

„One best way“ oder Varietät?

Strategien und Organisationsstrukturen von Großunternehmen im Prozess der Internationalisierung*

Von Jürgen Beyer

Einleitung

Die globale Ausrichtung von Unternehmensstrategien gilt als eine treibende Kraft der, häufig mit dem Begriff „Globalisierung“ belegten, wirtschaftlichen Internationalisierung (Hirsch-Kreinsen 1999, S.115; Pries 2000, S.691). Gleichwohl wird angenommen, dass die strategischen Möglichkeiten der Unternehmen vom Prozess der Internationalisierung ebenfalls nicht unbeeinflusst sind. Bestimmte Organisationsmuster werden unter den neuen Rahmenbedingungen einer globalisierten (bzw. einer sich globalisierenden) Weltökonomie als nicht mehr zeitgemäß angesehen. In diesem Verdacht stehen beispielsweise rein national orientierte Strategien und exportorientierte Internationalisierungsvarianten (Porter 1989, S.4) oder auch alle Organisationsmuster, die in starkem Maße auf eine zentrale und hierarchische Koordination vertrauen (Hedlund/Rolander 1990; Hedlund 1993; Bartlett/Ghoshal 1988; Nohria/Ghoshal 1997).

Wirkt die Internationalisierung der Großunternehmen¹ im Hinblick auf die strategische und organisatorische Ausrichtung demnach vereinheitlichend? Werden internationalisierte Unternehmen zunehmend ähnlich, indem sie sich in Strategiewahl und Organisationsaufbau einander anpassen?

Die wissenschaftliche Literatur ist in dieser Hinsicht höchst uneindeutig, nicht zuletzt da sich die Trendvorhersagen von verschiedenen Autoren zum Teil deutlich widersprechen. In der Zusammenschau von postulierten Entwicklungen dominiert daher eher der Eindruck einer zunehmenden Unübersichtlichkeit.² Dies ist überwiegend zwei Umständen geschuldet. Zum einen ist sowohl die betriebswirtschaftliche als auch die industriesoziologische Forschung vor allem an der Identifizierung neuer Tendenzen interessiert. Aus diesem Grund werden häufig lediglich Unternehmen aus bestimmten Industrie- bzw. Wirtschaftszweigen untersucht, denen eine Leitbildfunktion zugeschrieben wird. In der Vergangenheit war dies insbesondere die Automobilindustrie, bezogen auf den deutschen Fall zuweilen noch die chemische Industrie. Inzwischen wird die Elektronik- bzw. InfoCom-Industrie als neue „Führungsbranche“ angesehen (Borras/Zysman 1997; Jürgens 1999; Naschold et al. 1999). Zum anderen besteht eine Tendenz, bei Strategie- und Organisationsfragen eher qualitative Methoden einzusetzen, da die größere deskriptive Genauigkeit dieser Verfahren angesichts der Komplexität des Untersuchungsgegenstandes als vorteilhaft angesehen wird.

* Der Text ist im Rahmen des Forschungsprojekts „Eine quantitative Analyse des Einflusses der Internationalisierung auf das deutsche System industrieller Beziehungen“ entstanden, das von der DFG innerhalb des Schwerpunktprogramms „Regulierung und Restrukturierung der Arbeit in den Spannungsfeldern von Globalisierung und Dezentralisierung“ (DFG-SPP 197) gefördert wird.

- 1) In jüngster Zeit wird auf die Multidimensionalität der Unternehmensinternationalisierung hingewiesen (Hassel et al. 2000), wobei zwischen einer „realwirtschaftlichen“ und einer „kapitalmarktorientierten“ Komponente unterschieden wird. Die beiden Dimensionen lassen sich nicht nur analytisch, sondern auch empirisch trennen. Der Text bezieht sich ausschließlich auf die für die behandelten Zusammenhänge bedeutsame „realwirtschaftliche“ Dimension.
- 2) Die „patchwork“-artige Unübersichtlichkeit wird dabei zuweilen als zentrales Merkmal einer „postfordistischen“ Umbruchssituation interpretiert (Hirsch-Kreinsen 1999, S.135).

Eine deskriptiv orientierte qualitative Forschung, die vor allem die Identifizierung oder gar Vorhersage neuer Entwicklungen anstrebt, ist allerdings gegenüber zwei Arten von Fehlschlüssen besonders anfällig. Zunächst ist das Problem der Generalisierungsfähigkeit der Ergebnisse besonders groß. Ob die dezisionistisch bestimmte „Führungsbranche“ in der Tat Vorbildcharakter für alle oder auch nur für eine Mehrheit aller Industriezweige hat, ist zu meist genauso unsicher wie die Frage, ob sich die gefundene Neuerung mittel- oder langfristig durchsetzt. Darüber hinaus verleitet die größere deskriptive Schärfe dazu, am Einzelfall gewonnene Differenzierungen als typenprägend zu benennen, ohne wirklich Klarheit über deren Relevanz – sowohl hinsichtlich der Häufigkeit der Ausprägung als auch hinsichtlich der Auswirkungen auf andere Faktoren – zu haben.

Aus diesem Grunde erscheint es ratsam, diese Art der Forschung um Analysen zu ergänzen, die ein anderes Design aufweisen. Im Folgenden sollen daher einige der in der Vergangenheit gemachten Vorhersagen bezüglich der strategischen und organisatorischen Entwicklung von Großunternehmen anhand einer breiteren Unternehmensauswahl überprüft werden. Als Untersuchungsbasis wurden hierfür die hundert größten deutschen Unternehmen ausgewählt,³ wobei ein Zeitpunktvvergleich zwischen 1986 und 1996 bzw. dem Ende der 90er Jahre durchgeführt wird.

Im ersten Teil wird zunächst überprüft, ob bestimmte national orientierte Unternehmensstrategien und klassische Internationalisierungsvarianten wie die reine Exportorientierung tatsächlich an Bedeutung verlieren und somit eine Beschränkung des Strategiespektrums feststellbar ist. Der zweite Teil der Analyse beschäftigt sich mit der Frage, inwiefern sich bestimmte formale Organisationsmuster feststellen lassen, die sich unter den Rahmenbedingungen einer sich globalisierenden Ökonomie besonders verbreitet haben, und inwieweit sich demnach hinsichtlich der Organisationsstruktur ein „one best way“ abzeichnet. Im dritten Teil steht zur Diskussion, ob sich eine allgemeine Tendenz zur Dezentralisierung feststellen lässt, wie es z.B. die „Transnationalisierungs-“ (Bartlett 1989) und „Heterarchie-these“ (Hedlund/Rolander 1990; Hedlund 1993) nahe legt. Der abschließende vierte Teil dient einem Resümee.

1. Gibt es eine Beschränkung des strategischen Spektrums?

Verändern sich die strategischen Möglichkeiten von Unternehmen unter den Bedingungen eines globalen Wettbewerbs? Folgt man Michael E. Porter, einem vielzitierten Vertreter der Globalisierungsthese, dann lässt sich feststellen, dass „weder einfache exportorientierte internationale Strategien noch eine länderspezifische Dezentralisierungsstrategie in den meisten Wirtschaftszweigen das geeignete Mittel“ sein werden. Gleiches nimmt er für national begrenzte Strategien an, denn die globale Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten wird seiner Ansicht nach „per Saldo einen Wettbewerbsvorteil mit sich“ bringen (Porter 1989, S.6, 39). Seiner Ansicht nach wird es zwar weiterhin mehrere globale Unternehmensstrategien geben, eine Optionsverengung bis hin zu einem „one best way“ wird nicht stattfinden; dennoch werden Konzepte wie der schon historisch gewordene Versuch von Toyota, den Großteil seiner Operationen in Japan zu konzentrieren, nicht länger gangbar sein. Unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten ist für Porter die Konzentration der betrieblichen Aktivitä-

3) Es handelt sich hierbei um die hundert größten Unternehmen der Jahre 1986 und 1996 gemäß Monopolkommissionsangaben. Die Monopolkommission bestimmt die Größe der Unternehmen anhand des Indikators Wertschöpfung. Die hundert größten Unternehmen decken hinsichtlich ihres Beschäftigungs- und Wertschöpfungsanteils bereits einen großen Teil der deutschen Wirtschaft ab. Im Jahr 1996 sind rund 15% aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bei einem dieser Unternehmen beschäftigt, 17% der inländischen Wertschöpfung wird von den hundert Größten erwirtschaftet (Monopolkommission 1998).

ten im Globalisierungskontext weniger ein Muss als früher. Gleichzeitig wird die internationale Koordination sämtlicher Aktivitäten innerhalb der Wertschöpfungskette durch moderne Technologien erheblich erleichtert. „Dies hat zur Folge, daß die einfacheren Globalstrategien der ersten Generation (z.B. Konzentration und Export) allmählich von komplexeren Varianten ersetzt werden“ (Porter 1989, S.63). In dieser Sicht können sich die Unternehmen nicht mehr nur auf eine internationale Ausrichtung des Vertriebs beschränken. Moderne Globalstrategien erfordern eine Internationalisierung auch bei anderen betrieblichen Funktionen. Es ist daher mit einer partiellen Konvergenz der strategischen Ausrichtungen zu rechnen, da nur noch verschiedene Varianten einer „global“ orientierten Strategie dauerhaft bestehen können.⁴

Ob die Exportstrategie als klassische Internationalisierungsvariante allerdings zwangsläufig jenen Strategien weichen muss, die ein „globales Verbundnetz“ (Porter 1989, S.6) anstreben, erscheint im Lichte anderer Thesen durchaus fragwürdig. Zum einen widerspricht dies Überlegungen, welche die Internationalisierung von Großunternehmen mehr im Sinne eines mehrstufigen Prozesses begreifen. So beschreiben Vertreter der Produktzyklustheorie (Vernon 1974; McKiernan 1992) und des Prozessansatzes (Johanson/Wiedersheim-Paul 1975; Johanson/Vahlne 1977; Engelhard/Eckert 1995) ein Phasenmodell, in dem Unternehmen ihre internationalen Aktivitäten eben mit jener von Porter als überholt eingestuft Exportstrategie beginnen. Erst allmählich folgt die Errichtung von Vertriebs-, Lager- und Serviceeinrichtungen sowie die Lizenzvergabe und Franchising. In einem nicht zwingend folgenden weiteren Internationalisierungsschritt werden Produktionsstätten und eigenständige Tochtergesellschaften aufgebaut (Melin 1992, S.103). Die Geltung dieser Phasenlogik würde implizieren, dass die Exportstrategie zumindest für diejenigen Unternehmen weiterhin zukunfts-tüchtig wäre, die bislang nur gering internationalisiert waren.

Zum anderen steht Porters Vorhersage bezüglich der Verdrängung von Exportstrategien in Widerspruch zu verschiedenen Analysen, die sich mit den Voraussetzungen für ausländische Direktinvestitionen beschäftigen (Dunning 1981, S.32; Markusen/Venables 1996). Ein wichtiger Umstand, der dazu führt, dass Unternehmen ausländische Direktinvestitionen gegenüber der Durchführung von Exporten bevorzugen, ist demnach durch die Existenz von Zoll- und Handelsbarrieren gegeben. In dieser Sicht greifen die Unternehmen erst aufgrund der tarifären und nichttarifären Handelsbeschränkungen auf die alternative Lösung der ausländischen Direktinvestition zurück. Unter den Bedingungen eines zunehmend liberalisierten Handels könnte dieser Logik gemäß eher mit einem stärkeren Rückgriff auf die Exportoption gerechnet werden denn mit dem Aufbau eines weitreichenden globalen Netzwerkes von Tochterunternehmen.⁵

-
- 4) Die Ausführungen zur Beschränkung des strategischen Spektrums greifen *einen* wichtigen Aspekt der Überlegungen von Porter zur Unternehmensentwicklung auf – die These, wonach nationale und exportorientierte Strategien im Globalisierungskontext nicht länger gangbar sein werden. In Porters Gesamtkonzeption wird neben der geografisch-räumlichen Dimension noch eine zweite Dimension mit berücksichtigt, die des Zentralisierungs- bzw. Dezentralisierungsgrades der konzernweiten Koordinationsmechanismen. Die Frage der Dezentralisierung wird später (Teil 3) behandelt, so dass auf die Darstellung des kompletten Vierfelder-Schemas (Porter 1989, S.29-30) an dieser Stelle verzichtet wird.
 - 5) Die hier angesprochenen Überlegungen, welche die Entscheidung für Auslandsdirektinvestitionen auf Unternehmensebene nachzuvollziehen versuchen, stehen allerdings selbst wiederum in Widerspruch mit empirischen Ergebnissen auf Aggregatebene, in denen überwiegend festgestellt wird, dass ein positiver Zusammenhang zwischen Exporten und Auslandsdirektinvestitionen besteht. Einen Überblick über diese Diskussion gibt Graham 1996. In späteren Veröffentlichungen reagiert z.B. Dunning auf diesen Widerspruch, indem er nur noch einen Typus der ausländischen Direktinvestition als von Zöllen und Handelsbarrieren abhängig beschreibt (Dunning 1990, S.53).

Sollte Porters Annahme dennoch zutreffen, dass die von ihm benannten traditionellen Strategien nicht länger in den Kontext einer globalisierten Ökonomie passen, dann sollten diese in dem Kreis der hundert größten deutschen Unternehmen nicht mehr vorfindbar sein bzw. sie müssten allmählich verdrängt werden. Bezogen auf die als veraltet bewertete Exportstrategie hieße dies beispielsweise: Unternehmen, die überwiegend auf Export ausgerichtet waren, müssten ihre Strategie geändert und Standorte im Ausland aufgebaut haben, andere Unternehmen hätten keine Veranlassung zur Übernahme der exportorientierten Strategie. Bezogen auf rein national ausgerichtete Strategien müsste dann ebenfalls festzustellen sein, dass diese im Kreis der hundert Größten im Vergleich zu 1986 inzwischen eine geringere Rolle spielen.

Zur Überprüfung dieser Erwartungen sind Daten zum Auslandsumsatz und zur Auslandsbeschäftigung der untersuchten Unternehmen hinreichend.⁶ Unternehmen, die einen geringen ausländischen Anteil sowohl am Umsatz als auch bei der Beschäftigung aufweisen, können als Unternehmen gelten, die eine rein nationale Orientierung besitzen. Unternehmen mit vergleichsweise hohem Auslandsumsatz, aber geringer Auslandsbeschäftigung verfolgen eine exportorientierte Strategie. Unternehmen, die ein globales Netzwerk von Tochterunternehmen aufgebaut haben, werden sowohl eine hohe Auslandsbeschäftigung als auch einen hohen ausländischen Umsatzanteil aufweisen.

Als Hilfsmittel für die weitergehende Typisierung wurde das Verfahren der Clusteranalyse eingesetzt.⁷ Tabelle 1 zeigt im oberen Teil die entsprechenden Werte der Clusterzentren und die Anzahl der Unternehmen jedes Clusters, die auf Basis der Unternehmensdaten zum Auslandsumsatz und zur Auslandsbeschäftigung des Jahres 1996 berechnet wurden. Es fanden hierbei nur Unternehmen Berücksichtigung, die (oder deren Rechtsvorgänger) bereits im Jahr 1986 zum Kreis der hundert größten Unternehmen gehörten. Die Fallzahl reduzierte sich darüber hinaus aufgrund von fehlenden Werten auf $N = 64$.

-
- 6) Als Datenquellen für den ausländischen Anteil an Umsatz und Beschäftigung wurden Hauptgutachten der Monopolkommission, nicht veröffentlichte Daten der Monopolkommission sowie eine Zusammenstellung der Forschungsgemeinschaft FAST e.V. verwendet, die im Auftrag des MPIFG erstellt wurde.
 - 7) Ziel der Clusteranalyse war nicht die Ermittlung einer „optimalen“ Clusterlösung. Verschiedene hierarchisch-agglomerative Verfahren identifizieren lediglich zwei Cluster als Zuordnungslösung, wobei die für die Fragestellung besonders interessierenden rein national orientierten Unternehmen sowie die Unternehmen, die eine Exportstrategie verfolgen, nicht trennscharf von anderen Unternehmen differenziert worden wären. Aus diesem Grund wurde stattdessen eine K-Cluster-Analyse durchgeführt, bei der die optimale Zuordnung der Untersuchungseinheiten zu einer vorab festgelegten Clusteranzahl ermittelt wird. Die Anzahl der Cluster wurde auf sechs festgelegt, da sich der besonders interessierende Typus der exportorientierten Unternehmen ab dieser Clusteranzahl isolieren ließ.

Tabelle 1: Gruppierung von Unternehmen gemäß Auslandsbeschäftigungs- und Auslandsumsatzanteil, 1996 und 1986 im Vergleich

1996	Cluster					
	C1	C2	C3	C4	C5	C6
Auslandsumsatz am Gesamtumsatz	6,59	53,13	43,96	65,62	39,51	73,46
Auslandsbeschäftigung an der Gesamtbeschäftigung	2,77	0,95	20,03	36,08	53,70	59,42
Anzahl der Unternehmen (in Prozent)	12 (18,8)	7 (10,9)	8 (12,5)	17 (26,6)	8 (12,5)	12 (18,8)
1986	Cluster					
	C1	C2	C3	C4	C5	C6
Auslandsumsatz am Gesamtumsatz	5,32	53,73	50,92	61,55	41,61	71,63
Auslandsbeschäftigung an der Gesamtbeschäftigung	3,20	4,91	21,55	37,44	50,11	50,69
Anzahl der Unternehmen (in Prozent)	19 (29,7)	10 (15,6)	15 (23,4)	7 (10,9)	4 (6,3)	9 (14,1)

Anmerkung: Angegeben sind die jeweiligen Clusterzentren (Final Cluster Centers) und die Größe der Cluster für die zwei Zeitpunkte 1996 und 1986. Zur Gewährleistung der Vergleichbarkeit wurden für den Zeitpunkt 1986 die zuvor für den Zeitpunkt 1996 festgestellten Clusterzentren als Startpunkte (Initial Cluster Centers) der Analyse verwendet. N = 64 Unternehmen.

Bei den Unternehmen, die dem ersten Cluster (C1) zugeordnet wurden, handelt es sich um Unternehmen mit national bzw. lokal begrenzten Strategien. Als Clusterzentren wurde ein Auslandsumsatz von 6,6% des Gesamtumsatzes und ein Auslandsbeschäftigungsanteil von 2,8% ermittelt. Im Jahr 1996 entsprechen 12 der untersuchten 64 Unternehmen diesem Strategietypus (18,8%). Die Clusterzentren von 1,0% Auslandsbeschäftigtenanteil und 53,1% Auslandsumsatzanteil verdeutlichen, dass die exportorientierten Unternehmen in den zweiten Cluster (C2) positioniert wurden. Sieben Unternehmen wurden diesem Cluster zugeordnet. In den Clustern C3, C4 und C6 sind Unternehmen zusammengefasst, die sowohl hinsichtlich der Auslandsbeschäftigung als auch hinsichtlich des Auslandsumsatzes bereits als internationalisiert gelten können, wobei der Prozentsatz des Auslandsumsatzes in diesen Clustern jeweils deutlich über dem entsprechenden Prozentsatz für die Beschäftigung liegt. Der unterschiedliche Grad der Internationalisierung differenziert die drei Cluster. Die Unternehmen in Cluster C3 sind noch relativ schwach internationalisiert (Clusterzentren von 20 und 44%), die Unternehmen in Cluster C4 weisen einen mittleren Internationalisierungsgrad auf (36/66%) und die Unternehmen des Clusters C6 sind in starkem Maße internationalisiert (59/73%). Den höchsten Internationalisierungsgrad weisen insbesondere Unternehmen der chemischen Industrie auf. Cluster C5 weicht von den anderen in bemerkenswerter Weise ab, da die Unternehmen in diesem Cluster im Vergleich mit dem Anteil des Auslandsumsatzes höhere Werte der Auslandsbeschäftigung aufweisen (54/40%). Für das Jahr 1996 werden diesem Cluster 8 Unternehmen zugeordnet, wobei eine Häufung bei Unternehmen aus der Baubranche festzustellen ist.

Für die Abschätzung der zwischen 1986 und 1996 eingetretenen Veränderungen wurde eine entsprechende Clusterlösung für das Jahr 1986 ermittelt. Diese ist im unteren Teil der Tabelle 1 eingetragen. Zur Gewährleistung der Vergleichbarkeit wurden die zuvor für den Zeitpunkt 1996 festgestellten Clusterzentren als Startpunkte (Initial Cluster Centers) der Analyse verwendet. Die daraufhin ermittelten Clusterzentren weichen jeweils nur geringfügig-

gig von denen für das Jahr 1996 ab. Die Anzahl der zugeordneten Unternehmen hat sich hingegen verändert. Die Cluster C1 (nationale Orientierung) und C2 (exportorientiert) sind im Jahr 1986 noch deutlich stärker besetzt. Gleiches gilt für das Cluster C3 (schwach internationalisiert). Eine geringere Besetzungsanzahl zeigen andererseits die Cluster C4, C5 und C6. Die Verschiebungen deuten auf eine erhebliche Zunahme der Internationalisierung bei vielen Unternehmen hin. Die im Hinblick auf die These der Verringerung der strategischen Optionen besonders interessierenden Cluster C1 und C2 haben also in der Tat im Kreis der hundert Größten an Bedeutung verloren, ganz verschwunden sind diese Strategievarianten jedoch nicht.⁸

In einem nächsten Schritt wird daher ergänzend überprüft, ob in diesen Clustern im Zeitpunktvergleich lediglich Ab- oder auch Zugänge zu verzeichnen sind. Sind lediglich Abgänge festzustellen, dann spricht viel dafür, dass diese strategischen Orientierungen allmählich verschwinden. Sind auch Zugänge festzustellen, dann ist dies weniger wahrscheinlich. Tabelle 2 zeigt eine Kreuztabelle, aus der ersichtlich wird, inwieweit es zu Wechseln zwischen den Clustern gekommen ist. Zur Vereinfachung wurden die beiden mittleren Internationalisierungsfälle (Cluster C3 und C4) zusammengefasst. 62% der Fälle sind insoweit stabil, als sie ihre Clusterzuordnung nicht verändert haben, 38% aller Fälle liegen neben der Diagonalen (off-diagonal).⁹

Tabelle 2: Veränderung der Clusterzusammensetzung, 1986 und 1996

Cluster 1986	Cluster 1996					
	C1	C2	C3+4	C5	C6	ODs
C1: lokalisiert / national	11	3	4	1	-	42 %
C2: exportorientiert	1	3	6	-	-	70 %
C3+4: mittlere Internat.	-	-	15	2	5	32 %
C5: inlandsfokussiert	-	-	-	4	-	0 %
C6: internationalisiert	-	1	-	1	7	22 %
ODs (off-diagonal) in %	8 %	57 %	40 %	50 %	42 %	38 %

Anmerkung: Angegeben ist jeweils die absolute Anzahl der Unternehmen. Unter „ODs“ ist der prozentuale Anteil der Clusterwechsel in Zeilen- und Spaltenbetrachtung angegeben. Die ursprünglichen Cluster 3 und 4 wurden zusammengefasst. In Gesamtbetrachtung liegen 38% der Fälle außerhalb der Diagonalen. N = 64 Unternehmen.

Die prozentual stärksten *Abgänge* haben die Cluster C1 (42%) und C2 (70%) zu verzeichnen. Aus dem ersten Cluster (national orientiert) wechselten Unternehmen in nahezu alle anderen Cluster, lediglich der Wechsel in die höchste Internationalisierungskategorie (C6) kam nicht vor. Unternehmen aus dem Cluster C2 (exportorientiert) wechselten überwiegend zu der schwach bis mittelstark internationalisierten Kategorie (C3+4). Keine Abgänge verzeichnete der im Jahr 1986 mit 4 Fällen noch sehr schwach besetzte Cluster C5 (inlandsfokussiert). Bei den *Zugängen* zeigt sich, dass ein Rückfall in eine nationale Orientierung (C1) sehr selten ist. Lediglich ein Wechsel aus dem exportorientierten Cluster ist festzustellen. Dieser betrifft eine Auslandstochter eines stark internationalisierten Informationstechnologie-Unternehmens (IBM Deutschland GmbH). Unternehmen, die sich einmal internationali-

8) Als Beleg für die abnehmende Bedeutung der Exportoption kann auch das Verhältnis zwischen Auslandsumsatzanteil und Auslandsbeschäftigungsanteil angeführt werden. Im Jahr 1986 lag der durchschnittliche Auslandsumsatzanteil noch um mehr als das 2-fache über dem Anteil der Auslandsbeschäftigung, im Jahr 1996 hat sich dieses Verhältnis auf das 1,3-fache reduziert.

9) Fasst man die Cluster C3 und C4 nicht zusammen, dann sind lediglich 51,6% der Fälle stabil.

siert haben, tendieren demnach nicht dazu, diesen strategisch bedeutsamen Schritt später wieder rückgängig zu machen.

Anders verhält es sich bei dem Cluster C2 (exportorientiert). Hier zeigt sich, dass relativ viele Unternehmen (57%) in diesen Cluster gewechselt sind. Der Cluster C2 könnte demnach eine Art Zwischenstation auf einem relativ typischen Internationalisierungspfad sein. Ein Blick auf die betreffenden Unternehmen zeigt jedoch, dass die These der schritthaften Internationalisierung wohl dennoch keine Bestätigung findet. Mit der Esso AG, der Hewlett-Packard GmbH und der Adam Opel AG strömen vor allem Auslandstöchter aus Cluster C1 in diese Kategorie nach. Der Wechsel von Auslandstöchtern in diese Kategorie bedeutet jedoch etwas grundsätzlich anderes. Diese haben sich von reinen Repräsentanten vor Ort zu Gesellschaften entwickelt, deren Bezugsraum inzwischen größer ist (Europa), oder aber sie erfüllen spezifische Funktionen im Gesamtgefüge eines integrierten Konzernunternehmens. Das Gesamtunternehmen, dem sie angehören, verfolgt selbst keine reine Exportstrategie, und die Tendenz zum grenzüberschreitenden Warenverkehr bei ihren Töchtern spricht für eine gestiegene Aufgabenteilung im Gesamtunternehmen und nicht für die weiterhin gegebene Attraktivität der Exportstrategie. Nahezu alle unabhängigen Unternehmen haben hingegen die Kategorie C2 verlassen (BMW AG, MAN AG, Wacker-Chemie GmbH, Rheinmetall AG). Dem klassischen Muster eines unabhängigen, vorwiegend exportorientierten Unternehmens entspricht im Kreis der hundert größten Unternehmen lediglich noch die Porsche AG. Dieser Befund gilt auch, wenn man die Betrachtung auf diejenigen Unternehmen ausweitet, die im Zeitraum zwischen 1986 und 1996 neu in den Kreis der hundert größten Unternehmen eingetrückt sind.

Die Analyse des Internationalisierungsmusters der größten in Deutschland ansässigen Unternehmen hat also ergeben, dass Porters Hypothese bezüglich der Verdrängung von nationalen und exportorientierten Unternehmensstrategien nicht verworfen werden kann. Eine rein national bzw. regional orientierte Strategie verfolgen im Jahr 1996 deutlich weniger Unternehmen als noch im Jahr 1986. Während mehrere Unternehmen diese Kategorie verlassen haben, erscheint umgekehrt eine Rückkehr zu der nationalen Strategie als Ausnahme. Bei den verbliebenen Unternehmen handelt es sich vorwiegend um (Energie-)Versorgungsunternehmen und um Tochtergesellschaften ausländischer Unternehmen. Bezüglich der reinen Exportorientierung zeigt sich, dass nahezu alle unabhängigen Unternehmen inzwischen eine andere Strategie verfolgen. Das Einrücken von ausländischen Tochterunternehmen in dieses Strategiemuster kann den Bedeutungsverlust dieser Internationalisierungsvariante nicht kaschieren. Es ist demnach eine deutliche Verengung des Strategiespektrums festzustellen. Unter Globalisierungsbedingungen verlieren traditionell erfolgreiche Strategievarianten an Bedeutung, bei denen sich die Unternehmen nur begrenzt oder gar nicht in Auslandsmärkten positionieren. Der vermeintliche oder tatsächliche Wettbewerbsvorteil der Internationalisierung lässt mehr und mehr Großunternehmen aus dem Kreis der hundert Größten von einer Konzentration auf den nationalen Raum abrücken.¹⁰ Gleiches gilt für Strategien, die lediglich auf die Internationalisierung des Vertriebs ausgerichtet sind. Im zweiten Teil wird nun überprüft, ob der nahezu alle Unternehmen erfassende Internationalisierungstrend auch in organisatorischer Hinsicht zu einer Vereinheitlichung der Strukturen geführt hat.

10) Aufgrund von Studien zum Zusammenhang zwischen der Performanz und dem Internationalisierungsgrad von Unternehmen spricht viel für einen nichtlinearen Zusammenhang. Mit zunehmender Internationalisierung steigt die Performanz zunächst an, die positiven Effekte werden schwächer und kehren sich dann ins Negative (Hitt/Hoskisson/Kim 1997; Gomes/Ramaswamy 1999).

2. Findet eine Konvergenz hinsichtlich des organisatorischen Aufbaus statt?

Unter der Annahme, dass bestimmte Organisationsmuster für die Umsetzung der Internationalisierung geeigneter sind als andere, könnte man aufgrund der partiellen Verengung des Strategiespektrums auch eine Konvergenz hinsichtlich des organisatorischen Aufbaus der Unternehmen erwarten. Dies setzt allerdings voraus, dass der Zusammenhang zwischen Strategie und Organisationsstruktur besonders eng ist. Die wissenschaftliche Debatte hierüber hat bereits eine lange Geschichte.

Die frühesten Untersuchungen zu diesem Thema sind von der engen Beziehung zwischen Strategie und Struktur überzeugt und zugleich von einem dynamischen Universalismus geprägt. Alfred D. Chandler (1984, S.156) erwartet beispielsweise „... convergence in the type of enterprise and system of capitalism used by all advanced industrial economies for the production and distribution of goods“.

Der Universalismusanspruch geriet jedoch in die Kritik, da in ländervergleichenden Studien organisatorische Abweichungen zwischen der Strukturierung der Linienfunktionen bei amerikanischen und europäischen Unternehmen festgestellt wurden. Zunächst wurden die Länderdifferenzen zwar noch vorwiegend als vorübergehender Modernisierungsrückstand interpretiert (Rumelt 1974; Scott 1973; Dyas/Thanheiser 1976, S.299) und nur vereinzelt als Widerspruch zur These einer engen Kopplung zwischen Strategie und Struktur wahrgenommen (Franko 1976; Hedlund 1984). In späteren Untersuchungen setzt sich jedoch eine Sichtweise durch, welche die organisatorischen Differenzen zwischen Unternehmen verschiedener Länder auf national geprägte institutionelle Strukturen (Fligstein 1990; Mayer/Whittington 1999) oder „business systems“ (Whitley 1992) zurückführt.

In einer anderen Kritiklinie der Strategie-Struktur-Debatte wird die Richtung der Kausalitätsbeziehung in Frage gestellt, da sich auch Hinweise auf die Beeinflussung der Strategiewahl durch strukturelle Vorgaben finden lassen (Hall/Saias 1980; Peters 1984; Mintzberg 1990). Eine alternative Erklärung für organisatorische Ähnlichkeiten findet sich auch bei Melin (1992, S.106). In Anlehnung an DiMaggio und Powell (1991) wird der organisationsstrukturelle Wandel als Resultat von mimetischen Anpassungsprozessen interpretiert. Eine neue Organisationsstruktur wird von Nachahmern imitiert, wobei diese Veränderungen nicht notwendig mit der strategischen Ausrichtung der imitierenden Unternehmen übereinstimmen müssen. Ein enger Zusammenhang zwischen Strategie und Struktur wäre demzufolge nicht zwingend gegeben.

Neben der Frage, ob Strategie und Struktur tatsächlich in einem engen Zusammenhang stehen, ist gleichfalls umstritten, welche strukturellen Änderungen im Hinblick auf die spezifische strategische Option „Internationalisierung“ bedeutsam sind. Während verschiedene Autoren einer Matrixorganisation oder „grid structure“ eine besondere Eignung für die angestrebte internationale Koordination der Aktivitäten und flexible Integration der Betriebseinheiten zuerkennen (Stopford/Wells 1974; Egelhoff 1988; Hirsch-Kreinsen 1998), halten andere Autoren diese besondere Strukturierung der Linienfunktionen lediglich für eine Ausnahmeerscheinung (Daniels/Pitts/Tretter 1985; Palich/Gomez-Mejia 1999, S.598). Ein erster Test auf den Zusammenhang zwischen Strategie und Struktur wird sich daher auf den formalen Organisationsaufbau konzentrieren, wie er sich in der Strukturierung der Linienfunktionen zeigt. Als Indikator für den organisatorischen Aufbau wird der Zuschnitt der Ressortzuständigkeit der Vorstands- bzw. Geschäftsführungsmitglieder verwendet. Die Ressortverteilung wurde aus Geschäftsberichten erhoben und, sofern diese dort nicht angegeben wurde, in direktem Kontakt mit den Unternehmen erfragt. Vorstands- oder Geschäftsführungsposten weisen in der Regel eine Zuständigkeit für bestimmte funktionale Bereiche (z.B. Personal, Finanzen usw.), für bestimmte Produkt- oder Dienstleistungsgruppen

(z.B. Automotive, Elektronik), für bestimmte Länder oder Regionen (z.B. Nordamerika, Asien) oder eine Kombination der genannten Aufgabengebiete auf.

Je nach Zuständigkeitsverteilung zwischen den Vorständen lassen sich, in Anlehnung an eine Klassifikation von Stopford und Wells (1974) und unter Berücksichtigung der europäischen Besonderheiten,¹¹ vier verschiedene Typen der Unternehmensorganisation unterscheiden. Es handelt sich um Organisationsstrukturen, in denen

- ausschließlich funktionale Zuständigkeiten definiert sind (funktionsorientierte Gliederung);
- ausschließlich oder in Ergänzung zur funktionalen Aufgabenverteilung Zuständigkeiten für Produktgruppen zugewiesen sind (produktorientierte Gliederung);
- ausschließlich oder ergänzend zu den funktionalen Aufgaben geografisch abgegrenzte Zuständigkeiten bedeutsam sind (geografieorientierte Gliederung);
- eine Kombination aus produkt- und geografieorientierter Gliederung gegeben ist (globale Matrix).

Aus der bisherigen Diskussion ergeben sich hierbei folgende Annahmen zum Zusammenhang zwischen Strategie und Struktur (Stopford/Wells 1974; Egelhoff 1988; Habib/Victor 1991):

In Unternehmen, die einen geringen Diversifizierungsgrad und geringe Auslandsaktivitäten aufweisen, sind die Probleme der Koordination von geschäftlichen Aktivitäten vergleichsweise gering. Bezüglich dieser Unternehmen wird daher erwartet, dass sie eine *funktionsorientierte Gliederung* aufweisen, da der Aufbau von anspruchsvolleren und zugleich aufwendigeren Organisationsstrukturen mit höherer Informations- und Integrationskapazität nicht erforderlich bzw. unökonomisch ist. Eine *produktorientierte Gliederung* sollten hingegen diejenigen Unternehmen ausgebildet haben, deren Diversifizierung vergleichsweise stark ausgeprägt ist und die gleichzeitig eher geringe Auslandsaktivitäten zeigen. Der diversifizierungsbedingte Koordinierungsbedarf dieser Unternehmen läßt sich, entsprechend den gängigen Annahmen, durch eine Divisionalisierung und eine dem entsprechende Verteilung der Verantwortlichkeit nach Produkten/Dienstleistungen oder Produktgruppen/Dienstleistungsgruppen hinreichend reduzieren. Umgekehrt wird das Organisationsmuster der *geografieorientierten Gliederung* bei Unternehmen erwartet, die hohe Auslandsaktivitäten zeigen, aber ein geringes Maß an Diversifizierung aufweisen. Eine *globale Matrixorganisation* bzw. die Kombination von produkt- und geografieorientierter Gliederung sollte schließlich immer dann vorfindbar sein, wenn sowohl Diversifizierung als auch Internationalisierung vergleichsweise stark ausgeprägt sind.

Hinsichtlich der untersuchten hundert größten deutschen Unternehmen zeigt sich für das Jahr 1999 folgende Verteilung an Organisationsformen: 23,2% der Unternehmen weisen eine funktionsorientierte Gliederung auf, 53,7% haben eine produktorientierte Gliederung, 7,3% eine geografieorientierte Gliederung und bei 15,9% der Unternehmen entspricht die

11) Bei Stopford und Wells spielt neben den genannten Organisationsstrukturen noch die sogenannte „international division structure“ eine Rolle, bei der alle Auslandsaktivitäten hinsichtlich der Zuständigkeit in einem Vorstandsressort münden und alle sonstigen Aktivitäten funktional gegliedert sind. Diese Strukturform findet sich in europäischen Unternehmen höchst selten, deshalb wurden die wenigen Unternehmen, die sich dieser Struktur zuordnen ließen, der funktionalen Gliederung zugerechnet. Dieses Vorgehen entspricht dem von Habib und Victor (1991). Im anglo-amerikanischen Raum wird darüber hinaus zuweilen zwischen einer „multidivisional“ und einer „multisubsiary form“ differenziert und ein Trend zu letzterer konstatiert (Zey/Swenson 1999). Europäische und insbesondere deutsche Unternehmen entsprachen schon früher eher dem zweiten Typus. In dieser Untersuchung werden multidivisionale und multisubsiäre Organisationen als funktionale Äquivalente angesehen. Der Analyseschwerpunkt betrifft die Unterscheidung zwischen der Art der Gliederung und nicht die Frage der rechtlichen Selbstständigkeit von Geschäftsbereichen.

Organisationsstruktur der globalen Matrixform. Bei 18 Unternehmen konnte die Organisationsstruktur nicht ermittelt werden, so dass sich die Angaben auf 82 Unternehmen beziehen.

Zur Überprüfung der unterstellten Zusammenhänge zwischen Strategie und Struktur wurde ein Mittelwertvergleich entsprechend der Gruppierung nach Organisationstypus durchgeführt. Die Auslandsaktivität ist hierbei mittels dreier Indikatoren untersucht worden. Es sind dies der Auslandsbeschäftigungsanteil an der Gesamtbeschäftigung, der Auslandsumsatzanteil am Gesamtumsatz und die regionale Streuung der Auslandsaktivitäten.¹² Neben dem Diversifizierungsgrad wurde darüber hinaus die Unternehmensgröße in die Analyse mit einbezogen, da vermutet werden kann, dass die Erhöhung des Steuerungs- und Koordinationsbedarfs durch Größenwachstum ebenfalls nicht ohne Einfluss auf die Wahl der Organisationsstruktur sein dürfte, wobei erwartbar wäre, dass größere Unternehmen komplexere Organisationsmuster ausbilden.

Die in Tabelle 3 dargestellten Ergebnisse bestätigen die Ausgangshypothesen lediglich zum geringen Teil. Diejenigen Unternehmen, die eine *funktionsorientierte Gliederung* aufweisen, haben im Durchschnitt einen erwartungskonform niedrigeren Auslandsbeschäftigtenanteil und einen geringeren Grad der regionalen Streuung ihrer Auslandsaktivität als die Unternehmen mit anderer Organisationsstruktur. Ein signifikantes Ausmaß erreichen diese Unterschiede aber lediglich gegenüber der Gruppe von Unternehmen mit einer Matrixorganisation. Der im Ausland erzielte Umsatzanteil zeigt zudem keinerlei signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen.

Tabelle 3: Mittelwertvergleich zum Zusammenhang zwischen Organisationsstruktur und Strategiemerkmalen

	FG	PG	GG	P&GG	F-Test	Sig.	N
Ausl. Beschäftigtenanteil	14,3 ^a	21,8	44,3	32,3	4,01	,010	82
Regionale Streuung	1,94 ^a	2,03 ^a	2,67	2,62	3,56	,019	75
Unternehmensgröße	9,38	9,77	9,79	10,83	3,10	,032	81
Diversifizierung	0,74	0,54	0,12 ^b	0,33	2,19	,096	82
Ausl. Umsatzanteil	37,2	31,2	49,8	37,4	0,92	,436	81

Anmerkung: Oneway-ANOVA mit Games-Howell-Kontrastanalyse. FG = funktionsorientierte Gliederung, PG = produktionsorientierte Gliederung, GG = geografieorientierte Gliederung, P&GG Kombination von Produkt- und regionaler Gliederung bzw. Matrix. Die Angaben zur regionalen Streuung stammen von Hassel et al. (2000), die Streuung der Auslandsaktivitäten wurde auf einer Skala von 1 = schwach bis 3 = stark bewertet, als Indikator für die Unternehmensgröße wurden logarithmierte Umsatzzahlen verwendet. Die verwendeten Monopolkommissionsdaten zur Diversifizierung wurden ebenfalls logarithmiert. ^a = signifikant von P&GG verschieden, ^b = signifikant von FG verschieden, Signifikanz jeweils auf dem 0,05 Niveau.

12) Die Streuung wird anhand der Zahl der Länder bewertet, in denen ein Unternehmen Beteiligungen hält. Es wurden alle Beteiligungen berücksichtigt, unabhängig von ihrer Größe oder von ihrem Status als verbundene, assoziierte oder konsolidierte Tochter- oder Enkelunternehmen. Aufgrund der variierenden Informationspolitik der Unternehmen wurde letztlich lediglich eine Grobklassifikation der Unternehmen vorgenommen. Es wird zwischen starker, mittlerer und schwacher Streuung unterschieden.

Die Unternehmen mit funktionsorientiertem Organisationsaufbau sind entsprechend der Vorüberlegung im Durchschnitt kleiner als die anderen Unternehmen. Diese Unterschiede sind jedoch ebenfalls nicht signifikant.¹³

Eindeutig *nicht* erwartungskonform ist das Ergebnis bezüglich des Diversifizierungsgrades. Die Unternehmen mit einer funktionsorientierten Organisationsstruktur haben im Vergleich zu den anderen Unternehmen den höchsten Diversifizierungsgrad. Erwartet wurde hingegen, dass die Unternehmen mit produktorientierter Gliederung oder mit einer Matrixorganisation stärker diversifiziert sein müssten.

Die Unternehmen mit einer *produktorientierten Gliederung* sollten entsprechend den Vorüberlegungen im Durchschnitt vergleichsweise gering internationalisiert sein und einen hohen Diversifizierungsgrad aufweisen. Beide Erwartungen spiegeln sich in den Daten wider, die Unterschiede sind jedoch, bis auf die gegenüber den Matrixunternehmen deutlich niedrigere regionale Streuung, nicht signifikant. Unerwartet ist wiederum, dass der Diversifizierungsgrad niedriger ist als in der Gruppe der Unternehmen mit funktionsorientierter Gliederung, da der Aufbau einer produktorientierten Gliederungsstruktur eigentlich in Fällen erwartet wird, in denen eine durch Diversifizierung eingetretene Komplexitätserhöhung nicht länger mittels einer funktionsorientierten Gliederung bewältigt werden kann.

Einen hohen Grad der Auslandsaktivität bei gleichzeitig geringer Diversifizierung der Geschäftstätigkeit zeigen die Unternehmen mit einer *geografieorientierten* Strukturierung. Dies entspricht den Vorüberlegungen. Aufgrund der geringen Fallzahl in dieser Unternehmensgruppe (N = 6) sind die Unterschiede jedoch überwiegend insignifikant.

Hinsichtlich der Unternehmen mit einer *globalen Matrixorganisation* konnte erwartet werden, dass sie vergleichsweise hoch internationalisiert sind, eher zu den größeren Unternehmen zählen und gleichfalls stark diversifiziert sind. Während die ersten beiden Erwartungen weder eindeutig bestätigt noch widerlegt werden konnten, hat sich die dritte Annahme als nicht zutreffend herausgestellt, denn der Diversifizierungsgrad in dieser Gruppe von Unternehmen fällt mit 0,33 unterdurchschnittlich aus.

Für den Zeitpunkt 1999 besteht hinsichtlich der erwarteten Zusammenhänge demnach eine eher schwache Beziehung zwischen Strategie und Struktur. Insbesondere bezüglich der Diversifizierung von Geschäftsbereichen weicht das Ergebnis deutlich von den Erwartungen ab.

Ein Versuch zur Prognose der Organisationsstrukturen ausschließlich mit Hilfe der genannten Variablen scheidet daher. In einer entsprechenden Diskriminanzanalyse wird der Organisationstypus bei lediglich 58,7% der Unternehmen zutreffend vorhergesagt (Modell 1 in Tabelle 4). Die Zuordnungssicherheit bei Unternehmen mit einer funktionsorientierten Gliederung oder Matrixorganisation ist hierbei sehr niedrig. Bei den Unternehmen mit geografieorientierter Gliederung wird die Struktur gar in keinem einzigen Fall zutreffend vorhergesagt. Lediglich hinsichtlich der produktorientierten Gliederung wird mit 87,5% richtig prognostizierter Fälle ein guter Wert erzielt, was aber vorwiegend darauf zurückzuführen ist, dass dieses Organisationsmuster für die überwiegende Mehrzahl der Unternehmen vorhergesagt wurde.

13) Zur Bewertung der Signifikanz von Gruppenunterschieden wurde das Games-Howell-Verfahren verwendet.

Tabelle 4: Zusammenhang von Strategie und Struktur – ermittelte Zuordnungssicherheit bei verschiedenen Diskriminanzanalysen

	FG	PG	GG	P&GG	Insg.
Modell 1: Grundmodell	25,0%	87,5%	0,0%	38,5%	58,7%
Modell 2: Modell 1 + Sektordummies + Gremiengröße	38,5%	77,5%	16,7%	69,2%	63,9%
Modell 3: Modell 2 + Auslandsbeschäftigtenanteil 1986	60,0%	79,3%	75,0%	72,7%	74,1%

Anmerkung: Zuordnungssicherheit der Klassifikation („correctly predicted group membership“) bei verschiedenen multivariaten Diskriminanzanalysen zum Zusammenhang zwischen Strategie und Struktur. In Modell 1 sind die aus Tabelle 3 bekannten Variablen integriert. In Modell 2 ist das Grundmodell um zwei Sektordummies „Chemie/Pharma“ und „Banken/Versicherungen“ und eine Variable zur Gremiengröße des Unternehmensleitungsorgans erweitert. Im Modell 3 ist zusätzlich die Variable „Auslandsbeschäftigtenanteil 1986“ integriert. Modell 3 wird in Tabelle A-1 des Anhangs dargestellt.

Die ungenügende Vorhersage bezüglich der Unternehmen mit einer globalen Matrixorganisation rührt daher, dass sich diese Strukturform lediglich begrenzt verbreitet hat. In den Wirtschaftszweigen Chemie und Pharma sowie Banken und Versicherungen haben zwar vergleichsweise viele Unternehmen diese Organisationsform übernommen. In anderen Wirtschaftszweigen konnte die globale Matrixorganisation jedoch nur in Einzelfällen Fuß fassen. Es zeigt sich daher eine starke Abhängigkeit von der Branchenzugehörigkeit der Unternehmen. Die unterstellte besondere Eignung für die angestrebte internationale Koordination der Aktivitäten und flexible Integration der Betriebseinheiten (Stopford/Wells 1974; Wooldridge 1995) scheint daher nicht uneingeschränkt vorhanden, zumal ein Trend zu kleineren Leitungsgremien einer Ausbildung vollständig ausdifferenzierter Matrixorganisationen entgegenwirkt. Dem entsprechend lässt sich das Vorhersageergebnis der Diskriminanzanalyse erheblich verbessern, wenn zusätzlich Sektordummies für den Chemie-/Pharmabereich und für Banken und Versicherungen sowie eine Variable zur Gremiengröße in das Modell integriert werden (Modell 2 in Tabelle 4). Die allgemeine Vorhersagegenauigkeit erhöht sich dann auf 63,9% richtig bestimmter Fälle, das Vorhersageergebnis bei der Kategorie „globale Matrix“ liegt in diesem Modell sogar bei 69,2%.

Die deutliche Verbesserung durch den Einschluss dieser Variablen ändert jedoch nur wenig an der schlechten Vorhersage der funktions- und geografieorientiert gegliederten Unternehmen. Die Prognostizierung dieser Gruppen erhöht sich aber wiederum entscheidend durch den Einschluss einer Variable zum Anteil der Auslandsbeschäftigten an den Gesamtbeschäftigten des Vergleichszeitpunktes 1986 (Modell 3 in Tabelle 4). Insgesamt werden nach der Integration dieser Variable 74,1% der Fälle zutreffend zugeordnet, bei den verschiedenen Strukturtypen liegt die Vorhersagegenauigkeit dann immer über 60%. Dies bedeutet, dass die Organisationsstruktur des Jahres 1999 in starkem Maße durch die strategische Orientierung der Vergangenheit mitgeprägt ist.

Da die zugrunde gelegte Zeitspanne zwischen den Untersuchungspunkten mehr als zehn Jahre beträgt, kann dies nicht mit zeitlichen Lücken zwischen Strategiewechseln und einer erst später folgenden Strukturanpassung erklärt werden. Vielmehr scheinen die Internationalisierungsprozesse in diesem Zeitraum nur partiell zu Organisationsstrukturwechseln geführt zu haben. Viele Unternehmen haben sich internationalisiert, ohne dass dabei die Aufgabe des funktionsorientierten Organisationstypus notwendig geworden wäre, und in der Gruppe der hochinternationalisierten Unternehmen hat nur ein Teil der Unternehmen den vermeintlich angemessenen Strukturtyp der globalen Matrix angenommen.

Dies hat zu einer größeren Varietät der Organisationsstrukturen geführt, wobei die Beziehungsrelation zwischen Strategie und Struktur gelockert wurde. Die gleiche Entwicklung zeigt sich auch hinsichtlich eines anderen Indikators, der zur Überprüfung des Zusammenhangs zwischen Strategie und Struktur geeignet erscheint, nämlich der Positionierung ausländischer Gesellschaften im gesamten Unternehmensverbund (Konzern). Der Rang einer ausländischen Gesellschaft drückt sich hierbei in der hierarchischen Verortung (Tochtergesellschaft vs. unterhalb der Tochtergesellschaftsebene) und der Steuerungsaufgabe im Gesamtkonzern (Obergesellschaft eines Teilkonzerns vs. keine Obergesellschaft eines Teilkonzerns) aus.¹⁴ Im Sinne der „Strategy-Structure“-These wäre wiederum erwartbar, dass die Positionierung der ausländischen Gesellschaften mit dem Grad der Internationalisierung und der Komplexität des Gesamtunternehmens korrespondiert, dass eine enge Kopplung zwischen strategischer Ausrichtung und Konzernaufbau besteht.¹⁵

Eine entsprechende Regressionsanalyse (Tabelle 5) belegt jedoch, dass sich die Stellung der ausländischen Gesellschaften zwar noch für das Jahr 1986 mit Hilfe von Variablen wie der Unternehmensgröße, dem Anteil am Auslandsumsatz, der regionalen Streuung und dem Diversifizierungsgrad in starkem Maße erklären lässt, dass die Erklärungskraft für das Jahr 1996 jedoch drastisch niedriger ausfällt. Mit einem Vergleichsmodell, in dem die vier genannten Variablen integriert wurden (Tabelle 5, Modell a), lässt sich zum Zeitpunkt 1996 deutlich weniger Varianz erklären ($R^2 = ,422$) als noch zum Zeitpunkt 1986 ($R^2 = ,611$). Insbesondere die Streuung der Auslandsaktivitäten, die 1986 noch einen hoch signifikanten Einfluss auf den organisatorischen Aufbau der Unternehmen ausübte, hat im Jahr 1996 ihre Wirkung verloren.

14) Diese beiden Dimensionen wurden in einer Skala zusammengefasst, mit der die Positionierung der Auslandsgesellschaften im Konzern abgebildet wird. Die Skala reicht von 0 (keine Auslandsgesellschaften) bis 4 (ausländischer Teilkonzern auf der Ebene direkt unterhalb der Konzernmutter vorhanden).

15) Folgende Ausgangserwartungen liegen dem Modell zugrunde: Mit steigender Internationalisierung (Anteil des Auslandsumsatzes, regionale Streuung) sollte die Wahrscheinlichkeit steigen, dass ausländische Unternehmen höher positioniert werden. Mit steigender Unternehmensgröße sollten verstärkt Teilkonzerne gebildet werden – dies macht es indirekt wahrscheinlicher, dass auch ausländische Gesellschaften zu Obergesellschaften von Teilkonzernen werden. Bezüglich der Diversifizierung wäre ein negativer Zusammenhang erwartbar, da sie eine Unterordnung der ausländischen Gesellschaften unter produktgruppenverantwortliche nationale Gesellschaften begünstigt. Die Ausgangserwartungen wurden (ungeachtet der über die Zeit zurückgehenden Erklärungskraft der Faktoren) weitgehend bestätigt. Eine Ausnahme stellt der Einfluss der Diversifizierung dar.

Tabelle 5: Regressionen zur Erklärung der organisatorischen Verortung der ausländischen Gesellschaften, 1986 und 1996

	1986		1996	
	(a)	(b)	(a)	(b)
Konstante	-3,962 ** (-2,912)	-3,876 ** (-2,909)	-2,775 ** (-4,148)	-2,602 ** (-4,293)
Unternehmensgröße (Umsatz)	0,417 * (2,650)	0,404 * (2,645)	0,186 ** (2,675)	0,205 ** (3,363)
Anteil der Auslandsumsatzes	0,018 ** (2,479)	0,018 ** (2,526)	0,021 ** (3,859)	0,023 ** (6,484)
Regionale Streuung	0,729 ** (3,158)	0,723 ** (3,166)	0,178 (1,095)	-
Diversifizierung	-0,097 (-0,420)	-	0,068 (0,474)	-
Freiheitsgrade (df Total)	47	47	55	56
F Statistik	16,87	22,87	9,33	16,02
Signifikanzniveau der F Statistik	,000	,000	,000	,000
R ²	,611	,609	,422	,372

Anmerkung: Abhängige Variable: Positionierung der ausländischen Unternehmen im Konzern. Die Werte zur Unternehmensgröße und zum Diversifizierungsgrad sind logarithmiert. Angegeben sind jeweils die unstandardisierten Koeffizienten und die t-Werte (in Klammern). * = signifikant auf dem 0,05 Niveau, ** = signifikant auf dem 0,01 Niveau.

Im Prozess der Internationalisierung zeigen sich bei den hundert größten deutschen Unternehmen demnach gegenläufige Entwicklungen bei der strategischen Orientierung und dem organisatorischen Aufbau. Während sich das strategische Feld durch die weitgehende Verdrängung der rein nationalen oder exportorientierten Strategien verengt hat, zeigt sich bei den Organisationsstrukturen eine Tendenz zu größerer Varietät. Die globale Matrixorganisation hat sich bei den in Frage kommenden Unternehmen teilweise, aber nicht übergreifend durchgesetzt. Den Beweis der besonderen Eignung für hochinternationalisierte Unternehmen jeglichen Wirtschaftssektors blieb sie schuldig. Ein einheitlicher Trend zu einer anderen Organisationsstruktur ist andererseits ebenfalls nicht auszumachen. Eine Konvergenz hinsichtlich des organisatorischen Aufbaus ist nicht festzustellen. Gegenläufige Entwicklungen haben bewirkt, dass die Strukturierung der Linienfunktionen immer weniger an die strategische Orientierung geknüpft ist. Eine vergleichbar geringe Strategiegebundenheit zeigt sich auch im Konzernaufbau. Die Stellung ausländischer Tochtergesellschaften im Konzern lässt sich im Gegensatz zu 1986 heute nur noch schwerlich aus dem Internationalisierungsgrad des Unternehmens ableiten. Im Prozess der Internationalisierung scheint demnach der Konsens bezüglich der Situationsadäquanz von Organisationsstrukturen deutlich geschwunden zu sein.

3. Gibt es einen Trend zur Dezentralisierung?

Neben der formellen Strukturierung der dominanten Linienfunktionen wird im Hinblick auf organisationsstrukturellen Wandel vor allem der internationalisierungsbedingten Änderung der Koordinierungsmechanismen zwischen Betriebseinheiten große Bedeutung zugeschrieben (Bartlett/Ghoshal 1987; 1988). In der von Christopher Bartlett und Sumantra Ghoshal propagierten „transnationalen“ Organisationsweise wird die konzernweite Integration durch netzwerkförmige Abstimmungsprozesse regionalisierter und dezentraler Betriebseinheiten hergestellt. Konkurrenzvorteile gegenüber anderen Unternehmen ergeben sich aus Sicht der Autoren vor allem durch eine ausgeprägte Marktnähe, eine tendenziell weltweite Nutzung

regionaler Kompetenzen und die Flexibilität und Innovationsfähigkeit der einzelnen Unternehmenseinheiten. Die Dezentralität der Organisationsstruktur soll eine kontinuierliche Rationalisierung und die jederzeitige und schnelle Anpassung an sich ändernde Weltmarktbedingungen sicherstellen. Im Wechselspiel zwischen den Rahmenvorgaben der Konzernzentrale und der Handlungsautonomie der dezentralen Unternehmenseinheiten soll die organisatorische Veränderungsdynamik dauerhaft in Gang gehalten werden. Laut Bartlett sollten die meisten Großunternehmen über kurz oder lang zumindest Elemente der transnationalen Organisationsstruktur übernehmen (Bartlett 1989, S.463), da diese in punkto Flexibilität und dauerhafter Innovationsfähigkeit anderen Organisationsformen deutlich überlegen sei.

Eine noch weitreichendere Dezentralisierung propagieren Gunnar Hedlund und Dag Rolander (1990). In hochinternationalisierten Unternehmen sollte sich ihrer Ansicht nach ein von ihnen als „Heterarchie“ bezeichneter Organisationstypus durchsetzen. In „Heterarchien“ gibt es kein eindeutiges Unternehmenszentrum. Strategische Entscheidungen werden nicht allein von der Muttergesellschaft entwickelt, sondern entstehen situationsangepasst in mehreren Unternehmenszentren (multi-centredness). Zuständigkeitsüberlappungen werden als Vorteil und nicht als Nachteil interpretiert. Auslandsgesellschaften erhalten strategische, aufeinander abgestimmte Rollen in einer Gesamtstruktur, die sich am ehesten als flexibles Netzwerk beschreiben läßt (geographically scattered network). Unternehmensspezifische Vorteile werden weltweit gesucht. Internationalisierung wird daher als Strategie zur Erkennung und Realisierung dieser Vorteile betrachtet, sie wird nicht länger primär aufgrund des Interesses an der Ausnutzung von Skalenerträgen verfolgt. Die Koordination der einzelnen Gesellschaften ist hoch, da die Informationen über das „Ganze“ im gesamten Unternehmen verfügbar gemacht werden (holographic organization), sie wird jedoch nicht mehr von *einem* Organisationszentrum übernommen (Hedlund/Rolander 1990, S.25-26).

Die Dezentralisierungsvorhersagen von Bartlett/Ghoshal und Hedlund/Rolander haben die wissenschaftliche Diskussion in hohem Maße beeinflusst (Malnight 1996; Nohria/Ghoshal 1997; Zander 1997; Birkinshaw/Hood 1998; Ghoshal/Bartlett/Moran 1999). Für die Elektronik- bzw. InfoCom-Industrie als vermeintlich neue „Führungsbranche“ werden inzwischen noch weitgehendere Formen einer projektförmig dezentralisierten Koordination über Unternehmensgrenzen hinweg diskutiert (Borras/Zysman 1997; Jürgens 1999; Naschold et al. 1999).

Doch es finden sich auch hier gegenteilige Meinungen. Das „klassische“, vornehmlich auf die Ausnutzung von Skalenvorteilen orientierte multinationale Großunternehmen bleibt für viele weiterhin ein Alternativ- oder Komplementärmodell (Hirsch-Kreinsen 1999). Zudem wird der hohe Voraussetzungsgrad dezentraler Koordinierung gesehen. Das Unternehmensziel „globales Lernen“ erfordert einen vertrauensvollen Know-how-Austausch zwischen Zentren und Standorten auf vielen Ebenen. Da diese nicht nur kooperieren, sondern auch untereinander in einer Konkurrenz um Entwicklungschancen stehen, ist die Stabilisierung der Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen in hohem Maße problembelastet. Von verschiedenen Autoren wird daher ein Wechselspiel von Dezentralisierung und Rezentralisierung als Regulierungsform thematisiert (Eckardt/Köhler/Pries 1999, S.186). Für Rezentralisierung spricht im Übrigen ein Trend zur stärkeren unternehmensstrategischen Nutzung des Marktes für Unternehmenskontrolle. Bei Unternehmen, die eine spezifische Rolle in einem integrierten Netzwerk haben, fällt eine bereichsbezogene Erfolgsmessung schwer und eine Veräußerung von Unternehmenseinheiten ist mit hohen Risiken verbunden. Ein rein auf die Rentabilität ausgerichtetes Unternehmen, das seine Flexibilität über den Markt für Unternehmenskontrolle sicherstellt, sollte hingegen eher an der Organisierung einer zuordnungssicheren Bewertung und leichten Veräußerbarkeit der Unternehmenseinheiten interessiert sein.

Zur Überprüfung der Stichhaltigkeit der Dezentralisierungsthese wurde eine schriftliche Befragung der größten deutschen Unternehmen durchgeführt.¹⁶ Die Unternehmensführungen sollten unter anderem bewerten, inwieweit die folgenden Aussagen auf ihr Unternehmen zutreffen:

- Die Unternehmensstrategie wird ausschließlich in der Muttergesellschaft entwickelt. Die ausländischen Tochtergesellschaften setzen diese Strategie dann um.
- Bei den ausländischen Tochterunternehmen unseres Unternehmens handelt es sich um selbstständige Unternehmenseinheiten, deren Aktivitäten nur in geringem Maße mit der Geschäftstätigkeit anderer Tochterunternehmen abgestimmt sind.
- Die Produkte und Dienstleistungen unserer ausländischen Tochterunternehmen sind in hohem Maße auf die Nachfrage am jeweiligen Standort zugeschnitten.

Die Angaben sollten sowohl für den jetzigen Zeitpunkt wie auch für die Vergangenheit (vor fünf bis zehn Jahren) gemacht werden. Die Aussagen konnten auf einer Skala von 1 (trifft zu) bis 5 (trifft nicht zu) bewertet werden. 50 der angeschriebenen 111 Unternehmen haben vollständige Angaben zu den genannten Fragen gemacht.

Sollten die Vorhersagen von Bartlett/Ghoshal bzw. Hedlund/Rolander zutreffen, dann wäre zu erwarten, dass die Mehrzahl der Unternehmen in hohem Maße dezentrale Strategisetzungen vornimmt und dass die Abstimmung der Töchter sowie die Standortanpassung der Tochterunternehmen groß ist. Mit Blick auf die Vergangenheit müsste zudem ein Trend zu stärkerer Dezentralität der Strategisetzung, stärkerer Abstimmung der Töchter und intensiver Standortanpassung feststellbar sein. In Tabelle 6 sind die entsprechenden Antworten der befragten Unternehmensleitungen zusammengefasst, wobei mittels Clusteranalyse vier Typen von Unternehmen unterschieden wurden.

Tabelle 6: Gruppierung von Unternehmen entsprechend von Angaben zur Koordinierung der ausländischen Tochtergesellschaften

		Cluster				Alle
		1	2	3	4	
Muttergesellschaft entwickelt Strategie	(aktuell)	1,58	3,08	3,88	3,91	2,82
	(früher)	1,63	2,50	3,63	4,00	2,68
Unabgestimmte Aktivität der Töchter	(aktuell)	4,16	2,00	4,88	4,09	3,74
	(früher)	3,89	2,00	4,38	3,00	3,31
Standortanpassung der Töchter	(aktuell)	2,68	1,17	4,00	1,64	2,29
	(früher)	2,99	1,67	3,50	1,55	2,43
Anzahl der Unternehmen		19	12	8	11	50

Anmerkung: Angegeben sind die jeweiligen Clusterzentren (Final Cluster Centers) einer K-Cluster-Analyse und die Größe der Cluster. Die Bewertung zwischen 1 (trifft zu) und 5 (trifft nicht zu) wurde mittels schriftlicher Befragung von Unternehmensrepräsentanten der Führungsebene ermittelt. Die „aktuellen“ Angaben beziehen sich auf das Jahr 2000, die Angaben für die Vergangenheit (früher) beziehen sich auf einen Zeitraum vor fünf bis zehn Jahren (retrospektive Einschätzung der Befragten).

16) Die hier verwendeten Fragen waren Teil einer Fragebogenaktion, bei der sowohl die Unternehmensleitungen als auch die Arbeitnehmervertretungen der 111 größten deutschen Unternehmen angeschrieben wurden. Von der Seite der Unternehmensleitungen kamen 58 verwertbare Fragebögen zurück. Dies entspricht einem Rücklauf von 51,4%. Der Rücklauf bei den Fragebögen an die Arbeitnehmervertretungen war noch deutlich höher. Die in diesem Aufsatz ausgewerteten Fragen stammen aus dem Fragebogen an die Unternehmensleitungen.

Hinsichtlich des Durchschnitts aller Unternehmen ergibt sich demnach folgendes Bild: Die Standortanpassung der ausländischen Tochterunternehmen wird aktuell als relativ hoch eingestuft (2,29), wobei ein deutlicher Trend zu verstärkter Standortanpassung konstatiert wird (Wert für „vor fünf bis zehn Jahren“: 2,43). Die Koordination der Tochterunternehmen wird ebenfalls als hoch und steigend bewertet. Die Strategieentwicklung entspricht hingegen nicht den Erwartungen der Transnationalisierungs- bzw. Heterarchiehypothese. Der Durchschnittswert von 2,82 liegt eher in der Mitte des vorgegebenen Spektrums. Im Vergleich zur Vergangenheit zeigt sich aber der erwartete Trend zu zunehmend dezentraler Strategiefindung (Wert für „vor fünf bis zehn Jahren“: 2,68).

Bezogen auf die ermittelten Clustertypen ergibt sich allerdings ein differenzierteres Bild. Das zahlenmäßig größte Cluster 1 (N = 19) wird von Unternehmen gebildet, in denen die Strategie in starkem Maße von der Unternehmenszentrale vorgegeben wird. Die Aktivitäten der ausländischen Töchter sind hoch koordiniert und die Standortanpassung erreicht einen mittleren Wert. Entgegen der Erwartung von Bartlett/Goshal bzw. Hedlund/Rolander zeigt sich, dass bei den Unternehmen dieses Clusters, in dem überproportional viele Unternehmen der Industriezweige Chemie und Elektrotechnik vertreten sind, sogar eine leichte Tendenz zu noch stärker zentralisierter Strategieformulierung gegeben ist.

Die Unternehmen des Clusters 2 weichen ebenfalls vom Bild des transnationalen Unternehmens ab. Die Standortanpassung ist hier zwar am höchsten, doch sind die Aktivitäten der Auslandstöchter in diesen Unternehmen nur gering aufeinander abgestimmt. Bei der Strategieformulierung werden mittlere Werte erzielt. Bemerkenswert an diesem Unternehmenscluster ist, dass sich keine Tendenz zu größerer Abstimmung zwischen den Töchtern feststellen läßt.

In Cluster 3, in das unter anderem mehrere Unternehmen der Automobilindustrie gruppiert wurden, ist die Abstimmung zwischen den Töchtern hingegen besonders hoch. Die Standortanpassung ist jedoch gering und nimmt weiter ab, so dass auch die Entwicklung in diesem Cluster nicht den Ausgangserwartungen entspricht.

Den Erwartungen von Bartlett/Ghoshal bzw. Hedlund/Rolander scheint am ehesten Cluster 4 zu entsprechen. Die Unternehmen dieses Clusters haben eine dezentrale Strategiefindung, eine eher starke Koordination der Auslandsgesellschaften und eine hohe Standortanpassung der Töchter. In dieser Gruppe von Unternehmen zeigen sich allerdings (Re-) Zentralisierungstendenzen. Im Zeitpunkvergleich geben die befragten Unternehmensrepräsentanten im Durchschnitt an, dass die Standortanpassung tendenziell sinkt und die Festlegung der Strategie wieder zentraler vorgenommen wird.

Für eine Rezentralisierung bei einigen Unternehmen spricht auch das Antwortverhalten bezüglich einer weiteren Frage. Gefragt wurde, ob sich die Autonomie der ausländischen Tochterunternehmen in den letzten fünf Jahren gegenüber der Unternehmenszentrale verringert, erhöht oder nicht verändert hat (Tabelle 7). Für die Unternehmen des Clusters 4 wurde in fünf Fällen keine Veränderung angegeben, in sechs Fällen wurde jedoch eine Verringerung der Autonomie festgestellt. Autonomieverluste mussten auch mehrere Tochterunternehmen aus den eher zentralisierten Unternehmen des Clusters 1 hinnehmen. Ein tendenzieller Autonomiegewinn ist lediglich in Cluster 2 festzustellen, in dem die Koordination der Aktivitäten der Tochtergesellschaften als gering eingestuft wurde.

Tabelle 7: Veränderung der Autonomie ausländischer Tochterunternehmen, gruppiert nach organisatorischer Koordination

	„Die Autonomie der ausländischen Tochterunternehmen hat sich in den letzten fünf Jahren gegenüber der Unternehmenszentrale ...“		
	Verringert	Nicht verändert	Erhöht
Cluster 1:	7	9	3
Cluster 2:	2	5	5
Cluster 3:	3	2	2
Cluster 4:	6	5	0
Anzahl	18	21	10

Anmerkung: In der Kreuztabelle ist die absolute Anzahl der Unternehmen angegeben. Die Clusterzuordnung entspricht der aus Tabelle 6. Die Gesamtfallzahl beträgt N = 49.

Ingesamt spricht daher einiges gegen einen ungebrochenen Dezentralisierungstrend. Im Hinblick auf den Durchschnitt aller Unternehmen bestätigen sich zwar die erwarteten Tendenzen in Richtung dezentraler Strategieformulierung, hoher Koordination der Auslandsgeellschaften und starker Standortanpassung. Eine Differenzierung zwischen den Unternehmen belegt jedoch, dass es sich hierbei überwiegend um ein Aggregationsphänomen handelt. Denn in den ermittelten Unternehmensclustern zeigen sich jeweils Tendenzen, die den Erwartungen der Transnationalisierungs- bzw. Heterarchiethese eindeutig widersprechen. Die am höchsten zentralisierten Unternehmen wurden in den letzten Jahren noch zentralistischer, diejenigen Unternehmen mit der geringsten Abstimmung der Aktivität der Tochterunternehmen hatten keinen Anlass zu höherer Koordination bzw. konnten diese nicht realisieren. Die Unternehmen mit der geringsten Standortanpassung wurden in dieser Hinsicht noch unangepasster, und jene Unternehmen, die am ehesten den Ausgangserwartungen entsprechen, wurden in den letzten fünf bis zehn Jahren wieder zentralistischer und ihre Standortanpassung sank. Dies deutet an, dass die gleichzeitige Verfolgung der einzelnen für transnationale Unternehmen bzw. heterarchische Organisationen typischen Eigenschaften an Grenzen stößt bzw. sich nur sehr schwer integrieren lässt. Dies nährt den Verdacht, dass es sich um sich wechselseitig ausschließende Ziele handeln könnte, die sich nur in Ausnahmefällen realisieren lassen. Für ein allgemeingültiges Organisationsmodell erscheinen sie jedoch ungeeignet.

Ein allgemeiner Rezentralisierungstrend ist allerdings ebenfalls nicht festzustellen. Hinsichtlich der Koordinierung von Tochterunternehmen kann für die deutschen Großunternehmen somit, wie schon bezüglich der formalen Organisationsstrukturen, *kein* einheitliches Muster der Entwicklung benannt werden.

4. „One best way“ oder Varietät ?

Führt der Prozess der Internationalisierung zu einer Konvergenz der Unternehmensstrategien und organisatorischen Lösungen? Werden internationalisierte Unternehmen zunehmend ähnlich, indem sie sich in Strategiewahl und Organisationsaufbau einander anpassen? Die durchgeführten Analysen sprechen gegen diese Annahmen. In strategischer Hinsicht hat sich zwar gezeigt, dass bestimmte Unternehmensstrategien, wie die Fokussierung auf den nationalen Raum oder eine rein auf den Vertrieb begrenzte Internationalisierung (Exportstrategie), unter den größten deutschen Unternehmen kaum mehr vertreten sind. Es kann somit eine Verengung des strategischen Spektrums festgestellt werden. Da der Zusammenhang zwischen Strategie und Struktur im Prozess der Internationalisierung gleichzeitig zunehmend aufgelöst wurde, hat sich jedoch keine entsprechende Konvergenz hinsichtlich des organisatorischen Aufbaus ergeben.

In der Gruppe der Hochinternationalisierten hat beispielsweise nur ein Teil der Unternehmen den vermeintlich besonders geeigneten Organisationstyp der globalen Matrix angenommen, andererseits haben sich viele Unternehmen internationalisiert, ohne dass dabei die Aufgabe der funktionsorientierten Gliederung notwendig geworden wäre. Die gleiche Entwicklung der Lockerung des Zusammenhangs zwischen Strategie und Struktur konnte auch für die Positionierung der ausländischen Gesellschaften im gesamten Unternehmensverbund (Konzern) nachgewiesen werden. Diese größere organisatorische Varietät betrifft nicht nur die formalen Organisationsstrukturen, sondern auch die zuweilen als bedeutender eingestuftes Koordinierungsmechanismen zwischen den Betriebseinheiten. Auch hier konnte kein einheitlicher Trend identifiziert werden, der die Unternehmen im Zuge der Internationalisierung erfasst hätte. Aufgrund der vielfältigen Entwicklungsrichtungen lässt sich weder die häufig unterstellte Dezentralisierungstendenz noch ein eindeutiger Rezentralisierungstrend nachweisen.

Es bleibt daher festzuhalten, dass sich bei den größten deutschen Unternehmen gegenläufige Entwicklungen bei der strategischen Orientierung und dem organisatorischen Aufbau zeigen. Während sich das strategische Feld durch eine weitgehende Verdrängung der rein nationalen oder exportorientierten Strategie verengt hat, zeigt sich bei den Organisationsstrukturen eine Tendenz zu größerer Varietät. Zusammengenommen haben die genannten Entwicklungen zu einer geringeren situativen Übereinstimmung zwischen den Unternehmen mit vergleichbarer Organisationsstruktur geführt. Im Prozess der Internationalisierung wurde der Konsens bezüglich der Eignung von Organisationsstrukturen demnach geringer.

Dies verdeutlicht, dass die Ausgangsüberlegung zutreffend ist, wonach die Begrenzung von Untersuchungen auf so genannte „Führungsbranchen“ unzureichend ist und in hohem Maße in die Irre führen kann. Als Führungsbranche, der die anderen Unternehmen in strategischer und organisatorischer Hinsicht folgen, kann derzeit weder die Automobil- oder die IT-Branche noch jedwede andere Branche angesehen werden.

Literatur

- Bartlett, C.A. (1989): Aufbau und Management der transnationalen Organisationsstruktur, in: M.E. Porter (Hrsg.), *Globaler Wettbewerb*, Wiesbaden, S.425-466.
- Bartlett, C.A. / Ghoshal, S. (1987): Managing Across Borders: New Organizational Responses, in: *Sloan Management Review* 29, S.43-53.
- Bartlett, C.A. / Ghoshal, S. (1988): Organizing for Worldwide Effectiveness, in: *California Management Review* 31, S.54-74.
- Birkinshaw, J. / Hood, N. (1998): Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-Owned Subsidiary Companies, in: *Academy of Management Review* 23, S.773-795.
- Borras, M. / Zysman, J. (1997): Globalization with Borders: The Rise of Wintelism as the Future of Global Competition, in: *Industry and Innovation* 4, S.141-167.
- Chandler, A.E. (1984): The Emergence of Managerial Capitalism, in: *Business History Review* 58, S.473-503.
- Daniels, J.D. / Pitts, R.A. / Tretter, M.J. (1985): Organizing for Dual Strategies of Product Diversity and International Expansion, in: *Strategic Management Journal* 6, S.223-237.
- DiMaggio, P.J. / Powell, W.W. (1991): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, in: W.W. Powell / P.J. DiMaggio (Hrsg.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago-London, S.63-82.
- Dunning, J.H. (1981): Explaining the International Direct Investment Position of Countries: Towards a Dynamic or Developmental Approach, in: *Weltwirtschaftliches Archiv* 117, S.30-64.

- Dunning, J.H. (1998): Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor?, in: *Journal of International Business Studies* 29, S.45-66.
- Dyas, G.P. / Thanheiser, H.T. (1976): *The Emerging European Enterprise*, London.
- Eckardt, A. / Köhler, H. / Pries, L. (1999): Die Verschränkung von Globalisierung und Konzernmodernisierung oder: Der „Elch-Test“ für die deutsche Automobilindustrie, in: G. Schmidt / R. Trinczek (Hrsg.), *Globalisierung – Ökonomische und soziale Herausforderungen am Ende des zwanzigsten Jahrhunderts*, Sonderband 13 der Sozialen Welt, Baden-Baden, S.167-192.
- Egelhoff, W.G. (1988): Strategy and Structure in Multinational Corporations: A Revision of the Stopford and Wells Model, in: *Strategic Management Journal* 9, S.1-14.
- Engelhard, J. / Eckert, S. (1995): Market Entry Strategies of German Firms and Industrial Transformation in Eastern Europe, in: R. Culpán / B.N. Kumar (Hrsg.), *Transformation Management in Postcommunist Countries*, Westport-London, S.153-171.
- Fligstein, N. (1990): *The Transformation of Corporate Control*, Cambridge, MA.
- Franko, L.G. (1976): *The European Multinationals: A Renewed Challenge to American and British Big Business*, Greylock.
- Ghoshal, S. / Bartlett, C.A. / Moran, P. (1999): A New Manifesto for Management, in: *Sloan Management Review* 40, S.9-20.
- Gomes, L. / Ramaswamy, K. (1999): An Empirical Examination of the Form of the Relationship Between Multinationality and Performance, in: *Journal of International Business Studies* 30, S.173-187.
- Graham, E.M. (1996): On the Relationship among Foreign Direct Investment and International Trade in the Manufacturing Sector: Empirical Results for the United States and Japan, WTO Staff Working Paper ERAD-96-008.
- Habib, M.M. / Victor, B. (1991): Strategy, Structure, and Performance of US Manufacturing and Service MNCs, in: *Strategic Management Journal* 12, S.589-606.
- Hall, D. / Saias, M. (1980): Strategy follows Structure, in: *Strategic Management Journal* 1, S.149-163.
- Hassel, A. / Höpner, M. / Kurdelbusch, A. / Rehder, B. / Zugehör, R. (2000): Zwei Dimensionen der Internationalisierung: Eine empirische Analyse deutscher Großunternehmen, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 52, S.500-519.
- Hedlund, G. (1984): Organization in-between: The Evolution of the Mother-Daughter Structure of Managing Foreign Subsidiaries in Swedish MNC's, in: *Journal of International Business Studies* 15, S.109-123.
- Hedlund, G. / Rolander, D. (1990): Action in Heterarchies – New Approaches to Managing the MNC, in: C.A. Bartlett / Y. Doz / G. Hedlund (Hrsg.), *Managing the Global Firm*, London-New York, S.15-46.
- Hirsch-Kreinsen, H. (1994): Die Internationalisierung der Produktion: Wandel von Rationalisierungsstrategien und Konsequenzen für Industriearbeit, in: *Zeitschrift für Soziologie* 23, S.434-446.
- Hirsch-Kreinsen, H. (1998): Internationalisierung der Produktion, in: M. von Behr / H. Hirsch-Kreinsen (Hrsg.), *Globale Produktion und Industriearbeit*, Frankfurt-New York, S.17-36.
- Hirsch-Kreinsen, H. (1999): Regionale Konsequenzen globaler Unternehmensstrategien, in: G. Schmidt / R. Trinczek (Hrsg.), *Globalisierung – Ökonomische und soziale Herausforderungen am Ende des zwanzigsten Jahrhunderts*, Sonderband 13 der Sozialen Welt, Baden-Baden, S.115-139.
- Hitt, M. / Hoskisson, R. / Kim, H. (1997): International Diversification: Effects on Innovation and Firm-Performance in Product-Diversified Firms, in: *Academy of Management Journal* 40, S.767-798.
- Johanson, J. / Vahlne, J.-E. (1977): The Internationalisation Process of the Firm: A Model of Knowledge Development on Increasing Foreign Commitments, in: *Journal of International Business Studies* 8, S.23-32.
- Johanson, J. / Wiedersheim-Paul, F. (1975): The Internationalization of the Firm: Four Swedish Case Studies, in: *Journal of Management Studies* 12, S.305-322.
- Jürgens, U. (1999): *New Product Development and Production Networks. Global Industrial Experience*, Berlin.

- Malnight, T.W. (1996): The Transition from Decentralized to Network-Based MNC Structures: An Evolutionary Perspective, in: *Journal of International Business Studies* 27, S.43-65.
- Markusen, J.R. / Venables, A.J. (1996): The Theory of Endowment, Intra-Industry and Multinational Trade, CEPR Discussion Paper No. 1341.
- Mayer, M.C.J. / Whittington, R. (1999): Strategy, Structure and „Systemness“: National Institutions and Corporate Change in France, Germany and the UK, 1950-1993, in: *Organization Studies* 20, S.933-959.
- McKiernan, P. (1992): *Strategies of Growth: Maturity, Recovery and Internationalization*, London.
- Melin, L. (1992): Internationalization as a Strategy Process, in: *Strategic Management Journal* 13, S.99-118.
- Mintzberg, H. (1990): The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management, in: *Strategic Management Journal* 11, S.171-195.
- Monopolkommission (1998): Marktöffnung umfassend verwirklichen. Zwölftes Hauptgutachten der Monopolkommission, Baden-Baden.
- Naschold, F. / Jürgens, U. / Lippert, I. / Renneke, L. (1999): Vom chandlerischen Unternehmensmodell zum Wintelismus?, WZB discussion paper FS II 99-204.
- Nohria, N. / Ghoshal, S. (1997): *The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value Creation*, San Francisco.
- Palich, L.E. / Gomez-Mejia, L.R. (1999): A Theory of Global Strategy and Firm Efficiencies: Considering the Effects of Cultural Diversity, in: *Journal of Management* 25, S.587-606.
- Peters, T. (1984): Strategy follows Structure: Developing Distinctive Skills, in: *California Management Review* 26, S.111-125.
- Porter, M.E. (1989): Der Wettbewerb auf globalen Märkten: Ein Rahmenkonzept, in: ders., *Globaler Wettbewerb*, Wiesbaden, S.17-68.
- Pries, L. (2000): Globalisierung und Wandel internationaler Unternehmen, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 52, 670-695.
- Rumelt, R. (1974): *Strategy, Structure and Economic Performance*, Boston.
- Scott, B. (1973): The New Industrial Estate: Old Myths and New Realities, in: *Harvard Business Review* 51, S.133-148.
- Stopford, J.M. / Wells, L.T. (1974): *Managing the Multinational Enterprise*, New York.
- Vernon, R. (1974) The Location of Economic Activity, in: J.H. Dunning (Hrsg.), *Economic Analysis and the Multinational Enterprise*, London, S.83-114.
- Whitley, R.(1992): Societies, Firms and Markets: the Social Structuring of Business Systems, in: R. Whitley (Hrsg.), *European Business Systems – Firms and Markets in their National Contexts*, London, S.5-45.
- Wooldridge A. (1995): Multinationals – Big is Back, in: *The Economist* No. 7920, Vol. 335, S. 3-35.
- Zander, I. (1997): Technological Diversification in the Multinational Corporation – Historical Evolution and Future Prospects, in: *Research Policy* 26, S.209-227.
- Zey, M. / Swenson, T. (1999): The Transformation of the Dominant Corporate Form from Multidivisional to Multisubsidiary, in: *The Sociological Quarterly* 40, S.241-267.

Anhang*Tabelle A-1: Multivariate Diskriminanzanalyse zum Zusammenhang zwischen Organisationstypus und Strategie*

Strukturmatrix	Diskriminanzfunktion				
	(1)	(2)	(3)		
Gremiengröße	,504	,087	,148		
Sektordummy „Banken u. Versicherungen“	,334	,221	,329		
Sektordummy „Chemie u. Pharma“	,334	,221	,329		
Anteil der Auslandsbeschäftigung 1986	-,055	,801	,056		
Anteil der Auslandsbeschäftigung 1996	,065	,564	-,058		
Diversifizierungsgrad	-,170	-,318	-,034		
Regionale Streuung der Aktivitäten	,149	,170	,569		
Unternehmensgröße (Umsatz)	,246	,032	,491		
Anteil des Auslandsumsatzes	-,088	,204	,279		
Kanonische Korrelation	,699	,500	,358		
Wilks Lambda	,334	,654	,872		
Chi-Quadrat (df)	51,0 (27)	19,8 (16)	6,4 (7)		
Gruppenzentroide	Diskriminanzfunktion				
	(1)	(2)	(3)		
Funktionsorientierte Gliederung (FG)	-1,546	-0,270	0,447		
Produktorientierte Gliederung (PG)	0,038	-0,157	-0,326		
Geografieorientierte Gliederung (GG)	-0,408	1,951	-0,003		
Globale Matrix (P&GG)	1,453	-0,051	0,454		
Reale Zugehörigkeit	Vorhergesagte Gruppenzugehörigkeit				N
	FG	PG	AG	P&GG	
FG	60,0	40,0	0,0	0,0	10
PG	3,4	79,3	6,9	10,3	29
AG	0,0	25,0	75,0	0,0	4
P&GG	0,0	27,3	0,0	72,7	11
74,1 % der Fälle wurden korrekt zugeordnet					

Anmerkung: Die höchsten Korrelationen einer Variablen mit einer der Diskriminanzfunktionen wurden durch Fettschrift hervorgehoben.