International Business Studies, 34. Jg. (2003), H. 1, S. 5-18.
- Corsten, Hans; Reiß, Michael (Hrsg.): Handbuch Unternehmensführung. Konzepte, Instrumente, Schnittstellen. Wiesbaden (Gabler) 1995.
- Cowling, Keith; Sugden, Roger: Market **exchange** and the concept of a transnational corporation. Analysing the nature of the firm. In: British Review of Economic Issues, 9. Jg. (1987), H. 20, S. 57-68.
- Cravens, Karen; Goad Oliver, Elizabeth; Ramamoorti, Sridhar: The **Reputation** Index. Measuring and managing corporate reputation. In: European Management Journal, 21. Jg. (2003), H. 2, S. 201-212.
- Czinkota, Michael R.; Johnston, Wesley J.: **Segmenting** U.S. Firms for Export Development. In: Journal of Business Research, 9. Jg. (1981), S. 353-365.
- Daniels, John D.; Bracker, John: Profit performance. Do foreign operations make a **difference**? In: Management International Review, 29. Jg. (1989), H. 1, S. 46-56.
- Deans, Graeme K.; Kroeger, Fritz; Zeisel, Stefan: Der Weg zum **Weltkonzern**. In: Harvard Business Manager, 24. Jg. (2003), H. 3, S. 10-11.
- Denis, David J.; Denis, Diane K.; Yost, Keven: Global diversification, **industrial** diversification, and firm value. In: Journal of Finance, 57. Jg. (2002), H. 5, S. 1951-1979.
- Diamantopoulos, Adamantios; Inglis, Karen: Identifying **differences** between high- and low-involvement exporters. In: International Marketing Review, 5. Jg. (1988), H. 2, S. 52-60.
- Dichtl, Erwin; Issing, Otmar (Hrsg.): Exportnation Deutschland. 2. Aufl. München (Beck) 1992.
- Dichtl, Erwin; Müller, Stefan: Was **erfolgreiche** von erfolglosen Exporteuren unterscheidet. Aus: Dichtl, Erwin; Issing, Otmar (Hrsg.): Exportnation Deutschland. 2. neubearb. Aufl. München (Beck) 1992, S. 337-357.
- Dimitratos, Pavlos; Johnson, Jeffrey; Slow, Jonathan; Young, Stephen: **Micromultinationals**. New types of firms for the global competitive landscape. In: European Management Journal, 21. Jg. (2003), H. 2, S. 164-174.

- Döhrn, Roland: Die "Unternehmensdatenbank **Globalisierung**". Konzeption und erste Ergebnisse. RWI-Papiere Nr. 49, Essen 1997, S. 3-28.
- Dornis, Peter: Public **Relations** der internationalen Unternehmung. Grundlagen, Entscheidungsstruktur und Strategien. Meisenheim a. Glan (Anton Hain) 1971. (= Die internationale Unternehmung. 4)
- Dörrenbächer, Christoph: Measuring corporate internationalisation. A review of measurement concepts and their **use**. In: Intereconomics, 35. Jg. (2000), H. 3, S. 119-126.
- Dörrenbächer, Christoph: **Measuring** corporate internationalisation. A review of measurement concepts and their use. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Discussion Paper März 2000.
- Doty, D. Harold; Glick, William H.: **Typologies** as a unique form of theory building. Toward improved understanding and modeling. In: Academy of Management Review, 19. Jg. (1994), H. 2, S. 230-251.
- Doukas, John A.; Pantzalis, Christos: Geographic diversification and **agency** costs of debt of multinational firms. In: Journal of Corporate Finance, 9. Jg. (2003) H. 1, S. 59-92.
- Doz, Yves: Strategic **Management** in Multinational Companies. Oxford, New York (Pergamon Pr.) 1986.
- Doz, Yves; Asakawa, Kaz; Santos, José F. P. et al.: The **metanational** corporation. Conference Proceedings AIB, Banff (Kanada) 1996, revised 1997. Als Manuskript gedruckt.
- Doz, Yves; Prahalad, C.K.: **Managing** DMNCs. A search for a new paradigm. Aus: Goshal, Sumantra; Westney, D. Eleanor (Hrsg.): Organization theory and the multinational corporation. London, New York (The Macmillan Press) 1993. S. 24-50.
- Dreyer, Dirk: **Bewertung** personalintensiver Dienstleistungsunternehmen. Die Integration von Intellektuellem Kapital in die Unternehmensbewertung. Wiesbaden (Deutscher Universitäts-Verlag) 2004.
- Dunning, John H. (Hrsg.): International production and the multinational enterprise. London, Boston, Sydney (George Allen & Unwin) 1981.

- Dunning, John H. (Hrsg.): The theory of transnational corporations. London, New York (Routledge) 1993. (United Nations Library on Transnational Corporations. 1)
- Dunning, John H.: Introduction. The nature of transnational corporations and their **activities**. Aus: Dunning, John H. (Hrsg.): The theory of transnational corporations. London, New York (Routledge) 1993. (=United Nations Library on Transnational Corporations. 1) S. 1-21.
- Dunning, John H.: Multinational Enterprises and the Global **Economy**. Wokingham, England (Addison-Wesley) 1993.
- Dunning, John H.: The **distinctive** nature of the multinational enterprise. Aus: Dunning, John H. (Hrsg.): International production and the multinational enterprise. London, Boston, Sydney (George Allen & Unwin) 1981. S. 3-20.
- Dunning, John H.; Pearce, Robert D.: The world's largest industrial enterprises. New York (St. Martin's Press) 1981.
- Dunning, John H.; Pearce, Robert D.: The world's largest industrial enterprises 1962-1983. Aldershot (Gower Publishing Company Limited) 1985.
- Ebster, Claus; Stalzer, Lieselotte: **Wissenschaftliches** Arbeiten für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler. Wien (WUV Universitätsverlag) 2002.
- Eckardt, Andrea; Köhler, Holm-Detlev; Pries, Ludger (Hrsg.): Global Players in lokalen Bindungen. Unternehmensglobalisierung in soziologischer Perspektive. Berlin (Ed. Sigma) 1999.
- Eckert, Stefan: **Kapitalstrukturgestaltung** von Auslandsgesellschaften. Relevanz, Ziele, Strategien. Wiesbaden (Gabler) 1997. (= mir-Edition)
- Emans, Hartmut: **Konzepte** zur strategischen Planung. Aus: Henzler, Herbert A. (Hrsg.): Handbuch Strategische Führung. Wiesbaden (Gabler) 1988. S. 109-131.
- Engelhard, Johann: **Exportförderung**. Exportentscheidungsprozesse und Exporterfolg. Wiesbaden (Gabler) 1992. (= mir-Edition)
- Engelhard, Johann: **Virtualisierung** der internationalen Unternehmenstätigkeit. Zum Einfluss der Informations- und Kommunikationstechnologie auf das Arrangement Internationaler Unternehmen. Aus: Engelhard,

- Johann; Oechsler, Walter A. (Hrsg.): Internationales Management. Wiesbaden (Gabler) 1999. S. 317-342.
- Engelhard, Johann; Gerstlauer, Michael; Hein, Silvia: **Globalisierende** Unternehmen und Nationalstaaten. Überlegungen zur Redistribution von Staats- und Unternehmensmacht. Aus: Kumar, Brij N.; Osterloh, Margit; Schreyögg, Georg (Hrsg.): Transformation des Wettbewerbs: Shareholder-Value - Globalisierung - Hyperwettbewerb. Festschrift für Prof. Dr. Dr. hc H. Steinmann zum 65. Geburtstag. Stuttgart (Schäffer-Poeschel) 1999. S. 291-318.
- Engelhard, Johann; Hein, Silvia: **Globale** Unternehmungen. Aus: Leggewie, Claus; Münch, Richard (Hrsg.): Politik im 21. Jahrhundert. Frankfurt/Main (Suhrkamp) 2001. S. 27-46.
- Engelhard, Johann; Oechsler, Walter A. (Hrsg.): Internationales Management. Auswirkungen globaler Veränderungen auf Wettbewerb, Unternehmensstrategie und Märkte. Wiesbaden (Gabler) 1999.
- Errunza, Vihang R.; Senbet, Lemma W.: International corporate diversification, market valuation, and size-**adjusted** evidence. In: The Journal of Finance, 39. Jg. (1984), H. 3, S. 727-745.
- Errunza, Vihang R.; Senbet, Lemma W.: The effects of international operations on the **market** value of the firm. Theory and evidence. In: The Journal of Finance, 36. Jg. (1981), H. 2, S. 401-417.
- Esping-Andersen, Gøsta: Social foundations of **postindustrial** economies. Oxford et al. (Oxford University Press) 1999.
- Esser, Werner-Michael: Die **Wertkette** als Instrument der Strategischen Analyse. Aus: Riekhof, Hans-Christian (Hrsg.): Praxis der Strategieentwicklung. Konzepte, Erfahrungen, Fallstudien. 2. überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart (Schäffer-Poeschel) 1994. S. 129-149.
- Essler, Wilhelm K.: **Wissenschaftstheorie** I. Definition und Reduktion. 2. Aufl. Freiburg, München (Alber) 1982.
- Fatemi, Ali M.: **Shareholder** benefits from corporate international diversification. In: The Journal of Finance, 39. Jg. (1984), H. 5, S. 1325-1344.
- Fatemi, Ali M.: The effect of international diversification on corporate financing **policy**. In: Journal of Business Research, 16. Jg. (1988), H. 1, S. 17-30.

- Fiedler, Rudolf: Einführung in das **Controlling**. Methoden, Instrumente und DV-Unterstützung. 2. überarb. u. erg. Aufl. München, Wien (Oldenbourg) 2001.
- Fisch, Jan H.; Oesterle, Michael-Jörg: Exploring the globalization of German MNCs with the **complex** spread and diversity measure. In: Schmalenbach Business Review, 55. Jg. (2003), H. 1, S. 2-21.
- Fletcher, Richard: A **holistic** approach to internationalisation. In: International Business Review, 10. Jg. (2001) H. 1, S. 25-49.
- Flora, Peter; Noll, Heinz-Herbert (Hrsg.): Sozialberichterstattung und Sozialstaatsbeobachtung. Individuelle Wohlfahrt und wohlfahrtsstaatliche Institutionen im Spiegel empirischer Analysen. Frankfurt/Main, New York (Campus) 1999.
- Frank, Brigitte; Schulz, Wolfgang; Tietz, Werner; Warmuth, Elke: Wissenspeicher **Mathematik**. Berlin (Cornelsen Scriptor) 1996.
- Friedrichs, Jürgen: Methoden **empirischer** Sozialforschung. 14. Aufl. Opladen (Westdeutscher Verlag) 1990.
- Geringer, J. Michael; Beamish, Paul W.; daCosta, Richard C.: Diversification strategy and internationalization. **Implications** for MNE performance. In: Strategic Management Journal, 10. Jg. (1989) H. 2, S. 109-119.
- Germann, Harald: Ein multidimensionales **Kennzahlensystem** zur Messung der ökonomischen Globalisierung. Arbeitspapier Nr. 6 des Forschungsprojektes Ökonomische Dimensionen, Bereiche und Indikatoren der Globalisierung am Institut für Volkswirtschaft - Fachgebiet Finanzwissenschaft an der TU Darmstadt, Juli 1997.
- Germann, Harald; Raab, Silke; Setzer, Martin: Messung der Globalisierung. Ein **Paradoxon**. Aus: Steger, Ulrich (Hrsg.): Facetten der Globalisierung. Ökonomische, soziale und politische Aspekte. Berlin, Heidelberg (Springer) 1999. S. 1-25.
- Germann, Harald; Rürup, Bert; Setzer, Martin: Globalisierung der **Wirtschaft**. Begriff, Bereiche, Indikatoren. Aus: Steger, Ulrich (Hrsg.): Globalisierung der Wirtschaft. Konsequenzen für Arbeit, Technik und Umwelt. Berlin, Heidelberg, New York (Springer) 1996. S. 18-56.
- Gerpott, Torsten J.: Strategisches Technologie- und **Innovationsmanagement**. Eine konzentrierte Einführung. Stuttgart (Schäffer-Poeschel) 1999.

- Gersbach, Hans: Does and how does globalisation **matter** at the industry level? In: *The World Economy*, 25. Jg. (2002), H. 2, S. 209-229.
- Geyikdagi, Yasar M.; Geyikdagi, Necla V.: International diversification in **Latin** America and the industrialized countries. In: *Management International Review*, 29. Jg. (1989), H. 3, S. 62-71.
- Giscard d'Estaing, Olivier: Report of the Crotonville Conference held by the **Atlantic** Council, 12-15 Dezember 1965. Zitiert in: Aharoni, Yair: On the **definition** of a multinational corporation. In: *The Quarterly Review of Economics and Business*, 11. Jg. (1971), H. 3, S. 27-37. S. 28.
- Glaum, Martin: Internationalisierung und **Unternehmenserfolg**. Wiesbaden (Gabler) 1996. (= Neue betriebswirtschaftliche Forschung. 162)
- Gluck, Frederick W.: **Strategic** choice and resource allocation. In: *The McKinsey Quarterly*, 16. Jg. (1980), H. 4, S. 22-23.
- Göbel, Elisabeth: Neue **Institutionenökonomik**. Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendung. Stuttgart (Lucius & Lucius) 2002.
- Gomes, Lenn; Ramaswamy, Kannan: An empirical examination of the **form** of the relationship between multinationality and performance. In: *Journal of International Business Studies*, 30. Jg. (1999), H. 1, S. 173-188.
- Gordon, Edwin: Musikalische **Begabung**. Beschaffenheit, Beschreibung, Messung und Bewertung. Mainz, London, New York et al. (Schott) 1986. (= Musikpädagogik. 25)
- Goshal, Sumantra; Bartlett, Christopher A.: The multinational corporation as an **interorganizational** network. Aus: Goshal, Sumantra; Westney, D. Eleanor (Hrsg.): *Organization theory and the multinational corporation*. London, New York (The Macmillan Press) 1993. S. 77-104.
- Goshal, Sumantra; Westney, D. Eleanor (Hrsg.): *Organization theory and the multinational corporation*. London, New York (The Macmillan Press) 1993.
- Govindarajan, Vijai; Gupta, Anil K.: Erfolgreiche **Internationalisierungsstrategien**. Wettbewerbsvorteile erkennen und optimal nutzen. Weinheim (Wiley) 2002.

- Grant, Robert M.: Multinationality and Performance among **British** manufacturing companies. In: Journal of International Business Studies, 18. Jg. (1987), H. 3, S. 79-89.
- Grant, Robert M.; Jammine, Azar P.; Thomas, Howard: **Diversity**, diversification, and profitability among British manufacturing companies 1972-84. In: Academy of Management Journal, 31. Jg. (1988), H. 4, S. 771-801.
- Grochla, Erwin: **Betrieb**, Betriebswirtschaft und Unternehmung. Aus: Grochla, Erwin; Wittmann, Waldemar (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 4. Aufl. Stuttgart (Poeschel) 1974. Sp. 541-557.
- Grochla, Erwin; Wittmann, Waldemar (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 4. Aufl. Stuttgart (Poeschel) 1974.
- Grönroos, Christian: **Service** management and marketing. A customer relationship management approach. 2. Aufl. Chichester, New York, Weinheim et al. (Wiley) 2000.
- Grünärml, Frohmund: Kritische **Anmerkungen** zu einer merkmalspezifischen Typologie multinationaler Unternehmen. Aus: Jürgensen, Harald; Littmann, Konrad; Rose, Klaus (Hrsg.): Jahrbuch der Sozialwissenschaft. Göttingen (Vandenhoeck & Rupprecht) 1975. S. 228-243.
- Gutenberg, Erich: **Grundlagen** der Betriebswirtschaftslehre 1. Die Produktion. 23. Aufl. Berlin, Heidelberg, New York (Springer) 1976.
- Harveston, Paula D; Kedia, Ben L.; Francis, John D.: MNE's dependence on foreign operations and performance: a study of MNE's from the "**Triad**" regions. In: International Business Review, 8. Jg. (1999) H. 3, S. 293-307.
- Harzing, Anne-Wil K.: An empirical analysis and **extension** of the Bartlett and Goshal typology of multinational companies. In: Journal of International Business Studies, 31. Jg. (2000), H. 1, S. 101-120.
- Harzing, Anne-Wil K.: Managing the multinationals. An international study of control **mechanisms**. Cheltenham UK, Northampton MA USA (Edward Elgar) 1999. (= New Horizons in International Business)
- Hassel, Anke; Höpner, Martin; Kurdelbusch, Antje; Rehder, Britta; Zugehör, Rainer: Dimensionen der **Internationalisierung**. Ergebnisse der Unternehmensdatenbank 'Internationalisierung der 100 größten Unter-

- nehmen in Deutschland'. Working Paper 1/2000. Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Köln 2000.
- Hassel, Anke; Höpner, Martin; Kurdelbusch, Antje; Rehder, Britta; Zugehör, Rainer: **Zwei Dimensionen** der Internationalisierung. Eine empirische Analyse deutscher Grossunternehmen. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 52. Jg. (2000), H. 3, S. 500-519.
- Hassel, Anke; Höpner, Martin; Kurdelbusch, Antje; Rehder, Britta; Zugehör, Rainer: **Two dimensions** of the internationalization of firms. In: Journal of Management Studies, 40. Jg. (2003) H. 3, S. 705-723.
- Hederer, Gerd: Die internationale **Unternehmung**. Veränderung eines sozio-ökonomischen Systems. Meisenheim am Glan (Anton Hain) 1975.
- Hederer, Gerd; Kumar, Brij N.; Müller-Heumann, Günther: Begriff und **Wesensinhalt** der internationalen Unternehmung. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 22. Jg. (1970), S. 509-521.
- Heenan, David; Perlmutter, Howard V.: Multinational organizational development. A social **architecture** perspective. Reading, Mass., U.S.A. (Addison-Wesley) 1979.
- Heijltjes, Marielle; Olie, René; Glunk, Ursula: Internationalization of top management teams in **Europe**. In: European Management Journal , 21. Jg. (2003), H. 1, S. 89-97.
- Heinen, Hjalmar: **Ziele** multinationaler Unternehmen. Der Zwang zu Investitionen im Ausland. Wiesbaden (Gabler) 1982. (= Neue betriebswirtschaftliche Forschung. 24)
- Heinrich, Andreas: **Globale** Einflüsse und die Corporate Governance des russischen Erdöl- und Erdgassektor. Forschungsstelle Osteuropa, Arbeitspapier Nr. 46, Bremen Juni 2003.
- Heinrich, Detlef: Das **Due-Diligence** Verfahren für erfolgreiche Fusionen. In: Der Betriebswirt, 44. Jg. (2003), H. 1, S. 8-12.
- Hempel, Carl G.: **Typologische** Methoden in den Sozialwissenschaften. Aus: Topitsch, Ernst (Hrsg.); Payer, Peter (Mitarb.): Logik der Sozialwissenschaften. Köln (Athenäum) 1984. S. 85-103.

- Henzel, Fritz: Die **Funktionsteilung** in der Unternehmung. Analyse als Mittel betriebswirtschaftlicher Erkenntnis. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 9. Jg. (1932), S. 193-209.
- Henzel, Fritz: **Erfassung** und Verrechnung der Gemeinkosten in der Unternehmung. Berlin, Wien (Spaeth & Linde) 1931. (= Betriebs- und finanzwirtschaftliche Forschungen. 51)
- Henzler, Herbert A. (Hrsg.): Handbuch Strategische Führung. Wiesbaden (Gabler) 1988.
- Hergert, Michael; Morris, Deigan: Accounting **data** for value chain analysis. In: Strategic Management Journal, 10. Jg. (1989), H. 2, S. 175-188.
- Hitt, Michael A.; Hoskisson, Robert E.; Kim, Hicheon: International diversification. Effects on innovation and firm performance in **product-diversified** firms. In: Academy of Management Journal, 40. Jg. (1997), H. 4, S. 767-798.
- [http://www.brainyquote.com/quotes/authors/a/albert\\_einstein.html](http://www.brainyquote.com/quotes/authors/a/albert_einstein.html)  
(02.08.2004)
- Hughes, John S.; Logue, Dennis E.; Sweeney, Richard James: Corporate international diversification and market **assigned** measures of risk and diversification. In: Journal of Financial and Quantitative Analysis, 10. Jg. (1975), H. 4, S. 627-637.
- Ietto-Gillies, Grazia: Assessing the degree of internationalization. Some **conceptual** issues. Working Paper. South Bank University. London 2004. Als Manuskript gedruckt.
- Ietto-Gillies, Grazia: Different conceptual frameworks for the **assessment** of the degree of internationalization. An empirical analysis of various indices for the top 100 transnational corporations. In: Transnational Corporations, 1. Jg. (1998), H. 7, S. 17-39.
- Ietto-Gillies, Grazia: **Globalisation** and Integration. Analysis, measurement and policy issues. South Bank University, London, Project on Technology, Economic Integration and Social Cohesion, o.J. Als Manuskript gedruckt.
- Ietto-Gillies, Grazia: Transnational **corporations**. Fragmentation amidst integration. London, New York (Routledge) 2002.

- Ietto-Gillies, Grazia; Seccombe-Hett, Tannis: What do internationalization **indices** measure? Center for International Business Studies (CIBS). Paper Number 6-97. South Bank University, London 1997.
- Internet-Lexikon der Methoden der empirischen Sozialforschung: <http://www.lrz-muenchen.de/~wlm/ilmes.htm> (28.07.2005).
- Jacquemin, Alexis P.: Une **mésure** entropique de la diversification des entreprises. In: Revue Économique, 26. Jg. (1975), H. 5, S. 834-838.
- Jacquemin, Alexis P.; Berry, Charles H.: **Entropy** measure of diversification and corporate growth. In: Journal of Industrial Economics, 27. Jg. (1979), H. 4, S. 359-369.
- Johanson, Jan; Gunnar-Mattsson, Lars: International **marketing** and internationalization processes. A network approach. Aus: Turnbull, Peter W.; Paliwoda, Stanley J. (Hrsg.): Research in international marketing. London, Sydney, Dover et al. (Croom Helm Ltd) 1986. S. 234-265.
- Johanson, Jan; Vahlne, Jan-Erik: The internationalization **process** of the firm. A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. In: Journal of International Business Studies, 8. Jg. (1977), H. 1, S. 23-32.
- Jones, Geoffrey (Hrsg.): Transnational corporations. A historical perspective. London, New York (Routledge) 1993. (= United Nations Library on Transnational Corporations.)
- Jungnickel, R.; Koopmann, G.; Matthies, K.; Sutter, R.: Die **deutschen** multinationalen Unternehmen. Der Internationalisierungsprozess der deutschen Industrie. Frankfurt/Main (Athenäum) 1974.
- Jürgensen, Harald; Littmann, Konrad; Rose, Klaus (Hrsg.): Jahrbuch der Sozialwissenschaft. Göttingen (Vandenhoeck & Rupprecht) 1975.
- Kaynak, Erdener (Hrsg.): Global perspectives in marketing. New York, Philadelphia, Toronto et al. (Praeger) 1985.
- Kaynak, Erdener: **Correlates** of export performance in resourcebased industries. Aus: Kaynak, Erdener (Hrsg.): Global perspectives in marketing. New York, Philadelphia, Toronto et al. (Praeger) 1985. S. 197-210.
- Kieser, Alfred; Kubicek, Herbert: **Organisation**. 3. völlig neu bearb. Auflage. Berlin, New York (de Gruyter) 1992.

- Kim, W. Chan: Developing a **global diversification** measure. In: Management Science, 35. Jg. (1989), H. 3, S. 376-383.
- Kim, W. Chan; Hwang, Peter; Burgers, William P.: Multinationals' **diversification** and the risk-return trade-off. In: Strategic Management Journal, 14. Jg. (1993) H. 4, S. 275-286.
- Kim, W. Chan; Hwang, Peter; Burgers, William P.: Global diversification strategy and **corporate** profit performance. In: Strategic Management Journal, 10. Jg. (1989), S. 45-57.
- Kindleberger, Charles P.: American business abroad. **Six** lectures on direct investment. New Haven, London (Yale University Press) 1969.
- Kircher, Donald P.: **Thinking** ahead. Now the transnational enterprise. In: Harvard Business Review, 42. Jg. (1964), H. 3-4, S. 6-10 und 172-176.
- Klein-Blenkers, Fritz (Hrsg.): Aufsätze zur **Geschichte** der Betriebswirtschaftslehre. Köln (Wirtschaftsverlag Bachem) 1994. (= Schriften zur Geschichte der Betriebswirtschaftslehre. 9)
- Klöpfer, Ralf: **Konfiguration** der internationalen Produktionswertschöpfungskette. Lohmar, Köln (Josef Eul) 2000. (= Produktionswirtschaft und Industriebetriebslehre. 5)
- Kluge, Susann: Empirisch begründete **Typenbildung** in der qualitativen Sozialforschung. In: Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research (Online Journal), 1. Jg. (2000), H. 1, Abs. 1-20.
- Kluge, Susann: Empirisch begründete Typenbildung. Zur Konstruktion von Typen und **Typologien** in der qualitativen Sozialforschung. Opladen (Leske und Budrich) 1999.
- Knyphausen-Aufseß, Dodo zu (Hrsg.): Globalisierung als Herausforderung der Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden (Gabler) 2000. (= mir-Edition)
- Kobrin, Stephen J.: Is there a relationship between a **geocentric** mind-set and multinational strategy? In: Journal of International Business Studies, 25. Jg. (1994), H. 3, S. 493-511.
- Kochhar, Rahul; Hitt, Michael A.: Toward an **integrative** model of international diversification. In: Journal of International Management, 1. Jg. (1995), H. 1, S. 33-72.

- Kohers, Theodor: The effect of multinational corporations on the **cost** of equity capital of U.S. corporations. An empirical study. In: Management International Review, 15. Jg. (1975), H. 2-3, S. 121-124.
- Kohl, Jürgen: **Leistungsprofile** wohlfahrtsstaatlicher Regimetyphen. Aus: Flora, Peter; Noll, Heinz-Herbert (Hrsg.): Sozialberichterstattung und Sozialstaatsbeobachtung. Individuelle Wohlfahrt und wohlfahrtsstaatliche Institutionen im Spiegel empirischer Analysen. Frankfurt/Main, New York (Campus) 1999. S. 111-139.
- Kormann, Hermut: Die **Steuerpolitik** der internationalen Unternehmung. 2. Aufl. Düsseldorf (Verlagsbuchhandlung des Instituts der Wirtschaftsprüfer GmbH) 1970.
- Kosiol, Erich: **Erkenntnisgegenstand** und methodologischer Standort der Betriebswirtschaftslehre. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 31. Jg. (1961), S. 129-136.
- Kosiol, Erich: Die **Unternehmung** als wirtschaftliches Aktionszentrum. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 3. Aufl. Reinbek bei Hamburg (Rowohlt) 1975.
- Kotabe, Masaaki; Srinivasan, Srinivasa S.; Aulakh, Preet S.: Multinationality and firm performance. The **moderating** role of R&D and market capabilities. In: Journal of International Business Studies, 33. Jg. (2002), H. 1, S. 79-97.
- Kreis, Rudolf: **Handbuch** der Betriebswirtschaftslehre. München, Wien (Oldenbourg) 1993.
- Kroeber, Alfred L.; Kluckhohn, Clyde: **Culture**. A critical review of concepts and definitions. New York (Vintage Books) 1952.
- Kromrey, Helmut; Ollmann, Rainer (Mitarb.): **Empirische** Sozialforschung. Modelle und Methoden der Datenerhebung und Datenauswertung. 3. überarb. Aufl. Opladen (Leske + Budrich) 1986.
- Kumar, Brij N.; Haussmann, Helmut (Hrsg.): Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit. Erfolgs- und Risikofaktoren, Märkte, Export-, Kooperations- und Niederlassungs-Management. München (Beck'sche Verlagsbuchhandlung) 1992.
- Kumar, Brij N.; Osterloh, Margit; Schreyögg, Georg (Hrsg.): Transformation des Wettbewerbs: Shareholder-Value - Globalisierung - Hyperwett-

- bewerb. Festschrift für Prof. Dr. Dr. hc H. Steinmann zum 65. Geburtstag. Stuttgart (Schäffer-Poeschel) 1999.
- Kumar, Vikas; Kundu, Sumit K.: **Exploring** the role of institutional context in the multinationality-performance relationship. Working paper. College of Business Administration, Florida International University. o.J.
- Kutschker, Michael (Hrsg.): Perspektiven der internationalen Wirtschaft. Wiesbaden (Gabler) 1999.
- Kutschker, Michael: **Gestalten** oder nicht gestalten? Eine feldtheoretische Ergänzung des Gestaltungsansatzes. Aus: Engelhard, Johann; Oechsler, Walter A. (Hrsg.): Internationales Management. Auswirkungen globaler Veränderungen auf Wettbewerb, Unternehmensstrategie und Märkte. Wiesbaden (Gabler) 1999, S. 279-316.
- Kutschker, Michael: Das **internationale** Unternehmen. Aus: Kutschker, Michael (Hrsg.): Perspektiven der internationalen Wirtschaft. Wiesbaden (Gabler) 1999. S. 101-125.
- Kutschker, Michael: **Konzepte** und Strategien der Internationalisierung. Aus: Corsten, Hans; Reiß, Michael (Hrsg.): Handbuch Unternehmensführung. Konzepte, Instrumente, Schnittstellen. Wiesbaden (Gabler) 1995. S. 647-660.
- Kutschker, Michael: Strategische **Kooperationen** als Mittel der Internationalisierung. Aus: Schuster, Leo (Hrsg.): Die Unternehmung im internationalen Wettbewerb. Berlin (Erich Schmidt) 1994. S. 121-157.
- Kutschker, Michael; Schmid, Stefan: **Internationales** Management. München, Wien (Oldenbourg) 2002.
- Lee, Kwang C.; Kwok, Chuck C. Y.: Multinational corporations vs. domestic corporations. International environmental **factors** and determinants of capital structure In: Journal of International Business Studies, 19. Jg. (1988), H. 2, S. 195-217.
- Leggewie, Claus; Münch, Richard (Hrsg.): Politik im 21. Jahrhundert. Frankfurt/Main (Suhrkamp) 2001.
- Lehmann, Matthias R.: **Allgemeine** Betriebswirtschaftslehre. 3. Aufl. Wiesbaden (Springer) 1956.

- Leinfellner, Werner: **Einführung** in die Erkenntnis- und Wissenschaftstheorie. 3. Aufl. Mannheim, Wien, Zürich (Bibliographisches Institut) 1967. (= BI-Hochschultaschenbücher. 41)
- Lienert, Gustav A.; Raatz, Ulrich: **Testaufbau** und Testanalyse. 6. Aufl. Weinheim (Psychologie Verlags Union) 1998.
- Lilienthal, David: The **multinational** corporation. Aus: Anshen, Melvin (Hrsg.): Management and corporations 1985. A Symposium held on the occasion of the 10th anniversary of the Graduate School of Industrial Administration. Westport, Conn. (Greenwood Press) 1975. S. 119-158.
- Linde, Frank: Virtualisierung von **Unternehmen**. Wettbewerbspolitische Implikationen. Wiesbaden (Deutscher Universitäts Verlag) 1997.
- Lohmann, Martin: **Einführung** in die Betriebswirtschaftslehre. 4. Aufl. Tübingen (J.C.B. Mohr (Paul Siebeck)) 1964.
- Loitlsberger, Erich: **Paradigmenwechsel** und Notwendigkeit eines neuen Paradigmas in der Betriebswirtschaftslehre. In: Journal für Betriebswirtschaftslehre, 52. Jg. (2002), H. 1, S. 4-15.
- Lück, Wolfgang; Trommsdorf, Volker (Hrsg.): Internationalisierung der Unternehmung als Problem der Betriebswirtschaftslehre. Wissenschaftliche Tagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft - Technische Universität Berlin. Berlin (Erich Schmidt Verlag) 1982.
- Lummaa, Heikki Juhani: **Internationalization** behavior of Finnish born global companies. Helsinki University of Technology, Department of Industrial Engineering and Management, Institute of Strategy and International Business, Master Thesis 2002. Als Manuskript gedruckt.
- Lundan, Sarianna M. (Hrsg.): Network knowledge in international business. Cheltenham, UK (Edward Elgar) 2002.
- Luostarinen, Reijo: Internationalization of the firm. Helsinki 1979.
- Luostarinen, Reijo: Internationalization of the **firm**. 3. Aufl. Helsinki 1989.
- Macharzina, Klaus: **Unternehmensführung**. Das internationale Managementwissen. Konzepte - Methoden - Praxis. 3. Aufl. Wiesbaden (Gabler) 1999.

- Macharzina, Klaus; Engelhard, Johann: Internationalisierung der **Unternehmenstätigkeit**. Vorüberlegungen zur Konzeption eines Forschungsprogramms. Hohenheimer Betriebswirtschaftliche Beiträge Nr. 16, Stuttgart 1984.
- Macharzina, Klaus; Welge, Martin K. (Hrsg.): Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung. Stuttgart (Poeschel) 1989. (= Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre)
- Mahlberg, Walter: Der **Betriebsbegriff** und das System der Betriebswirtschaftslehre. Aus: Mahlberg, Walter; Schmalenbach, Eugen; Schmidt, Fritz; Walb, Ernst (Hrsg.): Grundriß der Betriebswirtschaftslehre 2. Die Betriebsverwaltung. Leipzig (Gloeckner) 1926. S. 1-67.
- Mahlberg, Walter; Schmalenbach, Eugen; Schmidt, Fritz; Walb, Ernst (Hrsg.): Grundriß der Betriebswirtschaftslehre 2. Die Betriebsverwaltung. Leipzig (Gloeckner) 1926.
- Maisonrouge, Jacques G.: The **mythology** of multinationalism. In: Columbia Journal of World Business, 9. Jg. (1974), H. 1, S. 7-12.
- Makhija, Mona V.; Kim, Kwangsoo; Williamson, Sandra D.: Measuring the globalization of industries using a **national** industry approach. Empirical evidence across five countries and over time. In: Journal of International Business Studies, 28. Jg. (1997), H. 4, S. 679-710.
- Malnight, Thomas W.: Globalization of an **ethnocentric** firm. An evolutionary perspective. In: Strategic Management Journal, 16. Jg. (1995) H. 2, S. 119-141.
- Mathur, Ike; Singh, Manohar; Gleason, Kimberly C.: The evidence from **Canadian** firms on multinational diversification and performance. In: The Quarterly Review of Economics and Finance, 41. Jg. (2001) H. 4, S. 561-578.
- Mauri, Alfredo J.; Sambharya, Rakesh B.: The impact of global integration on MNC performance. **Evidence** from global industries. In: International Business Review, 10. Jg. (2001), H. 4, S. 441-454.
- Mauri, Alfredo J.; Sambharya, Rakesh B.: The performance **implications** of a global integration strategy in global industries. An empirical investigation using inter-area product flows. In: Management International Review, 43. Jg. (2003), Heft 2 Special Issue, S. 27-45.

- McDonald, John G.: New organisational concept of the world **enterprise**. In: Management International Review, 1. Jg. (1961), H. 5/6, S. 7-19.
- Meckl, Reinhard: **Controlling** im internationalen Unternehmen. Erfolgsorientiertes Management internationaler Organisationsstrukturen. München (Vahlen) 2000.
- Meek, Gary K.; Gray, Sidney J.: Globalization of **stock** markets and foreign listing requirements. Voluntary disclosures by continental European companies listed on the London Stock Exchange. In: Journal of International Business Studies, 20. Jg. (1989), H. 2, S. 315-333.
- Meffert, Heribert: **Marketing-Management**. Analyse, Strategie, Implementierung. Wiesbaden (Gabler) 1994.
- Meffert, Heribert; Bolz, Joachim: **Internationales Marketing-Management**. 2. überarb. Aufl. Stuttgart, Berlin, Köln (Kohlhammer) 1994.
- Meissner, Hans G.: **Strategisches internationales Marketing**. 2. überarb. Aufl. München, Wien (Oldenbourg) 1995.
- Meissner, Hans G.; Auerbach, Heiko: Stärken- und Schwächenanalyse der Unternehmen bei **Auslandsaktivitäten**. Aus: Kumar, Brij N.; Haussmann, Helmut (Hrsg.): Handbuch der internationalen Unternehmens-tätigkeit. Erfolgs- und Risikofaktoren, Märkte, Export-, Kooperations- und Niederlassungs-Management. München (Beck'sche Verlagsbuchhandlung) 1992. S. 417-427.
- Mettler, Peter H. (Hrsg.): Multinationale Konzerne in der Bundesrepublik Deutschland. Frankfurt/Main (Haag + Herchen) 1985. (= Arnoldshainer Schriften zur Interdisziplinären Ökonomie)
- Meyers Lexikonredaktion (Hrsg.): Meyers Grosses Taschenlexikon in 25 Bänden. 7. neu bearb. Aufl. Mannheim et al. (B.I.-Taschenbuchverlag) 1999.
- Michel, Allen; Shaked, Israel: Multinational corporations vs. domestic corporations. **Financial** performance and characteristics. In: Journal of International Business Studies, 17. Jg. (1986), H. 3, S. 89-101.
- Miesenböck, Kurt: Der Weg zum **Export**. Chancen für Klein- und Mittelbetriebe. Wien (Service) 1988. (= Schriftenreihe des Instituts für Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe an der Wirtschaftsuniversität Wien. 8)

- Miller, Joseph C.; Pras, Bernard: The effects of multinational and export diversification on the profit **stability** of U.S. corporations. In: Southern Economic Journal, 46. Jg. (1980), H. 3, S. 792-805.
- Monopolkommission: **Marktöffnung** umfassend verwirklichen. Zwölftes Hauptgutachten der Monopolkommission, Hauptband. Baden-Baden (Nomos) 1998.
- Morck, Randall; Yeung, Bernard: Why investors **value** multinationality. In: Journal of Business, 64. Jg. (1991), H. 2, S. 165-187.
- Morschett, Dirk: **Konzeptualisierung** und Operationalisierung des Markenwerts von Einkaufsstätten. In: Marketing ZFP, 24. Jg. (2002), H. 4, S. 277-292.
- Mucchielli, Jean-Louis: **Multinationales** et mondialisation. Paris (Editions du Seuil) 1998.
- Müller, Martin: Unternehmen, **multinationale**. Aus: Albers, Willi (Hrsg.): Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften. Stuttgart, New York (Gustav Fischer) 1980. S. 96-103.
- Müller, Stefan; Kornmeier, Martin: Strategisches **internationales** Management. München (Vahlen) 2002.
- Nguyen, The-Hiep; Cosset, Jean-Claude: The measurement of the degree of foreign **involvement**. In: Applied Economics, 27. Jg. (1995), H. 4, S. 343-351.
- Nowak, Paul: Bestimmung der Betriebsindividualität mit Hilfe von **Betriebsgliederungen**. In: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 6. Jg. (1954), S. 484-499.
- Oetinger, Bolko von (Hrsg.): Strategien für die neue Weltwirtschaft. München, Wien (Hanser) 1998.
- Olle, Werner: Der Umfang der Internationalisierung **deutscher** Unternehmen. Aus: Mettler, Peter H. (Hrsg.): Multinationale Konzerne in der Bundesrepublik Deutschland. Frankfurt/Main (Haag + Herchen) 1985. (=Arnoldshainer Schriften zur Interdisziplinären Ökonomie) S. 1-18.
- Omer, Khursheed; Durr, David; Siegel, Philip H.: Degree of multinationality and financial performance. A study of U.S.-**based** multinational cor-

- porations. In: Review of Quantitative Finance and Accounting, 11. Jg. (1998) H. 1, S. 53-68.
- Osterloh, Margit; Frost, Jetta: **Organisation**. Aus: Berndt, Ralph; Fantapié Al-tobelli, Claudia; Schuster, Peter (Hrsg.): Springers Handbuch der Betriebswirtschaftslehre 1. Berlin, Heidelberg, New York (Springer) 1998. S. 185-235.
- Palepu, Krishna: Diversification Strategy, Profit Performance and the Entropy Measure. In: Strategic Management Journal, 6. Jg. (1985) H. 3, S. 239-255.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, Valarie A.; Berry, Leonard L.: A conceptual **model** of service quality and its implications for future research. In: Journal of Marketing, 49. Jg. (1985), H. 4, S. 41-50.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, Valarie A.; Berry, Leonard L.: A **conceptual** model of service quality and its implications for future research. Texas A&M University, Marketing Science Institute, Project Description, August 1984.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, Valarie A.; Berry, Leonard L.: **Delivering** quality service. Balancing customer perceptions and expectations. New York (The Free Press) 1990.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, Valarie A.; Berry, Leonard L.: **Refinement** and reassessment of the Servqual scale. In: Journal of Retailing, 67. Jg. (1991), H. 4, S. 420-450.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, Valarie A.; Berry, Leonard L.: **SERVQUAL**. A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. In: Journal of Retailing, 64. Jg. (1988), H. 1, S. 12-40.
- Park, Sangmoon; Bae, Zong-Thae: New venture strategies in a developing country. Identifying a **typology** and examining growth patterns through case studies. In: Journal of Business Venturing, 19. Jg. (2003) H. 1, S. 81-105.
- Pausenberger, Ehrenfried: Die internationale Unternehmung. **Begriff**, Bedeutung und Entstehungsgründe. In: Das Wirtschaftsstudium, 11. Jg. (1982), H. 3, S. 118-123.

- Pensel, Jens: Die Produktions- und **Investitionspolitik** der internationalen Unternehmung. Erklärungsansätze und Entscheidungsmodelle multinationaler Unternehmensstrategien. Berlin (Schmidt) 1977.
- Perlmutter, Howard V.: L'entreprise internationale. **Trois** conceptions. In: *Revue Économique et Sociale*, 23. Jg. (1965), S. 151-165.
- Perlmutter, Howard V.: The **tortuous** evolution of the multinational corporation. A drama in three acts. In: *Columbia Journal of World Business*, 4. Jg. (1969), H. 1, S. 9-19.
- Perriard, Michel: **Towards** a measure of globalization. Working paper No. 250. Institut des sciences économiques et sociales, Université de Fribourg 1995.
- Perridon, Louis; Rössler, Martin: Die internationale Unternehmung. Entwicklung und **Wesen**. In: *WiSt*, 9. Jg. (1980), H. 5, S. 211-217.
- Petersen, Bent; Welch, Lawrence S.: Foreign operation mode **combinations** and internationalization. In: *Journal of Business Research*, 55. Jg. (2002), H.2, S. 157-162.
- Petri, Peter A.: The **regional** clustering of foreign direct investment and trade. In: *Transnational Corporations*, 3. Jg. (1994) H. 3, S. 1-24.
- Peukert, Torsten; Fleischer, Stephan: **Rating** aus Bankensicht. Entwicklungstendenzen vor dem Hintergrund von Basel II. In: *Controller Magazin*, 27. Jg. (2002), H. 6, S. 595-598.
- Point, Sébastien; Singh, Val: Defining and dimensionalising **diversity**. Evidence from corporate websites across Europe. In: *European Management Journal*, 21. Jg. (2003), H. 6, S. 750-761.
- Point, Sébastien; Tyson, Shaun: What do **French** annual reports reveal about the internationalisation of companies? In: *European Management Journal*, 17. Jg. (1999), H. 5, S. 555-565.
- Porter, Michael E. (Hrsg.): *Competition in global industries*. Boston, MA (Harvard Business School Press) 1986.
- Porter, Michael E.: Changing patterns of international **competition**. In: *California Management Review*, 28. Jg. (1986), H. 2, S. 9-40.

- Porter, Michael E.: Competition in global industries. A **conceptual** framework. Aus: Porter, Michael E. (Hrsg.): Competition in global industries. Boston, MA (Harvard Business School Press) 1986. S. 15-60.
- Porter, Michael E.: **Competitive** Advantage. Creating and sustaining superior performance. New York et al. (The Free Press) 1985.
- Porter, Michael E.: **Wettbewerbsvorteile**. Spitzenleistungen erreichen und behaupten. Frankfurt/Main, New York (Campus) 1986.
- Porter, Michael E.: What is **strategy**? In: Harvard Business Review, 74. Jg. (1996), H. 6, S. 61-78.
- Prechtel, Peter; Burkard, Franz-Peter (Hrsg.): Metzler Philosophie Lexikon. Begriffe und Definitionen. Stuttgart, Weimar (Metzler) 1996.
- Pulliaainen, Kyösti: Entropy-Measures for international **trade**. In: The Swedish journal of economics, 72. Jg. (1970), S. 40-53.
- Qian, Gongming: Multinationality, product diversification, and profitability of emerging US small- and medium **sized** enterprises. In: Journal of Business Venturing, 17. Jg. (2002), H. 6, S. 611-633.
- Qian, Gongming: The effect of multinationality measures upon the **risk-return** performance of US firms. In: International Business Review, 5. Jg. (1996), H. 3, S. 247-265.
- Qian, Gongming; Li, Ji: Multinationality, global market diversification and profitability among the **largest** US firms. In: Journal of Business Research, 55. Jg. (2002), H. 4, S. 325-335.
- Qian, Gongming; Li, Ji: Multinationality, global market diversification, and risk performance for the largest U.S. **firms**. In: Journal of International Management, 4. Jg. (1998), H. 2, S. 149-170.
- Qian, Gongming; Yang, Lloyd; Wang, Denis: Does multinationality **affect** profit performance? An empirical study of US SME's. In: Journal of General Management, 28. Jg. (2003), S. 37-46.
- Raghunathan, Sankaran P.; Chandran: Globality. **Dimensions**, quantifications and measurement. Academy of International Business Annual Conference, Toronto 1990. Als Manuskript gedruckt.

- Raghunathan, Sankaran P.; Subramaniam, P. P.: A note on the **interchangeability** of measures of multinationality. Academy of International Business Annual Conference 1992. Als Manuskript gedruckt.
- Ramaswamy, Kannan: Multinationality and performance. A **synthesis** and re-direction. In: Advances in International Comparative Management, 7. Jg. (1992), S. 241-267.
- Ramaswamy, Kannan: Multinationality, configuration, and performance. A study of MNEs in the US **drug** and pharmaceutical industry. In: Journal of International Management, 1. Jg. (1995), H. 2, S. 231-253.
- Ramaswamy, Kannan; Kroeck, K. Galen; Renforth, William: Measuring the degree of internationalization of a firm. A **comment**. In: Journal of International Business Studies, 27. Jg. (1996), H. 1, S. 167-177.
- Ramírez-Alesón, Marisa; Espitia-Escuer, Manuel A.: The effect of international diversification strategy on the performance of **Spanish-based** firms during the period 1991-1995. In: Management International Review, 41. Jg. (2001), H. 3, S. 291-315.
- Raydt, Herm(ann): Zur **Begründung** einer Handels-Hochschule in Leipzig. Denkschrift im Auftrag der Handelskammer Leipzig 1897. Aus: Brockhoff, Klaus (Hrsg.): Geschichte der Betriebswirtschaftslehre. Kommentierte Meilensteine und Originaltexte. Wiesbaden (Gabler) 2000. S. 119-130.
- Reichmann, Thomas: **Controlling** mit Kennzahlen. Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption. München (Vahlen) 1985.
- Reuber, A. Rebecca; Fischer, Eileen: The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of **SMEs**. In: Journal of International Business Studies, 28. Jg. (1997), H. 4, S. 807-825.
- Riahi-Belkaoui, Ahmed: The effects of the degree of internationalization on **firm performance**. In: International Business Review, 7. Jg. (1998) H. 4, S. 315-321.
- Riahi-Belkaoui, Ahmed: The degree of internationalization and the **value** of the firm. In: Journal of International Accounting, Auditing & Taxation, 8. Jg. (1999), S. 189-196.

- Riahi-Belkaoui, Ahmed: Level of multinationality as an explanation for post-announcement **drift**. In: The International Journal of Accounting, 37. Jg. (2002), H. 4, S. 413-419.
- Rieger, W.: **Einführung** in die Privatwirtschaftslehre. Nürnberg (Verlag der Hochschulbuchhandlung Krusche & Co.) 1928.
- Riekhof, Hans-Christian (Hrsg.): Praxis der Strategieentwicklung. Konzepte, Erfahrungen, Fallstudien. 2. überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart (Schäffer-Poeschel) 1994.
- Robinson, Richard D.: International **Management**. New York, NY (Holt, Rinehart and Winston) 1967.
- Robock, Stefan H.; Simmonds, Kenneth: **International** business and multinational enterprises. 4. Aufl. Homewood, Ill. (Irwin) 1989.
- Rolfe, Sidney E.: The international corporation in **perspective**. Aus: Rolfe, Sidney E.; Damm, Walter (Hrsg.): The multinational corporation in the world economy. Direct investment in perspective. New York, NY (Praeger) 1970. S. 5-34.
- Rolfe, Sidney E.; Damm, Walter (Hrsg.): The multinational corporation in the world economy. Direct investment in perspective. New York, NY (Praeger) 1970.
- Ronen, Simcha; Shenkar, Oded: **Clustering** countries on attitudinal dimensions. A review and synthesis. In: Academy of Management Review, 10. Jg. (1985), H. 3, S. 435-454.
- Rürup, Bert; Setzer, Martin: **Globalisierung**. Operationalisierungs- und Messversuche. FiWi Technische Hochschule Darmstadt, Forschungsprojekt Ökonomische Dimensionen, Bereiche und Indikatoren der Globalisierung, Arbeitspapiere Nr. 3, März 1996.
- Rugman, Alan M.: Risk **reduction** by international diversification. In: Journal of International Business Studies, 7. Jg. (1976) H. 2, S. 75-80.
- Rugman, Alan M.: The **multinational** enterprise. Aus: Walter, Ingo; Murray, Tracy (Hrsg.): Handbook of International Management. New York, NY (John Wiley & Sons, Inc.) 1988. S. 1-15.

- Rugman, Alan M.; Girod, Stéphane: **Retail** multinationals and globalization. The evidence is regional. In: European Management Journal, 21. Jg. (2003), H. 1, S. 24-37.
- Ruigrok, Winfried; Wagner, Hardy: Internationalization and performance. An **organizational** learning perspective. In: Management International Review, 43. Jg. (2003), H. 1, S. 63-83.
- Ruigrok, Winfried; Wagner, Hardy; Amann, Wolfgang: The **form** of the internationalization-performance relationship. Universal or context dependent? Working Paper. University of St. Gallen, Research Institute for International Management. St. Gallen 2004. Als Manuskript gedruckt.
- Sambharya, Rakesh B.: Foreign experience of **top** management teams and international diversification strategies of U.S. multinational corporations. In: Strategic Management Journal, 17. Jg. (1996), H. 9, S. 739-746.
- Sanders, WM. Gerard; Carpenter, Mason A.: Internationalization and firm governance. The roles of CEO compensation, top team composition and **board** structure. In: Academy of Management Journal, 41. Jg. (1998), H. 2, S. 158-178.
- Sanne, Stefan: Basel II. **Führen** mit Controlling. In: Technologie & Management, 52. Jg. (2003), H. 1/2, S. 16-18.
- Schäfer, Erich: Die **Unternehmung**. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 9. Aufl. Wiesbaden (Gabler) 1978.
- Schanz, Günther: **Wissenschaftsprogramme** der Betriebswirtschaftslehre. Aus: Bea, Franz X.; Dichtl, Erwin; Schweitzer, Marcell (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Band 1: Grundfragen. 8. Aufl. Stuttgart (Lucius & Lucius) 2000. S. 80-158.
- Schenk, Annette; Lungen, Markus; Lauterbach, Karl: Messbarkeit von **Forschungsleistungen**. Der Impact-Factor. In: WiSt, 33. Jg. (2004), H. 5, S. 299-302.
- Schmalen, Helmut: **Grundlagen** und Probleme der Betriebswirtschaft. 11. Aufl. Köln (Wirtschaftsverlag Bachem) 1999.
- Schmalenbach, Eugen: Neue **Aufgaben** der Betriebswirtschaftslehre. In: Betriebswirtschaftliche Beiträge, 1. Jg. (1948), S. 3.

- Schmalenbach, Eugen: Über den Weiterbau der **Wirtschaftslehre** der Fabriken. In: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 8. Jg. (1913/14), S. 317-323.
- Schmid, Stefan: Die **Internationalisierung** von Unternehmungen aus der Perspektive der Uppsala-Schule. In: WiSt, Jg. 2002, H. 7, S. 387-392.
- Schmid, Stefan: **Multikulturalität** in der internationalen Unternehmung. Konzepte, Reflexionen, Implikationen. Wiesbaden (Gabler) 1996. (= mir-Edition)
- Schmidt, Reinhart: Diversifikation, **internationale**. Aus: Macharzina, Klaus; Welge, Martin K. (Hrsg.): Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung. Stuttgart (Poeschel) 1989. (=Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre) Sp. 362-370.
- Schmidt, Reinhart: **Internationalisierungsgrad**. Aus: Macharzina, Klaus; Welge, Martin K. (Hrsg.): Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung. Stuttgart (Poeschel) 1989. (=Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre) Sp. 963-974.
- Schmidt, Reinhart: Zur Messung des **Internationalisierungsgrades** von Unternehmen. Aus: Wacker, Wilhelm; Haussmann, Helmut; Kumar, Brij N. (Hrsg.): Internationale Unternehmensführung. Managementprobleme international tätiger Unternehmen. Berlin (Schmidt) 1981. S. 57-70.
- Schnell, Rainer; Hill, Paul B.; Esser, Elke: **Methoden** der empirischen Sozialforschung. 7. überarb. u. erw. Aufl. München, Wien (Oldenbourg) 2005.
- Schöllhammer, Hans: **Strategies** and methodologies in international business and comparative management research. In: Management International Review, 13. Jg. (1973), H. 6, S. 17-32.
- Scholz, Jörg M. (Hrsg.): Internationales Change-Management. Internationale Praxiserfahrungen bei der Veränderung von Unternehmen und Humanressourcen. Stuttgart (Schäffer-Poeschel) 1995.
- Schoppe, Siegfried G. (Hrsg.): Kompendium der internationalen Betriebswirtschaftslehre. 4. völlig überarb. Aufl. München, Wien (R. Oldenbourg) 1998.

- Schüle, Fritz M.: **Diversifikation** und Unternehmenserfolg. Eine Analyse empirischer Forschungsergebnisse. Wiesbaden (Gabler) 1992.
- Schuster, Leo (Hrsg.): Die Unternehmung im internationalen Wettbewerb. Berlin (Erich Schmidt) 1994.
- Schweitzer, Marcell: Einleitung. **Grundfragen**. Aus: Bea, Franz X.; Dichtl, Erwin; Schweitzer, Marcell (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Band 1: Grundfragen. 8. Aufl. Stuttgart (Lucius & Lucius) 2000. S. 1-8.
- Schweitzer, Marcell: **Gegenstand** und Methoden der Betriebswirtschaftslehre. Aus: Bea, Franz X.; Dichtl, Erwin; Schweitzer, Marcell (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Band 1: Grundfragen. 8. Aufl. Stuttgart (Lucius & Lucius) 2000. S. 23-79.
- Shaked, Israel: Are multinational corporations **safer**? In: Journal of International Business Studies, 17. Jg. (1986), H. 1, S. 83-106.
- Shapiro, Jeremy F.: **Modeling** the supply chain. Pacific Grove, CA (Duxbury) 2001.
- Sherman, Hugh D.; Kashlak, Roger J.; Joshi, Maheshkumar P.: The effect of the board and executive **committee** characteristics on the degree of internationalization. In: Journal of International Management, 4. Jg. (1998), H. 4, S. 311-335.
- Shostack, G. Lynn: **Designing** services that deliver. In: Harvard Business Review, 62. Jg. (1984), H. 1, S. 133-139.
- Siddhartan, N. S.; Lall, Sonjaya: The **recent** growth of the largest US Multinationals. In: Oxford Bulletin of Economics and Statistics, 44. Jg. (1982), H. 1, S. 1-13.
- Sieber, Eugen H.: Die multinationale Unternehmung, der Unternehmenstyp der **Zukunft**? In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 22. Jg. (1970), S. 414-439.
- Singh, Manohar; Davidson III, Wallace N.; Suchard, Jo-Ann: Corporate diversification strategies and **capital structure**. In: The Quarterly Review of Economics and Finance, 43. Jg. (2003) H. 1, S. 147-167.

- Singh, Manohar; Nejadmalayeri, Ali: Internationalization, capital structure, and cost of capital. **Evidence** from French corporations. In: Journal of Multinational Financial Management, 14. Jg. (2004), S. 153-169.
- Sparrow, Paul; Brewster, Chris; Harris, Hilary: **Globalizing** human resource management. London (Routledge) 2004.
- Speck, Josef (Hrsg.): Handbuch wissenschaftstheoretischer Begriffe. 3 Bände. Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht) 1980.
- Stabell, Charles B.; Fjeldstad, Oystein D.: Configuring **value** for competitive advantages. On chains, shops and networks. In: Strategic Management Journal, 19. Jg. (1998) H. 5, S. 413-437.
- Staw, Barry M.; Cummings, Larry L. (Hrsg.): Research in organizational behavior (Vol. 2). An annual series of analytical essays and critical reviews. Greenwich, Conn. (JAI Press) 1980.
- Steger, Ulrich (Hrsg.): Facetten der Globalisierung. Ökonomische, soziale und politische Aspekte. Berlin, Heidelberg (Springer) 1999.
- Steger, Ulrich (Hrsg.): Globalisierung der Wirtschaft. Konsequenzen für Arbeit, Technik und Umwelt. Berlin, Heidelberg, New York (Springer) 1996.
- Stein, Ingo: Die **Theorien** der multinationalen Unternehmung. Aus: Schoppe, Siegfried G. (Hrsg.): Kompendium der internationalen Betriebswirtschaftslehre. 4. völlig überarb. Aufl. München, Wien (Oldenbourg) 1998. S. 35-153.
- Steinmann, Horst; Schreyögg, Georg: Management. **Grundlagen** der Unternehmensführung. Konzepte, Funktionen, Fallstudien. 4. überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden (Gabler) 1997.
- Stephan, Michael; Gerybadze, Alexander: Growth and diversification strategies of multinational corporations. An **empirical** analysis of corporate growth in the 1983-1997 period. Discussion Paper on International Management and Innovation 02-02. Stuttgart Dezember 2003.
- Stich, Robert S.: How **well** do multinational companies perform? In: Management International Review, 11. Jg. (1971), H. 4-5, S. 33-39.

- Stopford, John M.; Wells, Louis T. Jr.: Managing the **Multinational** Enterprise. Organization of the Firm and Ownership of the Subsidiaries. London (Longman Group Limited) 1972.
- Stranziger, Rudolf: **Merkmal**. Aus: Speck, Josef (Hrsg.): Handbuch wissenschaftstheoretischer Begriffe. 3 Bände. Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht) 1980. S. 415.
- Sullivan, Daniel: Measuring the degree of internationalization of a **firm**. In: Journal of International Business Studies, 25. Jg. (1994), H. 2, S. 325-342.
- Sullivan, Daniel: Measuring the degree of internationalization of a firm. A **reply**. In: Journal of International Business Studies, 27. Jg. (1996), H. 1, S. 179-192.
- Sullivan, Daniel: The "**Threshold** of Internationalization". Replication, extension, and reinterpretation. In: Management International Review, 34. Jg. (1994), H. 2, S. 165-186.
- Sullivan, John L.; Feldman, Stanley: **Multiple** indicators. An introduction. Beverly Hills, CA (Sage Publications) 1979. (= Quantitative Applications in the Social Sciences. 15)
- Swoboda, Bernhard: Internationalisierungsstufen von Klein- und **Mittelunternehmen**. Empirischer Re-Test eines Stufenmodells. Institut für Handel und Internationales Marketing, Universität des Saarlandes, Saarbrücken, September 1997.
- Sydow, Jörg; Windeler, Arnold; Wirth, Carsten: Markteintritt als kollektiver **Netzwerkeintritt**. Internationalisierung der Fernsehproduktion in unreife Märkte. In: Die Betriebswirtschaft, 62. Jg. (2002), H. 5, S. 459-473.
- Tallman, Stephen; Li, Jiatao: Effects on **international** diversity and product diversity on the performance of multinational firms. In: Academy of Management Journal, 39. Jg. (1996), H. 1, S. 179-196.
- Teichmann, Kai; Wolf, Joachim; Albers, Sönke: **Typen** und Koordination virtueller Unternehmen. In: zfo, 73. Jg. (2004), H. 2, S. 88-96.
- The World Bank: World development **report** 1996. From plan to market. Oxford, New York, Toronto et al. (Oxford University Press) 1996.

- Thommen, Jean-Paul: Die **Lehre** der Unternehmensführung. Eine wissenschaftstheoretische Betrachtung im deutschsprachigen Raum. Bern, Stuttgart (Paul Haupt) 1983. (= Schriftenreihe des Instituts für Betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich. 44)
- Tihanyi, Laszlo; Ellstrand, Alan E.; Daily, Catherine M. u.a.: Composition of the top management **team** and firm international diversification. In: Journal of Management, 26. Jg. (2000), H. 6, S. 1157-1177.
- Topitsch, Ernst (Hrsg.); Payer, Peter (Mitarb.): Logik der Sozialwissenschaften. Köln (Athenäum) 1984.
- Tulder, Rob van: Rival internationalisation **trajectories**. The national and regional embeddedness of core firms' internationalisation strategies. Aus: Eckardt, Andrea; Köhler, Holm-Detlev; Pries, Ludger (Hrsg.): Global Players in lokalen Bindungen. Unternehmensglobalisierung in soziologischer Perspektive. Berlin 1999. S. 53-79.
- Turnbull, Peter W.; Paliwoda, Stanley J. (Hrsg.): Research in international marketing. London, Sydney, Dover et al. (Croom Helm Ltd) 1986.
- Ulrich, Dave: **Profiling** organizational competitiveness. Cultivating capabilities. In: Human Resource Planning, 16. Jg. (1993), H. 3, S. 1-17.
- UNCTAD: World investment **report** 1995. Transnational corporations and competitiveness. New York, Geneva 1995. (= United Nations Publication)
- UNCTAD: World investment report 1999. **Foreign** direct investment and the challenge of development. New York, Geneva 1999. (= United Nations Publication)
- UNCTAD: World investment report 2002. Transnational corporations and **export** competitiveness. New York, Geneva 2002. (= United Nations Publication)
- United Nations: Multinational corporations in world **development**. New York 1973.
- Vachani, Sushil: Distinguishing between related and unrelated international geographic diversifikation. A **comprehensive** measure of global diversification. In: Journal of International Business Studies, 22. Jg. (1991), H. 2, S. 307-322.

- Venkatraman, N.: The concept of fit in strategy research. Toward verbal and statistical **correspondence**. In: Academy of Management Review, 14. Jg. (1989), H. 3, S. 423-444.
- Vernon, Raymond: **Sovereignty** at bay. The multinational spread of US enterprises. Harmondsworth (Penguin Books) 1971.
- Vissak, Tiia: **Comparing** the incomparable. The degree of internationalization. Faculty of Economics and Business Administration, University of Tartu, 2004, S. 1-23. Als Manuskript gedruckt.
- Vogel, Friedrich; Dobbener, Reinhard: Ein **Streuungsmaß** für komparative Merkmale. In: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, 197. Jg. (1982), H. 2, S. 145-157.
- Wacker, Wilhelm; Haussmann, Helmut; Kumar, Brij N. (Hrsg.): Internationale Unternehmensführung. Managementprobleme international tätiger Unternehmen. Berlin (Schmidt) 1981.
- Wäscher, Dieter: Was bedeutet das "Rating" von Unternehmen nach **Basel II**? In: Controller Magazin, 27. Jg. (2002), H. 2, S. 246-247.
- Walter, Ingo; Murray, Tracy (Hrsg.): Handbook of International Management. New York (John Wiley & Sons, Inc.) 1988.
- Walther, Alfred: Einführung in die **Wirtschaftslehre** der Unternehmung. Band 1: Der Betrieb. 2. Aufl. Zürich (Schulthess & Co AG) 1959.
- Walther, Alfred: **Einführung** in die Wirtschaftslehre der Unternehmung. Band 2: Die Unternehmung. Zürich (Schulthess & Co AG) 1953.
- Watson, Sharon; Weaver, Gary R.: How internationalization affects corporate **ethics**. Formal structures and informal management behaviour. In: Journal of International Management, 9. Jg. (2003) H.1, S. 75-93.
- Weber, Jürgen: Einführung in das **Controlling**. 7. Aufl. Stuttgart (Schäffer-Poeschel) 1998.
- Weinshall, Theodore D.: Multinational corporations. Their development and **universal** role. In: Management International Review, 15. Jg. (1975), H. 2-3, S. 17-28.
- Welch, Lawrence S.; Benito, Gabriel R.; Silseth, Pal R. u.a.: **Exploring** inward-outward linkages in firms' internationalization. A knowledge

- and network perspective. Aus: Lundan, Sarianna M. (Hrsg.): Network knowledge in international business. Cheltenham, UK 2002. S. 216-231.
- Welch, Lawrence S.; Luostarinen, Reijo: Internationalization. **Evolution** of a concept. In: Journal of General Management, 14. Jg. (1988), H. 2, S. 34-55.
- Welch, Lawrence S.; Luostarinen, Reijo: Inward-**outward** connections in internationalization. In: Journal of International Marketing, 1. Jg. (1993), H. 1, S. 46-58.
- Welge, Martin K.; Al-Laham, Andreas: **Strategisches** Management. Grundlagen, Prozess, Implementierung. 2. überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden (Gabler) 1999.
- Wensley, Robin: **Explaining** success. The rule of ten percent and the example of market share. In: Business Strategy Review, 8. Jg. (1997), H. 1, S. 63-70.
- West, Joel; Graham, John L.: A linguistic-based **measure** of cultural distance and its relationship to managerial values. In: Management International Review, 44. Jg. (2004), H. 3, S. 239-260.
- White, D. Steven: The degree of internationalization of U.S. **service** firms. Cleveland, Ohio, Diss. 1996.
- Wicks Kelly, Marie E.; Philippatos, George C.: Comparative analysis of the foreign **investment** evaluation practices by U.S.-based manufacturing multinational companies. In: Journal of International Business Studies, 13. Jg. (1982), H. 3, S. 19-42.
- Wilkins, Mira (Hrsg.): The growth of multinationals. Hants, Vermont (Edward Elgar Publishing Limited) 1991. (= The international library of critical writings in business history.)
- Wilkins, Mira: **Defining** a firm. History and theory. Aus: Jones, Geoffrey (Hrsg.): Transnational corporations. A historical perspective. London, New York (Routledge) 1993. (=United Nations Library on Transnational Corporations.) S. 206-221.
- Wilkins, Mira: **Modern** European Economic History and the Multinationals. Aus: Wilkins, Mira (Hrsg.): The growth of multinationals. Hants,

- Vermont (Edward Elgar Publishing Limited) 1991. (=The international library of critical writings in business history.) S. 3-23.
- Wöhe, Günter: Einführung in die allgemeine **Betriebswirtschaftslehre**. 19. überarb. u. erw. Aufl. München (Vahlen) 1996.
- Wöhe, Günter: Einführung in die **allgemeine** Betriebswirtschaftslehre. 20. neubearb. Aufl. München (Vahlen) 2000.
- Wolf, Bernard N.: Size and profitability among U.S. manufacturing firms. Multinational versus **primarily** domestic firms. In: Journal of Economics and Business, 28. Jg. (1975), S. 15-22.
- Wolf, Joachim: Der **Gestaltansatz** in der Management- und Organisationslehre. Wiesbaden (Gabler) 2000.
- Wolf, Joachim: Die Messung des **Diversifikationsgrads** von Unternehmen (I). In: WISU, 24. Jg. (1995), H. 5, S. 439-445.
- Wolf, Joachim: Die Messung des Diversifikationsgrads von **Unternehmen** (II). In: WISU, 24. Jg. (1995), H. 6, S. 519-523.
- Wrona, Thomas: **Gestaltung** von vertikalen Integrationsstrategien in globalisierenden Märkten. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Aus: Knyphausen-Aufseß, Dodo zu (Hrsg.): Globalisierung als Herausforderung der Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden (Gabler) 2000. (=mir-Edition) S. 67-93.
- Zander, Ivo: How do you mean 'global'? An empirical **investigation** of innovation networks in the multinational corporation. In: Research Policy, 28. Jg. (1999) H 2-3, S. 195-213.
- Zetterberg, Hans L.: **Theorie**, Forschung und Praxis in der Soziologie. Aus: König, René (Hrsg.): Handbuch der empirischen Sozialforschung. Band 1. 3. Aufl. München et al. (Deutscher Taschenbuch Verlag) 1973, S. 103-160.
- Zobel, Peter Hanns: **Aktuelle** Forschungsfelder des Internationalen Strategischen Managements. Kritische Reflexion des State of the Art. München (Kirsch) 1996. (= Münchener Schriften zur angewandten Führungslehre.)