

RUPRECHT-KARLS-UNIVERSITÄT HEIDELBERG
SÜDASIEN-INSTITUT

Wettbewerbsstrategien von Auslandsniederlassungen:

Empirische Studie zur Bestimmung von Erfolgsfaktoren deutscher und amerikanischer Niederlassungen in Singapur

Stephan Gerbach

Inhaltsverzeichnis:

- 1.0 Einführung
 - 1.1 Erfolgsanalysen und Erfolgsfaktoren – Der Rahmen der Untersuchung
 - 1.2 Singapur – Der Standort der Untersuchung
 - 1.3 Fragestellung und Vorgehensweise der Untersuchung
 - 1.4 Aufbau der Arbeit
- 2.0 Theoretische Grundlagen und Forschungsstand
 - 2.1 Unternehmensstrategie
 - 2.2 Koordinationsstruktur
 - 2.3 Niederlassungen und Internationalisierung
 - 2.3.1 Operative Rollen von Auslandsniederlassungen
 - 2.3.2 Internationalisierungsansätze
 - 2.4 Umweltbedingungen
 - 2.5 Beziehung von Strategie, Struktur, Umwelt und Erfolg
- 3.0 Rahmenbedingungen des Standorts Singapur
 - 3.1 Politische Rahmenbedingungen
 - 3.2 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen
 - 3.3 Rechtliche Bedingungen für Unternehmen
 - 3.4 Geographisches, klimatisches und soziodemographisches Profil
- 4.0 Konzeption und Methodik der Untersuchung
 - 4.1 Der konzeptionelle Rahmen
 - 4.2 Methodik der Untersuchung
 - 4.3 Entwicklung des Meßinstrumentariums
 - 4.3.1 Operationalisierung von Strategie
 - 4.3.2 Operationalisierung von Koordinationsstruktur
 - 4.3.3 Operationalisierung von Umwelt
 - 4.3.4 Operationalisierung von Unternehmenserfolg
 - 4.4 Einschränkungen

- 5.0 Datenerhebung und Datenbasis
 - 5.1 Aufbau des Fragebogens
 - 5.2 Grundgesamtheit
 - 5.3 Datenerfassung
 - 5.4 Sample, Rücklaufquote und Repräsentativität
- 6.0 Datenanalyse der empirischen Untersuchung
 - 6.1 Methodik und Vorgehensweise der Datenanalyse
 - 6.2 Deskriptive Statistiken
 - 6.2.1 Kurzcharakteristik des Samples
 - 6.2.2 Umweltvariablen
 - 6.2.3 Strategievariablen
 - 6.2.4 Strukturvariablen
 - 6.3 Multivariate Analysen zur Faktorreduktion
 - 6.3.1 Methodik der Faktorenanalyse
 - 6.3.2 Faktoranalyse zur Bestimmung der Strategiedimensionen
 - 6.3.3 Faktoranalyse zur Bestimmung der Strukturdimensionen
 - 6.4 Clusteranalyse zur Bestimmung *strategischer Gruppen*
 - 6.4.1 Methodik der Clusteranalyse
 - 6.4.2 Ergebnisse der Clusteranalyse
 - 6.4.3 Charakterisierung der Cluster
 - 6.4.4 Zusammenhangsanalysen von *strategischen Gruppen* und Erfolgsparametern
 - 6.5 Bestimmung der wettbewerbsstrategischen und strukturellen Erfolgsfaktoren
 - 6.5.1 Profitabilität
 - 6.5.2 Umsatzwachstum
 - 6.5.3 Marktanteilswachstum
 - 6.5.4 Unternehmenserfolg
 - 6.5.5 Zusammenhangsanalysen
 - 6.5.6 Erfolgsfaktoren und Unternehmensgröße

- 7.0 Diskussion und Zusammenfassung der Ergebnisse
 - 7.1 Interpretation und Zusammenfassung
 - 7.2 Einschränkungen und Ansatzpunkte weiterer wissenschaftlicher Forschung
 - 7.3 Fazit

Appendix A	Fragebogen
Appendix B	Firmenverzeichnis – Deutsche Unternehmen
Appendix C	Firmenverzeichnis – Amerikanische Unternehmen
Appendix D	Faktoranalyse - Wettbewerbsstrategien
Appendix E	Faktoranalyse - Koordinationsstruktur
Appendix F	Clusteranalyse
Appendix G	Regressionsanalyse
Appendix H	Statistische Daten – Singapur
Appendix I	T-Test Statistik
Appendix J	Missing Values

Literaturverzeichnis

1.0 Einführung

Die Dynamik der Globalisierung in den letzten Jahrzehnten hat dazu geführt, daß Unternehmen ihre internationalen Aktivitäten zur Expansion und Ressourcenoptimierung intensivieren, um ihre Wettbewerbsfähigkeit auf dem Weltmarkt zu stärken und sich langfristig Erfolgspotentiale zu sichern (Keegan 1984, Meffert & Althans 1982).¹ Im Rahmen ihrer grenzüberschreitenden Geschäftstätigkeiten führen Unternehmen verstärkt Auslandsinvestitionen durch und etablieren Niederlassungen im Ausland. Durch die zunehmende Internationalisierung steigt gleichzeitig die Relevanz der Niederlassungen im Hinblick auf das Ergebnis und den Erfolg des Gesamtunternehmens. Im Ausland übernehmen sie zahlreiche Verantwortungsbereiche und setzen eigene Strategien ein, um im Spannungsfeld von externen und internen Einflußfaktoren effektiv zu arbeiten. Die Untersuchung der Strategien von Auslandsniederlassungen und ihrer Bedeutung als Erfolgsfaktoren wird im globalen Wettbewerb immer relevanter und ist das primäre Ziel dieser Arbeit.

Die Tatsache, daß das Handlungsspektrum von Auslandsniederlassungen häufig mehrere Funktionsbereiche umfaßt, führt dazu, daß das strategische Verhalten dieser Niederlassungen am adäquatesten mit Hilfe von Wettbewerbsstrategien erfaßt wird. Dabei stehen den Niederlassungen eine Vielzahl von potentiellen Wettbewerbsstrategien zur Verfügung, um gegenüber ihren Mitbewerbern langfristige Wettbewerbsvorteile und letztlich überdurchschnittliche Erträge zu erzielen. Diese Untersuchung stellt ferner die Merkmale der Wettbewerbsstrategien und nicht den Prozeß der Strategieformulierung in den Mittelpunkt. Methodisch wird der Ansatz der *strategischen Gruppen* gewählt, der innerhalb von Industrien einzelne Gruppen von Unternehmen klassifiziert, die eine gleichgerichtete, wettbewerbsstrategische Orientierung verfolgen. Dieser Ansatz, der Unternehmen in Strategiegruppe zusammengefaßt betrachtet, nimmt Abstand von der atomistischen Sichtweise der qualitativen Fallstudien und wird in der Strategieforschung als

¹ Vgl. zum Thema Globalisierung und internationale Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen: Meffert, H.; Althans, J. (1982), Internationales Marketing, Stuttgart 1982; sowie: Keegan, W. J. (1984), International Competition: The Japanese Challenge, in: Journal of International Business Studies, Vol.15, Nr.3, Winter 1984, S.189-193; und für Erfolgspotentiale: Weber, P. (1997), Internationalisierungsstrategien mittelständischer Unternehmen, Wiesbaden, Gabler 1997

Methode mittlerer Fokussierung bezeichnet.² Durch den Vergleich der *strategischen Gruppe* werden Rückschlüsse auf den Zusammenhang zwischen Strategie und den Erfolgsparametern Profitabilität, Umsatz- und Marktanteilswachstum gewonnen. Die anschließende Aufgabe der Arbeit besteht darin, die ermittelten Erfolgsprofile der *strategischen Gruppen* zu verifizieren und den relativen Einfluß der Erfolgsfaktoren näher zu bestimmen. Dabei werden neben den Wettbewerbsstrategien auch die Koordinationsstrukturen zwischen Niederlassung und Headquarter (HQ) als potentielle, von der Niederlassung kontrollierbare bzw. beeinflussbare Erfolgsfaktoren berücksichtigt. Es wird ferner der Frage nachgegangen, ob und in welchem Maße exogene Faktoren wie Umweltbedingungen sowie Herkunft und Industriezugehörigkeit der Niederlassungen als Bestimmungsgrößen für Strategie, Koordinationsstruktur und Erfolg relevant sind.³

Für die Erfolgsanalyse wird eine empirische Untersuchung deutscher und amerikanischer Niederlassungen aus dem Maschinenbau- und Elektroniksektor am Standort Singapur durchgeführt. Die Fokussierung dieser Untersuchung auf wenige Industrien hat den Vorteil, daß durch sie die Homogenität der Stichprobe erhöht wird und sich dadurch die Komplexität der zu berücksichtigen, exogenen Einflußfaktoren reduziert. Die Homogenität der Stichprobe wird ferner dadurch gewährleistet, daß ausschließlich deutsche und amerikanische Niederlassungen betrachtet werden. Die Untersuchung von Unternehmen aus diesen Ländern wird zudem der Bedeutung dieser Wirtschaftsnationen im globalen Wettbewerb gerecht. Die Relevanz für die deutsche Wirtschaft läßt sich besonders durch die Tatsache unterstreichen, daß deutsche Unternehmen, trotz der beachtlichen Exporterfolge der Vergangenheit, im Vergleich zu amerikanischen Unternehmen in Südostasien stark unterrepräsentiert sind und dadurch vielfältige Potentiale ungenutzt

² Roth, K.; Morrison, J.A. (1992), Implementing Global Strategy: Characteristics of Global Subsidiary Mandates, in: Journal of International Business Studies, Fourth Quarter 1992, S. 715-735 – klassifizieren den Ansatz der strategischen Gruppen als Strategiestudien mit mittlerem Fokus, Fallstudien einzelner Unternehmen als starke Fokussierung und Industrieanalysen unter Anwendung von großen Datenbanken wie PIMS oder COMPUSTAT als schwache Fokussierung.

³ Simon, H. (1986), Eintrittsbarrieren und Eintrittsstrategien im japanischen Markt, in: Simon, H. (Hrsg.): Markterfolg in Japan, Wiesbaden 1986; Kyung, H.S. (1988), Markteintrittsprobleme und -strategien deutscher Unternehmen in Ost- und Südostasien unter besonderer Berücksichtigung Koreas, Dissertation Universität Bielefeld 1988

bleiben.⁴ Die Wahl Singapurs als Standorts für die Durchführung der empirischen Untersuchung reflektiert die internationale Bedeutung des Wirtschaftsraumes für Exporte und Direktinvestitionen.

1.1 Erfolgsanalyse und Erfolgsfaktoren – Der Rahmen der Untersuchung

Während bisherige Strategie- und Erfolgsstudien zumeist die oberste Führungsebene des Gesamtunternehmens und damit aus der Sicht des HQs untersuchten, steht in dieser Arbeit das Geschäftsfeld bzw. die „*strategic business unit (SBU)*“ der Auslandsniederlassung im Mittelpunkt. Die Niederlassung operiert als Teilsystem des Gesamtunternehmens mehr oder weniger unabhängig in einem abgegrenzten Geschäftsfeld und entwickelt eigene Strategien, um im externen und internen Wettbewerb langfristig zu bestehen. Erfolgsanalysen von Niederlassungen basieren grundsätzlich auf den gleichen Fragestellungen und Grundannahmen wie die des HQs bzw. des Gesamtunternehmens. Im Zentrum stehen die Fragen nach den Wurzeln des Unternehmenserfolges und nach deren Wirkung, Bestimmbarkeit sowie Beherrschbarkeit. Allerdings bedarf das theoretische Modellkonzept aufgrund der Abhängigkeit zwischen HQ und Niederlassung einer Erweiterung, welche die Koordinationsprozesse und den Verantwortungsbereich der Niederlassung berücksichtigt.

Ausgangspunkt für Erfolgsanalysen sind die Zielsetzung und das Handlungsmotiv der Unternehmen. Das primäre Ziel eines Unternehmens und seines strategischen Handelns liegt in der Sicherung seiner Überlebensfähigkeit durch eine aktive und gezielte Steuerung seiner langfristigen Entwicklung.⁵ Daraus ist das stete Streben des Unternehmens

⁴ Vgl: a) *European Commission and UNCTAD (1996)*, Investing in Asia's Dynamic - European Direct Investment in Asia, ECSC-EC-EAEC, Brussels/Luxembourg; b) *European Parliament, Directorate General for Research (1996)*, The dynamics of Economic Change in Asia - Implications for Trade and European Union Presence, Working Paper W-12, 3-96, External Economic Relation Series, Luxembourg; c) *OECD (1995)*, Foreign Direct Investment, OECD Countries and Dynamic Economies of Asia and Latin America, OECD, Paris; d) *Dichtl, E.; Koeglmayr, H.-G.; Müller, S. (1989)*, International Orientation as a Precondition for Export Success, in: *Journal of International Business Studies*, 1990(1), S. 23-40

⁵ Vgl. S. 36f in: *Pümpin, C. (1986)*, Management strategischer Erfolgspositionen – das SEP-Konzept als Grundlage wirkungsvoller Unternehmensführung, 3. überarbeitete Auflage, Bern/Stuttgart 1986; und S.16 in: *Weber, P. (1997)*, Internationalisierungsstrategien mittelständischer Unternehmen, Wiesbaden, Gabler 1997

nach der Schaffung und Erhaltung von dauerhaften Erfolgspotentialen abzuleiten. Erfolgspotentiale werden als die situative, gestaltungsabhängige Merkmalskonstellation externer und interner Parameter verstanden, die Voraussetzung für den Erfolg des Unternehmens sind.⁶ Die Basis der Erfolgspotentiale kann sowohl in den durch unternehmensinternen Ressourcen aufgebauten Fähigkeiten als auch in den durch exogener Entwicklungen entstandenen Voraussetzungen einer zukünftigen Erfolgsrealisierung liegen.

Um die Existenz und den Erfolg eines Unternehmens langfristig zu sichern, müssen die vorhandenen Erfolgspotentiale letztendlich in reale Erfolgsfaktoren umgesetzt werden. Grimm (1983) beschreibt die Erfolgsfaktoren als diejenigen Elemente, Determinanten oder Bedingungen, die sowohl in der externen Umwelt als auch im Unternehmen selbst wirksam sind und den Erfolg oder Mißerfolg unternehmerischen Handelns entscheidend beeinflussen.⁷ Aufgrund der Annahme, daß das Erfolgspotential eines Unternehmens oftmals nur auf einigen, wenigen Erfolgsfaktoren basiert, bezeichnet man sie auch häufig als „kritische Erfolgsfaktoren“ oder „strategische Schlüsselfaktoren“.⁸

Um der Komplexität der Thematik von Erfolgsanalysen für Auslandsniederlassungen gerecht zu werden, ist es zunächst erforderlich, die verschiedenen, potentiellen Einflußfaktoren auf den Unternehmenserfolg sowohl auf der endogenen als auch auf der exogenen Ebene zu identifizieren und inhaltlich zu präzisieren.⁹ Zu den endogenen Faktoren gehören die unternehmensinternen und weitgehend beeinflussbaren Bereiche der wettbewerbstrategischen Orientierung der Niederlassung und der Koordinationsmechanismen zwischen der Niederlassung und dem HQ. Als exogen werden Faktoren betrachtet,

⁶ Siehe S.167f in: *Riedl, J. (1996)*, Ansätze zur Identifizierung strategisch bedeutsamer Ressourcen, in: *Mittelstand und Betriebswirtschaft – Beiträge zur Wissenschaft und Praxis*, Bd.7, Bayreuth 1996, S.165-202

⁷ Siehe S.26 in: *Grimm, U. (1983)*, Analyse strategischer Faktoren – ein Beitrag zur Theorie der strategischen Unternehmensplanung, Wiesbaden 1983

⁸ In der Erfolgsfaktorenforschung existieren eine Vielzahl von Synonyme für den Begriff der Erfolgsfaktoren. Letztendlich handelt es sich i.d.R. nur um terminologische oder semantische Feinheiten: Vgl. z.B. S.180 in: *Krüger, W.; Schwarz, G. (1990)*, Konzeptionelle Analyse und praktische Bestimmung von Erfolgsfaktoren und Erfolgspotentialen, in: *Bleicher, K; Gomez, P. (Hrsg.) (1990)*, S. 179 – 209; und S.57 in: *Rohleder, P.J.; Schmidt, D.W. (1989)*, Kompetenz im Wettbewerb – Aufbau und Management zentraler Erfolgsfaktoren im Unternehmen, in: *Marktforschung & Management*, 2/1989, S. 57 – 60;

⁹ *Hoffmann, F. (1986)*, Kritische Erfolgsfaktoren – Erfahrungen in großen und mittelständischen Unternehmen, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 10/1986, S. 831 -843

die nicht unmittelbar von der Niederlassung kontrolliert bzw. beeinflusst werden und den Handlungsspielraum des Unternehmens determinieren. Hierzu gehören die auf die Niederlassung wirkenden Umweltbedingungen, die operative Rolle der Niederlassung innerhalb des Unternehmens, sowie eine Vielzahl von charakterisierenden Organisationsgrößen.

Um die komplexen, multidimensionalen Beziehungen zwischen Strategie, Struktur, Umwelt, Organisation und Erfolg modelltheoretisch *oder* konzeptionell zu erfassen, bedient sich die vorliegende Arbeit des Kontingenzansatzes.¹⁰ Der Kontingenzansatz geht im Kern davon aus, daß der Unternehmenserfolg bzw. Mißerfolg das Ergebnis einer günstigen bzw. ungünstigen Ausrichtung der endogenen Faktoren auf die exogenen Faktoren darstellt.¹¹

„Contingency theory holds that an interaction between strategy and environment determines firm performance. The heart of the contingency perspective is the notion that managers or entrepreneurs consciously select strategies and that their choices, at least in part, reflect their views of the optimal strategy in a given environment.“ (Shane & Kolvereid, 1995: S.39)

Zu den durch das Management gestaltbaren, endogenen Faktoren gehört die wettbewerbsstrategische Ausrichtung der Niederlassung, welche mit dem Unternehmenserfolg in der Regel die primäre Achse des Kontingenzmodells bildet. Mit Hilfe der Wettbewerbsstrategien versucht das Unternehmen einen strategischen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Mitbewerbern zu realisieren, welcher beim Kunden als wichtiges Leistungsmerkmal wahrgenommen wird und dauerhaft im Sinne einer erschwerten Nachahmung durch die Konkurrenz vorliegt. Basierend auf internen Fähigkeiten, Ressourcen und Kompetenzen stehen der Niederlassung verschiedene Strategien zur Verfügung, um einen Wettbewerbsvorteil langfristig aufzubauen und zu verteidigen sowie dem Unter

¹⁰ Vgl. z.B. *Vasconcellos e Sá, J.A. (1988)*, Some Empirical Evidence on a Contingency Theory of Success Factors, in: *European Management Journal*, 3/1988, S. 236- 249

¹¹ *Tsai, W. M.; MacMillan, I. C.; Low, M. B. (1991)*, Effects of Strategy and Environment on Corporate Venture Success in Industrial Markets, in: *Journal of Business Venturing*, Vol.6, Nr.1, Jan 1991, S.9-28

nehmen letztendlich zu einem überdurchschnittlichen Erfolg zu verhelfen. So beschreibt z.B. Porter (1980), daß Unternehmen mit der Verfolgung von eindeutigen Wettbewerbsstrategien wie z.B. der Differenzierungsstrategie oder der Kostenführerschaft erfolgreicher sind, als Unternehmen ohne spezifische, strategische Orientierung.

Während sich die Betrachtung endogener Faktoren beim *klassischen* Kontingenzansatz häufig auf Strategiefaktoren beschränkt, wird der Modellansatz für die Analyse von Niederlassungen um strukturelle Faktoren erweitert.¹² Die Koordinationsstrukturen beschreiben die Prozesse und Interaktionen zwischen dem HQ und den Niederlassungen. Sie umfassen u.a. den Umfang der Autonomie und der Flexibilität von Niederlassungen sowie die Standardisierung und Formalisierung von internen Prozessen. Aufgrund der Möglichkeit einer aktiven Gestaltung bzw. Einflußnahme von Seiten der Niederlassung ist die Koordinationsstruktur als endogener Faktor des Kontingenzmodells zu klassifizieren.

Auf der Seite der von außen vorgegebenen, exogenen Faktoren werden sowohl umweltspezifische als auch organisatorische Determinanten berücksichtigt. Organisatorische Einflußgrößen umfassen eine Reihe von situativ vorbestimmten Determinanten wie beispielsweise Unternehmensgröße, Herkunft der Niederlassung und Industriezugehörigkeit. Als umweltspezifische Faktoren werden die relevanten Produkt-Marktbedingungen, die Wettbewerbssituation in der Branche und das Makroumfeld des Auslandsmarktes erfaßt. Kim & Lim (1988) kritisieren, daß diese spezifischen Umweltfaktoren in vielen früheren Untersuchungen nur unzureichend berücksichtigt wurden.¹³ Um dem vorzubeugen, wird das Makroumfeld, das die politischen, wirtschaftlichen, kulturellen und demographischen Landesbedingungen umfaßt, in dieser Arbeit weitestgehend konstant gehalten und kann somit übergreifend in einem separaten Kapi-

¹² Gates, S.R.; Egelhoff, W.G. (1986), Centralization in Headquarter-Subsidiary Relationship, in: Journal of International Business Studies, 1986 (Sommer), S. 72-92; Garnier, G. (1982), Context and Decision Making Autonomy in the Foreign Affiliates of U.S. Multinational Corporations, in: Academy of Management Journal, 1982, Vol 25, S. 893-908; Ghoshal S.; Nohria, N. (1989), Internal Differentiation within Multinational Organisations, in: Strategic Management Journal, 1989, Vol. 10, S. 323-337

¹³ Kim, L.; Lim, Y. (1988), Environment, Generic Strategies, and Performance in a Rapidly Developing Country: A Taxonomic Approach, in: Academy of Management Journal, 1988, Vol. 31, No. 4, S. 802-827

tal behandelt werden. Hingegen gilt es die industriebezogene Wettbewerbssituation und die spezifischen Produkt-Marktbedingungen im empirischen Teil zu untersuchen.

Bei der Erfolgsanalyse von Niederlassungen ist ferner die operationale Rolle bzw. Aufgabe der Niederlassung innerhalb des Gesamtunternehmens mit seiner Funktionsverantwortung zu berücksichtigen. Dieser Faktor kann über die Betrachtung der von der Niederlassung vollzogenen Internationalisierung und der Verantwortungsbereiche erfaßt werden. So kann die Tatsache, ob die Niederlassung ausschließlich Verkaufstätigkeiten ausübt oder auch Produktionseinheiten umfaßt, wichtige Hinweise auf die Zielstellung und Rolle der Niederlassung geben. Da der Tätigkeitsumfang und der Verantwortungsbereich der Niederlassung in der Regel vom HQ mittel- bis langfristig vorbestimmt ist, wird dieser Faktor als exogene Determinante betrachtet.¹⁴

Ausgehend von der Vielzahl und Vielfalt von Erfolgsfaktoren überrascht es nicht, daß die Forschung, je nach dem wissenschaftlichen Standpunkt des Verfassers, zu stark divergierenden Ergebnissen kommt. Der Versuch, aus der Vielzahl von empirischen Ergebnissen relevante Erfolgsfaktoren für Niederlassungen herauszufiltern, wird durch die Inkonsistenz einzelner Befunde und durch die großen, methodischen und theoretischen Defizite vieler Untersuchungen erschwert. Dies ist ein Grund dafür, warum bis zum heutigen Zeitpunkt noch kein umfassendes, integrierendes und empirisch bewährtes Modell für die Erklärung des Unternehmenserfolges vorliegt und warum eine theoriegeleitete, explorative Untersuchung über die Erfolgsfaktoren von Niederlassungen erforderlich ist

¹⁴ *Hoffman, R.C. (1994), Generic Strategies for Subsidiaries of Multinational Corporations, in: Journal of Managerial Issues, Spring 1994, Vol. VI, No. 1, S. 69-87*

1.2 Singapur – Der Standort der Untersuchung

In Bezug auf die Durchführung der empirischen Untersuchung stellt sich die Frage nach dem geeigneten Standort für die Unternehmensbefragung. Während frühere Strategiestudien überwiegend in den westlichen Industrieländern durchgeführt wurden, ist eine Betrachtung der wirtschaftlich dynamischen und aufstrebenden Region Südostasiens von besonderem Interesse. Der Standort Singapur eignet sich besonders für eine Untersuchung in Südostasien, da der Stadtstaat durch seine hohe Handelsintensität und seiner Attraktivität für Auslandsinvestitionen eine Vielzahl von ausländischen Niederlassungen aufweist.

Die hohe Intensität der Handelsaktivitäten, Singapur weist den weltweit höchsten Außenbeitrag relativ zum Bruttosozialprodukt auf¹⁵, begründet sich vorwiegend auf die geographischen, demographischen und historischen Faktoren.¹⁶ Singapur hat sich mit seiner modernen Infrastruktur zum führenden Warenumschlagsplatz in Südostasien entwickelt. Hinsichtlich der ausländischen Direktinvestitionen erzielte Singapur im Vergleich zu anderen Ländern für den Zeitraum von 1990 bis 1997 weitaus höhere Investitionen (siehe Tabelle 1) als beispielsweise die bevölkerungsreichen Länder Deutschland, Italien oder Brasilien. Zahlreiche ausländische Unternehmen haben Singapur als Standort für ihre Niederlassungen gewählt.¹⁷

Für die Wahl Singapurs als Standort zur Durchführung der empirischen Untersuchung sprechen ferner die folgenden, methodischen Gründe:

1. Die Kombination von Wirtschaftsdynamik und politischer Stabilität führt zu einer besonderen Attraktivität des Standortes für ausländische Direktinvestitionen. Dies begründet die hohe Anzahl von Auslandsniederlassungen in Singapur, welches sich über die Erhöhung von Grundgesamtheit, Stichprobe und statisti-

¹⁵ EIU, Fact Sheet – Global Economy 1996

¹⁶ Mit nur 4 Millionen Einwohnern und einer gesamten Landfläche von 600 Quadratkilometern sind dem Land natürliche Grenzen gesetzt.

¹⁷ UNCTAD (1993), Small and Medium-Sized Transnational Corporations: Role, Impact and Policy Implications, United Nations Conference on Trade and Development, New York. In Singapur sind mehr als 1100 US-Unternehmen und 500 deutsche Niederlassungen ansässig.

schen Beobachtungen positiv auf die quantitative Untersuchung auswirkt und komplexe Methoden in der statistischen Auswertung zuläßt.¹⁸

2. Als kleiner Stadtstaat bietet Singapur ein homogenes Makroumfeld hinsichtlich politischer, wirtschaftlicher, struktureller, demographischer und geographischer Rahmenbedingungen, die aufgrund der Homogenität für alle Niederlassungen gleichermaßen zutreffend sind. Diese Homogenität des beobachteten Makroumfeldes erhöht die Verlässlichkeit der Ergebnisse der empirischen Arbeit. Hingegen nimmt in der Regel diese Verlässlichkeit bei Flächenstaaten ab, weil die Heterogenität innerhalb eines Landes zu relativen Standortvorteilen führt, die eine Auswertung und Interpretation der Ergebnisse sowie eine Generalisierung erschweren.

3. Während frühere Arbeiten der Strategieforschung schwerpunktmäßig in den westlichen Industrieländern durchgeführt worden sind und nur selten den asiatischen Raum untersuchten (vgl.: Kim & Lim 1988, Simon 1986, Kyung 1988), kann durch diese Studie eine Erweiterung des geographischen Untersuchungsfeldes erreicht werden, welches zur Überprüfung der Übertragbarkeit und der Generalisierbarkeit der vorwiegend im Westen erarbeiteten Ergebnisse dienlich ist.¹⁹

4. Die wirtschaftliche Relevanz hinsichtlich der Auswahl der beteiligten Länder ist gegeben, da sowohl Deutschland als auch die USA zu den wichtigsten Handelspartnern Singapurs gehören. Die amerikanische Wirtschaft zeichnet sich als der größte Handelspartner von Singapur aus (siehe hierzu Appendix E), während Europa mit Deutschland, als dessen größten Vertreter, an zweiter Stelle steht. Auch im Hinblick auf die geographische Entfernung zwischen den ursprünglichen Herkunftsländern der Niederlassungen und Singapur kann von einer die

¹⁸ *Abidin, M.Z. (1997)*, ASEAN Economies: Continuing Competitiveness through Industrial Restructuring, in: Southeast Asian Affairs, 1997, ISEAS Singapore; *Eggleston, Karin (1997)*, The Sustainability of East Asian Growth, in: ASEAN Economic Bulletin, July 1997, ISEAS Singapore

¹⁹ *Miller, D. (1986)*, Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis, in: Strategic Management Journal, 1986, S. 233-250

Untersuchung nicht beeinflussenden, neutralen Position Singapurs ausgegangen werden.

Tabelle 1: Ausländische Direktinvestitionen nach ausgewählten Zielländern, 1990-97 (in Millionen US\$)

1 USA	414 074	21 Dänemark	18 177
2 China	200 578	22 Thailand	17 177
3 UK	176 889	23 Neuseeland	17 083
4 Frankreich	149 587	24 Poland	15 882
5 BLEU	84 008	25 Kolumbien	15 798
6 Niederlande	70 743	26 Ungarn	14 945
7 Spain	68 068	27 Norwegen	14 412
8 Mexiko	58 850	28 Hong Kong	14 239
9 Kanada	53 818	29 Portugal	12 909
10 Australien	52 212	30 Rußland	12 774
11 Singapur	49 173	31 Venezuela	11 890
12 Schweden	47 546	32 Taiwan	11 443
13 Brasil	44 228	33 Peru	11 215
14 Malaysia	35 177	34 Korea	10 534
15 Italien	30 394	35 Österreich	10 438
16 Argentinien	30 120	36 Japan	10 310
17 Indonesien	23 684	37 Nigeria	10 093
18 Germany	21 475	38 Indien	9 957
19 Schweiz	20 188	39 Israel	8 398
20 Chile	19 085	40 Philippinen	8 379

Quelle: OECD, Datenbank für internationale Direktinvestitionen, IMF²⁰

1.3 Fragestellung und Vorgehensweise der Untersuchung

Vor dem Hintergrund der zuvor beschriebenen Problemstellung besteht die generelle Zielsetzung der vorliegenden empirischen Untersuchung darin, unter Berücksichtigung der vorhandenen theoretischen Ansätze und der früheren empirischen Ergebnisse anderer Forschungsarbeiten einen explorativen Beitrag zur empirischen Ermittlung von Erfolgsfaktoren für Auslandsniederlassungen zu leisten. Im Zentrum dieser Arbeit steht die Erfolgsanalysen und die damit zusammenhängenden Fragestellungen hinsichtlich Wett-

²⁰ Vgl.: *Miyake, M.; Thomsen, S. (1999)*, Recent Trends in Foreign Direct Investment, Capital Movements, International Investment and Services Division, OECD; und: *Thomsen, S. (1999)*, Southeast Asia : The role of foreign direct investment policies in development, in: Working Papers on International Investment, Directorate for Financial, Fiscal and Enterprise Affairs, OECD 1999/1

bewerbsstrategien sowie deren optimaler Ausrichtung im Spannungsfeld endogener und exogener Faktoren. Ausgehend von dem kontingenztheoretischen Ansatz wird die Annahme getroffen, daß eine bestmögliche Ausrichtung von wettbewerbsstrategischen und koordinationsstrukturellen Faktoren auf die nicht-kontrollierbaren, exogenen Rahmenbedingungen existiert, die eine Maximierung des wirtschaftlichen Unternehmenserfolges zur Folge hat. Diese erfolgsoptimierende Ausrichtung der endogenen Faktoren gilt es in dieser explorativen Arbeit mit Hilfe einer empirische Untersuchung zu bestimmen. Zudem soll die vorliegende Arbeit klären, welchen Einfluß die Industriezugehörigkeit der Niederlassung, die nationale Herkunft und die Betriebsform mit ihren funktionalen Verantwortungsbereichen auf den Niederlassungserfolg hat.

Der empirische Teil dieser Arbeit basiert auf einer Unternehmensbefragung von annähernd 800 Auslandsniederlassungen. Aufgrund der mangelnden Publikationspflicht für Niederlassungen scheiden Sekundärdaten als Datenbasis weitestgehend aus, so daß in dieser Arbeit eine direkte Befragung mit einem standardisierten Fragebogen als Erhebungsmethode dient. Mit einem Rücklauf von 171 Fragebögen gehört die Arbeit zu den umfassenden Erfolgsanalysen, die es aufgrund der Stichprobengröße und der resultierenden Datenmenge erlaubt, mit Faktor-, Cluster- und Regressionsanalysen komplexe Verfahren der multivarianten Datenanalyse anzuwenden. Die methodische Vorgehensweise der Untersuchung wird durch die folgenden Teilziele konkretisiert:

- (i) Im ersten Teil der empirischen Untersuchung werden die verschiedenen Wettbewerbsstrategien der Niederlassungen identifiziert. Da Strategien als latente Konstrukte nur schwer direkt meßbar sind, werden sie durch eine Reihe von Strategievariablen erfaßt und anschließend mit Hilfe einer Faktoranalyse auf Strategiedimensionen verdichtet. Die Faktoranalyse dient der Faktorreduktion und der Identifizierung dieser latent existierenden Strategiedimensionen. Das gleiche Verfahren wird auch bei der Bestimmung der Dimensionen der Koordinationsstruktur angewendet.

(ii) Im zweiten Teil der Untersuchung erfolgt die eigentliche Erfolgsanalyse mit der Eruierung der Beziehung von endogenen Faktoren und Unternehmenserfolg auf Grundlage zweier Verfahren. Das *indirekte* Verfahren der „*strategischen Gruppen*“ basiert auf der Annahme, daß diverse Teilgruppen mit gleichgerichteten, wettbewerbsstrategischen Ausrichtungen bestimmbar sind, von denen einige einen höheren Erfolg aufweisen als andere. Zunächst werden diese Subsamples unter Anwendung einer Clusteranalyse als *strategische Gruppen* ermittelt. Dabei dienen die aus der Faktoranalyse gewonnenen Wettbewerbsstrategien als Gruppierungskriterien (Clustervariablen). Die aus der Clusteranalyse hervorgehenden *strategischen Gruppen* werden im Detail charakterisiert und hinsichtlich des Erfolges analysiert. Für jede Gruppe wird ein Erfolgsprofil angefertigt, daß die strategische Orientierung der einzelnen Gruppen mit den verschiedenen Erfolgsparametern in Zusammenhang bringt, um so die erfolgreichen Teilgruppen zu identifizieren und ein differenziertes Bild über ihre Wettbewerbsstrategien zu gewinnen.

(iii) Das zweite Verfahren ermittelt unter Anwendung von Regressionsanalysen unmittelbar die Erfolgsfaktoren der Niederlassungen. Dabei gilt es die Kombination endogener Faktoren hinsichtlich Wettbewerbsstrategie und Koordinationsstruktur zu bestimmen, welche die Werte der Erfolgsparameter optimiert. Diese Analyse wird sowohl für die einzelnen Erfolgsparameter als auch für die resultierende Erfolgsdimension durchgeführt.

1.4 Aufbau der Arbeit

Neben der Einführung und der Erörterung der theoretischen und geographischen Relevanz der Arbeit behandelt das **erste Kapitel** die zentralen Fragestellungen und die Vorgehensweise der Untersuchung. Im **zweiten Kapitel** folgt ein Theorie- und Literaturteil, welcher im Detail den gegenwärtigen Forschungsstand sowie theoretische und empiri

sche Entwicklungen der Bereiche Strategie (2.1), Koordinationsstruktur (2.2), Niederlassung (2.3) und Umwelt (2.4) darstellt und systematisiert. Daran anschließend werden mit dem Kontingenzansatz und der „Population-Ecology“-Theorie verschiedene Ansätze zur Erfolgsfaktorenanalyse vorgestellt und deren Relevanz bzw. Anwendbarkeit für den vorliegenden Kontext untersucht. Das Makroumfeld von Singapur wird mit seinen politischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Bedingungen in **Kapitel drei** beschrieben. Für die empirische Untersuchung dieser Arbeit stellt das **Kapitel vier** den konzeptionellen Rahmen, die Methodenauswahl und die Operationalisierung der relevanten Theoriekonstrukte vor. **Kapitel fünf** beschäftigt sich mit der Datenerhebung und diskutiert den Aufbau des Fragebogens, die Vorgehensweise der Datenerfassung, die Bestimmung der Grundgesamtheit und der Stichprobe sowie die Überprüfung der Repräsentativität. Die Datenauswertung und Analysen folgen in **Kapitel sechs**. Zunächst wird die Vorgehensweise und die Auswahl der verschiedenen, statistischen Verfahren vorgestellt. Die Auswertung beginnt mit einer Kurzcharakteristik des Samples und einer deskriptiven Statistik der Strategie-, Struktur- und Umweltvariablen. Anschließend werden zur Bestimmung der latenten Strategie- und Strukturdimensionen zwei Faktoranalysen durchgeführt, die als Grundlage für die nachfolgenden Cluster- und Regressionsanalysen dienen. Mit Hilfe einer nicht-hierarchischen Clusteranalyse werden *strategische Gruppen* identifiziert, die es im Detail zu charakterisieren gilt. Die anschließenden Regressionsanalysen liefern aus den latenten Strategie- und Strukturdimensionen die für die Niederlassungen distinkten Erfolgsfaktoren, welche signifikant mit den untersuchten Erfolgsparemtern korrelieren und deren Identifizierung die Hauptaufgabe dieser Untersuchung ist. Die Zusammenfassung der Ergebnisse in **Kapitel sieben** analysiert abschließend die Resultate und diskutiert die Implikationen der empirischen Untersuchung. Sie vergleicht ferner die Ergebnisse mit anderen Strategiestudien und versucht den Erfahrungsgewinn dieser Arbeit in den theoretischen Gesamtrahmen zu integrieren. Die Arbeit endet mit einer Schlußbetrachtung und Ausblicken für weitere Forschung.

2.0 Theoretische Grundlagen und Forschungsstand

Vor dem Hintergrund der beabsichtigten Erfolgsfaktorenanalyse werden in diesem Abschnitt die für diese Arbeit relevanten Theoriebereiche und Forschungsrichtungen vorgestellt und diskutiert. Hierzu erfolgen für die Forschungsbereiche Strategie, Struktur, Umwelt und Internationalisierung umfangreiche Literaturrecherchen und entsprechende Systematisierungen. Die Relevanz der verschiedenen Theorieansätze wird in Bezug auf Auslandsniederlassungen konkretisiert und eine Berücksichtigung im spezifischen Kontext dieser Arbeit erörtert.

2.1 Unternehmensstrategien

Begriffsdefinition:

Der Begriff der Strategie findet im betriebswirtschaftlichen Kontext seinen Ursprung in den Disziplinen des strategischen Managements und der Organisationslehre. Obwohl eine Vielzahl von theoretischen und empirischen Arbeiten das strategische Verhalten von Unternehmen thematisiert haben, ist die Diskussion über die Definition von *Strategie* keineswegs abgeschlossen (vgl.: Hatten & Schendel, 1975²¹; Anderson & Paine, 1978²²). Bis zum heutigen Zeitpunkt existiert noch keine hinreichend anerkannte Begriffsdefinition, so daß in der Literatur eine Vielzahl von divergierenden Auslegungen vorzufinden sind, die jeweils die spezifische Ausrichtung der Arbeit und die Präferenzen des Autors reflektieren.²³

Zum Beispiel versteht Hambrick (1980) unter dem Begriff der Strategie eine Sequenz unternehmerischer Entscheidungen, welche das Unternehmen in seiner Interaktion mit der Umwelt leitet, die internen Strukturen und Prozesse der Organisation gestaltet sowie

²¹ Hatten, K.J.; Schendel, D.E. (1975-76), "Strategy's Role in Policy Research", in: Journal of Economics and Business, Vol.28, S. 108-112

²² Anderson, C.R.; Paine, F.T. (1978), "PIMS: A reexamination", in: Academy of Management Review, Vol.3, Nr.3, S.602-612

²³ Bourgeois, L.J., III (1980), Strategy and Environment: A Conceptual Integration, in: Academy of Management Review, 1980, Vol. 5, No. 1, S. 25-39

den Unternehmenserfolg entscheidend beeinflusst.²⁴ Day (1984) charakterisiert den Begriff der Strategie als „*the direction the organisation will pursue within a chosen environment and guides the allocation of resources and efforts.*“ (Day 1984: S.1)

Bamberger (1994) differenziert beim Strategiebegriff zwischen einer weiteren und einer engeren Fassung. In seiner weiten Auslegung umfaßt der Begriff die vom Unternehmen verfolgten Zielsetzungen, generelle Verhaltensgrundsätze und letztlich die eigentlichen Unternehmensstrategien. Die enge Sichtweise des Strategiebegriffes, welche von Bamberger bevorzugt wird (vgl.: Bamberger 1994: S.1-5), bezieht sich nur auf das letztere. Es beschreibt die globalen Aktivitätsstrukturen des Unternehmens, die zum Erreichen der gesetzten Unternehmensziele notwendig sind und die hinsichtlich der verschiedenen Hierarchieebenen in grundlegende Unternehmensstrategien, Geschäftsstrategien und funktionale Strategien zu unterscheiden sind.²⁵

Die verschiedenen Akzentuierungen beim Strategiebegriff verdeutlichen die unterschiedlichen Betrachtungsebenen und Analyseschwerpunkte der Strategieuntersuchungen (vgl. hierzu Hofer & Schendel, 1978).²⁶ Für eine Systematisierung der Strategiefor- schung erfolgt eine grobe Einteilung in die folgenden Hauptrichtungen:²⁷

- Strategie als Planungsprozeß („*strategy process*“)
- Merkmale und Inhalte von Strategie („*strategy content*“)
- Strategie nach Hierarchieebenen (Unternehmensstrategie, Geschäftsstrategie / Wettbewerbsstrategie, funktionale Strategie)

²⁴ Hambrick, D.C. (1980), „Operationalisating the Concept of Business-Level Strategy in Research“, in: Academy of Management, Vol., S.567f

²⁵ Bamberger, I.(1994), Strategien von Klein- und Mittelunternehmen und ihre Messung, Arbeitspapier Nr. 3 des Fachgebietes „Organisation und Planung“, Universität Essen 1994

²⁶ Siehe hierzu: Pearce, J. A., II; Robbins, D. K.; Robinson, R. B., Jr. (1987), The Impact of Grand Strategy and Planning Formality on Financial Performance, in: Strategic Management Journal, Vol.8, Nr.2, Mar/Apr 1987, S.125-134; Hofer, C.W.; Schendel, D.E. (1978), „Strategy Formulation: Analytical Concepts“, St. Paul: West 1978; sowie: Schendel, D.E.; Hofer, C.W. (1979), „Strategic Management: A new view of Business Policy and Planning“, Little, Brown, Bosten, 1979

²⁷ Summer, C.E.; Bettis, A.; Duhaime, J.H.; Grant, J.H.; Hambrick, D.C.; Snow, C.C.; Zeithaml, C.P. (1990), „Doctoral education in the field of business policy and strategy“, Journal of Management, Vol.16, S.361-398

Strategie als Planungsprozeß:

Historisch gesehen, begann in den 60er Jahren die Forschung im Bereich des strategischen Managements mit Studien über die Korrelation von strategischer Planung und Unternehmenserfolg. Im Mittelpunkt der Arbeiten steht der Prozeß der Strategieformulierung und -planung, der sich mit der Frage beschäftigt, wie das Management in einem vorgegebenen, organisatorischen Umfeld strategische Entscheidungen fällt. Eine ausführliche Übersicht und nähere Kategorisierung der Studien aus diesem Bereich ist von Shrader, Taylor und Dalton (1984) zusammengestellt worden.²⁸ Hofer (1975) kritisiert die Tatsache, daß in der damaligen Strategieforschung ausschließlich der Prozeß der Strategieentwicklung im Mittelpunkt steht und dabei die Merkmale und Inhalte der eigentlichen Strategie nur unzureichende Beachtung finden.²⁹

“ ... much greater emphasis has been placed on the organizational process by which strategies are developed than on the content of the strategies themselves.” (Hofer, 1975: S.785)

Merkmalsorientierte Strategieforschung:

Am Ende der 70er Jahre setzt der von Hofer geforderte Wandel in der Forschungsorientierung ein. Nicht mehr der Prozeß der Strategieformulierung, sondern die wesentlichen Merkmale der Strategie stehen im Mittelpunkt der neuen Untersuchungen. Die Forschung beschäftigt sich nunmehr mit Fragestellungen nach den Unternehmenszielen, dem Umfang der Geschäftsaktivitäten sowie den Wettbewerbsstrategien, aus denen sich mit der Zeit eigene Forschungszweige entwickelt haben.

„Strategy content research is defined as the research which examines the content of decisions regarding the goals, scope, and/or competitive strategies of corporations or of one or more of their business units.“ (Fahey & Christensen, 1986: S.168)

²⁸ Shrader, C.B.; Taylor, L.; Dalton, D.R. (1984), “Strategic Planning and Organisational Performance: a Appraisal”, in Journal of Management, Vol.10, S149-171

²⁹ Hofer, C.W. (1975), “Towards a Contingency Theory of Business Strategy”, in: Academy of Management Journal, Vol. 18, S.784-810

Die Forschung der Unternehmensziele basiert wesentlich auf der Arbeit von Drucker (1954)³⁰, welche die Zielsetzung in Unternehmen nach verschiedenen Kategorien differenziert und besonderen Wert auf den wirtschaftlichen Erfolg sowie die Existenzsicherung legt. Die Forschung über den Umfang der Geschäftsaktivitäten findet ihren Ursprung in Ansoff's Arbeit (1965)³¹ über Wachstumsvektoren, welche sich mit Fragen nach Diversifizierung, Allianzen und geographischer Expansion einschließlich der Methoden zur Implementierung und Modifikation (Akquisition, Internalisiertes Wachstum und Divestment) befaßt. Wettbewerbsstrategien zielen auf die Vorstellung ab, daß der Erfolg eines Unternehmens vom Aufbau langfristiger Wettbewerbsvorteile abhängt. Porter (1980) charakterisiert in seiner Arbeit drei verschiedene Strategien, wie Unternehmen mit Hilfe von Differenzierung, Kostenführerschaft und Fokussierung gegenüber der Konkurrenz bestehen können.³² Andere Studien aus dem Bereich der Wettbewerbsstrategien spezialisieren sich auf die Untersuchung von strategische Gruppen, Industrien, Erfolgsfaktoren oder Niederlassungen.³³ Für eine ausführliche Literaturübersicht der merkmalsorientierten Strategieforschung kann auf eine Zusammenstellung von Fahey & Christensen (1986) zurückgegriffen werden.³⁴

Hierarchische Differenzierung:

Neben der Richtungsdiskussion in der Strategieforschung hinsichtlich „*Prozeß der Strategieformulierung*“ und „*Merkmale der Strategie*“ können Strategiearbeiten nach Hierarchieebenen differenziert werden. Als Unterscheidungskriterien werden die in den Untersuchungen adressierten Hierarchiestufen verwendet, so daß allgemein zwischen der primären Führungsebene, der sekundären Ebene der Geschäftsfelder und der dritten Ebene der Funktionsbereiche wie Marketing und Produktion differenziert wird.

³⁰ Drucker, P.F. (1954), "The Practice of Management", New York: Harper

³¹ Ansoff (1965), "Corporate Strategy", New York: McGraw Hill, 1965

³² Porter, M.E. (1980), Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors, New York 1980

³³ Für einen Überblick der verschiedenen Forschungsbereiche siehe: Hambrick, D.C., (1980), Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research, in: Academy of Management Review, 1980, Vol. 5, S. 567-576

³⁴ Fahey, L.; Christensen, H.K.. (1986), Evaluating the Research on Strategy Content, in: Journal of Management, 1986, Vol. 12, No. 2, S.167-183

(i) Innerhalb der ersten Hierarchieebene werden die grundlegenden bzw. übergeordneten Strategien für das Gesamtunternehmen definiert. Die Unternehmensstrategie („*corporate strategy*“), die Bourgeois (1980)³⁵ auch als die *Strategie der Domaindefinition* bezeichnet, entscheidet über die Auswahl der Geschäftsbereiche, in denen das Unternehmen aktiv sein wird. Dies beinhaltet auch die Entscheidung über einen Domainwechsel oder den Rückzug aus einem Geschäftsfeld. Die Internationalisierungsstrategie stellt einen Teilbereich der Unternehmensstrategie dar und befaßt sich mit der Selektion von Auslandsmärkten sowie dem Markteintritt. Die strategische Entscheidung zum Markteintritt schließt die Wahl über die Markteintrittsform (z.B. Export, Agent, Joint Venture oder Niederlassung) und über die Internalisierung oder Externalisierung der Auslandsaktivitäten ein.³⁶

Während sich einige Autoren, wie beispielsweise Ansoff (1965)³⁷, in ihren Untersuchungen ausschließlich auf diese erste Hierarchieebene beschränken, betonen die Verfasser späterer Arbeiten (vgl.: Hofer, 1975³⁸; Vancil & Lorange, 1975³⁹; Hofer & Schendel, 1978⁴⁰; Lenz, 1978⁴¹) die vielfältigen Unterschiede zwischen Unternehmensstrategie und Geschäftsstrategie, die Gilmore (1971)⁴² auch als primäre und sekundäre Strategien bezeichnet, und befürworten eine differenzierte Betrachtung. Im Rahmen dieser Abgrenzung ist insbesondere der Faktor der Gestaltbarkeit von Strategie zu berücksichtigen. Für Niederlassungen

³⁵ Bourgeois, L.J. (1980), „Strategy and Environment: A Conceptual Integration“, in: *Academy of Management Review*, Vol.5, Nr.1, S.25-39

³⁶ Bei einer Auslandserschließung in Eigenregie hat das Unternehmen die Wahl zwischen einer Neugründung einer Niederlassung (‘greenfield investment’) und der Akquisition eines existierenden Unternehmens.

³⁷ Ansoff, H.I. (1965), „Corporate Strategy“, New York: McGraw Hill, 1965

³⁸ Hofer, C.W. (1975), „Towards a Contingency Theory of Business Strategy“, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 18, S.784-810

³⁹ Vancil, R.F.; Lorange, P. (1975), „Strategic Planning in Diversified Companies“, in: *Harvard Business Review*, Vol. 53, Nr.1, S.81-90

⁴⁰ Hofer, C.W.; Schendel, D.E. (1978), „Strategy Formulation: Analytical Concepts“, St. Paul: West 1978

⁴¹ Lenz, R.T. (1978), „Strategic Interdependence and Organizational Performance: Patterns in One Industry“, Doctoral Dissertation, Indiana University, 1978

⁴² Gilmore, F.F. (1971), „Formulating Strategy in Smaller Companies“, in: *Harvard Business Review*, Vol.49, Nr.3, S.71-81

ist i.d.R. anzunehmen, daß die Primärstrategien von der Unternehmensleitung bzw. dem HQ vorgegeben werden und die Niederlassungen selbst darauf keinen Einfluß haben. Weil daher von einer direkten Gestaltbarkeit seitens der Niederlassung nicht ausgegangen werden kann, gelten Primärstrategien als weniger adäquat, um das strategische Verhalten von Niederlassungen zu erfassen.

(ii) Auf der zweiten Hierarchieebene beschreiben die Geschäfts- bzw. Wettbewerbsstrategien eine auf ein spezifisches Geschäftsfeld ausgerichtete, sogenannte *sekundäre* Strategie. Dabei kann ein Geschäftsfeld nach geographischen Gesichtspunkten, nach Produkten oder nach Märkten abgegrenzt werden. In der Literatur werden die Begriffe Wettbewerbsstrategie und Geschäftsstrategie oftmals als Synonyme verwendet. Wettbewerbsstrategien basieren auf distinkten Kompetenzen bzw. spezifischen, dem Unternehmen zugänglichen Ressourcen wie z.B. moderner Ausrüstung, innovativer Technologie, hoher Ausbildungsstand der Mitarbeiter, effizientem Informationssystem sowie hochwertigen Rohstoffen (vgl. Bamberger 1989). Generell ist es das Ziel des Unternehmens bzw. der Unternehmenseinheit / Niederlassung, sich mit Hilfe von geschäftsfeldsspezifischen Wettbewerbsstrategien langfristige Wettbewerbsvorteile gegenüber seinen Mitbewerbern zu generieren und zu sichern.

Bourgeois (1980) beschreibt die Geschäftsstrategien als Navigationsstrategie, welche die Art und Weise des wettbewerbsstrategischen Agierens eines Unternehmens in einer bestimmten Produkt-Markt Kombination beschreibt:

“Domain navigation strategy refers to the competitive decision made within a particular product-market (e.g. industry), or task environment. Thus, once a domain or competitive area has been determined by primary strategy, the organisation is subject to the environment constraints to which the contingency theorists attribute primacy.” (Bourgeois 1980: S.27)

(iii) Die Strategien der dritten Hierarchieebene betrachten die einzelnen Funktionsbereiche wie Produktion, Marketing, Einkauf oder Forschung & Entwicklung eines Unternehmens mit dem primären Ziel der Ressourcenoptimierung. Aufgrund der i.d.R. gerechtfertigten Annahme, daß das Handlungsspektrum der Niederlassungen mehrere Funktionsbereiche umfaßt, erweisen sich die komplexeren Sekundärstrategien im Vergleich zu den einzelnen Funktionsstrategien als adäquater, um das strategische Verhalten von Niederlassungen zu erfassen.

Strategietypologie:

Während die Strategieforschung sich allgemein in prozeß- und merkmalsorientierte Untersuchungen gruppieren läßt und hinsichtlich der Hierarchieebenen eine Differenzierung verlangt, können in der Forschung derweil auch Kombinationen identifiziert werden. So kombiniert die Forschung der Strategietypologie Elemente aus der hierarchischen und der merkmalsbezogenen Strategieforschung und eignet sich aufgrund der nachfolgend beschriebenen Eigenschaften besonders für Untersuchungen von Niederlassungen. Mit Hilfe der Typologie lassen sich auf Geschäftsfeldebene die gruppenspezifischen Merkmale von Strategien bestimmen. In diesem Kontext wird unter der Typologie ein Mechanismus zur Klassifizierung verstanden, mit deren Hilfe die in empirischen Studien untersuchten Unternehmen nach distinkten Strategietypen gruppiert werden.

“Typologies attempt to offer a mechanism through which the content of different business strategies , or pattern of strategic behavior, can be measured or classified. (These typologies were) more recently referred to as ‘generic strategies’, ‘gestalts’ or ‘strategic archetypes’ (Robinson & Pearce 1988: S.45).“

Die Anwendung von Strategietypen ermöglicht es, Unternehmen mit ähnlicher wettbewerbsstrategischer Ausrichtung in Gruppen zusammenzufassen und die Merkmale dieser Gruppen detailliert zu analysieren. Eine solche Untersuchung erlaubt die Betrachtung der Wettbewerbstypen in einem mittleren Referenzrahmen, der zwischen der ato-

mistische Sichtweise von Strategie in Fallstudien und der eher grobmaschigen Betrachtung in Industrieanalysen liegt.⁴³

„Thus, strategic groups provide a useful intermediate frame of reference between viewing the industry as a whole and considering each firm separately. The emerging concept of a strategic groups of firms provide a framework for answering recent calls for empirical evidence that strategies differ between firms and better strategies make a difference in performance results.“ (Schendel & Hofer, 1979: S.517)

Eine Reihe von empirischen Studien aus dem Strategiebereich verwendet die Typologisierung zur Bestimmung und Klassifizierung von Wettbewerbsstrategien.⁴⁴ Diese Arbeiten lassen sich methodisch in drei Kategorien unterteilen, welche nachfolgend näher beschrieben werden.

(i) Die erste Kategorie umfaßt Arbeiten, die das strategische Verhalten mittels qualitativer Kriterien erfassen und charakterisieren. Exemplarisch können für die *qualitative* Strategietypologisierung die Arbeiten von Utterback & Abernathy (1975)⁴⁵, Miles & Snow (1978)⁴⁶, Hofer & Schendel (1978) sowie Porter (1980)⁴⁷ angeführt werden.

Als eine der bekanntesten Arbeiten aus dem Strategiebereich gilt die Studie von Porter (1980). Porter typologisiert in seiner Arbeit drei verschiedene Wettbewerbsstrategien, mit denen Unternehmen versuchen, langfristige Wettbewerbsvorteile gegenüber ihren Mitbewerbern aufzubauen und dadurch überdurch-

⁴³ Siehe S.468 in: Dess, G.G.; Davis, P.S. (1984), Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance, in: American Management Journal 1984, S. 467-488 sowie: Porter, M.E. (1980), Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors, New York 1980

⁴⁴ Für einen Überblick siehe: Herbert, T.T.; Deresky, H. (1987), Generic Strategies: An Empirical Investigation of Typology Validity and Strategy Content, in: Strategic Management Journal, Vol. 8, S.135ff

⁴⁵ Utterback, J.M.; Abernathy, W.J. (1975), "A Dynamic Model of Process and Product Innovation", in: Omega Vol.3, S.639-656

⁴⁶ Miles, R.E.; Snow, C.C. (1978), "Organizational Strategy, Structure, and Process", New York: McGraw Hill, 1978

⁴⁷ Porter, M.E. (1980), "Competitive Strategy", Free Press, New York 1980

schnittliche Erträge zu erzielen. Mit der Strategie der Kostenführerschaft strebt das Unternehmen die in der Industrie niedrigste Kostenposition an, die es ihm ermöglicht, seine Konkurrenz preislich zu unterbieten. Dies geschieht typischerweise durch eine strikte Kostenkontrolle, Erfahrungskurven- und Größendegressionseffekten sowie Kapazitätsausweitungen. Die zweite Strategie beruht auf einer Differenzierung der Produkte durch Merkmale wie Qualität, Technologie, Markenpolitik oder breites Sortiment, die das Produkt gegenüber den Konkurrenten abgrenzen. Das so differenzierte Produkt bzw. die Dienstleistung wird als einmalig angesehen und ermöglicht dem Unternehmen höhere Durchschnittspreise zu erzielen. Die dritte Strategie beruht auf einer Nischenfokussierung, bei der sich das Unternehmen auf bestimmte Käufergruppen, Produktgruppen oder geographische Märkte konzentriert.

Unternehmen mit einer distinkten, wettbewerbsstrategischen Ausrichtung bilden eine strategische Gruppe, eine *Gestalt* oder einen *Archetyp*. Im Hinblick auf den Unternehmenserfolg schneiden Unternehmen mit einer eindeutigen Wettbewerbsstrategie besser ab als Firmen ohne Orientierung. Porter beschreibt die Situation ohne eindeutige Orientierung als 'stuck in the middle', in der das Unternehmen keine der drei Wettbewerbsstrategien verfolgt, und sagt dieser Gruppe eine niedrigere Profitabilität voraus („... *almost guaranteed low profitability*“).⁴⁸

(ii) Die zweite Kategorie von Studien bestimmt Strategietypen mit Hilfe von quantitativ meßbaren Indikatoren, durch die das strategische Verhalten der Unternehmen beschrieben werden sollen. Typischerweise nutzen diese Studien nur eine geringe Anzahl von quantitativen Kriterien (oftmals zwei Indikatoren) und ergänzen sie mit einigen qualitativen Indikatoren (siehe erste Kategorie). So verwenden Zeithaml & Fry (1984) als quantitative Kriterien die Indikatoren „*Veränderung vom relativen Marktanteil*“ und „*Veränderung in der Profitabilität*“ und identifiziert mit dieser zweidimensionalen Typologiematrix vier ver-

⁴⁸ Siehe S.41 in: Porter, M.E. (1980)

schiedene Strategietypen.⁴⁹ Ein weiteres Beispiel für diese Kategorie ist die Arbeit von Buzzell et.al.(1975), die wiederum den Indikator Marktanteil als Erfolgsfaktor determiniert.⁵⁰

(iii) Die dritte Kategorie von Typologiestudien erfaßt eine Vielzahl (oftmals mehr als 20) von quantitativen Strategiegrößen und analysiert sie mit Hilfe von komplexen, statistische Methoden wie z.B. Faktor- und Clusteranalysen. Methodisch bietet diese Kategorie den Vorteil, daß zahlreiche, potentiell relevante Strategievariablen erfaßt und ausgewertet werden können. Die eigentliche Herausforderung liegt in der Auswahl der Variablen und der Komplexität der Analyse. Exemplarisch für diese Kategorie können die Arbeiten von Galbraith & Schendel (1983)⁵¹, Hambrick (1983)⁵² und Dess & Davis (1984)⁵³ genannt werden.

Nachfolgend wird eine Auswahl von empirischen Arbeiten aus dem Bereich der Strategietypologie vorgestellt und diskutiert.

Empirische Untersuchungen:

a) Dess & Davis (1984) untersuchen die Wettbewerbsstrategien von 22 Firmen aus der Farbenindustrie mit Hilfe einer multivarianten Befragung der Führungskräfte. Das Hauptziel der Arbeit liegt darin, herauszufinden, ob bestimmte Unterschiede der Profitabilität und des Wachstums durch die Zugehörigkeit zu verschiedenen, *strategischen Gruppen* erklärt werden können. Die Ergebnisse der Faktoranalyse bestätigen die Existenz von Porter's Wettbewerbsstrategien der Kostenführerschaft, der Differenzierung

⁴⁹ Zeithaml, C.P.; Fry, L.W. (1984), "Contextual and Strategic Differences Among Mature Business in Four Dynamic Performance Situations", in: Academy of Management Journal, Vol. 27, S.841-860

⁵⁰ Buzzell, R.D. et.al. (1975), "Market Share: A Key to Profitability", in: Harvard Business Review, Vol. 53, Jan-Feb., S.97-106

⁵¹ Galbraith, C.S.; Schendel, D. (1983), "An Empirical Analysis of Strategy Types", in: Strategic Management Journal, Vol.4, S.153-173

⁵² Hambrick, D.C. (1983), "Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types", in: Academy of Management Journal, Vol.26, S.5-26

⁵³ Dess, G.G.; Davis, P.S. (1984), "Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance", in: Academy of Management Journal, Vol.27, S.367-388

und der Nische.⁵⁴ Aus der anschließenden Clusteranalyse resultieren vier *strategische Gruppen*, von denen eine Gruppe strategisch keine eindeutige Zuordnung erlangt (*'stuck in the middle'*-Strategie). Die abschließende Untersuchung des Unternehmenserfolges ergibt, daß die Gruppen mit eindeutigen Wettbewerbsstrategien im Vergleich deutlich bessere Erfolgswerte zeigen als die Unternehmen ohne klare Orientierung.

b) Robinson & Pearce (1988) untersuchen in ihrer Arbeit die Beziehung von Strategie und Unternehmenserfolg für 97 Produktionsunternehmen aus 60 unterschiedlichen Industriezweigen.⁵⁵ Aus der Faktoranalyse resultieren die Wettbewerbsstrategien (i) Effizienz, (ii) Service/hoher Preis, (iii) Produktinnovationen und (iv) Marketing/Absatz. Nach der Auswertung einer Clusteranalyse werden die folgenden, *strategischen Gruppen* identifiziert:

Gruppe A: Effizienz und Service

Diese Gruppe verfolgt gleichzeitig eine Effizienzstrategie, die auf strikte Qualitätskontrolle, Kostenführerschaft, Mitarbeitertraining und Innovationen im Produktionsprozeß basiert, und eine Servicestrategie, die sich durch Kundendienst, Reputation und Verzicht auf Niedrigpreisprodukte auszeichnet. Die Autoren charakterisieren die Unternehmen dieser Gruppe als SMU, die sich im Hochpreissegment über guten Kundendienst differenzieren und durch strikte Kostenkontrolle ihre Ertragsmargen optimieren.

Gruppe B: Keine eindeutige, strategische Orientierung

Unternehmen dieser Gruppe zeigen sich in der Wahl der wettbewerbsstrategischen Orientierung unentschlossen.

⁵⁴ Obwohl zwischen der Managerbefragung und dem akademischen Expertenpanel hinsichtlich der einzelnen Variablen Unterschiede bestanden, gehen die Autoren von einer Bestätigung Porter's Strategien aus. Siehe hierzu: Dess, G.G.; Davis, P.S. (1984), "Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance", in: Academy of Management Journal, Vol.27, Nr.3, S.467-488

⁵⁵ Robinson, R.B.; Pearce, J.R. (1988), "Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business-unit performance", in: Strategic Management Journal, Vol.9, S.43-60

Gruppe C: Service und Marketing/Distribution

Die Unternehmen dieser Gruppe zeigen eine moderate Ausrichtung auf die zwei Wettbewerbsstrategien Marketing/Distribution und Service. Zur Marketingstrategie gehören Aufbau einer Markenverbundenheit, Innovationen im Marketing, Kontrolle der Absatzwege und Produktentwicklung. Während die Gruppe ebenfalls im oberen Preissegment operiert, lehnt es die Effizienzstrategie deutlich ab.

Gruppe D: Produktinnovation

Die Firmen dieser Gruppe verfolgen eine primär auf Produktinnovationen ausgerichtete Wettbewerbsstrategie. Dabei liegt der Schwerpunkt auf der Produktentwicklung, der Optimierung von existierenden Produkten, der prozeßorientierten F&E und der Herstellung von Sonderprodukten. Die Servicestrategie (ausgebreiteter Kundendienst, Ausbau des Markennamens in der Industrie, Hochpreisprodukte und das Vermeiden von Preiswettbewerb und Billigprodukten) erzielt ebenfalls eine positive Bewertung, wenn auch leicht abgeschwächt..

Gruppe E: Marketing/Distribution und Effizienz

Diese Gruppe folgt einen multidimensionalen Ansatz und weist positive Bewertungen für drei Strategiebereiche auf, so daß eine eindeutige Zuordnung nicht möglich ist:

- a) Markenidentifizierung und Vertriebskontrolle (Aufbau von Markenbewußtsein, Einfluß auf Vertriebskanäle, Innovationen im Marketing, neue Produktentwicklungen);
- b) Effizienz (strikte Qualitätskontrolle, Kostenführerschaft, Mitarbeitertraining, Innovationen im Produktionsprozeß);
- c) Produktinnovation

Obwohl die Typologisierung nicht die erwünschte Eindeutigkeit in der Klassifizierung ergibt, können aus der Arbeit von Robinson & Pearce (1988) bezüglich des Unternehmenserfolges interessante Rückschlüsse gezogen werden. Die Clustergruppen D und E, die ihren strategischen Schwerpunkt ganz oder teilweise auf Produktinnovationen und

Produktentwicklungen legen, erzielen bessere Erfolgswerte als die anderen Gruppen. Die Clustergruppe ohne strategische Ausrichtung (Gruppe B) zeigt die schlechtesten Erfolgswerte, während Gruppe A und C mit einer vergleichsweise moderaten Strategieorientierung nur durchschnittliche Ergebnisse erzielen.

Ein Kritikpunkt an dieser Arbeit liegt im breiten Industrieansatz der Untersuchung, bei der Unternehmen aus 60 Industriezweige befragt werden. In empirischen Untersuchungen mit Unternehmen aus mehreren Industrien kann davon ausgegangen werden, daß deren Umweltsituationen industriebedingt divergieren. Aus diesem Grund ist die eindeutige Eingrenzung von empirischen Untersuchungen auf eine oder wenige Industrien zu befürworten (Grinsberg & Venkatraman 1985⁵⁶, Datta 1980⁵⁷, Kim & Lim 1988⁵⁸).

c) Kim & Lim (1988) untersuchen in ihrer Arbeit 54 Unternehmen aus der Elektronikindustrie am Standort Korea. In ihrer Studie befürworten sie die Vorstellung, daß Unternehmen, selbst wenn sie aus einer Industrie stammen, unterschiedliche Umweltbedingungen vorfinden. Aus diesem Grund erfassen sie in ihrer empirischen Untersuchung auch die Umweltsituation für Unternehmen einer Industrie. Unter Anwendung von Faktoranalysen werden in der Auswertung vier Wettbewerbsstrategien identifiziert, welche neben Porter's (1980) Strategien von Kostenführerschaft, Produktdifferenzierung und Nische auch die Strategie der Marketingdifferenzierung von Miller und Friesen (1986)⁵⁹ widerspiegelt. Eine anschließende Clusteranalyse resultiert in vier *strategische Gruppen*:

- (a) Kostenführerschaft
- (b) Produktdifferenzierung
- (c) Marketingdifferenzierung
- (d) Gruppe ohne strategische Orientierung („*stuck in the middle*“);

⁵⁶ Grinsberg, A.; Venkatraman, N. (1985), "Contingency Perspectives of Organizational Strategy: A Critical Review of the Empirical Research", in: Academy of Management Review, Vol. 10, S.421-434

⁵⁷ Datta, Y. (1980), "New Directions for Research in Business Strategy", in: Journal of General Management, Vol.6, S.48-60

⁵⁸ Kim, L.; Lim, Y. (1988), Environment, Generic Strategies, and Performance in a Rapidly Developing Country: A Taxonomic Approach, in: Academy of Management Journal, 1988, Vol. 31, No. 4, S. 802-827

In Bezug auf den Unternehmenserfolg erweisen sich die Gruppen Kostenführer und Marketingdifferenzierung am erfolgreichsten, während die Firmen aus der „*stuck in the middle*“ Gruppe am schlechtesten abschneiden. Die Differenzierung nach Umweltfaktoren ergibt keine signifikanten Unterschiede zwischen den Clustern.

Während die früheren Arbeiten zu Wettbewerbstypen fast ausschließlich in den westlichen Industrieländern durchgeführt wurden, ist die Arbeit von Kim & Lim (1988) die erste Studie ihrer Art in einem asiatischen Schwellenland.⁶⁰ Diesbezüglich kann die Frage gestellt werden, ob das daraus entwickelte Strategiekonzept auf nicht-westliche Schwellenländer übertragbar ist. Die Ergebnisse der Studie von Kim & Lim unterstützen die Vorstellung einer Übertragbarkeit von Porter's Wettbewerbstypen auf das asiatische Schwellenland Korea.⁶¹ Es sollte aber nicht unerwähnt bleiben, daß zur Bestätigung der Resultate zusätzliche Untersuchungen aufgrund der wenigen empirischen Studien in diesem Bereich wünschenswert sind.

⁵⁹ Miller, D.; Friesen, P.H. (1986), "Porter's (1980) Generic Strategies and Performance: An Empirical Examination with American Data (Part 1)", in: *Organizational Studies*, Vol.7, S.37-55

⁶⁰ Kim, L. (1980), "Organizational Innovation and Structure", in: *Journal of Business Research*, Ch.8, S.225-245

⁶¹ Hingegen bezweifeln Kiggundu, Jorgensen und Hafsi (1983) die Übertragbarkeit für Umwelt- und Organisationstheorien auf Entwicklungs- und Schwellenländern.

2.2 Forschung im Bereich Koordinationsstruktur

Definition:

Der theoretische Rahmen zur Koordinationsstruktur zwischen HQ und Niederlassung findet seinen Ursprung im Ansatz des ‘Mechanismus der Koordination’ aus der Organisationstheorie.⁶² Obwohl dieser Ansatz mit seiner Abgrenzung nicht speziell für MNU entwickelt wurde, dient er vor dem Hintergrund der zunehmenden Internationalisierung und Globalisierung auch als Grundlage für die Erfassung der transnationalen Unternehmensstrukturen. Multinationale Unternehmen mit Niederlassungen im Ausland suchen nach angemessenen Methoden zur Kontrolle und Koordination dieser Organisationseinheiten. Dazu stehen dem Unternehmen eine Vielzahl von Koordinations- und Kontrollmechanismen zur Verfügung (siehe Tabelle 2). Schon die Pionierarbeit von Barnard (1968) aus der Organisationslehre unterscheidet hinsichtlich der Koordinationsstruktur zwischen formale und informelle Maßnahmen.⁶³

Formale Koordinationsmechanismen:

Die *formalen* Mechanismen beinhalten fünf verschiedene Maßnahmen zur Koordination und Kontrolle:

1. Abteilungsbildung im Unternehmen und Gruppierung von Geschäftsaktivitäten innerhalb einer Organisationseinheit als Folge der modernen Arbeitsteilung und Spezialisierung (Simon 1976)⁶⁴;
2. Zentralisierung bzw. Dezentralisierung von Autorität im Hinblick auf die Entscheidungskompetenz (Lawrence & Lorsch, 1967⁶⁵; Pugh et.al., 1968⁶⁶; Galbraith, 1973⁶⁷; Simon, 1976⁶⁸; Galbraith & Kazanjian, 1986⁶⁹);

⁶² siehe in: *Martinez, J.I.; Jarillo, J.C. (1989), “The Evolution of Research on Coordination Mechanism in Multinational Corporations”, Journal of International Business Studies, London, Herbst 1989, S.490f*

⁶³ *Barnard, C.I. (1968), „The functions of the executive“, Cambridge, Mass.: Harvard University Press*

⁶⁴ *Simon, H.A. (1976), „Administrative Behavior“, 3. Edition, New York: The Free Press*

⁶⁵ *Lawrence, P.R.; Lorsch, J.W. (1967), ”Organization and Environment”, Boston: Harvard Graduate School of Business Administration*

⁶⁶ *Pugh, D.F. et.al. (1968), “Dimension of organization structure”, in: Administrative Science Quarterly, 13, S.65-105*

⁶⁷ *Galbraith, J. (1973),”Designing complex organization”, Reading, Mass.:Addison-Wesley*

⁶⁸ *Simon, H.A. (1976),”Administrative behavior”, 3. Edition, New York: The Free Press Galbraith und Kazanjian 1986*

3. Formalisierung und Standardisierung von internen Verfahren und Prozessen durch die Einführung eines festgeschriebenen Verhaltenskodexes mittels Handbüchern, Regelheften und anderen Hilfsmitteln in der Absicht, Routinearbeiten weitestgehend zu manifestieren (Thompson, 1967⁷⁰; Puch et.al., 1968; Galbraith, 1973; Simon, 1976; Lawrence & Lorsch, 1967; Galbraith & Kazanjian, 1986);
4. Planung von Zielgrößen im Hinblick auf Einnahmen und Ausgaben, Zeit- und Projektplanung sowie ggfs. Planung weiterer operativer und strategischer Zielsetzungen (Thompson, 1967; Galbraith, 1973; Galbraith & Kazanjian, 1986);
5. Maßnahmen zur operativen Kontrolle von Mitarbeitern und Sachbeständen (Ouchi & Maguire, 1975⁷¹; Ouchi, 1977⁷²; Mintzberg, 1979⁷³ und 1983⁷⁴);

Informelle Koordinationsmechanismen:

Die zweite Gruppe von Mechanismen bezieht sich auf die *informellen* Maßnahmen der Koordination und beschreibt den informellen Kommunikationsweg, die latenten, nicht-hierarchischen Organisationseinheiten und die Unternehmenskultur. Der informelle Kommunikationsweg nutzt dabei das persönliche Netzwerk der Mitarbeiter zur formlosen Kommunikation und sozialen Interaktion zwischen Mitarbeitern verschiedener Organisationseinheiten und Führungsstufen (Kotler 1982)⁷⁵. Als latente Organisationseinheiten bieten sich Projektteams und Komitees an, die Mitarbeiter aus verschiedenen Funktionsbereichen und Hierarchiestufen rekrutieren (Lawrence & Lorsch, 1967; Galbraith, 1973; Galbraith & Kazanjian, 1986). Der Aufbau einer positiven Unternehmenskultur durch geeignete Maßnahmen zur Sozialisierung, zur Identifizierung mit dem Unternehmen, zum Führungsstil und zum Anreizsystem kann das Verhalten der Mitarbeiter

⁶⁹ Galbraith, J.R., Kazanjian, R.K. (1986), "Strategy implementation: Structure, system, and process", second edition, St. Paul: West Publishing Co.

⁷⁰ Thompson, J.D. (1967), "Organization in action", New York: McGraw-Hill

⁷¹ Ouchi, W.G.; Maguire, M.A. (1975), "Organizational control: Two functions", in: Administrative Science Quarterly, Vol.20, S.559-69

⁷² Ouchi, W.G. (1977), "The relationship between organizational structure and organizational control", in: Administrative Science Quarterly, Vol.22, S.95-113

⁷³ Mintzberg, H. (1979), "The structuring of organizations", Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall Inc.

⁷⁴ Mintzberg, H. (1983), "Strategy formation in an adhocracy", in: Administrative Science Quarterly, Vol.30, S.160-97

⁷⁵ Kotler, J. (1982), "The general manager", New York: The Free Press

am Arbeitsplatz günstig beeinflussen (Pfeffer, 1982⁷⁶; Mintzberg, 1983; Simon, 1976; Galbraith & Edstroem, 1976⁷⁷).

Tabelle 2: Koordinations- und Kontrollmechanismen

<p><u>Formale Mechanismen:</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Gruppierung von Organisationseinheiten, Abteilungsbildung und Gestaltung der formalen Struktur2. Zentralisierung bzw. Dezentralisierung der Autorität zur Entscheidungsbefugnis3. Formalisierung sowie Standardisierung von Arbeitsbereichen und Verhaltensweisen4. Planung von operativen und strategischen Bereichen5. Kontrolle von Ergebniserzielung und Verhaltensweisen <p><u>Informelle Mechanismen:</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Latente und nicht-hierarchische Beziehungen (Projektteam, Komitees, integrative Abteilungen)2. Formlose Kommunikation und Nutzung von persönlichen Netzwerken3. Informelle und außerberufliche Sozialisierung, Führungsstil, Corporate Identity sowie Anreiz-/Belohnungssysteme
--

Die konkrete Auswahl der für ein Unternehmen optimalen Maßnahmen zur Koordination und Kontrolle hängt primär von der Komplexität seiner strategischen Zielsetzung ab. Komplexe Aufgaben erfordern häufig eine Kombination von formellen und informellen Koordinierungsmaßnahmen. Da aber der Aufwand für informelle Maßnahmen bezüglich Zeit- und Kapitalintensität höher eingeschätzt wird als der für formale Maßnahmen, wird deren Einsatz eher ergänzend und weniger substituierend erfolgen.⁷⁸

⁷⁶ Pfeffer, J. (1982), "Organization and organizational theory", Marshfield, Mass.: Pitman Publishing Inc.

⁷⁷ Galbraith, J.; Edstroem, A. (1976), "International transfer of manager: Some important policy considerations", in: Columbia Journal of World Business, Sommer, S.100-12

⁷⁸ siehe hierzu: Galbraith, J.R.; Kazanjian, R.K. (1986) "Strategy Implementation: Structure, Systems, and Process", second Edition, St. Paul: West Publishing Co.

Forschungsrichtungen:

Während die oben dargestellten Koordinationsmechanismen sich allgemein auf die strukturelle Gestaltung der Unternehmensorganisation beziehen, liegt das Interesse in dieser Arbeit speziell auf dem grenzüberschreitenden Koordinierungsbedarf. Eine ausführliche Literaturübersicht von transnationalen Koordinationsmechanismen wurde von Martinez & Jarillo (1989) aufgestellt, welche die bisherige Forschung in drei Hauptrichtungen differenziert.⁷⁹

(i) Die erste Forschungsrichtung beschäftigt sich mit der Suche nach der „*optimalen*“ Struktur für ein international tätiges Unternehmen. Der Schwerpunkt der Untersuchung liegt auf dem organisatorischen Aufbau des Unternehmens und auf der Frage, wie die internationalen Aktivitäten in den organisatorischen Rahmen integriert werden können. Eine Reihe von Untersuchungen wurden in den U.S.A. mit dem Ziel durchgeführt, das „*Unternehmensstruktur-folgt-Strategie*“ Paradigma von Chandler⁸⁰ empirisch zu untersuchen (Fouraker & Stopford, 1968⁸¹; Stopford & Wells, 1972; Franco, 1976⁸²).

Eine der bekanntesten Studien in diesem Zusammenhang ist die Arbeit von Stopford & Wells (1972), die in einer umfangreichen Untersuchung mit 187 US-Firmen die verschiedenen Organisationstypen (Internationale Division, regionale Division, weltweite Produkt-Division) und deren Unternehmensstrategie analysiert.⁸³ Sie kommen zu dem Ergebnis, daß Unternehmen mit relativ geringer Produktdiversifizierung und geringem Auslandsumsatz eher zum Aufbau von internationalen Abteilungen tendieren, während Unternehmen mit größeren Produktsortiment sich nach Produkten organisieren und zentralisierte, weltweite

⁷⁹ Martinez, J.I.; Jarillo, J.C. (1989), "The Evolution of Research on Coordination Mechanism in Multinational Corporations", Journal of International Business Studies, London, Herbst 1989, S.490f

⁸⁰ Chandler, A.D. (1962), "Strategy and Structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise", Cambridge, Mass.: The M.I.T. Press

⁸¹ Fouraker, L.E.; Stopford, J.M. (1968), Organisation structure and multinational strategy, in: Administrative Science Quarterly, Vol.13, S.57-70

⁸² Franko, L.G. (1976), The European Multinationals, Greenwich, Conn.: Greylock Press 1976

Produktdivisionen gründen. Hingegen bauen Unternehmen mit hohem Auslandsumsatz verstärkt Divisionen mit regionaler Verantwortung auf.

Auch neuere Arbeiten beteiligen sich an der Suche nach der optimalen Kombination von Struktur und Strategie (Egelhoff 1982, 1988)⁸⁴ und beschreiben anhand europäischer MNUs einen Wandel vom klassischen Mutter-Tochter Beziehungsmodell zu modernen Organisationsstrukturen (vgl.: Hedlund, 1984).⁸⁵ So kann Egelhoff (1988) in seiner Arbeit die Ergebnisse von Stopford & Wells hinsichtlich der Produktdiversifizierung grundsätzlich bestätigen. Allerdings ergeben sich hinsichtlich des Kriteriums Auslandsumsatz gewisse Diskrepanzen, die er mit den divergierenden Stichproben begründet. Während Stopford & Wells ausschließlich US-Firmen untersuchen, umfaßt Egelhoff's Studie mehrheitlich europäische Unternehmen. Egelhoff argumentiert, daß aufgrund der kleinen, nationalen Märkte europäische Firmen vergleichsweise hohe Auslandsumsätze aufweisen und deshalb der Auslandsumsatz als Bestimmungsfaktor für Organisationsstruktur in diesem Zusammenhang weniger geeignet ist.

Die Untersuchung von Stopford & Wells (1972) erfolgt, wie viele ähnlich gelagerte Studien zum „*Unternehmensstruktur-folgt-Strategie*“ Paradigma, aus der Sichtweise des HQs. Demnach folgt die Gestaltung der Organisationsstruktur des MNUs der im Gesamtunternehmen verfolgten Strategie und beschäftigt sich weniger mit der Niederlassung bzw. der Niederlassungsstrategie.

(ii) Die zweite Forschungsrichtung bezieht sich auf den Koordinationsbedarf zwischen HQ und Niederlassung und konzentriert sich auf den Bereich der Zentralisierung von Entscheidungsfindung und bürokratischer Kontrolle. Die empirischen Untersuchungen liefern hinsichtlich dieser Koordinationsmechanismen

⁸³ Stopford, J.M.; Wells, L.T. (1972) "Managing the Multinational Enterprise", New York: Basic Books

⁸⁴ Egelhoff, W.G. (1982), "Strategy and structure in multinational corporations: An information processing approach", in: Administrative Science Quarterly, 27, S.435-58 und 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

⁸⁵ Hedlund, G. (1984), "Organization in-between: The mother-daughter structure of managing foreign subsidiaries in Swedish MNCs" in: Journal of International Business Studies, Herbst, S.109-23

keine einheitlichen Ergebnisse. Während ein Teil der publizierten Studien (siehe z.B.: Alsegg, 1971) eine starke Zentralisierung von Entscheidungsautorität und ausgeprägte Kontrollfunktionen aufzeigen, beschreiben andere Arbeiten hingegen eine hohe Dezentralisierung der Entscheidungsbefugnis und starke Autonomie der Niederlassungen.⁸⁶

Die Koordinationsuntersuchungen der 80er Jahre legen ihren Schwerpunkt auf die Analyse der Zentralisierung von Entscheidungskompetenzen in verschiedenen Funktionsbereichen des Unternehmens (vgl. z.B.: Young, Hood & Hamhill, 1985⁸⁷; Welge, 1981⁸⁸). Die Ergebnisse zeigen eine hohe Zentralisierung für die Bereiche Finanzen sowie Forschung & Entwicklung. Während für die Bereiche Marketing und Produktion eine mittlere Zentralisierung nachgewiesen wird, erzielt der Personalbereich die geringste Zentralisierung.⁸⁹ Für eine andere Gruppe von Forschungsarbeiten wird der Untersuchungsaufbau so konstruiert, daß die Zentralisierung von Entscheidungsbefugnis als endogene Variabel hinsichtlich verschiedener Bestimmungsfaktoren wie Industriezugehörigkeit oder Niederlassungscharakteristika als exogene Variablen analysiert werden konnte (s.: Picard, 1977⁹⁰; Hedlund, 1981⁹¹; Garnier, 1982⁹²; Gates & Engelhoff, 1986⁹³).

⁸⁶ Vgl. u.a: *Garnier, G.H. et al. (1979)*, Autonomy of Mexican affiliates of U.S. multinational corporations, in: *Columbia Journal of World Business*, Frühjahr, S.78-90; *Schollhammer, H. (1971)*, Organization structures of multinational corporations, in: *Academy of Management Journal*, Sept., S. 345-65

⁸⁷ *Young, S.; Hood, N.; Hamhill (1985)*, Decision-making in foreign-owned multinational subsidiaries in the United Kingdom, Working Paper No. 35, Geneva: International Labour Office

⁸⁸ *Welge, M. (1981)*, The effective design of headquarter-subsidiary relationships in German MNCs, in: L. Otterbeck (Hrsg.), *The management of headquarter-subsidiary relationships in multinational corporations*, S.79-106, Hampshire, UK: Gower Publishing Co. 1981

⁸⁹ Siehe hierzu: *Van Del Bulcke, D.; Halsberghe (1984)*, Employment decision-making in multinational enterprises: Survey results from Belgium. Working Paper No. 32, Geneva: International Labour Office

⁹⁰ *Picard, J. (1977)*, Factors of variance in multinational marketing control, in: L.G Mattson & Widereheim-Pauls (Hrsg.), *Recent research on the internationalization of business*, S.220-232, Uppsala 1977

⁹¹ *Hedlund, G. (1981)*, Autonomy of Subsidiaries and formalisation of Headquarters-subsidiary relations in Swedish MNCs, in: L. Otterbeck (Hrsg.), *The Management of headquarter-subsidiary relations in multinational corporations*, S. 25-78, Hampshire, UK: Gower PublishersCo. 1981

⁹² *Garnier, G. (1982)*, Context and Decision Making Autonomy in the Foreign Affiliates of U.S. Multinational Corporations, in: *Academy of Management Journal*, 1982, Vol 25, S. 893-908

⁹³ *Gates, S.R.; Egelhoff, W.G. (1986)*, Centralization in Headquarter-Subsidiary Relationship, in: *Journal of International Business Studies*, 1986 (Sommer), S. 72-92

Eine weitere Gruppe führt vergleichende Analysen hinsichtlich der nationalen Herkunft der Unternehmen durch. Negandhi & Baliga (1981)⁹⁴ sowie Negandhi & Welge (1984)⁹⁵ zeigen in ihren Studien mit amerikanischen, deutschen und japanischen Unternehmen, daß bei amerikanischen Firmen ein stärkeres Maß an zentralisierter Entscheidungsmacht und Bürokratie vorzufinden ist als bei japanischen Unternehmen.⁹⁶ Zwei weitere Studien (Inckson et.al., 1970⁹⁷; Negandhi & Prasad, 1971⁹⁸) bestätigen eine stärkere Formalisierung der Koordinationsprozesse bei amerikanischen Firmen im Vergleich zu Unternehmen aus anderen Ländern.⁹⁹

(iii) Die dritte Forschungsrichtung beschäftigt sich mit dem Einfluß der informellen Mechanismen auf die Koordinationsstruktur von HQ und Niederlassung. Zu den informellen Koordinationsmechanismen gehören beispielsweise Mitarbeiteraustausch, Unternehmenskultur, das informelle Netzwerk sowie außerberufliche Kontakte (vgl. z.B.: Wiechmann, 1974¹⁰⁰; Galbraith & Edström, 1976¹⁰¹).

Bartlett (1982¹⁰², 1983¹⁰³, 1986¹⁰⁴) kritisiert den traditionellen Forschungsansatz von „*Unternehmensstruktur folgt Strategie*“ mit der Schlußfolgerung, daß eine *optimale* Struktur für international operierende Unternehmen nicht existiert. Vielmehr sei es für

⁹⁴ Negandhi A.R., Baliga B.R. (1981), Tables are turning: German and Japanese multinational companies in the United States, Cambridge, Mass.: Oelgeschlager, Gunn und Hain, Publishers, Inc. 1981

⁹⁵ Negandhi A.R., Welge M. (1984), Beyond Theory Z: Global rationalisation strategies of American, German, and Japanese multinational companies, Greenwich, Conn.: JAI Press Inc. 1984

⁹⁶ Die deutschen Unternehmen erzielen in dieser Studie mittlere Werte.

⁹⁷ Inckson J.H., et al. (1970), A comparison of organisational structure and managerial roles: Ohio (USA), and the Midlands (England), in: Journal of Management Studies, Vol. 7, S.347-63

⁹⁸ Negandhi A.R., Prasad, S.B., (1971), Comparative Management, New York: Appleton-Century-Crofts, 1971

⁹⁹ Britische Unternehmen im ersteren Fall und Firmen aus Entwicklungsländern im letzteren Fall.

¹⁰⁰ Wiechmann, U. (1974), Integrating multinational marketing activities, in: Columbia Journal of World Business, Winter, S.7-16

¹⁰¹ Galbraith, C; Edström, A. (1976), International transfer of manager: Some important policy considerations, in: Columbia Journal of World Business, Sommer, S.100-112

¹⁰² Bartlett, C.A. (1982), “How multinational organisation evolve”, in: Journal of Business Strategy, Vol.3, 2, S.20-30

¹⁰³ Bartlett, C.A. (1983), “MNCs: Get off the reorganisation merry-go-round”, in: Harvard Business Review, März-April, S.138-46

ein transnationales Unternehmen aufgrund des sich ständig verändernden Wettbewerbsumfelds notwendig, einen flexiblen Mechanismus zur Koordination zu entwickeln, wobei das einfache „Zentral-vs-Dezentral“-Modell nicht mehr zeitgemäß ist.¹⁰⁵ Bartlett argumentiert, daß das Unternehmen insbesondere aus Gründen der Flexibilität die informellen Mechanismen der Koordination (formlose Netzwerke zur Kommunikation, Unternehmenskultur, Karriereplanung) nutzen sollte. Daneben sollten aber auch formale Mechanismen zur Anwendung kommen, wodurch eine gewisse Kontinuität erreicht werden kann, die sich positiv auf die Realisierung der globalen Potentiale auswirkt.¹⁰⁶ Die formalen und informellen Methoden der Koordination sind deshalb nicht alternativ, sondern ergänzend einzusetzen.

¹⁰⁴ *Bartlett, C.A. (1986), "Building and managing the transnational: The new organizational challenge", in: M.E. Porter (Hrg.), Competition in global industries, S.367-401, Boston: Harvard Business School Press*

¹⁰⁵ *Bartlett, C.A.; Ghoshal, S. (1987a), "Managing across borders: New strategic requirements", in: Sloan Management Review, Sommer, S.7-17*

¹⁰⁶ *Bartlett, C.A.; Ghoshal, S. (1987b), "Managing across borders: New organizational responses", in: Sloan Management Review, Herbst, S.43-53*

2.3 Niederlassung und Internationalisierung

Im Rahmen der Erfolgsfaktorenanalyse stellt sich die Frage, welchen Einfluß die operative Rolle der Niederlassung auf dessen Erfolg bzw. auf dessen strategische Verhalten hat und wie diese Rolle zu charakterisieren ist. Es gilt der Zusammenhang zu klären, der zwischen Niederlassungsrolle und Internationalisierung besteht, und die Fragestellung zu diskutieren, ob Rolle und Verantwortungsbereiche der Niederlassung durch die Internationalisierung entscheidend beeinflußt werden. Ferner ist zu untersuchen, wer in der Organisation die Gestaltungskompetenz über die Internationalisierung und letztlich über die Rollenzuteilung der Niederlassung besitzt.

2.3.1 Die operative Rolle von Auslandsniederlassungen

Die operative Rolle der Niederlassung definiert sich über die zugewiesenen Aufgaben und Verantwortungsbereiche, welche die Niederlassung innerhalb des Gesamtunternehmens wahrzunehmen hat. Die Niederlassung erfährt somit als Teilsystem des Unternehmens eine Rollenzuordnung. Es ist davon auszugehen, daß die Entscheidung darüber i.d.R. im HQ gefällt wird. Diese Annahme impliziert zudem, daß die operative Rolle als „oberste Direktive“ auch einen entscheidenden Einfluß auf die strategische Ausrichtung der Niederlassung und auf den Unternehmenserfolg besitzt. Zur Charakterisierung der operativen Rolle schreibt Hoffmann: „*Subsidiary roles within multinational corporations are based on at least three situational factors: its degree of integration with headquarters, the subsidiary own competencies and skills, and the characteristics of the local environment.*“ (Hoffmann, 1994: S.71)¹⁰⁷

Niederlassungstypologie:

Basierend auf den „*Integration-Responsivness-Model*“ (vgl.: Jarillo & Martinez, 1990) und der Erläuterungen von Hoffmann kann für die Typologisierung von Niederlassungen ein Ansatz vorgestellt werden, der die Rollenzuteilung entlang der Dimensionen

¹⁰⁷ Siehe S.71 in: *Hoffman, R.C. (1994), Generic Strategies for Subsidiaries of Multinational Corporations*, in: *Journal of Managerial Issues*, Spring 1994, Vol. VI, No. 1, S. 69-87

Kompetenzen, Funktionsintegration und Lokalisierung charakterisiert.¹⁰⁸ Die Dimension Funktionsintegration repräsentiert den Umfang der internen Verflechtung von Funktionen mit anderen Unternehmenseinheiten. Die Dimension Lokalisierung bezieht sich auf die Adaption- und Anpassungsfähigkeit der Niederlassung an lokale Umweltbedingungen. Die Dimension der Kompetenz beschreibt den Umfang der funktionalen Verantwortungsbereiche und der Wertschöpfungskette, die innerhalb der Niederlassung abgedeckt wird.

Martinez und Jaillo charakterisieren in ihrer Arbeit nach dem IR-Modell drei Niederlassungstypen, die in ähnlicher Form auch in vielen anderen Studien identifiziert worden sind (vgl.: Taggart 1997). Ein Überblick über die relevante Literatur, die sich mit der Typologisierung von Niederlassungen beschäftigt, ist in Tabelle 3 zusammengestellt. Der erste Typ beschreibt Niederlassungen mit geringer Funktionskompetenz, geringem Umfang an Funktionsintegration und hoher Lokalisierung. Der *rezeptive* Typ repräsentiert Niederlassungen mit geringem Umfang an eigener Funktionskompetenz, hoher Funktionsintegration zu anderen Unternehmenseinheiten und geringer Lokalisierung. Der dritte Niederlassungstyp zeigt einen hohen Umfang an Funktionsverantwortung, kombiniert mit einer starken Lokalisierung. Die verschiedenen Niederlassungstypen werden im folgenden Abschnitt näher charakterisiert.¹⁰⁹

(i) Der erste Typ beschreibt Niederlassungen, deren Tätigkeitsfeld in Bezug auf das Produktsortiment, die Wertschöpfungskette und/oder die geographische Marktbearbeitung vom HQ eingeschränkt worden ist. Typischerweise beschränken sich die Aktivitäten solcher Niederlassungen auf die Funktionsbereiche Verkauf, Marketing und Vertriebsunterstützung.¹¹⁰

¹⁰⁸ Jarillo, J.C.; Martinez, J.I. (1990), Different Roles for Subsidiaries: The Case of Multinational Corporations in Spain, in: Strategic Management Journal, Vol. 11, S. 501-512

¹⁰⁹ Taggart, J.H. (1998), "Strategy and control in multinational corporation: Too many recipes?" in: Long Range Planning, Vol.31, Issue 4, S.571-85

¹¹⁰ Porter, M.E. (1980), Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors, New York 1980

Tabelle 3: Typologisierung der operativen Rolle von Niederlassungen

Autor	TYPOLOGISIERUNG		
	Autonom	Rezeptiv	Aktiv
White & Poynter	Miniature Replica	Rationalized Manufacturer Product Specialist	Global Mandate
D'Cruz	Branch Plant	Globally Rationalized Mandate	World Product
Bartlett & Ghoshal	Implementer	Contributor	Strategic Leader
Jarillo & Martinez	Autonomous	Receptive	Active
Gupta & Govindara	Local Innovator, Implementor	Global Innovator	Integrated Player
Roth & Morrison		Integrated	Global Mandate
Birkinshaw & Morrison	Local Implementer	Specialized Contributor	World Mandate
Taggart*	Autonomous	Receptive	Independent

Quelle: Birkinshaw und Morrison (1995); Eigene Recherche

* Taggart beschreibt zudem einen vierten Niederlassungstyp als „Constrained“

Während somit die funktionalen Aufgaben limitiert sind, bestehen hinsichtlich der Umsetzung und Ausführung der spezifizierten Tätigkeiten keine bedeutenden Auflagen. Den Niederlassungen werden weitreichende Freiräume eingeräumt, die ihnen die Flexibilität geben sollen, auf die lokalen Anforderungen zeitnah reagieren zu können. Diese Autonomie in der lokalen Entscheidungskompetenz und die daraus resultierende Adaptionen- und Anpassungsflexibilität sind insbesondere in Auslandsmärkten relevant, die geographisch und kulturell weit vom Ursprungsland des Unternehmens entfernt liegen. Aus diesem Grund wird dieser Niederlassungstyp auch als „*autonom*“ bezeichnet (s. Tabelle 3).

(ii) Der zweite Niederlassungstyp repräsentiert die rezeptive Form von Niederlassungen, die oftmals ein spezielles Expertenwissen und Detailerfahrung in einem bestimmten Funktionsbereich aufweisen. Charakterisierend ist der begrenzte Umfang an Funktionsverantwortung, die durch die Niederlassung abgedeckt werden, und die Tatsache, daß die Niederlassung nur einen bestimmten

Wertschöpfungsbereich des integrierten Produktionsablaufs wahrnimmt. Ein Großteil der Aktivitätsstrukturen wird vom HQ gesteuert und koordiniert, so daß ein starkes Abhängigkeitsverhältnis besteht.¹¹¹ White & Poynter (1984) beschreiben diesen Niederlassungstyp als den „*effizienten Produzenten*“, der unter den gegebenen Umweltbedingungen kostenoptimierend produzieren kann, oder den „*Produktspezialisten*“, der aufgrund von Technologie und Expertenwissen die Fähigkeit besitzt, ein unikates Produkt herzustellen.¹¹² Im Hinblick auf das zugrundeliegende Modell weist dieser Typ eine hohe Funktionsintegration zu anderen Unternehmenseinheiten, eine stark zentralisierte Koordinationsstruktur und einen geringen Umfang an Lokalisierung auf.¹¹³

(iii) Der dritte Niederlassungstyp charakterisiert die *aktive* Form der Niederlassung, die typischerweise zahlreiche Funktionsbereiche bzw. oftmals die gesamte Wertschöpfungskette abdeckt und mit einer umfangreichen Entscheidungskompetenz für die designierten Produkt- bzw. Geschäftsbereiche ausgestattet ist. Die Niederlassung ist dadurch in der Lage, die Geschäftsaktivitäten von der Produktentwicklung bis zum Verkauf und der Kundennachbetreuung weitgehend eigenverantwortlich zu gestalten. Manchmal sind die übertragenden Aufgaben und Verantwortungsbereiche so weitreichend, daß sich die Niederlassung zu einem regionalen HQ entwickelt, welches, wie Roth und Morrison (1992) in ihrer Arbeit berichten, für einen bestimmten Produkt- oder Geschäftsbereich ein globales Mandat besitzt.¹¹⁴

¹¹¹ Birkinshaw, J.M.; Morrison, A.J. (1995), Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations, in: Journal of International Business Studies, Fourth Quarter 1995, S. 729-753

¹¹² White, R. E.; Poynter, T. A. (1984), Strategies for Foreign-Owned Subsidiaries, in: Canada Business Quarterly, Vol. 49, Nr. 2, S.59-69

¹¹³ Jarillo, J.C.; Martinez, J.I. (1990), Different Roles for Subsidiaries: The Case of Multinational Corporations in Spain, in: Strategic Management Journal, Vol. 11, S. 501-512

¹¹⁴ Roth, K.; Morrison, J.A. (1992), Implementing Global Strategy: Characteristics of Global Subsidiary Mandates, in: Journal of International Business Studies, Fourth Quarter 1992, S.716

2.3.2 Internationalisierung

Während die Existenz der Auslandsniederlassung als Beleg einer vollzogenen Internationalisierung dienen kann und damit die kausale Beziehung zwischen Niederlassung und Internationalisierung unterstreicht, ist die Thematik zu diskutieren, wie und in welchem Maße die Internationalisierung das Verhalten der Niederlassungen beeinflusst. Diesbezüglich wird angenommen, daß das Motiv der Internationalisierung und die Form des Markteintritts bedeutende Indikatoren für die Rollenzuordnung der Niederlassung und damit für die Klassifizierung in Bezug auf die in Abschnitt 2.3.1 beschriebenen Typologien sind.

Definition von Internationalisierung:

Obwohl für den Ausdruck der Internationalisierung bis zum heutigen Zeitpunkt keine allgemein akzeptierte Begriffsdefinition existiert, verstehen die meisten Autoren darunter grundsätzlich eine Veränderung in den internationalen Geschäftsaktivitäten des Unternehmens.¹¹⁵ Eine Internationalisierung läßt sich anhand folgender Entscheidungsdimensionen näher charakterisieren:

- (i) Internationalisierung umfaßt generell die Entscheidungen, die sich auf die grenzüberschreitenden Aktivitäten bestimmter Produkt-Marktkombinationen beziehen, und beschäftigt sich mit der Frage, mit welchen Produkten das Unternehmen auf welchen Auslandsmärkten aktiv sein sollte.
- (ii) Internationalisierung beinhaltet die Selektion der Auslandsmärkte und entscheidet beispielsweise über den Standort von Niederlassungen.
- (iii) Internationalisierung schließt auch die Entscheidung über die Markteintrittsstrategie mit ihren Eigentums- und Kooperationsfragen ein, bei der oftmals die Wahl zwischen einer Internalisierung oder Externalisierung der Niederlassungsaktivitäten im Vordergrund steht.

¹¹⁵ *Turnbull, P.W. (1987), A challenge to the stages theory of the internationalization process, in: Rosson, P.J.; Reed, S.D.(Hrsg.), Managing export entry and expansion, New York: Praeger 1987*

Während die obigen Entscheidungsdimensionen die Internationalisierung aus der Sicht der Unternehmensleitung bzw. des HQs beschreiben, sieht eine Niederlassung hingegen die Internationalisierung aus einem anderen Blickwinkel. Für sie wird mit den Entscheidungen der Internationalisierung der Standort und Zweck ihres Handelns bestimmt, was letztlich auch ihre Existenzberechtigung bedeutet. Die Internationalisierung gibt, wenn umfassend erfaßt, wertvolle Hintergrundinformationen über die Existenz und die Entwicklungsgeschichte der Niederlassung.

Motive der Internationalisierung:

Für ein Unternehmen stellt sich generell die Frage, warum es seine Geschäftstätigkeiten internationalisieren soll. Kim und Hwang (1992)¹¹⁶ sehen die Gründe insbesondere in den Synergieeffekten durch Kostensenkungen und Innovationsbündelung sowie in dem erhöhten Wachstum durch die Erschließung von neuen Auslandsmärkten. Diese strategischen Zielsetzungen sind das primäre Motiv für eine Internationalisierung und haben einen unmittelbaren Einfluß zunächst auf die Wahl der Markteintrittsform und letztlich auf die Zuordnung der operativen Rolle der Niederlassung innerhalb des Gesamtunternehmens.¹¹⁷

Entscheidungskompetenz:

Die Entscheidungen über eine Internationalisierung der Geschäftsaktivitäten, den Aufbau von Niederlassungen und die operativen Funktionsverteilung innerhalb des Unternehmensverbundes sind i.d.R. den Unternehmensstrategien zuzuordnen, welche zumeist in der Zentrale bzw. dem HQ getroffen werden. Es handelt sich dabei um die grundlegende Festlegung der internationalen Organisationsstrukturen, der Spezifizierung der Unternehmensaktivitäten im Ausland und der Bereitstellung von finanziellen sowie personellen Ressourcen. Die Niederlassung hat diesbezüglich in den meisten Fällen keinen Einfluß.

¹¹⁶ Kim, C.W.; Hwang, P. (1992), „Global strategy and multinational's entry mode choice“, in: Journal of International Business Studies, Vol., 1. Quartal 1992

¹¹⁷ siehe S.4f in: Hill, C.W.L. (1998), Global Business Today – International Edition, Irwin/McGraw-Hill 1998

Letztlich ist somit der Aufbau einer physischen Präsenz im Ausland das Resultat einer Internationalisierungsstrategie des HQs. Die Entscheidung, warum eine Niederlassung im Ausland errichtet wird, richtet sich nach den Bedürfnissen der Gesamtorganisation. Das Motiv der Internationalisierung spiegelt sich hingegen oftmals in der Rollenzuordnung für die Niederlassung wider. Welche Absicht das Unternehmen mit der Internationalisierung verfolgt, kann u.U. durch die Form der Internationalisierung ergründet werden. Aus diesem Grund werden nachfolgend zwei Ansätze der Internationalisierung behandelt, die Aufschluß über das Motiv und die Rollenzuteilung der Niederlassung geben sollen.

2.3.3 Internationalisierungsansätze:

A: Der inkrementale Internationalisierungsprozeß

Der evolutionäre Ansatz der Internationalisierung geht auf die Arbeiten von Johanson und Vahlne zurück¹¹⁸ und basiert konzeptionell auf der verhaltensorientierten Theorie der Firma¹¹⁹, Penrose's Theorie zum Wachstum der Firma¹²⁰ und der Ressourcentheorie¹²¹. Die Internationalisierung wird als Prozeß verstanden, bei dem das Unternehmen seine Aktivitäten im Auslandsmarkt mit geringem Ressourceneinsatz beginnt und ihn graduell steigert. Es entsteht ein Wechselspiel zwischen der Aneignung von Wissen über Auslandsmarkt und Umwelt einerseits sowie dem zunehmenden Einsatz von Ressourcen andererseits. Mit zunehmender Erfahrung und Kenntnis erhöht das Unternehmen seinen personellen und finanziellen Ressourceneinsatz und durchläuft unterschiedliche Stufen

¹¹⁸ Johanson; J.; Weidersheim-Paul (1975), The Internationalization of the Firm: Four Swedish Case Studies, Journal of Management Studies, Oct. 1975, S305-322; Johanson; J.; Vahlne, J. (1977), The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, Journal of International Business Studies, 1977, Nr. 9, S. 23-32

¹¹⁹ Cyert, R.; March, J. (1963), A Behavioral Theory of the Firm, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ; Aharoni, Y. (1966), The Foreign Direct Investment Process, Boston 1966

¹²⁰ Penrose, E.T. (1959), The Theory of the Growth of the Firm, Oxford: Basil Blackwell 1959

¹²¹ Andersen, O.; Kheam, L.S. (1996), "Resource-Based Theorie and International Growth Strategies: An Exploratory Studie", in: Beracs, J.; Bauer, A.; Simon, J. (Hrsg.) "Marketing for an expanding Europe", 25th EMAC Conference, Vol.1, 1996, S.17-34

der Internationalisierung vom Export, Repräsentanz und Verkaufsniederlassung zur Produktionsstätte. Das Modell basiert auf der Annahme, die Internationalisierung als das Produkt einer Serie von sukzessiven Entscheidungssituationen zu verstehen, wobei Marktkennntnis und Auslandserfahrung die kritischen Faktoren darstellen.

„The establishment chain - no regular export, independent representative (agent), sales subsidiary, local manufacturing – seems to be a correct description of the firms’ sequential development of operation in individual countries.“ (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975: S.320)

Der inkrementale Internationalisierungsansatz versucht den zeitlichen und den geographischen Aspekt der Internationalisierung zu erklären.¹²²

(i) Der zeitliche Ablauf des Internationalisierungsprozesses beschreibt das zunehmende Auslandsengagement entlang eines Entwicklungspfades. Unternehmen beginnen ihre Internationalisierung mit gelegentlichen Exporten, welche sich im Verlauf zu engeren Beziehungen mit Distributoren und Handelsagenten verstärken. Eine weitere Intensivierung wird durch den Aufbau ausländischer Verkaufsniederlassungen erreicht, die zum Schluß auch Produktionseinheiten und eine regionale Gesamtverantwortung beinhalten kann. Firmen substituieren mit der Zeit die initiale Form der Internationalisierung gegen Formen mit höherem Ressourceneinsatz.¹²³ Ein Grund für dieses Verhalten liegt in dem Wunsch der Unternehmen, zunächst Erfahrungen in den Auslandsmärkten zu sammeln und die Risiken zu minimieren.¹²⁴

(ii) Der geographische Aspekt des inkrementalen Ansatzes beschreibt die Reihenfolge des Markteintritts mit Hilfe der psychischen Distanz. Das Konzept der psychischen Distanz geht auf die Arbeit von Hofstede (1980) zurück und umfaßt

¹²² Johanson; J.; Vahlne, J. (1990), The Mechanism of Internationalisation, in: International Marketing Review, 1990, Vol. 7, No. 4, S. 11-24

¹²³ Cavusgil, S.T.; Nevin, J.R. (1980), A Conceptualization of the Initial Involvement in International Marketing, in: Theoretical Developments in Marketing, Lamb, C.W.; Dunne, P.M. (Hrsg.), S. 68-71

¹²⁴ Siehe S.95 in: Dalli, D. (1994), The Exporting Process: The Evolution of Small and Medium Sized Firms towards Internationalization, in: Advances in International Marketing, 1994, Vol. 6, S. 85-110

verschiedene, den Informationsfluß zwischen Unternehmen und Markt beeinflussende Faktoren.¹²⁵ Diese Faktoren versuchen die Divergenzen zwischen Herkunft- und Auslandsmarkt hinsichtlich Sprache, politisch-juristischem System, Ausbildungsniveau, Geschäftspraktiken sowie gesellschaftlichen Normen zu erfassen. Das Modell geht davon aus, daß Unternehmen zunächst im Markt mit der niedrigsten psychischen Distanz aktiv werden und mit zunehmender Auslandserfahrung Märkte mit größerer psychischer Distanz erschließen. Da die Untersuchung der vorliegenden Arbeit sich auf ein einzelnes Zielland konzentriert, ist der geographische Aspekt des Internationalisierungsprozesses weniger relevant und wird deshalb im Rahmen dieser Untersuchung nicht vertieft.

Empirische Untersuchungen:

Die Entwicklung des inkrementalen Ansatzes basiert auf einer Fallstudie von Johanson & Wiedersheim-Paul (1975), in welcher der Prozeß der Internationalisierung von vier schwedischen Unternehmen für die Zeitdauer 1860 bis 1971 beobachtet wurde. Weitere empirische Studien aus dem skandinavischen Bereich (Johanson & Vahlne, 1977; Luostarinen, 1980¹²⁶; Swedenborg, 1982¹²⁷; Calvusgil, 1984¹²⁸) und anderen Ländern wie Australien (Barrett 1986)¹²⁹, Deutschland (Dichtl et al., 1984)¹³⁰, den U.S.A. (Bilkey & Tesar, 1978)¹³¹ und der Türkei (Karafakioglu, 1986)¹³² unterstützen den Ansatz des evolutionären Internationalisierungsprozesses. Eine umfassende Literaturrecherche zum

¹²⁵ Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*, Beverly Hills, Calif.: Sage Publications 1980

¹²⁶ Luostarinen, R. (1980), *The Internationalization of the Firm*, Helsinki: The Helsinki School of Economics

¹²⁷ Swedenborg, B. (1982), *The Multinational Operations of Swedish Firms*, Almqvist and Wiksell, Stockholm, 1982

¹²⁸ Calvusgil, S.T. (1984), *Organizational Characteristics Associated with Export Activity*, in *Journal of Management Studies*, Vol. 21, No. 1, Jan 1984

¹²⁹ Barrett N.J.; Wilkinson, I.F. (1986), *Internationalization Behavior: Management Characteristics of Australian Manufacturing Firms by Level of International Development*, in: P.W. Turnbull & S.J. Palivoda (Hrg.), *Research in International Marketing*, Beckenham, Croom Helm 1986

¹³⁰ Dichtl et al., 1984, *The Export Decision of Small- and Medium Sized Firms: A Review*, in: *Management International Review*, Vol. 24, 1984, S. 49-60

¹³¹ Bilkey, W.J.; Tesar, G. (1978), *The Export Behavior of small sized Wisconsin Manufacturing Firms*, in: *Journal of International Business Studies*, 1978 Spring, S. 93-98

¹³² Karafakioglu, M. (1986), *Export Activities of Turkish Manufacturers*, in: *International Marketing Review*, Vol. 3, Nr. 4, S.34-43

Thema Internationalisierungsprozesse wurde von Welch & Luostarinen (1988) durchgeführt.¹³³

Kritik und Erweiterung:

Das Modell wird aus unterschiedlichen Richtungen kritisiert. So erheben Sullivan & Bauernschmidt (1990)¹³⁴ den Einwand, daß der evolutionäre Internationalisierungsprozeß ein rein skandinavisches Phänomen ist und deshalb das Modell nur bedingt übertragbar bzw. generalisierbar sei.¹³⁵ Die zahlreichen, empirischen Studien aus nicht-skandinavischen Ländern entkräften diesen Einwand aber weitgehend.¹³⁶ Ein häufig aufgeführter Kritikpunkt richtet sich auf die im Modell geforderte Sequenz der Evolutionsstufen. In mehreren Untersuchungen wird hingegen ein Überspringen von einzelnen Entwicklungsstufen beobachtet, obwohl das Originalmodell dies nicht vorsieht.¹³⁷ Beispielsweise untersuchen Millington & Bayliss (1990) britische Unternehmen mit Produktionsstätten im europäischen Ausland und kommen zu dem Ergebnis, daß 20% der Unternehmen keine vorherige Erfahrung in Auslandsmärkten gesammelt haben und weitere 54% der Unternehmen eine vom evolutionären Modell abweichende Reihenfolge der Internationalisierung zeigen.¹³⁸ Millington & Bayliss sprechen sich gegen eine unflexible Auslegung des evolutionären Modells aus und unterstützen die Vorstellung, daß ein Überspringen von Entwicklungsstufen generell existiert und unter bestimmten Voraussetzungen nicht unüblich sei.

¹³³ Welch, L.S.; Luostarinen, R.. (1988), Internationalization: Evolution of a Concept, in: Journal of General Management, Winter 1988, Vol. 14, No. 2, S. 34-55

¹³⁴ vergleiche S.28f. Sullivan, D.; Bauernschmidt, A. (1990), Incremental Internationalization: A Test of Johanson and Vahlne's Thesis, in Management International Review, 1990, Vol. 30, S. 19-30

¹³⁵ Dies schließt aber nicht aus, daß skandinavische Firmen aufgrund spezifischer Umweltfaktoren wie zum Beispiel der Größe des Heimatmarktes, staatliche Förderprogramme oder Wettbewerbsdruck systematisch in Richtung Kontinentaleuropa internationalisieren und somit eindeutiger den evolutionären Prozeß widerspiegeln können als Firmen aus anderen Ländern.

¹³⁶ Siehe oben.

¹³⁷ Siehe Seite 95: McKiernan (1992), Strategies of Growth, London: Routledge

¹³⁸ Millington, A.I.; Bayliss, B.T. (1990), The Process of Internationalisation: UK Companies in the EC, in: Management International Review 1990/2, Vol. 30, S. 151-161

Die kritische Diskussion über die Relevanz des Prozeßansatzes hat zu einer Erweiterung des ursprünglichen Modells führt, die ein Überspringen einzelner Stufen und die Existenz von verschiedenen Entwicklungspfaden akzeptiert.¹³⁹

1. *Große Unternehmen und Unternehmen mit Kapitalüberschuß lassen durch höhere Investitionsvolumina auch größere Schritte erwarten.*
2. *Bei stabilen und homogenen Marktbedingungen können relevante Marktkennntnisse und -daten auch über alternative Wege erlangt werden.*
3. *Hat ein Unternehmen Erfahrungen in anderen Auslandsmärkten mit ähnlichen Bedingungen sammeln können, ist ggf. eine Übertragung auf den neuen Markt möglich.*¹⁴⁰

In der Diskussion über eine notwendige Modifikation des Ursprungsmodells stellt sich die Frage nach einer Begründung für dieses veränderte Internationalisierungsverhalten der Unternehmen. Ein oftmals angeführter Grund für diese Veränderung ist die fortschreitende Globalisierung. Der Globalisierungsansatz geht davon aus, daß politische, technologische und wirtschaftliche Entwicklungen zu einer zunehmenden Homogenisierung der Märkte geführt haben und die noch existierenden Unterschiede zwischen Auslandsmärkten am Ende ganz verschwinden (Levitt, 1983¹⁴¹; Walters, 1986¹⁴²). Demnach würde sich der Markteintritt für ausländische Firmen weiter vereinfachen und der Erfahrungsfaktor aus dem Prozeßmodell seine Bedeutung zunehmend verlieren. Im Hinblick auf das Konzept der psychischen Distanz wäre die Konsequenz, daß die Divergenzen zwischen den Märkten geringer werden und ihre Bedeutung für den Markteintritt und Internationalisierung abnimmt. Als weitere Gründe werden technische Innovationen und Effizienzsteigerungen durch Fortschritt in der Informationstechnologie, der Kommuni-

¹³⁹ Vgl.: Bell, J. (1995), The internationalization of small computer software firms: A further challenge to 'stage' theories, in: European Journal of Marketing, Vol. 29(8) 1995, S. 60-75; Welch, L.S.; Luostarinen, R. (1988), Internationalization: Evolution of a Concept, in: Journal of General Management, Winter 1988, Vol. 14, No. 2, S. 34-55

¹⁴⁰ Johanson, J.; Vahlne, J. (1990), The Mechanism of Internationalisation, in: International Marketing Review, 1990, Vol. 7, No. 4, S. 11-24

¹⁴¹ Levitt, T. (1983), The Globalisation of Markets, in: Harvard Business Review, Vol. 61, S. 92-102

¹⁴² Walters, P.G.P. (1986), International Marketing Policy: A Discussion of the Standardization Construct and Its Relevance for Corporate Policy, in: Journal of International Business Studies, Vol. 17, Summer, S. 55-69

kation und dem Transportwesen angeführt (Czinkota & Ursic, 1987¹⁴³; Nordström, 1990¹⁴⁴). Oviatt & McDougall (1994) beschreiben zudem die zunehmende Qualität der Führungskräfte hinsichtlich ihrer internationalen Ausbildung und Mobilität sowie die zunehmende Verfügbarkeit von internationaler Finanzierung als Faktoren, welche die Anwendbarkeit des evolutionären Prozeßmodells beeinträchtigen.¹⁴⁵

Niederlassungstyp und Internationalisierung:

Im Hinblick auf die operative Rolle der Niederlassung im Gesamtunternehmen wird die Niederlassung nach dem evolutionären Ansatz als das Resultat einer sich fortschreitenden Internationalisierung gesehen. Diese Internationalisierung wird als sequentieller Prozeß mit zunehmenden Ressourceneinsatz verstanden, der die Verkaufs- und die Produktionsniederlassung als seine letzten Entwicklungsstufen beschreibt. Die evolutionäre Entwicklung ermöglicht der Niederlassung, mit der Zeit ihr Erfahrungsspektrum sukzessiv zu erweitern und sich auf die lokale Umweltsituation einstellen zu können. Der inkrementale Ansatz impliziert außerdem, daß der Umfang an Verantwortungsbereichen sowie Entscheidungskompetenzen der Niederlassung mit fortschreitendem Alter zunimmt und die Autonomie gegenüber dem HQ wächst. Nach dem IR-Modell weist die operative Rolle der Niederlassung eine starke Lokalisierung im Hinblick auf die Adaptions- und Anpassungsfähigkeit auf. Hinsichtlich der Wertschöpfungskette nimmt die Anzahl und der Umfang der Funktionsbereiche mit dem Verlauf des evolutionären Prozesses zu. Nach der Klassifizierung im IR-Modell entspricht diese Vorstellung sowohl dem „autonomen“ als auch dem „aktiven“ Niederlassungstyp, wobei letzterer aufgrund seiner Eigenschaften wohl der letzten Evolutionsstufe des Modells vorbehalten ist.

¹⁴³ Czinkota, M. R.; Ursic, M. (1984), An Experience Curve Explanation of Export Expansion, in: Journal of Business Research, Vol.12, Nr. 2, S. 159-68

¹⁴⁴ Nordström, K.A. (1990), The Internationalization Process of the Firm - Searching for New Patterns and Explanations, Published doctoral dissertation, Stockholm: IIB, 1991.

¹⁴⁵ siehe: Oviatt, B.; McDougall, P.P. (1994), Towards a theory of international new ventures, in: Journal of International Business Studies, Vol.25, Nr.1, 1994, S.45-64

B: Der eklektische Ansatz

Neben dem verhaltensorientierten Evolutionsansatzes untersucht eine andere Forschungsrichtung die Internationalisierung von einer entscheidungsorientierten Perspektive. Dabei stehen insbesondere Untersuchungen über den Markteintritt und dessen Bestimmungsfaktoren im Vordergrund (Dichtl, Leibold, Koglmayr & Müller, 1984)¹⁴⁶. Der eklektische Erklärungsansatz von Dunning (1980)¹⁴⁷ basiert auf eine Vielzahl von Theorien (Internationale Handelstheorie, Ressourcentheorie und Transaktionstheorie) und gilt als der prominenteste Vertreter dieser Richtung. Er versucht im Kern die Auswahl von drei Markteintrittsalternativen (Export, Lizenzvergabe, Auslandsproduktion) zu erklären und nutzt dazu die folgenden Entscheidungsdimensionen:

- ‚*Ownership advantage*‘ – Das Unternehmen besitzt spezifische Kompetenzen oder Ressourcen in materieller oder immaterieller Form, zu denen insbesondere Güter, Grundstücke, Produktionsanlagen, Technologien, Patente und Know-how gehören, die sich positiv auf die Entwicklung und Herstellung eines konkurrenzfähigen Produktes auswirken und letztlich, unter Voraussetzung einer richtigen Umsetzung, zu langfristigen Wettbewerbsvorteilen führen.¹⁴⁸
- ‚*Locational advantage*‘ – Die Existenz von Standortvorteilen für eine kosteneffiziente Produktion im Ausland in Abwägung zu Chancen und Risiken von Alternativstandorten;¹⁴⁹
- ‚*Internalization advantage*‘ – Die Vorteile der Internalisierung (d.h. einer eigenen Umsetzung) der beabsichtigten Geschäftsaktivitäten im Ausland überwiegen gegenüber denen einer Externalisierung (Lizenzvergabe, Franchising, Auftragsfertigung).¹⁵⁰

¹⁴⁶ Dichtl, E. Leibold, M. Koglmayr, H.G. Müller, S. (1984), The Export Decision of Small- and Medium Sized Firms: A Review, in: Management International Review, Vol. 24, S.49-60

¹⁴⁷ Dunning, J.H. (1980), Towards an Eclectic Theory of International Production: Empirical Tests, Journal of International Business Studies, Vol. 11, Nr. 1, S. 9-31

¹⁴⁸ Dunning J.H. (1993), Multinational Enterprises and the Global Economy, New York: Addison-Wesley, 1993

¹⁴⁹ Root, F. (1987), Entry Strategies for International Markets, Lexington, MA.: Lexington Books 1987

¹⁵⁰ Als Beispiele von potentiellen Internalisierungsvorteilen können höhere Erträge, Kontrollen, Patent und „Know-How“-Sicherung angeführt werden.

Dunning (1980) diskutiert Standort- und Eigentumsfaktoren als Determinanten für die Wahl zwischen Export oder Auslandsproduktion. Demnach unterhält ein Unternehmen eine Produktionsstätte im Ausland nur so lange, wie die speziellen Standortvorteile (und insbesondere die Kostenvorteile) gegenüber anderen Ländern existieren.

„Possession of ownership advantages determines which firms will supply a particular market, whereas the pattern of location endowments explains whether the firm will supply that market by exports (trade) or by local production.“ (Dunning, 1980: S.11)

Empirische Arbeiten:

Der eklektische Ansatz hat sowohl in der Theorieentwicklung als auch in der empirischen Anwendung weitreichende Beachtung gefunden. So berücksichtigen Anderson & Gatignon (1986) neben der entscheidungstheoretischen Abwägung („trade-offs“) zwischen Ertrag und Risiko auch die Verfügbarkeit von Ressourcen und dem Kontrollaspekt.¹⁵¹ Agarwal & Ramaswami (1992) argumentieren in ihrer Arbeit, daß jede Markteintrittsentscheidung eine Kompromißlösung bezüglich der Faktoren Ertrag, Risiko, Ressourcen und Kontrolle darstellt und daß neben dem Einfluß der Faktoren auf die Wahl der Markteintrittsform auch die Interdependenzen untereinander zu untersuchen sind.¹⁵² In den Arbeiten von Hill et.al. (1990)¹⁵³ sowie von Kim & Hwang (1992)¹⁵⁴ wird das eklektische Modell um strategische Variablen erweitert und die Arbeit von Brouthers et.al. (1996) überträgt diesen Ansatz auf die Analyse des Markteintritts von KMUs aus dem Dienstleistungssektor.¹⁵⁵

¹⁵¹ Anderson, E.; Gatignon, H. (1986), Modes of Foreign Entry: A Transactions Cost Analysis and Proposition, in: Journal of International Business Studies, Vol. 17(3), S. 1-26

¹⁵² Agarwal, S.; Ramaswami, S.N. (1992), Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors, in: Journal of International Business Studies, Vol. 23, First Quarter 1992, S. 1-27

¹⁵³ Hill et.al. (1990), An Eclectic Theory of the Choice on International Entry Mode, in: Strategic Management Journal, Vol. 11, S. 117-128

¹⁵⁴ Kim, W.C.; Hwang, P. (1992), Global Strategy and Multinationals' Entry Mode Choice, in: Journal of International Business Studies, Vol. 23, S.29-53

Kritische Würdigung:

Die Stärken des eklektischen Ansatzes liegen in seiner Flexibilität beim Einsatz einer Vielzahl von Determinanten, die nach Bedarf in das Modell zur Analyse der Markteintrittsentscheidung integriert werden. So bestehen diesbezüglich hinsichtlich der Anzahl und Kombinationsmöglichkeiten von Determinanten keine Beschränkungen. Eine Klassifizierung der Determinanten kann hinsichtlich interner und externer Faktoren als auch nach unternehmens-, branchen- und standortspezifischen Faktoren erfolgen. Der Schwachpunkt dieses Ansatzes liegt in der Datenauswertung und der Interpretation der Ergebnisse, die sich aufgrund der hohen Anzahl von Determinanten als problematisch erweisen.¹⁵⁶

Im Gegensatz zum evolutionären Modell der Internationalisierung steht beim eklektischen Modell die Auswahl der geeigneten Markteintrittsform und dessen Eigentumsform im Vordergrund. Während sich der Evolutionsansatz mit einer eher deterministischen Sichtweise von Internationalisierung auf die Beschreibung des stufenweisen Internationalisierungsprozesses fokussiert, untersucht der eklektische Ansatz die Einflußfaktoren einer vielmehr strategischen Markteintrittsentscheidung. Als zeitpunktbezogenes Entscheidungsmodell beinhaltet der eklektische Ansatz im eigentlichen Sinne keinen zeitlichen Entwicklungspfad und bezieht sich hauptsächlich auf globale Produktionsunternehmen, die i.d.R. einen größeren Investitionscharakter aufweisen.¹⁵⁷ Dabei berücksichtigt der eklektische Ansatz nicht die frühen Stufen der Internationalisierung und explizit nicht die Vertriebsniederlassung als Markteintrittsform, welche insbesondere für KMUs eine attraktive und wichtige Eintrittsvariante darstellt.

„...as is confirmed by empirical research, the explanatory value of the internationalization model is high in the early stages of the internationalization process,

¹⁵⁵ *Brouthers et.al. (1996)*, Dunning's Eclectic Theory and the Smaller Firms: The Impact of Ownership and Locational Advantages on the Choice of Entry-Modes in the Computer Software Industry, in: *International Business Review*, Vol. 5, S.377-394

¹⁵⁶ Aufgrund der Vielzahl von Determinanten bestehen konzeptionelle Überschneidungen zu anderen Disziplinen. So werden beispielsweise Standortfaktoren auch bei der Selektion von Auslandsmärkten verwendet. Siehe hierzu: *Douglas et.al. (1982)*, Approaches to Assessing International Marketing Opportunities for Small and Medium Sized Companies, in: *Columbia Journal of World Business*, Vol. 17, Nr.3, S. 26-32

while the explanatory value of the eclectic paradigm is high for ,global‘ (and experienced) firms.“ (Johanson & Vahlne, 1990: S.17)

Niederlassungstyp und Internationalisierung:

Nach dem eklektischen Ansatz wird der Aufbau einer Niederlassung als das Resultat einer strategischen Abwägung von Eintrittsoptionen anzusehen, welcher i.d.R. Produktionseinheiten im Ausland vorsieht. Bei der Entscheidungsfindung über die Aufnahme von Produktionsaktivitäten sind die spezifischen Standortbedingungen zu berücksichtigen und insbesondere die potentiellen Vorteile hinsichtlich der Faktorkosten zu analysieren. Bei allgemein günstigen Rahmenbedingungen, die beispielsweise arbeitsintensive Industrien in Niedriglohnländern vorfinden können, werden Produktionskapazitäten ins Ausland verlagert. Sollte die Standortanalyse zu einem negativen Ergebnis kommen, wird der Auslandsmarkt weiter durch Exportlieferungen versorgt. Aufgrund der entscheidungstheoretischen Abwägung zwischen Auslandsproduktion und Export treten in diesem Ansatz andere Niederlassungsformen wie die Verkaufsniederlassung und das Repräsentationsbüro nicht auf.

Bei dieser effizienzorientierten Vorstellung von Internationalisierung wird impliziert, daß ein Etablierung einer Niederlassung nur erfolgt, wenn dies für das Gesamtunternehmen die effizienteste Alternative darstellt. Nur unter der Voraussetzung, daß günstige Standortfaktoren und Kostenvorteile im Ausland existieren sowie die Internalisierungsvorteile überwiegen, wird der Markteintritt in Form einer Auslandsniederlassung gewählt. Hinsichtlich der operativen Rolle lassen solche Niederlassung eine starke funktionale Einbindung in die Aktivitäten des Gesamtunternehmens erwarten. Ihre Aufgabe wird gekennzeichnet durch eine Zulieferfunktion oder Exportproduktion. Aufgrund dieser Ausrichtung auf das Gesamtunternehmen, das häufig globale Märkte abdeckt (Weltmarktorientierung), zeigt die Niederlassung nur eine geringe Ausprägung an Lokalisierung. Nach der Klassifizierung von Taggart (1997) entspricht der beschriebene Niederlassungstyp am ehesten der Gruppierung von *rezeptiven* Niederlassungen.¹⁵⁸ Die

¹⁵⁷ Okoroafo, S.C. (1990), An Assessment of Critical Factors Affecting Modes of Entry Substitution Patterns in Foreign Product Markets, in: Journal of Global Marketing, Vol. 3(3) 1990, S. 87-103

¹⁵⁸ Taggart, J.H. (1997), An Evaluation Of Integration-Responsiveness Framework: MNC Manufacturing Subsidiaries In The UK in: Management International Review, Vol.37, Issue 4, S.295-318

Niederlassung in Diensten des Gesamtunternehmens läßt gemäß dieser Vorstellung eine starke Integration und Formalisierung sowie eine geringe Autonomie erwarten.

2.4 Umweltbedingungen

Die Relevanz der Umweltbedingungen für den Erfolg in Auslandsmärkten ist in der Literatur allgemein unbestritten (vgl.: Anderson & Gatignon, 1986¹⁵⁹; Ghoshal, 1987¹⁶⁰; Gatignon & Anderson, 1987¹⁶¹). Im Rahmen der Erfolgsanalysen von Niederlassungen unterstreicht insbesondere die Tatsache, daß Auslandsniederlassungen in einem vom Herkunftsland des Unternehmens divergierenden Umfeld operieren, für die Einbeziehung von Umweltfaktoren. Die Berücksichtigung der Umweltbedingungen in der Strategie- und Erfolgsforschung erfolgt speziell in den zwei Disziplinen der Organisationslehre und dem Marketing, welche in diesem Abschnitt vorgestellt werden.

A: Forschung aus der Organisationslehre:

Empirische Untersuchungen aus der Organisationslehre beschäftigen sich mit der grundlegenden Frage, welchen Einfluß die Umweltbedingungen auf strukturelle und strategische Faktoren besitzen, vor dem Hintergrund, einen optimalen organisatorischen Rahmen für das Unternehmen zu schaffen. Bourgeois (1980) gibt in seiner Arbeit einen Überblick über relevante Arbeiten aus diesem Bereich und unterscheidet die Forschungsarbeiten hinsichtlich der drei Analyseebenen Umweltdefinition, Umweltdimensionen und Meßparameter.¹⁶² Während nachfolgend Definitionen und Konzeptionalisierungen der Umwelt vorgestellt werden, erfolgt die Diskussion über die Meßparameter in Kapitel 4.

Umweltdefinition:

In der begrifflichen Definition von Umwelt sowie dessen Dimensionalisierung und Operationalisierung existiert gegenwärtig kein ganzheitliches und allgemein akzeptiertes

¹⁵⁹ Anderson, E.; Gatignon, H. (1986), "Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Proposition", in: Journal of International Business Studies, Vol.11, Herbst, S.1-26

¹⁶⁰ Ghoshal S (1987), Global Strategy: An Organising Framework, in: Strategic Management Journal, 1987, Vol. 8, S.425-440

¹⁶¹ Gatignon, H. ; Anderson, E. (1987), "The Multinational Corporation's Degree of Control over Foreign Subsidiaries: An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation", Cambridge, MA: Marketing Science Institute 1987

¹⁶² Bourgeois, L.J., III (1980), Strategy and Environment: A Conceptual Integration, in: Academy of Management Review, 1980, Vol. 5, Nr. 1, S. 25-39

Modell (Sharfman & Dean, 1991).¹⁶³ Rasheed & Prescott (1992) unterstreichen diese Einschätzung:

“Considering the diversity of disciplinary background and philosophical orientation of researchers, it is not surprising that research on organisational environment is characterised by a variety of perspectives.” (Rasheed & Prescott, 1992: S.197)

Bourgeois (1980) differenziert die zu analysierende Umwelt nach generellen und spezifischen Umweltbedingungen („*general and task environment*“). Während die generellen Umweltbedingungen das Makroumfeld mit seinen allgemeinen, politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen charakterisieren, die im Kontext von Auslandsniederlassungen eher die Standortfaktoren eines Marktes bzw. Landes repräsentieren, umfassen die spezifischen Umweltbedingungen das Wettbewerbsumfeld mit Kunden, Zulieferern, Konkurrenten und regulierenden Kräften.¹⁶⁴ Letzteres wird oftmals auch als Industrieumwelt bezeichnet und findet Einsatz bei Untersuchungen von Wettbewerbs- und Niederlassungsstrategien.¹⁶⁵

Dimensionalisierung:

Zahlreiche Arbeiten befassen sich mit dem Wettbewerbsumfeld („*task environment*“) und deren Konzeptionalisierung bzw. Dimensionalisierung. Exemplarisch seien hier die Arbeiten von Dess & Beard (1984)¹⁶⁶, Rasheed & Prescott (1992)¹⁶⁷, Mintzberg (1979) und Scharfman & Dean (1991) genannt. Es ist auffallend, dass die überwiegende Mehrheit der Studien die Umwelt entlang der drei Dimensionen Ressourcen/Kapazität, Komplexität/Heterogenität und Dynamik/Instabilität charakterisieren (siehe Tabelle 4 für Details).

¹⁶³ Sharfman, M.P.; Dean, J.W., Jr. (1991), Conceptualizing and Measuring the Organizational Environment: A Multidimensional Approach, in: Journal of Management, 1991, Vol. 17, No. 4, S. 681-700

¹⁶⁴ siehe Dill, W.R. (1958), Environment as an influence on managerial autonomy, in: Administrative Science Quarterly, Vol.2, S.409-443

¹⁶⁵ Siehe S.34 in: Bourgeois, L.J., III (1980)

¹⁶⁶ Dess, G.G.; Beard, D.W. (1984), "Dimensions of Organizational Task Environments" in: Administrative Science Quarterly, Vol.29, Nr.1, S.52-73

¹⁶⁷ Rasheed, A.M.A.; Prescott, J.E. (1992), "Towards an Objective Classification Scheme for Organizational Task Environment", in: British Journal of Management, Vol.3, S.197-206

Die Dimension der Umweltkomplexität bezieht sich allgemein auf Anzahl und Diversität der auf die Organisation wirkenden, externen Faktoren.¹⁶⁸ Dabei werden insbesondere Bereiche der Wettbewerbskonzentration und der produkt- und marktbezogenen Homogenität der Industrie untersucht.¹⁶⁹ Unter der Dimension Umweltdynamik verstehen die meisten Autoren den Wandel von Industriecharakteristika wie Marktstruktur und Technologie. Mit der Umweltdynamik wird versucht, Umweltveränderungen für die Zukunft vorauszusagen. In einer sehr dynamischen Umwelt erfolgt die Veränderung von Umweltfaktoren sehr schnell und oftmals unvorhersehbar, während im Gegensatz hierzu eine stabile Umwelt durch einen relativ langsamen und vorhersehbaren Wechsel geprägt ist.

Tabelle 4: Konzeptionalisierung von Umwelt

AUTOR	KOMPLEXITÄT	DYNAMIK	RESSOURCEN
Mintzberg ('79)	Komplexität/Diversität	Stabilität	Feindseligkeit
Aldrich ('79) ¹⁷⁰	Konzentration/Heterogenität	Stabilität/Turbulenz	Kapazität/Konsens
Tung ('79) ¹⁷¹	Komplexität/Routine	Instabilität	
Dess & Beard ('84)	Komplexität	Dynamik	Freizügigkeit
Scharfman & Dean ('91)	Komplexität	Dynamik	Wettbewerbsdruck
Rasheed & Prescott ('92)	Komplexität	Dynamik	Freizügigkeit

Die Dimension Ressourcen/Umweltattraktivität beschreibt die generelle Fähigkeit der Umwelt, die für das Unternehmen notwendigen Ressourcen bereitzustellen. Als Indikatoren für Attraktivität werden oftmals Marktgröße und Marktwachstum verwendet. Mintzberg (1979) betont den Wettbewerb um diese Ressourcen, der die Anzahl der Mitbewerber hervorhebt.¹⁷² Beispielsweise kann ein Markt mit geringen Eintrittsbarrieren und starkem Wachstum unter Umständen nur relativ wenige Ressourcen für Firmen be-

¹⁶⁸ Siehe S.33 in: *Bourgeois, L.J., III (1980)*

¹⁶⁹ *Sharfman, M.P.; Dean, J.W., Jr. (1991)*, Conceptualizing and Measuring the Organizational Environment: A Multidimensional Approach, in: *Journal of Management*, 1991, Vol. 17, No. 4, S. 681-700

¹⁷⁰ *Aldrich, H. (1979)*, *Organisation and Environments*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall 1979

¹⁷¹ *Tung, R. (1979)*, Dimensions of organisational environments: An exploratory study of their impact on organisational structure, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 22, S. 672-693

¹⁷² *Mintzberg, H. (1979)*, *The Structuring of Organisations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1979

reitstellen und dadurch an Attraktivität verlieren. Hingegen kann ein anderer Markt mit geringem Wachstum attraktiv sein, wenn nur relativ wenige Mitbewerber in diesem Markt agieren.

B: Forschung im Marketing:

Der zweite, im Strategiekontext relevante Theorieansatz zur Erfassung und Analyse von Umweltbedingungen stammt aus dem Marketingbereich. Im Gegensatz zum organisatorischen Ansatz legt dieser seinen Schwerpunkt auf die für wettbewerbsstrategische Untersuchungen von Auslandsniederlassungen relevanten absatz- und marketingspezifischen Umweltmerkmale. Zahlreiche Studien betonen die besondere Relevanz der richtigen Abstimmung von Strategie und Umwelt („strategy-environment coalignment“), wodurch der Unternehmenserfolg positiv beeinflusst werden kann (vgl.: Porter, 1980¹⁷³; Aldrich, 1979¹⁷⁴; Venkatraman & Prescott, 1990¹⁷⁵; Calvusgil & Zou, 1994¹⁷⁶).

Definition und Dimensionalisierung:

Typischerweise erfolgt für die Umweltdefinition in der Marketingforschung eine Differenzierung nach externen und internen Faktoren. Während die internen Determinanten sowohl produkt- und firmenspezifische als auch organisatorische Faktoren erfassen, werden bei den externen Faktoren insbesondere Markt- und Industriesituation sowie gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen betrachtet.

Cravens (1987) unterteilt die umweltspezifischen Faktoren in gesamtwirtschaftliche und firmenspezifische Bedingungen sowie in Wettbewerbs- und Produkt/Marktsituation.¹⁷⁷ Die gesamtwirtschaftlichen Bedingungen beschreiben die allgemeine Wirtschaftsbedingungen, die politischen und rechtlichen Bedingungen, die technologischen Stärken und die soziokulturellen Gemeinsamkeiten eines Wirtschaftsraumes. Die Wettbewerbssitua-

¹⁷³ Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, New York 1980

¹⁷⁴ Aldrich, H. (1979), *Organisation and Environments*, Eaglewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall 1979

¹⁷⁵ Venkatraman, N.; Prescott, J.E. (1990), *Environment-Strategy Coalignment: An Empirical Test of its Performance Implications*, in: *Strategic Management Journal*, Vol.11, S.1-23

¹⁷⁶ Cavusgil, S.T.; Zou, S. (1994), *Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures*, in: *Journal of Marketing*, Jan. 1994, Vol. 58, S. 1-21

¹⁷⁷ Cravens, D.W. (1987), *Strategic Marketing*, 2. Auflage, Homewood, Ill.: Irwin 1987

tion umfaßt die Intensität des Wettbewerbs und die Attraktivität der Branche nach deren Größe und Wachstum. Die Produkt/Marktsituation wird durch den Produktlebenszyklus, die Marktgröße, das Marktwachstum, die Käuferschichten und den Marktanteil beschrieben. Firmenspezifische Bedingungen beinhalten Details über Unternehmensgröße, Eigentumsverhältnisse, Verfügbarkeit von finanziellen und personellen Ressourcen, Auslandserfahrung des Managements sowie der Organisation.

Eine Dimensionalisierung der Umwelt nach dem Organisations- und dem Marketingansatz besitzt vielfältige Überschneidungen, so daß grundsätzlich beide Richtungen in die Konzeption dieser Untersuchung einfließen können. Aufgrund der Tatsache, daß im Mittelpunkt dieser Arbeit die Wettbewerbsstrategien von Verkaufsniederlassungen stehen, ist eine schwerpunktmäßige Berücksichtigung der Dimensionalisierung nach dem absatz- und marktorientierten Marketingansatzes zu bevorzugen.

a) Gesamtwirtschaftliche Bedingungen:

Der erste Schritt im unternehmerischen Entscheidungsprozeß im Hinblick auf die Entscheidung und Durchführung von Auslandsinvestitionen liegt in der Bewertung der Attraktivität des Standortes. Es stellt sich diesbezüglich zunächst die Frage, welche allgemeinen Umwelt- bzw. Makrofaktoren ein Land aufzuweisen hat, um für ausländische Investoren interessant zu werden. So bewerten Minor, Wu & Choi (1991)¹⁷⁸ die Standortattraktivität eines Auslandsmarktes durch die folgenden Dimensionen:

- Aktuelle Wirtschaftssituation
- Politisch-rechtliche Rahmenbedingungen
- Technologische Stärken
- Soziokulturelle Ähnlichkeiten

Die aktuelle Wirtschaftssituation eines Landes läßt sich durch eine Reihe von volkswirtschaftlichen Indikatoren charakterisieren. So werden Wirtschaftskraft und Entwicklungsstand eines Landes oftmals durch das Bruttosozialprodukt und Statistiken zur In-

¹⁷⁸ Minor, M.; Wu, W.; Choi, M. (1991), "A Proposition-Based Approach to International Entry Strategy Contingency", in: Journal of Global Marketing, Vol.4, Nr.3, S.69-87

dustriestruktur beschrieben, während das durchschnittliche Pro-Kopf-Einkommen und die Einkommensverteilung etwas über die Kaufkraft und die Marktgröße eines Landes aussagen kann. Die politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen eines Landes betrachten neben der politischen Stabilität und der staatlichen Bürokratie auch die steuerlichen und geldpolitischen Regelungen. Die technologischen Stärken eines Landes beschreiben das technologische Niveau einer Wirtschaft mit Hilfe von Indikatoren wie Qualität der Arbeitskräfte, Ausbildungsstand und Möglichkeiten zur Patentabsicherung. Die soziokulturelle Distanz dient dem Vergleich der gesellschaftlichen Werte, Normen und Einstellungen des Auslandes mit dem Herkunftsland.

Aufgrund der Tatsache, daß in dieser Arbeit nicht die Standortauswahl thematisiert wird, sondern ausschließlich Auslandsniederlassungen am Standort Singapur untersucht werden, kann allgemein davon ausgegangen werden, daß individuelle Unternehmen hinsichtlich der oben beschriebenen Faktoren über die Attraktivität eines Standortes ähnliche Bedingungen vorfinden. Aus diesem Grund wird in Kapitel 3 eine ausführliche Standortdiskussion für Singapur durchgeführt.

b) Branchenwettbewerb

Allgemein wird unter dem Wettbewerb einer Branche das Streben von Unternehmen nach Marktanteilen und Wettbewerbsvorteilen relativ zu ihren Mitbewerbern verstanden (vgl.: Day & Wensley, 1983).¹⁷⁹ Kotler (1994) betont die besondere Relevanz der Berücksichtigung der Branchensituation für die wettbewerbsstrategische Ausrichtung des Unternehmens.¹⁸⁰ So korreliert ein als günstig bezeichnetes Industrieumfeld gewöhnlich mit dem Umfang der Wettbewerbsvorteile, die ein Unternehmen gegenüber seinen Mitbewerbern aufweist.¹⁸¹ Insbesondere für im Ausland operierende Niederlassungen ist

¹⁷⁹ Day, G.S., Wensley, R. (1983), Marketing theory with a strategic orientation, in: Journal of Marketing, Vol. 47, Herbst, S.79-89

¹⁸⁰ Kotler, P. (1994), „Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control“, 8. Auflage, Prentice-Hall Inc. 1994

¹⁸¹ Siehe S.75 in: Minor, M.; Wu, W.; Choi, M. (1991), „A Proposition-Based Approach to International Entry Strategy Contingency“, in: Journal of Global Marketing, Vol.4, Nr.3, S.69-87

es daher notwendig, relevante Informationen über den Wettbewerb der Branche zu erhalten.

Für die Charakterisierung und Analyse der Wettbewerbssituation verwendet Cravens et.al.(1988) die Dimensionen Industriestruktur sowie Industriegröße und Industriewachstum. Die Industriestruktur wird durch den Umfang und Intensität des Wettbewerbs in einer Branche beschrieben, so daß Aussagen über den relativen Konkurrenzdruck und über die Stärke der Angebotsseite möglich sind. In diesem Zusammenhang erfaßten empirische Arbeiten oftmals die Anzahl der Konkurrenten, deren relative Größe und finanzielle Stärke.

c) Produkt/Marktbedingungen:

Die Verschiedenartigkeit von Industrie- und Konsumgütermärkte wird in der Literatur selten bezweifelt (vgl.: Fern & Brown 1984).¹⁸² In der Analyse und Bewertung von Märkten wird deshalb grundsätzlich zwischen Konsum- und Industriegüter differenziert (s.: Kotler 1994).¹⁸³ Die Unterschiede werden in Tabelle 5 nach einer qualitativen Bewertung gegenübergestellt.¹⁸⁴

Industriegütermärkte können wie folgt charakterisiert werden:

- Käuferkonzentration: Nachfrageseite besteht aus relativ wenigen, umsatzstarken Käufern;
- Verhandlungsposition: Wenige Käufer bestimmen einen relativ hohen Umsatzanteil der Angebotsseite, daher starke Verhandlungsposition der Nachfrageseite; teilweise besteht ein starkes Abhängigkeitsverhältnis.
- Kundenorientierte Geschäftsbeziehung: Oftmals kundenspezifische Produkte, guter Kundenservice und Kooperation (Key Account customer). Persönliche Verkaufskontakte werden gegenüber einer anonymen Werbung bevorzugt.

¹⁸² Fern, E.F.; Brow, J.R. (1984), „The Industrial/Consumer Marketing Dichotomy: A Case of Insufficient Justification“, in: The Journal of Marketing, Herbst 1984, S.68-77

¹⁸³ Kotler, P. (1994), „Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control“, 8. Auflage, Prentice-Hall Inc. 1994

¹⁸⁴ siehe S.7 in: Bingham, F.G; Raffield, B.T. (1995), „Business Marketing Management“, South-western College Publ. 1995

- Direkte Distributionswege: Während für Konsumgüter mehrere Handelsstufen bis zum Endverbraucher existieren, ist die Distribution für Industriegüter meist direkt vom Hersteller zum Industriekunden.
- Professionelles Einkaufsmanagement

Tabelle 5: Deskriptive Unterschiede zwischen Industrie- und Konsumgütermarkt

CHARAKTERISTIK	INDUSTRIEGÜTER	KONSUMGÜTER
Umsatzvolumen	größer	kleiner
Auftragsgröße	größer	kleiner
Anzahl der Käufer	weniger	viele
Größe der Einzelkäufer	größer	kleiner
Beziehungsverhältnis	enger Kontakt	eher unpersönlich
Distributionskanäle	direkter	indirekter
Kaufentscheidung	professionell	persönlich
Art der Verhandlungen	eher komplex	einfach
Primäre Verkaufsmethode	persönlicher Verkauf	Werbung

Neben dieser groben Abgrenzung von Industriegütern sind die charakterisierenden Eigenschaften der spezifischen Produkt/Marktkombinationen zu erfassen. Dabei werden insbesondere die Bereiche Marktattraktivität (Größe und Wachstum des Marktes), Nachfragestruktur (Käuferfragmentierung) und Produkteigenschaften (Produktlebenszyklus) analysiert.

Die Beziehung von Produktlebenszyklus und Wettbewerbsstrategie ist Gegenstand von zahlreichen Studien. Die Untersuchungen kommen weitgehend übereinstimmend zu dem Ergebnis, daß in den verschiedenen Stufen der Produktlebenszyklen jeweils unterschiedliche Strategien verfolgt werden (vgl.u.a.: Porter, 1980; Kotler, 1988; Anderson & Zeithaml, 1984¹⁸⁵). In empirischen Untersuchungen mit Unternehmen aus verschiedenen

¹⁸⁵ Anderson, C., Zeithaml, C.P. (1984), Stage of Product Life Cycle, Business Strategy, and Business Performance, in: Academy of Management Journal, Vol. 27, S. 5-24

Industrien kann es hinsichtlich der Vergleichbarkeit zu Problemen kommen. Aus diesem Grund wird hinsichtlich des Untersuchungsaufbaus von einigen Autoren eine Beschränkung auf wenige Industrien empfohlen bzw. gefordert.

Hinsichtlich Marktgröße und Marktwachstum wird allgemein davon ausgegangen, daß aus der Sicht des Unternehmens die Attraktivität eines Marktes mit höherem Wachstum und zunehmender Marktgröße steigt. Die Markthomogenität bezieht sich auf das Anforderungsprofil hinsichtlich Produkteigenschaften, Preis und Qualität, welches der Konsument an das Produkt stellt. Die Käuferschicht betrachtet die Anzahl der potentiellen Kunden in erreichbarer Nähe vor dem Hintergrund der von ihr ausgehenden Kaufkraft. Nach Porter (1980) nimmt die Machtposition der Konsumenten mit zunehmender Markthomogenität und Kaufkraftkonzentration zu, die bei der Wahl der Wettbewerbsstrategie zu berücksichtigen sind.

d) Unternehmenscharakteristika:

In nahezu allen Unternehmensbefragungen werden eine Reihe von allgemein charakterisierenden Fragen zur Organisation des Unternehmens gestellt. Dadurch sollen Erkenntnisse über die organisatorischen und eigentumspezifischen Eigenschaften wie beispielsweise Unternehmensgröße, Alter, Eigentums- und Organisationsstruktur gewonnen werden. Typischerweise werden noch einige ergänzende Fragen hinsichtlich des Managements, dessen internationalen Erfahrung und der Mitarbeiterstruktur gestellt. Aufgrund der Vielfältigkeit an Fragestellungen werden nachfolgend nur einige Bereiche exemplarisch erwähnt, die besondere Aufmerksamkeit in der empirischen Forschung erfahren haben:

- (i) Der Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Internationalisierungsumfang wird in zahlreichen Studien untersucht.¹⁸⁶ Dabei wird der Umfang der Internationalisierung oftmals durch den Anteil des Auslandsumsatzes operationalisiert. So unterstützen die Untersuchungen von Bilkey & Tesar (1977)¹⁸⁷ sowie Cavusgil (1984)¹⁸⁸ die Vorstellung, daß die Größe mit dem Umfang der

¹⁸⁶ Cavusgil, S.T.; Naor, J. (1987), Firm and Management Characteristics as Discriminators of Export Marketing Activity, in: Journal of Business Research, Vol. 15, Nr. 3, S. 221-235

Internationalisierung positiv korreliert und ein Unternehmen mit zunehmenden Wachstum vermehrt Umsätze im Ausland erzielt. Während dieser Zusammenhang für Unternehmen aus Ländern mit kleinen domestischen Märkten logisch erscheint, so hinkt der Vergleich im Hinblick auf große Binnenmärkte und Branchen mit hoher Globalisierung (Czinkota & Johnston 1985).¹⁸⁹

(ii) Die Eigentumsstruktur verbindet gewöhnlich die Frage nach der Kontrolle über die Aktivitäten der Auslandsniederlassungen durch das HQ, wobei insbesondere die nationalen Präferenzen eine Rolle spielen. So kommen Negandhi & Welge (1984)¹⁹⁰ zu dem Ergebnis, daß amerikanische Unternehmen hinsichtlich der Wahl von Eigentumsstrukturen eine starke Kontrolle durch das HQ bevorzugen. Europäische Unternehmen wählen Strukturen mit einem mittleren Kontrollumfang und japanische Unternehmen sind am ehesten bereit, diesbezüglich auf kontrollierende Strukturen zu verzichten.

C: Bewertung der Ansätze

Während grundsätzlich beide Ansätze die notwendigen Voraussetzungen für eine Anwendung im Niederlassungskontext bieten, wird im Rahmen dieser Studie der marketingorientierte Umweltansatz verwendet, weil er aufgrund der vielen Verkaufsniederlassungen in dieser Untersuchung am geeignetsten erscheint, die Umweltbedingungen derartiger Niederlassungen zu erfassen. Diese Wahl ist insbesondere dadurch zu rechtfertigen, weil durch sie die als notwendig betrachtete Beschreibung des Wettbewerbsumfeldes ermöglicht wird und durch die Vielzahl von empirischen Arbeiten ein getesteter Rahmen hinsichtlich einer Operationalisierung vorhanden ist.

¹⁸⁷ Bilkey, W.J.; Tesar, G. (1978), The Export Behavior of small sized Wisconsin Manufacturing Firms, in: *Journal of International Business Studies*, 1978 Spring, S. 93-98

¹⁸⁸ Calvusgil, S.T. (1984), Organizational Characteristics Associated with Export Activity, in *Journal of Management Studies*, Vol. 21, No. 1, Jan 1984

¹⁸⁹ Czinkota, M.R.; Johnston, W.J. (1983), Exporting: Does Sales Volume make a Difference?, in: *Journal of International Business Studies*, Vol.16(1), S. 37-55

¹⁹⁰ Negandhi A.R., Welge M. (1984), Beyond Theory Z: Global rationalisation strategies of American, German, and Japanese multinational companies, Greenwich, Conn.: JAI Press Inc. 1984

2.5 Erfolgsfaktorenanalysen

Erfolgsfaktorenanalysen basieren auf der Vorstellung, bestimmte Faktoren identifizieren zu können, die maßgeblich für den Erfolg eines Unternehmens verantwortlich sind. Als potentielle Erfolgsfaktoren haben in der Literatur die Bereiche Strategie, Struktur und Umwelt weitreichende Beachtung gefunden. Neben der Identifizierung dieser Faktoren gilt es außerdem das komplexe Beziehungskonstrukt zwischen ihnen zu erklären. Dabei stellt sich die grundsätzliche Frage, welche dieser Faktoren als endogen, d.h. vom Unternehmen gestaltbar bzw. kontrollierbar, und welche als exogen (nicht gestaltbar) eingestuft werden. Während verschiedene Theoriemodelle versuchen, das Wirkungssystem diese multidimensionale Beziehung zu entschlüsseln (Summer et al., 1990¹⁹¹, Hambrick, 1980¹⁹²), werden im Rahmen dieser Arbeit mit dem „*Population ecology*“-Ansatz und dem Kontingenzansatz zwei Ansätze vorgestellt, die das Beziehungskonstrukt der verschiedenen Faktoren mit Referenz zum Niederlassungskontext diskutieren.¹⁹³

a) „*Population ecology*“-Ansatz:

Das erste Modell zur Erfolgsfaktorenanalyse folgt dem Ansatz der „*Population ecology*“, welcher auf der Vorstellung basiert, daß der Erfolg und die Existenz eines Unternehmens primär von den vorgegebenen Umweltbedingungen abhängen.¹⁹⁴

„The population ecology perspective argues that organizational survival is determined by environmental selection. While manager develop and implement strategies, these strategies do not directly determine success. Instead, they are only one of many sources of random variation that will be selected, for, or against, by the environment.“ (Tsai, MacMillan & Low, 1991: S.9)

¹⁹¹ Summer, C.E.; Bettis, A.; Duhaime, J.H.; Grant, J.H.; Hambrick, D.C.; Snow, C.C.; Zeithaml, C.P. (1990), “Doctoral education in the field of business policy and strategy”, *Journal of Management*, Vol.16, S.361-398

¹⁹² Hambrick, D.C.,(1980), Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research, in: *Academy of Management Review*, 1980, Vol. 5, S. 567-576

¹⁹³ Siehe S.38 in: Shane, S.; Kolvereid, L. (1995), National Environment, Strategy, and New Venture Performance: A Three Country Study, in: *Journal of Small Business Management*, April 1995, S. 37-50

¹⁹⁴ Aldrich, H. (1979), *Organisation and Environments*, Eaglewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall 1979

Während umweltspezifische Faktoren wie beispielsweise Wettbewerbsintensität (Delacroix und Carroll 1983)¹⁹⁵ oder Kaufkraftentwicklung (Nielsen & Hannan, 1977)¹⁹⁶ maßgeblichen Einfluß auf den Unternehmenserfolg besitzen, werden den Strategien hingegen nur sekundäre Bedeutung beigemessen. Die Ergebnisse empirischer Arbeiten können die Vorstellung dieses Theorieansatzes unterstützen, wobei es sich dabei vorwiegend um international vergleichende Untersuchungen handelt, die sich mit den nationalen Standortfaktoren der verschiedenen Märkten beschäftigen. So kommen Tsai, McMillan, & Low (1991)¹⁹⁷ sowie Hannan & Freeman (1984)¹⁹⁸ in ihren Untersuchungen zu dem Ergebnis, daß der Erfolg eines Unternehmens maßgeblich von der Selektion der „richtigen“ Umwelt abhängt.

Der „*population ecology*“ Ansatz mit seinem Schwerpunkt auf den Umweltfaktoren eignet sich besonders für Untersuchungen, die einen Vergleich von verschiedenen, nationalen Märkten zum Ziel haben.¹⁹⁹ Dagegen beschränkt sich die Untersuchung im Rahmen dieser Arbeit auf nur einen einzigen Standort. Im Mittelpunkt der Analyse steht nicht die Selektion eines Standortes sondern das strategische Verhalten von Niederlassungen an einem schon gewählten Standort. Aus diesem Grund findet der „Population ecology“-Ansatz in dieser Arbeit keine direkte Verwendung. Allerdings können einzelne Elemente, welche mit der Bestimmung der Marktattraktivität zusammenhängen, in die Konzeption der Untersuchung eingebracht werden. Zum einen um die Rahmenbedingungen des Standortes Singapur zu charakterisieren und somit einen Vergleich der Untersuchungsergebnisse dieser Arbeit mit weiteren Studien, die sich auf das strategische Verhalten von Niederlassungen in anderen Märkten beziehen, zu ermöglichen und zum anderen um eventuelle Unterschiede, die zwischen den verschiedenen Branchen hinsichtlich ihrer Attraktivität bestehen, erfassen zu können.

¹⁹⁵ Delacroix, J., Carroll, G. (1983), Organizational Foundings: A Ecological Study of the Newsarticle Industries of Argentina and Ireland, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 28, S. 274-291

¹⁹⁶ Nielsen, F., Hannan, M. (1977), The Expansion of National Educational Systems: Test of Population Ecology Model, in: American Sociological Review, Vol. 42, S. 470-490

¹⁹⁷ Tsai, W. M.; MacMillan, I. C.; Low, M. B. (1991), Effects of Strategy and Environment on Corporate Venture Success in Industrial Markets, in: Journal of Business Venturing, Vol.6, Nr.1, Jan 1991, S.9-28

¹⁹⁸ Hannan, M.; Freeman, J. (1977), The population ecology of organisation, in: American Journal of Sociology, Vol.82, S.929-964

b) Kontingenzansatz:

Im Gegensatz zum Ansatz der „*population ecology*“ geht der Kontingenzansatz von der Annahme aus, daß bei einer optimalen Ausrichtung der endogenen Faktoren von Strategie und Struktur auf die exogenen Faktoren der Unternehmenserfolg maximiert werden kann.

„In general, contingency theorists assert that successful performance is the result of a proper alignment of endogenous design variables (such as organizational structure or degree of planning formality) with exogenous context variables (such as environmental uncertainty, technology, or organizational size).“ (Powell, 1992: S.120)

In den frühen Arbeiten mit kontingenztheoretischen Ansätzen stehen zumeist die optimale Abstimmung von internen und externen Faktoren („the alignment“) im Vordergrund. Dazu gehört vor allem das im Abschnitt 2.2 diskutierte Model der Abstimmung zwischen Strategie und Struktur.²⁰⁰ Nach der Vorstellung von Lawrence und Losch existiert zwischen den Strukturfaktoren und den exogenen Umweltbedingungen ein organisatorisches „Fit“, das sich positiv auf den Erfolg auswirkt. So weisen erfolgreiche Firmen in un stetigen Umweltsituationen stärker differenzierte Strukturen auf als weniger erfolgreiche Firmen.

Seit den 80er Jahren liegt der Schwerpunkt des kontingenztheoretischen Interesses auf Porters Wettbewerbsstrategien und beschäftigt sich mit der Frage des Erreichens von langfristigen Wettbewerbsvorteilen. Viele Arbeiten versuchten mit Hilfe von Typologien, verschiedene Gruppen von Unternehmen mit gleicher Wettbewerbsausrichtung zu klassifizieren und deren Erfolgsfaktoren zu identifizieren (z.B. Hambrick, 1983²⁰¹; White, 1986²⁰²). Die Kontingenztheorien erlauben den strategischen Gruppen eine

¹⁹⁹ Shane, S.; Kolvereid, L. (1995), National Environment, Strategy, and New Venture Performance: A Three Country Study, in: Journal of Small Business Management, April 1995, S. 37-50

²⁰⁰ Powell, T.C (1992)

²⁰¹ Hambrick, D.C.,(1983), High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries: A Contingency Approach, in: Academy of Management Review, 1983, Vol. 26, No. 4, S. 687-707

²⁰² White, R. (1986), Generic business strategies, organizational context, and performance: An empirical investigation, in: Strategic Management Journal, Vol.7, S.217-231

Kombination von Wettbewerbsstrategien, die sich in Abstimmung mit den Strukturen und den Umweltbedingungen für den Erfolg verantwortlich zeigen. Die zugrundeliegende Annahme für den kontingenztheoretische Ansatz besteht darin, daß eine erfolgsoptimierende Ausrichtung der strategischen Faktoren auf die exogenen Bedingungen existiert. Diesbezüglich wird zwischen den endogenen Faktoren, welche vom Management direkt beeinflußt und kontrolliert werden (Organisationsstrukturen, Entscheidungsstrukturen, Produktentwicklung, Absatzplanung)²⁰³, und den exogenen Faktoren, die außerhalb des Einflusses der Unternehmensführung liegen (z.B. Umweltvariablen), unterschieden, so daß der Unternehmenserfolg auch als eine Funktion der endogenen und exogenen Variablen beschrieben werden kann.²⁰⁴

Homogenität der Umweltbedingungen:

Die Notwendigkeit der Berücksichtigung von Umweltfaktoren im Kontingenzmodell hängt von der Heterogenität der für die Untersuchung relevanten Umweltbedingungen ab. Die Heterogenität bzw. Homogenität der Umweltfaktoren wird hauptsächlich durch den Untersuchungsaufbau der Studie bestimmt. Während bei Untersuchungen mit Involvierung von verschiedenen Ländern deren spezifischen Standortfaktoren zu berücksichtigen sind, kann bei Studien, die sich auf ein Land fokussieren, dessen Makroumfeld als konstant angenommen werden. In Untersuchungen mit mehreren Industrien ist die spezifischen Industrie- bzw. Wettbewerbsumwelt zu berücksichtigen. Hingegen ist bei der Fokussierung auf eine Industrie die Frage zu stellen, ob innerhalb dieser Industrie eine Homogenität der Umwelt angenommen werden kann. So gehen beispielsweise Dess & David (1984) in ihrer Studie über die Farbenindustrie davon aus, daß die Umweltbedingungen für stark differenzierte Industriezweige als homogen anzusehen sind.²⁰⁵ Porter (1985) betont hingegen, daß selbst innerhalb der Industriezweige eine

²⁰³ Siehe S.806f in: Kim, L.; Lim, Y. (1988), Environment, Generic Strategies, and Performance in a Rapidly Developing Country: A Taxonomic Approach, in: Academy of Management Journal, 1988, Vol. 31, No. 4, S. 802-827

²⁰⁴ Hatten K.J.; Schendel, D.E.; Cooper, A.C. (1978), A strategic model of the U.S. brewing industry: 1952-1971, in Academy of Management Journal, 1978, Vol. 21, S. 592-610

²⁰⁵ Sie setzen in ihrer Studie eine Homogenität der Umweltfaktoren ab der 4. Ebene der amerikanischen Industrieklassifizierung „Standard industrial Classification (SIC)“ voraus. Siehe in: Dess, G.G.; Davis, P.S. (1984), Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance, in: American Management Journal 1984, S. 467-488

gewisse Heterogenität der Umweltbedingungen existiert.²⁰⁶ Es bleibt also den einzelnen Untersuchungen vorbehalten, zu bestimmen, ob eine Homogenität der Industrieumwelt gegeben ist oder nicht. Sollte jedoch eine Heterogenität des Wettbewerbsumfeld resultieren, so ist der Umwelteinfluß auf Strategie und Erfolg im Kontingenzmodell näher zu analysieren.

Wettbewerbsstrategie und Unternehmenserfolg:

In der Diskussion über die Beziehung zwischen Wettbewerbsstrategie und Unternehmenserfolg steht häufig die Typologisierung im Vordergrund und die Frage, welcher Strategietyp am erfolgreichsten ist. So argumentiert Porter, daß der Strategietyp ohne eindeutige, strategische Ausrichtung (*'stuck in the middle'*) weniger erfolgreich ist als Typen mit eindeutig abgegrenzter Wettbewerbsstrategie. Andere Autoren wie zum Beispiel Hall (1980)²⁰⁷, Dess & Davis (1984) und White (1986)²⁰⁸ kommen zu dem Ergebnis, daß eine Ausrichtung auf mehrere Wettbewerbsstrategien (*'multiple generic strategies'*) im Hinblick auf den Unternehmenserfolg optimierend wirkt. Andere Arbeiten können keine signifikanten Unterschiede zwischen den Strategietypen mit einfach ausgerichteter, mehrfach ausgerichteter oder *'stuck in the middle'* Strategie nachweisen (Miller & Dess 1993²⁰⁹; Miller 1992²¹⁰). Hingegen sehen Dess & Rasheed (1992)²¹¹ in der *'stuck in the middle'* Strategie eine Mißklassifizierung und vermuten, daß eine ungenügende Differenzierung von mehrfach ausgerichteter Strategie (*'multiple generic strategies'*) und Strategie ohne Orientierung (*'stuck in the middle'*) zu unterschiedlichen Ergebnissen führt. Diese konträre Diskussion mit oft widersprüchlichen Ergebnissen über den Erfolg von Strategietypen unterstreicht den Handlungsbedarf nach einem übergreifenden Rahmen für empirische Untersuchungen. Es verdeutlicht auch die dringende

²⁰⁶ Porter, M.E. (1985), "Competitive Advantage", New York: Free Press

²⁰⁷ Hall, W.K. (1980), "Survival Strategies in a Hostile Environment", in: Harvard Business Review, Vol.56:7547

²⁰⁸ White, R.E. (1986), "Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation", in: Strategic Management Journal, Vol.7, S.217-231

²⁰⁹ Miller, A.; Dess, G.G. (1993), "Assessing Porter's (1980) Model in terms of its Generalizability, Accuracy and Simplicity", in: Journal of Management Studies, Vol.30, Nr.4, S.553-585

²¹⁰ Miller, D. (1992), "Generic Strategies: Classification, Combination and Context", in: Advances in Strategic Management, Hrgb. R.E. Lamb, Greenwich, CT: Jai Press, S.391-405

²¹¹ Dess, G.G.; Rasheed, Abdul MA (1992), "Commentary: Generic Strategies: Classification, Combination and Context (D. Miller)", in: Advances in Strategic Management, Greenwich, CT: JAI Press, S.409-416

Notwendigkeit, die Abgrenzung der Stichprobe und die Anwendung der statistischen Methoden mit Sorgfalt zu planen und auszuführen.

Nachfolgend wird eine Auswahl von empirischen Arbeiten exemplarisch vorgestellt, die nach dem kontingenztheoretischen Ansatz den Erfolg von Strategietypen untersuchen.

(i) Kim & Lim (1988) zeigen für die Elektronikindustrie in Korea, daß die strategische Gruppen der Kostenführerschaft und der Differenzierung erfolgreicher abschneiden als die Gruppe ohne eindeutige, wettbewerbsstrategische Orientierung.²¹² Dabei zeigt die Gruppe der Marketing-Differenzierung die mit Abstand besten Werte beim Umsatzwachstum, während die Gruppe der Kostenführerschaft gute Kapitalrenditen ausweist (mit den höchsten ROE- und ROA-Werten). Die strategische Gruppe ohne Orientierung („*stuck in the middle*“) erzielt in allen Bereichen die schlechteste Bewertung.

Hingegen können Kim & Lim (1988) bei der Analyse der strategischen Gruppen und der Umweltbedingungen keine eindeutigen Ergebnisse aufzeigen. Mit Ausnahme der „*stuck in the middle*“ Gruppe sind die strategischen Gruppen der Produkt- und Marketingdifferenzierung über alle vier Umweltklassifizierungen und die Gruppe der Kostenführerschaft über drei Klassifizierungen verteilt. Eine weitergehende Analyse und Aufschlüsselung der einzelnen Umweltsituationen ist aufgrund der geringen Anzahl von Unternehmen wenig aussagekräftig.

(ii) Bamberger & Wrona (1994) überprüfen den ‘klassischen’ Kontingenzansatz bei deutschen Klein- und Mittelunternehmen aus drei Industrien.²¹³ Während in der Bekleidungsindustrie die Strategie der Qualitätsdifferenzierung am erfolgreichsten ist, ergeben sich für die Elektronik- und Nahrungsmittelindustrie keine signifikanten Unterschiede in Bezug auf den Erfolg der strategischen Gruppen.

²¹² Kim, L.; Lim, Y. (1988), Environment, Generic Strategies, and Performance in a Rapidly Developing Country: A Taxonomic Approach, in: Academy of Management Journal, 1988, Vol. 31, No. 4, S. 802-827

²¹³ Bamberger, I.; Wrona, T. (1994), Umwelt, Wettbewerbsstrategien und Unternehmenserfolg – Eine Prüfung kontingenztheoretischer Hypothesen, Arbeitspapier Nr. 2 des Fachgebietes „Organisation und Planung“, Universität Essen 1994

Mit der Einbeziehung der Umweltsituation in die weitere Analyse zeigen die Ergebnisse, daß die Strategie der Marketingdifferenzierung besonders bei starker Umweltunsicherheit erfolgreich ist. Außerdem erreicht die Kombinationsstrategie aus Qualität, Kostenführerschaft und Marketing für jeden Grad von Umweltunsicherheit einen überdurchschnittlichen Unternehmenserfolg.

Insgesamt kann für die Erfolgsanalysen festgehalten werden, daß die Diskussion nach den optimalen Strategietypen mit der Gegenüberstellung von „reinen“ Strategien und Kombinationsstrategien bei weitem noch nicht abgeschlossen ist. In Bezug auf die Berücksichtigung von potentiellen Erfolgsfaktoren fehlen in vielen Studien die Struktur-faktoren, die insbesondere im Zusammenhang mit Niederlassungen als Koordinationsstrukturen eine wichtige endogene Funktion übernehmen können. Beide Aspekte sollen in dieser Arbeit behandelt bzw. integriert werden.

3. Rahmenbedingungen des Standorts Singapur

Die allgemeinen Rahmenbedingungen eines Standortes gehören zu den primär analysierten und vorentscheidenden Determinanten im unternehmerischen Entscheidungsprozeß der Standortselektion für Auslandsdirektinvestitionen. Die Liste dieser generellen Standortfaktoren schließt die politischen, wirtschaftlichen, rechtlichen, soziodemographischen sowie geoklimatische Umweltbedingungen ein. Weil aber der eigentliche Fokus dieser Studie nicht auf die Selektion eines Standortes, sondern vielmehr auf das strategische Verhalten von Niederlassungen an einem festgelegten Standort liegt, kann das Makroumfeld für die zu befragenden Unternehmen als homogen angenommen werden und daher übergreifend in diesem Abschnitt betrachtet werden.

3.1 Politische Rahmenbedingungen

Die politische Situation Singapurs zeichnet sich durch die politische Stabilität eines Einparteienstaates aus. In Kombination mit seinem wirtschaftlichen Liberalismus wird diese Stabilität von ausländischen Investoren als ein positiver Standortfaktor gewertet. Hingegen sind die kreativen und innovativen Elemente der Gesellschaft, die besonders im post-industriellen Zeitalter der Informationstechnik gefordert sind, durch die offizielle Zensur, staatlich kontrollierten Medien und Selbstzensur sowie der kaum vorhandenen parlamentarischen und außerparlamentarischen Opposition in ihrer Entfaltung behindert.

Die langfristigen Ziele der Regierung sind differenziert nach den Bereichen Wirtschaftspolitik, Sicherheitspolitik, Innen- und Außenpolitik zu betrachten. Das primäre Ziel der wirtschaftlichen Entwicklung des Landes wird durch eine aktive Industriepolitik sowie Initiativen zum Abbau von Handelsbeschränkungen auf multi- und bilateraler Ebene wirtschaftspolitisch unterstützt. Eng verbunden mit der wirtschaftlichen Zielsetzung ist das Sicherheits- und Stabilitätsinteresse des Stadtstaates für die gesamte ASEAN-Region. In der Sicherheitspolitik baut die Regierung auf die Stärke und Modernität

ihrer Streitkräfte sowie auf die Militärpräsenz der USA in Südostasien. Außenpolitisch werden gegenüber den anderen ASEAN-Ländern pragmatische und kooperative Beziehungen gepflegt und weitestgehend auf das Prinzip der Nichteinmischung in innere Angelegenheiten geachtet. Innenpolitisch gehören die Korruptionsbekämpfung und das Harmoniebedürfnis zwischen den ethnischen Gruppen zu den wichtigsten Zielen.

Der Staatsaufbau und das politische System basieren formal auf den Grundzügen der parlamentarischen Demokratie und der Gewaltenteilung nach britischem Vorbild. Die reale Umsetzung wurde nachhaltig durch die parteipolitischen Erwägungen des Einparteiensystems geprägt. Obwohl beispielsweise die Menschenrechte durch den Grundrechtskatalog der Verfassung grundsätzlich geschützt sein sollen, bestehen im Bereich von Versammlungs-, Rede- und Medienfreiheit weitgehende Einschränkungen. Die teilweise aus der Kolonialzeit stammende Rechts- und Strafverordnung unterscheidet sich erheblich von denen der EU-Mitgliedsstaaten. So sind beispielsweise die Verhängung und Vollstreckung der Todesstrafe, die Anwendung der Prügelstrafe, ein Freiheitsentzug ohne richterliche Kontrolle bis zu einem Jahr bei Gefahr der Staatssicherheit (Internal Security Act), die Strafverfolgung gleichgeschlechtlicher Beziehungen und die Strafbarkeit von Wehrdienstverweigerung legitim. Wichtige Konventionen der Vereinten Nationen, wie der Zivilrechtspakt, die Antifolterkonvention und der Pakt über wirtschaftliche und soziale Rechte von 1966, sind für Singapur nicht verbindlich. Die Diskussion über das politische System, Demokratie und Menschenrechte in Singapur hat in der Literatur und den Medien weitreichende Beachtung gefunden, wird aber im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter vertieft.²¹⁴

Historischer Rückblick:

Mit den Hafenanlagen an der Südküste der Insel begann im 13. Jahrhundert der Aufstieg Singapurs zum bedeutendsten Handelszentrum Südostasiens. Die geographisch günstige Lage wurde von den Engländern erkannt, so daß Singapur 1819 zum Handelsstandort

²¹⁴ Siehe hierzu: *Tremewan, Christopher (1994), "The Political Economy of Social Control in Singapore", New York: St. Martin's Press; Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Macmillan; und S.20ff in: Low, Linda (1998), "The Political Economy of a City-State, Government-made Singapore", Singapore, Oxford University Press*

der britisch-ostindischen Handelsgesellschaft und Teil des Kolonialreiches wurde.²¹⁵ Der wirtschaftliche Aufstieg verstärkte sich durch die Eröffnung des Suezkanals sowie den Anstieg der weltweiten Nachfrage nach dem Rohstoff Naturkautschuk, dessen Verladung über Singapur erfolgte. Zahlreiche überwiegend aus China und Indien stammende Einwanderer ließen die Bevölkerung Singapurs stark anwachsen.

Nach der Besetzung Singapurs durch japanische Truppen im 2. Weltkrieg fiel die Insel wieder in britische Hand und erhielt den Status einer selbstverwaltenden Kronkolonie. Singapur erlangte 1959 die innere Autonomie und wurde 1963, im Jahr seiner vollständigen Unabhängigkeit, Teil der Föderation von Malaysia, das neben der Halbinsel Malaya die Regionen von Sarawak und Sabah in Nordborneo umfaßte. Aufgrund tiefgreifender, politischer und ethnischer Differenzen folgte zwei Jahren später, am 9. August 1965, die Abspaltung von Malaysia und die Gründung der unabhängigen Republik von Singapur.²¹⁶

Seit der Gründung der Republik dominierte nur eine politische Partei, die *People Action Party (PAP)*, das Parlament und die Regierung. Sie gewann 1968 die ersten Parlamentswahlen des Landes unter der Führung von Lee Kuan Yew.²¹⁷ Der Wahlboykott der damals noch bedeutenden Oppositionspartei, der linksgerichteten *Barisan Sosialis*, begünstigte jedoch den Wahlerfolg der PAP.²¹⁸ Von diesem Zeitpunkt an war das Parlament bis 1981 ohne Opposition, so daß die regierende PAP die Gelegenheit nutzen konnte, ihren Einfluß auf andere Gesellschaftsbereiche auszudehnen. Man entmachtete die alten Gewerkschaften Ende der 60er Jahre und ersetzte sie durch eine regierungskonforme Sammelgewerkschaft. Personalpolitisch wurden wichtige Führungspositionen im öffentlichen Dienst, beim Militär sowie in der Gewerkschaft durch Parteimitglieder oder parteinahe Personen besetzt.

²¹⁵ 1824 wurde die Insel von Großbritannien erworben.

²¹⁶ Siehe hierzu S.79ff in: *Rodan, Garry (1989)*, "The political economy of Singapore's Industrialization", London: Macmillan

²¹⁷ Die PAP gewann bei den ersten Parlamentswahlen alle 58 Mandate und formte unangefochten die erste Regierung der neuen Republik.

²¹⁸ Siehe S.96-98 in: *Rodan, Garry (1989)*

Auch in den letzten zwei Jahrzehnten konnte die PAP ihre Stellung als die einzige, politische Kraft in Parlament und Regierung behaupten. Die Ergebnisse der Parlamentswahlen sind im Detail in Appendix H - Tabelle 19 aufgeführt. Die erfolgreiche Industrialisierung und die Verbesserung des Lebensstandards wirkten sich bei den Wahlen maßgeblich aus, so daß oppositionelle Gruppierungen nur vereinzelte Parlamentsmandate gewinnen konnten, und insgesamt schwach, unkoordiniert und untereinander zerstritten blieben.²¹⁹ Eine funktionierende Opposition, parlamentarisch oder auch außerparlamentarisch, war und ist de facto nicht existent.

Innenpolitische Rahmenbedingungen:

Die Republik von Singapur, formal eine parlamentarische Demokratie, zeichnet sich im Staatsaufbau durch ein Einkammersystem sowie einem Mehrheitswahlrecht aus. Das Parlament wählt den Ministerpräsidenten und Regierungschef des Landes für eine Amtszeit von fünf Jahren. Der Ministerpräsident beruft seinerseits die Kabinettsmitglieder, die formal vom Präsidenten als Staatsoberhaupt ernannt werden. Der seit 1993 direkt vom Volk gewählte Präsident erfüllt vorwiegend repräsentative Aufgaben und besitzt in Bezug auf bestimmte Gesetzesvorlagen sowie Personalentscheidungen ein Vetorecht.²²⁰ Thematisch legt die Regierung in der Innenpolitik ihren Schwerpunkt auf die Bekämpfung von Korruption, das Image einer straffen und kompetenten Führung sowie die Diskreditierung der Opposition. Daneben versucht sie, die Harmonie und Toleranz zwischen den ethnischen Gruppen zu fördern sowie ein rassen- und religionsübergreifendes Nationalbewußtsein zu etablieren.²²¹

Bei den letzten Parlamentswahlen von 1997 erreichte die regierende PAP einem Stimmenanteil von 65 Prozent und gewann aufgrund des Mehrheitswahlrecht 81 der 83 Parlamentsitze.²²² Die Oppositionsparteien nominierten nur in weniger als der Hälfte der

²¹⁹ J.B. Jeyaretnam von der Arbeiterpartei (Workers Party)

²²⁰ Äußerst rigide Kandidaturvoraussetzungen beschränken die Anzahl von potentiellen Anwärtern auf das Praesidentenamnt. In der Praxis ist die Machtposition des Präsidenten gegenüber Regierung und Parlament sehr begrenzt. Das Verfassungsgericht hat 1995 bestätigt, daß der Präsident, im Falle einer Beschränkung seiner Befugnisse durch das Parlament, kein Vetorecht besitzt, dieses zu verhindern.

²²¹ *Economic Intelligence Unit (1998)*, EIU Country Forecast - Singapore, 2st Quarter 1998

²²² Die Singapore People's Party (SPP) und die Workers' Party (WP) gewannen jeweils ein Mandat bei den letzten Parlamentswahlen.

Wahlkreisen eigene Kandidaten, so daß die Regierungspartei schon vor dem eigentlichen Wahltag als Sieger feststand. Die kurz vor dem Wahltermin durchgeführten Wahlrechts- und Wahlkreisänderung hatte zudem dazu beigetragen, daß sich die Erfolgsaussichten der Opposition weiter verschlechterten.²²³ Obwohl sich Singapur formal als ein Mehrparteiensystem präsentiert, konnte die PAP mit wirtschaftspolitischer Kompetenz und strategischem Kalkül ein demokratisch legitimes Einparteiensystem etablieren.²²⁴

Singapurs außenpolitische Stellung:

Singapur verfolgt eine pragmatische Außenpolitik mit der elementaren Zielsetzung, Sicherheit und Frieden in der Region zu sichern sowie den Wohlstand des Landes zu fördern. Es ist Mitglied der Blockfreien-Bewegung, des Commonwealth und der Vereinten Nationen (VN) und ihrer Sonderorganisationen mit Ausnahme der UNESCO und der FAO. Im Rahmen der Verhandlungen von WTO, APEC und ASEAN unterstützt der exportabhängige Stadtstaat die internationalen Bemühungen nach einem weltoffenen Handelssystem. In der Sicherheitspolitik setzt die Regierung auf die Modernisierung der eigenen Streitkräfte und auf die Förderung der militärischen Präsenz der USA in Südostasien.

Auf bilateraler Ebene stehen die Beziehungen zu den USA, China, Japan und den direkten Nachbarstaaten Partnern im Vordergrund. Die Beziehungen zu Malaysia bleiben aufgrund historischer und ethnischer Gründe sowie der persönlichen Differenzen der Spitzenpolitiker notorisch angespannt. Singapur unterhält auf der bilateralen Ebene

²²³ Für die letzte Parlamentswahl in 1997 wurde die Anzahl der Einmandatswahlkreise von 21 auf 9 verringert. Für die der Regierungspartei organisatorisch und finanziell unterliegenden Oppositionsgruppierungen zeigte sich die Kandidatur in Mehrmandatswahlkreisen als weitaus schwieriger und weniger erfolgsversprechend. Nach dem nur 9 Tage dauernden Wahlkampfes konnten die Oppositionsparteien bei nur zwei Mandate gewinnen. Die Ergebnisse der Parlamentswahlen (siehe Appendix H - Tabelle 19) geben das Ausmaß des Einparteiensystems und der Dominanz durch die PAP wieder. Siehe hierzu auch S.8-15 in: *Da Cunha, Derek (1997), The Price of Victory: The 1997 Singapore General Election and Beyond*, Institute of Southeast Asian Studies, Singapore 1997

²²⁴ Um eine gewisse Opposition im Parlament vertreten zu wissen, wurde die Verfassung so geändert, daß gegenwärtig bis zu maximal drei Oppositionskandidaten mit den knappsten Wahlniederlagen als nicht stimmberechtigte „Non-Constituency Members of Parliament (NCMP)“ in das Parlament einziehen dürfen. Seit 1990 kann das Parlament außerdem bis zu sechs "Nominated Members of Parliament" (NMP's) zusätzlich ernennen. Letztere Mandatsträger besitzen mit der Ausnahme von Mißtrauensanträgen und Verfassungsänderungen volles Stimmrecht. Siehe auch: *Tremewan, Christopher (1996), "The Political Economy of Social Control in Singapore"*

problemfreie Beziehungen zu Deutschland sowie den anderen Staaten der Europäischen Union und gehörte zu den Initialkräften für den ersten europäisch-asiatischen Gipfel (ASEM) im März 1996 in Bangkok.

In der regionalen Zusammenarbeit setzt Singapur auf die Kooperation im Rahmen der multinationalen Organisationen von APEC-, ASEAN- und ASEM. In dem von den ASEAN-Ländern institutionalisierten Asian Regional Forum (ARF) unterstützt Singapur die Bemühungen, den Sicherheitsdialog zwischen den USA und China sowie die Integration Chinas in die internationale Staatengemeinschaft zu fördern.

3.2 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Die aktuelle Wirtschaftssituation:

Ein Jahr nach der Asienkrise zeigte sich Singapurs wirtschaftliche Situation im Vergleich zum Vorjahr stark verbessert. Getragen von einer starken Auslandsnachfrage erreichte das Bruttosozialprodukt (BSP) nach der Stagnation in 1998 ein reales Wachstum von 5,4 Prozent. Mit einem Pro-Kopf-Bruttoinlandsprodukt von über S\$ 39.700 bzw. US\$ 23.400 für das Jahr 1999 lag der Stadtstaat international auf einem vergleichbaren Niveau wie führende, westliche Industriestaaten.²²⁵ Wie schon in den vorangegangenen Jahren verharrte die Inflation mit einem Anstieg von 0,4 Prozent auf einem niedrigen Niveau (vgl. Tabelle H7 in Appendix H). Auch die nationale Sparquote blieb mit 54 Prozent unverändert hoch.

Die Wirtschaftsstruktur des Landes zeigt im Jahr 2000 die folgende Aufteilung der Sektoren: Finanzdienstleistung (21,1%), Industrieproduktion (27,0%), Handel (18,6%), Transport und Kommunikation (13,4%) sowie Bauwirtschaft (6,5%);²²⁶

²²⁵ Werte zu laufenden Preisen; siehe in: Singapur, Länderüberblick der Außenwirtschaftsorganisation der Wirtschaftskammer Österreichs, L68/ März 2000

Der Dienstleistungssektor zeichnet sich für aggregierte 70 Prozent des Nationalproduktes verantwortlich. Der Einzelhandel konnte genauso wie die Transport- und Kommunikationsindustrie für 1999 ein starkes Realwachstum von 7,1 Prozent erzielen. Hingegen stagnierten die beiden Bereiche Finanzindustrie und sonstige Dienstleistungen. Der Produktionssektor konnte für 1999 ein reales Wachstum von 13,8 Prozent aufweisen, wobei insbesondere die Industrien von Elektronik und Petrochemie mit Wachstumsraten von über 20 Prozent hervortraten. Hingegen mußte das Baugewerbe einen Rückgang von 12 Prozent verzeichnen.

Der Arbeitsmarkt konnte 1999 ein Beschäftigungswachstum von annähernd 42.000 neuen Jobs verzeichnen, so daß die Arbeitslosenquote im Dezember bei niedrigen 2,9 Prozent lag. Die Tatsache, daß das Lohnniveau in Singapur um ein Vielfaches höher liegt als das in den Nachbarstaaten, hatte zu einer Abwanderung der arbeitsintensiven Industriezweigen wie der Textil- und Lederindustrie geführt. So sind gegenwärtig nur kapitalintensive sowie technologieorientierte Industrie- und Produktionsbereiche wie beispielsweise die Elektronik und Petrochemie in Singapur wettbewerbsfähig.

Außenhandel:

Das Außenhandelsvolumen von Singapur entspricht annähernd dem dreifachen BIP. Dies unterstreicht die wirtschaftliche Bedeutung des Handels für den Stadtstaat, der aufgrund seiner geographischen Größe kaum natürliche Ressourcen besitzt und zudem einen bescheidenen Binnenmarkt aufweist.²²⁷ Das Handelsvolumen Singapurs stieg 1999 im Vergleich zum Vorjahr um 8,1 Prozent und erreichte mit S\$ 382 Mrd. das Vorkrisenniveau von 1997, wobei das zweite Halbjahr einen Anstieg von 17 Prozent verzeichnete. Das Wachstum begründet sich auf der nachhaltigen Erholung der krisengebeutelten Märkte in Asien und auf der starken, globalen Nachfrage in den Bereichen Elektronik, Telekommunikation und Petrochemie. Im internationalen Vergleich rangiert Singapur bei den Exporteuren auf Rang 12 und bei den Importeuren auf Rang 13.

²²⁶ Vgl. Tabelle H20 in Appendix H

²²⁷ Die absolute Größe eines nationalen Binnenmarktes ist für die relative Bedeutung des Außenhandels eines Landes entscheidend (Deutschland 22.7%, USA 8.1%).

Während 1999 die Ausfuhren mit S\$ 194 Mrd. einen neuen Rekordwert erreichten und ein Realwachstum von 5,3 Prozent gegenüber dem Vorjahr verzeichneten, zeigten sich insbesondere die Sektoren Elektronik und Chemie mit einem Anstieg von 19,1 bzw. 29,5 Prozent stark verbessert und konnten das negative Wachstum des Ölsektors mehr als ausgleichen. Für die Exporte waren die USA mit 19,1 Prozent der Gesamtausfuhren, die EU mit 15,2 Prozent, Malaysia mit 16,6 Prozent und Japan mit 7,4 Prozent die wichtigsten Zielregionen. Zu den Hauptexportprodukten gehörten Ölderivate, elektronische Bauteile, Computer, Kommunikationsgeräte sowie Chemieprodukte. Annähernd 40% der Gesamtexporte bzw. S\$ 78 Mrd. waren Güter, die zunächst importiert und anschließend ohne Weiterverarbeitung wieder exportiert wurden (*'Re-Exporte'*). Diese Zahlen bestätigen die Bedeutung Singapurs als Umschlagshafen und regionales Distributionszentrum.

Die Importe zeigten für 1999 ein Realwachstum von 9,1 Prozent und stiegen auf S\$ 188 Milliarden. Während das Wachstum der Einfuhren aus Asien ausnahmslos im zweistelligen Bereich lag, verzeichneten die Importe aus den USA mit 2,5 Prozent und aus der EU um 1,5 Prozent nur einen moderaten Anstieg. Zu den wichtigsten Einfuhrgütern gehörten Erdöl, Elektronik, Industriemaschinen, Transportmittel, Textilien und Lebensmittel.

Der Überschuß in der Leistungsbilanz konnte 1999 einen leichten Anstieg auf S\$ 36,4 Mrd. verzeichnen, was ungefähr 24 Prozent des BIP von Singapur entspricht. Während der Handelsbilanzüberschuß aufgrund der stark steigenden Importe rückläufig war, konnte diese Entwicklung durch die Steigerung des Dienstleistungsüberschusses ausgeglichen werden. Die für Dezember 1999 ausgewiesenen Devisenreserven belaufen sich auf S\$ 128 Milliarden und unterstreichen die Position Singapurs als eines der devisenreichsten Länder der Welt.

Die Industrialisierung Singapurs:

Singapur verzeichnete in den vergangenen drei Jahrzehnten einen rapiden Wandel von einer arbeitsintensiven Agrargesellschaft zu einer modernen Dienstleistungsgesellschaft.

Im historischen Rückblick läßt sich der Prozeß der erfolgreichen Industrialisierung in mehrere Phasen unterteilen.

(i) Die erste Phase begann 1965 mit der Abspaltung von Malaysia, als sich Singapur in einer politisch sowie wirtschaftlich, prekären Ausgangslage befand. Außenpolitisch führte ein Konfrontationskurs der indonesischen Regierung unter Sukarno zu einem Handelsembargo zwischen den beiden Ländern.²²⁸ Innenpolitisch bestanden nach den Rassenunruhen von 1964 starke Spannungen zwischen den ethnischen Gruppen.²²⁹ Die Arbeitslosigkeit erreichte 1965 mit annähernd 9 Prozent einen Höchststand und aus dem Militärabzug der ehemaligen Kolonialmacht resultierte ein zwölfprozentiger Rückgang des BSP.²³⁰ Wirtschaftlich war das Land mit seinem Pro-Kopf-Bruttoinlandsprodukt von S\$ 1.330 auf dem Stand eines Entwicklungslandes.²³¹

Unter diesen Voraussetzungen war die Verbesserung der Lebenssituation das primäre Ziel für die erste Regierung unter Lee Kuan Yew. Unter Berücksichtigung der positiven Erfahrungen von Hongkong und Taiwan wurde wirtschaftspolitisch die Strategie der importsubstituierende Industrialisierung, welche von internationalen Organisationen²³² empfohlen wurde, durch eine exportorientierte Industrialisierung mit arbeitsintensiver Produktion abgelöst.²³³

Aufgrund der geringen Anzahl von inländischen Kapitalgeber war es für eine Industrialisierung unabdingbar, die notwendigen Investoren auf internationaler Ebene zu gewinnen. Die Regierung folgte dabei bewußt der Theorie der komparativen Kostenvorteilen und richtete die Aufmerksamkeit besonders auf die Lohnkosten. Zur Verbesserung des

²²⁸ Siehe hierzu S.71 und S.81 in: *Rodan, G. (1989), The political economy of Singapore's Industrialization*, London: Macmillan

²²⁹ Die Rassenunruhen in Singapur führten zu 33 Toten und ca. 600 Verletzten; siehe S.115 in: *Leifer, Michael (1964) "Communal Violence in Singapore" in: Asian Survey, 4 (10), 1964*

²³⁰ Siehe hierzu S.152 in: *Rodan, G. (1997), Singapore: Economic Diversification and Social Divisions*, in: „Political Economy in Southeast Asia: an introduction“, *Garry Rodan, Kevin Hewison, Richard Robinson (Hrsg.)*, Melbourne: Oxford University Press, S.148-78

²³¹ Entnommen aus: „Per Capita GNP at Current Market Prices“, Quelle: *Singapore Department of Statistics, Facts and Figures – singstat online*, unter: <http://www.singstat.gov.sg/FACT/HIST/gnp.html>

²³² Ratgeber für eine importsubstituierende Industrialisierung waren die 'International Bank for Reconstruction and Development (IBRD)' in 1955, und die 'United Nations Industrial Survey Mission' 1960

²³³ Siehe S.85ff in: *Rodan, G. (1989), The political economy of Singapore's Industrialization*, London: Macmillan

Investitionsklimas wurde mit dem ‘Employment Acts’ (1968) und dem ‘Industrial Relation Acts’ (1969) eine Senkung der Löhne sowie eine Verlängerung der Arbeitszeiten durchgesetzt und gleichzeitig die existierende Gewerkschaften entmachtet.²³⁴ Die staatliche Interventionspolitik am Arbeitsmarkt wurde durch die Gründung des ‘National Wage Councils’ weiter institutionalisiert.

Zusätzliche Maßnahmen zur Förderung der exportorientierten Industrialisierung (EOI) waren Steuervergünstigungen für Investoren sowie die Etablierung von wirtschaftsfördernden Institutionen wie das ‘Economic Development Board’ (EDB) und ‘Jurong Town Corporation’ (JTC). Eine von der Regierung gegründete Schifffahrtslinie, die ‘Neptune Orient Lines’ (NOL), garantierte niedrige Transportkosten für die in Singapur hergestellten Produkte. Begleitet wurde das EOI-Programm zudem durch attraktive Finanzierungsmöglichkeiten der Entwicklungsbank von Singapur.²³⁵ Die Rolle des Staates beschränkte sich nicht nur auf die Gestaltung der Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche EOI-Strategie, sondern investierte direkt in zukunftsweisende Produktionsprojekte.²³⁶ Die Finanzierung dieser Investitionen wurde durch die Einführung einer Rentenversicherungspflicht und der daraus resultierenden Erhöhung der nationalen Sparquote unterstützt.

Der Erfolg der EOI spiegelte sich in den zweistelligen Wachstumswerten des BSPs wieder (vgl. Tabelle H21 in Appendix H). Die Arbeitslosigkeit lag 1974 mit 3,9 Prozent auf dem bis dahin niedrigsten Niveau, so daß schon während dieser Phase in bestimmten Industriezweigen ein Arbeitskräftemangel zu verzeichnen war und Gastarbeiter, vorwie-

²³⁴ Die wöchentliche Arbeitszeit wurde von 39 auf 44 Stunden erhöht, gesetzliche Feiertage von 15 auf 11 reduziert, bezahlte Urlaubstage auf 7 bzw. 14 Tage beschränkt und Abfindungszahlungen bei Entlassungen nur bei einer mehr als dreijähriger Beschäftigung zugelassen; Vgl. S.152 in: *Rodan, G. (1997)*, Singapore: Economic Diversification and Social Divisions, in: „Political Economy in Southeast Asia: an introduction“, *Garry Rodan, Kevin Hewison, Richard Robinson (Hrsg.)*, Melbourne: Oxford University Press, S.148-78

²³⁵ Die *Development Bank of Singapore (DBS)* hat neben Zinsvergünstigungen auch Industriebeteiligungen angeboten.

²³⁶ Siehe hierzu: *Lee Sheng-Yi (1978) “Public Finance and Public Investment in Singapore”, Kong Brother Press, Singapur*

gend aus Malaysia, ins Land geholt wurden.²³⁷ Die Auslandsinvestitionen im Produktionsbereich stiegen für den Zeitraum von 1965 bis 1974 von S\$ 157 Millionen auf S\$ 3054 Millionen um annähernd 2000 Prozent an. Gleichzeitig erhöhten sich die direkten Exporte um den Faktor 22, von S\$ 349 Millionen auf S\$ 7.812 Millionen. Hinsichtlich der Sektorenverteilung erreichte der Produktionssektor 1974 mit 22,6 Prozent des BIP einen bedeutend höheren Anteil als in 1965 (15%). Insbesondere die Fertigung von Elektronikprodukten für die Exportmärkte USA und Europa wuchs mit hohen Wachstumsraten. Des weiteren expandierten mit dem Schiffsbau sowie der Kleidungs- und Lederindustrie weitere arbeitsintensive Branchen.

(ii) Während der Ölkrise in 1975 verzeichnete Singapur vorübergehend ein verlangsamtes Wachstum, weniger Exporte und höhere Arbeitslosenzahlen. In den nachfolgenden Jahren erholte sich die Wirtschaft des Stadtstaates und erreichte neue Rekordwerte für Wirtschaftswachstum, Exporte und Investitionen, welche als Konsequenz das Problem des Arbeitskräftemangels wiederum verstärkten. Die Regierung reagierte auf diese Entwicklung mit der zweiten Phase der Industrialisierung, wobei der knappe Faktor Arbeit von arbeitsintensiven Industrien in kapitalintensivere Bereiche mit höherer Wertschöpfung verlagert werden sollte. Dahinter stand die Absicht, die relative Bedeutung des Produktionssektors durch den verstärkten Einsatz von Technologie und Kapital zu steigern. Von staatlicher Seite wurden deshalb produktivitätssteigernde Investitionen öffentlich gefördert und die Lohnkosten mit Hilfe des NWCs um 50 Prozent erhöht. Damit sollte erreicht werden, daß die arbeitsintensiven Industrien in Zukunft entweder effizienter produzieren oder in andere Länder mit niedrigen Lohnkosten abwandern.

In der zweiten Phase der Industrialisierung änderte sich somit die strategische Zielrichtung der staatlichen Investitionen. So wurde die ‘Singapore Technology Corporation’ (STC) zur direkten Förderung von Technologieprojekten gegründet.²³⁸ Auf internationaler Ebene trat die ‘Government of Singapore Investment Corporation’ (GIC) als glo-

²³⁷ Der Gastarbeiteranteil war 1973 auf über 12 Prozent angestiegen, so daß bei einer Gesamtbeschäftigung von 817.400 mehr als 100.000 Beschäftigte aus dem Ausland kamen. Daten aus: Rodan, Garry (1998) “Singapore: Economic Diversification and Social Divisions”, in *Political Economy in Southeast Asia*, S.153

²³⁸ STC war 1983 mit einem Startkapital von S\$ 200 Millionen gegründet worden.

baler Investor auf, der die reichlich vorhandenen Währungsreserven des Landes verwaltete.

Für den Zeitraum 1978 - 84 stiegen die Exporte um 90 Prozent von S\$ 13,1 Milliarden auf S\$ 25,1 Milliarden. Die Auslandsinvestitionen verzeichneten einen Anstieg von 141 Prozent und erreichten einen Gesamtbetrag von S\$ 12,6 Milliarden. Die Arbeitslosenquote sank auf 2,7 Prozent, während die Arbeitsproduktivität für den gleichen Zeitraum um 80 Prozent anstieg (vgl. Tabelle H21 in Appendix H). Der Dienstleistungssektor hatte höhere Wachstumsraten als der Produktionssektor, so daß dessen Anteil am BIP im Zeitraum 1979-84 von 23,7 Prozent auf 20,6 Prozent sank.²³⁹

Mit der Zeit verschwand Singapurs Wettbewerbsvorteil der niedrigen Lohnkosten und das Wachstumspotential der Exportwirtschaft für Produktionsbereiche der mittleren Technologiestufe reduzierte sich zunehmend. Die amerikanische Rezession in der Mitte der 80er Jahre traf die Wirtschaft und insbesondere die Elektronikbranche in Singapur schwer. Die Gesamtwirtschaft zeigte 1985 ein negatives Wachstum von 2 Prozent, wobei der Produktionssektor mit minus 6,9 Prozent im Jahr 1985 und minus 3,4 Prozent im Jahr 1986 die deutlichsten Abschlüge verzeichnen mußten.²⁴⁰ Die Arbeitslosenquote stieg 1986 auf 6,5 Prozent und 60.000 Gastarbeiter verließen das Land.

(iii) Angesichts der Auswirkungen durch die Rezession und den schwindenden Erfolgsaussichten der bisher verfolgten Industrialisierungsstrategie wurde 1986 begonnen, eine neue strategische Ausrichtung zu formulieren.²⁴¹ Das „*Economic Planning Committee*“, welches 1989 institutionalisiert wurde, entwarf einen strategische Wirtschaftsplan, der explizit auf Porters Arbeit „*The Competitive Advantage of Nation*“ (1990) beziehend die positiven Synergieeffekte der geographischen Nähe und engen Verknüp-

²³⁹ Ministry of Trade and Industry, Republic of Singapore (1986) “The Singapore Economy: New Directions”, Report of the Economic Committee, Singapore

²⁴⁰ Pang Eng Fong (1994), “Foreign Workers in Singapore”, in: W. Gooneratne, u.a. Regional Development Impacts of Labour Migration in Asia, UNCRD Research Report Series, Nr. 2, S.79-94, New York, United Nation Centre for Regional Development

²⁴¹ Ministry of Trade and Industry, Republic of Singapore (1986), “The Singapore Economy: New Directions”, Report of the Economic Committee, Singapore

fung von Unternehmen, Wettbewerber und Zulieferer hervorhebt.²⁴² Die Strategie zur dritten Phase der Industrialisierung hatte das primäre Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit des Produktionssektors durch produktivitätssteigernde Investitionen und durch den Aufbau von Synergien relativ zu anderen NIC zu verbessern. Langfristig sollte der modernisierte Produktionssektor einen Anteil von 25 Prozent am BIP und einen Beschäftigungsanteil von 20 Prozent halten.²⁴³ Daneben beabsichtigte der Plan, die Dienstleistungen verstärkt in den Vordergrund zu rücken, Singapur als komplettes Zentrum für Finanz-, Marketing- und Administration zu entwickeln sowie Unternehmen zur Ansiedlung ihrer regionalen HQ zu gewinnen. Der Wirtschaftsplan unterstrich zudem die Rolle des Staates für Investitionen in den Bereichen Infrastruktur, Ausbildung und Zukunftsindustrien.

Nach den zwei Jahren Rezession erfolgte zwischen 1987 bis 1994 eine starke wirtschaftliche Erholung mit Wachstumsraten von 6 bis 11,3 Prozent für das BIP. Während sich die Wareneinfuhren für diesen Zeitraum um mehr als das Doppelte auf über S\$ 63 Mrd. erhöhten, stiegen die Auslandsinvestitionen im Produktionssektor um 80 Prozent auf S\$ 28.565 Millionen. Die Quote der Arbeitslosen konnte von 6,5 Prozent während der Rezession (1986) auf Werte zwischen 1,9 Prozent (1991) und 2,7 Prozent (1995) reduziert werden.

Während Singapur schon längst nicht mehr der kostengünstige Standort zur Produktion von arbeitsintensiven Exportprodukten war, sondern vielmehr als Dienstleistungszentrum mit moderner Infrastruktur und als Standort für die kapitalintensive Produktion mit gehobener Wertschöpfung diente, galt es zunehmend, die Wirtschaft auf das postindustrielle und wissensbasierende Zeitalter einzustellen.²⁴⁴ Mit der fortschreitenden Immigration von Unternehmen nach Singapur, dem Aufbau von regionalen HQ und den Investitionen im Finanz- und Medienbereich entwickelte sich Singapur zum modernen Zentrum für Dienstleistungen in Südostasien. Die letzten Initiativen der Regierung zielten

²⁴² Porter beschreibt in seiner Arbeit vier Dimensionen, welche die Wettbewerbsfähigkeit von Nationen bestimmen. Einer dieser Faktor in Porters 'Diamond' beschreibt die notwendige Existenz von Zulieferern und unterstützenden Industrien.

²⁴³ Siehe S.155 in: *Rodan, Garry (1998) "Singapore: Economic Diversification and Social Divisions", in Political Economy in Southeast Asia*

²⁴⁴ *Ng Chee Yuen; Sudo Suelo (1991), "Development Trends in Asia-Pacific", Singapur, ISEAS*

auf die Entwicklung und Förderung von „*Life Science*“ und „*Technopreurship*“ als potentielle Zukunftsindustrien.

3.3 Rechtliche Bedingungen für Unternehmen

Das singapurische Unternehmensrecht, das in weiten Zügen auf angelsächsischem Recht basiert, bietet dem Unternehmen neben geordneten Rechtsverhältnissen auch eine allgemeine Familiarität. Relativ hohe Rechtssicherheit und geringe Korruption sind positive Faktoren für die Etablierung von ausländischen Niederlassung in Singapur. Die Unternehmensgründung ist unkompliziert und ohne viel Zeitverlust zu realisieren. Während der ausländische Investor bei Festlegung der Rechtsform zwischen einer Personen- und einer Kapitalgesellschaft wählen kann, entscheiden sich die meisten Unternehmen für die beschränkt haftende Kapitalgesellschaft („Private Limited“), welche geschäftlich voll rechtsfähig am ehesten mit der deutschen Rechtsform der GmbH vergleichbar ist.²⁴⁵

Die Rechtsform des Repräsentanzbüros wird von einigen ausländischen Firmen als Einstiegsalternative gewählt und erweist sich als eine rechtliche Sonderform. Es erlaubt dem Unternehmen den Aufbau einer Dependance in Singapur mit der Beschränkung, vor Ort keine Geschäfte zum Abschluß bringen zu dürfen. Als beratende und verkaufsunterstützende Instanz dient die Repräsentanz oftmals der näheren Bewertung des Marktpotentials und als erster Schritt für die Gründung einer Kapitalgesellschaft.

3.4 Geographisches, klimatisches und soziodemographisches Profil

Geographisch besitzt Singapur eine zentrale Lage in Südostasien. Es liegt der Südspitze der Malacca-Halbinsel vorgelagert und umfaßt neben der Hauptinsel auch zahlreiche Nebeninseln. Während die Hauptinsel im Norden durch die schmale Johore-Straße von Malaysia getrennt wird, grenzt die Malacca-Straße sie im Süden von den indonesischen

²⁴⁵ Siehe hierzu: Ciambella, Franca (1998) Foreign Investment in Singapore” in: Amelyn Chong (Editor), The Business Guide to Singapore, S.53

Riau-Inseln ab. Letztere verbindet Indischen Ozean mit dem Südchinesischen Meer und gilt als eine der bedeutesten Wasserstraße für die Schifffahrt in Südostasien. Die gesamte Republik von Singapur umfaßt eine Landfläche von 647,5 qkm, welche in letzten 20 Jahren durch Landgewinnung um 15 Prozent vergrößert wurde. Die Hauptinsel weist geringe Reliefunterschiede mit der höchste Erhebung von 176 Metern auf.²⁴⁶ Das Land besitzt ein feucht-tropisches Klima mit einer durchschnittlichen Jahrestemperatur von 27°C und einer durchschnittlichen, jährlichen Niederschlagsmenge von 2.410 Millimeter. Die mäßig ausgeprägte Regenzeit setzt normalerweise mit dem Nordostmonsun im Dezember ein und dauert bis Februar.

Das soziodemographische Profil zeigt eine multikulturelle Bevölkerung von annähernd 4,02 Millionen Einwohnern mit 750.000 Ausländer.²⁴⁷ Unter den ethnischen Gruppen bilden die Chinesen mit 76,8 Prozent die Mehrheit in der Bevölkerung, während die Malaien (13,9%) und die Inder (7,9%) die wichtigsten Minderheiten formen.²⁴⁸ Die englische Sprache ist in Singapur offizielle Amtssprache und allgemeine Geschäftssprache. Die Muttersprache der Staatsbürger ist je nach ethnischer Zugehörigkeit entweder Mandarin, südchinesische Dialekte, Malaiisch oder Tamilisch. Hingegen stellt die englische Sprache für die jüngere Generation aufgrund der Ausbildung in Schule und Universität die eigentliche Muttersprache dar. Die deutsche Sprache rangiert hinter Japanisch und Französisch an dritter Stelle in der Popularität der Fremdsprachen.

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß Singapur mit seiner zentralen, geographischen Lage in Südostasien, seinen ausgeglichenen, klimatischen Bedingungen, seiner toleranten, multikulturellen Bevölkerung sowie Englisch als Umgang- und Geschäftssprache allgemein günstige Voraussetzungen für die Ansiedlung ausländischer Niederlassungen bietet.

²⁴⁶ Die höchste, natürliche Erhebung Singapurs liegt im Naturpark von Bukit Timah.

²⁴⁷ Quelle: *Singapore Department of Statistik (2001)*, Census of Population 2000, Mai 2001

²⁴⁸ Prozentzahlen basieren auf der Basis der Staatsbürger

4.0 Konzeption und Methodik der Untersuchung

In diesem Kapitel wird das der empirischen Arbeit zugrundeliegende Konstrukt mit seinen verschiedenen Komponenten konkretisiert. Diese aus der Theoriebetrachtung ermittelten Komponenten werden unter Anwendung des Kontingenzansatzes miteinander in Beziehung gesetzt. Das Kontingenzmodell differenziert die Komponenten in endogene und exogene Modellfaktoren, welche als solche durch das Unternehmen direkt beeinflußt bzw. kontrolliert werden (endogene Faktoren) oder im wesentlichen nicht durch das Unternehmen gestaltbar sind (exogene Faktoren).

Anschließend werden in Kapitel 4.2 grundlegende Merkmale qualitativer und quantitativer Forschung gegenübergestellt und eine Methodenwahl für die hier vorliegende Untersuchung getroffen. Danach ist es die Aufgabe, die Faktoren unter Berücksichtigung früherer Arbeiten zu operationalisieren und ein geeignetes Meßinstrumentarium für die empirische Untersuchung zu bestimmen. Hierzu erfolgt in Abschnitt 4.3 eine methodische Abgrenzung der bisherigen Forschung und die Auswahl der geeigneten Methode für das vorliegende Untersuchungsvorhaben. Danach gilt es die Untersuchungsgrößen zu identifizieren und die Fragestellung für die Datenerfassung zu formulieren.

4.1 Der konzeptionelle Rahmen

Im Rahmen von Erfolgsfaktorenanalysen werden mit Strategie, Struktur und Umwelt drei potentiell erfolgsrelevante Komponenten identifiziert. Aus der Theorie läßt sich zudem die operative Rolle der Niederlassung mit ihrem abgestimmten Aktivitätsumfang als zusätzlicher Bestimmungsfaktor ableiten. Für eine Untersuchung der Interdependenzen zwischen diesen Modellkomponenten wird für diese Arbeit der kontingenztheoretische Ansatz gewählt, der davon ausgeht, daß der Unternehmenserfolg das Ergebnis einer günstigen Ausrichtung von endogenen Faktoren wie Strategie und Koordinationsstruktur auf die exogenen Faktoren wie Umwelt und Organisationsgrößen darstellt. Besondere Aufmerksamkeit wird in dieser Untersuchung auf die Einbeziehung von strukturellen

Faktoren gelegt, die im klassischen Kontingenzmodell unberücksichtigt bleiben, aber im Kontext von Erfolgsfaktoren von Auslandsniederlassungen besondere Bedeutung erlangen.

Basierend auf der Literaturrecherche, der Zielsetzung dieser Arbeit und der Auswahl des Kontingenzansatzes umfaßt das Konstrukt der empirischen Untersuchung die folgenden endogenen und exogenen Faktoren:

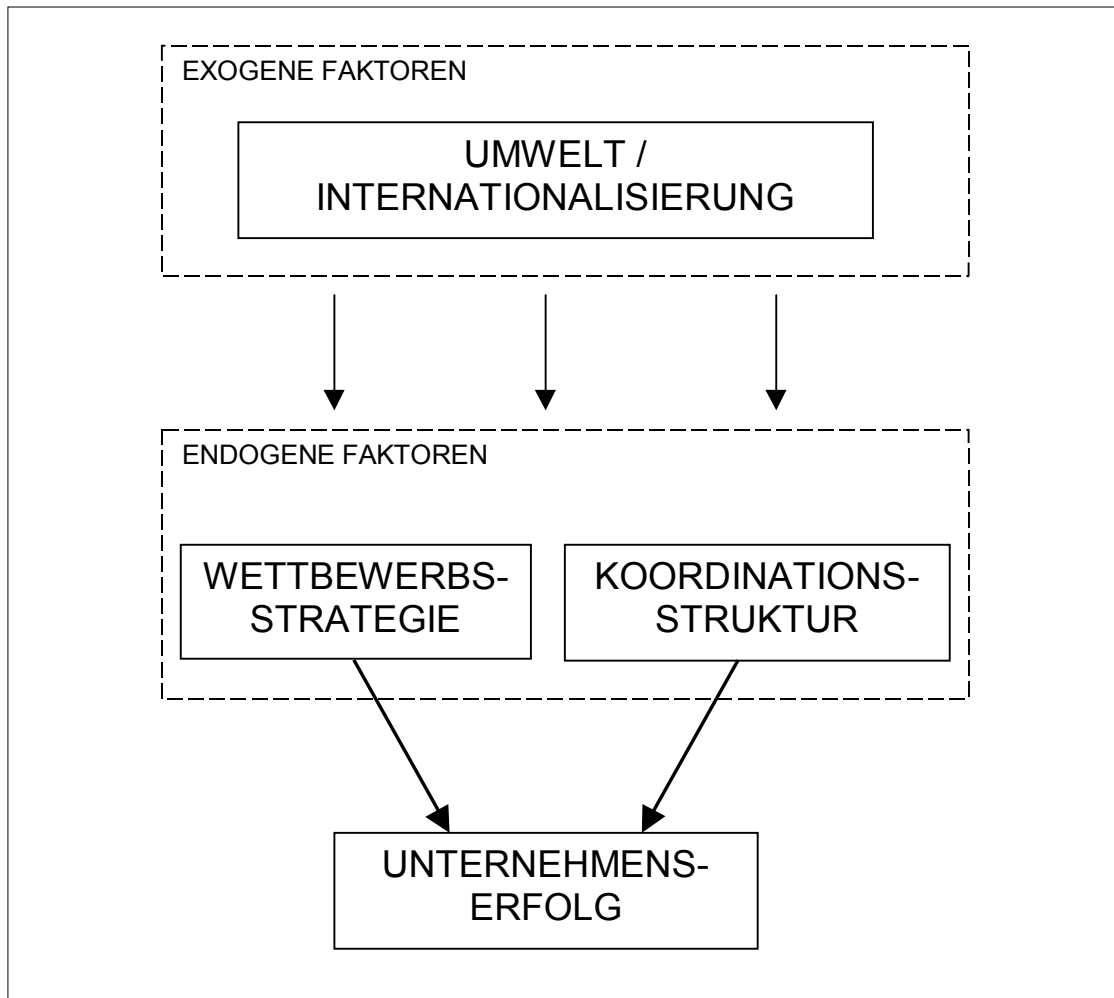
Die *Wettbewerbsstrategie* bildet als endogener Faktor des Modells den Mittelpunkt dieser Untersuchung. Weil sich, im Gegensatz zu vielen anderen Strategiestudien, diese Arbeit auf der Niederlassungsebene bewegt, erfolgt eine Fokussierung auf *sekundäre* Strategien, welche den Umfang der Aktivitäten und der Verantwortungsbereiche von Niederlassung adäquater abbilden können als funktionale Strategien bzw. *primäre* Unternehmensstrategien.

Die *Koordinationsstruktur* beschreibt als zweiter endogener Faktor im Kontingenzmodell das Beziehungsverhältnis zwischen HQ und Niederlassung und untersucht die Entscheidungsbefugnis von Niederlassungen, die Standardisierung und Formalisierung von internen Prozessen sowie die integrationsfördernden Maßnahmen im Zusammenhang mit anderen Organisationseinheiten des Unternehmens.

Umwelt und *Organisation* sind in der Regel vom Management der Niederlassung nicht direkt beeinflussbar und gehören damit zu den exogenen Faktoren. Im empirischen Teil der Arbeit werden explizit die Wettbewerbssituation und die Produkt-Marktbedingungen erfaßt. Bei den Organisationsgrößen steht die Charakterisierung von Niederlassung und Management im Vordergrund. Das Makroumfeld für Singapur, das mit seinen politischen, wirtschaftlichen, rechtlichen und soziodemographischen Bedingungen im Kapitel 3 separat behandelt wurde, ist hingegen nicht Teil der empirischen Untersuchung.

Der *Unternehmenserfolg* beschränkt sich in dieser Arbeit auf den wirtschaftlichen Erfolg der Niederlassung und wird als das Ergebnis der Geschäftsaktivitäten verstanden, dessen Maximierung durch eine optimale Ausrichtung von endogenen Faktoren auf exogenen Faktoren erzielt wird.

Abbildung 2: Konzeptioneller Rahmen der Untersuchung



Das Kontingenzmodell mit seinen bisher vorgestellten Komponenten erfährt eine Erweiterung um das Element der *Internationalisierung*, welches im Zusammenhang mit Niederlassungen häufig untersucht wird. So kann eine Analyse der Internationalisierung dazu beitragen, die Rolle der Niederlassung innerhalb des Gesamtunternehmens zu

identifizieren, welche ihrerseits einen entscheidenden Einfluß auf dessen wettbewerbsstrategische Ausrichtung und den Erfolg besitzen kann. Das dieser Arbeit zugrundeliegende Konstrukt wird in Abbildung 2 veranschaulicht.

Homogenität der Umweltbedingungen:

Die Notwendigkeit der Berücksichtigung von Umweltfaktoren im Kontingenzmodell hängt von der Heterogenität der für die Untersuchung relevanten Umweltbedingungen ab. Im theoretischen Fall einer absoluten Homogenität wären alle Umweltfaktoren für die zu untersuchenden Unternehmen identisch und würden daher keinen Einfluß im Kontingenzmodell ausüben. Während ein solcher Fall in der Realität kaum konstruierbar ist, wird der Umfang der Heterogenität bzw. Homogenität der Umweltfaktoren durch den Untersuchungsaufbau der Studie bestimmt. Während bei Untersuchungen, die verschiedene Länder involvieren, die spezifischen Standortfaktoren zu berücksichtigen sind, kann für eine Studien mit Fokus auf einem Land dessen Makroumfeld als konstant angenommen werden. Umfaßt die Untersuchung mehrere Industrien, so sind die Unterschiede in der spezifischen Industrie- bzw. Wettbewerbsumwelt zu erfassen. Hingegen ist bei einer Fokussierung auf eine Industrie die Frage zu stellen, ob innerhalb dieser Industrie eine Homogenität der Umwelt angenommen werden kann. So gehen beispielsweise Dess & David (1984) in ihrer Studie für die Farbenindustrie davon aus, daß die Umweltbedingungen bei stark differenzierten Industriezweigen als homogen anzusehen sind.²⁴⁹ Porter (1985) betont hingegen, daß selbst innerhalb von stark differenzierten Industriezweigen eine gewisse Heterogenität der Umweltbedingungen existiert.²⁵⁰ Es bleibt somit den einzelnen Untersuchungen vorbehalten, festzustellen, ob eine Homogenität der Industrieumwelt als gegeben vorausgesetzt werden kann oder nicht. Sollte sich jedoch das Wettbewerbsumfeld als heterogen erweisen, so ist der Einfluß von Umweltbedingungen auf Strategie und Erfolg im Kontingenzmodell näher zu analysieren.

²⁴⁹ Sie setzen in ihrer Studie eine Homogenität der Umweltfaktoren ab der 4. Ebene der amerikanischen Industrieklassifizierung „*Standard industrial Classification (SIC)*“ voraus. Siehe in: Dess, G.G.; Davis, P.S. (1984), Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance, in: American Management Journal 1984, S. 467-488

²⁵⁰ Porter, M.E. (1985), "Competitive Advantage", New York: Free Press

4.2 Methodik der Untersuchung

Vor dem Hintergrund der Zielsetzung und Fragestellung dieser Arbeit gilt es, die verschiedenen Methoden der empirischen Forschung, die in der Organisationslehre zur Anwendung kommen, gegenüberzustellen und die geeignete Methode auszuwählen. Die methodischen Ansätze lassen sich typischerweise in die Kategorien **qualitative** und **quantitative Forschung** unterteilen.

Die **qualitative Forschung** ist an Sinn- und Bedeutungszusammenhängen interessiert und versucht die grundsätzlichen Fragestellungen, wie bestimmte Subjekte ihre Umwelt wahrnehmen und deuten, welche Deutungen und welchen Informationen ihrem Handeln zugrunde liegen und in welcher Form Veränderungen stattfinden, zu beantworten. Qualitative Methoden sind explorativ und hypothesengenerierend angelegt, die Theoriebildung erfolgt schrittweise und erfährt während der Untersuchung häufig eine Weiterentwicklung. Ziel der qualitativen Forschung ist es, die Wirklichkeit anhand der subjektiven Sicht der relevanten Gesprächspersonen abzubilden und so mögliche Ursachen für deren Verhalten nachzuvollziehen und das Verhalten zu verstehen.

Qualitative Methoden zeichnen sich besonders durch einen hohen Grad an Offenheit und Flexibilität aus. So sind Befragungen, beispielsweise durch persönliche, qualitative Interviews oder Gruppendiskussionen, frei und explorativ. Bei qualitativen Beobachtungen, wie z.B. dem „Shadowing“, liegt das besondere Interesse gerade in der Subjektivität des Beobachteten und des Beobachters. Einer qualitativen Befragung liegt zumeist ein grober thematischer Leitfaden zugrunde, jedoch ohne standardisierte Vorgaben, die es den Beteiligten ermöglichen, die Reihenfolge und den Inhalt der Fragen flexibel zu gestalten und die Antwortmöglichkeiten unbeschränkt zu lassen. Mit dieser Vorgehensweise wird eine hohe Inhaltsvalidität und ein tiefer Informationsgehalt erzielt, ohne allerdings repräsentative und zahlenmäßige Aussagen treffen zu können.

Bei qualitativen Methoden geht es um das Beschreiben, Interpretieren und Verstehen von Zusammenhängen, die Aufstellung von Klassifikationen oder Typologien und die Generierung von Hypothesen. Die qualitative Befragung bzw. Beobachtung zeichnet

sich durch eine unverzerrte, nicht prädestinierte und sehr umfassende Informationen liefernde Herangehensweise aus und ist deshalb überall dort geeignet, wo eine differenzierte und ausführliche Beschreibung individueller Meinungen und Eindrücke benötigt wird. Qualitative Methoden werden besonders bevorzugt in Situationen, in denen komplexe Phänomene nicht oder nur unzureichend quantifizierbar sind, und in Bereichen, in der die Forschung noch in einer frühen Entwicklungsphase steht und noch keine soliden Theorien und Modelle zugrunde liegen. Bonoma (1985) schreibt: „Qualitative, in-depth approaches are desirable, and particularly useful in complex phenomena, where the existing body of knowledge is insufficient to permit the posing of causal questions...“²⁵¹.

Das Ziel der **quantitative Forschung** ist es, die relevanten Sachverhalte phänomenologisch mit Hilfe von Meß- oder Zählverfahren zu erfassen und kausal zu erklären. Weniger abstrakt formuliert, geht es darum, ein Verhalten in Form von Modellen, Zusammenhängen und zahlenmäßigen Ausprägungen möglichst genau zu beschreiben und vorhersagbar zu machen. Dabei werden im allgemeinen aus einer Befragung bzw. Beobachtung einer möglichst großen und repräsentativen Zufallsstichprobe mit Hilfe von Methoden wie z.B. der schriftlichen Befragung mit Fragebogen oder dem quantitativen Interview die zahlenmäßigen Ausprägungen eines oder mehrerer bestimmter Merkmale gemessen. Diese Meßwerte werden miteinander oder mit anderen Variablen in Beziehung gesetzt und die Ergebnisse anschließend auf die Grundgesamtheit generalisiert. Häufig wird auch eine vorher festgelegte Hypothese anhand der Daten überprüft. Der Informationsgewinn besteht bei quantitativen Methoden in der Datenreduktion. Um gleiche Voraussetzungen für die Entstehung der Meßwerte innerhalb einer Studie zu gewährleisten sind die quantitativen Methoden meist vollstandardisiert und strukturiert, d.h. jeder Befragte bekommt möglichst exakt die gleichen Voraussetzungen bei der Beantwortung der Fragen (gleicher Wortlaut in der Fragestellung, gleiche Reihenfolge der Fragen, gleiche Bewertungsskala etc.). Allgemein anerkannte Gütekriterien der quantitativen Methoden sind Objektivität (Unabhängigkeit der Ergebnisse), Validität (Gültigkeit der Ergebnisse) und Reliabilität (Meßgenauigkeit).

²⁵¹ Bonoma, T.V. (1985), Case Research in Marketing: Opportunities, Problems and Process, in: Journal of Marketing Research, Vol. 22 (May), S.199-208

Die quantitative Methoden werden vorwiegend in Forschungssituationen eingesetzt, in denen aufgrund schon existierender Theorien bzw. empirischer Befunde eine Spezifizierung von Zusammenhängen zwischen zu untersuchenden Schlüsselgrößen bzw. Konstrukten möglich ist. Neben dem konfirmatorischen Gebrauch zum Test von Theorien können die quantitativen Methoden auch bei einem explorativen Untersuchungsaufbau zum Einsatz kommen, wenn die Bestimmung einer Beziehungsstruktur von zwei oder mehreren Variablen das Untersuchungsziel einer Arbeit ist und über die Art des Zusammenhanges aufgrund fehlender Vorkenntnis keine Einschätzung vorgenommen werden kann.²⁵²

Basierend auf der Charakteristik der qualitativen und der quantitativen Methode ist für die empirische Untersuchung dieser Arbeit eine **Methodenselektion** vorzunehmen. Das zweite Kapitel dieser Arbeit analysiert und systematisiert den gegenwärtigen Forschungsstand von Theorie und Empirie. Neben einer Reihe von neuen Fragen, die durch diese Betrachtung aufgeworfen werden, kann für den relevanten Forschungsbereich gezeigt werden, daß Theoriebildung und empirische Befunde in einem substantiellen Umfang vorhanden sind. So können aus dem spezifizierten Forschungsinteresse detaillierte Fragestellungen abgeleitet werden, die im Rahmen eines aufgestellten Modells (siehe Kapitel 4.1) zu testen sind. Aufgrund dieser Gegebenheiten erscheint im Rahmen dieser Arbeit die Verwendung von quantitativen Methode am geeignetsten und wird deshalb ausgewählt. Die weiteren Details zur Datenerfassung, zur Grundgesamtheit und zur Stichprobe werden ausführlich in Kapitel 5 behandelt.

4.3 Entwicklung des Meßinstrumentariums

Diese Studie beabsichtigt, quantitative Methoden zur Datenauswertung zu nutzen. Um die Daten entsprechend zu erfassen und mit Hilfe von geeigneten, statistischen Verfahren auswerten zu können, ist es notwendig, für jede in der Studie verwendete Untersu-

²⁵² Bryman, A. (1989), *Methods and Organisational Studies*, London: Unvin Hyman 1989

chungsgröße einen adäquaten Bewertungsrahmen zu entwickeln. Für die Operationalisierung der Variablen bedarf es der Spezifizierung der Untersuchungsgrößen, der Auswahl von beobachtbaren und meßbaren Indikatoren und der Entwicklung geeigneter Bewertungsskalen der Indikatoren. Unter Berücksichtigung der verschiedenen methodischen Ansätze früherer Empirie werden die in Abschnitt 4.1 vorgestellten Modellkomponenten nachfolgend konkretisiert und operationalisiert:

- Wettbewerbsstrategien
- Koordinationsstruktur
- Wettbewerbssituation
- Produkt/Marktbedingungen
- Unternehmenscharakteristik
- Unternehmenserfolg

4.3.1 Operationalisierung der Strategievariablen

Die Forschung im Bereich der *sekundären* Strategien kann hinsichtlich ihrer Untersuchungsmethodik und Operationalisierung in vier Kategorien eingeteilt werden.²⁵³

(i) Die erste Kategorie betrachtet das wettbewerbsstrategische Verhalten von Unternehmen als eine situationsbedingte Angelegenheit, das am adäquatesten durch ins Detail gehende Fallstudien zu untersuchen ist. Dabei werden Strategien ausschließlich in deskriptiver, textlicher Form erfaßt. Es wird typischerweise nicht angestrebt, das strategische Verhalten in irgendeiner Form quantitativ zu messen. Die Fallstudien, zahlreiche wurden beispielsweise von der *Harvard Business School* durchgeführt, dienen als Vorlage bzw. Vorüberlegung für die Formulierung von Strategien.²⁵⁴ Während die textliche Operationalisierung von

²⁵³ Hambrick, D.C. (1980), "Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research" in: *Academy of Management*, Vol., 1980, S.567-575

²⁵⁴ Christensen, C.R.; Andrews, K.R.; Bower, J.L. (1978), "Business policy: Text and cases", Homewood, Ill.: Irwin, 1978

strategischem Verhalten für die Entwicklung von Theorien besonders geeignet ist, wird ihre Anwendung für den Test von Theorien aus zwei Gründen nicht empfohlen.²⁵⁵ Zum einen verhindert die, aus ökonomischen Gründen, geringe Anzahl von Fallstudien eine Generalisierbarkeit der Ergebnisse und zum anderen beruhen die Ergebnisse nicht auf verlässliche Messinstrumente, die auf andere Organisationen übertragbar und von anderen Autoren wiederholbar sind. Somit liegt der Aufbau der Untersuchung und das Ergebnis mit seiner Interpretation in der qualitativen Urteilskraft seines Autors.

(ii) In der zweiten Gruppe von Studien wird das strategische Verhalten von Unternehmen mit Hilfe weniger, quantitativer Schlüsselvariablen untersucht. In den meisten Fällen wird sich dabei auf die Variable Marktanteil fokussiert. So analysierten zahlreiche Arbeiten den Effekt von unterschiedlichen Marktanteilen auf die Profitabilität.²⁵⁶ Die Ergebnisse zeigen eine positive Korrelation zwischen diesen Faktoren, wonach eine Strategie der hohen Marktanteile zu einer überdurchschnittlichen Profitabilität des Unternehmens führt. Darauf basierend wird in viele Studien der Marktanteil als Erfolgsbestimmungsgröße verwendet. Es wird jedoch weder hinterfragt, ob sich diese Größe unabhängig von anderen Faktoren verhält, noch untersucht, welchen Einfluß die Unternehmensführung auf dessen Steuerung hat.²⁵⁷ Insbesondere stellt sich die Frage, welche Wettbewerbsstrategien unter welchen Umständen zu einer Erhöhung des Marktanteils führen. Hambrick (1980) bezweifelt die Aussagekraft des Marktanteils als alleinigen Erfolgsparameter für Wettbewerbsstrategien und befürwortet einen multivarianten Ansatz.²⁵⁸

(iii) Die dritte Kategorie der multivarianten Methode sieht Strategie als Interaktion einer Vielzahl von Variablen, die sich mit Hilfe quantitativer Kriterien erfassen

²⁵⁵ Siehe S.569-70 in: *Hambrick (1980)*

²⁵⁶ *Chevalier, M. (1972)*, The strategy spectre behind your market share, in: *European Business*, Vol. 34, S. 63-72 und *Fruhan, W.E. Jr. (1972)*, Pyrrhic victories in fights for market share, in: *Harvard Business Review*, Vol. 50, S. 100-107

²⁵⁷ *Datta, Y. (1979)*, Competitive strategy and performance of firms in the US TV-set industry: 1950-1960, in: R.C. Huseman (Ed.), *Academy of Management Proceedings*, 1979

²⁵⁸ Siehe S.570 in: *Hambrick (1980)*

sen läßt. Sie basiert im wesentlichen auf der funktionalen Forschung der Bereiche Marketing, Produktion, Finanz- sowie Personalwesen und faßt verschiedene Variablen aus diesen Funktionsbereichen in den Untersuchungsaufbau zusammen. In der Datenanalyse werden typischerweise Regressionsmethoden für die Auswertung der umfangreichen PIMS-Dateien verwendet. Als Beispiele können die Arbeiten von Hatten, Schendel & Cooper (Studie aus der Brauindustrie)²⁵⁹ sowie Lenz (Finanzindustrie)²⁶⁰ angeführt werden. Während diese Kategorie eine komplexere und statistisch aufwendigere Methode verfolgt als die beiden zuvor beschriebenen Kategorien, besteht hier die Gefahr, daß das Strategiemodell mit seiner internen Logik und zentralen Aussagen nicht richtig oder nur unzureichend wiedergegeben wird. Die statistische Methode der Regressionsanalyse besitzt zwar die Fähigkeit, statistische Signifikanz zu errechnen, sie kann aber keine logischen Beziehungen zwischen den verschiedenen Variablen aufbauen und ein komplexes Strategiemodell erklären. Demnach ist der multivariante Ansatz eher im Bereich der Voraussage („*predictor construct*“) anwendbar, wenn beispielsweise eine Kombination von strategischen Variablen für die Voraussage von positiven Unternehmensergebnisse zu identifizieren ist.²⁶¹

(iv) Die vierte Gruppe von Studien operationalisiert Wettbewerbsstrategie durch Typologisierung. Unter Anwendung von Faktoranalysen werden die latent existenten Strategiedimensionen aus den Daten des multivariaten Erhebungsdesigns ermittelt, durch welche die verschiedenen Strategietypen charakterisiert werden. Dabei können verschiedene Dimensionen einem Strategietyp zugeordnet werden, so daß dessen Profilbeschreibung über die einer univariaten Charakterisierung hinausgeht. Die Stärke dieses Ansatzes liegt darin, „ *that they (typologies) endeavor to capture both the comprehensiveness and the integrative nature of strategy.* “²⁶² Typischerweise werden bei der Datenerhebung die Entschei-

²⁵⁹ Hatten K.J.; Schendel, D.E.; Cooper, A.C. (1978), A strategic model of the U.S. brewing industry: 1952-1971, in *Academy of Management Journal*, 1978, Vol. 21, S. 592-610

²⁶⁰ Lenz, R.T (1978), *Strategic Interdependence and organizational performance: Patters in a industry*, unpublished doctoral dissertation, Indiana University 1978

²⁶¹ Siehe S.571 in: *Hambrick (1980)*

²⁶² S.572 in: *Hambrick (1980)*

dungsträger im Unternehmen direkt befragt. Dieses Verfahren bietet den Vorteil, sowohl die beabsichtigte, als auch die realisierte Strategie erfassen zu können.

Im Rahmen dieser Untersuchung wird die Wettbewerbsstrategie mit Hilfe einer Typologisierung operationalisiert. Ein Grund dafür liegt im multivarianten Aufbau der Arbeit, der, im Gegensatz zu reinen Fallstudien, eine quantitative Auswertung mit komplexen, statistischen Verfahren ermöglicht und nicht auf PIMS-Datenbanken zurückzugreifen muß, welche für Auslandsniederlassungen in der Regel nicht existieren. Mit den statistischen Verfahren von Faktor- und Clusteranalysen können latent existierende Strategiedimensionen und *strategische Gruppen* von Unternehmen mit gleichgerichteter Wettbewerbsstrategie identifiziert und charakterisiert werden.

Empirische Arbeiten der Typologisierung:

Bevor die verschiedenen Untersuchungsgrößen der Strategiedimensionen für diese Untersuchung operationalisiert werden, gilt es die relevanten Konstrukte und Strategietypen aus früheren Untersuchungen näher zu analysieren. Die nachfolgende Tabelle 6 listet eine Auswahl von Arbeiten aus diesem Bereich auf und beschreibt stichpunktartig den Charakter der verschiedenen Strategietypen.

Tabelle 6: Typologisierung von Wettbewerbsstrategien

AUTOR	Strategietyp	Charakterisierung
Buzzell et al. (1975)²⁶³	Builder	Hohes Investitionsvolumen zur Steigerung des Marktanteils
	Holding	Investitionen zur Behauptung des Marktanteils
	Harvesting	Geringe Neuinvestitionen und 'cost contolling' zur Gewinnmaximierung

²⁶³ Buzzell, R.D.; Gale, B.T.; Sultan, R.G.M. (1975), Market share: A key to profiability, in: Harvard Business Review, Vol. 53, Jan.-Feb., S.97-106

Hofer & Schendel (1978)²⁶⁴	
Share increase	Hohes Investitionsvolumen zur Steigerung des Marktanteils
Growth	Positionssicherung im expandierenden Markt
Profit	Kostenkontrolle und Gewinnmaximierung
Market Concentration	Fokussierung auf ein kleineres Segment
Turnaround	Neuorientierung der Geschäftsbereiche
Liquidation	Geschäftsaufgabe
Porter (1980)²⁶⁵	
Cost Leadership	Effizienz, Lernkurve, 'Economies of Scale', Kostenkontrolle
Differentiation	Differenzierung in Produkt bzw. Dienstleistung
Focus	Fokussierung auf spezifische Märkte bzw. Produkte
Dess & David (1984)²⁶⁶	
Cost Leadership	Effizienz, 'Economies of Scale', Kostenführerschaft
Differentiation	Produktdifferenzierung
Focus	Fokussierung
Galbraith & Schender (1983)²⁶⁷	
Harvest	Geringe Investitionen, Preis, Qualität, Werbung
Builder	Hohe Investitionen, hoher R&D Aufwand, Werbung, Steigerung des Marktanteils
Continuity	Konstante Investitionen, Produktion, geringes Risiko
Climber	Enge Produktlinie, niedriger Preis, hohes Investment, hoher R&D Aufwand
Niche	Guter Service, hohe Qualität, wenig Werbung, hoher R&D Aufwand
Cashout	Hoher Preis & Qualität, niedriger R&D Aufwand
Kim & Lim (1988)²⁶⁸	
Product Differentiation	Hoher Preis, Produktqualität, Produktentwicklung
Marketing Differentiation	Marketing, Werbung, Integration des Vertriebsnetzes
Cost Leadership	Effizienz, 'Economies of Scale'
Focus	Markenimage, guter Service, hohe Qualität

²⁶⁴ Hofer, C.W.; Schendel, D.E. (1978), "Strategy Formulation: Analytical Concepts", St. Paul: West 1978

²⁶⁵ Porter, M.E. (1980), Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors, New York 1980

²⁶⁶ Dess, G.G.; Davis, P.S. (1984), Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance, in: American Management Journal 1984, S. 467-488

²⁶⁷ Galbraith, C; Schendel, D. (1982), An Empirical Analysis of Strategy Types, in: Strategic Management Journal, 1983, Vol. 4, S. 153-173

²⁶⁸ Kim, L.; Lim, Y. (1988), Environment, Generic Strategies, and Performance in a Rapidly Developing Country: A Taxonomic Approach, in: Academy of Management Journal, 1988, Vol. 31, No. 4, S. 802-827

Robinson & Pearce (1988)²⁶⁹	
Efficiency	Niedriges Kostenniveau, 'Economies of Scale' Qualitätskontrolle, Prozeßinnovation
Service	Service & Kundendienst, Image, oberes Preissegment
Product Innovation	Produktentwicklung, Spezialprodukte, Prozeßentwicklung
Brand&Channel Influence	Markenprodukte, Integration der Vertriebswege, Produktentwicklung
Bamberger (1995)²⁷⁰	
Differenzierung Marketing	Markenimage, Vertrieb/Verkaufspersonal, Erscheinungsbild vor Ort, Werbung, Marktanteil
Differenzierung Produkt	Produktgestaltung/Design, Kreativität, Produktvielfalt, schnelle Produktentwicklung und Produkteinführung
Internationalisierung	Konzentration auf bestimmte Länder, Nutzung ausländischer Erfahrung, Erfahrungsaustausch zwischen in- & ausländischer Unternehmenseinheit, internationale Beschaffung,
Differenzierung Service	Technisches Know-how, Pre-Sales Beratung, Post-Sales Kundendienst, Flexible Fertigungstechnologie
Differenzierung Qualität	Produktqualität, moderne Produktionstechniken, Lieferzu- verlässigkeit, gutes Management Schnittstellenmanagement, QSS, Produktsynergien, schnel- ler Zugriff auf Marktinformationen
Kostenführerschaft	Niedrige Preise, niedriges Kostenniveau
Differenzierung Finanzen	Zahlungsbedingungen
Differenzierung Personal	Qualität der Arbeitskräfte, Standort, Weiterbildung

Aus der obigen Tabelle wird ersichtlich, daß die Typologien der einzelnen Autoren zum Teil erheblich divergieren. So werden die Wettbewerbsstrategien von Porter (1980)²⁷¹ allgemein in Kostenführerschaft, Differenzierungs- und Nischenstrategie unterschieden, wobei auch eine Kompatibilität der beiden Hauptrichtungen, d.h. eine gleichzeitige Verfolgung von Kostenführerschafts- und Differenzierungsstrategie, nach theoretischen Überlegungen und empirischen Beobachtungen durchaus realistisch ist (Dess & Davis

²⁶⁹ Robinson, R.B.; Pearce, J.A. II (1988), Planned Patterns of Strategic Behavior and their Relationship to Business-Unit Performance, in: Strategic Management Journal, Vol.9, S.43-60

²⁷⁰ Bamberger, I.; Essling, R.; Evers, M.; Wrona, T. (1995), Internationalisierung und strategisches Verhalten von Klein- und Mittelunternehmen, Arbeitspapier Nr. 5 des Fachgebietes „Organisation und Planung“, Universität Essen 1995

²⁷¹ Porter, M.E. (1980), Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors, New York 1980

1984; Hill 1988²⁷²; Porter 1986). Andere Untersuchungen ergeben für die Differenzierungsstrategie eine zusätzliche Abgrenzung nach Produkten und Marketing (Kim & Lim 1992) sowie nach Qualität, Service, Personal und Finanzen (Bamberger, et al. 1995). Die Diskussion hinsichtlich der Strategie ohne klare Orientierung („*stuck in the middle*“) ist noch nicht abschließend geklärt (siehe hierzu Kapitel 2.2).

Hinsichtlich der Operationalisierung von Strategie wird in den früheren Studien oftmals eine Auswahl von ähnlichen Variablen verwendet, die in der Tabelle 7 zusammengestellt werden.

Tabelle 7: Charakterisierende Faktoren von Wettbewerbsstrategien

STRATEGIEVARIABLEN	FRÜHERE UNTERSUCHUNGEN				
	G&S	D&D	K&L	R&P	BAM
1. Pricing below competitors ²⁷³		X		X	X
2. New products development	X	X	X	X	X
3. Broad product range ²⁷⁴	X	X		X	X
4. Extensive customer service / After sales service	X	X	X	X	X
5. Quality of personnel / Costs of personnel	X	X		X	X
6. Product quality control/High product quality	X	X	X	X	X
7. Low unit costs	X			X	X
8. High inventory level		X		X	X
9. Limited range of products					X
10. Brand identification		X		X	X
11. Developing & Refining existing products		X		X	
12. Control over distribution channels	X	X	X	X	X
13. Availability of raw materials		X	X	X	X
14. Production process-oriented R&D				X	
15. Serving specific geographic markets		X		X	X
16. Advertising expenditures / promotions	X	X	X	X	X
17. Specialty products		X	X	X	
18. Building reputation / image within industry		X		X	X
19. Innovation in manufacturing process		X		X	X
20. Products in higher priced markets		X	X	X	
21. Products in lower priced markets				X	
22. Innovation in marketing		X		X	

²⁷² Hill, C.W.L. (1988), Differentiation versus Low Cost or Differenziation and Low Cost: A Contingency Framework, in: Academy of Management Review 1988, S. 401-412

²⁷³ Dess und Davis (1984) operationalisierten diese Variable als ‘competitive pricing’

²⁷⁴ Galbraith und Schendel (1983) operationalisierten diese Variable als ‘breadth of product line’

23. Product differentiation		X	
24. Market differentiation		X	
25. High-calibre work force		X	X
26. Marketing by credit and discount		X	X
27. Economies of scale		X	
28. Operating efficiency	X	X	
29. Marketing research	X		
30. Market share			X
31. Time to market			X
32. Design and creativity			X

Aus Gründen der Übertragbarkeit und Wiederholbarkeit von Meßkonstrukten wird in dieser Arbeit bei der Auswahl von Meßparametern auf die Untersuchungen von Porter, Miles & Snow, Robinson & Pearce, Bamberger zurückgegriffen. Grundsätzlich gilt, daß durch die Einbeziehung von möglichst vielen Variablen als Meßparameter der Problematik begegnet wird, die latent im Unternehmen existierenden Strategien nur unzureichend zu erfassen. Auf der anderen Seite erschwert eine hohe Anzahl von Variablen die Datenauswertung. So werden in dieser Untersuchung die in Tabelle 8 aufgelisteten Strategievariablen als Meßparameter verwendet.

Als Bewertungsskala für die Meßparameter wird eine ordinale Mehr-Punkte-Skala verwendet, die für Strategieuntersuchungen aufgrund ihrer erprobten Verlässlichkeit besonders geeignet ist (Venkatraman & Grant, 1986).²⁷⁵ Die Einschätzung der relativen Bedeutung von 27 Wettbewerbsfaktoren durch die befragten Unternehmen erfolgt auf der Fünf-Punkte-Likart-Skala, die vom Wert 1 *‘keine Berücksichtigung - not considered’* bis zum Wert 5 *‘höchste, andauernde Wichtigkeit - major, constant emphasis’* reicht.

²⁷⁵ Venkatraman, N.; Grant, J.H. (1986), Construct Measurement in Organizational Strategy Research: A Critique and Proposal, in: Academy of Management Review, Jan 1986, Vol. 11, No. 1, S. 71-87

Tabelle 8: Auswahl der Strategievariablen und Formulierung der Fragestellung

STRATEGIEVARIABLEN	FRAGESTELLUNG
1. Preisgestaltung	„Pricing below competitors?“
2. Produktinnovation, -entwicklung	„Developing new products for the region?“
3. Kundendienst	„Providing extensive customer services?“
4. Qualitätskontrolle	„Strict product quality control?“
5. Kostenföhrung	„Achieving the lowest cost position in the industry?“
6. Produktfokus	„Focusing on a few main product lines?“
7. Variationsvielfalt	„Providing a broad variation within the product lines?“
8. Markenidentifizierung	„Building brand identification?“
9. Lokale Produktadaption	„Refining existing products to local needs and demand?“
10. Distributionskontrolle	„Control over channels of distribution?“
11. Geographischer Fokus	„Focusing on a few geographic markets in ASEAN?“
12. Werbungskosten	„Promotion/advertising expenditures above the industry average?“
13. OEM, Produktspezialisierung	„Tailor-made products according to customer specification?“
14. Aufbau eines Firmenimages	„Concerted effort to build reputation in the industry?“
15. Preisgestaltung	„Offering the main products in lower priced market segments?“
16. Marketinginnovationen	„Innovation in marketing techniques and methods?“
17. Markteintritt, Produkteinföhrung	„Emphasis on quick market penetration/product introduction?“
18. Auftragsabwicklung, Lieferung	„Quick delivery and immediate response to customer orders?“
19. Qualitat der Mitarbeiter	„Acquiring high-calibre work force?“
20. Kredite, Rabatte	„Providing credits and discounts to customers?“
21. Marktforschung	„Extensive marketing research?“
22. Ausbildung, Training	„Extensive employee training?“
23. Produktqualitat, -design	„Emphasis on design and quality of products?“
24. Effiziente interne Kommunikation	„Efficient internal communication channels?“
25. Prozeß der Entscheidungsfindung	„Unencumbered and quick decision making process?“
26. F&E Produktionsprozesse	„Extensive R&D on the production process?“
27. Produktionsinvestitionen	„Investing in new production facilities?“

4.3.2 Operationalisierung der Koordinierungsvariablen

Bei der Operationalisierung der Koordinationsstruktur greift diese Arbeit auf die in Kapitel 2.2 behandelten Konstrukte der Organisationslehre zurück. Die *bewährten* Strukturdimensionen und Strukturvariablen aus früheren, empirischen Studien werden bei der Auswahl der Untersuchungsgrößen wesentlich berücksichtigt. So beschreiben Martinez & Jarillo (1989)²⁷⁶ in ihrer Literaturrecherche 85 empirische Untersuchungen bezüglich Zielsetzung, Methodenauswahl und Operationalisierung (vgl. z.B.: Kogut, 1985; Gates & Egelhoff, 1986; Garnier, 1982; Goshal & Nohria 1989²⁷⁷). Nachfolgend wird eine Auswahl von relevanten Arbeiten einschließlich ihrer Konzeption und Operationalisierung vorgestellt.

(i) Garnier (1982)²⁷⁸ untersucht mit seiner Studie das koordinationsstrukturelle Verhalten von 144 amerikanischen Produktionsniederlassungen an den Standorten Frankreich und Mexiko. Er setzt in seiner Arbeit die Entscheidungsbefugnis der Niederlassung in den Mittelpunkt der Untersuchung. Die Verteilung der Entscheidungsmacht zwischen HQ und Niederlassung wird durch 11 Untersuchungsgrößen mit 23 größtenteils quantitativen Variablen operationalisiert, welche die Bereiche von Organisation, Management und Umwelt erfassen sollen. Garnier kommt zu dem Ergebnis, daß mit einer begrenzten Anzahl von Variablen der Autonomieumfang von Niederlassungen hinreichend bestimmbar ist. Die Regressionsanalyse zeigt signifikante Korrelationen zwischen der Entscheidungsbefugnis von Niederlassung und den vier Variablen (a) Eigentumsstruktur, (b) Größe des Gesamtunternehmens, (c) Umfang des innerbetrieblichen Handels und (d) arbeitstechnische Integration.

²⁷⁶ Martinez, J.I.; Jarillo, J.C. (1989), The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations, in: Journal of International Business Studies, 1989 Herbst, S. 489-514

²⁷⁷ Ghoshal S.; Nohria, N. (1989), Internal Differentiation within Multinational Organisations, in: Strategic Management Journal, 1989, Vol. 10, S. 323-337

²⁷⁸ Garnier, G. (1982), Context and Decision Making Autonomy in the Foreign Affiliates of U.S. Multinational Corporations, in: Academy of Management Journal, 1982, Vol 25, S. 893-908

(ii) Gates & Egelhoff (1986)²⁷⁹ analysieren die Zentralisierung der Entscheidungsbefugnis auf funktionaler Ebene. Sie untersuchen in ihrer Arbeit 50 Unternehmen mit Hilfe von strukturierten Interviews und Archivdaten. Die Interviews werden mit den jeweiligen Managern der Bereiche von Marketing, Produktion und Finanzen durchgeführt. Im Marketing umfaßt es Fragen zu Produktpreisen, Produktdesign, Service, Vertriebskanäle, Verkaufsmethoden, Kommissionssätze und Verkaufsförderung. Das Interview mit dem Produktionsmanager behandelt Produktionsplanung, Prozeßinnovationen, Qualitätskontrolle sowie Einkaufspolitik und Lizenzvergabe. Im Finanzbereich werden insbesondere die Lagerbestände, die Zahlungsbedingungen sowie die Finanzierung größerer Expansionen und Versicherungsfragen konkretisiert.

Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen, daß Unternehmen mit zahlreichen Produktlinien und Produktadaptionen im Auslandsmarkt zu einer Dezentralisierung der Entscheidungsbefugnis tendieren. Die Variable der Zentralisierung verzeichnet starke Korrelationen mit den Organisationsgrößen Niederlassungsalter, Industriotyp und Nationalität.

(iii) Ghoshal & Nohria (1989)²⁸⁰ untersuchen in ihrer Studie komplexe MNU mit mehreren Auslandsniederlassungen und analysieren strukturelle Faktoren im Zusammenhang mit Umweltbedingungen und verfügbaren Ressourcen. Basierend auf den Ergebnissen der Untersuchung von 66 europäischen und amerikanischen MNU mit 618 analysierten Beziehungen zwischen HQ und Niederlassung resümieren sie, daß für jede spezifische Umweltsituation eine den Unternehmenserfolg optimierende Struktur existiert.

Auch Ghoshal & Nohria legen ihren Schwerpunkt auf die Zentralisierung von Entscheidungsbefugnis und betrachten zudem eine Vielzahl weiterer Faktoren, welche die Beziehungsstruktur zwischen HQ und Niederlassung charakterisieren

²⁷⁹ Gates, S.R.; Egelhoff, W.G. (1986), Centralization in Headquarter-Subsidiary Relationship, in: Journal of International Business Studies, 1986 (Sommer), S. 72-92

²⁸⁰ Ghoshal S.; Nohria, N. (1989), Internal Differentiation within Multinational Organisations, in: Strategic Management Journal, 1989, Vol. 10, S. 323-337

können. So werden neben der Autonomiefrage die Dimensionen von Formalisierung bzw. Standardisierung sowie der Integration bzw. Sozialisierung untersucht. Die Tabelle 9 zeigt die Untersuchungsgrößen der Befragung, die teilweise in der Niederlassung und zum Teil im HQ durchgeführt wird.

Tabelle 9: Untersuchungsgrößen der Studie von Gohsal & Nohria (1989)

Unternehmenseinheit	Fragestellung
Niederlassung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Extent of HQ and/or subsidiary influence on <ul style="list-style-type: none"> • introduction of a new product • changes in product design • changes in manufacturing process • career development plans for senior managers 2. HQ provides a fairly well-defined set of rules and policies 3. Manuals that define the course of action to be taken under certain situations 4. HQ continuously monitors to ensure that rules & policies are not violated 5. Extent of time the respondent actually worked in the HQ 6. Perception of having a mentor at the HQ 7. Number of HQ visits per year
Headquarter *	<ol style="list-style-type: none"> 1. Extent of local autonomy for deciding own strategies and policies. 2. Extent of formalisation of policies and systems (through instruments such as manuals, standing orders, standard operating procedures) 3. Extent of shared values (regarding overall goals and management values) between HQ and subsidiary (integration)

* Die Fragen an das HQ waren auf der 5-Punkte Likert-Skala zu beantworten.

Gohsal & Nohria betonen die Abhängigkeit der Koordinationsstruktur von Umweltkomplexität und lokaler Verfügbarkeit von Ressourcen. Sie kommen in ihrer empirischen Arbeit zu dem Ergebnis, daß die integrative Organisationsstruktur sich bei einer komplexen Umwelt mit reichlich verfügbaren Ressourcen eignet, die hierarchische Struktur im stabilen Umfeld mit beschränkten Ressourcen zu bevorzugen ist und

die föderative Struktur mit hoher Formalisierung und Standardisierung von Prozessen sich bei stabiler Umwelt und reichlichen Ressourcen als vorteilhaft erweist.

Tabelle 10: Dimensionen und Untersuchungsgrößen früher Koordinationsstudien

MECHANISMEN	DIMENSIONEN	UNTERSUCHUNGSGRÖSSEN
Formale Mechanismen	Organisation	1. Abteilungsbildung und Gruppierung von Organisationseinheiten
	Entscheidungskompetenz	2. Zentralisierung bzw. Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnis
	Standardisierung	3. Formalisierung durch Handbücher, Regelhefte, Verhaltensmuster, Arbeitsplatzbeschreibung,
	Planungskompetenz	4. Strategische Planung, Budgetplanung, funktionale Planung, Zeitplanung
	Kontrollkompetenz	5. Ergebnis- und Verhaltenskontrolle:
Informale Mechanismen	Integratives Management	6. Bildung von Projektteams, Komitees und 'offene' Unternehmensführung
	Informelle Kommunikation	7. private Kontakte, außerberufliche Veranstaltungen
	Sozialisation	8. Unternehmenskultur, Karriereplanung, leistungsbezogener Entlohnungssysteme

Die Operationalisierungen in früheren Untersuchungen dienen als Grundlage für die Auswahl der Dimensionen und Untersuchungsgrößen in dieser Studie. Basierend auf der in Kapitel 2.2 behandelten Literaturrecherche werden die Koordinationsmechanismen, die Strukturdimensionen und die Untersuchungsgrößen aus früheren Arbeiten in der Tabelle 10 zusammengefaßt.²⁸¹ Alle Dimensionen unterliegen einer weiteren Überprüfung im Hinblick auf ihre Relevanz im Kontext von Auslandsniederlassungen. So wird beispielsweise die Dimension der Abteilungsbildung, die sich vorwiegend auf HQ Strukturen beziehen, in dieser Studie nicht berücksichtigt. Im Rahmen dieser empiri-

²⁸¹ *Martinez, J.I.; Jarillo, J.C. (1989), The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multi-national Corporations, in: Journal of International Business Studies, 1989 Herbst, S. 489-514*

schen Untersuchung werden die folgenden Dimensionen der Koordinationsstruktur ausgewählt:

1. Zentralisierung versus Dezentralisierung von in Planungskompetenz, Kontrollkompetenz und Entscheidungskompetenz;
2. Formalisierung und Standardisierung von Arbeitsabläufen;
3. Informelle Integration durch Sozialisation, integratives Management und informelle Kommunikation;

Tabelle 11: Charakterisierende Faktoren von Koordinationsstruktur

STRUKTURVARIABLEN	FRÜHERE UNTERSUCHUNGEN			
	G&N ²⁸²	M&J ²⁸³	G&E ²⁸⁴	GAR ²⁸⁵
1. Delegation of authority	X		X	X
2. Provide supporting activities		X		
3. Communication and bilateral visiting	X	X		
4. Provide well-defined rules & policies	X	X		X
5. Provide operational manuals	X	X	X	X
6. Involvement on planing process			X	X
7. Continue monitoring	X	X		
8. Tough cost and budget control	X	X		X

Die Auswahl der Meßparameter berücksichtigt wiederum die bewährten Strukturvariablen früherer Studien. Die Tabelle 11 zeigt einen Vergleich bei der Verwendung dieser Variablen in einer Auswahl von Strukturuntersuchungen. Um die Koordinations- und Kontrollbeziehung zwischen HQ und Niederlassung möglichst umfassend entlang der Dimensionen Zentralisierung, Formalisierung und Integration zu erfassen, wird das Sor-

²⁸² Ghoshal S.; Nohria, N. (1989), Internal Differentiation within Multinational Organisations, in: Strategic Management Journal, 1989, Vol. 10, S. 323-337

²⁸³ Martinez, J.I.; Jarillo, J.C. (1989), The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations, in: Journal of International Business Studies, 1989 Herbst, S. 489-514

²⁸⁴ Gates, S.R.; Egelhoff, W.G. (1986), Centralization in Headquarter-Subsidiary Relationship, in: Journal of International Business Studies, 1986 (Sommer), S. 72-92

²⁸⁵ Garnier, G. (1982), Context and Decision Making Autonomy in the Foreign Affiliates of U.S. Multinational Corporations, in: Academy of Management Journal, 1982, Vol 25, S. 893-908

timent der Strukturvariablen um zwei Kriterien erweitert. So werden zusätzlich die Strukturvariablen zur Kommunikation zwischen HQ und Niederlassung sowie zur lokalen Entscheidungsflexibilität der Niederlassung eingeführt (s. Tabelle 12 für Details).

Generell sind für der Operationalisierung in dieser Studie zwei Bedingungen zu erfüllen: (i) Alle Fragestellungen sind aus dem Blickwinkel der Niederlassung zu formulieren, damit die Ausprägung der Koordinationsmechanismen am Punkt der Befragung gemessen wird. (ii) Die Wahl der Variablen muß eine adäquate Anwendung sowohl für Verkaufs- als auch Produktionsniederlassungen gewährleisten können. Auf dieser Grundlage werden zehn Variablen ausgewählt und mit Hilfe der in Tabelle 12 aufgeführten Fragestellungen operationalisiert.

Tabelle 12: Auswahl der Strukturvariablen und Formulierung der Fragestellung

STRUKTURVARIABLEN	FRAGESTELLUNG
1. Delegation von Entscheidungsautorität	„In general, delegation of authority from parent firm for major decision making is limited?“
2. Unterstützende Aktivitäten seitens des HQ	„The parent firm has provided a lot of supporting activities to our firm?“
3. Mitarbeiteraustausch	„The parent frequently sent people to our our firm, and vice versa?“
4. Festgeschriebene Regeln/Verhaltensweisen	„The parent firm has provided a fairly-well-defined set of rules and policies?“
5. Existenz von Handbüchern/Regelheften	„There are manuals provided from the parent firm to define most of the courses of action to be taken under different situation?“
6. Involvierung des HQ in Planungsprozesse	„The parent company is highly involved in the planning process of the subsidiary?“
7. Überwachung von Regeln/Verhaltensweisen	„The parent firm continuously monitors to ensure that rules and policies are not violated?“
8. Strikte Kostenkontrolle	„The parent firm has a very tough cost and budget control system to our firm?“
9. Gute Kommunikation zw. HQ/Niederlassung	„The communication between our firm and the parent firm is good?“
10. Lokale Entscheidungsflexibilität	„The parent firm gives us very high flexibility to adapt to the dynamic environment?“

Die Messung der Strukturvariablen erfolgt wiederum mit Hilfe der Fünf-Punkte-Likart-Skala, welche von dem Skalenwert 1 (*starke Ablehnung - strongly disagree*) bis zum Skalenwert 5 (*starke Zustimmung - strongly agree*) reicht.

4.3.3 Operationalisierung von Umweltfaktoren

Für die Operationalisierung der Umwelt greift die Arbeit auf das im Kapitel 2.4 diskutierte Konstrukt des Marketingansatzes zurück. Demnach werden die Umweltbedingungen durch die Dimensionen der Attraktivität des Auslandsmarktes, der Wettbewerbssituation und der Produkt/Marktbedingungen charakterisiert (s.: Cravens 1989). Die Attraktivität des Auslandsmarktes wird durch die Makroumwelt mit ihren allgemeinen Wirtschaftsbedingungen, politischen und rechtlichen Bedingungen, technologischen Stärken, soziokulturellen Gemeinsamkeiten sowie demographischen Eigenschaften beschrieben (siehe Kapitel 3). Die Intensität des Wettbewerbs sowie die Größe und Attraktivität der Branche skizzieren die Wettbewerbssituation einer Industrie. Die Produkt/Marktbedingungen lassen sich durch die Faktoren Produktlebenszyklus, Käufer-schichten und Marktgröße identifizieren. Die Dimension Organisation faßt firmenspezifische Untersuchungsgrößen wie Unternehmensgröße, Herkunft, Industriezugehörigkeit, Verfügbarkeit von Ressourcen, Auslandserfahrung, Kostenvorteile, Unternehmensdiversifizierung zusammen.

Zunächst stellt sich auch bei der Operationalisierung der Umweltfaktoren die generelle Frage nach den geeigneten Meßinstrumenten. Diesbezüglich steht die Untersuchung vor der Wahl zwischen der Verwendung von subjektiven oder objektiven Meßparametern. Nachdem dieser Aspekt in der Literatur umfassend diskutiert wurde, setzt sich in der Strategieforschung weitestgehend die Ansicht durch, daß eine subjektive Wahrnehmung und Einschätzung der betrieblichen Entscheidungsträger als durchaus adäquat und verläßlich für die Umweltmessung anzusehen sind.²⁸⁶

So kommt Bourgeois (1980)²⁸⁷ in seiner konzeptionellen Arbeit über die Integration von Strategie und Umwelt zu der Schlußfolgerung, daß objektive Messinstrumente für die Bewertung der Umwelt vorzuziehen sind, wenn es sich um primärstrategische Aspekte

²⁸⁶ Siehe z.B: *Kim, L.; Lim, Y. (1988), Environment, Generic Strategies, and Performance in a Rapidly Developing Country: A Taxonomic Approach*, in: *Academy of Management Journal*, 1988, Vol. 31, No. 4, S. 802-827

²⁸⁷ *Bourgeois, L.J., III (1980), Strategy and Environment: A Conceptual Integration*, in: *Academy of Management Review*, 1980, Vol. 5, No. 1, S. 25-39

(*'domain strategy'*) wie beispielsweise bei der Standortauswahl einer Auslandsniederlassung handelt. Wenn hingegen sekundärstrategische Aspekte (*„domain navigation“*) wie beispielsweise die Frage nach der geeigneten Wettbewerbsstrategie im Mittelpunkt stehen, dann seien subjektive Einschätzungen der Entscheidungsträger zu bevorzugen.

Da sich die vorliegende Untersuchung auf *sekundäre* Wettbewerbsstrategien konzentriert, ist es für den empirischen Teil als adäquat zu bewerten, auch auf subjektive Instrumente zurückzugreifen. Die Operationalisierung der Umweltfaktoren erfolgt daher durch eine Kombination von objektiven und subjektiven Instrumenten. Die objektiven Parameter tragen zur Identifizierung der *„harten“* Fakten bei und werden hauptsächlich zur Beschreibung der Firmencharakteristika genutzt. Dazu gehören beispielsweise die Variablen Unternehmensgröße, Alter der Niederlassung, Industriezugehörigkeit und Produktsortiment. Für die Erfassung des Branchenwettbewerbs und der Produkt/Marktbedingungen werden hingegen subjektive Parameter, welche allein auf den Einschätzungen des Managements beruhen, eingesetzt.

Branchenwettbewerb:

Während beispielsweise Porter (1986)²⁸⁸ in seiner umfassenden Untersuchung zur Wettbewerbssituation 44 verschiedene Variablen verwendet, um die fünf Wettbewerbskriterien (1) Eintrittsbarrieren, (2) Lieferantenmacht, (3) Macht des Verbrauchers, (4) Substitutionsgefahr und (5) Intensität der Rivalität zu beschreiben, spezifizieren Minor, Wu & Choi (1991)²⁸⁹ in ihrer Arbeit über internationale Markteintrittsstrategien die Industriesituation durch die Faktoren Wettbewerbsintensität, Industrieattraktivität, Industriegröße, Industriewachstum und Grad der Distributionsintegration.

Im Rahmen dieser Studie soll die Wettbewerbssituation durch die Faktoren Wettbewerbsintensität, Konzentrationsgrad, Industriegröße und Industriewachstum gekennzeichnet werden. Deren Operationalisierung basiert im wesentlichen auf den obigen

²⁸⁸ Porter, M.E. (1986), Wettbewerbsvorteile - Spitzenleistung erreichen und behaupten, Frankfurt a.M. 1986

²⁸⁹ Minor, M.; Wu, W.-Y.; Choi, M.-K. (1991), A Proposition-Based Approach to International Entry Strategy Contingencies, in: Journal of Global Marketing, 1991, Vol. 4(3), S. 69-87

Arbeiten und verwendet die folgenden Fragestellungen zur Identifizierung der Wettbewerbssituation.

Tabelle 13: Auswahl der Industrievariablen und Formulierung der Fragestellung

UMWELTVARIABLE	FRAGESTELLUNG
Wettbewerbsintensität	„Competition within our industry in ASEAN was very high?“
Angebotskonzentration	„Most sales in our industry are made by only a few companies?“
Industriegröße	„Our industry in ASEAN is very attractive in size?“
Industriewachstum	„Our industry offers very attractive growth rates?“

Auch in diesem Teil des Fragebogens wird nach der subjektiven Einschätzung der Unternehmensführung gefragt, die zu den oben aufgeführten Aussagen mit Hilfe der Fünf-Punkte-Likart-Skala Stellung nehmen soll. Dabei reicht die Klassifizierung von der Stufe 1, der starken Ablehnung (*strongly disagree*) bis zur Stufe 5, der starken Zustimmung (*strongly agree*). Neben den oben erwähnten Fragestellungen werden zusätzliche Fragen hinsichtlich der Auswirkungen der Asienkrise für Industrie und Firma gestellt. Zudem sollen die für die Industrie attraktivsten ASEAN Länder aufgelistet werden.

Produkt / Marktbedingungen:

Bei der Operationalisierung der Produkt/Marktbedingungen berücksichtigt die Untersuchung die Kriterien Produktlebenszyklus, Marktanteil, Käuferfragmentierung sowie Beratungsaufwand der Produkte.

Die Tabelle 14 zeigt die einzelnen Umweltvariablen zur Beschreibung der Produkt/Marktbedingungen und die dazugehörige Fragestellung. Die Beantwortung der Fragen findet wiederum auf der Fünf-Punkte-Likart-Skala statt, welche die Einstellung der befragten Unternehmen von 1 *‘starke Ablehnung-strongly disagree’* zu 5 *‘starke Zustimmung-strongly agree’* wiedergibt.

Tabelle 14: Auswahl der Produkt/Marktvariablen und Formulierung der Fragestellung

UMWELTVARIABLE	FRAGESTELLUNG
Produktlebenszyklus	„ Most of our products are in the mature stage of the product-life cycle?“
Marktstellung	„ The market share of our products is very high?“
Käuferfragmentierung	„ Our markets consists of many small buyers?“
Servicebedarf der Produkte	„ Our products need pre- and after-sales services?“

Organisationsgrößen/Unternehmenscharakteristika:

Bezüglich der Operationalisierung von firmencharakterisierenden Untersuchungsgrößen verwenden eine Vielzahl der empirischen Untersuchungen organisatorische und eigentumspezifische Fragestellungen nach Unternehmensgröße, Mitarbeiteranzahl, Eigentumsstruktur, Investitionsvolumen, Gründungsjahr. Ergänzend werden oftmals managementorientierte Fragen über den Anteil von lokalen Arbeitskräften an der Gesamtbelegschaft und der Erfahrung des Managements gestellt. Ein besonderes Interesse der Strategiestudien liegt auf den Faktoren Unternehmensgröße (vgl.: Liouville, 1992²⁹⁰; Moon & Lee, 1990²⁹¹), Eigentumsstruktur (Cavusgil & Naor, 1987) und Industriezugehörigkeit. In einigen Untersuchungen wird die Vorstellung unterstützt, daß die Unternehmensgröße mit dem Umfang der Internationalisierung positiv korreliert (Bilkey & Tesar, 1977; Cavusgil, 1984), obwohl auch andere Ergebnisse veröffentlicht wurden, in denen dieser Zusammenhang nicht nachgewiesen werden kann (Czinkota & Johnston, 1985). Die Wahl der Eigentumsstruktur ist häufig mit der Frage nach der Kontrolle der Auslandsaktivitäten verbunden, bei der oftmals auch die nationale Herkunft des Unternehmens untersucht wird. Bei der Wahl der Eigentumsstrukturen bevorzugen U.S. Unternehmen eine weitreichende Kontrolle, europäische Unternehmen hingegen mittlere

²⁹⁰ Liouville, J. (1992), Under what Conditions can Exports exert a Positive Influence on Profitability? , Management International Review, Vol.32, 1992/1, S.41-54

Kontrollstrukturen und japanische Unternehmen sind danach eher bereit, auf Kontrolle zu verzichten (Negandhi & Welge, 1984).²⁹²

Im Rahmen dieser Arbeit werden die folgenden Daten im Hinblick auf Organisation und Management erhoben:

Tabelle 15: Auswahl der Organisationsgrößen und Formulierung der Fragestellung

ORGANISATIONSGRÖSSEN	FRAGESTELLUNG
1. Größe des Unternehmens	“Number of employees: Worldwide, Singapore, ASEAN (incl. Singapore)?“
2. Umsatzzahlen	“Total Annual Sales Volume: Worldwide (in US\$), Foreign markets (in US\$), ASEAN (in US\$)?“
3. Rechtsform	“Legal form: Parent company, Singapore subsidiary?“
4. Eigentumsverhältnisse des HQ	“Ownership of parent firm: Family owned (more than 50% of capital)?“
5. Eigentumsverhältnisse NL	“Ownership of subsidiary in Singapore: Fully owned by parent firm (100%), Joint Venture (please specify ownership structure)?“
6. Produkt	“Main Products of your firm. Please list up to 5 and specify their contribution to Total Sales“
7. Aktivitäten der Niederlassung	“What are the main activities of your subsidiary in Singapore: Manufacturing/Production, Sales/Marketing, Service/Support, Logistics, R&D, Purchasing, Administration?“
8. Lokale Mitarbeiter	“How many employees of your subsidiary are local Singaporeans?“
9. Herkunft des Managements	“What is the nationality of the managing director/general manager?“
10. Branche	“Please indicate which industry your firm belongs to: Electronics, machinery, others please specify?“

Außerdem werden fünf Fragen zum Prozeß der Internationalisierung und zum funktionalen Aufgabenbereich der Niederlassung gestellt. Diese werden im Hinblick auf das

²⁹¹ Moon, J.; Lee, H. (1990), On the International Correlates of Export Stage Development: An empirical Investigation in the Korean Electronics Industry, in: International Marketing Review, Vol. 7(5), S.16-26

²⁹² Negandhi A.R., Welge M. (1984), Beyond Theory Z: Global rationalisation strategies of American, German, and Japanese multinational companies, Greenwich, Conn.: JAI Press Inc. 1984

inkrementale Internationalisierungsmodell und der operativen Rolle der Niederlassung im Gesamtunternehmen interpretiert.²⁹³ Dabei ist nicht die Bestätigung oder Widerlegung des Internationalisierungsansatzes Aufgabe der Untersuchung, sondern es gilt vielmehr, ihn als qualitativer Indikator hinsichtlich der operativen Rolle der Niederlassung einzusetzen. Die fünf Fragen zur Internationalisierung sind durch einfaches Ankreuzen und das Eintragen von Jahreszahlen zu beantworten.

Tabelle 16: Auswahl der Internationalisierungsvariablen und Formulierung der Fragestellung

VARIABLEN	FRAGESTELLUNG
Produktionsanlagen	“Does your firm own any production facilities in Singapore or did it in the past? If yes please specify when.”
Export vor Aufbau der Niederlassung (NL)	“Did your firm export to or through Singapore before establishing a subsidiary? If yes please specify when.”
Distributeur vor Aufbau der NL	“Did your firm use a local agent/distributor to market your products before establishing a subsidiary in Singapore? If yes please specify when.”
Repräsentationsbüro vor Aufbau der NL	“Did your firm own a representative office before forming a Pte. Ltd. In Sigapore? If yes please specify when.”
Regionales HQ	“Does the subsidiary in Singapore co-ordinate the activities for the region and serves as a regional HQ? If yes please specify when and for which countries.”

NL=Niederlassung

4.3.4 Operationalisierung von Unternehmenserfolg

Im Vorfeld der Operationalisierung stellt sich auf konzeptioneller Ebene die Frage nach der näheren Definition von Unternehmenserfolg. So kann sich beispielsweise der Unternehmenserfolg auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens, auf den gesellschaftlichen Beitrag des Unternehmens oder auf die Ebene der Mitarbeiter beziehen. Während

²⁹³ Johanson; J.; Wiedersheim-Paul (1975), The Internationalization of the Firm: Four Swedish Case Studies, Journal of Management Studies, Oct. 1975, S305-332

die letzten beiden Bezugsebenen besondere Schwierigkeiten hinsichtlich der Meßbarkeit aufweisen, betrachten die meisten empirischen Arbeiten der Strategieforschung den wirtschaftlichen Erfolg. Die Wahl des wirtschaftlichen Ansatz wird zudem damit begründet, daß für profitorientierte Unternehmen eine Verpflichtung zur Renditeerzielung existiert. Außerdem kann in der Regel davon ausgegangen werden, daß nur wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen auch andere (z.B. gesellschaftliche) Aufgaben übernehmen können.²⁹⁴

Hinsichtlich der Operationalisierung steht jede Erfolgsuntersuchung vor der Problematik, verlässliche Parameter zur Messung des wirtschaftlichen Erfolges zu identifizieren. Frühere Studien verwendeten regelmäßig die Parameter Umsatzwachstum und Kapitalrendite. Während die entsprechenden Informationen für Aktiengesellschaften relativ problemlos aus publizierten Datenmaterial zu recherchieren sind, ergeben sich diesbezüglich für Niederlassungen erhebliche Schwierigkeiten.²⁹⁵ Die Tatsache, daß in dieser Untersuchung die Auslandsniederlassung im Mittelpunkt steht, läßt aus verschiedenen Gründen keine verlässliche Datenerfassung von *objektiven* Erfolgsvariablen erwarten. Die Gründe dafür liegen darin, daß Niederlassungen in Singapur fast ausschließlich als *'Private Limited'* registriert sind und somit nur einer sehr begrenzten Veröffentlichungspflicht unterliegen. Bei Auslandsniederlassungen können zudem die realen Ergebnisse durch interne Transferzahlungen verfälscht werden. Außerdem behandeln viele Niederlassungen konkrete Erfolgszahlen oftmals strikt vertraulich und beantworten diesbezügliche Fragestellungen nicht oder nicht korrekt. Aus diesen Gründen erscheint auch für diese Studie die Anwendung von subjektiven Parametern geeignet und sinnvoll.

Hinsichtlich der Verlässlichkeit von subjektiven Erfolgsfaktoren zeigen Dess & Robinson (1984)²⁹⁶ in ihrer Arbeit eine signifikante Korrelation zwischen den objektiven und den subjektiven Meßparametern für Umsatzwachstum und Kapitalrendite. Sie resümie-

²⁹⁴ siehe S.235 in: Bourgeois, L.J. (1980), "Performance and Consensus", in: Strategic Management Journal, Vol.1, S.227-248

²⁹⁵ siehe Ausführungen auf S.266 in: Dess, G.G.; Robinson, R.B. (1984), Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Units", in: Strategic Management Journal, Vol.5, S.265-273

²⁹⁶ Dess, G.G.; Robinson, R.B. (1984)

ren, daß subjektive Parameter insbesondere bei der Nichtverfügbarkeit von objektiven Daten und bei der Untersuchung von einzelnen Industrien verlässliche Ergebnisse über den Unternehmenserfolg liefern. Dess (1987) testet die Verlässlichkeit von subjektiven Messinstrumenten in einer Unternehmensbefragung mittels der Fünf-Punkte-Likart Intervallskala. Der Vergleich von subjektiven und objektiven Parametern bestätigt auch hier die Ergebnisse von Dess & Robinson (1984) zur Verlässlichkeit von subjektiven Erfolgsparametern.

In Verbindung zum kontingenztheoretischen Ansatz von Strategie, Umwelt und Erfolg verwendeten Wagner & Digman (1997), Kim & Lim (1988) sowie Dess & David (1984) subjektive Erfolgsparameter. Während die Variablen *Kapitalrendite* und *Umsatzwachstum* in allen drei Studien vorzufinden sind, erweiterten Kim & Lim die Messung um den Parameter *Investmentrendite*. Im Rückblick auf diese Arbeiten und die theoretischen Ansätze werden in dieser Studie die Erfolgsparameter Umsatzwachstum, Profitabilität und Marktanteilswachstum gewählt.

Tabelle 17: Auswahl der Strategievariablen und Formulierung der Fragestellung

ERFOLGS-BESTIMMUNGSGRÖSSEN	FRAGESTELLUNG
Profitabilität	„Our industry offers very attractive profit margins?“
Umsatzwachstum	„Our Firm's sales growth is very high?“
Marktanteilswachstum	„The market share of our products is grew rapidly?“

Die Operationalisierung der drei Erfolgsgrößen wird mit Hilfe der in der Tabelle 17 aufgeführten Fragestellungen realisiert. Die Beantwortung der Fragen durch die Unternehmen erfolgt auf der Grundlage der Fünf-Punkte-Likart-Skala, welche die Einstellung der befragten Unternehmen vom Skalenwert 1 '*starke Ablehnung-strongly disagree*' bis zum Wert 5 '*starke Zustimmung-strongly agree*' wiedergibt.

4.4 Einschränkungen

Die für diese Arbeit entwickelten und eingesetzten Meßinstrumente basieren zu einem großen Teil auf erprobte Instrumentarien früherer Untersuchungen. Neben der erwünschten Verlässlichkeit erlaubt es dem interessierten Leser eine gewisse Vergleichbarkeit zu anderen Studien. Aufgrund der Tatsache, daß bis zum gegenwärtigen Zeitpunkt keine empirischen Untersuchungen im geographischen Zielgebiet durchgeführt worden sind, ist es notwendig, die Meßinstrumente im Detail auf ihre Übertragbarkeit zu untersuchen und entsprechend zu modifizieren. Bei den im explorativen Teil der Arbeit eingesetzten Meßparametern ist es wichtig, daß durch sie eine genaue und umfassende Charakterisierung der latenten Dimensionen ermöglicht wird. Aus diesem Grund wird bei der Auswahl der Variablen versucht, das gesamte Spektrum potentieller Wettbewerbsstrategien und Koordinationsstrukturen möglichst vollständig abzudecken.

Die hier vorliegende Analyse ist, wie viele andere empirische Untersuchungen aus diesem Bereich, punktuell und retrospektiv. Eine Befragung hinsichtlich Ereignissen aus der Vergangenheit, die von den subjektiven Einstellungen bzw. Bewertung des Befragten abhängen, wird mit zunehmender Zeitdistanz problematisch. Aus diesem Grund sind insbesondere Angaben zu Sachverhalten, die mehr als 10 Jahre zurücklagen oder vor der Betriebszugehörigkeit der befragten Person stattgefunden haben, mit Vorsicht zu behandeln. Die Unternehmensbefragung ermöglicht eine punktuelle Bestandsaufnahme der Unternehmenssituation, wobei die Fähigkeit, dynamische Prozesse zu beobachten, weitgehend begrenzt ist.

5. Datenerhebung und Datenbasis

Als Erhebungsmethode wird, wie in der multivariant-korrelativen Strategieforschung allgemein üblich, eine schriftliche Befragung der Unternehmen mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens gewählt. Die Datenerhebung mittels Fragebogen beinhaltet neben Elementen der Selbstbeobachtung auch Einschätzungen zu den Industrie- und Marktbedingungen. Dieses Verfahren ist im Kontext dieser Studie zu bevorzugen, weil es verschiedene Vorzüge aufweist:

Ein sehr wichtiger Faktor für die Datenerhebung ist die Tatsache, daß die für die Untersuchung unabdingbaren Detailinformationen über die Niederlassungen öffentlich nicht zugänglich sind. Aus diesem Grund ist zu erwarten, daß eine Sekundärdatenerfassung durch Archivarbeit und Dokumentenanalyse keine ausreichende Datenbasis liefern würde und deshalb Primärdaten notwendig sind. Primärdaten lassen sich mit Hilfe von Fragebögen oder Interviews erfassen. Eine Datenerhebung durch persönliche Einzelinterviews ist aus Zeit- und Kostengründen dieser Methode abzulehnen. Speziell bei einem großem Stichprobenumfang erweist sich der Zeitaspekt als sehr bedeutsam. Zudem handelt es sich bei den Adressaten der Befragung ausschließlich um Mitglieder der Geschäftsleitung, deren Erreichbarkeit für persönliche Interviews sich als schwierig erweisen wird. So wird in der Methodenforschung der Fragebogeneinsatz bei der Zielgruppe „Führungskräfte“ aus den beschriebenen Gründen als angemessen bewertet.²⁹⁷

Der Einfluß des Forschers auf wissenschaftliche Untersuchungen ist ein weithin anerkannter Faktor, welcher sich aber methodentechnisch nicht verhindern oder eliminieren läßt. Es kann allerdings angenommen werden, daß bei Einzelinterviews grundsätzlich eine höhere Beeinflussung des Befragten möglich ist, als dies im Rahmen von schriftlichen Befragungen der Fall ist. Dabei soll natürlich nicht unterstellt werden, daß eine Beeinflussung bewußt und absichtlich erfolgt. Es handelt sich hingegen um die Existenz von „build-in-bias“, die durch Rückfragen und zusätzlichen Erklärungen während des

²⁹⁷ Vgl.: *Fritz, W. (1992)*, Unternehmensführung und Unternehmenserfolg: Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1992

Interviews resultieren. Dieser „build-in-bias“ kann durch die Verwendung von standardisierten Fragebögen weitgehend vermieden werden.

Mit der Festlegung, daß im Rahmen dieser Untersuchung eine Primärdatenerhebung mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens stattfinden soll, gilt es zunächst die Gestaltung des Erhebungsinstrumentes zu spezifizieren. Daran anschließend werden die Vorgehensweise bei der Datenerfassung, die Bestimmung von Grundgesamtheit und Samples und die Details der Rücklaufquote diskutiert.

5.1 Aufbau und Gestaltung des Fragebogens

Der verwendete Fragebogen besteht aus einem zweiseitigen Doppelbogen, der mit Anleitungen und Erklärungen eine selbstständige Beantwortung durch die Niederlassungen ermöglichen soll. Der Fragebogen umfaßt 72 Fragen und ist in fünf Teilbereichen unterteilt. Der erste Teil des Fragebogens umfaßt 15 allgemeine Fragen zum Unternehmen und zur Internationalisierung. Der Teilbereich B beschäftigt sich mit der Koordinationsstruktur von Niederlassung und HQ (10 Fragen). Im dritten Teil des Fragebogens werden 27 Fragen zur wettbewerbsstrategischen Ausrichtung der Unternehmen gestellt. Der Teilbereich D umfaßt 15 Fragen zur Umweltsituation und zum Unternehmenserfolg. Abschließend finden sich im Teil E fünf Fragen über die den Fragebogen beantwortenden Person. Alle Fragen sind mittels Ankreuzens von vorgegebenen Antworten („*Multiple Choice*“) oder durch ein freies Ausfüllen zu beantworten. Die endgültige Version des ins Englisch übersetzten Fragebogens ist in Appendix A abgebildet.

Bei der Entwicklung des Fragebogens wird, soweit wie möglich, auf *bewährte* Konstrukte, z.B. aus vorangegangenen Untersuchungen ähnlichen Inhaltes zurückgegriffen, welches zu einer erhöhten Verlässlichkeit und Übertragbarkeit der Ergebnisse führt. Für einen Teil der Fragen, welcher neu zu formulieren ist, wird ebenfalls versucht, soweit wie möglich, die „bewährte Form“ hinsichtlich Fragestellung und Skalenniveaus zu berücksichtigen. Die Fragen werden so formuliert, daß bei der Beantwortung der Fragen

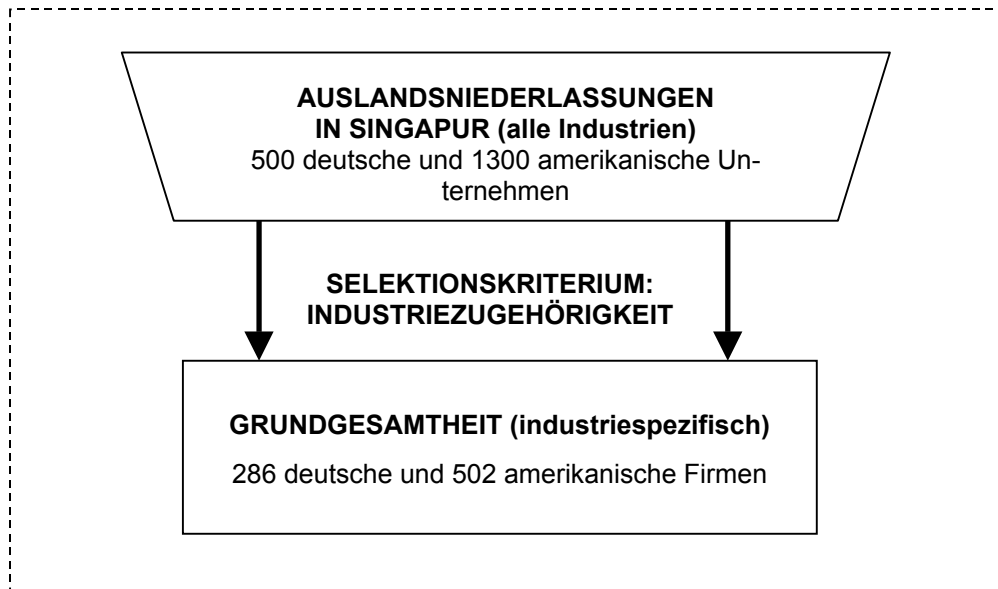
Mehrdeutigkeiten in der Interpretation, Vorurteile bzw. bestimmte Neigungen beim Befragten nicht entstehen können. Versäumnisse dieser Art gefährden die Aussagekraft der Resultate und sind eine häufig auftretende Fehlerquelle im Bereich der quantitativen Forschung (Judd, Smith & Kidder, 1991).²⁹⁸ Ferner ist der Fragebogen mit Kollegen aus dem akademischen und außerakademischen Bereich intensiv und kritisch diskutiert und auf Verständlichkeit geprüft worden.

5.2 Grundgesamtheit

Bei der Festlegung der Grundgesamtheit für die empirische Untersuchung sind einige Kriterien zu beachten. Der Standort der Untersuchung beschränkt sich wie in Kapitel 1.2 ausführlich erörtert auf den Stadtstaat Singapur. Deshalb kommen als Teilnehmer nur Niederlassungen an diesem Standort in Frage. In Bezug auf die Nationalität der Niederlassungen versucht die Arbeit einerseits den potentiellen Einfluß der Herkunft („country of origin effect“) zu kontrollieren, aber andererseits auch eine genügend große Anzahl von Teilnehmern für eine adäquate Anwendung von quantitativen Methoden zu gewährleisten. So werden ausschließlich Niederlassungen aus den Herkunftsländern Deutschland und den U.S.A. gewählt. Im Hinblick auf die Auswahl der Industrien ist die in dieser Arbeit beabsichtigte Unterscheidung von Verkaufs- und Produktionsniederlassungen zu berücksichtigen. Während Handels- und Dienstleistungsbranche dieser Anforderung nicht gerecht werden, verbleibt das produzierende Gewerbe als potentieller Industriesektor. In der Literatur wird eine Beschränkung des Untersuchungsumfanges auf wenige Branchen befürwortet, so daß sich die Untersuchung unter der Bedingung, eine genügende Anzahl von Niederlassungen einzubeziehen, auf die Industrien Maschinenbau und Elektronik fokussiert. Somit konstituiert sich die Grundgesamtheit aus deutschen und amerikanischen Niederlassungen, die in Singapur ansässig sind und vorwiegend aus den Branchen Maschinenbau und Elektronik stammen.

²⁹⁸ Judd, C.M.; Smith, E.R.; Kidder, L.H. (1991), *Research Methods in Social Relations*, Fort Worth: Winston 1991

Abbildung 1: Bestimmung der Grundgesamtheit



Für die Erfassung der in Singapur ansässigen, deutschen und amerikanischen Niederlassungen wird eine Recherche bei den zuständigen Handelskammern und unter Hilfenahme von kommerziellen Datenbanken wie dem Kompaß-Führer durchgeführt. Insgesamt können 500 deutsche und 1300 amerikanische Unternehmen am Standort Singapur identifiziert werden. Aufgrund der beabsichtigten Fokussierung auf die Industrien von Elektronik und Maschinenbau wird manuell eine Vorselektion der Unternehmen vorgenommen. Zunächst erfolgt eine Aussortierung der chemischen Industrie sowie der Dienstleistungsbranchen von Banken, Versicherungen, Handel und Transport. Anschließend werden Unternehmen ausgeschlossen, bei denen eine Industriezugehörigkeit nicht eindeutig erkennbar ist. Die resultierende Restgruppe konstituiert sich überwiegend aus Unternehmen der Bereiche Elektronik, Maschinenbau sowie zu einem geringeren Umfang Medizintechnik. Diese Gruppe von 286 deutschen und 502 amerikanischen Unternehmen repräsentiert die Grundgesamtheit der empirischen Untersuchung dieser Arbeit. Aufgrund der relativ geringen Anzahl werden sämtliche Unternehmen an der Befragung teilnehmen.

5.3 Datenerfassung

Die Erfassung der empirische Daten für diese Studie erfolgt in einem Zeitraum von sieben Monaten und umfaßt sowohl einen Pretest mit Experteninterviews als auch eine schriftliche Befragung mit einer Pilotphase und einer Hauptphase. Die empirische Untersuchung beginnt im Februar 1998 mit der Durchführung von Expertengesprächen. Das Ziel dieser Interviews ist die Entwicklung eines für diese Studie adäquaten Fragebogens und die Überprüfung der Fragestellungen auf Verständnis und Relevanz. Die Auswahl der Unternehmen für diese Interviews erfolgt nach dem Zufallsverfahren. Zur Vereinbarung eines Gesprächs- und Besuchstermins werden die ausgewählten Unternehmen telefonisch kontaktiert. In diesem Rahmen finden Interviews mit den Niederlassungsleitern von sechs Unternehmen statt, wobei die jeweilige Gesprächsdauer zwischen 60 und 150 Minuten liegt.

Nach den Expertengesprächen erfolgt die entsprechende Modifikation des Fragebogens. Die anschließende, schriftliche Unternehmensbefragung wird in zwei Stufen durchgeführt. In der zunächst organisierten Pilotphase werden 50 Unternehmen auf dem Postweg kontaktiert. Nach dem postalischen Erstkontakt werden die Unternehmen nochmals per Telefon oder Fax an das Untersuchungsvorhaben erinnert. Während die Rücklaufquote nach Abschluß der Pilotphase einen Wert von 28 Prozent erreicht, kann mit Hilfe der Ergebnissen aus der Pilotphase der Fragebogen weiter optimiert werden. Die Erfahrungen aus der Pilotphase zeigen zudem, daß eine Nachkontaktierung per Fax effizienter ist als eine telefonische Erinnerung.

In der im Juli 1998 beginnenden Hauptphase werden die verbleibenden 734 Unternehmen der Stichprobe auf dem Postweg kontaktiert. Die an der Untersuchung teilnehmenden Unternehmen erhalten neben einem Anschreiben, in dem das Vorhaben sowie die beteiligten Institute vorgestellt werden, einen 4 Seiten umfassenden Fragebogen sowie einen vorfrankierten Rückumschlag. Das Anschreiben ist an die Geschäftsführung der Niederlassung adressiert, damit die verantwortlichen Entscheidungsträger selbst die Beantwortung der Fragebögen durchführen. Es enthält zudem einen Stichtag für die

Teilnahme, um ein schnelleres Agieren der Befragten zu erreichen. Durch diese Maßnahme ist keine negative Beeinträchtigung der Rücklaufquote zu befürchten (Forsgren, 1989).²⁹⁹ Die Nachkontaktierung erfolgt per Fax, wobei jedes Unternehmen zweimal per Fax an die Untersuchung erinnert wird. Die gesamte Datenerfassung des empirischen Teil dieser Arbeit kann im Oktober 1998 abgeschlossen werden.

5.4 Sample, Rücklaufquote und Repräsentativität

Auf Basis der beschriebenen Vorgehensweise werden insgesamt 171 verwertbare Antworten erhalten. Das Sample konstituiert sich aus sechs Antworten aus der Vorstudie, die mit dem Management deutscher Niederlassungen in persönlichen Interviews durchgeführt worden sind, und 165 Antworten aus der schriftlichen Befragung. Bezogen auf die 788 angeschriebenen Unternehmen ergibt sich eine Rücklaufquote von annähernd 22 Prozent.³⁰⁰ Der Rücklauf von deutschen Unternehmen ist mit 35 Prozent wesentlich höher als der von amerikanischer Seite, die sich mit nur 18 Prozent beteiligt haben. Die Tatsache, daß das Untersuchungsvorhaben von deutscher Seite initiiert wurde, kann zur stärkeren Partizipierung der deutschen Unternehmen beigetragen haben.

Die Tabelle 18 listet die Statistiken zu den drei Phasen der Datenerfassung auf. Insgesamt werden die Antworten von 90 deutschen und 81 amerikanischen Firmen in die Auswertung einbezogen. Trotz der Nutzung von aktuellen Datenbanken und Unternehmensverzeichnissen können einige Unternehmen nicht erreicht werden. In Bezug auf die Rücklaufquote ist deshalb festzuhalten, daß die verwendete Stichprobe auch Unternehmen einschließt, die aus verschiedensten Gründen nicht kontaktierbar sind, und somit die reale Quote bei Abzug dieser Nicht-Kontaktfälle höher ausfallen würde.³⁰¹

²⁹⁹ Forsgren, R.A. (1989), Increasing Mail Survey Response Rates: Methods for Small Business Researchers, in: Journal of Small Business Management, Oct. 1989, S. 61-67

³⁰⁰ Die Rücklaufquoten von früheren Unternehmensbefragungen mit standardisierten Fragebögen lagen in der Regel zwischen 15 und 35 Prozent. Vergleiche beispielsweise die Rücklaufquoten der Untersuchungen von: Kim & Lim 1988, Dess 1987, Hwang 1986

³⁰¹ Anm.: Aufgrund stichprobenhafter Nachforschungen kann davon ausgegangen werden, dass eine Gruppe in der Größenordnung von 50 Unternehmen nicht kontaktiert werden konnte. Auf Grundlage

Tabelle 18: Statistik zur Datenerhebung

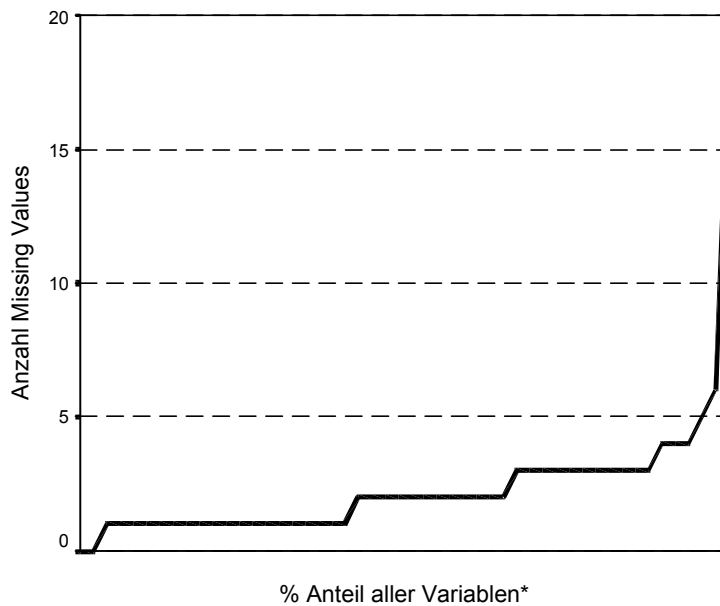
	Interview	Pilotphase	Hauptphase	Gesamt
Grundgesamtheit	6	50	734	788
Sample	6	14	15	171
Rücklaufquote	100%	28.0 %	20.6 %	21.7 %

Neben der Rücklaufquote, die ausschließlich zwischen Rücksendung des Fragebogens und vollständiger Antwortverweigerung differenziert, gibt die variablenbezogene Rücklaufquote Ausschluß darüber, inwieweit die einzelnen Fragestellungen unter den Rückantworten fehlende Daten („Missing Values“) aufweisen und sich dadurch itemsbezogene Verzerrungen ergeben können. In diesem Zusammenhang beschreibt das „response rate ratio“ (RRR) das Verhältnis der Anzahl von Antworten zu einem Item mit der Gesamtrücklaufquote (n=171). Sie kann dementsprechend maximal 100 Prozent entsprechen und das nur unter der Bedingung, daß keine *Missing Values* vorhanden sind.

Die Abbildung 2 zeigt eine Lorenzkurve aller im Fragebogen eingesetzten Strategie-, Struktur- und Umweltvariablen. Es verdeutlicht, daß die Antwortverweigerung bei 96 Prozent aller betrachteten Variablen bei maximal 5 liegt. Basierend auf 171 Antworten entsprechen 5 fehlenden Daten zu Einzelvariablen einer RRR von 97,1 Prozent. Nur die Variable zur Einschätzung der Profitabilität zeigt mit 19 Fehlwerten eine RRR von 88,9 Prozent. Läßt man diese Variable unberücksichtigt, so liegt der kumulierte Wert von Missing Values bei 99 und das durchschnittliche RRR einer Einzelvariablen bei 98,8 Prozent. Die Auswertung verdeutlicht, daß die Struktur der Stichprobe keinen Anhaltspunkt für eine Verzerrung in bezug auf einzelne Fragen bzw. Variablen erkennen läßt.

einer bereinigten Stichprobenzahl von erfolgreich kontaktierten Unternehmen würde sich die reale Rücklaufquote auf 23,5 Prozent erhöhen.

Abbildung 2: Verteilung der ermittelten Missing Values (Lorenzkurve)



* aller verwendeten Strategie-, Struktur- und Umweltvariablen

Grundsätzlich können die aus den Ergebnissen abgeleiteten Schlußfolgerungen und Erklärungen zunächst nur im Rahmen der Stichprobe Gültigkeit beanspruchen. Es ist daher näher zu prüfen, inwieweit die vorliegenden Daten der Stichprobe in bezug auf die Grundgesamtheit repräsentativ sind. Eine solche Prüfung der Repräsentativität kann sich aber nur auf Schlüsselgrößen beziehen, für die Informationen aus der Grundgesamtheit vorliegen. Im Rahmen dieser Arbeit stehen außer dem Namen und der Anschrift nur sehr beschränkte Informationen über die Grundgesamtheit zur Verfügung, so daß eine Vergleich von Stichprobe und Grundgesamtheit ausschließlich anhand der Größe *Herkunft bzw. Nationalität des Unternehmens* möglich ist. Der Chi-Quadrat-Unabhängigkeitstest bestätigt die zuvor erwähnte Beobachtung, daß bezüglich des Kriteriums Nationalität zwischen der Grundgesamtheit und der Stichprobe signifikante Unterschiede bestehen.³⁰² Es wird gezeigt, daß die Stichprobe zugunsten der deutschen Unternehmen verzerrt ist. Die daraus resultierenden Repräsentativitätsprobleme sind

³⁰² Anm.: Bei einem Signifikanzniveau von 0,95 und einem Freiheitsgrad von $(2-1)*(2-1)=1$ wird der kritische Wert von 3,84 überschritten. Die Hypothese auf Gleichheit der beiden Verteilungen kann zu-

allgemein erwartet worden, weil die Untersuchung von einem deutschen Forschungsinstitut initiiert wurde. Vor diesem Hintergrund ist eine differenzierte Betrachtung der Ergebnisse und der daraus abgeleiteten Schlußfolgerungen nach der Herkunft der Niederlassung notwendig. Diese differenzierte Untersuchung ist außerdem ein wichtiger Bestandteil der Aufgabenstellung in der beabsichtigten Gegenüberstellung von deutschen und amerikanischen Unternehmen.

Tabelle 19: Aufteilung der Unternehmen nach Nationalität

Nationalität	Grundgesamtheit		Sample	
	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
Deutschland	286	37,3 %	91	53,2 %
U.S.A.	502	62,7 %	80	46,8 %
Gesamt	788	100 %	171	100 %
Chi-Quadrat- Unabhängigkeitstest	$X^2 = 16,865; df = 1$ $X^2_{1; 0,95} = 3,84$			

rückgewiesen werden, d.h. das Sample unterscheidet sich von der Grundgesamtheit im Hinblick auf das Merkmal Nationalität.

6. Datenanalyse der empirischen Untersuchung

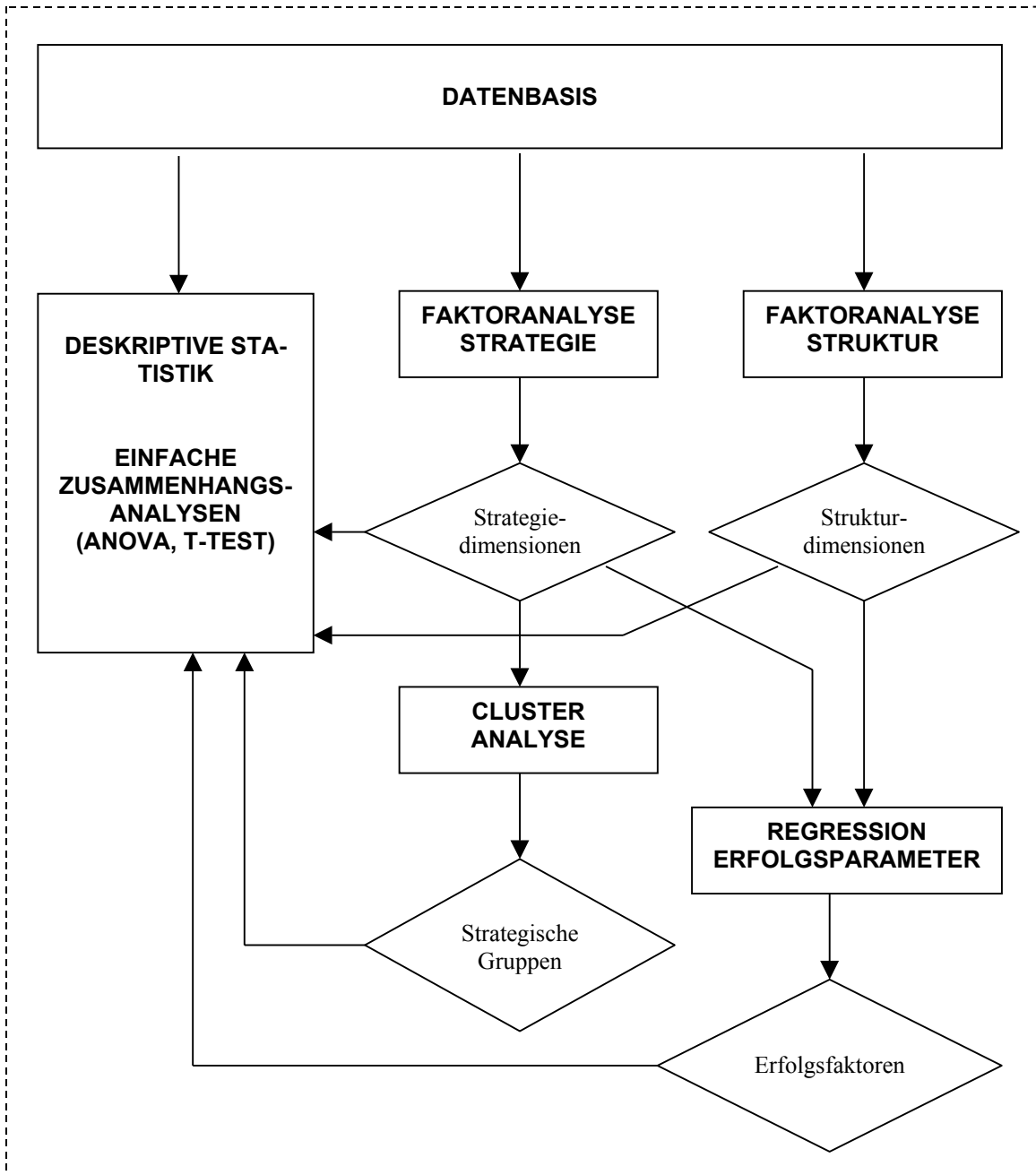
6.1 Methodik und Vorgehensweise der Datenanalyse

Die Datenanalyse trägt dem explorativen Untersuchungsaufbau Rechnung und nutzt im Rahmen der Auswertung eine Reihe von statistischen Verfahren. Den Mittelpunkt bilden die Faktoranalysen zur Bestimmung der latenten Wettbewerbsstrategien und Koordinationsstrukturen, die Clusteranalyse zur Bestimmung der strategischen Gruppen und die Regressionsanalysen zur Bestimmung der Erfolgsfaktoren. Die methodische Vorgehensweise der bi- und multivarianten Analysen wird mit Hilfe eines Flußdiagramm in der Abbildung 3 verdeutlicht.

Im Zentrum der Datenauswertung stehen die latenten, nicht direkt beobachtbaren Variablen der Wettbewerbsstrategien und Koordinationsstrukturen. Diese latenten Variablen repräsentieren „*übergeordnete*“ Konstrukte, die im Rahmen dieser Studie auch als die Strategie- und Strukturdimensionen bezeichnet werden. Zur Bestimmung dieser Dimensionen werden die erhobenen Daten im *ersten Schritt* der Datenauswertung einer Faktoranalyse unterworfen. Die Faktoranalyse erlaubt eine Verdichtung von Informationen und die Reduktion der Anzahl von Variablen. Dies erleichtert die Durchführung der weitergehenden Analysen sowie die Interpretation der Ergebnisse. Die resultierenden Faktorladungen aller Beobachtungen werden für die spätere Anwendung in der Cluster- und Regressionsanalyse gespeichert. Für eine detaillierte Betrachtung der Faktoranalysen wird auf den Abschnitt 6.3 verwiesen.

Im *zweiten Schritt* wird eine Clusteranalyse mit der Zielsetzung durchgeführt, verschiedene Teilgruppen mit gleichgerichteten Strategien zu identifizieren. Die durch die Faktoranalyse ermittelten Strategiedimensionen dienen der Analyse als Clustervariablen. Durch die Anwendung des Clusterverfahrens werden die Beobachtungen (d.h. die Unternehmen) den einzelnen Clustern zugeordnet, welche daraufhin mit Hilfe von deskriptiven Analysen näher zu charakterisieren sind. Dabei liegt das besondere Interesse auf dem Zusammenhang zwischen den Clustern und den Erfolgsparametern.

Abbildung 3: Flußdiagramm der Datenanalyse



Zur Bestimmung der Erfolgsfaktoren erfolgen im *dritten Schritt* verschiedene Regressionsanalysen. Als exogene Variablen dienen die Erfolgsbestimmungsgrößen Profitabilität, Umsatzwachstum, Marktanteilswachstums sowie die daraus hervorgehende Kombi-

nationsvariable Unternehmenserfolg. Die aus den Faktoranalysen ermittelten, latenten Dimensionen werden als endogene Variablen in der Regressionsanalyse eingesetzt. Die Auswertung zeigt, daß verschiedene Erfolgsfaktoren aus den Bereichen Wettbewerbsstrategie und Koordinationsstruktur signifikante Korrelationen mit einzelnen Erfolgsbestimmungsgrößen aufweisen. Im Rahmen dieser Analyse wird zudem auch die Aussagekraft der eingesetzten Modelle diskutiert. Abschließend erfolgen einige Zusammenhangsanalysen, welche die Beziehungsstrukturen zwischen dem Erfolg und der Nationalität bzw. der Industriezugehörigkeit untersuchen sollen.

Für alle in dieser Arbeit zur Anwendung kommenden, quantitativen Verfahren wird auf das statistische Computerprogramm von SPSS 9.0 zurückgegriffen, das die zur Auswertung notwendigen Verfahren von ANOVA, Faktoranalysen, Clusteranalyse, Diskriminanten-Analyse und Regressionsanalysen zur Verfügung stellt.

6.2 Deskriptive Statistiken

In diesem Abschnitt werden deskriptive Statistiken und einfache Zusammenhangsanalysen, vor allem bivariate Korrelationsanalysen und bei entsprechender Datenstruktur Varianzanalysen sowie Hypothesentests, für die einzelnen Variablen vorgestellt. Damit werden die zwei Analyseschritte „deskriptive Statistiken“ und „Zusammenhangsanalysen“ des in Abbildung 2 dargelegten Vorgehensweise für die Einzelvariablen bearbeitet.

6.2.1 Kurzcharakterisierung des Samples

Bevor im Detail auf die Strategie-, Struktur- und Umweltvariablen im Rahmen der Erfolgsanalysen eingegangen wird, werden zunächst einige Analysen zur Strukturiertheit der zugrunde liegenden Stichprobe gegeben. Als Beschreibungsmerkmale der befragten Unternehmen werden nachfolgend die Strukturierungskriterien Unternehmensgröße,

Eigenumsstruktur, Alter, Nationalität, Branchenzugehörigkeit, Betriebsform und Geschäftsaktivitäten untersucht.

Unternehmensgröße:

Die Unternehmensgröße der Niederlassung wird in dieser Studie anhand des Parameters Mitarbeiterzahl gemessen und die Ergebnisse zur Erleichterung der Auswertung in sechs Größenklassen differenziert. Während die untere Größenklasse Niederlassungen mit weniger als 10 Mitarbeitern umfaßt, repräsentiert die oberste Kategorie die Unternehmen mit mehr als 200 Mitarbeitern.

Die Datenauswertung kommt auf aggregierter Ebene zu dem Ergebnis, daß annähernd 80 Prozent der befragten Niederlassungen weniger als 50 Mitarbeiter beschäftigen und 60 Prozent zu den unteren zwei Größenklassen mit weniger als 20 Mitarbeitern gehören. Dabei ist auffallend, daß amerikanische Niederlassungen tendenziell mehr Mitarbeiter in Singapur beschäftigen als deutsche Unternehmen. So befinden sich 31 Prozent der amerikanischen Niederlassungen, aber nur 12 Prozent der deutschen Firmen in den Größenklassen vier bis sechs. Hingegen liegt der Anteil der kleinsten Größenklasse mit weniger als zehn Mitarbeiter bei 52 Prozent für deutsche Niederlassungen, aber nur bei 26 Prozent für amerikanische Firmen.

Tabelle 20: Häufigkeitsverteilung nach Größenklassen und Nationalität (Mitarbeiter; n=170)

Größenklasse	Mitarbeiter	Anzahl der Firmen (Prozentanteil)		
		US (%)	GER (%)	Total (%)
1	1-9	21 (26.3%)	47 (52.2%)	68 (40.0%)
2	10-19	14 (17.5%)	19 (21.1%)	33 (19.4%)
3	20-49	20 (25.0%)	13 (14.4%)	33 (19.4%)
4	50-99	10 (12.5%)	3 (3.3%)	13 (7.6%)
5	100-199	6 (7.5%)	3 (3.3%)	9 (5.3%)
6	200++	9 (11.3%)	5 (5.6%)	14 (8.2%)
		80 (100%)	90 (100%)	170 (100%)

Aus dieser Beobachtung kann die Hypothese abgeleitet werden, daß sich die lokale Unternehmensgröße von deutschen und amerikanischen Niederlassungen in Singapur deutlich unterscheidet. Während deutsche Unternehmen im Durchschnitt 63 Mitarbeiter in Singapur beschäftigen, liegt dieser Wert für amerikanische Unternehmen bei 93 Mitarbeiter (siehe Tabelle 21). Mit Hilfe von ANOVA werden diese Unterschiede auf Signifikanz getestet. Während für die auf alle Größenklassen bezogen Differenz keine statistische Signifikanz festgestellt wird, ergibt sich bei einer Nichtberücksichtigung der nach oben offenen Größenklasse sechs, welche durch die hohe Standardabweichung für Verzerrungen anfällig ist, mit $P < 0,005$ eine sehr hohe statistische Signifikanz.

Tabelle 21: ANOVA-Statistik über Differenzen der durchschnittlichen Niederlassungsgröße zwischen deutschen und amerikanischen Unternehmen

Klassen	Mean	St.abw.	Cases	US	GER	F	P
1-6	79.23	304.53	170	97.30	63.17		
1-5	23.85	31.76	156	31.85	17.18	8.66	0.0038

Die Frage nach den Gründen für diese Größenunterschiede kann anhand von mehreren Erklärungsansätze beantwortet werden. So sind die deutschen Unternehmen zum Großteil der Maschinenbaubranche zuzuordnen, die den Standort Singapur eher zum Vertrieb als zur Produktion nutzen. In der Regel erweisen sich Vertriebstätigkeiten gegenüber Produktionstätigkeiten als weniger personalintensiv. Ein weiterer Grund kann im Zeitpunkt des Markteintritts liegen. So erfolgte der Markteintritt von deutschen Unternehmen, wie die nachfolgende Analyse illustriert, vergleichsweise spät, so daß der Niederlassung weniger Zeit für ein organisches Entwickeln und Wachsen zur Verfügung steht. Diese Vorstellung befindet sich im Einklang mit dem Modell der evolutionären Internationalisierung, bei dem das Unternehmen erst im Laufe der Zeit mit hinzugewonnener Erfahrung weitere Investitionen tätigt und in diesem Zuge seine Mitarbeiterzahl erhöht.

Tabelle 22: Häufigkeitsverteilung nach Größenklassen der Muttergesellschaft und Nationalität (Mitarbeiter; n=154)

Größenklasse	Mitarbeiter	Anzahl der Firmen		
		US	GER	Total
1	1-99	1	4	5
2	100-249	10	5	15
3	250-499	5	16	21
4	500-999	9	10	19
5	1000-1999	13	10	23
6	2000-4999	17	17	34
7	5000-9999	12	5	17
8	10000 +	6	14	20

Hinsichtlich der Größe des Gesamtunternehmens differenziert diese Untersuchung in acht Kategorien. Während die untere Kategorie Kleinunternehmen mit weniger als 100 Beschäftigte weltweit zusammenfaßt, repräsentiert die oberste Größenklasse Unternehmen mit mehr als 10000 Mitarbeitern. Die genaue Aufteilung der Kategorien und die Ergebnisse sind in der Tabelle 22 dargestellt. Während Kleinunternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern kaum vertreten sind, gehören die Hälfte der Unternehmen zu den Kategorien der mittleren Größe (100-2000 Mitarbeiter). Die Großunternehmen und Großkonzerne, die mehr als 2000 Mitarbeiter beschäftigten, umfaßten 46% der an dieser Studie teilnehmenden Unternehmen.

Alter des Niederlassung

Die Auswertung des Niederlassungsalter wird unabhängig von der Form der Aktivitäten durchgeführt und basiert auf den Zeitpunkt der formalen Registrierung der Geschäftsaktivitäten in Singapur. Während das Durchschnittsalter der Niederlassungen bei 11 Jahren liegt, fanden über die Hälfte aller Neugründungen in den 90er Jahren statt. 35 Prozent aller Markteintritte der an dieser Studie teilnehmenden Unternehmen erfolgten im Zeitraum 1990-94. Diese Zahlen unterstreichen auch die gegenwärtige Attraktivität des Standortes für Auslandsniederlassungen. Zu den zeitlich früheren Investoren gehören Großunternehmen beider Nationen und Niederlassungen mit Produktionseinheiten.

Der Vergleich von Alter und Herkunft der Niederlassungen kommt zu dem Ergebnis, daß der Markteintritt von amerikanischen Firmen durchschnittlich 1,2 Jahre früher stattfand als der von deutschen Unternehmen. Während mehr als die Hälfte der Niederlassungen amerikanischer Unternehmen (53,4 %) zwischen 1985 und 1995 aufgebaut wurden, erfolgte die deutsche Gründungswelle erst in den 90er Jahren, in denen mehr als 60 Prozent aller deutschen Markteintritte stattfanden.

Tabelle 23: Häufigkeitsverteilung zum Markteintritt deutscher und amerikanischer Unternehmen in Singapur (Jahreszahl; n=158)

Zeit	Anzahl	Anteil	GER	Anteil	US	Anteil
1995-98	27	16.1%	16	19.3%	11	14.7%
1990-94	60	35.7%	34	41.0%	26	34.7%
1985-89	25	14.9%	11	13.3%	14	18.7%
1980-84	23	13.7%	11	13.3%	12	16.0%
< 1980	23	13.7%	11	13.3%	12	16.0%
	158	100.0%	83	100.0%	75	100.0%

Rechtsform, Betriebsform und Geschäftsaktivitäten:

Bei den im Abschnitt 3.3 behandelten Rechtsformen erfolgt eine Differenzierung zwischen der Repräsentanz und der beschränkt haftenden Kapitalgesellschaft. Letztere wird zusätzlich anhand der ausgeübten Tätigkeiten in Niederlassungen mit Verkaufs- und Produktionsschwerpunkt unterteilt. Somit ergeben sich für die vorliegende Untersuchung mit Repräsentanz, Verkaufs- und Produktionsniederlassung drei verschiedene Betriebsformen mit deutlichen Differenzierungsmerkmalen.

Die Betriebsform der Repräsentanz, deren Aktivitäten aufgrund rechtlicher Bestimmungen auf verkaufsunterstützende Tätigkeitsbereiche beschränkt sind, repräsentiert annähernd 15 Prozent der befragten Niederlassungen. Der Verkaufsniederlassung sind annähernd zwei Drittel (63,9%) der teilnehmenden Unternehmen zuzuordnen und erweist

sich damit als die zahlenmäßig größte Gruppe unter den Betriebsformen. Der restliche Anteil von 21 Prozent der Stichprobe ist den Produktionsniederlassungen zuzuordnen.

Die Analyse von Betriebsform und Herkunft kommt zu dem Ergebnis, daß unter den amerikanischen Firmen überproportional viele Niederlassungen mit Produktionseinheiten (33%) vorzufinden sind, während deutsche Firmen als Betriebsform verstärkt die Verkaufsniederlassung (76%) wählen. Die amerikanischen Vertreter entsprechen demnach auch häufiger dem Profil einer Niederlassung aus der Elektronikbranche, die in den 70er oder frühen 80er Jahren nach Singapur gekommen ist, um dort einen Produktionsstandort aufzubauen. Dieser Vertreter zeichnet sich typischerweise durch hohe Mitarbeiterzahlen, Exportproduktion und eine stark integrierte Rolle innerhalb des Gesamtunternehmens aus.

Tabelle 24: Häufigkeitsverteilung der Betriebsformen nach Nationalität und Größenklassen ($n_1=169$; $n_2=168$)

	BETRIEBSFORM			
	REP	VNL	PNL	TOTAL
Anzahl (%):	25 (14.8%)	108 (63.9%)	36 (21.3%)	169 (100%)
davon:				
US	13 (16.5%)	40 (50.6%)	26 (32.9%)	79 (100%)
GER	12 (13.3%)	68 (75.6%)	10 (11.1%)	90 (100%)
davon:				
Kasse:				
1	19 (79.2%)	47 (43.5%)	2 (5.5%)	68 (40.5%)
2	4 (16.7%)	27 (25.0%)	2 (5.5%)	33 (19.6%)
3	1 (4.1%)	27 (25.0%)	5 (13.9%)	33 (19.6%)
4		5 (4.6%)	8 (22.2%)	13 (7.7%)
5		1 (0.9%)	7 (19.4%)	8 (4.8%)
6		1 (0.9%)	12 (33.3%)	13 (7.7%)
	24 (100.0%)	108 (100.0%)	36 (100.0%)	168 (100.0%)
MA ø	6	17	150	

Im Zusammenhang mit Betriebsform und Unternehmensgröße kann beobachtet werden, daß die Mitarbeiterzahl der Niederlassung mit zunehmend komplexen Aufgaben und Tätigkeiten ansteigt. So liegt die durchschnittliche Personalstärke der Repräsentanz bei sechs Personen und 80 Prozent der Repräsentanzen beschäftigen weniger als 10 Mitarbeiter. Hingegen weisen die Verkaufsniederlassungen im Durchschnitt 17 Mitarbeiter auf und sind zu 94 Prozent den unteren drei Größenklassen (< 50 Mitarbeiter) zuzuordnen. Die durchschnittliche Beschäftigtenzahl der Produktionsniederlassungen liegt bei 150 Mitarbeitern, wobei 75 Prozent der Unternehmen eine Belegschaft von mehr als 50 Mitarbeiter und ein Drittel von mehr als 200 Mitarbeiter besitzen.

Für den Zusammenhang zwischen Alter und Betriebsform wird aus den Beobachtungen und den ersten Auswertungen die Hypothese formuliert, daß sich das Niederlassungsalter der verschiedenen Betriebsformen signifikant unterscheidet. Die ANOVA-Ergebnisse (siehe Tabelle 25) zeigen, daß die Repräsentanz mit einem durchschnittlichen Alter von 7,5 Jahren deutlich jünger waren als die anderen Betriebsformen. Die Verkaufsniederlassung hat ein durchschnittliches Alter von 10,7 Jahren, während die Gründung der Produktionsniederlassung vor durchschnittlich 15 Jahren stattfand. Mit Hilfe von ANOVA und dem DUNCAN-Test können die Altersunterschiede zwischen den einzelnen Betriebsformen als signifikant ($P < 0,0001$) bestätigt werden.

Tabelle 25: Unterschiede im Niederlassungsalter der verschiedenen Betriebsformen

Form	Anzahl	ALTER		ANOVA	
		Mean	St.abw	F	P
REP	25	7.52	4.07	9.59*	0.0001
VNL	97	10.65	6.73		
PNL	35	15.09	8.49		

* Alle Werte signifikant nach Duncan Test mit 0.05 Signifikanzniveau

Industrie:

In dieser Arbeit wird der Schwerpunkt der Untersuchung auf die technischen Industrieprodukte gelegt. Hinsichtlich der Industriezugehörigkeit stammen die an der Studie teilnehmenden Unternehmen überwiegend aus dem Maschinenbau und der Elektronik. Die Auswertung zeigt diesbezüglich, daß 71 Niederlassungen oder 44 Prozent der Stichprobe zum Maschinenbau und 51 Niederlassungen oder 30 Prozent der Stichprobe zum Elektronikbereich zuzuordnen sind. Während unter den deutschen Unternehmen doppelt so viele aus dem Maschinenbau als aus der Elektronik teilgenommen haben, zeigt sich dieses Verhältnis für amerikanische Unternehmen ausgeglichen.

Tabelle 26: Häufigkeitsverteilung nach Branchenzugehörigkeit von deutschen und amerikanischen Niederlassungen (n=170)

Branche	Anzahl	Anteil (%)	GER (%)	US (%)
Maschinenbau	75	44.1%	46 (51,1%)	29 (36,3%)
Elektrotechnik	51	30.0%	23 (25,6%)	28 (35,0%)
Sonstige ³⁰³	44	25.9%	21 (23,4%)	23 (28,8%)
Gesamt	170	100.0%	90 (100,0%)	80 (100,0%)

Zusammenhangsanalysen zur Internationalisierung:

Hinsichtlich des Markteintritts und des Aufbaus von Niederlassungen unterscheidet diese Arbeit zwei Ansätze zur Internationalisierung, die im Theorieteil (Kapitel 2.3.2) ausführlich diskutiert wurden. Bei der Mehrheit der befragten Unternehmen (70%) können Indizien für eine Unterstützung des evolutionären Ansatzes gefunden werden. Demnach bevorzugen insbesondere die Betriebsformen der Repräsentanz und der Verkaufsniederlassung, wie aus der Tabelle 27 hervorgeht, diese Form der Internationalisierung. Die Produktionsniederlassungen favorisieren hingegen mehrheitlich den nicht-inkrementalen Markteintritt. Diese Unternehmen gründeten ihre Niederlassung, ohne zuvor Erfahrung

³⁰³ Alle Unternehmen, bei denen keine direkte Zuordnung zu den Branchen Maschinenbau und Elektronik möglich ist, werden unter sonstige zusammengefaßt.

durch andere Formen der Internationalisierung (Verkaufsniederlassung, Repräsentanz oder Agenten) gesammelt zu haben.

Tabelle 27: Häufigkeitsverteilung nach Internationalisierung und Betriebsform (Mitarbeiter; n=169)

Internationalisierung	Anzahl (%)	REP (%)	VNL (%)	PNL (%)
Sequentiell	118 (70%)	19 (76%)	85 (79%)	14 (39%)
Ad-hoc	51 (30%)	6 (24%)	23 (21%)	22 (61%)

REP = Repräsentanz; VNL = Verkaufsniederlassung; PNL = Produktionsniederlassung

6.2.2 Umweltvariablen

Als exogene Größen des Kontingenzmodells werden die zwei Umweltdimensionen Produkt/Marktbedingungen und Wettbewerbssituation innerhalb der Industrie analysiert.³⁰⁴ Für die deskriptive Auswertung der Umweltvariablen sind deren durchschnittlichen Bewertungen in der Tabelle 27 aufgeführt. Sie beschreiben die relative Bedeutung dieser Faktoren aus der Sicht der befragten Unternehmen.

Von allen Umweltvariablen zeigt der Faktor der Wettbewerbsintensität den höchsten Durchschnittswert (MEAN=4,34) und unterstreicht damit die Einschätzung der Unternehmen, in einem Industrieumfeld mit starkem Wettbewerb zu agieren. Hinsichtlich der Produkt/Marktbedingungen wird deutlich, daß beim Produktverkauf ein hoher Aufwand an Beratung und Kundendienst (MEAN=4,04) erforderlich ist. Zudem weist die Marktsituation die für Industriegüter typische, schwach ausgeprägte Käuferfragmentierung (MEAN=2,70) auf. In einer solchen Situation, mit wenigen potentiellen Käufern und hohem Konkurrenzdruck, kann allgemein davon ausgegangen werden, daß sich die Nachfrageseite in einer starken Verhandlungsposition befindet.

³⁰⁴ Siehe hierzu Kapitel 2.4 und Kapitel 2.5 im Theorieteil dieser Arbeit

Ein weiterer Umweltfaktor, dem von den Unternehmen eine hohe Bedeutung beigemessen wurde, ist der Einfluß der Asienkrise. Während sich die Asienkrise stark negativ auf die Umsatz- und Ertragseinschätzung der Unternehmen (MEAN=3,90) auswirkt, wird die Branchensituation (MEAN = 4,08) noch schlechter als die eigene Situation bewertet. Die Ertragsmargen der Branchen erzielen eine relativ niedrige Bewertung (MEAN =2,72), was aufgrund der hohen Wettbewerbsintensität und der Auswirkungen der Asienkrise auch wenig überraschend wirkt.

Tabelle 28: Deskriptive Statistik der Umweltvariablen

Variable	Abk.	MEAN	ST.A.	GER	U.S.	F	P
Wettbewerbsintensität	MARKT 01	4.34	0.98	4.40	4,28	0.647	.422
Marktkonzentration	MARKT 02	3.76	1.11	3.72	3.81	0.281	.597
Attraktive Marktgröße	MARKT 03	3.46	1.15	3.60	3.29	3.252	.073
Attraktives Marktwachstum	MARKT 04	3.43	1.02	3.47	3.38	0.270	.604
Attraktive Profitmargen	MARKT 05	2.72	0.96	2.60	2.83	2.155	.144
Umsatzwachstum	MARKT 06	3.09	0.85	3.15	3.03	0.947	.332
Produktlebenszyklus	MARKT 07	3.21	0.99	3.18	3.25	0.228	.634
Marktanteil	MARKT 08	3.29	0.97	3.09	3.51	8.085	.005
Marktanteilwachstum	MARKT 09	3.12	0.81	3.08	3.17	0.495	.483
Käuferfragmentierung	MARKT 10	2.70	1.25	2.77	2.63	0.479	.490
Kundenservice	MARKT 11	4.04	1.13	4.07	4.01	0.096	.757
Asienkrise industriebezogen	MARKT 12	4.08	1.14	4.14	4.03	0.395	.530
Asienkrise unternehmensbezogen	MARKT 13	3.90	1.17	3.94	3.85	0.278	.599

Hinsichtlich der Homogenität der Stichprobe lassen sich im Hinblick auf die Umweltbedingungen zwischen den deutschen und amerikanischen Unternehmen kaum Unterschiede feststellen. Allein die Einschätzung der Variable des Marktanteils variiert zwischen den beiden Gruppen signifikant. Demnach besitzen die amerikanischen Unternehmen deutlich höhere Marktanteile als deutsche Unternehmen. Ansonsten kann bei dieser vergleichenden Bewertung der Wettbewerbssituation und der Produkt/Marktbedingungen von einer relativ großen Homogenität der Stichprobe hinsichtlich der Herkunft ausgegangen werden.

6.2.3 Strategievariablen

Die latenten Wettbewerbsstrategien werden als endogene Größe des Kontingenzmodells mit Hilfe von 27 Strategievariablen erfaßt. Aufgrund der hohen Anzahl der Variablen erfolgt eine Faktoranalyse zur Informationsreduktion, die im Kapitel 6.3 näher erläutert wird.

Tabelle 29: Statistik der Strategievariablen

Variable	Abk.	MEAN	ST.A.	GER	U.S.	F	P
Preisunterbietung	STRAT 01	2.53	1.11	2.29	2.80	9.422	.003
Regionale Produktentwicklung	STRAT 02	3.14	1.13	3.16	3.13	0.031	.861
Kundenservice	STRAT 03	4.26	0.84	4.22	4.30	0.364	.547
Qualitätskontrolle	STRAT 04	4.10	1.04	4.10	4.10	0.000	.994
Kostenführerschaft	STRAT 05	2.97	1.19	2.66	3.31	13.551	.000
Wenige Produktlinien	STRAT 06	3.45	1.06	3.32	3.59	2.667	.104
Viele Produktvariationen	STRAT 07	3.37	1.09	3.34	3.40	0.109	.742
Markenidentifizierung	STRAT 08	4.15	1.01	4.08	4.24	1.062	.304
Lokale Produktadaption	STRAT 09	3.34	1.10	3.18	3.53	4.308	.039
Kontrolle der Absatzkanäle	STRAT 10	3.70	1.21	3.66	3.75	0.237	.627
Wenige Absatzmärkte	STRAT 11	3.43	1.19	3.30	3.57	2.193	.141
Hohe Werbungsausgaben	STRAT 12	2.36	1.04	2.39	2.33	0.161	.689
Kundenspezifische Produkte	STRAT 13	3.24	1.37	3.16	3.33	0.611	.435
Imagebildung	STRAT 14	4.26	0.72	4.19	4.35	2.148	.145
Niedrigpreisprodukte	STRAT 15	2.36	0.99	2.28	2.45	1.288	.258
Innovative Marketingmethoden	STRAT 16	3.14	1.12	3.03	3.25	1.583	.210
Markteintritt & Produkteinführung	STRAT 17	3.30	1.04	3.16	3.46	3.688	.057
Effiziente Auftragsbearbeitung	STRAT 18	4.11	0.97	4.03	4.19	1.042	.309
Qualität der Mitarbeiter	STRAT 19	3.95	0.94	3.65	4.28	20.685	.000
Kredit- und Rabattgewährung	STRAT 20	2.65	0.96	2.56	2.75	1.556	.214
Marktforschung	STRAT 21	2.77	1.04	2.87	2.66	1.651	.201
Mitarbeitertraining	STRAT 22	3.45	0.99	3.41	3.49	0.293	.589
Produktdesign und Qualität	STRAT 23	3.95	1.07	3.96	3.94	0.012	.912
Interne Kommunikation	STRAT 24	3.83	0.87	3.74	3.92	1.857	.175
Schnelle Entscheidungsfindung	STRAT 25	3.93	0.91	3.93	3.92	0.004	.952
R&D im Produktionsprozeß	STRAT 26	2.75	1.25	2.72	2.77	0.053	.818
Neue Produktionsstätten	STRAT 27	2.72	1.34	2.70	2.74	0.035	.852

In einer ersten Auswertung über die relative Bedeutung der individuellen Strategievariablen ergeben sich die höchsten Durchschnittswerte für Imagebildung (MEAN=4,26), Kundenservice (MEAN=4,26), Markenidentifikation (MEAN=4,15), effiziente Kundenantragesbearbeitung (MEAN=4,11) und Qualitätskontrolle (MEAN=4,10). Die niedrigsten Durchschnittswerte erhalten die Variablen hohe Werbeausgaben (MEAN=2,36), Produkte des unteren Preissegments (MEAN=2,36), Preisunterbietung der Konkurrenz (MEAN=2,53) sowie Kredit- und Rabattgewährung (MEAN=2,65).

Beim Vergleich deutscher und amerikanischer Niederlassungen ergeben sich für die Strategievariablen nur relativ geringe Unterschiede. So lassen sich unter Anwendung von ANOVA nur für vier Variablen (Kostenführerschaft, Preisunterbietung, Produktadaption und Mitarbeiter) statistisch signifikante Unterschiede feststellen. Als Ergebnis dieser ersten Auswertung kann daher festgehalten werden, daß der Einfluß der nationalen Herkunft der Niederlassungen auf einzelnen Strategievariablen in dieser Stichprobe relativ gering ist. Der Einfluß auf Wettbewerbsstrategien und Erfolgsparameter ist hingegen noch zu untersuchen (siehe u.a. Kapitel 6.4.4).

6.2.4 Strukturvariablen

Die Koordinationsstruktur zwischen HQ und Auslandsniederlassung wird in dieser Arbeit mit Hilfe von 10 Strukturvariablen erfaßt. Die Variablen der internen Kommunikation (MEAN=3,94) und der Handlungsflexibilität der Niederlassung (MEAN=3,90) erzielen die höchsten Durchschnittswerte. Die niedrige Bewertung der Variable über die Limitierung der Entscheidungsbefugnis (MEAN=2,73) unterstreicht die besondere Relevanz der Autonomie der Niederlassung. Hingegen wird die Strukturvariable zur Formalisierung durch Handbücher mit vordefinierten Regelungen und Verhaltensvorschriften als relativ unbedeutend bewertet (MEAN=2,63).

Tabelle 30: Statistik der Strukturvariablen

Variable	Abk.	MEAN	ST.A.	GER	U.S.	F	P
Entscheidungslimitierung	Rel 01	2.73	1.19	2.63	2.84	1.258	.264
Unterstützung des HQ	Rel 02	3.54	1.06	3.56	3.53	0.021	.884
Mitarbeiteraustausch	Rel 03	3.12	1.14	3.26	2.98	2.580	.110
Regeln & Richtlinien	Rel 04	3.35	1.07	3.18	3.54	4.814	.030
Handbücher	Rel 05	2.63	1.21	2.50	2.78	2.219	.138
Planungsprozeß	Rel 06	2.89	1.17	2.87	2.93	0.105	.746
Überwachung von Regeln	Rel 07	2.96	1.15	2.93	3.00	0.141	.707
Kostenkontrolle	Rel 08	3.27	1.10	3.26	3.29	0.035	.851
Interne Kommunikation	Rel 09	3.94	0.87	3.94	3.94	0.003	.959
Handlungsflexibilität der NL	Rel 10	3.90	0.98	3.94	3.85	0.390	.533

Bezüglich der Gestaltung von Koordinationsstruktur zeigen sich zwischen deutschen und amerikanischen Unternehmen mit einer Ausnahme keine Unterschiede, so daß die Frage nach der Stichprobenhomogenität diesbezüglich bejaht werden kann. Die einzige Ausnahme liegt in der Bewertung der Koordinationsvariable „Regeln und Richtlinien“. Demnach besitzen die amerikanischen Unternehmen eine deutlich stärkere Formalisierung durch vom HQ vorgegebenen Regeln und Richtlinien als die deutsche Unternehmen. Ob aber dieser Unterschied in der Nationalität des Unternehmens begründet oder vielleicht nur Ausdruck der bei amerikanischen Unternehmen vergleichsweise hohen Mitarbeiterzahl ist, kann nicht abschließend beantwortet werden. Ansonsten bestätigen die ANOVA Ergebnisse für die Koordinationsstruktur eine relativ hohe Homogenität der Stichprobe in Bezug auf die Nationalität.

6.3 Multivariate Analysen zur Faktorreduktion

6.3.1. Methodik der Faktorenanalyse

Die Faktoranalyse ist als statisches Verfahren besonders geeignet, wenn komplexe, multidimensionale Problemstellungen die Datenauswertung und die Interpretation der Ergebnisse erschweren. Sie analysiert die Korrelationen zwischen den zahlreichen Ursprungsvariablen, identifiziert die latent existierenden Beziehungsstrukturen und formt neue, übergeordnete Dimensionen. Das primäre Ziel des Verfahrens liegt darin, die Anzahl der Variablen ohne starken Informationsverlust auf ein überschaubares Maß zu reduzieren.

„The general purpose of factor analytic techniques is to find a way of condensing (summarizing) the information contained in a number of original variables into a set of new composite dimensions (factors) with a minimum loss of information.“ (Hair et.al., 1992: S.225)

Typischerweise wird die Faktoranalyse dazu eingesetzt,

- a) die latenten Beziehungsstrukturen zwischen den Variablen zu charakterisieren,
- b) die Repräsentationsvariablen aus dem größeren Satz der Originalvariablen für den nachfolgenden Einsatz in multivariaten Analysen zu identifizieren
- c) und einen neuen Satz von Variablen zu kreieren, deren Anzahl weitaus geringer ist und die den Satz der Originalvariablen für den Einsatz in nachfolgenden Analysen (z.B. Regressionsmethoden, Korrelationsanalysen, Diskriminante-Analysen bzw. Clusteranalysen) ganz oder teilweise ersetzen.³⁰⁵

Die methodische Vorgehensweise der Faktoranalyse umfaßt die folgenden Schritte:³⁰⁶

1. Zielformulierung und Auswahl der Variablen
2. Aufbau der Korrelationsmatrix

³⁰⁵ Vgl. S.371ff in: *Hair, J.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L.; Black, W.C. (1995), Multivariate Data Analysis with Readings, 4. Auflage, Macmillian, New York, 1995*

³⁰⁶ Siehe S.622 in: *Malhotra, Naresh K. (1993), Marketing Research: An Applied Orientation, Prentice Hall, New Jersey*

3. Methodenauswahl der Faktorenanalyse
4. Festlegung der Anzahl von Faktoren
5. Rotation der Faktoren
6. Interpretation der Faktoren und Modellbewertung

Zunächst gilt es im ersten Schritt, die grundlegenden Zielsetzungen der Faktoranalyse zu definieren und die in der Faktoranalyse zu untersuchenden Variablen festzulegen. Als weitere vorbereitende Maßnahmen werden Meßbarkeit der Variablen, Größe der Stichprobe und Verhältnis von Stichprobe zu Variablenanzahl untersucht.³⁰⁷ Dabei finden die Ergebnisse und Erfahrungen früherer Studien aus dem gleichen Kontext der Strategieforschung besondere Berücksichtigung.

Im zweiten Schritt erfolgt die Aufstellung einer Korrelationsmatrix der zu analysierenden Variablen. Als eine Voraussetzung für die Anwendung der Faktoranalyse müssen starke Korrelationen zwischen den Variablen existieren. Mit Hilfe des Bartlett-Tests und des Kaiser-Meyer-Olkin-Tests kann überprüft werden, ob die Faktoranalyse eine in diesem Rahmen verwendbare und adäquate Methode zur Auswertung der Matrix darstellt. Signifikante Werte im Bartlett-Test und Indexwerte über 0,6 in dem von null bis eins skalierten Kaiser-Meyer-Olkin-Test gelten als kritische Maßzahlen für die Verwendung der Faktoranalyse.

Im nächsten Schritt gilt es, aus den verschiedenen Verfahren der Faktoranalyse die geeignete Methode auszuwählen. Generell stehen mit der Hauptkomponentenanalyse („*principal components analysis – PCA*“) und der ‘*common factor*‘ Analyse zwei Grundformen zur Verfügung. Erstere arbeitet mit der Gesamtvarianz der Daten und wird gewählt, wenn die Reduktion der Variablen auf eine minimale Faktorenanzahl im Vordergrund steht und damit ein Maximum an Varianz zu erklären ist. Letzteres bezieht sich auf die gemeinsame Varianz der Daten und wird bevorzugt, wenn die primäre Auf-

³⁰⁷ Nach Hair, u.a. sollte dieses Verhältnis bei mindestens dem Vier- oder Fünffachen liegen, siehe: Hair, J.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L.; Black, W.C. (1992), *Multivariate Data Analysis with Readings*, 3. Auflage, Macmillan, New York, 1992, S.623-653

gabe der Arbeit in der Bestimmung der latenten Dimensionen und nicht in der maximalen Faktorreduktion liegt.³⁰⁸ Während beide Methoden grundsätzlich anwendbar sind, wird für diese Untersuchung die Methode der Hauptkomponentenanalyse gewählt, da im Rahmen dieser Arbeit die Faktorreduktion priorisiert wird.

Die eigentliche Durchführung der Faktoranalyse ist im Endeffekt eine subjektive Angelegenheit, weil letztlich der Forscher bzw. Anwender nach seinem Ermessen entscheiden kann, wie viele Faktoren er für seine Analyse auswählt. Dabei helfen ihm verschiedene Kriterien wie der Scree-Test, die Gesamtvarianz oder der Eigenwert in der Festlegung der Faktorzahl. Der Scree-Test ist ein optisch-qualitatives Kriterium, das auf die Erfahrung des Anwenders baut und das Abknicken des Kurvenverlaufs in ein Plateau als Indikator sieht. Das Kriterium der Gesamtvarianz addiert die Faktoren mit den höchsten Varianzen, bis die akkumulierte Varianz der ausgewählten Faktoren mindestens 60 Prozent der zu erklärenden Gesamtvarianz erreicht hat. Ein weiteres, oftmals verwendetes Kriterium ist der *Eigenwert*, bei dem alle Faktoren mit Werten über 1,0 ausgewählt werden mit der Begründung, daß diese einen höheren Erklärungsgehalt als die Ursprungsvariablen aufweisen.

Im fünften Schritt der Faktoranalyse wird aus Gründen der Simplifizierung in der Auswertung und Interpretierbarkeit eine Rotation der Faktormatrix durchgeführt. Dem Anwender stehen mehrere Rotationsverfahren zur Auswahl, von denen die Varimax-Rotation das in der Strategieforschung am häufigsten verwendete Verfahren darstellt. Die rotierte Faktormatrix listet alle Faktorladungen zwischen den einzelnen Faktoren und den Variablen auf. Die Werte der Faktorladungen liegen definitionsbedingt zwischen null und eins. Abhängig von der Größe der Stichprobe ist festzulegen, welche Faktorladungen eine signifikante Zuordnung repräsentieren. Hair et.al. (1995) beschreibt für eine Stichprobe mit über 100 Beobachtungen, daß bei einer Faktorladung über 0,5 von einer stark signifikanten Zuordnung zwischen der Variablen und der Dimension auszugehen ist. Dagegen kann bei einem Wert unter 0,3 von keinem bedeutenden Einfluß der Variablen ausgegangen werden.

³⁰⁸ Siehe S.625 in: *Hair (1993)*

Im letzten Schritt der Faktoranalyse werden die einzelnen Dimensionen näher charakterisiert, interpretiert und mit einem Namen versehen. Dieses Vorgehen beruht wiederum auf den subjektiven Einschätzungen und Erfahrungen des Anwenders. Für den Einsatz in weiterführenden Methoden wie beispielsweise der Clusteranalyse oder Regressionsanalyse werden die Faktorladungen für alle Beobachtungen berechnet und gespeichert.

6.3.2 Faktoranalyse zur Bestimmung der Strategiedimensionen

Zur Bestimmung der Wettbewerbsstrategien unter den befragten Niederlassungen in Singapur wird eine Faktoranalyse mit den durch den Fragebogen erhobenen Strategievariablen durchgeführt. In dieser Faktoranalyse werden die Kovarianz-Matrix nach der „*Principle Components*“-Methode analysiert und die resultierende Faktormatrix einer Varimax-Rotation unterworfen. Die Festlegung der Faktorzahl erfolgt auf der Grundlage der Kriterien Eigenwert, Scree-Test und Varianzbewertung. Als Auswahlkriterien sind ein Eigenwert über 1,0 und eine kumulierte Faktorenvarianz von mindestens 60 Prozent der Gesamtvarianz zu erreichen. Zusätzlich dient der in Appendix D abgebildete Scree-Test als qualitatives Kriterium.

Tabelle 31: Eigenwert und Varianz der Strategiefaktoren

Faktor	Eigenwert	% von Varianz	Cum. Varianz
1	6.905	22.214	22.214
2	3.255	10.472	32.686
3	2.289	7.366	40.052
4	2.152	6.923	46.975
5	1.823	5.866	52.842
6	1.512	4.865	57.707
7	1.387	4.464	62.170

Tabelle 32: Rotierte Faktormatrix der Strategiedimensionen*

Variablen	DIMENSIONEN						
	1	2	3	4	5	6	7
STR18	.771						
STR17	.707						
STR25	.689						
STR16	.652			.329			
STR24	.639		.314				
STR22	.632	.412					
STR14	.559						
STR21	.532					-.354	
STR3	.529						
STR19	.494						
STR27		.851					
STR26		.786					
STR4		.452	.427				
STR7			.709				
STR2			.561		.303		
STR23		.505	.534				
STR12	.326		-.399	.398			
STR10				.816			
STR11			-.306	.690		.317	
STR8	.393		.398	.445			
STR1					.746		
STR15					.623		
STR20					.534		
STR6						.681	
STR5					.443	.665	
STR13							.903
STR9	.397						.416

* Rescaled

Die Faktoranalyse extrahiert sieben Strategiefaktoren mit einem Eigenwert größer als eins, die in der Summe über 62 Prozent der Gesamtvarianz erklären können. In der Tabelle 31 werden die einzelnen Strategiefaktoren mit Angaben über Eigenwert und Varianz beschrieben, von denen der erste Faktor mit einem Eigenwert von 6,27 eine beson-

ders starke Gewichtung besitzt und 23% der Gesamtvarianz erklärt. Die Anwendbarkeit der Faktoranalyse als Auswertungsmethode wird durch die hohe Signifikanz ($P < 0,001$) des Bartlett-Tests und einen Indexwert von 0,798 im Kaiser-Meyer-Olkin-Test bestätigt (siehe hierzu Appendix D).

Für die Analyse und Zuordnung der Ursprungsvariablen auf die sieben Dimensionen werden die Faktorladungen der rotierten Faktormatrix untersucht (siehe Tabelle 32). Für eine eindeutige Dimensionszuordnung muß eine Variable eine hohe Faktorladung ($> 0,5$) zu einer Dimension und relativ niedrige Werte zu den restlichen Dimensionen ($< 0,30$) aufweisen.³⁰⁹ In der Auswertung der Varimax rotierten Ergebnisse konnten 16 Variablen mit Faktorladungen über 0,5 eindeutig einer bestimmten Dimension zugeordnet werden. Daneben existieren noch sieben weitere Variablen, die eine signifikante Faktorladung (zwischen 0,3 und 0,5) zu einer zweiten Dimension besitzen. Die entsprechenden Zuordnungen sind mit einigen qualifizierenden Bemerkungen in der Tabelle 33 aufgeführt.³¹⁰

Tabelle 33: Zuordnung von Strategievariablen und Strategiedimensionen

	Dimensionsbezeichnung	Strategievariablen
WETT-1	Kundenorientierung (Service/Marketing)	STR. 3, 14, 17, 18, 19, 25, 16*, 24*, 21**, 22**
WETT-2	Produktion	STR. 26, 27, 23***
WETT-3	Produkt	STR. 2, 7, 23***
WETT-4	Distribution	STR. 10, 11*
WETT-5	Preis	STR. 1, 15, 20
WETT-6	Fokus	STR. 6, 5**
WETT-7	OEM Produkte	STR. 13

* Variable besitzt signifikante Faktorladung ($0,3 < x < 0,35$) zu einer zweiten Dimension

** Variable besitzt signifikante Faktorladung ($0,35 < x < 0,45$) zu einer zweiten Dimension

*** Variable besitzt zwei signifikante Faktorladung ($> 0,5$)

³⁰⁹ Gemäß Anderson, Hair und Tatham (1987) gelten Werte über 0.5 als sehr signifikant und Werte unter 0.3 als unbedeutend.

³¹⁰ Die Strategievariable „Qualität der Mitarbeiter“ (STR19) gilt mit einer Faktorladung von 0,49 als eindeutig zugeordnet.

(1) Die erste Dimension unterstreicht mit einem Eigenwert von 6,27 und der Anzahl der Zuordnungen von Strategievariablen ihre besonders herausragende Stellung unter den Dimensionen. So können ihr sechs Variablen eindeutig und vier weitere mit gewissen Einschränkungen zugeordnet werden. Die strategische Orientierung dieser Dimension besteht aus einer Kombination von Marketing, Effizienz interner Prozesse und Kundendienst. Hinsichtlich des Marketings zeigen besonders die Variablen „Imagebildung“ und „innovative Marketingmethoden“ hohe Faktorladungen. Für den Kundendienst sind die Variablen „Qualität des Kundenservices“ und „prompte Bearbeitung der Kundenaufträge“ signifikant. Die Zeit- und Effizienzkomponente spiegelt sich in den Variablen „schnelle Produkt- und Markteinführung“, „effiziente Entscheidungsfindung“ und „hochkarätige Mitarbeiter“ wieder. Diese komplexe Dimension wird im Rahmen dieser Studie als die Strategie der „**Kundenorientierung**“ beschrieben.

(2) Als zweite Dimension vereint die **Produktionsstrategie** die Variablen „Innovationen im Produktionsprozeß“ sowie „Investitionen in Produktionseinheiten“ und erzielt eine hohe Faktorladung hinsichtlich „Produktqualität und Design“.

(3) Die dritte Dimension der **Produktdifferenzierung** wird durch die Variablen „Produktinnovationen“ und „Produktvariationen“ sowie „Produktqualität und Design“ charakterisiert.

(4) Die vierte Dimension weist hohe Faktorladungen der Variablen „Kontrolle über die Distributionskanäle“ und „Fokus auf wenige Absatzmärkte“ auf und wird im Rahmen dieser Studie als **Distributionsstrategie** bezeichnet.

(5) Die fünfte Dimension umfaßt die Variablen „Preisführerschaft“, „Produkte im Niedrigpreissegment“ und „Verkaufsförderung durch Kredite und Rabatte“. Diese Dimension fokussiert sich auf die Preissensibilität der Nachfrage und ver-

folgt gegenüber seiner Mitbewerber eine Strategie der Preisunterbietung (**Preisstrategie**).

(6) Die Dimension **Fokus** zeigt sehr signifikante Faktorladungen für die Variablen „Fokussierung auf wenige Produktlinien“ und „Kostenführerschaft“. Die letztere Variable hat auch signifikante Korrelationen mit der Dimension der Niedrigpreisstrategie.

(7) Die siebte Dimension basiert auf der Strategievariablen „kundenspezifische Produkte“ und differenziert sich durch kundenorientierte Produktspezialisierung (**OEM Produkte**).

Vier Strategievariablen besitzen keine hoch-signifikanten Faktorladungen ($>0,5$) bezüglich der sieben Dimensionen und können deshalb keiner Strategie direkt zugeordnet werden, so daß sie in der Interpretation bzw. Charakterisierung der Wettbewerbsstrategien zunächst nicht beachtet werden. Sie finden aber Berücksichtigung bei der Verwendung der Faktorladungen aller Beobachtungen in den anschließenden Cluster- und Regressionsanalysen.³¹¹

- STR04 Qualitätssicherung
- STR08 Aufbau einer Markenidentifizierung
- STR09 Produktpassung nach lokalen Bedürfnissen
- STR12 Überdurchschnittliche Werbeausgaben

Um die Verlässlichkeit und Stabilität des ermittelten Faktorkonstrukts mit seinen Dimensionen und assoziierten Variablen zu testen, wird die Korrelationsmatrix mit seinem Alpha-Koeffizient untersucht. So können die starken Korrelationen zwischen den zu einer Dimension zugehörigen Variablen die Gültigkeit und die innere Stabilität des Konstruktes unterstreichen (siehe hierzu Korrelationsmatrix in Appendix D).

³¹¹ Faktorladung zwischen 0.3 und 0.5 gelten nach *Hair et.al. (1995)* als mittlere Werte.

6.3.3 Faktoranalyse zur Bestimmung der Strukturdimensionen

Neben der Wettbewerbsstrategie untersucht diese Arbeit die Koordinationsstrukturen zwischen Niederlassung und HQ. Zur Ermittlung der latenten Strukturdimensionen wird ebenfalls eine Faktoranalyse für die im Fragebogen erhobenen Strukturvariablen durchgeführt. Die Faktoranalyse analysiert die Kovarianz-Matrix und extrahiert die Faktoren mit Hilfe der Hauptkomponentenanalyse. Anschließend wird das Ergebnis einer Varimax-Rotation unterworfen. Als Kriterien zur Bestimmung der Faktorenanzahl werden wiederum Eigenwert, Scree-Test und Varianzbewertung verwendet. Neben den quantitativen Kriterien von Eigenwert und Varianz dient der Scree-Test als qualitatives Auswahlkriterium (Appendix E).

Tabelle 34: Eigenwert und Varianz der Strukturfaktoren*

Faktor	Eigenwert	% von Varianz	Cum Varianz
1	3.728	31.103	31.103
2	2.081	17.357	48.460
3	1.512	12.617	61.077

* Initial Eigenvalues

Die Faktoranalyse extrahiert drei Strukturdimensionen mit einem Eigenwert größer als eins, die zusammengenommen 61 Prozent der Gesamtvarianz erklären. Der erste Faktor erreicht einen Eigenwert von 3,73 und einen Anteil von 31,1 Prozent der Gesamtvarianz. Die Tabelle 34 fasst die Ergebnisse von Eigenwert und Varianz der ermittelten Strategie-dimensionen zusammen.

Wie aus der Transformationsmatrix (siehe Appendix E) zu erkennen ist, besteht zwischen den Faktoren zwei und drei eine starke korrelative Beziehung, welches sich auch in den Faktorladungen von den Variablen neun und zehn widerspiegelt, die beide signifikante Ladungen, wenn auch unterschiedlich stark, auf die zwei Faktoren aufweisen.

Tabelle 35: Rotierte Faktormatrix der Strukturdimensionen

Rotated Component Matrix^a

	Raw			Rescaled		
	Component			Component		
	1	2	3	1	2	3
REL7	.912			.793		
REL5	.944			.787		
REL4	.722			.676		
REL8	.727			.658		
REL6	.768			.657		
REL2		.858			.811	
REL3		.881			.768	
REL9		.500	.343		.584	.400
REL1REV			1.009			.862
REL10		.469	.601		.479	.613

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Im nächsten Schritt erfolgt die Zuordnung der 10 Strukturvariablen auf die drei Dimensionen. Die entsprechenden Faktorladungen der Variablen sind in der rotierten Faktormatrix (siehe Tabelle 35) dargestellt. Insgesamt können acht der zehn Variablen eindeutig mit Ladungen über 0,5 einer der drei Dimensionen zugeordnet werden. Darüber hinaus besitzen zwei Variablen eine signifikante Faktorladung zu einem zweiten Faktor.

(1) Die erste Dimension vereint fünf Strukturvariablen mit Faktorladungen über 0,65. Diese Variablen haben gemeinsam, daß sich alle versuchen, mit Regeln, Vorschriften und Kontrollen die internen Prozesse zu standardisieren und zu formalisieren. Dazu gehören die Strukturvariablen „*Existenz von Handbücher*“, „*Existenz von Handlungsrichtlinien*“, „*HQ Involvierung in Planungsprozesse*“, „*Überwachung der Handlungsvorschriften*“ und „*rigide Kosten- und Budgetkontrolle*“. Diese Strukturdimension wird daher in der Studie mit dem Begriff „*Formalismus*“ beschrieben.

Tabelle 36: Zuordnung von Strukturvariablen und Strukturdimensionen

	Dimensionsbezeichnung	Strategievariablen
STRUKT-1	Formalismus	REL.04 – Regel und Handlungshinweise REL.05 – Handbücher REL.06 – Planungsprozeß REL.07 – Überwachung der Richtlinien REL.08 – Kosten- und Budgetkontrolle
STRUKT-2	Integration	REL.02 – Unterstützende Maßnahmen REL.03 – Mitarbeiteraustausch REL.09 – Kommunikation*
STRUKT-3	Autonomie	REL.01 – Delegation von Entscheidungsautorität REL.10 – Flexibilität/Handlungsspielraum*

* Variable besitzt signifikante Faktorladung ($0,3 < x < 0,5$) zu einer zweiten Dimension

(2) Die zweiten Dimension umfaßt integrationsfördernde Maßnahmen zwischen der Niederlassung und dem HQ. Die Strukturvariablen „*regelmäßiger Mitarbeiteraustausch*“, „*interne Kommunikation*“ und „*unterstützende Aktivitäten des HQs*“ weisen Faktorladungen mit Werten über 0,5 zu dieser Dimension auf, die im weiteren Verlauf der Studie als die Strukturdimension der „**Integration**“ benannt wird.

(3) Die dritte Dimension der „**Autonomie**“ wird durch die zwei Strukturvariablen „*Delegation von Entscheidungsbefugnis*“ sowie „*Handlungsflexibilität*“ charakterisiert. Sie kennzeichnet den Umfang an Freiheit und Flexibilität der Niederlassung, unabhängige Entscheidungen zu treffen. Die Variable der „*Handlungsflexibilität*“ weist zudem noch hohe Faktorladungen zur Integrationsdimension auf.

Tabelle 37: Korrelationsmatrix - Strukturvariablen

		REL1r	REL2	REL3	REL4	REL5	REL6	REL7	REL8	REL9	REL10
Correlation	REL1r	1.000	.098	-.041	.071	.054	-.053	.015	.046	.144	.284
	REL2	.098	1.000	.451	.204	.114	.247	.032	.050	.385	.324
	REL3	-.041	.451	1.000	.223	.158	.282	.243	.148	.248	.101
	REL4	.071	.204	.223	1.000	.577	.375	.383	.262	.196	.054
	REL5	.054	.114	.158	.577	1.000	.401	.492	.278	.050	-.002
	REL6	-.053	.247	.282	.375	.401	1.000	.400	.378	.044	-.116
	REL7	.015	.032	.243	.383	.492	.400	1.000	.507	.098	-.111
	REL8	.046	.050	.148	.262	.278	.378	.507	1.000	.021	-.128
	REL9	.144	.385	.248	.196	.050	.044	.098	.021	1.000	.608
	REL10	.284	.324	.101	.054	-.002	-.116	-.111	-.128	.608	1.000
Sig. (1-tailed)	REL1r		.107	.299	.182	.245	.248	.425	.279	.033	.000
	REL2	.107		.000	.004	.073	.001	.344	.263	.000	.000
	REL3	.299	.000		.002	.022	.000	.001	.029	.001	.098
	REL4	.182	.004	.002		.000	.000	.000	.000	.006	.245
	REL5	.245	.073	.022	.000		.000	.000	.000	.264	.490
	REL6	.248	.001	.000	.000	.000		.000	.000	.287	.070
	REL7	.425	.344	.001	.000	.000	.000		.000	.105	.079
	REL8	.279	.263	.029	.000	.000	.000	.000		.396	.051
	REL9	.033	.000	.001	.006	.264	.287	.105	.396		.000
	REL10	.000	.000	.098	.245	.490	.070	.079	.051	.000	

Die hohe Signifikanz ($P < 0,001$) des Bartlett-Tests und einem Indexwert von 0,702 im Kaiser-Meyer-Olkin-Test bestätigen (siehe Appendix E) die Anwendbarkeit der Faktoranalyse als Auswertungsmethode. Um die innere Stabilität des Konstruktes einschließlich seiner Dimensionen und assoziierten Variablen zu testen, wird die Korrelationsmatrix mit ihren Alpha-Koeffizienten untersucht. Wie aus der Tabelle 37 ersichtlich, weisen die Variablen deutlich höhere interdimensionale als intradimensionale Korrelationen auf und konstatieren damit die innere Stabilität des Konstruktes.

6.3.4 Zusammenhangsanalysen

In diesem Abschnitt werden die Beziehungsstrukturen zwischen den aus den Faktoranalysen induzierten Größen und potentiellen Bestimmungsfaktoren untersucht. Als Faktoren mit potentiellen Einfluß auf die Gestaltung von Wettbewerbsstrategie und Koordinationstruktur werden die nationale Herkunft der Unternehmen und der Branchenzugehörigkeit berücksichtigt. Aufgrund der dichotomen Datenstruktur der Variablen Herkunft und Industrie erfolgt die Analyse durch Hypothesentests.

Wettbewerbsstrategie und Herkunft:

Als erste Beziehungsstruktur wird der Zusammenhang zwischen Wettbewerbsstrategie und nationaler Herkunft der Niederlassungen untersucht. Mit Hilfe des T-Tests ist die These zu prüfen, ob sich das strategische Verhalten der deutschen Unternehmen entscheidend von dem der amerikanischen Unternehmen unterscheidet. Die Tabelle I-1 in Appendix I berichtet über die Mittelwerte der zwei Gruppen und die Auswertung der T-Tests. Die Ergebnisse zeigen, daß bis auf die Distributions- und Preisstrategie keine signifikanten Unterschiede zwischen den zwei Sub-Samples nachgewiesen werden konnten. Während sich demnach das strategische Verhalten der zwei Gruppen in den meisten Punkten gleich, verfolgt die Gruppe der amerikanischen Unternehmen verstärkt eine Wettbewerbsstrategie der Fokussierung und der niedrigen Preise. Beide Wettbewerbsstrategien können vom Grundprinzip als Strategien der Kostenführerschaft klassifiziert werden und unterstreichen damit die kosteneffiziente Orientierung von amerikanischen Unternehmen. Es bleibt der weiteren Untersuchung vorbehalten, festzustellen, ob diese Divergenzen auch gewisse Auswirkungen auf die Erfolgsparameter besitzen.

Wettbewerbsstrategie und Industriezugehörigkeit:

Hinsichtlich der Industriezugehörigkeit beschränkt sich die Analyse auf den Vergleich von Maschinenbau und Elektronik, welche mit 70 bzw. 49 Unternehmen zahlenmäßig die beiden größten Gruppen darstellen. Es ist die Hypothese zu prüfen, ob sich die Wettbewerbsstrategien im Maschinenbau von denen in der Elektronik differenzieren. Unter Anwendung des T-Tests (siehe Statistik in Appendix I) kommt die Arbeit zu dem

Ergebnis, daß zwischen Niederlassungen der Maschinenbau und der Elektronikbranche hinsichtlich den spezifizierten Wettbewerbsstrategien keine signifikanten Unterschiede festzustellen sind.

Koordinationsstruktur und Herkunft bzw. Industriezugehörigkeit:

Bezüglich der Koordinationsstruktur werden ebenfalls T-Tests durchgeführt, um zu prüfen, ob signifikanten Unterschiede zwischen den Nationalitäten sowie den Zugehörigkeiten von Industrien festzustellen sind. Die Ergebnisse der Tests zeigen (siehe Appendix I), daß die Tatsache, ob ein Unternehmen aus Deutschland oder den USA stammt und ob es zur Maschinenbau- oder zur Elektronikbranche gehört, keine nachweisliche Relevanz in der Gestaltung der Koordinationsstrukturen besitzt. Hinsichtlich der Homogenität der Stichprobe ist somit festzuhalten, daß im Rahmen dieser Arbeit weder Nationalität noch Industriezugehörigkeit eine differenzierte Betrachtung von Koordinationsstruktur erfordert.

6.4 Clusteranalyse zur Bestimmung strategischer Gruppen

Die erhobenen Daten werden mit Hilfe der Faktoranalyse so strukturiert und gebündelt, daß daraus sieben Dimensionen von Wettbewerbsstrategien resultieren. Um das Risiko einer dominanten Dimension, die möglicherweise Unterschiede zu anderen Dimensionen verdeckt und Ergebnisse beeinträchtigen könnte, zu vermeiden, werden mit Cluster- und Regressionsanalyse weitergehende Untersuchungen durchgeführt. Die Clusteranalyse verwendet die aus der Faktoranalyse resultierenden Strategiedimensionen als Clustervariablen mit der Zielsetzung, die Unternehmen der Stichprobe in ‚*strategische Gruppen*‘ zu kategorisieren. Entscheidend bei dieser Klassifizierung ist, daß sich die ‚*strategischen Gruppen*‘ hinsichtlich ihrer wettbewerbsstrategischen Ausrichtung deutlich voneinander abgrenzen. Im Anschluß werden die ‚*strategischen Gruppen*‘ bezüglich der Struktur- und Umweltfaktoren charakterisiert und hinsichtlich der Frage untersucht, ob bestimmte strategische Ausrichtungen erfolgsoptimierend wirken. Die Untersuchung der verschiedenen Erfolgsparametern erfolgt mit Hilfe von ANOVA und mehreren POST-HOC Verfahren.

6.4.1 Methodik der Clusteranalyse

Das statistische Verfahren der Clusteranalyse kann im Rahmen dieser Arbeit dazu beitragen, Unternehmen mit gleichgerichteter Strategieorientierung in Gruppen zusammenzufassen. Während die Auswahl von Clustervariablen, Clusteranzahl und Optimierungsverfahren wesentlich das Ergebnis einer solchen Analyse beeinflußt, sind diese so zu wählen, daß sie der Zielsetzung dieser Untersuchung mit der Formung von Clustern, die intern (d.h. innerhalb der Gruppe) ein homogenes Strategieverhalten aufweisen und sich extern möglichst weitgehend von anderen Gruppen differenzieren, gerecht werden.

Die methodische Vorgehensweise der Clusteranalyse beinhaltet a) die Auswahl der Variablen, b) die Bestimmung des Clusteralgorithmus mit der Auswahl von hierarchischen

oder nicht-hierarchischen Verfahren, c) die Festlegung der Clusteranzahl und d) die abschließende Überprüfung der Stabilität und Verlässlichkeit der Methode.

(a) Eine hohe Interkorrelation zwischen Clustervariablen kann sich als problematisch erweisen. So kann eine hohe Interkorrelation beispielsweise Ausdruck einer dominanten Dimension darstellen, die ggfs. zu einer Überbewertung gewisser Elemente bzw. zu einer Verdeckung anderer Details führt. Aus diesem Grund empfiehlt Hair (1992) den Einsatz der Mahalanobis-Distanz-Methode, um so die Variablen zu standardisieren und dem Problem der Multikollinearität zu begegnen.³¹² Die Anwendung dieser Methode bleibt aber umstritten, weil einerseits durch eine Standardisierung die möglicherweise bedeutenden Unterschiede relativiert werden und andererseits die statistische Verfahren in der Standardsoftware von SAS und SPSS nicht verfügbar sind.³¹³

Eine andere Methode, der Problematik der Multikollinearität zu begegnen, ist durch einen vorgeschalteten Selektions- und Standardisierungsprozeß mittels Faktoranalyse. Diese Alternative wurde in dieser Arbeit gewählt und ist im Vorfeld der Clusteranalyse durchgeführt worden. Die aus der Faktoranalyse resultierenden *Faktorscores* der einzelnen Beobachtungen werden als Clustervariablen verwendet.

(b) Bei der Selektion des Clusteralgorithmus³¹⁴ ist allgemein zwischen dem hierarchischen und dem nicht-hierarchischen Verfahren zu unterscheiden. Der Algorithmus, welcher bei der K-MEANS Clusteranalyse (iterative Methode) verwendet wird, basiert auf dem Prinzip des „nearest centroid sorting“. Nach diesem Prinzip werden die statistischen Beobachtungen dem Cluster zugeordnet, zu des-

³¹² Hair, J.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L.; Black, W.C. (1992), *Multivariate Data Analysis with Readings*, 3. Auflage, Macmillan, New York, 1992, S.623-653

³¹³ Harrigan, R.K. (1983), *Research Methodologies for Contingency Approaches to Business Strategy*, in: *Academy of Management Review*, 1983, Vol. 8(3), S. 398-405

³¹⁴ Cluster-Algorithmus ist das Verfahren bzw. die Regeln, nach denen die Sortierung der Ausprägungen erfolgt.

sen Zentrum sie die kürzeste Distanz haben.³¹⁵ Bei jeder neuen Zuordnung erfolgt eine Wiederholung des Allokationsprozesses für alle anderen Ausprägungen. Dies hat zur Folge, daß der gesamte Datensatz mehrmals durchlaufen wird und je nach Ausprägungen die Zugehörigkeit der Unternehmen zu den Clustern wechseln kann.

Der Vorteil der nicht-hierarchischen Methode liegt in seiner Robustheit gegenüber der Existenz von Ausreißern. Obwohl die Ausreißer anfänglich die Clusterverteilung verfälschen können, werden die Verzerrungen während der nachfolgenden Durchläufen durch einen Wechsel in andere Cluster korrigiert (Hair et al. 1992). Ein weiterer Vorteil dieser Methode liegt im Optimierungsverfahren, das nach der Homogenität innerhalb des Clusters und der Heterogenität zwischen den verschiedenen Clustern optimiert. Der Datensatz wird mehrmals durchlaufen und erhält die Flexibilität einer Neuordnung.

(c) Die Bestimmung der Anzahl der Cluster ist die „*Achilles Sehne*“ des gesamten Verfahrens, sie liegt im Ermessen des Anwenders und gilt daher als arbiträr. Im Interesse einer vereinfachten Datenauswertung sollte ein Anwender aber die folgenden Kriterien berücksichtigen:

- (1) Die Bildung von möglichst gleichgroßen Cluster anstreben;
- (2) Die Heterogenität zwischen den Cluster maximieren;
- (3) Die Anzahl der Cluster insgesamt minimieren;
- (4) Eine Dominanz eines Clusters vermeiden.

(d) Um die Verlässlichkeit der Ergebnisse aus der Clusteranalyse zu gewährleisten, wird die Stabilität des Modells untersucht.³¹⁶ Hambrick (1983) schlägt in diesem Zusammenhang die Anwendung des Hälfentests vor. Die ursprüngliche Stichprobe wird halbiert und jeweils einer Clusteranalyse unterzogen. Ein gleiches Ergebnis für beide Cluster würde Stabilität des Modells bestätigen.

³¹⁵ Unter Anwendung der Euklidischen Distanz (siehe auch: 'SPSS for WINDOWS: Professional Statistics Release 6.0' von Marija J. Norusis, 1993, S.111 ff)

³¹⁶ Kerlinger, F.N. (1986), Foundations of Behavioral Research, Holt, Rinehart & Winston, Fort Worth, TX 1986

Alternativ kann die Stabilität des Modells auch mit Hilfe von Drittvariablen als Kontrollparameter oder durch eine Diskriminanten-Analyse überprüft werden. Unter den Drittvariablen dürfen keine aus dem Satz der Variablen stammen, die als Clustervariablen verwendet werden. Deshalb sind auch die ursprünglichen Strategievariablen, die indirekt auf die als Clustervariablen eingesetzten Strategiedimensionen Einfluß nehmen, als Kontrollvariablen ausgeschlossen. Hingegen können die in dieser Studie verwendeten Umwelt- und Erfolgsparameter als Kontrollvariable dienen.

6.4.2 Ergebnisse der Clusteranalyse

Bei der Durchführung einer Clusteranalyse liegt die primäre Herausforderung in der Identifizierung der strategischen Gruppen sowie deren Interpretierbarkeit. Dabei sollten die resultierenden Cluster hinsichtlich der verfolgten Wettbewerbsstrategie intern möglichst homogene und extern möglichst heterogene Eigenschaften aufweisen. Bezüglich der Verfahrenauswahl für diese Studie erfüllt die nicht-hierarchische Methode der K-MEANS diese Voraussetzung. Sie optimiert die Homogenität der Strategieausrichtung innerhalb der Cluster und die Heterogenität zwischen den Clustern. Diese Methode tendiert zudem zu einer Generierung von relativ gleichgroßen Clustern, was wiederum die Anwendung von weiteren Auswertungsmethoden in dieser Untersuchung erleichtert. Um der Problematik der Multikollinearität zu begegnen, werden die standardisierten *Faktorscores* als Clustervariablen verwendet.

Die Festlegung der genauen Clusterzahl erfolgt im Rahmen dieser Studie durch mehrere Analysen. Zunächst ermittelt ein ANOVA-Test die Heterogenität der Strategieorientierung zwischen den Clustern. Als notwendige Signifikanzwert für deren Heterogenität gilt $P > 0,05$. Anschließend wird die resultierende Clusterverteilung daraufhin untersucht,

ob eine die Auswertung und Interpretation der Ergebnisse gefährdende Dominanz eines bestimmten Clusters existiert.

In der K-MEAN Clusteranalyse dieser Untersuchung werden die entsprechenden Auswahlkriterien bei fünf Clustern erfüllt. Das Clusterergebnis wird nach 10 Iterationen erreicht und zeigt einen minimalen Abstand vom Anfangszentrum von 4,657. Die Clustergröße reicht von 13 bis 55 Unternehmen (siehe Tabelle 38). Die weiteren Details zur Clusteranalyse sind im Anhang von Appendix F zu finden.

Tabelle 38: Clustergröße und Herkunft

CLUSTER	ANZAHL	GER	US
Cluster A	21	15	6
Cluster B	55	21	34
Cluster C	38	19	19
Cluster D	30	15	15
Cluster E	13	10	3
Gesamt	157	80	77

6.4.3 Cluster-Statistik

Die resultierenden Clustergruppen werden im nachfolgenden Abschnitt näher charakterisiert. Dazu sind zunächst die wettbewerbsstrategischen Ausrichtungen der Cluster im Detail zu beschreiben und zu interpretieren. Mit deskriptiven Methoden werden die Clusterzentren analysiert und die Clustercharakteristik im Hinblick auf Struktur- und Umweltfaktoren untersucht. Im Vergleich der Cluster testen ANOVA und POST-HOC Analysen die Unterschiede auf Signifikanz.

Hinsichtlich der Frage nach der Homogenität der Umweltbedingungen zeigen die fünf Cluster für die Mehrzahl der Umweltvariablen keine signifikanten Unterschiede. Aufgrund der ANOVA Ergebnisse (siehe Tabelle 38) können für die Cluster homogene Be-

dingungen in Bezug auf Wettbewerbsintensität, Angebotskonzentration, Produktlebenszyklus, Erklärungsbedürftigkeit der Produkte sowie Auswirkungen der Asienkrise attestiert werden. Während sich der Wettbewerb in allen Clustern gleichermaßen intensiv darstellt, so divergieren die Industriebedingungen der Cluster hinsichtlich Größe und Wachstum. So zeigt das Cluster D hinsichtlich der Industriegröße und dem Industriewachstums die höchste Attraktivität und erzielt auch statistisch signifikant höhere Werte als Cluster A³¹⁷ und Cluster C³¹⁸. Ein weiterer, wenn auch weniger signifikanter Unterschied zwischen den Clustern besteht im Bezug auf die Fragmentierung der Käuferseite. Das Cluster D weist im Vergleich die stärkste Fragmentierung auf, welche gegenüber Cluster A und Cluster B schwach signifikant sind.³¹⁹

Tabelle 39: ANOVA von Umweltfaktoren und Cluster

Umwelt	MEAN	F-Wert	P-Wert	Post-Hoc
Wettbewerbsintensität	4.3631	.149	.963	
Konzentration	3.7500	1.522	.198	
Industriegröße	3.4331	2.509**	.044	1-4**
Industriewachstum	3.4286	3.583***	.008	1-4**, 3-4**
Produktlebenszyklus	3.2645	.610	.656	
Marktanteil	3.2839	2.096*	.084	
Käuferfragmentierung	2.7051	2.719**	.032	1-4*, 2-4*
Erklärungsbedürftigkeit	4.0321	1.344	.256	
Asienkrise – Industrie	4.1226	.855	.492	
Asienkrise – Firma	3.9423	.401	.808	

* Signifikant mit <0,1

Post-Hoc Analyse mit Bonferroni Kriterium

** Signifikant mit <0,05

*** Signifikant mit <0,01

In der nachfolgenden Charakterisierung der Cluster erfolgt eine Abgrenzung hinsichtlich Organisationsfaktoren, wettbewerbsstrategischer Orientierung sowie Umwelt- und Strukturfaktoren.

³¹⁷ Signifikant mit $P < 0,05$ (Bonferroni Kriterium) für die Variablen Industriegröße und Industriewachstum

³¹⁸ Signifikant mit $P < 0,05$ (Bonferroni Kriterium) für die Variable Industriewachstum

³¹⁹ Signifikant mit $P < 0,1$ (Bonferroni Kriterium)

Cluster A: „Produktionsorientierung“

Das erste Cluster umfaßt mit fünfzehn deutschen Unternehmen gegenüber sechs aus den USA überdurchschnittlich viele Niederlassungen aus Deutschland. In Bezug auf ihre Branchen sind elf Niederlassungen dem Maschinenbau und fünf dem Elektronikbereich zuzuordnen. Während 19 Prozent der Niederlassungen Produktionseinheiten in Singapur besitzen, verfolgen ebenfalls 19 Prozent eine nicht-inkrementale Internationalisierung. Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl der Firmen dieser Gruppe liegt bei 28 Beschäftigten.

Tabelle 40: Wettbewerbsstrategien der Cluster-Gruppe A

Strategieform	Cluster-Zentrum	RANG
Kundenorientierung	-1,21	5
Produktion	0,48	1
Produkt	-0,22	4
Distribution	-0,14	4
Preis	-0,97	5
Fokus	-0,27	3
OEM	-0,09	3

Der wettbewerbsstrategische Fokus dieser Gruppe beruht eindeutig auf der „*Produktionsdifferenzierung*“, welche sich als einzige Dimension im Vergleich der Cluster-Zentren im positiven Bereich (+0.48) befindet. Alle anderen Wettbewerbsstrategien liegen im negativen Bereich und haben daher eine geringe Bedeutung. Auffallend ist die stark negative Ausprägung (-1,21) der Dimension der „*Kundenorientierung*“, wobei insbesondere die Bedeutung des Marketings, des Kundenservices und der Mitarbeiterqualität im Vergleich zu den anderen Gruppen signifikant niedriger bewertet werden. Vergleichsweise wenig Bedeutung wird auf die Dimension der „*Niedrigpreisstrategie*“

gelegt (-0,97), was darauf schließen läßt, daß durch die Differenzierungsstrategie in Produktion und Qualitätssicherung ein relativ hohes Preisniveau eingeführt werden kann. Die Tabelle 40 listet für Cluster A die entsprechenden MEANS und Rangfolgen der verschiedenen Wettbewerbsstrategien auf.

Das Produkt-Marktumfeld dieses Clusters zeichnet sich durch eine geringe Käuferfragmentierung auf der Nachfrageseite und eine relativ hohe Konzentration auf der Angebotsseite aus. Die Produkte befinden sich in einer späten Phase des Lebenszyklus und Unternehmen dieser Gruppe legen wenig Wert auf die Lokalisierung ihrer Produkte.³²⁰ Das Industrieumfeld wird hinsichtlich Größe und Wachstum relativ zu den anderen Clustern als am wenigsten attraktiv eingeschätzt.

Cluster B: „Keine Orientierung“

Diese Gruppe bildet mit 55 Niederlassungen das größte Cluster und amerikanische Unternehmen haben mit 34 zu 21 das zahlenmäßige Übergewicht gegenüber deutschen Firmen. In dieser Gruppe befinden sich mit 40 Prozent überdurchschnittlich viele Elektronikfirmen (n = 22). Das gleiche gilt für Niederlassungen mit Produktionsstätten (45,5%) sowie der Verfolgung einer nicht-inkrementaler Internationalisierung (45,5%). Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl der Niederlassung liegt bei 194 und ist damit der mit Abstand höchste Wert unter allen Clustern. So gehören nur 37 Prozent der Niederlassungen den Größenklasse eins oder zwei mit weniger als 20 Mitarbeitern an, während in der gesamten Stichprobe dieser Anteil bei 59 Prozent liegt.

Es erweist sich als schwierig, einen eindeutigen Strategiefokus für dieses Cluster zu identifizieren. Zwar ergeben sich für die Wettbewerbsstrategien „*Kundenorientierung*“ und „*Preis*“ positive Werte, doch können andere Cluster im Rangvergleich weitaus höhere Werte vorweisen. Demnach kann in diesem Fall nur eine strategische Orientierungslosigkeit festgestellt werden, die keine der identifizierten Wettbewerbsstrategien

³²⁰ Mit einem MEAN von 2,38 unterscheidet sich das Cluster A signifikant ($P < 0,05$) von den anderen Gruppen.

nachdrücklich verfolgt und am ehesten mit der in der Theorie klassifizierten „*stuck in the middle*“ Strategie zu vergleichen ist.

Tabelle 41: Wettbewerbsstrategien der Cluster-Gruppe B

Strategieform	Cluster-Zentrum	RANG
Kundenorientierung	0,46	3
Produktion	0,16	2
Produkt	-0,11	3
Distribution	-0,32	5
Preis	0,41	2
Fokus	0,31	2
OEM	0,14	2

Aufgrund der wenig zufriedenstellenden Interpretation der „*stuck in the middle*“ Strategie wird mit Hilfe einer Detailanalyse auf der Ebene der Strategievariablen versucht, die wettbewerbsstrategische Orientierung des Clusters genauer zu ermitteln. Dabei erzielen die Strategievariablen Kostenführerschaft, niedriges Preissortiment, OEM Produkte, Mitarbeitertraining, Kommunikation, Entscheidungsfindung und Kundendienst im Vergleich zu den anderen Clustern überdurchschnittliche Bewertungen. Aber auch hier ergibt sich kein einheitliches Bild für eine wettbewerbsstrategische Orientierung dieser Gruppe.

Das Industrieumfeld zeichnet sich durch eine relativ hohe Wettbewerbsintensität (MEAN 4,35) und geringe Käuferfragmentierung aus (MEAN=2,48). Das Cluster unterscheidet sich signifikant ($P < 0,1$ - POST-HOC Analyse) von der Käuferfragmentierung des Clusters D. Während die Größe und das Wachstum der Branche Durchschnittswerte erzielen und auf Rang 3 liegen, benötigen die Produkte im Vergleich zu den anderen Clustern geringfügig weniger Beratungs- und Kundendienstaufwand (MEAN=3,85).

Cluster C: „Niedrigpreisstrategie“

Die Gruppe C besteht aus 38 Niederlassungen, die fast ausschließlich weniger als 50 Mitarbeitern (97,4%) beschäftigen und keine Produktionsstätte in Singapur (94,7%) besitzen. Die Unternehmen stammen zu gleichen Teilen aus Deutschland und den USA (jeweils 19). Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl liegt bei 18,5 Personen und hinsichtlich des Internationalisierungsprozesses überwiegt der evolutionäre Ansatz (84,2%).

Für die Gruppe C dominiert, wie aus Tabelle 42 ersichtlich, die Strategie der „Niedrigpreise“. Obwohl das Cluster auch bei der „Distributionsstrategie“ den ersten Rang einnimmt, fallen die Werte des Cluster-Zentrums mit 0,34 nur leicht positiv aus. Die geringste Beachtung findet die Wettbewerbsstrategie der „Kundenorientierung“, die mit Abstand die niedrigsten Werte (-0,74) aufweist und auf Rang 4 liegt.

Tabelle 42: Wettbewerbsstrategien der Cluster-Gruppe C

Strategieform	Cluster-Zentrum	RANG
Kundenorientierung	-0,74	4
Produktion	-0,19	4
Produkt	0,15	2
Distribution	0,34	1
Preis	0,84	1
Fokus	-0,32	4
OEM	-0,26	5

Die Industriesituation weist im Vergleich zu den anderen vier Clustern die höchste Wettbewerbsintensität auf (MEAN=4,45 und RANG=1), während Größe und Wachstum der Industrie leicht unterdurchschnittlich eingeschätzt werden. Das Umsatzwachstum erhält in dieser Gruppe die niedrigste Bewertung im Vergleich zu den anderen Clustern (MEAN=2,79). Eine Wettbewerbsstrategie, die mittels niedriger Preise und Rabatten

versucht, die Konkurrenz zu unterbieten, hat konsequenterweise auch niedrige Ertragsmargen zur Folge (MEAN=2,46 RANG=5).

Cluster D: „Produktorientierung“

Das Cluster D umfaßt 30 Firmen, von denen jeweils 15 aus Deutschland und den USA stammen. Annähernd 60 Prozent der Unternehmen, die höchste Rate unter allen Clustern, sind dem Maschinenbau zuzuordnen. Mit 80 Prozent aller Unternehmen ist die Vertriebsniederlassung die am häufigsten auftretende Betriebsform. Hinsichtlich der Unternehmensgröße dominieren kleine Niederlassungen mit weniger als 10 Mitarbeitern (56,7%). Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl liegt bei 28 Beschäftigten und 70 Prozent der Firmen haben weniger als 20 Mitarbeiter. Hinsichtlich der Internationalisierung wird der sequentielle Ansatz bevorzugt (70%) und nur 20 Prozent der Firmen besitzen eine Produktionsstätte in Singapur.

Das Cluster D verfolgt in erster Linie eine Strategie der „*Produktorientierung*“, das mit einem Wert des Cluster-Zentrums von 0,84 auf Rang 1 liegt. Die hohen Werte für Produktqualität (MEAN=4,83), Produktvarianten (MEAN=4,30) und Produktdesign (MEAN=4,57) unterstreichen die Bedeutung der Produktdifferenzierung. Daneben erzielt auch die Wettbewerbsstrategie „*Kundenorientierung*“ relativ hohe Werte, wobei insbesondere der Kundenservice (MEAN=4,73) und die Reputation innerhalb der Industrie (MEAN=4,83) von besonderer Wichtigkeit sind. Negative Werte (-0,97) werden bei der „*Niedrigpreisstrategie*“ erzielt und weisen auf ein Produktsortiment hin, das im oberen Preissegment angesiedelt ist und nicht über einen aggressiven Preiskampf vertrieben werden muß.

Die Industriebedingungen dieses Clusters zeigen die vergleichsweise höchsten Werte für Branchengröße (MEAN 3,80) und Branchenwachstum (MEAN 3,97). Die Unterschiede sind bei der Marktgröße zum Cluster A mit $P < 0,05$ und beim Marktwachstum zum Cluster A und C mit jeweils $P < 0,05$ signifikant (siehe POST HOC Analyse in Tabelle 38). Die Absatzseite ist durch die stärkste Käuferfragmentierung (MEAN 3,23) unter

den Clustern gekennzeichnet und divergiert mit $P < 0,1$ signifikant von denen der Cluster A und B. Der Vertrieb der Produkte benötigt zudem einen überdurchschnittlichen Aufwand an Beratung und Kundendienst (MEAN=4,37).

Tabelle 43: Wettbewerbsstrategien der Cluster-Gruppe D

Strategieform	Cluster-Zentrum	RANG
Kundenorientierung	0,55	2
Produktion	-0,07	3
Produkt	0,84	1
Distribution	0,18	2
Preis	-0,97	4
Fokus	0,33	1
OEM	0,21	1

Die Unternehmen des Clusters D halten schon vergleichsweise hohe Marktanteile (MEAN=3,70) und erwarten, daß diese ein weiteres Wachstum erfahren (MEAN=3,62). Steigende Marktanteile würden jedoch auch zu einer weiter zunehmenden Konzentration führen, welche schon gegenwärtig als überdurchschnittlich hoch (MEAN=3,97) eingeschätzt wird.

Cluster E: „Kundenorientierung“

Das Cluster E umfaßt nur 13 Unternehmen und stellt damit die kleinste der 5 Gruppen dar. Die deutschen Niederlassungen sind in dieser Gruppe mit 10 Firmen (bzw. 77%) gegenüber den amerikanischen Firmen in der Überzahl. Unter den 13 Firmen befinden sich keine Unternehmen mit Produktionseinheiten in Singapur. Keine der Niederlassung beschäftigt mehr als 50 Mitarbeiter und die durchschnittliche Mitarbeiterzahl beträgt 12 Beschäftigten. Hinsichtlich der Internationalisierung wird fast ausschließlich (92%) der evolutionäre Ansatz verfolgt. Eine Besonderheit ist hinsichtlich der Branchenzugehörigkeit zu verzeichnen, da in diesem Cluster die Branche der Medizintechnik mit 23 Prozent überproportional repräsentiert wird.

Die Firmen des Clusters E fokussieren sich auf die Strategie der „*Kundenorientierung*“, einer komplexen Kombination von Kundenservice, Effizienz und Marketing. Aus der näheren Untersuchung der einzelnen Strategievariablen ergibt sich, daß dieses Cluster bezüglich den Marketingfaktoren von „*Werbeausgaben*“ (MEAN=3,38), „*innovative Marketingmethoden*“ (MEAN=3,62) und „*Marktforschung*“ (MEAN 3,38) die erste Rangposition unter den Clustern einnimmt. Darüber hinaus erhält es hohe Bewertungen bei der Effizienz der interner Kommunikation, dem Kundendienst und der Qualitätskontrolle.

Tabelle 44: Wettbewerbsstrategien der Cluster-Gruppe E

Strategieform	Cluster-Zentrum	RANG
Kundenorientierung	0,92	1
Produktion	-0,75	5
Produkt	-1,54	5
Distribution	0,14	3
Preis	-0,38	3
Fokus	-0,68	5
OEM	-0,19	4

Die Marktumfeld ist gekennzeichnet durch die höchste Angebotskonzentration (MEAN 4,15 und RANG 1) unter den Clustern. Des weitem erfährt diese Gruppe, bei der Betrachtung der Koordinationsstrukturen, die weitaus geringste Unterstützung von Seiten des HQ und besitzt die am wenigsten formalisierten Koordinationsprozesse.

6.4.4 Zusammenhangsanalysen von *strategischen Gruppen* und Erfolgsparametern

Die zentrale Zielsetzung der Arbeit beinhaltet die Frage, ob verschiedene *strategische Gruppen* mit distinkten Wettbewerbsausrichtungen existieren und identifiziert werden können, von denen bestimmte Gruppen erfolgreicher sind als andere. Daraus kann die Hypothese formuliert werden, daß sich die Unterschiede hinsichtlich dem Unternehmenserfolg zwischen den *strategische Gruppen* als signifikant herausstellen. Diese These wird unter Anwendung von ANOVA und mit Hilfe des BONFERRONI – Kriteriums getestet. Während die Clusterzugehörigkeit als unabhängige Variable eingesetzt wird, dienen die Erfolgsparameter von Profitabilität, Umsatz- und Marktanteilswachstum sowie einer Kombinationsvariable als abhängige Variablen. Die Kombinationsvariable des „*Unternehmenserfolges*“ setzt sich aus dem arithmetischen Mittel der andern drei Erfolgsparametern zusammen und kann damit auch integrativ als Erfolgsdimension verstanden werden.

Alle vier Erfolgsvariablen zeigen signifikante Unterschiede zwischen den Clustergruppen (siehe Tabelle 44). So liegt das gemeinsame Signifikanzwert für Profitabilität bei $P=0,012$, für Umsatzwachstum bei $P=0,001$ und für Marktanteilswachstum bei $P=0,000$. Auch die Kombinationsvariable des Unternehmenserfolgs ist mit einem P-Wert von $0,000$ hoch-signifikant. Um eine Signifikanz der Unterschiede zwischen den individuellen Clustern zu bestimmen, wird ein POST-HOC Analyse unter Anwendung des SCHEFFE- und BONFERRONI-Kriteriums durchgeführt.

(i) Bei der Profitabilität erreicht die *strategische Gruppe* der „*Produktorientierung*“ (Cluster D) mit einem MEAN von 3,27 den mit Abstand höchsten Wert. Hingegen liegen die Durchschnittswerte der *strategischen Gruppen* von „*Preisorientierung*“ (Cluster C) und „*Produktionsorientierung*“ (Cluster A) bei niedrigen 2,50 bzw. 2,46 (siehe Tabelle 46). Die anschließende POST-HOC Analyse ergibt, daß die Unterschiede nach dem BONFERRONI-Kriterium gegenüber den Clustern „*Preisorientierung*“ ($P<0,01$) und „*Produktionsorientierung*“ ($P<0,1$) statistisch signifikant sind.

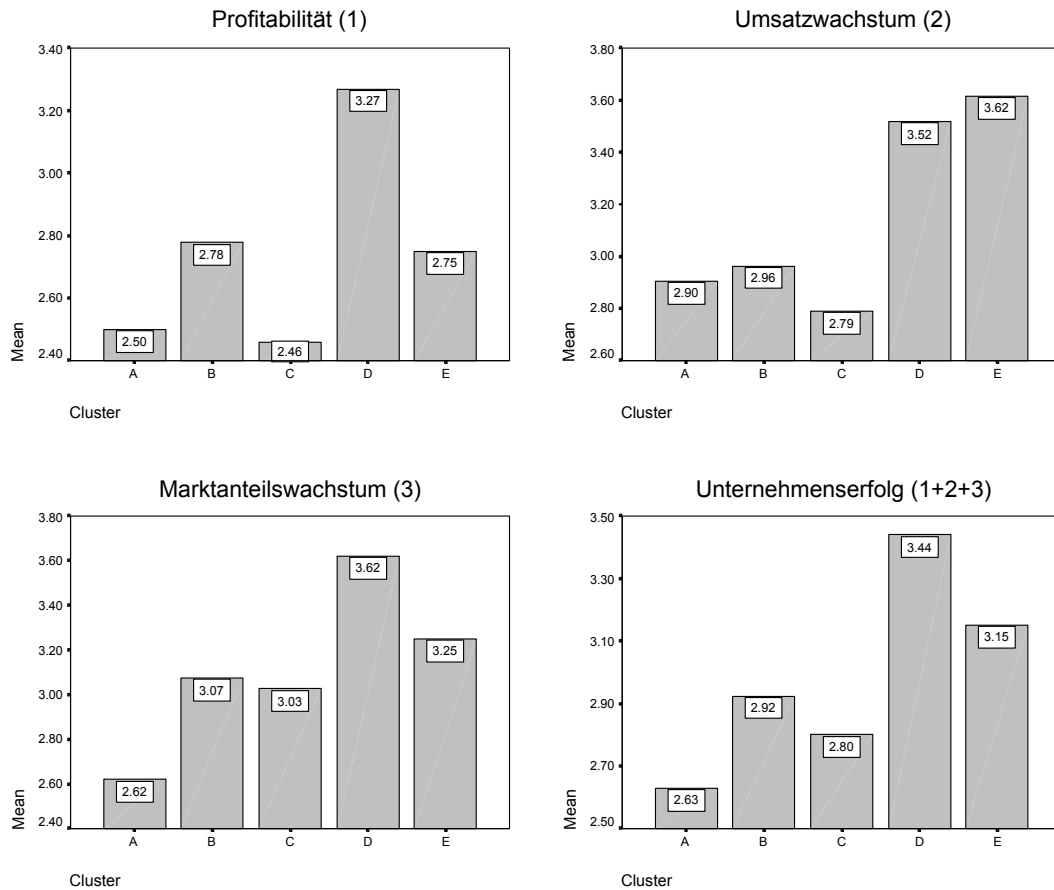
Tabelle 45: ANOVA - Erfolgsparameter und Cluster-Gruppen

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Profitabilitaet	Between Groups	11.178	4	2.794	3.319	.012
	Within Groups	117.884	140	.842		
	Total	129.062	144			
Umsatzwachstum	Between Groups	13.850	4	3.462	5.175	.001
	Within Groups	100.370	150	.669		
	Total	114.219	154			
Marktanteilswachstum	Between Groups	13.189	4	3.297	5.416	.000
	Within Groups	90.707	149	.609		
	Total	103.896	153			
Unternehmenserfolg	Between Groups	9.087	4	2.272	6.148	.000
	Within Groups	50.625	137	.370		
	Total	59.713	141			

(ii) Hinsichtlich des Parameters Umsatzwachstum erreichen die Gruppen „*Kundenorientierung*“ (Cluster E) mit einem MEAN von 3,62 und „*Produktorientierung*“ (Cluster D) mit einem MEAN von 3,52 im Vergleich zu den anderen Clustern deutlich höhere Werte. Die POST-HOC Analyse zeigt, daß sich die *strategische Gruppe* der „*Produktorientierung*“ nach BONFERRONI-Kriterium signifikant von den drei Gruppen „*Produktionsorientierung*“ (Cluster A), „*keine Orientierung*“ (Cluster B) und „*Preisorientierung*“ (Cluster C) unterscheidet. Dabei treffen für die einzelnen Clustervergleiche unterschiedlich hohe Signifikanzniveaus zu (siehe Details in Tabelle 47). Des weiteren ist das Cluster E der „*Kundenorientierung*“ in Bezug auf das Umsatzwachstum signifikant höher bewertet ($P < 0,1$) als das Cluster C der „*Preisorientierung*“.

(iii) Beim Marktanteilswachstum erzielt die *strategische Gruppe* der „*Produktorientierung*“ eindeutig die höchste Bewertung (MEAN = 3,62). Hingegen erreicht das Cluster A der „*Produktionsorientierung*“ mit einem MEAN von 2,62 die schlechteste Bewertung. Die POST-HOC Analyse kommt zu dem Ergebnis, daß die Gruppe der „*Produktorientierung*“ gegenüber den drei Clustern „*Produktionsorientierung*“ (Cluster A), „*keine Orientierung*“ (Cluster B) und „*Preisorientierung*“ (Cluster B) nach dem SCHEFFE- und BONFERRONI-Kriterium signifikant höhere Werte aufweisen (siehe P-Werte in Tabelle 47).

Abbildung 4: Cluster und Unternehmenserfolg



(iv) Bezüglich der Kombinationsvariablen Unternehmenserfolg ist das Cluster D der „Produktorientierung“ mit einem MEAN-Wert von 3,44 die erfolgreichste *strategische Gruppe*. An zweiter Stelle folgte das Cluster E der „Kundenorientierung“ mit einem MEAN von 3,15. Das mit Abstand schlechteste Ergebnis wurde von Cluster A der „Produktionsorientierung“ (MEAN = 2,63) erzielt. Die POST-HOC Analyse ergibt, daß die Differenzen des Clusters „Produktorientierung“ zu den Gruppen „Produktionsorientierung“, „keine Orientierung“ und „Preisorientierung“ statistisch hoch-signifikant (BONFERRONI-Kriterium: $P < 0,01$) sind.

Tabelle 46: Erfolgsparameter und Cluster-Gruppen

Report					
Cluster-Gruppe		Profitabilitaet (1)	Umsatz- wachstum (2)	Marktanteils wachstum (3)	Erfolg (1)+(2)+(3)
1 - Produktion	Mean	2.5000	2.9048	2.6190	2.6296
	Std. Deviation	1.0432	.8309	.6690	.5225
2 - Keine Orientierung	Mean	2.7778	2.9630	3.0741	2.9245
	Std. Deviation	.7931	.8233	.8434	.6155
3 - Preis	Mean	2.4571	2.7895	3.0263	2.8000
	Std. Deviation	1.0100	.7766	.6773	.5495
4 - Produkt	Mean	3.2692	3.5172	3.6207	3.4400
	Std. Deviation	.9616	.8290	.8625	.7118
5 - Kundenorientierung	Mean	2.7500	3.6154	3.2500	3.1515
	Std. Deviation	.8660	.8697	.7538	.6212
Total	Mean	2.7517	3.0710	3.1169	2.9648
	Std. Deviation	.9467	.8612	.8241	.6508

Somit läßt sich in dieser Untersuchung feststellen, daß die *strategische Gruppe* mit der produktorientierten Wettbewerbsausrichtung einen höheren Unternehmenserfolg verzeichnen kann als andere *strategische Gruppen*. Dabei dominiert dieses Cluster besonders in den Bereichen von Profitabilität und Marktanteilswachstum. Aber auch hinsichtlich des Umsatzwachstums kann es drei andere Gruppen deutlich übertreffen. Als die zweiterfolgreichste, *strategische Gruppe* etabliert sich das Cluster E der „Kundenorientierung“. Seine Stärke liegt insbesondere im Umsatzwachstum, bei dem es sogar höhere Werte als das Cluster D der „Produktorientierung“ erreicht. Die drei verbleibenden Gruppen von „Produktionsorientierung“, „keine Orientierung“ und „Preisorientierung“ schließen bei der Erfolgsanalyse unterdurchschnittlich ab. Die detaillierten Ergebnisse und Statistiken der Clusteranalyse sind in Appendix F zusammengestellt.

Tabelle 47: ANOVA und POST-HOC Analyse

Erfolgsvariable	ANOVA		POST-HOC	
	F-Wert	P-Wert	Bonferroni	Scheffe
Profitabilität (1)	3.319	0.012		
Cluster D – Cluster A			0.071	
Cluster D – Cluster C			0.008	0.023
Umsatzwachstum (2)	5.175	0.001		
Cluster D – Cluster A			0.099	
Cluster D – Cluster B			0.038	0.076
Cluster D – Cluster C			0.004	0.014
Cluster E – Cluster C			0.020	0.047
Produkt (3)	5.416	0.000		
Cluster D – Cluster A			0.000	0.001
Cluster D – Cluster B			0.028	0.060
Cluster D – Cluster C			0.024	0.054
Unternehmenserfolg (4)	6.148	0.000		
Cluster D – Cluster A			0.000	0.002
Cluster D – Cluster B			0.006	0.019
Cluster D – Cluster C			0.001	0.004

6.5 Bestimmung der wettbewerbsstrategischen und strukturellen Erfolgsfaktoren

Ein weiterer Schwerpunkt der Arbeit liegt in der direkten Ermittlung der Erfolgsfaktoren von Auslandsniederlassungen. Als potentielle Erfolgsfaktoren werden die von der Niederlassung gestaltbaren, endogenen Faktoren des Kontingenzmodells, Wettbewerbsstrategie und Koordinationsstruktur berücksichtigt. Die Bestimmung der relevanten Erfolgsfaktoren erfolgt in dieser Arbeit unter Anwendung von Regressionsverfahren. Diese Verfahren untersuchen die Korrelationen zwischen den endogenen Faktoren und den Erfolgsparametern und konstruieren daraus ein Vorhersagemodell, welches versucht, die Varianzen der Erfolgsparameter optimal zu prognostizieren. Als Regressionsvariablen werden die Erfolgsparameter Profitabilität, Umsatzwachstum und Marktanteilswachstum in separaten Analysen untersucht. Daran anschließend erfolgt eine weitere Regressionsanalyse für die Kombinationsvariable *Unternehmenserfolg*. Als unabhängige Variablen werden die aus den durch die Faktoranalysen hervorgegangenen Strategie- und Strukturdimensionen in die Regressionsanalyse eingebracht. Die ausführlichen Statistiken zu diesen Untersuchungen sind im Appendix G zusammengestellt.

6.5.1 Profitabilität

Die Regressionsanalyse für den Erfolgsparameter Profitabilität zeigt mit einem R-Wert von 0,374 und einem signifikanten F-Wert von 2,183 ($P=0,022$) die grundsätzliche Eignung als Voraussagemodell. So ergibt die Koeffizientenanalyse, daß die Wettbewerbsstrategie der „*Kundenorientierung*“ mit einem P-Wert von 0,049 und die Wettbewerbsstrategie der „*Produktorientierung*“ mit einem P-Wert von 0,010 einen signifikanten Anteil der Varianz des Erfolgsparameters Profitabilität erklären. Beide Strategien korrelieren positiv zur Profitabilität, so daß Unternehmen mit einer strategischen Ausrichtung auf „*Kunden- und Produktorientierung*“ profitabler operieren als Firmen mit geringer Berücksichtigung dieser Dimensionen. Bei den Koordinationsstrukturen ergeben sich keine signifikanten Korrelationen zur Erfolgsvariablen Profitabilität.

6.5.2 Umsatzwachstum

Die Regressionsanalyse für den Erfolgsparameter Umsatzwachstum erweist sich mit einem R-Wert von 0,470 und einem signifikanten F-Wert von 4,085 ($P = 0,000$) hinsichtlich ihrer Eignung als noch aussagekräftiger als bei dem Parameter der Profitabilität. Aus der Koeffizientenanalyse resultiert, daß die Wettbewerbsstrategien „Kundenorientierung“ und „Preis“ mit Signifikanzwerten von $P=0,000$ bzw. $P=0,040$ deutliche Korrelationen mit dem Umsatzwachstum aufweisen. Während sich die hohen Werte bei der Strategie mit Schwerpunkt Kundenservice und Marketing positiv auf das Umsatzwachstum auswirken, besteht zwischen Niedrigpreispolitik und Umsatzentwicklung eine negative Korrelation. Von den Koordinationsstrukturen zeigt die Dimension „Integration“ eine signifikante, positiv korrelierende Beziehung ($P = 0,046$) zum Umsatzwachstum. Die drei endogenen Faktoren erklären zusammengenommen 22,1 Prozent der Varianz von der Erfolgsvariable Umsatzwachstum. Eine hohe Integration von Niederlassung und HQ, ein innovatives Marketing und ein zeitkritischer Kundendienst sowie das Vermeiden einer Niedrigpreisstrategie wirken sich positiv auf die Steigerung des Umsatzes aus.

Tabelle 48: Bestimmung der signifikanten Erfolgsfaktoren - Signifikanzniveaus der Regressionsanalyse

Strategie- und Strukturdimensionen	Profitabilität (1)	Umsatzwachstum (2)	Marktanteilswachstum (3)	Unternehmenserfolg (1+2+3)
Kundenorientierung	0.049	0.000	0.000	0.000
Produktion	-	-	-	-
Produkt	0.010	-	0.018	0.002
Distribution	-	-	-	-
Preis	-	0.040	-	-
Fokus	-	-	-	-
OEM	-	-	0.041	-
Formalisierung	-	-	-	-
Integration	-	0.046	0.001	0.009
Autonomie	-	-	-	-

6.5.3 Marktanteilswachstum

Mit einem R-Wert von 0,516 und einem signifikanten F-Wert von 5,177 ($P=0,000$) erzielt die Regressionsanalyse zum Marktanteilswachstum gute Eignungswerte als Prognosemodell. Insgesamt können vier Erfolgsfaktoren bestimmt werden, die zusammengekommen 26,6 Prozent der Varianz der Erfolgsbestimmungsgröße erklären.

Die Regressionsanalyse ergibt signifikante, positiv korrelierende Beziehungen mit den Wettbewerbsstrategien „*Kundenorientierung*“ ($P = 0,000$), „*Produktdifferenzierung*“ ($P = 0,018$) und „*OEM Produkte*“ ($P = 0,041$). Die zwei letzteren Strategien gehören beide den Produktstrategien an. Während sich die Wettbewerbsstrategie der „*Produktdifferenzierung*“ auf Produktinnovationen, Produktentwicklung und Variantenvielfalt bezieht, hat die Strategie der „*OEM Produkte*“ ihren Schwerpunkt auf der kundenspezifischen Entwicklung und Herstellung von Nischenprodukten. Als struktureller Erfolgsfaktor weist die Dimension Integration eine deutlich signifikante Beziehung ($P = 0,001$) auf. Somit gehören die Strategien „*Kundenorientierung*“, „*Produktdifferenzierung*“ und „*Produktspezialisierung*“ sowie die Koordinationsstruktur der „*Integration*“ zu den Erfolgsfaktoren für die Steigerung des Marktanteils.

6.5.4 Unternehmenserfolg

Mit einem R-Wert von 0,541 und einem signifikanten F-Wert von 5,431 ($P = 0,000$) erweist sich das Resultat der Regressionsanalyse für die Kombinationsvariable Unternehmenserfolg als ein gutes Prognosemodell. Die Dimension des Unternehmenserfolges setzt sich zu gleichen Teilen aus den zuvor analysierten Erfolgsparametern Profitabilität, Umsatzwachstum und Marktanteilswachstum zusammen. Dabei zeigt die Dimension die für die Regression notwendige Normalverteilung (siehe Abbildungen G7 und G8 in Appendix G). Aus der Koeffizientenanalyse resultieren die folgenden Erfolgsfaktoren:

- a) Wettbewerbsstrategie „*Kundenorientierung*“ ($P = 0,000$);

- b) Wettbewerbsstrategie „Produktdifferenzierung“ (P = 0,002);
- c) Koordinationsstruktur „Integration“ (P = 0,009).

Die Ergebnisse der Regressionsanalyse zeigen, daß drei Erfolgsfaktoren statistisch hochsignifikante Korrelationen mit $P < 0,01$ zur Dimension Unternehmenserfolg aufweisen. Zusammengenommen zeichnen sich diese drei Erfolgsfaktoren für 29,3 Prozent der Varianz des Unternehmenserfolges verantwortlich und formen damit ein relevantes Prognosemodell für den Erfolg von Auslandsniederlassungen. Die Regressionsanalyse bestätigt mit seinen Erfolgsfaktoren auch die Ergebnisse der Clusteranalyse, bei denen mit Hilfe einer ANOVA-Auswertung die *strategische Gruppe* der „*Produktorientierung*“ als das erfolgreichste Cluster hervorging.

6.5.5 Zusammenhangsanalysen

In diesem Abschnitt wird die Beziehungsstruktur zwischen den verwendeten Erfolgsgrößen und den potentiellen Einflußfaktoren von Nationalität und Branchenzugehörigkeit untersucht. Aufgrund der dichotomen Datenstruktur der Variablen Herkunft und Industrie erfolgt die Analyse durch Hypothesentests.

Erfolgsparameter und Herkunft:

Als erste Beziehungsstruktur wird der Zusammenhang zwischen den Erfolgsparametern Profitabilität, Umsatz- und Marktanteilswachstum und der nationalen Herkunft der Niederlassungen untersucht. Mit Hilfe von T-Tests ist die These zu prüfen, ob sich der Erfolg deutscher Unternehmen entscheidend von dem amerikanischer Unternehmen unterscheidet. Die Tabelle E in Appendix I berichtet über die Mittelwerte der zwei Gruppen und die Auswertung der drei T-Tests. Die Ergebnisse zeigen, daß für keine der drei Parameter signifikanten Unterschiede zwischen den zwei Sub-Samples nachgewiesen werden können. Es ist somit festzuhalten, daß trotz der Differenzen bei den Wettbewerbsstrategien der Sub-Samples keine Auswirkungen bei den Erfolgsparameter festgestellt werden.

Erfolgsparameter und Industriezugehörigkeit:

Auch die Beziehungsstruktur zwischen Erfolgsparametern und Industriezugehörigkeit wird mit Hilfe von T-Tests durchgeführt. Die zu testende Hypothese prüft, ob sich die Werte der Erfolgsparameter der Maschinenbauunternehmen signifikant von denen der Elektronikunternehmen unterscheiden. Die Ergebnisse der T-Tests bestätigen, daß diese These für alle drei Erfolgsparameter Profitabilität, Umsatz- und Marktanteilswachstum zurückgewiesen wird und somit hinsichtlich der Industriezugehörigkeit keine signifikanten Unterschiede festgestellt werden können.

6.5.6 Erfolgsfaktoren und Unternehmensgröße

Abschließend soll untersucht werden, ob die Niederlassungsgröße im Rahmen dieser Studie einen Einfluß auf die Bestimmung der Erfolgsfaktoren hat. Zahlreiche Arbeiten unterstellen insbesondere bei der wettbewerbsstrategischen Ausrichtung von Unternehmen einen solchen Sachverhalt. Für Niederlassungen mit mehr als 75 Mitarbeitern kann in dieser Arbeit mit Hilfe von Regressionsanalysen gezeigt werden, daß sich die Erfolgsfaktoren für den Erfolgsparameter Profitabilität von denen die Stichprobe dominierenden, kleinen Niederlassungen unterscheidet (s. Statistik der Regressionsanalyse in Appendix G: Tabelle 21-24). Hingegen können für die Erfolgsparameter Umsatz- und Marktanteilswachstum keine Regressionsanalysen mit den geforderten Eignungswerten durchgeführt werden.

Die grundsätzliche Eignung der Regressionsanalyse als Prognosemodell für den Erfolgsparameter Profitabilität kann aufgrund $R=0,88$ mit einem signifikanten F-Wert von 4,102 ($P=0,012$) als gegeben angenommen werden. Aus der Koeffizientenanalyse resultieren die Fokusstrategie mit einem Signifikanzwert von $P=0,001$ und die OEM-Strategie mit $P=0,088$ als Wettbewerbsstrategien, die deutliche und positive Korrelationen zur Profitabilität aufweisen. Bei Unternehmen mit mehr als 75 Mitarbeitern gewinnt die kosten- und effizienzbezogene Fokussierung auf wenige Produktlinien an Bedeu-

tung. Auch die Produktspezialisierung der OEM-Strategie erweist sich als ertragsfördernd. Von den Koordinationsstrukturen zeigt die Dimension Formalisierung eine hochsignifikante, positiv korrelierende Beziehung zur Profitabilität. Mit einer größeren Belegschaft wächst die Relevanz für ein formalisiertes Regelwerk und Kontrollverfahren. Somit unterscheiden sich die als Erfolgsfaktoren identifizierten Wettbewerbsstrategien und Koordinationsstrukturen der großen Niederlassungen (Mitarbeiterzahl > 75) entscheidend von denen der Gesamtheit bzw. der kleinen Niederlassungen, die mit 140 Unternehmen die große Mehrheit der Stichprobe darstellen. Bei der Interpretation der Ergebnisse ist noch darauf hinzuweisen, daß das Sub-Sample der Niederlassungen mit mehr als 75 Mitarbeitern nur 23 Unternehmen umfaßt und damit anfällig für Verzerrungen und Mißrepräsentationen sein kann.

7. Diskussion und Zusammenfassung der Ergebnisse

7.1 Interpretation und Zusammenfassung

Das Primärziel dieser Arbeit liegt in der Bestimmung der direkt kontrollierbaren Erfolgsfaktoren von Auslandsniederlassungen, welche sowohl aus dem strategischen als auch koordinationsstrukturellen Bereich stammen können. Hierzu werden in der analytischen Vorgehensweise dieser Untersuchung zwei Verfahren gewählt. Zum einen werden durch Clusteranalysen die *strategische Gruppen* mit distinkten Erfolgsprofilen ermittelt und zum anderen werden die Erfolgsfaktoren durch Regressionsanalysen unmittelbar bestimmt. In beiden Fällen wird von der Existenz relevanter Wettbewerbsstrategien bzw. Koordinationsstrukturen der Auslandsniederlassung ausgegangen, die es zunächst zu identifizieren gilt. Diese oftmals latenten Strategie- und Strukturdimensionen setzen sich als überlagerte Hintergrundgrößen aus verschiedenen Einzelvariablen zusammen. Deren Bestimmung erfolgt über zwei Faktoranalysen, die im Vorfeld der Erfolgsanalysen durchzuführen sind.

Wettbewerbsstrategien:

Die Faktoranalyse der Wettbewerbsstrategien extrahiert sieben Strategiedimensionen, von denen fünf als Differenzierungsstrategien und zwei als Strategien der Kostenführerschaft klassifiziert werden. Dabei treten die aus anderen Studien bekannten Wettbewerbsstrategien der Produktdifferenzierung und der Marketingdifferenzierung auf, wobei letztere in dieser Arbeit als komplexe Differenzierungsstrategie der Kundenorientierung beschrieben wird, welche sowohl Marketingelemente als auch Qualitäts- und Servicekomponenten enthält. Neben den *klassischen* Porter-Strategien der Kostenführerschaft (hier Niedrigpreisstrategie genannt) und des Fokus ermöglichen drei weitere Strategiedimensionen eine Differenzierung hinsichtlich Distribution, Produktion und Produktspezialisierung (OEM Produkte). Zusammengenommen decken die sieben Dimensionen ein umfangreiches Spektrum von potentiellen Wettbewerbsstrategien für Industrieprodukte in Auslandsniederlassung ab:

(i) Die Differenzierungsstrategie der *Kundenorientierung* erweist sich als die dominanteste und komplexeste Dimension. Ihr werden sechs Strategievariablen aus den Bereichen Marketing, Service sowie Qualität interner Prozesse eindeutig zugeordnet. Diese Variablen besitzen die Gemeinsamkeit, daß sie jeweils durch eine bestimmte Art auf die Kundschaft ausgerichtet sind und einen distinkten (oftmals immateriellen) Mehrwert gegenüber den Konkurrenzprodukten versprechen. Charakterisierend für diese Dimension sind zum einen die kundendienstbezogenen Variablen *Qualität des Kundenservices*, *effiziente Auftragsbearbeitung*, *schnelle Produkt- und Markteinführung*, *Effizienz der Entscheidungsfindung* sowie *Qualität der Mitarbeiter/Mitarbeitertraining* und zum anderen die absatzfördernden Variablen, die durch *Imageaufbau* und *innovative Marketingmethoden* den Kunden ansprechen und ihn zum Kauf animieren sollen. Vor dem Hintergrund, daß die Mehrzahl der untersuchten Unternehmen aus relativ kleinen Verkaufsniederlassungen oder Repräsentanzen der Maschinenbau- oder Elektronikbranche besteht, läßt sich diese Kombination von Variablen wie folgt erklären: Die Auslandsniederlassungen, die mit ihren erklärungsbedürftigen Produkten in Konkurrenz zu zahlreichen Mitbewerbern stehen, müssen aufgrund ihrer Marktposition schon fast notwendigerweise auf ihre Kunden aktiv zugehen, ihre Produkte bewerben und erklären können sowie eine Reihe von zusätzlichen Serviceleistungen anbieten, damit sich der Kunde für ihre Produkte entscheidet. In dieser Situation bietet die Kombination von verstärkten Marketingaktivitäten und ausgeprägter Kundennähe eine attraktive Alternative für die wettbewerbsstrategische Ausrichtung. Während die hier beschriebene Kombination in ihren Einzelheiten bisher in anderen Untersuchungen nicht aufgetreten ist, entsprechen die absatzbezogenen Aspekte der Dimension in weiten Teilen den Strategien der Marketingdifferenzierung von Miller (1986), Kim & Lim (1988) sowie Bamberger & Wrona (1993).

(ii) Als weitere Differenzierungsstrategie stellt die *Produktstrategie* die Produktpolitik in den Vordergrund ihrer strategischen Ausrichtung. Dieser Dimension werden drei Variablen, welche sich auf spezifische Eigenschaften der Produkte und auf Produktinnovationen beziehen, unmittelbar zugeordnet. Die Kategorisierung deckt sich in ihren Merkmalen weitgehend mit der Produktdifferenzierungsstrategie von Kim & Lim (1988)

sowie Porter (1980). Gemäß der *klassischen* Differenzierung auf Produktebene entwickeln, produzieren und vertreiben Unternehmen nur solche Produkte, mit denen sie sich von denen ihrer direkten Mitbewerbern deutlich unterscheiden und einen überdurchschnittlichen Ertrag erzielen können. Für im Ausland operierende Niederlassungen bietet diese Strategie eine attraktive Option, da sich die Unternehmen im Ausland in der Regel nicht in der Position befinden, entscheidende Größenvorteile zu realisieren und über den Preis zu konkurrieren, und sich deshalb über die einfache Produktabgrenzung von ihren Mitbewerbern zu unterscheiden suchen.

(iii) Die Strategie der *Produktionsdifferenzierung* legt ihren Schwerpunkt auf den Produktionsbereich. Sie versucht durch Innovationen und Investitionen die Fertigungsprozesse zu optimieren und sich durch Qualität, Design und Authentizität der Produkte von den Mitbewerbern zu unterscheiden. Diese Strategie gewinnt an Relevanz in einem Umfeld, in dem Ausmaß und Geschwindigkeit des Technologiefortschritts sehr hoch sind und das Unternehmen gefordert wird, eine starke Flexibilität und Effizienz im Fertigungsprozeß aufzubauen, um angemessen auf den Wandel reagieren zu können. Dabei ist auffallend, daß selbst Niederlassungen ohne eigene Produktionsstätten diese Form der Wettbewerbsorientierung verfolgen und sich somit auf Kompetenzen im Produktionsbereich des HQ bzw. anderer Unternehmenseinheiten verlassen.

(iv) Die *Distributionsstrategie* basiert auf der Kontrolle der Vertriebskanäle und beschränkt sich dabei als Nischenstrategie auf wenige Absatzmärkte. Sie bietet dem Unternehmen den Vorteil einer gezielten Absatzkoordination und dadurch einen höheren Schutz vor dem unautorisierten Vertrieb seiner Produkte sowie der Verbreitung seiner Technologien. Durch die Konzentration auf eine geringe Zahl von Absatzmärkten ermöglicht diese Nischendifferenzierungsstrategie, daß die Ressourcen der Niederlassungen gezielt und gebündelt eingesetzt werden und deren Einsatz gegenüber einer breitangelegten Absatzstrategie an Effektivität gewinnt.

(v) Die Produktspezialisierung der *OEM Strategie* erweist sich als Nischenstrategie, bei der eine Differenzierung durch eine kundenorientierte Produktspezialisierung erfolgt.

Dabei konzentrieren sich die Unternehmen auf wenige Kunden und richten ihre Produkte ganz nach den spezifischen Anforderungen und Wünschen dieser Kunden aus. Typischerweise handelt es sich um eine spezialisierte Auftragsfertigung bzw. Zulieferfunktion. Ihre Stärke liegt in der Flexibilität der Produktion und der Bereitschaft, auf die Kundenspezifikationen besonders einzugehen. Der Wettbewerbsvorteil dieser Strategie liegt in der engen und oftmals komplexen Beziehung zwischen dem Unternehmen und dem Kunden, der gegenseitigen Abhängigkeit und der daraus resultierenden Markteintrittsbarrieren für andere Mitbewerber.

(vi) Die *Preisstrategie* dieser Untersuchung gleicht Porters Strategie der Kostenführerschaft. Sie umfaßt vier Einzelvariablen zur Preispolitik und zur Erzielung der niedrigsten Kostenposition in der Industrie. Das elementare Ziel der Preisstrategie liegt im preislichen Unterbieten der Konkurrenz, um so das bestmögliche Absatzvolumen zu erreichen und aufgrund der günstigen Kostenposition höhere Erträge als die Mitbewerber zu erwirtschaften. Die Strategie der Kostenführerschaft ist in den meisten Strategiestudien wie beispielsweise auch in Bamberger & Wrona (1993) und Porter (1980) mit vergleichbaren Merkmalen vorzufinden. Sie bietet sich insbesondere als Wettbewerbsstrategie für Unternehmen an, die entsprechende Erfahrungskurveneffekte aufweisen und aggressive Kapazitätsausweitungen durchführen können.

(vii) Die *Fokusstrategie* erweist sich als produktbezogene Nischenstrategie mit den Eigenschaften der Kostenführerstrategie. Bei dieser Strategie fokussieren sich die Unternehmen auf wenige Produktlinien und streben die niedrigste Kostenposition in der Branche an. Der Vorteil dieser Spezialisierung liegt in der Bündelung der verfügbaren Ressourcen auf ein sehr beschränktes Produktsortiment. Diese Strategie entspricht in ihren Merkmalen Porters Nischenstrategie, welche ebenfalls in der Untersuchung von Dess & Davis (1984) wiederzufinden ist.

Die hohe Anzahl von verschiedenen, hier identifizierten Wettbewerbsstrategien macht deutlich, daß das wettbewerbsstrategische Verhalten von Unternehmen mit Hilfe einer einfachen Dichotomie von Kostenführerschaft und Differenzierung nicht hinreichend

beschrieben werden kann. Vielmehr existieren eine Vielzahl von distinkten Wettbewerbsstrategien, die einzeln oder in Kombination die wettbewerbsstrategische Ausrichtung charakterisieren. Die Ergebnisse der anschließenden Analyse der *strategischen Gruppen* hat zudem gezeigt, daß ein gleichzeitiges Verfolgen von Differenzierung und Kostenführerschaft möglich ist und nicht unausweichlich in einem Zielkonflikt mündet.

Auch die Existenz von mehreren Nischenstrategien ist nicht überraschend, weil ein hoher Grad an Spezialisierung und Produktabgrenzung insbesondere für Unternehmen kleiner und mittlerer Größe eher die Regel als die Ausnahme ist. Grundsätzlich lassen sich auch Nischenstrategien in zwei Lager unterteilen: Zum einen können diese Strategien prinzipiell eine Differenzierung verfolgen und zum anderen eine Kostenführerschaft anstreben. In der vorliegenden Untersuchung lassen sich drei Dimensionen als Nischenstrategien identifizieren, die sich in ihren Merkmalen deutlich voneinander unterscheiden und von denen zwei eine Differenzierung und eine die Kostenführerschaft verfolgen. Die erste Strategie spezialisiert sich hinsichtlich der Produktpolitik auf ein kleines, kostenoptimiertes Produktsortiment, die zweite Nischenstrategie verfolgt eine kundenspezifische Produktspezialisierung und die dritte beschränkt sich geographisch auf einen abgegrenzten Absatzmarkt. Dieses Ergebnis impliziert, daß Niederlassung der Industriegüterindustrien verstärkt auf Nischenstrategien zurückgreifen, um im Ausland langfristige Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Koordinationsstrukturen:

Für die Koordinationsstrukturen werden in einer weiteren Faktoranalyse drei Dimensionen extrahiert, die im wesentlichen die früheren Theoriekonstrukte von Formalisierung, Autonomie und Integration bestätigen. Die Dimension der Formalisierung umfaßt fünf Strukturvariablen, welche für die Standardisierung und Kontrolle der internen Prozesse zwischen HQ und Niederlassung charakterisierend sind. Die zweite Dimension beschreibt integrationsfördernde Maßnahmen wie Mitarbeiteraustausch, regelmäßige Kommunikation und weitreichende Unterstützung aus dem HQ. Die dritte Dimension der Autonomie kennzeichnet den Umfang an Entscheidungsbefugnis und Flexibilität der Niederlassung. Die Identifizierung dieser Koordinationsmechanismen stimmt weitge-

hend mit denen anderer Arbeiten überein (vgl. Literaturüberblick in Martinez & Jarillo (1989), S. 494-95).

Strategische Gruppen:

Während die aus der Faktoranalyse resultierenden Dimensionen die Wettbewerbsstrategie der Niederlassungen beschreiben, ist es ferner von Interesse zu untersuchen, ob das strategische Verhalten dieser Niederlassungen durch einzelne Strategiedimensionen oder durch eine Kombination von ihnen gekennzeichnet ist. Niederlassungen, die gleiche Wettbewerbsstrategien verfolgen, werden zusammengenommen als spezifische, *strategische Gruppe* analysiert. Mit Hilfe der Clusteranalyse können unter den Niederlassungen fünf Gruppen bestimmt werden, die sich durch ein distinktes Muster von Wettbewerbsstrategien voneinander unterscheiden. Vier der fünf *strategischen Gruppen* sind eindeutig einer einzelnen Wettbewerbsstrategie zuzuordnen und deshalb als „reine“ Cluster zu charakterisieren. Sie werden in dieser Untersuchung als (i) Produktionsorientierung, (ii) Niedrigpreisstrategie, (iii) Produkt- und (iv) Kundenorientierung bezeichnet. Bis auf die Niedrigpreisstrategie, die eine Kostenführerschaft anstrebt, verfolgen die drei anderen verschiedene Differenzierungsstrategien. Für die fünfte *strategische Gruppe* kann hingegen keine eindeutige wettbewerbsstrategische Ausrichtung festgestellt werden. Sie wird als das „Stuck in the middle“ Cluster klassifiziert, da sie Ähnlichkeiten mit den gleichnamigen Clustern aus anderen Arbeiten von Dess & Davis (1984) sowie Kim & Lim (1988) aufweist.

Für jede *strategische Gruppe* wird ein Erfolgsprofil aufgestellt und es wird analysiert, welche Kombination von Wettbewerbsstrategien hinsichtlich der verschiedenen Erfolgsparameter optimierend wirken. So erweist sich in dieser Untersuchung die *strategische Gruppe* der Produktorientierung als das erfolgreichste Cluster, welches die mit Abstand höchsten Erfolgswerte bei der Profitabilität und beim Marktanteilswachstum aufzeigt. Die *strategische Gruppe* der Kundenorientierung erzielt unter den Clustern die zweitbesten Erfolgswerte und konnte insbesondere beim Umsatzwachstum überzeugen, bei dem dieses Cluster sogar höhere Werte als die Produktorientierungsgruppe erreicht. Hingegen weisen die *strategischen Gruppen* der Produktionsorientierung, der Niedrig-

preisstrategie (Kostenführerschaft) und der „Stuck in the middle“-Strategie nur unterdurchschnittliche Erfolgswerte auf.

Mit diesem Ergebnis bestätigt diese Untersuchung weitgehend die Resultate von Kim & Lim (1988) und Robinson & Pearce (1988). In der Studie von Robinson & Pearce (1988) erweist sich ebenfalls die Gruppe von Unternehmen, die eine Strategie der Produktdifferenzierung verfolgt, als die erfolgreichste Gruppe. Auch in der Arbeit von Kim & Lim (1988) schneidet das Cluster der Produktdifferenzierung überdurchschnittlich ab. Es erzielt höhere Profitabilitätswerte als die Marketingdifferenzierungsgruppe und höhere Werte im Umsatzwachstum als die Gruppe der Kostenführerschaft. Des Weiteren ist ihr Cluster der Marketingdifferenzierung, genauso wie das kundenorientierte Cluster dieser Arbeit, den anderen Clustergruppen beim Umsatzwachstum überlegen. Hinsichtlich der Profitabilität übertrifft hingegen Kim & Lim's Cluster der Kostenorientierung (ROA und ROE) die anderen Gruppen. Dieser Unterschied könnte darauf zurückzuführen sein, daß Kim & Lim im Vergleich zu dieser Arbeit größere Unternehmen befragt haben, bei denen die relative Kostenposition der Unternehmen eine höhere Bedeutung einnimmt. Das Ergebnis von Kim & Lim steht auch im Einklang mit den Resultaten der Regressionsanalyse für größere Unternehmen (> 75 Mitarbeiter) aus dieser Arbeit. Für diese Teilgruppe zeigen die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung, daß sich eine auf der Kostenführerschaft basierende Strategie ertragsmaximierend auswirkt. Daraus läßt sich die Schlußfolgerung ziehen, daß die Erfolgsfaktoren hinsichtlich der Profitabilität in starker Abhängigkeit von der Größe der Unternehmen stehen. Während für relativ kleine Unternehmen Produktdifferenzierungsstrategien ertragsfördernd sind, wirken bei Unternehmen, die einen gewissen Schwellenwert der Unternehmensgröße überschritten haben, Strategien der Kostenführerschaft positiv auf die Profitabilität.

Bezüglich der Eindeutigkeit der Klassifizierungen und der damit verbundenen Interpretierbarkeit der Ergebnisse sowie der Erfolgsanalyse hebt sich diese Arbeit von den Untersuchungen von Robinson & Pearce (1988) sowie Bamberger & Wrona (1993) ab. Während in dieser Arbeit vier „reine“ Cluster bestimmt werden, die eine eindeutige Identifizierung der verantwortlichen Erfolgsfaktoren erleichtert, so extrahieren Bamber-

ger & Wrona (1993) neben zwei „reinen“ Gruppen vier Kombinationscluster, in denen komplexe Kombinationen von Wettbewerbsstrategien verfolgt werden. Auch die Arbeit von Robinson & Pearce (1988) bestätigt mit vier Kombinationsclustern und nur einer „reinen“ Gruppe (Produktdifferenzierung), daß viele frühere Arbeiten, die allein die Clusteranalyse als Auswertungsmethode verwenden, Defizite in der eindeutigen Bestimmung der Cluster und der Erfolgsfaktoren aufweisen.

In der Vergangenheit wurde oftmals die Fragestellung diskutiert, ob das „reine“ Cluster oder das Kombinationscluster im Endeffekt die erfolgreichere, *strategische Gruppe* darstellt. In dieser Arbeit sind mit den Clustern *Produktorientierung* und *Kundenorientierung* zwei „reine“ Cluster die erfolgreichsten, *strategischen Gruppen*. Wenn aber die Kombinationscluster wie beispielsweise in Bamberger & Wrona (1993) die besseren Erfolgswerte aufweisen, bereitet die Auswertung und Bewertung das Problem, eindeutige Aussagen darüber zu treffen, welche von den verschiedenen Wettbewerbsstrategien letztendlich für den Erfolg verantwortlich ist. Bei Kombinationsclustern sind deshalb Schlußfolgerungen über das Erfolgsprofil ohne weitergehende Analysen nur bedingt und unter Vorbehalt möglich. Aus diesem Grund sollten bei der Erfolgsanalyse neben Clusteranalysen grundsätzlich zusätzliche Auswertungsmethoden angewendet werden.

Zusammenfassend kann somit für die Erfolgsanalyse der *strategischen Gruppen* festgehalten werden, daß in dieser Untersuchung bei deutschen und amerikanischen Niederlassungen aus den Industriegüterindustrien Maschinenbau und Elektronik die Strategien der Produktdifferenzierung und Kundenorientierung den Unternehmenserfolg deutlich positiv beeinflussen. Insbesondere bei den Parametern Profitabilität und Marktanteilswachstum zeigt die Gruppe der *Produktorientierung* die mit Abstand besten Erfolgswerte. Hinsichtlich der Gruppe der *Kundenorientierung* zeigen Strategien der Marketingdifferenzierung bzw. Wettbewerbsstrategien mit Marketingkomponenten einen positiven Einfluß auf den Erfolgsparameter Umsatzwachstum.

Erfolgsfaktoren:

Die Ergebnisse der Clusterzugehörigkeit der Unternehmen und die daraus resultierenden Erfolgsprofile basieren ausschließlich auf den zuvor identifizierten Wettbewerbsstrategien. In einer zweiten Analyse werden deshalb zusätzlich die direkten Zusammenhänge zwischen Wettbewerbsstrategien und relevanten Erfolgsparametern einerseits sowie zwischen den Koordinationsstrukturen und Erfolgsparametern andererseits ermittelt. Dies dient zur Verifizierung der Ergebnisse der Clusteranalyse, der Berücksichtigung der koordinationsstrukturellen Faktoren und der Untersuchung des direkten Einflusses der verschiedenen Erfolgsfaktoren. Mit Hilfe von verschiedenen Regressionsanalysen werden die drei Erfolgsparameter Profitabilität, Umsatz- und Marktanteilswachstum sowie eine daraus resultierende Erfolgsdimension in Abhängigkeit zu den Dimensionen der Wettbewerbsstrategie und der Koordinationsstruktur gesetzt.

(i) Für den Parameter der Profitabilität können auf aggregierter Ebene die zwei Wettbewerbsstrategien der *Kunden-* und *Produktorientierung* als strategische Erfolgsfaktoren bestimmt werden. Insbesondere die Verfolgung einer *Produktdifferenzierung* erweist sich für die Niederlassungen als ertragsfördernd. Dieses Ergebnis stimmt mit der theoretischen Vorstellung und den empirischen Ergebnissen anderer Untersuchungen überein, daß relativ kleine Unternehmen in einem Auslandsmarkt mit starken Wettbewerbsdruck am ehesten durch eine Differenzierung der Produkte ihre Erträge maximieren können. Zudem wird durch eine ausgeprägte Kundenorientierung eine besondere Kundenbindung angestrebt, die dazu beitragen soll, die Preissensibilität des Kunden zu reduzieren und dadurch letztlich höhere Erträge zu erzielen.

Interessanterweise ergeben sich bei einer separaten Untersuchung der Teilgruppe von vergleichsweise großen Niederlassungen andere Erfolgsfaktoren hinsichtlich des Parameters Profitabilität. So kann in dieser Arbeit für Unternehmen mit über 75 Beschäftigten gezeigt werden, daß sich die auf dem Prinzip der Kostenführerschaft basierende *Fokusstrategie* sowie die auf *Formalismus und Standardisierung* ausgerichtete Koordinationsstruktur ertragsfördernd auswirken. Daraus ist zu folgern, daß sich das ertragsoptimierende Strategie- und Strukturprofil der Niederlassungen mit zunehmender Unter-

nehmensgröße nachhaltig ändert. Während in kleineren Niederlassungen informelle Strukturen noch ausreichend sind, so steigt bei mehr Beschäftigten und wachsender Verantwortung die Bedeutung von formalen Regelwerken und Kontrollverfahren. Während bei kleinen Unternehmen die wettbewerbsstrategischen Erfolgsfaktoren in der Differenzierung von Produkten und der Kundenorientierung zu finden ist, verschiebt sich der Schwerpunkt der Strategien für größere Unternehmen auf eine kosten- und effizienzbezogene Ausrichtung. Solche vergleichsweise großen Unternehmen können die für die Kostenführerschaft notwendigen „*economies of scales*“ aufweisen und diese entsprechend einsetzen, um über den Preis zu konkurrieren.

(ii) Bezüglich des Parameters Umsatzwachstum zeigen sich die Wettbewerbsstrategien *Kundenorientierung* und *Preisstrategie* sowie die Koordinationsstruktur *Integration* als Erfolgsfaktoren. Damit werden die Ergebnisse von Kim & Lim (1988) bestätigt, die eine Marketingdifferenzierung als umsatzoptimierend beschreiben, welche in dieser Studie ein wesentlicher Bestandteil der Dimension Kundenorientierung darstellt. Aber nicht nur das Marketing, sondern insbesondere die Qualität und Effizienz in der Kundenbetreuung spielt für die Umsatzentwicklung in der Industriegüterbranche eine wesentliche Rolle. Hingegen zeigt die negative Korrelation von Niedrigpreisstrategie und Umsatz, daß ein Preisunterbietungswettbewerb keinen Erfolg verspricht und sich negativ auf das Umsatzwachstum auswirkt. Dieses Ergebnis muß unter Berücksichtigung des Standortes der empirischen Untersuchung und der gegebenen Umweltbedingungen interpretiert werden. So sehen sich die untersuchten Niederlassungen in Singapur einer starken Konkurrenz auch insbesondere aus den asiatischen Entwicklungs- und Schwellenländern ausgesetzt. Diese asiatischen Mitbewerber besitzen durch die vergleichsweise niedrigen Lohnkosten in ihren Ländern Kostenvorteile, so daß sie preislich von den deutschen bzw. amerikanischen Unternehmen kaum zu unterbieten sind. Der Kunde erwartet bei den deutschen und amerikanischen Produkten in der Regel einen hohen Qualitätsstandard, für den er auch bereit ist, einen höheren Preis zu bezahlen. Ein niedriges Preisniveau wird hingegen vom Kunden mit einer unterdurchschnittlichen Qualität gleichgesetzt, bei dem der Kunde auch gleich auf asiatische Niedrigpreisprodukte zurückgreifen kann.

(iii) Für den Erfolgsparameter Marktanteilswachstum resultieren aus der Regressionsanalyse vier Erfolgsfaktoren, drei wettbewerbsstrategische und ein koordinationsstruktureller Faktor. Wie beim Parameter Profitabilität zeigen auch hier die Wettbewerbsstrategien von *Kundenorientierung* und *Produktdifferenzierung* signifikante Korrelationen. Außerdem erweist sich eine Produktspezialisierung (OEM Strategie) mit seiner engen Verflechtung zu wenigen Hauptkunden als für das Marktanteilswachstum förderlich. In einem stark fragmentierten Anbietermarkt der Industriegüterbranchen bietet die Produktspezialisierung und die Fokussierung auf einen bzw. wenige Großkunden eine Möglichkeit, die relative Stellung im Markt zu verbessern. Von den Koordinationsstrukturen zeigt die Dimension der *Integration*, daß unterstützende Maßnahmen vom HQ einen deutlich positiven Einfluß auf das Marktanteilswachstum besitzen.

(iv) Die Dimension des Unternehmenserfolges, welche das arithmetische Mittel der drei Erfolgsparameter Profitabilität, Umsatz- und Marktanteilswachstum widerspiegelt, kann als Hintergrundgröße des Erfolges, der umfassenden „*Performance*“ der Niederlassungen, verstanden werden. In dieser aggregierten Betrachtung lassen sich für den Unternehmenserfolg zwei Wettbewerbsstrategien und eine Koordinationsstruktur als Erfolgsfaktoren bestimmen. Zu den strategischen Erfolgsfaktoren gehören die Wettbewerbsstrategien der *Produktdifferenzierung* und der *Kundenorientierung*. Danach sind Niederlassungen besonders erfolgreich, wenn sie ihre Produkte stark differenzieren und sich zudem mit intensiven Bemühungen durch Service, Marketing und Qualität um den Kunden kümmern. Als struktureller Erfolgsfaktor besitzt die Koordinationsstruktur der *Integration* mit allgemein *integrationsfördernden und unterstützenden Maßnahmen* zwischen HQ und Niederlassung einen deutlichen Einfluß auf den Unternehmenserfolg.

Herkunft als Einflußfaktor:

Zahlreiche Strategieuntersuchungen gehen von der Hypothese aus, daß die nationale Herkunft der Unternehmen deren Strategie sowie deren Struktur beeinflusst und letztlich den Erfolg determiniert. Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, daß die nationale Herkunft keine entscheidende Rolle für das strategische und koordinationsstrukturelle Verhalten

der Unternehmen übernimmt. So können in dieser Untersuchung hinsichtlich Wettbewerbsstrategie und Koordinationsstruktur zwischen den Gruppen von amerikanischen und deutschen Niederlassungen bis auf wenige Ausnahmen keine signifikanten Unterschiede festgestellt werden. Insbesondere in Bezug auf den Unternehmenserfolg ergeben sich keine signifikanten Differenzen zwischen den Nationalitäten. Die nationale Herkunft hat somit in dieser Untersuchung als Bestimmungsfaktor für die Erfolgsfaktoren keinen Einfluß und die Stichprobe kann diesbezüglich als homogen angesehen werden.

7.2 Einschränkungen und Ansatzpunkte weiterer wissenschaftlicher Forschung

Wie bei jedem Forschungsprojekt liegt auch dieser empirischen Arbeit eine Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes zugrunde. Diese Einschränkung ist notwendig, um zu aussagefähigen, empirischen Resultaten zu gelangen. Die in dieser Studie erworbenen Erkenntnisse unterliegen somit bestimmten Restriktionen, die in der Interpretation der Befunde zu beachten sind und deren Generalisierbarkeit durch weitere Untersuchungen überprüft werden kann. Des weiteren ergeben sich aus den Ergebnissen dieser Arbeit sowie deren Interpretationen neue, fortführende Fragestellungen für den Forschungsbereich. Beide Aspekte können daher als Ansatzpunkt für zukünftige Forschung dienen.

Für die empirische Untersuchung dieser Arbeit sind die folgenden Einschränkungen gemacht worden:

1. In der Erfolgsanalyse untersucht die Studie ausschließlich die von den Auslandsniederlassungen zumindest teilweise kontrollierbaren bzw. gestaltbaren Faktoren der Wettbewerbsstrategie und Koordinationsstruktur.
2. In der Bestimmung der Wettbewerbsstrategien und Koordinationsstrukturen als Hintergrundgrößen werden eine Vielzahl von Variablen verwendet. Trotz deren Berücksichtigung besteht aber die Möglichkeit, daß gewisse Merkmale und Eigenschaften der Strategien bzw. der Koordinationsstrukturen nicht oder nicht hinreichend erfaßt werden.

3. Die Beschränkung der Stichprobe auf Industriegüter trägt den Unterschieden Rechnung, die zwischen Konsumgütern, Dienstleistungen und Industriegütern bestehen. Auch bei Erfolgsanalysen ist davon auszugehen, daß sich die Erfolgsfaktoren für Konsumgütern und Dienstleistungen deutlich von denen der Industriegüterbranche unterscheiden. Es bleibt zukünftigen Forschungsarbeiten vorbehalten, die Erfolgsfaktoren von Niederlassungen für andere Industrien sowie für Konsumgütern und Dienstleistungen zu untersuchen.
4. Die geographische Einschränkung der Untersuchung auf den Standort Singapur ist gewählt worden, um möglichst homogene Bedingungen der Makroumwelt zu gewährleisten. Eine Generalisierbarkeit der Ergebnisse über Singapur hinaus ist ohne weiteres nicht möglich und bedarf zusätzlicher Untersuchungen an anderen Standorten.
5. Die Beschränkung der Stichprobe auf deutsche und amerikanische Unternehmen trägt der Vorstellung Rechnung, daß Auslandsniederlassungen mit verschiedener Herkunft Unterschiede im strategischen Verhalten und der Koordinationsstruktur zum HQ aufweisen können.
6. Die durchgeführte Untersuchung stellt aufgrund der Untersuchungsmethodik eine Momentaufnahme des strategischen und koordinationsstrukturellen Verhalten von Niederlassungen dar. Ergänzend könnte die Erfolgsanalysen mit Hilfe von Langzeitstudien durchgeführt werden und somit vermehrt dem Entwicklungscharakter der Thematik gerecht werden.

Viele der angesprochenen Einschränkungen und Kritikpunkte zielen darauf ab, daß die Untersuchung die in der Realität existierende Komplexität der Thematik nicht hinreichend erfaßt und die strikte Fokussierung sowie spezifische Ausrichtung die Übertragbarkeit der Ergebnisse gefährdet. Sie besitzen ohne Zweifel eine gewisse Berechtigung. Jedoch sind Abgrenzung, Fokussierung und Komplexitätsreduktion im Rahmen empirischer Untersuchungen notwendige Maßnahmen, die zwar gebührend berücksichtigt werden müssen, aber letztlich nie zu überwinden sind.

7.3 Fazit

Im Mittelpunkt dieser Arbeit stand die Frage nach den Wettbewerbsstrategien und den zentralen Erfolgsfaktoren von Auslandsniederlassungen. Mit Hilfe einer Unternehmensbefragung konnten umfangreiche Informationen über das Verhalten von Niederlassungen gewonnen werden, die einen Einblick in das strategische und koordinationsstrukturelle Umfeld von Auslandsniederlassungen geben. In der Erfolgsfaktorenanalyse wurden verschiedene Wettbewerbsstrategien und Koordinationsstrukturen identifiziert, die alleine oder in Kombination deutliche Korrelationen zum Unternehmenserfolg zeigten. Das Sample konnte anhand distinkter Bestimmungsfaktoren in erfolgreiche und weniger erfolgreiche Niederlassungen klassifiziert werden. Auch wenn die Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung aus bekannten Gründen weder Allgemeingültigkeit noch Übertragbarkeit beanspruchen können, so liefert diese explorative Arbeit einen wichtigen Beitrag zur Erklärung des Unternehmenserfolges und einen interessanten Einblick in das Management von Auslandsniederlassungen sowie die exogenen Rahmenbedingungen. Während das vorrangige Ziel der Arbeit die wissenschaftlich fundierte Untersuchung der Erfolgsfaktoren von Auslandsniederlassungen war, ergeben sich durch die empirischen Ergebnisse auch Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen für die Managementpraxis, die dazu beitragen können, die Erfolgspotentiale der Niederlassung besser zu realisieren.

ANHANG

Appendix A	Fragebogen
Appendix B	Firmenverzeichnis – Deutsche Unternehmen
Appendix C	Firmenverzeichnis – Amerikanische Unternehmen
Appendix D	Faktoranalyse - Wettbewerbsstrategien
Appendix E	Faktoranalyse - Koordinationsstruktur
Appendix F	Clusteranalyse
Appendix G	Regressionsanalyse
Appendix H	Statistische Daten – Singapur
Appendix I	T-Test Statistik
Appendix J	Missing Values

Literaturverzeichnis