

WHU-Forschungspapier Nr. 122

Juni 2008

## **Wie wachsen deutsche Unternehmen?**

**Eine Untersuchung der Expansionsschritte  
zwischen 1995 und 2004**

Thomas Hutzschenreuter

Johannes C. Voll

Fabian Günther

WHU-Forschungspapier Nr. 122

Juni 2008

## **Wie wachsen deutsche Unternehmen?**

**Eine Untersuchung der Expansionsschritte  
zwischen 1995 und 2004**

Thomas Hutzschenreuter

Johannes C. Voll

Fabian Günther

Prof. Dr. Thomas Hutzschenreuter  
Dietmar Hopp Chair of Corporate Strategy and Electronic Media Management  
WHU – Otto Beisheim School of Management  
Burgplatz 2, 56179 Vallendar, Germany  
Tel. +49 261 6509-200, Fax +49 261 6509-209  
[th@whu.edu](mailto:th@whu.edu), [www.whu.edu](http://www.whu.edu)

Dr. Johannes C. Voll  
Dietmar Hopp Chair of Corporate Strategy and Electronic Media Management  
WHU – Otto Beisheim School of Management  
Burgplatz 2, 56179 Vallendar, Germany

Dr. Fabian Günther  
Dietmar Hopp Chair of Corporate Strategy and Electronic Media Management  
WHU – Otto Beisheim School of Management  
Burgplatz 2, 56179 Vallendar, Germany

# Wie wachsen deutsche Unternehmen?

## **Summary:**

This paper examines the expansion path of a sample of 47 companies from the HDAX segment of the German Stock Exchange between 1995 and 2004. The expansion of these firms is analyzed along the dimensions of strength and continuity of expansion, direction of expansion (internationalization and product diversification), as well as modes of expansion. The examination of 1.830 single expansion steps leads to a detailed and comprehensive picture of the expansion paths of these companies. Overall, their expansion paths are very heterogeneous. This leads to several interesting questions and implications for further research. It seems to be questionable whether the focus on either internationalization or product diversification as done in most of the literature is a fruitful approach to gain a deeper understanding of expansion paths of firms.

## **Zusammenfassung:**

In diesem Beitrag wird die Expansion eines Samples von 47 HDAX-Unternehmen zwischen 1995 und 2004 hinsichtlich des Expansionsverlaufs, der Expansionsrichtung (Internationalisierung und Diversifikation) und der Expansionsumsetzung beschrieben. Die Betrachtung von 1.830 einzelnen Expansionsschritten führt zu einem detaillierten und umfassenden Bild der Expansionspfade dieser Unternehmen. Insgesamt zeigt sich, dass die Entwicklung der betrachteten Unternehmen sehr heterogen verläuft. Hieraus ergeben sich verschiedene interessante Fragestellungen und Implikationen für die weitere Forschung zur Expansion von Unternehmen. Vor allem scheint es fraglich, ob die bisherige Praxis, Internationalisierung und Produktdiversifikation getrennt zu betrachten, dem Phänomen der Expansion von Unternehmen gerecht wird.

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
1 Einführung	1
2 Forschungsüberblick zur Expansion von Unternehmen	3
2.1 Expansionsverlauf	4
2.2 Expansionsrichtung	5
2.3 Expansionsmodus	9
3 Sample und Datengrundlage	10
4 Empirische Untersuchung zum Expansionsverlauf	13
5 Empirische Untersuchung zur Expansionsrichtung	17
5.1 Expansionsrichtung einzelner Expansionsschritte	17
5.2 Expansionsrichtung der Unternehmen	22
6 Empirische Untersuchung zum Expansionsmodus	29
7 Implikationen und Ausblick	34
Notes	38
Literaturverzeichnis	40

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung der Expansionsschritte	14
Abbildung 2: Histogramm Expansionsrate	15
Abbildung 3: Histogramm Expansionskontinuität	15
Abbildung 4: Entwicklung der Produktreichweite der Expansionsschritte	20
Abbildung 5: Entwicklung von Internationalität und Produktdiversität auf Basis des Berry-Index	22
Abbildung 6: Entwicklung der kulturellen Diversität und Produktdiversität basierend auf Maßen, die regionale bzw. Produkt-Distanzen berücksichtigen	24
Abbildung 7: Histogramm der durchschnittlichen Produktreichweite	25
Abbildung 8: Entwicklungsrichtung der Sampleunternehmen	28
Abbildung 9: Histogramm der Internationalisierungskontinuität	29

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Allgemeine Charakterisierung der Sampleunternehmen im Jahr 1995	13
Tabelle 2: Entwicklung der Internationalisierungsschritte	19
Tabelle 3: Expansionsmodus: Akquisitionen und Greenfield Investments	30
Tabelle 4: Akquisitionen und Greenfield Investments nach Zielregionen	31
Tabelle 5: Expansionsmodus: Expansion mit und ohne Partner	32
Tabelle 6: Expansionsschritte mit und ohne Partner nach Zielregionen	33

## 1 Einführung

Dem Unternehmenswachstum wird sowohl von der Unternehmenspraxis als auch von wissenschaftlicher Seite eine hohe Bedeutung zugemessen. Wachstum wird häufig von Managern als Ziel ausgegeben (z.B. Brush, Bromiley und Hendrickx 2000; Mishina, Pollock und Porac 2004) und zahlreiche wissenschaftliche Studien haben sich mit diesem Thema beschäftigt (z.B. Albach, Bock und Warnke 1985; Dunne und Hughes 1994; Woywode 2004).

Bei einer Betrachtung der empirischen Forschung zur Expansion deutscher Unternehmen lässt sich feststellen, dass die vorliegenden Studien zum Teil recht weit zurückliegen und dass, auch in den wenigen jüngeren Studien, der Wachstumsverlauf vor allem anhand von Umsatz- oder Mitarbeiterwachstum betrachtet wird (Albach et al. 1985; Harhoff, Stahl und Woywode 1998; Woywode 2004). Es wird zumeist untersucht, welche einzelnen Determinanten auf das Wachstum von Unternehmen Einfluß haben. Daher sind diese Studien in ihrem Erkenntnisgewinn dahingehend eingeschränkt, dass eine gemeinsame Untersuchung entlang der Dimensionen der Expansion – Expansionsverlauf, Expansionsrichtung und Expansionsmodus – ausbleibt. Damit bleiben auch die Beziehungen zwischen den Dimensionen sowie zwischen ihren Merkmalsausprägungen bislang unberücksichtigt. Deshalb bleibt offen, wie die Expansion deutscher Unternehmen insbesondere in jüngerer Zeit unter gleichzeitiger Betrachtung mehrerer Expansionsdimensionen verlaufen ist.

Gerade diese Dimensionen sind es aber, die immer wieder sehr viel Interesse von Seiten der Unternehmenspraxis und der Wissenschaft auf sich ziehen, wie beispielsweise die Debatten um Fokussierung versus Konglomerate und um die Multinationalität von Unternehmen zeigen. So wurde für Unternehmen anderer Industrienationen, z.B. den USA, Italien oder Japan für die 70er und 80er Jahre des letzten Jahrhunderts eine steigende Bedeutung der Produktdiversifikation dokumentiert (Pavan 1972; Suzuki 1980; Rumelt 1986). In der darauf folgenden Periode setzte allerdings ein Trend zur Refokussierung ein (Johnson 1996, S. 440). Anzeichen für diesen Trend zeigen Nicolai und Thomas (2006, S. 69 ff.) auch für Deutschland, allerdings betrachten sie lediglich eine Zunahme von Desinvestitionen im deutschen Markt und treffen so keine Aussage über die Entwicklung einzelner Unternehmen. Es lässt sich daher zwar vermuten, dass auch deutsche Unternehmen

ihre Produktdiversität verringerten, jedoch bleibt unklar, in welchem Ausmaß einzelne Unternehmen ihr Geschäftsportfolio veränderten.

Vor dem Hintergrund der steigenden Bedeutung der Globalisierung in der wissenschaftlichen und öffentlichen Debatte stellt sich die Frage, ob sich auch bei der Expansion deutscher Unternehmen eine zunehmende Bedeutung der Internationalisierung feststellen lässt. Gesamtwirtschaftlich gibt es einen Trend zur zunehmenden Internationalisierung der deutschen Volkswirtschaft (Deutsche Bundesbank 2006). Dies legt den Schluss nahe, dass ein Großteil der deutschen Unternehmen tatsächlich global expandiert. Eine jüngere Untersuchung der internationalen Ausrichtung der weltweit größten Unternehmen lässt hieran zumindest Zweifel aufkommen und zeigt, dass es sehr unterschiedliche Expansionsverläufe gibt. So wurde festgestellt, dass sich 91 % der untersuchten Unternehmen im Wesentlichen auf ihre Heimatregionen konzentrieren (Rugman und Verbeke 2004).

Keine Berücksichtigung hat bislang die Frage gefunden, ob und wie die Fokussierung und Internationalisierung von Unternehmen und damit die beiden Expansionsrichtungen zusammenhängen. Dies ist umso erstaunlicher, da große Gemeinsamkeiten in der theoretischen Basis vorliegen (Tallmann und Li 1996) und daher Hitt et al. schon 1997 "a need to understand the combined evolutionary path of international and product diversification" sahen. Auch die jüngsten Ergebnisse einer Untersuchung der Internationalisierung dänischer Konglomerate deuten auf einen Zusammenhang (Meyer 2006). Meyer spricht sogar von „zwei Seiten einer Medaille“. Wir vermuten daher, dass eine gleichzeitige Betrachtung der Dimensionen neue Erkenntnisse schafft. Für die Expansion deutscher Unternehmen in der jüngeren Vergangenheit existiert, soweit uns bekannt, kein Beitrag, der die Unternehmensexpansion unter gemeinsamer Einbeziehung der unterschiedlichen Dimensionen der Expansion beleuchtet. Genau hier setzt der vorliegende Beitrag an, der mit einem explorativen Vorgehen die Expansion deutscher Unternehmen analysiert. Dadurch soll geklärt werden, ob die Phänomene der Internationalisierung und Diversifizierung weiterhin separat betrachtet werden sollten oder ob es nicht vielmehr für ein umfassendes Verständnis der Unternehmensexpansion notwendig ist, diese anhand der beiden Phänomene gemeinsam zu untersuchen.

Zur Schließung dieser Lücke soll mit dieser Studie ein Beitrag geleistet werden. Hierzu wird die Expansion eines Samples von 47 HDAX-Unternehmen von 1995 bis

2004 im Rahmen einer explorativen empirischen Untersuchung untersucht, wobei Expansion als mehrschichtiges Phänomen verstanden und betrachtet wird. Es werden nicht isolierte Aspekte der Expansion betrachtet, sondern es wird ein detailliertes und umfassendes Bild der Expansion der untersuchten Unternehmen entlang der Dimensionen Expansionsverlauf, Expansionsrichtung und Expansionsmodus gegeben. Diese detaillierte Betrachtung ist möglich, da einzelne Expansionsschritte analysiert werden, was eine genauere Beschreibung der Expansion im Vergleich zu anderen Maßgrößen, wie Umsatz- oder Mitarbeiterwachstum ermöglicht. Insgesamt wurden von den betrachteten Unternehmen im Untersuchungszeitraum 1.830 Expansionsschritte getätigt.

Mit der vorliegenden explorativen Untersuchung des Wachstumsverlaufes sollen somit im Wesentlichen drei Erkenntnisziele verfolgt werden. Erstens wollen wir Hinweise auf die tatsächliche Relevanz der unterschiedlichen Möglichkeiten des Wachstums entlang eines aus der Literatur entwickelten Betrachtungsschemas erhalten. Dies kann einen Beitrag zur Diskussion beispielsweise um die häufig beschworene Fokussierung leisten. Zweitens wollen wir Einsichten in die Zusammenhänge zwischen betrachteten Dimensionen und ihren Ausprägungen erhalten. Dies ist insbesondere relevant für die Einschätzung bisheriger Forschungsergebnisse, die isolierte Betrachtungen vorgenommen haben, sowie für die Gestaltung zukünftiger Forschungsprojekte. Drittens wollen wir Erkenntnisse darüber erlangen, ob die Unternehmen einheitlichen Trends oder stark unterschiedlichen Mustern (wenn überhaupt) folgen. Dies ist unter anderem für die weitere Forschung im Hinblick auf Forschungsdesigns (zum Beispiel für Notwendigkeit von Subsampling) von Bedeutung. Für Unternehmen könnte dies Hinweise darauf liefern, wie Vergleiche zu anderen Unternehmen im Rahmen des Strategieprozesses gestaltet werden sollten. Würde sich das Wachstum der Unternehmen stark unterscheiden, müssten Unternehmensvergleiche sehr differenziert vorgehen und diese Unterschiede berücksichtigen.

## **2 Forschungsüberblick zur Expansion von Unternehmen**

Unter Expansion wird positives Wachstum und damit die Zunahme der Größe des Unternehmens verstanden. Forschung zur Expansion von Unternehmen blickt auf eine lange Tradition zurück. Anhand der Dimensionen Expansionsverlauf,

Expansionsrichtung sowie Expansionsmodus wird im Folgenden ein Überblick bestehender Forschung gegeben.

## 2.1 Expansionsverlauf

Forschung zum Verlauf von Unternehmensexpansion hat sich mit zwei zentralen Fragen beschäftigt. Zum einen wurde untersucht, wie stark Unternehmen expandieren (z.B. Höhe der Wachstumsrate) und von welchen Faktoren dies abhängt. Zum anderen haben sich Forscher mit der Kontinuität des Expansionsprozesses beschäftigt.

Die erste Gruppe von Arbeiten versucht zu erklären, welche Faktoren die abhängige Variable Expansionsstärke in welcher Weise beeinflussen. Dabei wurde der Einfluss einer Vielzahl von unternehmensinternen und –externen Faktoren untersucht. Interne Variablen sind zum Beispiel strukturelle Variablen wie Unternehmensgröße und –alter. Der wohl am häufigsten analysierte Zusammenhang ist der Einfluss des Faktors Unternehmensgröße auf die Unternehmensexpansion. Gibrat's Law postuliert, dass die Rate der Unternehmensexpansion unabhängig von der Unternehmensgröße ist (Gibrat 1931). Während einige der älteren Studien diese Hypothese stützen (Simon und Bonini 1958; Hymer und Pashigian 1962), zeigen andere Untersuchungen sowohl einen positiven (Samuels und Smyth 1968; Pagano und Schivardi 2003) als auch einen negativen Einfluß der Unternehmensgröße (Evans 1987; Dunne und Hughes 1994). Auch der Erfolg eines Unternehmens scheint Einfluss auf das Wachstum zu haben. So wird im Falle fehlenden Erfolgs postuliert, dass sich das Management verstärkt auf das Kerngeschäft und auf die Behebung von Problemen im bestehenden Geschäft fokussiert, anstatt zu expandieren (Penrose 1959). Aus diesem Grund wird vermutet, dass in Phasen, in denen der gesamtwirtschaftliche Erfolg vergleichsweise schlecht ist, auch die durchschnittliche Anzahl der Expansionsschritte der Unternehmen vergleichsweise gering ist.

Die zweite Gruppe von Arbeiten geht der Frage nach, ob Unternehmen kontinuierlich oder diskontinuierlich wachsen. Während eine erste Klasse von Modellen die Expansion von Unternehmen als kontinuierlichen Prozess beschreibt (siehe z.B. Chamberlain 1956; Weber 1956; Arrow 1958; Baumol 1962), kann eine zweite Klasse von Modellen bestehend aus Optimierungsmodellen (z.B. Gutenberg 1942;

Leibenstein 1960; Ludwig 1978), Simulationsmodellen (z.B. Forrester 1964; Packer 1964; Albach 1965; Kieser 1970; Brockhoff 1980) sowie Lebenszyklus- bzw. Metamorphosemodellen (z.B. Greiner 1972; Tushman und Romanelli 1985; Bleicher 1991; Pümpin und Prange 1991) Diskontinuitäten im Expansionsprozess erklären. In der deutschsprachigen Forschung haben insbesondere die Arbeiten von Albach 1976, 1984 und Albach et.al. 1985 die Existenz so genannter Wachstumsschwellen/-krisen belegt. Aufgrund der Vielzahl der relevanten Faktoren, die gemeinsam die Expansionsentscheidung und damit deren Stärke beeinflussen, und deren steter Veränderung im Zeitablauf, ist der Expansionsverlauf durch hohe Komplexität und Veränderlichkeit gekennzeichnet. Weiterhin kann sich der Einfluss dieser Faktoren in Abhängigkeit von der Unternehmenssituation und des zurückgelegten Expansionspfades unterscheiden. Aufgrund der hinzukommenden Ungleichheit der untersuchten Unternehmen wird vermutet, dass deren Wachstum sehr heterogen und diskontinuierlich ist. Diese Vermutung wird zudem durch die Vielfalt an Modellen unterstützt, die Wachstum als diskontinuierlichen Prozess beschreiben.

## **2.2 Expansionsrichtung**

Um zu expandieren, müssen Unternehmen typischerweise in neue Ressourcen investieren. Der Einsatz neuer Ressourcen kann in verschiedenen Richtungen stattfinden. Eine grundlegende Entscheidung ist, mit welchen Produkten und Dienstleistungen in welchen Regionen Leistungen für Kunden erbracht werden sollen. Im Falle einer Ausweitung der Regionenbasis durch Expansion ins Ausland verfolgt das Unternehmen eine Internationalisierungsstrategie. Wenn das Wachstum durch eine Ausweitung des Produktprogramms erzielt werden soll, liegt eine Diversifikationsstrategie vor.

Bei einer Betrachtung der internationalen Literatur zur Richtung der Expansion fällt auf, dass in den meisten Fällen Internationalisierung und Produktdiversifikation isoliert betrachtet werden. Es existieren umfangreiche Forschungsströmungen für beide Bereiche<sup>1</sup>, allerdings gibt es nur wenige Studien, die diese beiden Aspekte der Expansion gemeinsam berücksichtigen (z.B. Gerybadze und Stephan 2007, Nachum 2004, Delios und Beamish 1999). Es stellt sich hier die Frage, ob für expandierende Unternehmen diese Unterscheidung auch in der Realität so klar ist, oder ob Manager sich nicht vielmehr mit dem generellen Problem Expansion auseinandersetzen als

mit den isolierten Problemen Internationalisierung und Diversifikation. Zudem gibt es große Überschneidungen in der verwendeten theoretischen Basis und der postulierten Erfolgswirkung in den Forschungsströmungen der Expansionsrichtungen. Dies deutet auf einen Zusammenhang zwischen den beiden Richtungen und lässt substantielle Interaktionseffekte zwischen ihnen vermuten (Tallmann und Li 1996). Hierbei ist insbesondere zwischen einzelnen Expansionsschritten, beispielsweise der Gründung einer Tochtergesellschaft, die ein für das Unternehmen neues Produkt herstellt oder in einem neuen Land aktiv ist, und Expansionspfaden, dem zeitlichen Muster einzelner Schritte, zu unterscheiden. Ein einzelner Expansionsschritt ist mit Komplexität verbunden, da Strukturen, Systeme und Prozesse des Unternehmens an neue Produkte bzw. neue Länder angepasst werden müssen (Chandler 1962, Bettis and Hall 1986, Hill and Hoskisson 1987). Die entstehende Komplexität ist durch die Allokation von begrenzten Managementleistungen zu bewältigen. Die Komplexität und die damit verbundene Beanspruchung der Managementleistungen pro Schritt hängen dabei von dessen produktbezogenen und geographischen Reichweite ab. Die Komplexität pro Schritt lässt sich begrenzen, indem sich dabei jeweils nur auf eine Expansionsrichtung konzentriert wird und Lerneffekte für Folgeschritte genutzt werden. Dies legt den Schluss nahe, dass bei der Umsetzung einer Wachstumsstrategie schrittweise vorgegangen wird, dass also die einzelnen Schritte eines Expansionspfades miteinander in Beziehung stehen. Untersuchungen, die den Expansionspfad analysieren, sollten folglich beide Expansionsrichtungen, Diversifikation und Internationalisierung, gleichzeitig betrachten (Hitt et al. 1997).

Die Expansion mit speziellem Fokus auf Internationalisierung war bereits Gegenstand umfangreicher Forschung (Kutschker und Schmid 2006). Dabei hat seit den Anfängen dieser Forschungsströmung die Frage nach dem Verlauf der Internationalisierung, also nach dem Internationalisierungspfad, einen breiten Raum in der Diskussion eingenommen. Es wurden verschiedene theoretische Modelle vorgeschlagen, um die Internationalisierung und ihren zeitlichen Verlauf zu erklären (z.B. Vernon 1966; Johanson und Vahlne 1977; Kutschker, Bäurle und Schmid 1997). Während einige Modelle hier einen eher inkrementellen und regelmäßigen Verlauf unterstellt haben, sind andere Ansätze von der Annahme eines idealtypischen Internationalisierungspfades abgewichen und haben statt dessen vorgeschlagen, dass es vielmehr unterschiedliche Pfade der Internationalisierung

gibt. Dieses heterogene Bild wurde ebenfalls in empirischen Untersuchungen aufgezeigt, so dass wir vermuten, dass auch die Internationalisierung deutscher Unternehmen heterogen verläuft. Manche Unternehmen verfolgen dabei einen kontinuierlichen Internationalisierungspfad, andere internationalisieren in Schüben zeitlich konzentrierter Expansion, auf die Perioden der Inaktivität folgen (Maitland, Rose und Nicholas 2005).

Ein weiterer Aspekt, dem in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der Internationalisierung große Aufmerksamkeit zuteil geworden ist, ist die Frage nach den Zielländern der Internationalisierung. Hier wurde zum einen argumentiert, dass sich Unternehmen bei der Wahl ihrer Zielländer schrittweise von Ländern mit zum Inland relativ ähnlichen Verhältnissen in immer fremdere Länder vorwagen (Johanson und Vahlne 1977). Damit würden Unternehmen dazu neigen, eher regional fokussiert zu expandieren. Zum anderen wurde diskutiert, dass Unternehmen eher regional verstreut in heterogenen Länder aktiv werden, da die Heterogenität der Umfeldere Vorteile für internationalisierende Unternehmen bietet, so zum Beispiel Chancen zu lernen oder Arbitragemöglichkeiten (Kogut und Zander 1992; Kogut und Kulatilaka 1994, Schmid und Schurig 2003). In der eher praktikerorientierten Literatur liegt ein besonderer Fokus auf Asien und insbesondere China als wichtiges Zielland der Expansionsaktivitäten. Die Vermutung liegt daher nahe, dass deren Bedeutung für deutsche Unternehmen im betrachteten Zeitraum stark zunahm.

Weiterhin wurde in jüngerer Zeit oftmals ausgeführt, dass sich durch die fortschreitende Globalisierung für Unternehmen der Wettbewerb grundsätzlich ändert und sie letztlich auf ein Zeitalter zusteuern, in dem sie sich einem vollständig globalen Wettbewerb gegenüber sehen. Deshalb, so oftmals die Schlussfolgerung, sei letztlich eine konsequente Internationalisierung, ja Globalisierung, Voraussetzung für den Unternehmenserfolg. In diesem Zusammenhang hat eine Studie von Rugman und Verbeke (2004) interessante Ergebnisse geliefert. Diese Autoren untersuchen die Verteilung des Umsatzes der weltweit größten 500 Unternehmen (Fortune 500) auf verschiedene Triaden-Regionen. Dabei kommen sie zu der Erkenntnis, dass entgegen der Sichtweise von multinationalen Großunternehmen als Haupttreiber der Globalisierung nur ein sehr kleiner Teil der untersuchten Unternehmen global im Sinne der Autoren ist. Der Großteil der betrachteten Unternehmen verfolgt eine „regionale Strategie“ und konzentriert sich

auf seine Heimatregion. Im Falle einer Übertragbarkeit dieser Ergebnisse auf deutsche Unternehmen lässt sich für die untersuchten Unternehmen vermuten, dass die einzelnen Expansionsschritte entlang des Entwicklungspfades der Unternehmen einen hauptsächlich regionalen Fokus haben und daher die Internationalität der untersuchten Unternehmen am Ende des betrachteten Pfades eher gering ausfällt. Diese Vermutung wird zudem durch Ergebnisse einer Studie von Schmid gestützt, die Defizite der Internationalisierung sowohl auf Ebene des Vorstandes und des Aufsichtsrates als auch im Hinblick auf die Unternehmenskultur aufzeigt (Schmid 2007a).

Während es eine etablierte Forschungsströmung zum Internationalisierungsprozess gibt, wird das Diversifikationsphänomen in der Literatur hauptsächlich aus einer statischen Perspektive betrachtet. Hierbei wird vor allem der Zusammenhang zwischen dem *Diversitätsgrad* und der Unternehmensperformance untersucht (für einen Überblick siehe u.a. Datta, Rajagopalan und Rasheed 1991, S. 534 ff.; Palich, Cardinal und Miller 2000, S. 156 ff.). Der Weg, wie Unternehmen diversifizieren und ihren Diversitätsgrad erreichen, hat weniger Beachtung gefunden. Die Notwendigkeit der dynamischen Untersuchung des Diversifikationsphänomens wurde jedoch mehrfach herausgestellt (z.B. Ramanujam und Varadarajan 1989, S. 528; Gary 2005, S. 644).

Ein erster Schritt zur Untersuchung des Diversifikationsprozesses stellen Studien dar, die sich mit *einzelnen Diversifikationsschritten* beschäftigen (z.B. Simmonds 1990; Montgomery 1994; Chatterjee und Singh 1999). Die am häufigsten untersuchte und gestützte Hypothese in diesem Untersuchungsstrang postuliert, dass unverwandte Expansionsschritte weniger erfolgreich sind als verwandte (z.B. Morck, Shleifer und Vishny 1990; Flanagan 1996; Pangarkar und Lie 2004). Diese Studien fokussieren aber nur auf einzelne Diversifikationsschritte und behandeln sie als isolierte Aktionen. Der Expansions- und Diversifikationspfad eines Unternehmens besteht in der Realität jedoch aus mehreren, aufeinander folgenden Schritten. Der gesamte Diversifikationspfad eines Unternehmens wurde bisher nur in vereinzelt Studien untersucht. Chang (1996) analysierte zum Beispiel die Eintrittsentscheidungen von Unternehmen im Zeitverlauf. Er konnte zeigen, dass ausgewogene Eintritte den Unternehmenserfolg positiv beeinflussen können. Weitere Studien heben vor allem die Pfadabhängigkeit des Diversifikationsprozesses und den Einfluss von organisatorischem Lernen hervor (z.B. Pennings, Barkema und Douma

1994, S. 609 ff.; Teece, Rumelt, Dosi und Winter 1994, S. 11 ff.; Kim und Kogut 1996, S. 285 ff.; Halebian und Finkelstein 1999, S. 30 ff).

Während die vorher genannten Studien den Diversifikationspfad anhand von Stromgrößen (aufeinander folgenden Diversifikationsschritten) beleuchten, kann eine Analyse ebenfalls anhand einer dynamischen Betrachtung von Produktdiversität zu unterschiedlichen Zeitpunkten erfolgen. Während viele Studien das Phänomen von stark diversifizierten Unternehmen und steigender Diversität in den 60er und 70er Jahren untersuchten (Berry 1974; Rumelt 1974; Luffman und Reed 1982), konnten ab Mitte der 80er Jahre zunehmend Belege dafür gefunden werden, dass Unternehmen ihren Diversifikationsgrad reduzieren und sich auf ihr Kerngeschäft fokussieren (Hoskisson und Turk 1990; Markides 1995). Während die erwähnten Untersuchungen den U.S. Markt betreffen, gibt es für andere Länder und insbesondere für Deutschland nur vereinzelt Untersuchungen (z.B. Pavan 1972, S. IV-23; Suzuki 1980; Rumelt 1986, S. 51; Nicolai und Thomas 2006). Ein Einflussfaktor neben anderen für diese Entwicklung ist der zunehmende Einfluss der Kapitalmärkte (Liebeskind 2000). Die Vorteile einer internen Kapitalallokation stark diversifizierter Unternehmen werden immer weniger wertgeschätzt. Sowohl die empirischen Ergebnisse als auch die Entwicklung des Kapitalmarkteinflusses lassen vermuten, dass die Unternehmen der Studie im untersuchten Zeitraum ihre Produktdiversität verringerten.

### **2.3 Expansionsmodus**

Neben der Frage nach der Expansionsrichtung stellt sich die Frage, wie die Expansion umgesetzt wird. Grundsätzlich bestehen hier die Möglichkeiten des internen und des externen Wachstums. Im Falle des internen Wachstums akquiriert ein Unternehmen bisher unverbundene Ressourcen und kombiniert diese zu einer Struktur. Im Falle des externen Wachstums, im Folgenden auch als Akquisition bezeichnet, akquiriert ein Unternehmen Bündel von Ressourcen, die bereits zu einer Struktur verbunden sind. Dies kann in Form der Akquisition eines anderen Unternehmens oder einer Geschäftseinheit eines anderen Unternehmens erfolgen. Darüber hinaus stellt sich die Frage, wie hoch die Kontrolle ist, die ein Unternehmen über die durch externes oder internes Wachstum entstandene Unternehmenseinheit ausübt. So kann ein Unternehmen neben der Möglichkeit eines Wachstums ohne

Partner auch lediglich Teile an einer Einheit erwerben oder mit einem anderen Unternehmen zusammen ein Joint Venture gründen.

Die bisherige Forschung zur Wahl der Umsetzung der Expansion hat sich mit verschiedenen Aspekten dieser Wahl auseinandergesetzt. So wurde argumentiert, dass Unternehmen durch die wiederholte Anwendung von Akquisitionen oder Greenfield Investments für weitere, ähnliche Projekte lernen können und zur Wiederholung eines bestimmten Modus neigen (z.B. Barkema und Vermeulen 1998; Hayward 2002). Im Zusammenhang mit der Internationalisierung/Diversifikation wurde außerdem diskutiert, dass Akquisitionen eher dazu dienen sollen, neues Wissen zu erwerben, wohingegen mit Greenfield Investments versucht wird, eigenes Wissen in neuen Ländern/Branchen auszunutzen (Barkema und Vermeulen 1998, S. 9). Bei einer ausschließlichen Betrachtung von Akquisitionen wurde festgestellt, dass es sich hierbei um ein zyklisches Phänomen handelt. Insgesamt zeigen sich fünf große Wellen von Akquisitionen, die teils durch makroökonomische Gegebenheiten, teils durch politische oder regulatorische Veränderungen und teils durch Managementmoden getrieben wurden (z.B. Picot 2002, S. 8 f.).

Als Grund für die Hinzuziehung eines Partners bei der Expansion wurde oftmals angeführt, dass hierdurch spezielles Wissen dieses Partners genutzt werden kann (Lyles und Salk 1996; Lane, Salk und Lyles 2001). Wir vermuten daher, dass Partner verstärkt bei Expansionen in Länder hinzugezogen werden, die sich kulturell stark von Deutschland unterscheiden und somit das benötigte fremde Wissen hoch ist. Demgegenüber kann aber auch Wissen an den Partner gelangen, das für diesen die Partnerschaft überflüssig macht. Insgesamt, so wurde vielfach argumentiert, führt die Einbeziehung eines Partners zur Erhöhung der Koordinations- und Kontrollanforderungen bei einem Wachstumsprojekt (Chang und Rosenzweig 2001).

### **3 Sample und Datengrundlage**

Bei der Unternehmensauswahl für das dieser Studie zugrunde liegende Sample wurde zunächst auf den HDAX zurückgegriffen. Als Grundlage für die Auswahl der zu untersuchenden Unternehmen wurden alle Unternehmen gewählt, die zwischen dem 11. April 1994 (Auflegung des HDAX) und dem 31. Dezember 2004 zu mindestens einem Zeitpunkt diesem Index angehört haben (Deutsche Börse 2006). Dies umfasst 195 Unternehmen. Von diesen Unternehmen wurden 34 Banken und

Versicherungen sowie Beteiligungs- und Immobiliengesellschaften und 15 reine Handelsunternehmen aufgrund der geringen Vergleichbarkeit mit anderen Unternehmen ausgeschlossen. Darüber hinaus wurden elf Unternehmen ausgeschlossen, die zwar an der Deutschen Börse gelistet sind, ihren Hauptsitz aber im Ausland haben. 30 Unternehmen fielen aus der Untersuchung heraus, da sie aufgrund von Übernahmen, Fusionen oder Insolvenz nicht mehr existieren. Für die restlichen 105 Unternehmen wurde versucht, Geschäftsberichte für die Jahre 1985 bis 2004 zu beschaffen. Dazu wurden die Unternehmen mit der Bitte kontaktiert, diese Geschäftsberichte zur Verfügung zu stellen. Es stellte sich heraus, dass die kontaktierten Unternehmen meist nur für einen geringeren Zeitraum als den Angefragten historische Geschäftsberichte vorhielten und zum Teil nicht bereit waren, die archivierten Exemplare zu verschicken. Außerdem erwiesen sich die parallel hinzugezogenen Sekundärquellen<sup>2</sup> besonders für die frühen Jahre des betrachteten Zeitraumes als lückenhaft. So konnten Geschäftsberichte für die Unternehmen nicht für einen einheitlichen Zeitraum beschafft werden und es musste ein Untersuchungszeitraum gewählt werden, der bei ausreichender Länge auch die Untersuchung einer ausreichend großen Zahl von Unternehmen zulässt. Insgesamt stellte die Wahl eines Zehnjahreszeitraumes den besten Kompromiss zwischen der Zeiträumlänge und der Größe des Samples dar. Insgesamt liegen dieser Untersuchung damit 47 Unternehmen des HDAX in der Zeit von 1995 bis 2004 zugrunde.

In der hier vorliegenden Untersuchung wird die Expansion der untersuchten Unternehmen auf Basis einzelner Unternehmenseinheiten betrachtet, da dies im Vergleich zu einer anderen Maßgröße für die Expansion, wie zum Beispiel dem Umsatz, detailliertere Aussagen ermöglicht. So lassen Betrachtungen auf Basis des Umsatzes nur eingeschränkte Aussagen über die Expansionsrichtung zu. Die Segmentberichterstattung als Qualifizierung des Umsatzes ist in vielen Fällen zu ungenau, um hierüber genaue Aussagen zu treffen. Auch werden Segmente häufig nicht nur nach Produkten, sondern zum Beispiel auch nach Kundengruppen gebildet, so dass bei dem Versuch einer Bestimmung der Umsatzverteilung auf verschiedene Produktgruppen umfangreiche Anpassungsrechnungen und Schätzungen notwendig werden. Ähnliches gilt auch für die Segmentberichterstattung nach Regionen, wo Regionen sehr grob und oft uneinheitlich aggregiert werden. Für das hier verwendete Vorgehen lassen sich jedoch einzelne Unternehmenseinheiten auf Branchencodes

und auf einzelne Länder zuordnen. Darüber hinaus ist es nur bei einer Betrachtung einzelner Expansionsschritte möglich, eine Aussage über den Expansionsmodus zu treffen.

Um die einzelnen Unternehmenseinheiten zu bestimmen, wurden aus den zusammengetragenen Geschäftsberichten Informationen zu allen existierenden und neuen Geschäftseinheiten gesammelt. Hierzu wurden alle aufgeführten, im Zeitraum neu gegründeten oder akquirierten Unternehmenseinheiten aus den Berichten extrahiert. Für die Untersuchung wurden am Ende allerdings nur solche Einheiten berücksichtigt, an denen das Mutterunternehmen mit mindestens 50% beteiligt ist, um reine Finanzbeteiligungen aus der Untersuchung auszuschließen. Als Expansionsschritt wurde aufgefasst, wenn ein Unternehmen an einer Einheit vor diesem Schritt weniger als 50% hielt oder diese Einheit noch nicht existierte und ein Unternehmen nach diesem Schritt mindestens 50% dieser Einheit besessen hat. Außerdem wurden das vollständige Portfolio an Unternehmenseinheiten zu Beginn des Untersuchungszeitraumes sowie alle Desinvestitionen erhoben, so dass für jedes Jahr im Untersuchungszeitraum das komplette Portfolio bestimmt werden konnte. Dieses zeitaufwendige Vorgehen war notwendig, da keine öffentlich zugängliche Datenbank existiert, die umfassende und genügend detaillierte Daten zur Expansion deutscher Unternehmen enthält.

Nach Abschluss der Datenerhebung wurden die erhobenen Daten auf zwei Wegen überprüft. Zuerst wurden die erhobenen Akquisitionen mit den in der Thomson One Banker Deals Datenbank enthaltenen Akquisitionen verglichen. Dies zeigte, dass die aus den Geschäftsberichten extrahierten Akquisitionen alle in dieser Datenbank enthaltenen Akquisitionen enthielten und darüber hinaus auch mehrere Akquisitionen erfasst wurden, die nicht in der Thomson Datenbank enthalten waren. Da Akquisitionen nur eine Teilmenge der Expansionsschritte darstellen, wurden die Unternehmen erneut kontaktiert und gebeten, die erhobenen Daten auf Vollständigkeit und Richtigkeit zu überprüfen. Acht Unternehmen erklärten sich hierzu bereit und stellten fest, dass lediglich einige Minderheitsbeteiligungen nicht erfasst worden waren.

Die Verwendung einer Datenbasis, die aus Geschäftsberichten extrahiert wurde, ist zunächst nicht unproblematisch. So versuchen Unternehmen, mit ihrem Jahresabschluss ein ganz bestimmtes Bild zu zeichnen, das unter Umständen der tatsächlichen Situation des Unternehmens nicht vollständig entspricht (Wöhe und

Döring 1997; Baetge, Kirsch und Thiele 2004). Dies betrifft gerade auch die Textteile der Jahresabschlüsse wie den Lagebericht (Ballwieser 1997, S. 177 ff.). Damit ist zunächst die Gefahr gegeben, dass mit einer Auswertung der Geschäftsberichte kein genaues Bild der untersuchten Unternehmen gewonnen wird. Jedoch legt das Ergebnis der Überprüfung der so erhobenen Daten nahe, dass trotz dieser Probleme eine recht genaue und detaillierte Datenbasis zur Expansion der betrachteten Unternehmen gewonnen wurde.

## 4 Empirische Untersuchung zum Expansionsverlauf

Für die Untersuchung der aufgezeigten Dimensionen des Expansionsverlaufes sowie der vermuteten Ausprägungen für deutsche Unternehmen wurde ein exploratives Untersuchungsdesign gewählt. Der beschriebene gegenwärtige Stand der Forschung legt ein solches Vorgehen nahe. Da bislang, soweit uns bekannt ist, keine vergleichbare Studie für deutsche Unternehmen vorliegt, geht es im nächsten Schritt darum, im Rahmen einer explorativen Untersuchung zu untersuchen, ob die Grundlagen für die Anwendung weiterer empirische Forschungsstrategien, wie zum Beispiel konfirmatorische Studien, gegeben sind. Ein zweiter Grund für die Wahl eines explorativen Vorgehens ist, dass so der Multidimensionalität der Expansion Rechnung getragen werden kann.

In Tabelle 1 wird ein Überblick über die Unternehmen des Samples anhand einiger Variablen im Ausgangsjahr der Untersuchung gegeben. Wie die hohen Standardabweichungen zeigen, handelt es sich um ein hinsichtlich Größe, Internationalität und Produktdiversität sehr heterogenes Sample.

	<b>Mittelwert</b>	<b>Standard- abweichung</b>
Umsatz (in Mio. Euro)	5.895,51	10.669,04
Anzahl Branchen	10,74	10,85
Anzahl Länder	16,09	11,17

Tabelle 1: Allgemeine Charakterisierung der Sampleunternehmen im Jahr 1995

Die Darstellung der Expansion der Sampleunternehmen erfolgt analog der in Abschnitt 2 eingeführten Dimensionen. Der Expansionsverlauf lässt sich wie folgt charakterisieren. Die 47 Unternehmen des Samples haben über den Untersuchungszeitraum von 10 Jahren 1.830 Expansionschritte ausgeführt. Diese sind jedoch nicht gleichmäßig über die Jahre verteilt. Abbildung 1 gibt einen Überblick über die Entwicklung. Hierbei ist ein kontinuierlicher Anstieg der Expansionschritte von 1995 bis 2000 festzustellen. Im Jahr 2001, dem Jahr, in dem sich die gesamtwirtschaftliche Entwicklung deutlich verschlechterte, fand auch bezüglich der Expansionschritte eine Zäsur statt. Die Gesamtzahl der Schritte sank von 268 auf 154. Die Verringerung der Expansionsaktivitäten setzte sich in den darauf folgenden drei Jahren fort.

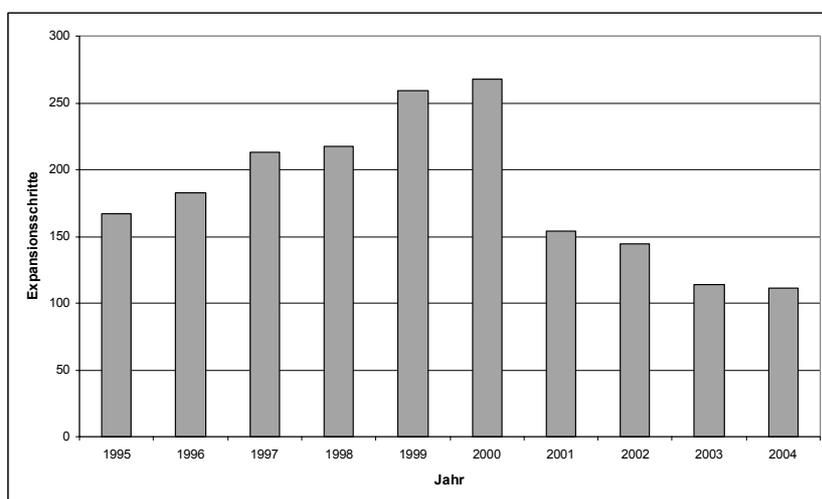


Abbildung 1: Entwicklung der Expansionschritte

Die Sampleunternehmen haben im Durchschnitt ihren Anfangsbestand über zehn Jahre mehr als verdoppelt (+118%). Auf Unternehmensebene zeigt sich ein sehr heterogenes Expansionsverhalten. Abbildung 2 zeigt hierzu die Verteilung der Expansionsrate aller Unternehmen über 10 Jahre. Die Expansionsrate wurde hierbei gemessen als Gesamtzahl der Expansionschritte über zehn Jahre relativ zum Bestand der Entitäten am Anfang des Startjahres der Betrachtung. Es gibt Unternehmen, die ihren Anfangsbestand nur um drei Prozent erhöhten, während im Maximum ein Unternehmen diesen mehr als verzehnfachte. Ein statistisch signifikanter Einfluss der Unternehmensgröße, gemessen als Anfangsbestand, auf die Expansionsrate, konnte dabei nicht festgestellt werden.

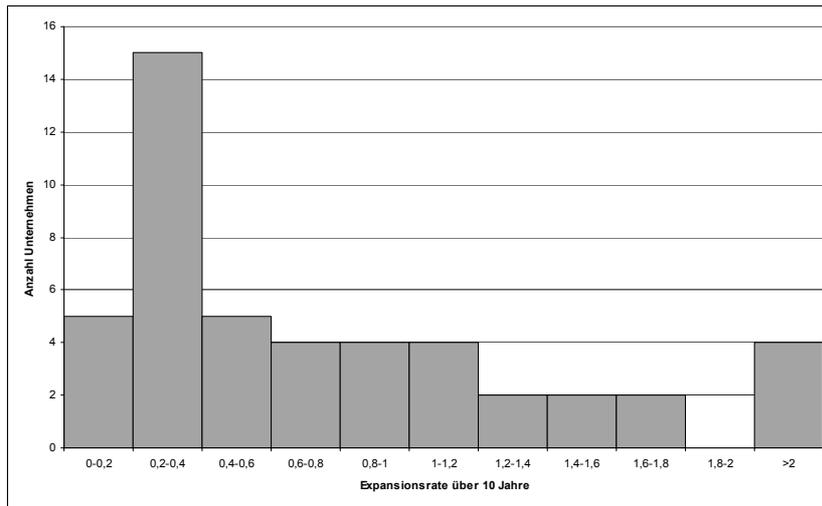


Abbildung 2: Histogramm Expansionsrate

Die Kontinuität des Expansionsverlaufes wurde als Variationskoeffizient der Anzahl der jährlichen Expansionsschritte (Standardabweichung der jährlichen Expansionsschritte eines Unternehmens relativ zum Mittelwert) gemessen. Anhand dieses Maßes können sowohl kontinuierlich als auch diskontinuierlich expandierende Unternehmen identifiziert werden (siehe Abbildung 3). Diskontinuierlich expandierende Unternehmen sind dabei durch abwechselnde Ausschläge und Perioden mit geringerer Aktivität gekennzeichnet.

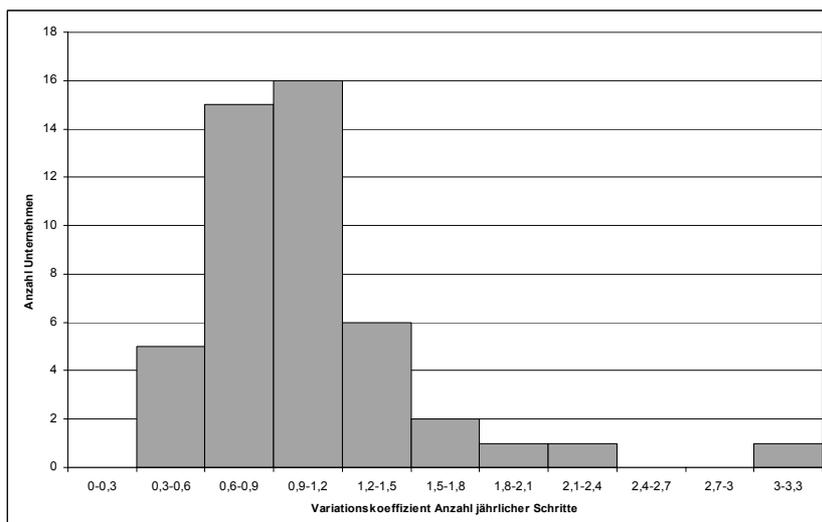


Abbildung 3: Histogramm Expansionskontinuität

Es lässt sich erkennen, dass die Unterschiedlichkeit des Expansionsverhaltens zwischen einzelnen Unternehmen hinsichtlich der Kontinuität ihrer Aktivitäten weniger stark ausgeprägt ist als hinsichtlich der Wachstumsrate. Während es keine Unternehmen gibt, die einen vollkommen kontinuierlichen Wachstumspfad haben, übt ein Großteil der Unternehmen ihre Aktivitäten mit relativ geringer Diskontinuität aus. Einige wenige Unternehmen weisen in ihrer Expansion deutliche Wachstumsschübe auf. Dies lässt sich zum Beispiel anhand des Variationskoeffizienten der jährlichen Expansionsschritte aufzeigen (siehe Abbildung 3). 78% aller untersuchten Unternehmen weisen eine Abweichung von weniger als 0,5 von dessen Mittelwert auf. Im Mittel beträgt der Variationskoeffizient 1,07 (bei einem Minimum von 0,4 und einem Maximum von 3,2). Dies bedeutet, dass die Standardabweichung der jährlichen Expansionsschritte deren Mittelwert leicht übersteigt. Dies wird zum Beispiel von einem Sampleunternehmen erreicht, dessen Mittelwert der jährlichen Expansionsschritte 3,7 bei einer Standardabweichung von 3,9 beträgt. Diese Werte wurden in diesem speziellen Fall durch folgendes Expansionsmuster erreicht: 4 Expansionen im ersten Jahr der Untersuchung, gefolgt von 2, 6, 2, 8, 12, 0, 3, 0 und 0 Expansionsschritten in den darauf folgenden Jahren. Hieraus lässt sich erkennen, dass dem durchschnittlichen Variationskoeffizienten ein Expansionspfad mit Perioden von Inaktivität bzw. geringer Aktivität gefolgt von Perioden höherer Aktivität zugrunde liegt. Auf Diskontinuitäten im Expansionsverhalten von Unternehmen wurde bereits an anderen Stellen in der Literatur hingewiesen (z.B. Vermeulen und Barkema 2002; Tan 2003; Maitland et al. 2005; Tan und Mahoney 2005). Diskontinuitäten wurden hierbei auf mehrere Gründe zurückgeführt. Der Expansionsprozess ist ein komplexer Prozess, der mit Anpassungen und Wissenserwerb verbunden ist (z.B. Smith, Mitchell und Summer 1985; Hill und Hoskisson 1987; Hoskisson 1987; Kazanjian und Drazin 1987). Aufgrund von Limitierungen der Informationsverarbeitungskapazitäten (March und Simon 1958; Simon 1959; Cyert und March 1963; Hoskisson und Hitt 1988), Limitierungen von Managementkapazitäten (Penrose 1959) oder Beschränkungen der Lernfähigkeit (z.B. Cohen und Levinthal 1990; Eisenhardt und Martin 2000) kann übermäßige Expansion zu Diskontinuitäten führen (Stinchcombe 1965; Mahoney und Pandian 1992; Tan 2003).

## **5 Empirische Untersuchung zur Expansionsrichtung**

### **5.1 Expansionsrichtung einzelner Expansionsschritte**

Hinsichtlich der Expansionsrichtung stellt sich also zunächst die Frage, inwieweit die betrachteten Unternehmen mit den bereits aufgezeigten Expansionsschritten ihre Regionen- und Produktbasis verändert haben. Von den insgesamt 1.830 Expansionsschritten handelt es sich bei 1.242 um internationale Expansionsschritte, bei denen Niederlassungen in Ländern außerhalb Deutschlands eingerichtet wurden. Dementsprechend handelt es sich bei 588 Schritten um nationale Expansionsschritte. Während 165 der insgesamt neu entstandenen Unternehmenseinheiten in Branchen aktiv waren, in denen das expandierende Unternehmen zuvor nicht aktiv war, wurden die übrigen 1.665 Einheiten in bereits bestehenden Branchen errichtet.

Tabelle 2 zeigt die Entwicklung der Internationalisierungsschritte und ihrer Verteilung auf verschiedene Regionen im Untersuchungszeitraum. Die größte Bedeutung kommt über den gesamten Untersuchungszeitraum hinweg Europa zu. Zweitwichtigste Region ist Amerika, wobei hier vor allem Nordamerika hervorsteicht. Die USA sind insgesamt das bedeutendste Zielland der Internationalisierung im betrachteten Zeitraum. Auf sie entfallen etwa 16 % aller Internationalisierungsschritte im Untersuchungszeitraum. Die Bedeutung Asiens für die Internationalisierung der betrachteten Unternehmen nimmt zwischen 1995 und 2004 ab. Während am Anfang dieses Zeitraums noch etwa 24 % aller Internationalisierungsschritte Asien zum Ziel haben, sind es im Jahr 2004 nur noch etwa 9 %. Afrika und Australien kommt insgesamt nur eine unbedeutende Rolle für die Internationalisierung der Sampleunternehmen zu.

Bei der Betrachtung der Zielländer fällt auf, dass der Großteil der Expansionsschritte innerhalb Europas stattfindet. Es scheint hier also eher eine regional beschränkte oder zumindest regional fokussierte Expansion stattzufinden als eine globalisierende Ausweitung der Unternehmensaktivitäten. Dies passt in das Bild der bereits umrissenen Studie von Rugman und Verbeke (2004). Hier wurde anhand von Fortune 500 Unternehmen gezeigt, dass diese zum Großteil eine regionale Strategie verfolgen und nur wenige Unternehmen eine globale. Bei Rugman und Verbekes Untersuchung handelt es sich allerdings um eine Querschnittsstudie, bei der die Verteilung des Umsatzes der Unternehmen auf drei Regionen betrachtet wurde. In

der hier vorliegenden Untersuchung konnte anhand einer detaillierteren Betrachtung auf Basis einzelner Unternehmenseinheiten gezeigt werden, dass diese regionale Ausrichtung auch bei den meisten der untersuchten deutschen Unternehmen zu finden ist. Die gerade in der öffentlichen Debatte immer diskutierte Globalisierung findet grundsätzlich auch bei den untersuchten Unternehmen statt und im betrachteten Zeitraum sind Unternehmenseinheiten in allen Teilen der Welt entstanden. Bis auf wenige Ausnahmen haben diese Unternehmen aber weiterhin einen starken Fokus auf ihre Heimatregion Europa. Die Gründe hierfür können vielfältig sein. So können die mit erhöhter Multinationalität einhergehenden ansteigenden Koordinationsanforderungen Unternehmen davon abhalten, stark verstreut zu internationalisieren (Rugman und Verbeke 2004, S. 16).

Außerdem müssen Unternehmen beim Eintritt in unbekannte Umgebungen, wie z.B. in Asien zu finden, Wissen über lokale Gegebenheiten erlangen, was einen langwierigen und schwierigen Lernprozess erfordert (Johanson und Vahlne 1977). Außerdem wurde vorgebracht, dass die Realisierung von Economies of Scale ein Grund für die Internationalisierung ist. Bei der Expansion in eine zusammenhängende und homogene Region ist dies wahrscheinlich eher möglich, als bei der Expansion in heterogene Regionen, da so weniger Anpassungen an Produkten und Prozessen notwendig sind (Hennart 2005, S. 7 ff.). Bei der Betrachtung der Wichtigkeit der Regionen im Zeitverlauf fällt auf, dass die Bedeutung Asiens als Zielland der Internationalisierung über die Zeit klar abnimmt, was zunächst im Widerspruch zu der großen Aufmerksamkeit zu stehen scheint, die Asien und vor allem China in der praktikerorientierten Literatur und in der öffentlichen Debatte zukommt. Für diese Beobachtung kann es verschiedene Erklärungen geben. Zum einen wäre es möglich, dass für solche Unternehmen, die sich bereits früh in Asien niedergelassen haben, weitere Schritte dorthin nicht mehr notwendig sind. Diese Unternehmen hätten also eine Vorreiterrolle eingenommen, wohingegen nun „die breite Masse“ die Bedeutung des asiatischen Raumes erkennt. Zum anderen könnte Asien für die betrachteten Unternehmen nicht die strategische Bedeutung haben, die Asien so häufig zugeschrieben wird. Osteuropa hingegen spielt eine wesentlich wichtigere Rolle bei den Expansionsentscheidungen deutscher Unternehmen.

## Wie wachsen deutsche Unternehmen

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	GESAMT
<b>Europa</b>	<b>53 (47,3%)</b>	<b>46 (39,3%)</b>	<b>71 (53,8%)</b>	<b>75 (56,8%)</b>	<b>124 (63,6%)</b>	<b>99 (53,8%)</b>	<b>79 (68,7%)</b>	<b>54 (50,9%)</b>	<b>51 (61,4%)</b>	<b>36 (54,5%)</b>	<b>688 (55,4%)</b>
davon West/Mitteleuropa	28 (25,0%)	32 (27,4%)	43 (32,6%)	42 (31,8%)	64 (32,8%)	59 (32,1%)	60 (52,2%)	33 (31,1%)	24 (28,9%)	25 (37,9%)	410 (33,0%)
Nord-/Skandinavien	0 (0,0%)	2 (1,7%)	10 (7,6%)	3 (2,3%)	27 (13,8%)	7 (3,8%)	3 (2,6%)	8 (7,5%)	7 (8,4%)	2 (3,0%)	69 (5,6%)
Süd-/Osteuropa/Balkan	3 (2,7%)	2 (1,7%)	5 (3,8%)	6 (4,5%)	6 (3,1%)	6 (3,3%)	3 (2,6%)	3 (2,8%)	4 (4,8%)	1 (1,5%)	39 (3,1%)
Osteuropa	22 (19,6%)	10 (8,5%)	13 (9,8%)	24 (18,2%)	27 (13,8%)	27 (14,7%)	13 (11,3%)	10 (9,4%)	16 (19,3%)	8 (12,1%)	170 (13,7%)
<b>Amerika</b>	<b>28 (25,0%)</b>	<b>32 (27,4%)</b>	<b>33 (25,0%)</b>	<b>32 (24,2%)</b>	<b>35 (17,9%)</b>	<b>41 (22,3%)</b>	<b>25 (21,7%)</b>	<b>33 (31,1%)</b>	<b>15 (18,1%)</b>	<b>22 (33,3%)</b>	<b>296 (23,8%)</b>
davon Nordamerika	14 (12,5%)	26 (22,2%)	26 (19,7%)	18 (13,6%)	31 (15,9%)	32 (17,4%)	20 (17,4%)	19 (17,9%)	13 (15,7%)	19 (28,8%)	218 (17,6%)
Mittelamerika	3 (2,7%)	0 (0,0%)	2 (1,5%)	3 (2,3%)	1 (0,5%)	3 (1,6%)	2 (1,7%)	7 (6,6%)	2 (2,4%)	1 (1,5%)	24 (1,9%)
Südamerika	11 (9,8%)	6 (5,1%)	5 (3,8%)	11 (8,3%)	3 (1,5%)	6 (3,3%)	3 (2,6%)	7 (6,6%)	0 (0,0%)	2 (3,0%)	54 (4,3%)
<b>Asien</b>	<b>27 (24,1%)</b>	<b>31 (26,5%)</b>	<b>26 (19,7%)</b>	<b>22 (16,7%)</b>	<b>25 (12,8%)</b>	<b>27 (14,7%)</b>	<b>9 (7,8%)</b>	<b>14 (13,2%)</b>	<b>13 (15,7%)</b>	<b>6 (9,1%)</b>	<b>200 (16,1%)</b>
davon Naher und mittlerer Osten	3 (2,7%)	2 (1,7%)	1 (0,8%)	2 (1,5%)	2 (1,0%)	3 (1,6%)	2 (1,7%)	3 (2,8%)	2 (2,4%)	0 (0,0%)	20 (1,6%)
Indien	4 (3,6%)	7 (6,0%)	5 (3,8%)	3 (2,3%)	1 (0,5%)	2 (1,1%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	1 (1,2%)	1 (1,5%)	24 (1,9%)
Südostasien	4 (3,6%)	5 (4,3%)	6 (4,5%)	2 (1,5%)	7 (3,6%)	6 (3,3%)	3 (2,6%)	4 (3,8%)	3 (3,6%)	0 (0,0%)	40 (3,2%)
China	12 (10,7%)	9 (7,7%)	10 (7,6%)	8 (6,1%)	10 (5,1%)	8 (4,3%)	2 (1,7%)	3 (2,8%)	4 (4,8%)	4 (6,1%)	70 (5,6%)
Japan	0 (0,0%)	2 (1,7%)	3 (2,3%)	4 (3,0%)	2 (1,0%)	6 (3,3%)	2 (1,7%)	2 (1,9%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	21 (1,7%)
sonstige Fernost	4 (3,6%)	6 (5,1%)	1 (0,8%)	3 (2,3%)	3 (1,5%)	2 (1,1%)	0 (0,0%)	2 (1,9%)	3 (3,6%)	1 (1,5%)	25 (2,0%)
<b>Afrika</b>	<b>3 (2,7%)</b>	<b>2 (1,7%)</b>	<b>2 (1,5%)</b>	<b>2 (1,5%)</b>	<b>7 (3,6%)</b>	<b>12 (6,5%)</b>	<b>1 (0,9%)</b>	<b>0 (0,0%)</b>	<b>1 (1,2%)</b>	<b>2 (3,0%)</b>	<b>32 (2,6%)</b>
<b>Australien und Ozeanien</b>	<b>1 (0,9%)</b>	<b>6 (5,1%)</b>	<b>0 (0,0%)</b>	<b>1 (0,8%)</b>	<b>4 (2,1%)</b>	<b>5 (2,7%)</b>	<b>1 (0,9%)</b>	<b>5 (4,7%)</b>	<b>3 (3,6%)</b>	<b>0 (0,0%)</b>	<b>26 (2,1%)</b>
<b>GESAMT</b>	<b>112</b>	<b>117</b>	<b>132</b>	<b>132</b>	<b>195</b>	<b>184</b>	<b>115</b>	<b>106</b>	<b>83</b>	<b>66</b>	<b>1242</b>

Tabelle 2: Entwicklung der Internationalisierungsschritte

Interessant ist die Entwicklung der Bedeutung der verschiedenen Regionen um das Jahr 2001 herum. Dieses Jahr markiert, wie bereits diskutiert, den Wendepunkt der zuvor positiven gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, was sich auch in einem deutlichen Rückgang der Zahl der Internationalisierungsschritte niederschlägt. Aber auch in der regionalen Verteilung der Expansionsschritte zeigt sich hier eine Veränderung. Der Anteil der auf Europa entfallenden Internationalisierungsschritte hat in 2001 gegenüber dem Vorjahr deutlich zugenommen, während die Bedeutung der anderen Regionen und vor allem Asiens abgenommen hat. Innerhalb Europas steigt in diesem Jahr die Bedeutung West- und Mitteleuropas stark an. Diese Region ist sogar die einzige, auf die in 2001 absolut mehr Schritte entfallen als im Vorjahr. Es scheint also, dass die betrachteten Unternehmen in schwierigen Zeiten noch stärker dazu neigen, sich auf ihre Heimatregion zu konzentrieren.

Die Entwicklung der Expansionsschritte in bestehende und neue Branchen lässt sich mit Hilfe eines Maßstabes aufzeigen, der auf einem Gewichtungsschema beruht, das die WZ-Codes des Expansionsschrittes mit denen der bestehenden Entitäten vergleicht.<sup>3</sup> Während der Durchschnitt dieses Maßes über alle Unternehmen im Jahr 1995 1,52 betrug, hat es sich bis 2004 kontinuierlich auf 1,02 verringert (siehe Abbildung 4).<sup>4</sup> Damit kann gezeigt werden, dass die Expansion von Unternehmen immer fokussierter verläuft, d.h. dass Unternehmen immer stärker in ihren bestehenden Branchen bzw. immer näher um ihre bestehenden Branchen expandieren.

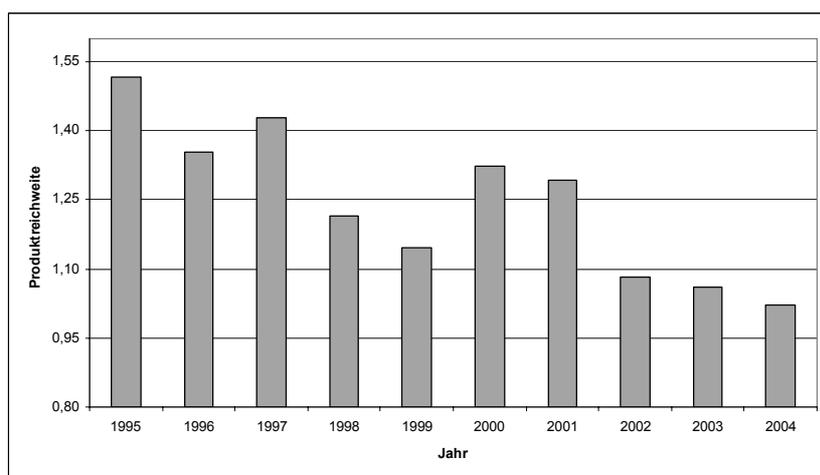


Abbildung 4: Entwicklung der Produktreichweite der Expansionsschritte

Analysiert man die Expansionsschritte allerdings gleichzeitig hinsichtlich beider Expansionsrichtungen, Internationalität und Produktreichweite, so fällt auf, dass es kaum Expansionsschritte gibt, die sowohl eine hohe Distanz als auch eine hohe Produktreichweite zum bestehenden Portfolio aufweisen. Nur 3,4% aller Schritte stellen Schritte in eine neue Branche dar und finden gleichzeitig außerhalb des Heimatlandes Deutschland statt. Lediglich 0,9% aller Schritte stellen Schritte dar, die sowohl in eine für das Unternehmen neue Branche getätigt werden als auch in ein Land, in dem das Unternehmen zuvor noch nicht aktiv war. Es lässt sich also festhalten, dass auf Ebene der Expansionsschritte eine negative Beziehung der Phänomene Internationalisierung und Diversifikation vorzufinden ist. Expansion auf Schritzebene findet nur in eine Richtung statt. So ist auch die Entwicklung entlang zweier separater Forschungsströmungen auf den ersten Blick nachvollziehbar, da sich ein großer Teil der bisherigen Arbeiten auf einzelne Schritte bezieht. Jedoch vernachlässigt gerade diese Trennung eine tiefere Untersuchung der Gründe für diese negative Beziehung. Ein mögliches Rational hierfür könnte beispielsweise sein, dass Unternehmen die Komplexität je Schritt, die mit Expansion und Erweiterung von Internationalität und Produktreichweite verbunden ist, begrenzen wollen, um so die Belastung für das Management zu verringern. Die Beziehungen zwischen einzelnen Schritten werden in solchen Studien hingegen vernachlässigt. Erst in jüngerer Zeit wurde der Fokus verstärkt auf Expansionsperioden gelegt und auf die direkte Untersuchung von Abfolge und Beziehungen zwischen einzelnen Expansionsschritten (z.B. Vermeulen und Barkema 2002, Wagner 2004). Dies ist notwendig, da Expansionsentscheidungen pfadabhängig sind, d.h. vergangene Expansionsschritte und der jetzige Expansionsstatus entscheidenden Einfluss auf folgende Entscheidungen haben. Weiterhin lässt sich nur durch eine solche Betrachtung die Intentionalität des Managements hinter Expansionsentscheidungen vollständig analysieren (Hutzschenreuter et al. 2007). So kann beispielsweise ein Expansionsschritt in ein fremdes Land als Brückenkopf dienen, um eine ganze Region zu erschließen. Ebenso können verschiedene Diversifikationsschritte in einem größeren Zusammenhang stehen, um Fähigkeiten und Kompetenzen zu erwerben, die für die eigentliche Zielbranche relevant sind. Ferner sind die Expansionsrichtungen gemeinsam zu betrachten. So kann ein Managementteam, welches die Intention verfolgt, das Unternehmen zu globalisieren, in einem ersten Schritt die Produktreichweite verringern, um dadurch notwendige Ressourcen für

folgende Internationalisierungsschritte frei zu setzen. Weiterer Forschungsbedarf ist folglich hinsichtlich einer gleichzeitigen Betrachtung der Dimensionen bei einzelnen Expansionsschritten sowie bei einer dynamischen Betrachtung mehrerer Schritte notwendig.

## 5.2 Expansionsrichtung der Unternehmen

Abbildung 5 zeigt zunächst, wie sich durch diese Expansionsschritte die durchschnittliche Internationalität und Produktdiversität der Unternehmen im betrachteten Zeitraum verändert hat. Internationalität und Produktdiversität wurden hier mit Hilfe eines in Anlehnung an den "Berry-Index" gebildeten Diversitätsmaßes berechnet (Berry 1974, S. 71 ff.). Für dieses Herfindahl-Maß wurde das Komplement der Summe der quadrierten Größenanteile der Aktivitäten in einer Region bzw. einer Branche gebildet. Hierbei wurde zwischen den Regionen Europa, Amerika, Asien, Afrika sowie Australien und Ozeanien unterschieden. Branchen wurden auf Basis eines vierstelligen Branchencodes (WZ-Code des Statistischen Bundesamtes) unterschieden. Der so berechnete Index ist gleich null, wenn das Unternehmen nur in einer Region bzw. Branche tätig ist, und nähert sich um so mehr dem Wert eins an, je stärker die Aktivitäten des Unternehmens auf verschiedene Regionen bzw. Branchen verteilt sind.

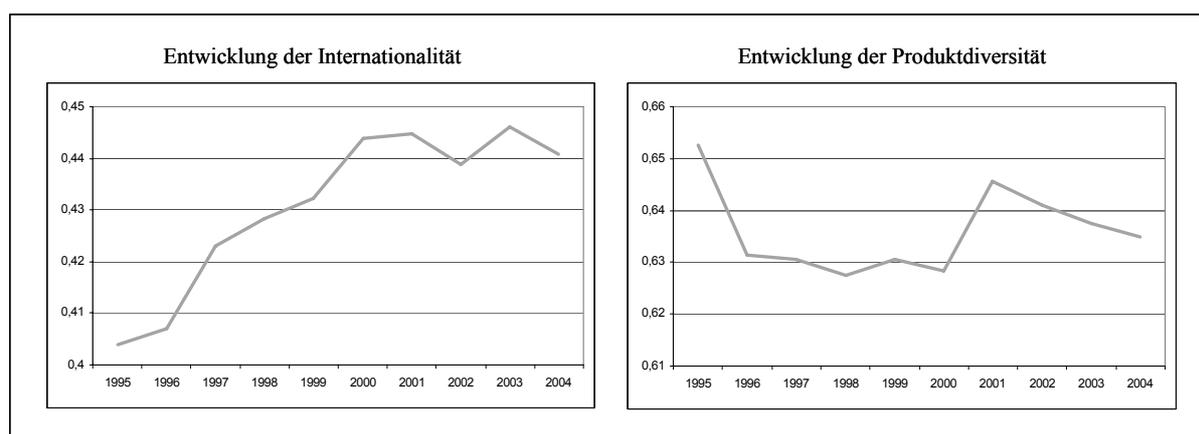


Abbildung 5: Entwicklung von Internationalität und Produktdiversität auf Basis des Berry-Index

Der Größenanteil in einer Region bzw. Branche wurde als Anteil der Unternehmenseinheiten, die in dieser Region/Branche aktiv sind, an der Gesamtheit der Unternehmenseinheiten gebildet.

Anhand dieses Maßes lässt sich erkennen, dass sich die durchschnittliche Internationalität und Produktdiversität unterschiedlich entwickeln. Während die betrachteten Unternehmen im Durchschnitt ihre Internationalität zwischen 1994 und 2004 erhöhen, stagnieren sie im Durchschnitt auf der Produktseite. Allerdings bleibt anzumerken, dass die Veränderung der Internationalität nur sehr gering und statistisch nicht signifikant ist ( $z = -0,78$ ), so dass hier kaum von einem klaren Trend gesprochen werden kann.

Die Verwendung eines Berry-Maßes mit Hilfe verschiedener Regionen erlaubt zwar eine Aussage über die regionale Streuung der Aktivitäten der Sampleunternehmen, jedoch bleibt unberücksichtigt, wie unterschiedlich die Regionen sind, in denen ein Unternehmen aktiv ist. Um auch diesen Aspekt abzubilden, wurde ein Maß verwendet, das sich auf die kulturellen Distanzen zwischen Ländern stützt (Gómes-Mejia und Palich 1997). Dieses Maß, das eine gewisse Ähnlichkeit zum WAR-Maß (Weighted Average Relatedness) in der Forschung zur Produktdiversifikation aufweist, wurde auf Basis der Studie von Hofstede (1980) berechnet. Hofstede (1980) hat (in der bisher einflussreichsten Studie in diesem Bereich) Länderkulturen anhand von vier Dimensionen mit Punktwerten quantifiziert, die er aus der Befragung von über 116.000 Personen aus den entsprechenden Ländern gewonnen hat. Auf Basis dieser Werte lässt sich mit Hilfe des so genannten Kogut-Singh-Index die kulturelle Distanz zwischen zwei Ländern bestimmen (Kogut und Singh 1988).<sup>5</sup> Für ein einzelnes Unternehmen wurde hiervon ausgehend für jedes Jahr die durchschnittliche kulturelle Distanz zwischen allen seinen Auslandsniederlassungen berechnet.<sup>6</sup> Abbildung 6 zeigt die Entwicklung des Durchschnittes dieser kulturellen Diversität für die Sampleunternehmen.

Die Veränderungen dieses Maßes verhalten sich ähnlich wie die Änderungen des zuvor betrachteten Diversitätsmaßes. Mit zunehmender Internationalisierung treten die betrachteten Unternehmen auch in immer unterschiedlichere, kulturell fremdere Länder ein. Die durchschnittliche kulturelle Distanz im Jahr 1995 entspricht in etwa der kulturellen Distanz zwischen Deutschland und Großbritannien, die durchschnittliche kulturelle Distanz im Jahr 2004 entspricht ungefähr dem Wert der Distanz zwischen Deutschland und Brasilien oder Deutschland und Japan.

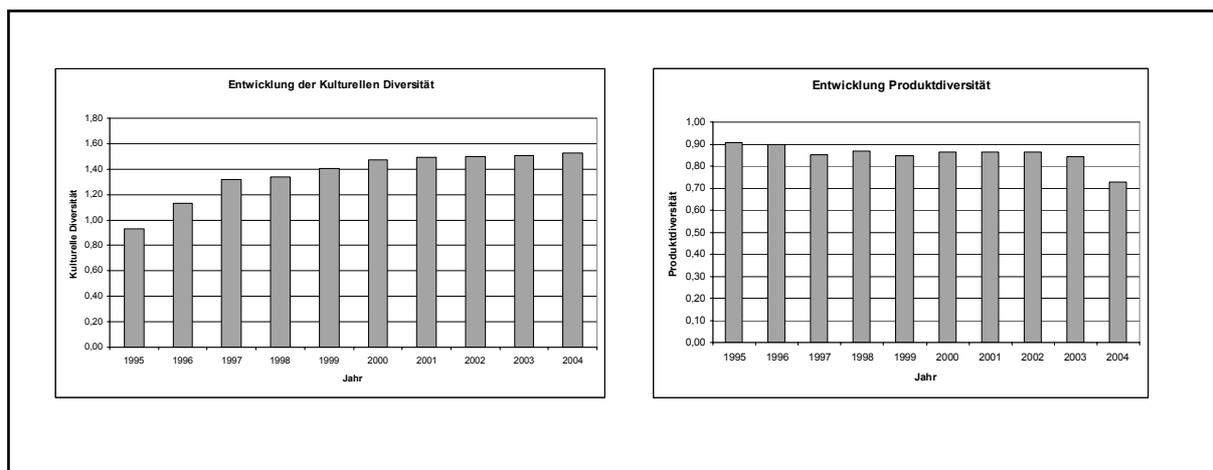


Abbildung 6: Entwicklung der kulturellen Diversität und Produktdiversität basierend auf Maßen, die regionale bzw. Produkt-Distanzen berücksichtigen

Wie die Ergebnisse zeigen, hat die Internationalisierung für die betrachteten Unternehmen zwischen 1995 und 2004 eine wichtige Rolle gespielt. Dies zeigt sich am hohen Anteil der Internationalisierungsschritte an den insgesamt unternommenen Schritten ebenso wie an der Tatsache, dass der Großteil der Unternehmen seine Internationalität und kulturelle Distanz erhöht hat. Dies fügt sich insgesamt schlüssig in das Bild ein, dass vorherige Studien bereits von der Bedeutung der Internationalisierung für deutsche Unternehmen gezeigt haben (z.B. Bassen, Behnam und Gilbert 2001).

Ähnlich der Darstellung der Internationalität auf Basis des einfachen Berry-Indexes berücksichtigt auch die in Abbildung 5 aufgezeigte Produktdiversität nur die Streuung der Branchenaktivitäten. Das gebildete Maß sagt jedoch nichts über den Grad der Verbundenheit zwischen den verschiedenen Segmenten aus. Um diesem Aspekt Rechnung zu tragen, wurde auf ein Maß von Palepu (1985) zurückgegriffen, welches den Abstand zwischen Branchen berücksichtigt. Das von Palepu gebildete Entropiemaß ist ein Jacquemin-Berry Maß (1979) und das am häufigsten angewendete Diversitätsmaß in der aktuellen Diversifikationsforschung.<sup>7</sup> Für jedes Sample-Unternehmen und jedes Jahr wurde hierauf aufbauend ein weiteres Produktdiversitätsmaß berechnet. Die Entwicklung des Durchschnittes über alle Sample-Unternehmen ist ebenfalls in Abbildung 6 gezeigt. Anders als beim einfachen Berry-Index lässt sich bei der Berücksichtigung des Grades der Verbundenheit eine leichte Verringerung der Produktdiversität über den Untersuchungszeitraum feststellen.

Bezüglich der Produktreichweite der Expansionsschritte einzelner Unternehmen ergibt sich ein differenziertes Bild. Die Produktreichweite wurde wie oben auf Basis eines vierstelligen Branchencodes (WZ-Code des Statistischen Bundesamtes) ermittelt. Es gibt Unternehmen, die im Durchschnitt sehr konzentriert um ihr bestehendes Branchenportfolio wachsen, während andere Unternehmen im Durchschnitt in weiter entfernte Branchen expandieren. Die Mehrzahl der Unternehmen expandiert jedoch sehr konzentriert um ihr bestehendes Branchenportfolio. Eine Verteilung der durchschnittlichen Reichweite der Expansionsschritte pro Unternehmen zeigt Abbildung 7.

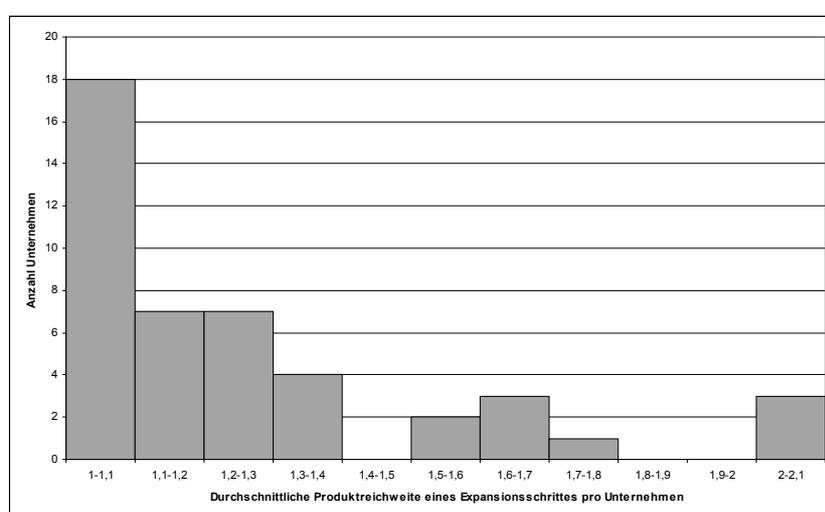


Abbildung 7: Histogramm der durchschnittlichen Produktreichweite

Während das Internationalisierungsverhalten der Sampleunternehmen durch steigende Internationalität charakterisiert wird, ändert sich das Ausmaß der Produktdiversität nur geringfügig (die Produktdiversität basierend auf dem Berry-Index bleibt fast konstant, während die Produktdiversität basierend auf dem Entropiemaß nach Palepu nur geringfügig sinkt). Dies lässt sich anhand mehrerer Merkmale darstellen. Insgesamt werden nur 10 Prozent aller Expansionsschritte in Branchen durchgeführt, die nicht zum bestehenden Branchenportfolio eines Unternehmens gehören und damit neu für das Unternehmen sind. Damit zusammenhängend liegt auch die durchschnittliche Produktreichweite eines Expansionsschrittes auf geringem Niveau, d.h. im Mittel aller Schritte expandieren die Unternehmen sehr nah an ihren bestehenden Branchen. Dieses niedrige Niveau hat sich im Laufe der Zeit sogar noch verringert. Letztendlich ist somit auch zu

erklären, dass das Niveau der Produktdiversität keiner starken Veränderung unterliegt. Bei der Interpretation dieser Maße ist noch einmal auf den Unterschied zwischen der durchschnittlichen Produktreichweite der Expansionsschritte und der Veränderung des Produktdiversitätsmaßes hinzuweisen. Während das Maß der Produktreichweite die Verwandtschaft der tatsächlich durchgeführten Expansionsschritte zum bestehenden Portfolio untersucht, kann eine Veränderung der Produktdiversität auch ohne Expansionsschritte, z.B. ausschließlich basierend auf Umsatzverschiebungen, erfolgen.

Abbildung 8 betrachtet die Entwicklung von Internationalisierung und Diversifikation der Sampleunternehmen gemeinsam und detailliert. Hier werden die Unternehmen hinsichtlich des Ausmaßes der Veränderung ihrer Internationalität und Produktdiversität zwischen 1995 und 2004 eingeordnet. Es zeigt sich, dass die betrachteten Unternehmen sehr unterschiedliche Entwicklungsverläufe nehmen. Die Unternehmen im ersten Quadranten erhöhen ihre Produktdiversität bei stärkerer regionaler Fokussierung ihrer Aktivitäten. Unternehmen im zweiten Quadranten richten sich stärker international aus bei gleichzeitiger Erhöhung ihrer Produktdiversität. Die im dritten Quadranten zu findenden Unternehmen vergrößern den internationalen Scope ihrer Aktivitäten, während sie auf der Produktseite ihre Aktivitäten stärker konzentrieren. Unternehmen im vierten Quadranten konzentrieren ihre Aktivitäten sowohl hinsichtlich der Internationalität als auch hinsichtlich der Produktdiversität.

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zeigen ein hohes und stetiges Aktivitätsniveau der Sampleunternehmen in Bezug auf ihre Expansionen. Es ist jedoch festzuhalten, dass trotz stetigen Expandierens, die Internationalität und Produktdiversität der einzelnen Unternehmen über die Periode der Expansion nicht zwangsläufig zunimmt. Es zeigen sich vielmehr Unterschiede im Expansionsverhalten zwischen den einzelnen Unternehmen. Auch wenn über die Zeit klare Trends im Mittel über alle Unternehmen zu erkennen sind, lassen sich diese Trends nicht auf alle Unternehmen projizieren. Vielmehr gibt es, wie in Abbildung 8 ersichtlich ist, unterschiedliche Gruppen von Unternehmen. Einige erhöhen ihre Internationalität und Produktdiversität im Laufe der Zeit, andere verringern die Ausprägung in beiden Dimensionen bzw. expandieren nur in eine der beiden Richtungen, während in der zweiten Richtung eine Fokussierung stattfindet. Es lässt sich somit festhalten, dass die Entwicklung von Unternehmen ein sehr

heterogenes Phänomen ist. Dieses Ergebnis fügt sich schlüssig in die Ergebnisse früherer Studien ein, die eine ähnliche Heterogenität von Entwicklungsverläufen aufzeigen (Chang 1996; Maitland et al. 2005). Weiterhin lässt sich erkennen, dass 77% der Unternehmen nach der betrachteten Expansionsperiode nur in einer Expansionsrichtung ihr Diversität erhöht haben, während sie sich in der jeweils anderen konzentrierten. Nur bei acht Unternehmen war das Ergebnis des Expansionspfades eine Erweiterung in beiden Dimensionen, wobei hier, mit Ausnahme eines Unternehmens, nur eine vergleichsweise geringe Erweiterung stattfand. Ein solcher Zusammenhang zwischen Internationalität und Produktdiversität wurde auch im Rahmen einer Untersuchung der Internationalisierung von stark diversifizierten Unternehmen aufgezeigt (Meyer 2006). So wurde festgestellt, dass bei zunehmender Internationalität die Produktdiversität abnimmt. Als mögliche Ursache dieses Phänomens wird postuliert, dass Unternehmen in ihrer Expansion durch begrenzte Managementkapazitäten eingeschränkt sind und die benötigten Managementressourcen durch Schrumpfung in anderen Bereichen freisetzen (Meyer 2006). Dieser Zusammenhang zwischen Internationalisierung und Diversifizierung, der nicht nur bei einzelnen Expansionsschritten besteht, sondern wie hier klar aufgezeigt wurde, auch entlang des Expansionspfades, hat ganz wesentliche Implikationen für Forschung und Managementpraxis. Zum einen lassen sich bestehende Forschungsergebnisse, die nur eine Dimension berücksichtigen, kritisch hinterfragen. Zum anderen sollten zukünftige Forschungsdesigns beide Dimensionen der Expansion berücksichtigen, um aussagekräftige Ergebnisse zu liefern. Beispielsweise kann dies geschehen, indem Expansionsschritte betrachtet werden, die beide Expansionsrichtungen beinhalten, oder in Form einer Untersuchung von Interaktionseffekten der jeweiligen Dimensionen. Die Ergebnisse haben für Manager die Implikation, ganzheitliche Wachstumsstrategien zu entwickeln und umzusetzen. Isolierte Internationalisierungs- bzw. Diversifizierungsstrategien würden die Beziehungen zwischen den Expansionsrichtungen ignorieren.

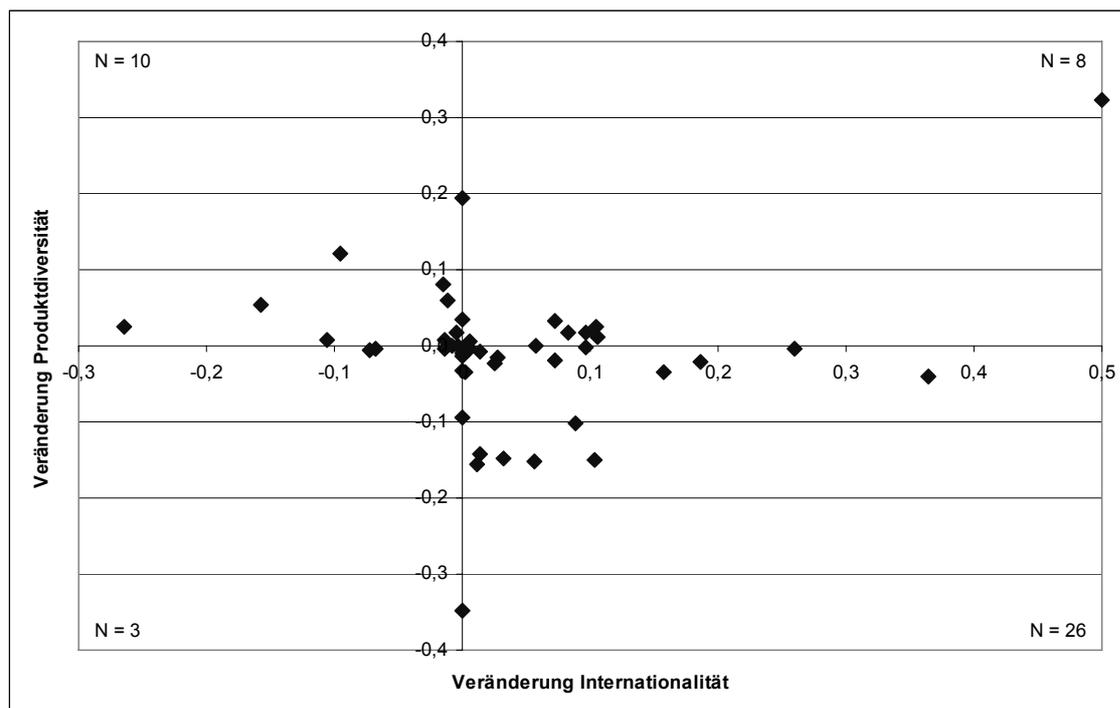


Abbildung 8: Entwicklungsrichtung der Sampleunternehmen

Hinsichtlich der Kontinuität der Internationalisierung zeigt sich, dass die Sampleunternehmen unterschiedliche Pfade verfolgen. Während der Großteil der Unternehmen relativ kontinuierlich neue Auslandeinheiten einrichtet, internationalisiert ein kleinerer Teil eher unregelmäßig. Dies verdeutlicht Abbildung 9, in der die Verteilung der Unternehmen nach der Kontinuität ihrer Internationalisierung dargestellt ist. Diese Kontinuität wurde analog zum Maß für die Kontinuität der gesamten Expansion als Variationskoeffizient der Anzahl jährlicher Internationalisierungsschritte berechnet.

Es bleibt einschränkend anzumerken, dass in dieser Untersuchung aufgrund des Vorgehens bei der Datenerhebung bestimmte Sonderfälle nicht vollständig abgebildet werden können. So ist denkbar, dass ein Unternehmen einen (internationalen) Standort schließt und diesen in ein anderes Land verlagert. Ein mögliches Beispiel wäre die Schließung einer Einheit in Polen und ihre Verlagerung in die Ukraine. Dies wird hier als separate Schließung und separater Expansionsschritt betrachtet, da die Zuordnung zwischen geschlossenen und neuen Einheiten nicht möglich ist. Während dies für die Diversitätsmaße unproblematisch ist, ist im Falle der Anzahl von Expansionsschritten die Frage berechtigt, ob im skizzierten Fall von einem Expansionsschritt im engeren Sinne gesprochen werden

kann. Für das betreffende Unternehmen treten aber auch im skizzierten Sonderfall sehr ähnliche Herausforderungen auf, wie bei einem normalen Expansionsschritt. So muss z.B. eine Standortentscheidung gefällt werden wobei für das expandierende Unternehmen das neue Land und die Verhältnisse darin zunächst unbekannt sind.

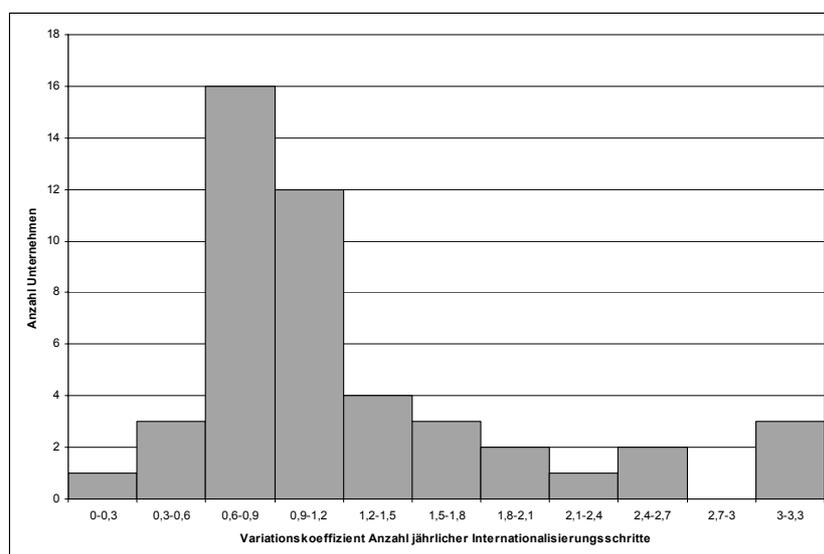


Abbildung 9: Histogramm der Internationalisierungskontinuität

## 6 Empirische Untersuchung zum Expansionsmodus

Von den insgesamt 1.830 Expansionsschritten handelte es sich bei 975 Schritten (53,3 %) um Akquisitionen und bei 855 Schritten (47,7 %) um Greenfield Investments. Insgesamt 496 Schritte (27,1 %) wurden mit einem Partner durchgeführt, 1.334 Schritte (72,9%) ohne.

Tabelle 3 zeigt die Wahl von Akquisitionen und Greenfield Investments nach unterschiedlicher Expansionsrichtung. Hierbei zeigt sich kein deutlicher Unterschied hinsichtlich der präferierten Umsetzungsform zwischen internationalen und nationalen Schritten. Innerhalb der angestammten Branchen sind Akquisitionen und Greenfield Investments gleich verteilt, wohingegen im Falle der diversifizierenden Schritte ein deutlich größerer Anteil von Akquisitionen zu sehen ist.

	<b>Akquisitionen</b>	<b>Greenfields</b>	<b>Gesamt</b>
<b>International</b>	668 (53,8%)	574 (46,2%)	1242 (67,9%)
<b>National</b>	307 (52,2%)	281 (47,8%)	588 (32,1%)
<b>Gesamt</b>	975 (53,3%)	855 (72,9%)	1830 (100,0%)
<b>Gleiche Branche</b>	849 (51,0%)	816 (49,0%)	1664 (90,9%)
<b>Neue Branche</b>	126 (76,4%)	39 (23,6%)	166 (9,1%)
<b>Gesamt</b>	975 (27,10%)	855 (46,7%)	1830 (100,0%)

Tabelle 3: Expansionsmodus: Akquisitionen und Greenfield Investments

Es zeigt sich also, dass insgesamt Akquisitionen und Greenfield Investments etwa gleich häufig auftreten. Allerdings scheinen die Unternehmen den Modus zum Teil nach der Expansionsrichtung zu wählen. Es lässt sich beobachten, dass Unternehmen im Mittel 2,7 Expansionsschritte in neue Branchen mittels Akquisitionen umsetzen und nur 0,8 Schritte mittels Greenfield Investments. Bei internationalen Expansionen werden 14,2 Schritte mittels Akquisitionen umgesetzt im Vergleich zu 12,2 Schritten mittels Greenfield Investments. Ein Mittelwertsvergleich ergibt einen empirischen t-Wert von 5,55. Die Nullhypothese, dass der Anteil der Akquisitionen bei internationaler Expansion gleich dem Anteil bei Expansion in neue Branchen ist, kann folglich mit einem  $p < 0,001$  abgelehnt werden. Dies lässt darauf schließen, dass Manager die eigenständige Entwicklung des benötigten Wissens für die Tätigkeit in neuen Branchen als schwieriger einschätzen als in neuen Ländern. Wegen dieser Einschätzung versuchen sie, bei Eintritt in neue Branchen das notwendige Wissen eher durch Akquisitionen zu erwerben (Barkema und Vermeulen 1998). Bei Expansionsschritten innerhalb einer Branche ist die Umsetzungsform hingegen mit 51% Akquisitionen und 49% Greenfield Investments nahezu gleich verteilt.

In Tabelle 4 werden Akquisitionen und Greenfield Investments nach den Zielregionen der Internationalisierung unterschieden. Bei der Betrachtung der drei wichtigsten Regionen Europa, Amerika und Asien fällt zunächst auf, dass in Asien ein deutlich geringerer Anteil der Expansionsschritte durch eine Akquisition erfolgt als in den

anderen beiden Regionen. Auch innerhalb dieser relativ grob gefassten Regionen gibt es deutliche Unterschiede. Während es sich in West-, Mittel- und Nordeuropa beim Großteil der Expansionsschritte um Akquisitionen handelt, ist der Anteil der Akquisitionen in Ost- und Südosteuropa deutlich geringer. In Amerika ist der Anteil der Akquisitionen in Nord- und Mittelamerika deutlich höher als in Südamerika.

		Akquisitionen		Greenfields		Gesamtschritte	
<b>Europa</b>		<b>400</b>	<b>(58,1%)</b>	<b>288</b>	<b>(41,9%)</b>	<b>688</b>	
davon	West/Mitteleuropa	269	(65,6%)	141	(34,4%)	410	
	Nordeuropa	60	(87,0%)	9	(13,0%)	69	
	Südosteuropa	17	(43,6%)	22	(56,4%)	39	
	Osteuropa	54	(31,8%)	116	(68,2%)	170	
<b>Amerika</b>		<b>189</b>	<b>(63,9%)</b>	<b>107</b>	<b>(36,1%)</b>	<b>296</b>	
davon	Nordamerika	153	(70,2%)	65	(29,8%)	218	
	Mittelamerika	16	(66,7%)	8	(33,3%)	24	
	Südamerika	20	(37,0%)	34	(63,0%)	54	
<b>Asien</b>		<b>47</b>	<b>(23,5%)</b>	<b>153</b>	<b>(76,5%)</b>	<b>200</b>	
davon	Naher und mittlerer Osten	10	(50,0%)	10	(50,0%)	20	
	Indien	7	(29,2%)	17	(70,8%)	24	
	Südostasien	7	(17,5%)	33	(82,5%)	40	
	China	9	(12,9%)	61	(87,1%)	70	
	Japan	7	(33,3%)	14	(66,7%)	21	
	sonstige Fernost	7	(28,0%)	18	(72,0%)	25	
<b>Afrika</b>		<b>16</b>	<b>(50,0%)</b>	<b>16</b>	<b>(50,0%)</b>	<b>32</b>	
<b>Australien und Ozeanien</b>		<b>16</b>	<b>(61,5%)</b>	<b>10</b>	<b>(38,5%)</b>	<b>26</b>	
<b>GESAMT</b>		<b>668</b>	<b>(53,8%)</b>	<b>574</b>	<b>(46,2%)</b>	<b>1242</b>	

Tabelle 4: Akquisitionen und Greenfield Investments nach Zielregionen

So zeigt die Untersuchung bei der Internationalisierung ein interessantes Bild. In Asien wurde relativ wenig akquiriert, wohingegen in Europa und Amerika mehr Akquisitionen als Greenfield Investments stattfinden. Auch innerhalb dieser Regionen gibt es wie aufgezeigt Unterschiede. Es scheint also, als akquirierten die Unternehmen vor allem in Umfeldern, die sich durch eine höhere Stabilität und durch eine größere Ähnlichkeit zum Heimatland hinsichtlich kultureller, rechtlicher oder anderer Umfeldern auszeichnen. In sehr fremde Umfeldern, z.B. Südostasien, treten sie eher mit Greenfield Investments ein. Fehlendes länderspezifisches Wissen scheinen die betrachteten Unternehmen eher durch Erfahrung sammeln zu wollen, wohingegen sie fehlendes Branchenwissen eher akquirieren. Es zeigt sich also klar die Beziehung zwischen Expansionsmodus und Expansionsrichtung. Der höhere Akquisitionsanteil in den genannten Regionen könnte zum Teil auch damit zu erklären sein, dass in diesen Regionen Unternehmen zu finden sind, die über Know

How, Patente, etc. verfügen, was sie als Akquisitionsobjekte interessant macht. Ein weiterer möglicher Grund hierfür könnte sein, dass die Marktwachstumsraten in Europa und Amerika vergleichsweise niedrig sind. Da in langsam wachsenden, gesättigten Märkten Akquisitionen als Mittel zur Restrukturierung dienen können (Glaum et al. 2003) und es schwieriger ist, Marktanteile gegenüber etablierten Wettbewerbern durch eigene Aktivitäten hinzuzugewinnen, scheinen sich Unternehmen in diesen Regionen verstärkt auf den Expansionsmodus der Akquisition mit dem möglichen Motiv der Gewinnung von Marktanteilen zu konzentrieren.

Tabelle 5 zeigt für die unterschiedlichen Expansionsrichtungen, inwiefern Expansionsschritte mit oder ohne Partner durchgeführt werden. Es zeigt sich, dass im Falle nationaler Expansionsschritte der Anteil von Schritten, an denen ein Partner beteiligt ist, kleiner ist als im Falle internationaler Expansionsschritte. Bei der Expansion in neue Branchen ist der Anteil der Expansionen mit und ohne Partner relativ gleich verteilt, während bei der Expansion in bestehende Branchen vorwiegend eigenständig vorgegangen wird.

	<b>Mit Partner</b>	<b>Ohne Partner</b>	<b>Gesamt</b>
<b>International</b>	398 (32,0%)	844 (68,0%)	1242 (67,9%)
<b>National</b>	98 (16,7%)	490 (83,3%)	588 (32,1%)
<b>Gesamt</b>	496 (27,1%)	1334 (72,9%)	1830 (100,0%)
<b>Gleiche Branche</b>	407 (24,5%)	1257 (75,5%)	1664 (90,9%)
<b>Neue Branche</b>	89 (53,6%)	77 (46,4%)	166 (9,1%)
<b>Gesamt</b>	496 (27,1%)	1334 (72,9%)	1830 (100,0%)

Tabelle 5: Expansionsmodus: Expansion mit und ohne Partner

Die Hinzuziehung eines Partners könnte hier ein Weg sein, das Risiko eines Eintrittes zu senken und zur Überwindung einer Eintrittsbarriere notwendige Investitionen zu verringern. Weiterhin könnten die expandierenden Unternehmen

versuchen, hierdurch von Wissen des Partners für den Eintritt in eine neue Branche zu profitieren (Lyles und Salk 1996).

Tabelle 6 zeigt, inwiefern in den verschiedenen Regionen Expansionsschritte mit oder ohne Partner durchgeführt werden. Unter den drei wesentlichen Regionen Europa, Amerika und Asien ist hier der Anteil der Expansionsschritte mit Partner in Asien deutlich am höchsten.

			Mit Partner		Ohne Partner		Gesamtschritte
<b>Europa</b>			<b>210</b>	<b>(30,5%)</b>	<b>478</b>	<b>(69,5%)</b>	<b>688</b>
davon	West/Mitteuropa		111	(27,1%)	299	(72,9%)	410
	Nordeuropa/Skandinavien		10	(14,5%)	59	(85,5%)	69
	Südosteuropa/Balkan		16	(41,0%)	23	(59,0%)	39
	Osteuropa		73	(42,9%)	97	(57,1%)	170
<b>Amerika</b>			<b>71</b>	<b>(24,0%)</b>	<b>225</b>	<b>(76,0%)</b>	<b>296</b>
davon	Nordamerika		43	(19,7%)	175	(80,3%)	218
	Mittelamerika		8	(33,3%)	16	(66,7%)	24
	Südamerika		20	(37,0%)	34	(63,0%)	54
<b>Asien</b>			<b>96</b>	<b>(48,0%)</b>	<b>104</b>	<b>(52,0%)</b>	<b>200</b>
davon	Naher und mittlerer Osten		10	(50,0%)	10	(50,0%)	20
	Indien		15	(62,5%)	9	(37,5%)	24
	Südostasien		13	(32,5%)	27	(67,5%)	40
	China		38	(54,3%)	32	(45,7%)	70
	Japan		7	(33,3%)	14	(66,7%)	21
	sonstige Fernost		13	(52,0%)	12	(48,0%)	25
<b>Afrika</b>			<b>16</b>	<b>(50,0%)</b>	<b>16</b>	<b>(50,0%)</b>	<b>32</b>
<b>Australien und Ozeanien</b>			<b>5</b>	<b>(19,2%)</b>	<b>21</b>	<b>(80,8%)</b>	<b>26</b>
<b>GESAMT</b>			<b>398</b>	<b>(32,1%)</b>	<b>844</b>	<b>(68,0%)</b>	<b>1242</b>

Tabelle 6: Expansionsschritte mit und ohne Partner nach Zielregionen

Bei der Betrachtung der Regionen fällt auf, dass in Asien in deutlich mehr Fällen ein Partner hinzugezogen wird als in den anderen bedeutenden Regionen. Hierfür sind verschiedene Gründe möglich. Zum einen kann die Expansion zusammen mit einem möglicherweise lokalen Partner der Versuch sein, vom Wissen dieses Partners über die fremde Umgebung zu profitieren (Lyles und Salk 1996). Zum anderen kann dieser höhere Anteil von Expansionen mit einem Partner auch darauf zurückzuführen sein, dass es Unternehmen in manchen asiatischen Staaten nicht gestattet ist oder war, ohne einen lokalen Partner eine Tochtergesellschaft zu gründen. Für diese Erklärung scheint zunächst das Beispiel China zu sprechen. Betrachtet man die Entwicklung in diesem Zielland, so zeigt sich, dass mit dem Wegfall bzw. der Lockerung der restriktiven Regelungen für ausländische Direktinvestitionen auch der Anteil an Schritten zusammen mit einem Partner abnimmt. Während im Jahr 1995 an

91,7 % der Expansionsschritte ein Partner beteiligt war, wurden im Jahr 2004 lediglich 25 % der Schritte mit einem Partner durchgeführt. Neben der Lockerung der rechtlichen Regelungen könnte es aber noch einen zweiten Grund für diese Entwicklung geben. Bei den späteren Schritten nach China handelt es sich bei einem größeren Teil um Folgeinvestments, so dass hier aufgrund in vorherigen Joint Ventures gesammelten Wissens kein Partner mehr benötigt wird. Dass Unternehmen durch frühere Expansionsschritte in einem Land für spätere Expansionsschritte lernen können, wurde in der Literatur bereits gezeigt (Barkema, Bell und Pennings 1996, S. 155 f.).

## **7 Implikationen und Ausblick**

Aus den Ergebnissen der vorliegenden Studie können eine Reihe von Implikationen gezogen und weiterer Forschungsbedarf aufgezeigt werden. Die wohl wichtigste Erkenntnis ist, dass der Expansionsprozess von Unternehmen ein stark heterogenes Phänomen ist. Auch beim Vorliegen von Trends über den Durchschnitt der Unternehmen gibt es in allen Dimensionen des Expansionsprozesses Unternehmen, die sich gegen diesen Trend entwickeln. So kann mitnichten ein klarer Trend der Fokussierung und der Globalisierung erkannt werden. Deutsche Unternehmen nutzen ganz offensichtlich auch vielfältige Wege des Wachstums. Diese hängen dabei von zahlreichen Faktoren ab. Ziel zukünftiger Forschung sollte daher sein, Erklärungen für die Unterschiedlichkeit von Expansionspfaden zu geben. Hierzu müssen verschiedene Einflussfaktoren identifiziert und deren Einfluss auf Expansionspfade untersucht werden. Detaillierte Untersuchungen, die diese Faktoren gemeinsam einbeziehen, können einen Beitrag dazu leisten, widersprüchliche Ergebnisse in der bestehenden Literatur zu erklären. So wäre zum Beispiel zu fragen: Welche Ursachen gibt es für die Unterschiedlichkeit der Produktreichweite und der regionalen Reichweite im Wachstum? Wie verändert sich der Einfluss dieser Faktoren im Zeitablauf? Insbesondere Implikationen unterschiedlicher Wachstumspfade auf den Unternehmenserfolg sind von besonderem Interesse (Glaum 1996). Die große Heterogenität der Wachstumspfade führt zudem dazu, dass in der Forschung viel Wert auf eine sehr differenzierte Analyse von Wachstum gelegt werden muss. Dies betrifft beispielsweise den Einbezug von Unternehmenscharakteristika und Ländercharakteristika (Schmid

2007b) sowie Distanzbetrachtungen auf Produkt- und Länder- und Unternehmensebene in die Pfadanalyse. Zudem folgt für Unternehmen aus unseren Ergebnissen, dass Vergleiche mit den Wachstumspfaden anderer Unternehmen sehr differenziert ausfallen sollten, um nicht "Bergetappen" mit "Flachstrecken" zu vergleichen.

Eine weitere wichtige Erkenntnis aus der vorliegenden Untersuchung ist, dass Zusammenhänge zwischen betrachteten Dimensionen und ihren Ausprägungen bestehen. Die Ergebnisse zeigen deutlich eine Beziehung zwischen der Internationalisierung und der Diversifikation deutscher Unternehmen. Auf Schrittebene ist diese Beziehung negativ, d.h. dass sich Unternehmen bei einem einzelnen Schritt auf eine Richtung konzentrieren. Auch im Rahmen einer dynamischen Betrachtung des Expansionspfades zeigt sich eine negative Beziehung der Dimensionen. 77% der Unternehmen erhöhen ihre Diversität nur in eine Richtung, während sie sich gleichzeitig in der anderen konzentrieren. Die bisherige Forschung zu beiden Dimensionen spannt jedoch jeweils ein eigenständiges und zumeist abgeschlossenes Forschungsgebiet mit umfangreichen Arbeiten auf. So sind deren Ergebnisse kritisch zu hinterfragen. Insbesondere auftretende widersprüchliche Ergebnisse bieten Ansatzpunkte für die Betrachtung der Beziehungen zwischen den Dimensionen und die Generierung neuer Erkenntnisse. Es sind daher weitere Studien notwendig, die beide Dimensionen vereint untersuchen. Interessant wäre unter anderem detailliert zu erforschen, wie sich die Entwicklungen in beiden Dimensionen gegenseitig beeinflussen. Eine gemeinsame Betrachtung erscheint vor allem daher sinnvoll, da beide Dimensionen sowohl in ihrer theoretischen Grundlage als auch in der Unternehmenspraxis nicht unabhängig sind. Internationalisierung und Diversifikation werden an denselben Stellen entschieden und beide Entscheidungen unterliegen den gleichen Restriktionen zum Beispiel bezüglich der vorhandenen Ressourcen. So wäre zum Beispiel zu fragen: Inwieweit moderiert eine gleichzeitige Diversifikation das Internationalisierungstempo und den Erfolg der Internationalisierung? Können Unternehmen spezifische Vorteile aus bestimmten Sequenzen des Wachstums ziehen? Inwieweit verändern sich diese Vorteile und Sequenzen über die Zeit? Welche Auswirkung hat die Belastung von Managementkapazitäten durch Internationalisierung und Diversifizierung auf den Erfolg von Unternehmen? Welche Intentionalität liegt den Entscheidungen von Managern bei Expansionsentscheidungen zugrunde? Das für die Beantwortung

dieser und ähnlicher Fragen notwendige Forschungsdesign würde erfordern, Unternehmensveränderungen umfassend und über lange Zeiträume empirisch zu dokumentieren - mit allen hiermit verbundenen Schwierigkeiten und Implikationen für Forschungsressourcen. Eine am langfristigen Erfolg orientierte Unternehmensführung könnte aus solchen Studien Rückschlüsse für Wechselwirkungen ihrer strategischen Handlungen ziehen.

Die Ergebnisse der Untersuchung stellen ebenfalls heraus, dass eine Beziehung zwischen den Dimensionen Expansionsmodus und Expansionsrichtung besteht. So unterscheiden sich internationale Expansion und Expansion in bestehende und neue Branchen hinsichtlich ihres Modus. Zum einen konnten Unterschiede innerhalb der Dimension Expansionsrichtung (Inland vs. Ausland bzw. in bestehende vs. in neue Branchen) aufgezeigt werden. Zum anderen werden diese Ergebnisse durch den Expansionsmodus moderiert. So ergeben sich signifikante Unterschiede zwischen den Mustern in Abhängigkeit der Ausprägungen des Expansionsmodus. Für die unterschiedliche Wahl verschiedener Expansionsmodi kann die Existenz bzw. die Suche nach unterschiedlichem Wissen als Erklärung herangezogen werden. Insgesamt gibt es jedoch kein generelles Argument für eine bestimmte Wahl des Expansionsmodus. Die Entscheidung bezüglich der Wahl eines Modus ist vielmehr ein vielschichtiges Phänomen, das es weiter zu beleuchten gilt.

Abschließend bleibt festzustellen, dass die vorliegende Untersuchung klaren Limitationen unterliegt. Sie basiert auf einem relativ kleinen Sample von Unternehmen und ist rein deskriptiver Natur. Dies ist darin begründet, dass ausgehend vom derzeitigen Forschungsstand und trotz umfangreicher Forschung zu verschiedenen Einzelaspekten der Expansion kein schlüssiges Gesamtbild vorliegt. Aus diesem Grund wurde ein exploratives Vorgehen gewählt, das durch die Einbeziehung verschiedener Expansionsdimensionen ein möglichst umfangreiches Bild geben soll. Hierdurch wurde gezeigt, welche der möglichen Aspekte für weitere Forschungsprojekte relevant sind. So konnten eine Reihe von interessanten Entwicklungen und daraus resultierende Fragestellungen aufgezeigt werden. Jedoch ist aufgrund dieses Ansatzes unklar, inwiefern diese Zusammenhänge generalisierbar sind und der Überprüfung in großzahligen empirischen Untersuchungen standhalten werden. Es konnte dennoch gezeigt werden, dass die Expansion von Unternehmen gerade aufgrund ihrer Heterogenität und weitgehend unerforschten Beziehungen zwischen einzelnen Expansionsdimensionen weiterhin

interessante Fragestellungen für die Forschung bietet. Insofern ist gerade auch vor dem Hintergrund der hohen Bedeutung der Expansion für die Unternehmenspraxis zu hoffen, dass Forschung zu den hier aufgezeigten Fragestellungen in Zukunft dazu beiträgt, diesem Gesamtbild ein Stück näher zu kommen.

## Notes

- 1 Für eine Übersicht zur Internationalisierungsforschung, s. z.B. Werner (2002) zur Diversifikationsforschung s. z.B. Datta, Rajagopalan und Rasheed (1991), Martin und Sayrak (2003), Palich, Cardinal und Miller (2004) sowie Ramanujam und Varadarajan (1989)
- 2 Websites der Unternehmen sowie verschiedene Internetarchive wie [www.getthereport.com](http://www.getthereport.com) und [www.annualreportservice.com](http://www.annualreportservice.com).
- 3 Diesem Vergleich liegt ein zweistufiges Vorgehen zugrunde. Zuerst wird der vierstellige WZ-Code des Expansionsschrittes mit den WZ-Codes aller bestehenden Entitäten des Unternehmens verglichen. Das hierbei angewendete Vorgehen zur Ermittlung der Ähnlichkeit basiert auf einer Arbeit von Haleblan und Finkelstein (Haleblan und Finkelstein 1999), die die Relatedness zwischen zwei Akquisitionsschritten gemessen haben. Es wird angenommen, dass eine Übereinstimmung auf mehr Hierarchieebenen des WZ-Codes eine höhere Verwandtschaft bedeutet, was durch einen niedrigeren Koeffizienten ausgedrückt wird. Dabei wird bei einer Übereinstimmung auf allen 4 Stellen des WZ-Codes der Wert 1 vergeben, bei den ersten 3 Stellen der Wert 2, bei den ersten beiden Stellen der Wert 3, bei der ersten Stelle der Wert 4 und bei keiner Übereinstimmung der Wert 5. Somit liegt bei einem Wert von 1 die größte Ähnlichkeit und bei einem Wert von 5 die geringste Verwandtschaft vor. Der Concentric Index (vgl. z.B. Caves et al. 1980; Montgomery und Hariharan 1991), welcher ein gebräuchliches Maß der Diversitätsmessung ist, benutzt ein ähnliches Gewichtungsschema, das zwischen den verschiedenen Ebenen von Branchencodes unterscheidet. In einem zweiten Schritt wird unter den so gebildeten Ähnlichkeitskoeffizienten derjenige mit dem geringsten Wert ausgewählt. Dies entspricht dem WARN-Ansatz (Weighted Average Relatedness of Neighbors) nach Teece et al. (1994), bei dem die zu untersuchende Entität mit der ähnlichsten aus dem Unternehmensportfolio verglichen wird. Dieses Vorgehen soll an einem kurzen Beispiel verdeutlicht werden: zu einem Unternehmensportfolio bestehend aus den Einheiten mit den Branchencodes 1211, 1327 und 2171 wird eine neue Entität mit dem Branchencode 1222 hinzugefügt. Aus den ermittelten Ähnlichkeitskoeffizienten 3, 4 und 5 wird der Wert 3 genommen.
- 4 Die hierbei aufgezeigte Entwicklung lässt sich nicht auf die Verdoppelung des Anfangsbestandes an Entitäten zurückführen. Die überwiegende Mehrzahl der Expansionsschritte wird in Branchen durchgeführt, die bereits zum Unternehmensportfolio gehören und so nimmt das Branchenportfolio eines jeden Unternehmens nur geringfügig zu. Dies kann die ermittelte Abnahme der Produktreichweite der Expansionsschritte nicht erklären.
- 5 Hofstede (1980) unterscheidet (in der ursprünglichen Untersuchung) die Dimensionen Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Individualismus und Maskulinität. Auf Basis der Punktwerte dieser Dimensionen wird die kulturelle Distanz ( $KD$ ) zwischen zwei Ländern  $i$  und  $j$  nach dem Kogut-Singh-Index wie folgt berechnet:
$$KD_{ij} = \frac{\sum_{k=1}^4 \left( \frac{I_{ki} - I_{kj}}{\sigma_k^2} \right)}{4}$$

Dabei bezeichnet  $I_{ki}$  den Wert der Hofstede-Dimension  $k$  für das Land  $i$  und  $\sigma_k^2$  die Varianz der Werte der Dimension  $k$  über alle Länder.
- 6 Um die kulturelle Diversität eines Unternehmens zu bestimmen, wurde die durchschnittliche paarweise Distanz zwischen allen Einheiten des Unternehmens nach folgender Formel berechnet (Gómes-Mejia & Palich, 1997):

$$\text{Kulturelle Diversität} = \frac{\sum_m^M \sum_n^N KD_{mn}}{N(N-1)}$$

Dabei bezeichnet  $KD_{mn}$  die Kulturelle Distanz zwischen den Ländern der Einheiten  $m$  und  $n$  und  $N$  die Gesamtzahl der Unternehmenseinheiten.

7. Das von Palepu (1985) gebildete Maß basiert auf Vorarbeiten von Jacquemin und Berry (1979) und teilt die Gesamtdiversifikation des Unternehmens (DT) in eine verwandte (related; DR) und eine unverwandte (unrelated; DU) Komponente auf, um den Verwandtschaftsgrad (Relatedness) zwischen den Geschäftseinheiten zu beurteilen:

$$DT = DR + DU \text{ mit}$$

Related Index (DR):

$DR = \sum_{j=1}^N DR_j * p^j$ , wobei  $p^j$  der Umsatzanteil einer Gruppe (definiert als Aktivitäten, die den gleichen zweistelligen WZ-Code teilen) am Gesamtumsatz ist und mit  $DR_j$  definiert als:

$DR_j = \sum_{i \in J} p_i^j * \ln(1 / p_i^j)$ , wobei  $p_i^j$  den Umsatzanteil von Segment  $i$  (definiert als Aktivitäten, die den gleichen vierstelligen WZ-Code teilen) der Gruppe  $j$  am Gesamtumsatz von Gruppe  $j$  ist.

Unrelated Index (DU):

$$DU = \sum_{j=1}^N p^j * \ln(1 / p^j)$$

Das so gebildete Diversitätsmaß berücksichtigt die Verbundenheit zwischen den verschiedenen Segmenten des Unternehmens. Die Basis für die Verbundenheitsmessung bildet jedoch eine Klassifikation von Branchencodes. Obwohl diese Vorgehensweise eine übliche Praxis im strategischen Management darstellt, wird der Gebrauch der so gebildeten Maße häufig kritisiert (z.B. Farjoun 1994; Nayyar 1992; Robins und Wiersema 1995). Branchencodeklassifikationen wurden für den statistischen Gebrauch konzipiert und bieten nur limitierte Informationen über strategische Beziehungen zwischen Geschäftseinheiten (Robins und Wiersema 1995). Daher wurden alternative Maße gebildet, die die Unterschiede und Ähnlichkeiten von notwendigem Wissen und Fähigkeiten zwischen verschiedenen Industrien berücksichtigen und so näher am Konzept der Verbundenheit sind (vgl. z.B. Fan und Lang 2000; Farjoun 1994; Robins und Wiersema 1995). Da diese Maße jedoch nicht für Deutschland vorliegen, wurden sie nicht im Rahmen dieser Untersuchung weiter verfolgt.

## Literaturverzeichnis

- Albach, H. (1965): Zur Theorie des wachsenden Unternehmens, in: Krelle, W. (Hrsg.): Theorien des einzelwirtschaftlichen und gesamtwirtschaftlichen Wachstums, Berlin 1965.
- Albach, H. (1976): Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 28, S. 683-696.
- Albach, H. (1984): Wachstumskrisen von Unternehmen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 36, S. 779-793.
- Albach, H./Bock, K./Warnke, T. (1985): Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung, Stuttgart 1985.
- Arrow, K. J. (1958): The optimal expansion of the firm, in: Arrow, K. J./Karlin, S./Scharf, H. (Hrsg.): Studies in the mathematical theory of inventory and production, Stanford 1958.
- Baetge, J./Kirsch, H.-J./Thiele, S. (2004): Bilanzanalyse, 2. Auflage, Düsseldorf 2004.
- Ballwieser, W. (1997): Die Lageberichte der DAX-Gesellschaften im Lichte der Grundsätze ordnungsmäßiger Lageberichterstattung, in: Fischer, T./Hömborg, R. (Hrsg.): Jahresabschluß und Jahresabschlußprüfung, Düsseldorf 1997.
- Barkema, H. G./Bell, J. H. J./Pennings, J. M. (1996): Foreign Entry, Cultural Barriers, and Learning, in: Strategic Management Journal, Jg. 17, Nr. 2, S. 151-166.
- Barkema, H. G./ Vermeulen, F. (1998): International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective, in: Academy of Management Journal, Jg. 41, Nr. 1, S. 7-26.
- Bassen, A./Behnam, M./Gilbert, D. U. (2001): Internationalisierung des Mittelstands. Ergebnisse einer empirischen Studie zum Internationalisierungsverhalten deutscher mittelständischer Unternehmen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 71, Nr. 4, S. 413-432.
- Baumol, W. J. (1962): On the theory of expansion of the firm, in: The American Economic Review, Jg. 52, Nr. 5, S. 1078-1087.
- Berry, C. H. (1974): Corporate growth and diversification, Princeton, N.J. 1974.
- Bettis, R. A./Hall, W. K. (1986): Diversification strategy, accounting determined risk, and accounting determined return, in: Academy of Management Journal, Jg. 25, Nr. 2, S. 254-264.
- Bleicher, K. (1991): Organisation: Strategien - Strukturen - Kulturen, 2. Auflage, Wiesbaden 1991.
- Brockhoff, K. (1980): Wachstumsschwellen und Forschungsschwellen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 50, Nr. 15, S. 457-499.

- Brush, T. H./Bromiley, P./Hendrickx, M. (2000): The Free Cash Flow Hypothesis for Sales Growth and Firm Performance, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 21, Nr. 4, S. 455-472.
- Caves, R. E./Porter, M. E./Spence, A. M./Scott, J. T. (1980): *Competition in the open economy: a model applied to Canada*, Cambridge, Mass. 1980.
- Chamberlain, E. H. (1956): *The theory of monopolistic competition: a re-orientation of the theory of value*, 7th Auflage, Cambridge, Mass. 1956.
- Chang, S. J. (1996): An evolutionary perspective on diversification and corporate restructuring: entry, exit, and economic performance during 1981-89, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 17, Nr. 8, S. 587-611.
- Chang, S. J./ Rosenzweig, P. M. (2001): The Choice of Entry Mode in Sequential Foreign Direct Investment, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 22, Nr. 8, S. 747-776.
- Chandler, A. D. (1962): *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*, Cambridge: M.I.T. Press.
- Chatterjee, S./ Singh, J. (1999): Are tradeoffs inherent in diversification moves? A simultaneous model for type of diversification and mode of expansion decisions, in: *Management Science*, Jg. 45, Nr. 1, S. 25-41.
- Cohen, W. M./ Levinthal, D. A. (1990): Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation, in: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 35, Nr. 1, S. 128-152.
- Cyert, R. M./ March, J. G. (1963): *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs, N.J. 1963.
- Datta, D. K./Rajagopalan, N./Rasheed, A. M. A. (1991): Diversification and performance: critical review and future directions, in: *Journal of Management Studies*, Jg. 28, Nr. 5, S. 529-558.
- Delios, A./Beamish, P. (1999): Geographic scope, product diversification, and the corporate performance of Japanese firms, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 20, Nr. 8, S. 711-727.
- Deutsche Börse (2006): *Historical Index Composition of the Equity- and Strategy Indices of Deutsche Börse*, Version 2.0, June 2006, Frankfurt 2006.
- Deutsche Bundesbank (2006): *Zahlungsbilanzstatistik*, Frankfurt am Main 2006.
- Dunne, P./ Hughes, A. (1994): Age, size, growth and survival: UK companies in the 1980s, in: *Journal of Industrial Economics*, Jg. 42, Nr. 2, S. 115-140.
- Eisenhardt, K. M./ Martin, J. A. (2000): Dynamic capabilities: what are they?, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 21, Nr. 10/11, S. 1105-1121.
- Evans, D. S. (1987): The Relationship between firm growth, size, and age: estimates for 100 manufacturing industries, in: *Journal of Industrial Economics*, Jg. 35, Nr. 4, S. 567-581.
- Fan, J. P. H./ Lang, L. H. P. (2000): The measurement of relatedness: an application to corporate diversification, in: *Journal of Business*, Jg. 73, Nr. 4, S. 629-659.

- Farjoun, M. (1994): Beyond industry boundaries: human expertise, diversification and resource-related industry groups, in: *Organization Science*, Jg. 5, Nr. 2, S. 185-199.
- Flanagan, D. J. (1996): Announcements of purely related and purely unrelated mergers and shareholder returns: reconciling the relatedness paradox, in: *Journal of Management*, Jg. 22, Nr. 6, S. 823-835.
- Forrester, J. W. (1964): Modelling the dynamic process of corporate growth, IBM scientific computing symposium on simulation models and gaming, Yorktown Heights, N.Y. 1964.
- Gary, M. S. (2005): Implementation strategy and performance outcomes in related diversification, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 26, Nr. 7, S. 643-664.
- Gerybadze A./Stephan, M. (2007): Wachstumsstrategien und Marktkapitalisierung : Der unterschiedliche Einfluss von Internationalisierung und Produktdiversifikation auf den Unternehmenserfolg, in: Glaum, M./Hommel, U./Thomaschewski, D. (Hrsg): *Internationalisierung und Unternehmenserfolg*, Stuttgart 2007.
- Gibrat, R. (1931): Les inégalités économiques; applications: aux inégalités des richesses, à la concentration des entreprises, aux populations des villes, aux statistiques des familles, etc., d'une loi nouvelle, la loi de l'effet proportionnel, Paris 1931.
- Glaum, M. (1996): *Internationalisierung und Unternehmenserfolg*, Wiesbaden 1996.
- Glaum, M./Hommel, U./Thomaschewski, D. (2003): Wachstumsstrategien internationaler Unternehmungen: 10 Thesen, in: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Jg. 55, Nr. 8, S. 823-846.
- Gómes-Mejia, L. R./Palich, L. E. (1997): Cultural Diversity and the Performance of Multinational Firms, in: *Journal of International Business Studies*, Jg. 28, Nr. 2, S. 309-335.
- Greiner, L. E. (1972): Evolution and revolution as organizations grow, in: *Harvard Business Review*, Jg. 76, Nr. 3, S. 37-46.
- Gutenberg, E. (1942): Zur Frage des Wachstums und der Entwicklung von Unternehmen, in: Henzel, F. v. (Hrsg.): *Leistungswirtschaft*, Berlin 1942.
- Haleblian, J./ Finkelstein, S. (1999): The influence of organizational acquisition experience on acquisition performance: a behavioral learning perspective, in: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 44, Nr. 1, S. 29-56.
- Harhoff, D./Stahl, K./Woywode, M. (1998): Legal form, growth and exit of West German firms - empirical results for manufacturing, construction, trade and service industries, in: *Journal of Industrial Economics*, Jg. 46, Nr. 4, S. 453-488.
- Hayward, M. L. A. (2002): When do firms learn from their acquisition experience? Evidence from 1990-1995, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 23, Nr. 1, S. 21-39.
- Hennart, J.-F. (2005): Some Critical Observations on the Theory and Methodology of the Multinationality/Performance Literature, 47th Annual Meeting of the Academy of International Business, Quebec 2005.

- Hofstede, G. (1980): Culture's consequences: international differences in work-related values, Beverly Hills 1980.
- Hill, C. W. L./ Hoskisson, R. E. (1987): Strategy and Structure in the Multiproduct Firm, in: Academy of Management Review, Jg. 12, Nr. 2, S. 331.
- Hitt, M. A./Hoskisson, R.E./Kim, H. (1997): International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms, in: Academy of Management Journal, Jg. 40, Nr. 4, S. 767-798.
- Hoskisson, R. E. (1987): Multidivisional Structure and Performance: The Contingency of Diversification Strategy, in: Academy of Management Journal, Jg. 30, Nr. 4, S. 625-644.
- Hoskisson, R. E./ Hitt, M. A. (1988): Strategic control systems and relative R&D investment in large multiproduct firms, in: Strategic Management Journal, Jg. 9, Nr. 6, S. 605-621.
- Hoskisson, R. E./ Turk, T. A. (1990): Corporate restructuring: governance and control limits of the internal capital market, in: Academy of Management Review, Jg. 15, Nr. 3, S. 459-477.
- Hutzschenreuter, T./Pedersen, T./Volberda, H. W. (2007): The role of path dependency and managerial intentionality: a perspective on international business research, in: Journal of International Business Studies, Jg. 38, Nr. 7, S. 1055-1068.
- Hymer, S./ Pashigian, P. (1962): Firm size and rate of growth, in: Journal of Political Economy, Jg. 70, Nr. 4, S. 556-569.
- Jacquemin, A. P./ Berry, C. H. (1979): Entropy measure of diversification and corporate growth, in: Journal of Industrial Economics, Jg. 27, Nr. 4, S. 359-369.
- Johanson, J./ Vahlne, J.-E. (1977): The Internationalization of the Firm - A Model of Knowledge Development and increasing Foreign Market Commitments, in: Journal of International Business Studies, Jg. 8, Nr. 1, S. 23-32.
- Johnson, R. (1996): Antecedents and Outcomes of Corporate Refocusing, in: Journal of Management, Jg. 22, Nr. 3, S. 439-483.
- Kazanjian, R. K./ Drazin, R. (1987): Implementing internal diversification: contingency factors for organizational design choices, in: Academy of Management Review, Jg. 12, Nr. 2, S. 342-354.
- Kieser, A. (1970): Unternehmenswachstum und Produktinnovation, Berlin 1970.
- Kim, D.-J./ Kogut, B. (1996): Technological platforms and diversification, in: Organization Science, Jg. 7, Nr. 3, S. 283-301.
- Kogut, B./ Singh, H. (1988): The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode, in: Journal of International Business Studies, Jg. 19, Nr. 3, S. 411-432.
- Kogut, B./ Zander, U. (1992): Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology., in: Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences, Jg. 3, Nr. 3, S. 383-397.

- Kogut, B./ Kulatilaka, N. (1994): Operating Flexibility, Global Manufacturing, and the Option Value of a Multinational Network, in: *Management Science*, Jg. 40, Nr. 1, S. 123-139.
- Kutschker, M./Bäurle, I./Schmid, S. (1997): International Evolution, International Episodes, and International Epochs - Implications for Managing Internationalization, in: *Management International Review*, Jg. 37, Nr. 2, S. 101-124.
- Kutschker, M./Schmid, S. (2006): *Internationales Management*, 5. Auflage, München 2006.
- Lane, P. J./Salk, J. E./Lyles, M. A. (2001): Absorptive Capacity, Learning, and Performance in International Joint Ventures, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 22, Nr. 12, S. 1139-1161.
- Leibenstein, H. (1960): *Economic theory and organizational analysis*, New York 1960.
- Liebeskind, J. P. (2000): Internal Capital Markets: Benefits, Costs, and Organizational Arrangements, in: *Organization Science*, Jg. 11, Nr. 1, S. 58-77.
- Ludwig, T. (1978): *Optimale Expansionspfade der Unternehmung*, Wiesbaden 1978.
- Luffman, G. A./ Reed, R. (1982): Diversification in British Industry in the 1970s, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 3, Nr. 4, S. 303-314.
- Lyles, M. A./ Salk, J. E. (1996): Knowledge Acquisition from Foreign Parents in International Joint Ventures: An Empirical Examination in the Hungarian Context, in: *Journal of International Business Studies*, Jg. 27, Nr. 5, S. 877-903.
- Mahoney, J. T./ Pandian, J. R. (1992): The resource-based view within the conversation of strategic management, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 13, Nr. 5, S. 363-380.
- Maitland, E./Rose, E. L./Nicholas, S. (2005): How firms grow: clustering as a dynamic model of internationalization, in: *Journal of International Business Studies*, Jg. 36, Nr. 4, S. 435-451.
- March, J. G./ Simon, H. A. (1958): *Organizations*, New York 1958.
- Markides, C. C. (1995): Diversification, restructuring and economic performance, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 16, Nr. 2, S. 101-118.
- Martin, J. D./ Sayrak, A. (2003): Corporate diversification and shareholder value: a survey of recent literature, in: *Journal of Corporate Finance*, Jg. 9, Nr. 1, S. 37-57.
- Meyer, K. E. (2006): Globalfocusing: from domestic conglomerates to global specialists, in *Journal of Management Studies*, Jg. 45, Nr. 5, S. 1109-1144.
- Mishina, Y./Pollock, T. G./Porac, J. F. (2004): Are More Resources Always Better for Growth? Resource Stickiness in Market and Product Expansion, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 25, Nr. 12, S. 1179-1197.
- Montgomery, C. A. (1994): Corporate diversification, in: *Journal of Economic Perspectives*, Jg. 8, Nr. 3, S. 163-178.

- Montgomery, C. A./ Hariharan, S. (1991): Diversified expansion by large established firms, in: *Journal of Economic Behavior*, S. 71-89.
- Morck, R./Shleifer, A./Vishny, R. W. (1990): Do managerial acquisitions drive bad acquisitions?, in: *Journal of Finance*, Jg. 45, S. 31-48.
- Nachum, L. (2004): Geographic and industrial diversification of developing country firms, in: *Journal of Management Studies*, Jg. 41, S. 273-294.
- Nayyar, P. R. (1992): On the measurement of corporate diversification strategy: evidence from large U.S. service firms, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 13, Nr. 3, S. 219-235.
- Nicolai, A. T./ Thomas, T. W. (2006): De-Diversification Activities of German Corporations from 1988 to 2002: Perspectives from Agency and Management Fashion Theory, in: *sbr - Schmalenbach Business Review*, Jg. 58, S. 56-78.
- Packer, D. W. (1964): *Resource acquisition in corporate growth*, Cambridge, Mass. 1964.
- Pagano, P./ Schivardi, F. (2003): Firm size distribution and growth, in: *Scandinavian Journal of Economics*, Jg. 105, Nr. 2, S. 255-274.
- Palepu, K. (1985): Diversification strategy, profit performance and the entropy measure, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 6, S. 239-255.
- Palich, L. E./Cardinal, L. B./Miller, C. C. (2000): Curvilinearity in the diversification-performance linkage: an examination of over three decades of research, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 21, Nr. 155-174.
- Pangarkar, N./ Lie, J. R. (2004): The impact of market cycle on the performance of Singapore acquirers, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 25, Nr. 12, S. 1209-1216.
- Pavan, R. (1972): *The strategy and structure of Italian enterprises*, Boston 1972.
- Pennings, J. M./Barkema, H./Douma, S. (1994): Organizational learning and diversification, in: *Academy of Management Journal*, Jg. 37, Nr. 3, S. 608-640.
- Penrose, E. T. (1959): *The theory of the growth of the firm*, New York 1959.
- Picot, G. (2002): Wirtschaftliche und wirtschaftsrechtliche Aspekte bei der Planung der Mergers & Acquisitions, in: Picot, G. (Hrsg.): *Handbuch Mergers & Acquisitions: Planung, Durchführung, Integration*, Stuttgart 2002.
- Pümpin, C./ Prange, J. (1991): *Management der Unternehmensentwicklung: Phasengerechte Führung und der Umgang mit Krisen*, Frankfurt a.M. 1991.
- Ramanujam, V./ Varadarajan, P. (1989): Research on corporate diversification: a synthesis, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 10, Nr. 6, S. 523-551.
- Robins, J./ Wiersema, M. F. (1995): A resource-based approach to the multibusiness firm: empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 17, S. 277-299.
- Rugman, A. M./ Verbeke, A. (2004): A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises, in: *Journal of International Business Studies*, Jg. 35, Nr. 1, S. 3-18.

- Rumelt, R. (1986): *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Boston 1986.
- Rumelt, R. P. (1974): *Strategy, structure, and economic performance*, Cambridge, Mass. 1974.
- Samuels, J./ Smyth, D. (1968): Profits, variability of profits and firm size, in: *Economica*, Jg. 35, Nr. 138, S. 127-139.
- Schmid, S./Schurig, A. (2003): The Development of Critical Capabilities in Foreign Subsidiaries: Disentangling the Role of the Subsidiary's Business Network, in: *International Business Review*, Jg. 12, Nr. 6, S.755-782.
- Schmid, S. (2007a): Truly international? Internationalität von Vorständen und Aufsichtsräten in Deutschland, in: *Economag – Wissenschaftsmagazin für Betriebswirtschafts- und Volkswirtschaftslehre*, Nr. 1/2007.
- Schmid, S. (2007b): *Strategien der Internationalisierung. Fallstudien und Fallbeispiele*, 2. Auflage, München 2007.
- Simmonds, P. G. (1990): The combined diversification breadth and mode dimensions and the performance of large diversified firms, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 11, Nr. 5, S. 399-410.
- Simon, H. A./ Bonini, C. P. (1958): The size distribution of business firms, in: *American Economic Review*, Jg. 48, Nr. 4, S. 607-617.
- Simon, H. A. (1959): Theories of decision-making in economics and behavioral science, in: *American Economic Review*, Jg. 49, Nr. 3, S. 253-283.
- Smith, K. G./Mitchell, T. R./Summer, C. E. (1985): Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle, in: *Academy of Management Journal*, Jg. 28, Nr. 4, S. 799-820.
- Stinchcombe, A. L. (1965): Social structure and organizations, in: March, J. G. (Hrsg.): *Handbook of Organizations*, Chicago 1965.
- Suzuki, Y. (1980): The strategy and structure of top 100 Japanese industrial enterprises 1950-1970, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 1, Nr. 6, S. 265-291.
- Tallman, S./Li, J. (1996): Effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms, in: *Academy of Management Journal*, Jg. 39, Nr. 1, S. 179-196.
- Tan, D. (2003): The limits to the growth of multinational firms in a foreign market, in: *Managerial & Decision Economics*, Jg. 24, Nr. 8, S. 569-582.
- Tan, D./ Mahoney, J. T. (2005): Examining the Penrose effect in an international business context: the dynamics of Japanese firm growth in US industries, in: *Managerial & Decision Economics*, Jg. 26, Nr. 113-127.
- Teece, D. J./Rumelt, R./Dosi, G./Winter, S. (1994): Understanding corporate coherence, in: *Journal of Economic Behavior & Organization*, Jg. 23, Nr. 1, S. 1-30.
- Tushman, M. L./ Romanelli, E. (1985): Organizational evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation, in: *Research in Organizational Behavior*, Jg. 7, Nr. 171-222.

- Vermeulen, F./ Barkema, H. (2002): Pace, rhythm, and scope: process dependence in building a profitable multinational corporation, in: Strategic Management Journal, Jg. 23, Nr. 7, S. 637-653.
- Vernon, R. (1966): International Investment and International Trade in the Product Cycle, in: Quarterly Journal of Economics, Jg. 80, Nr. 2, S. 190-207.
- Wagner, H. (2004). 'Internationalization speed and cost efficiency: evidence from Germany'. International Business Review, Jg. 13 Nr. 4, S. 447-463.
- Weber, M. (1956): Wirtschaft und Gesellschaft, 4. Auflage, Tübingen 1956.
- Werner, S. (2002): Recent Developments in International Management Research: A Review of 20 Top Management Journals, in: Journal of Management, Jg. 28, Nr. 3, S. 277-305.
- Wöhe, G./ Döring, U. (1997): Bilanzierung und Bilanzpolitik, 9. Auflage, München 1997.
- Woywode, M. (2004): Determinanten des Wachstums und Scheiterns von Unternehmen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 74, Nr. 10, S. 1009-1046.