SSOAR

Open Access Repository
www.ssoar.info

Verfestigte Vielfalt des Kapitalismus? Zu den Auswirkungen der Multinationalisierung von Unternehmen

Beyer, Jürgen

Veröffentlichungsversion / Published Version
Sammelwerksbeitrag / collection article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:
Beyer, J. (2006). Verfestigte Vielfalt des Kapitalismus? Zu den Auswirkungen der Multinationalisierung von Unternehmen. In K.-S. Rehberg (Hrsg.), *Soziale Ungleichheit, kulturelle Unterschiede: Verhandlungen des 32. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in München. Teilbd. 1 und 2* (S. 1460-1468). Frankfurt am Main: Campus Verl. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-144530

Nutzungsbedingungen:
Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.
Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:
This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.
By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

gesis
Leibniz-Institut
für Sozialwissenschaften

Mitglied der
Leibniz-Gemeinschaft

Verfestigte Vielfalt des Kapitalismus? Zu den Auswirkungen der Multinationalisierung von Unternehmen[1]

Jürgen Beyer

I.

Der Prozess der Internationalisierung von Unternehmen und die daran geknüpfte Erwartung eines intensivierten Wettbewerbs stehen im Verdacht, die institutionelle Vielfalt der bestehenden Wirtschaftsordnungen zu beseitigen. Im Hinblick auf die deutsche Variante des »rheinischen« (Albert 1992), »kooperativen« (Windolf/Beyer 1995) bzw. »koordinierten« (Hall/Soskice 2001) Kapitalismus werden Anpassungsprozesse auf institutioneller, organisatorischer und kultureller Ebene debattiert, von denen erwartet wird, dass sie eine Annäherung an eine stärker marktgeprägte Variante des Kapitalismus bewirken werden. Aus Sicht der Vertreter der Konvergenzthese gehen Internationalisierungsprozesse mit einer Machtverlagerung zu Gunsten der Unternehmen einher. Durch Standortverlagerungen könnten diese verstärkt in marktgeprägte institutionelle Kontexte abwandern oder aber die gewonnene Unabhängigkeit vom Ursprungskontext zur Durchsetzung von Deregulierungswünschen nutzen und so eine Vereinheitlichung der Wirtschaftsordnungen befördern (Katz/Darbishire 2000).

Die dieser Argumentation implizit zugrunde liegende Annahme, dass Unternehmen prinzipiell eher an einem liberalisierten, überwiegend marktgeprägten institutionellen Kontext interessiert seien, wird von den Kritikern der Konvergenzannahme zunehmend hinterfragt (Hall/Soskice 2001, Haake 2002). Es wird eingewandt, dass unterschiedliche Institutionensysteme auch unterschiedliche Unternehmen begünstigen und dass daher nicht davon ausgegangen werden kann, dass alle Unternehmen eine bestimmte Wirtschaftsordnung präferieren. Aufgrund von unterschiedlichen komparativen Vorteilen der verschiedenen Institutionensysteme wäre selbst bei gestiegenem Konkurrenzdruck hingegen eher mit einer Verfestigung der bestehenden institutionellen Differenzen zu rechnen, zumal multinationale

1 Der Text ist im Rahmen des Forschungsprojektes »Verfestigte institutionelle Vielfalt? Die komparativen Vorteile koordinierter Ökonomien und die Internationalisierung von Unternehmen« entstanden, das durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) unterstützt wird. Danken möchte ich darüber hinaus Natalia Besedovsky für ihre Forschungsassistenz, sowie Martin Höpner, Arndt Sorge und Wolfgang Streeck für ihre hilfreichen Kommentare zum Projektdesign.

Unternehmen in der Lage wären, nationale Differenzen für sich nutzbar zu machen. Diese Argumentation kann sich auf makroökonomische Studien, etwa zur Handelsspezialisierung berufen (Amable 2000) und findet darüber hinaus auch theoretische Unterstützung in der Literatur zum strategischen Management von Unternehmen. So hebt beispielsweise Michael E. Porter die Möglichkeit zur selektiven Kombination verschiedener Standorteigenschaften als einen bedeutsamen Vorteil der Multinationalisierung hervor:

»Einer der wesentlichen Vorteile der global operierenden Firma besteht darin, dass sie ihre einzelnen Aktivitäten an den jeweils bevorzugten Standorten ansiedeln kann (…) So kann eine Firma die Teilefertigung in Taiwan konzentrieren, die Software-Entwicklung in Indien, die Grundlagenforschung und -entwicklung im kalifornischen Silicon Valley usw.« (Porter 1989: 41)

Das latent antagonistische Verhältnis zwischen der Internationalisierung von Unternehmen und der institutionellen Vielfalt kapitalistischer Wirtschaftsordnungen wird in dieser Sicht durch die Anpassungsleistung der Unternehmen aufgelöst. Von diesen wird angenommen, dass sie (1) institutionelle Arbitrage betreiben, indem sie nur jene Aktivitäten in andere institutionelle Kontexte verlagern, die sich dort effizienter realisieren lassen oder (2) nicht etwa einseitig in deregulierte oder liberalisierte Kontexte abwandern, sondern wechselseitig in die für sie jeweils optimalen institutionellen Kontexte.

II.

Doch wie plausibel sind diese Annahmen bezüglich der Ausnutzung von institutionellen Differenzen durch Unternehmen tatsächlich? In einem mit dem Titel »Globalisation: The Forgotten Strategy« benannten Aufsatz kommt Pankaj Ghemawat (2003), seines Zeichens Professor für strategisches Management an der *Harvard Business School*, zu dem Schluss, dass sich amerikanische Unternehmen vorzugsweise an zwei Strategien der Internationalisierung orientieren. Dies ist zum einen die so genannte »multinationale Strategie«, bei der die Mutterunternehmen ihren Auslandsgesellschaften in großem Ausmaß Freiräume für die Anpassung an die lokale Nachfrage einräumen, so dass diese meist unabhängig voneinander agieren und eigene Marktziele, Wettbewerbsstrategien und Produktvarianten verfolgen (Macharzina 1996) und zum anderen die »einfache Globalstrategie«, bei der Unternehmen standardisierte Produkte weltweit anbieten (z.B. Coca Cola). Die komplexe Gobalstrategie der »institutionellen Arbitrage« sei hingegen eine »vergessene Strategievariante«, die kaum genutzt werde (Ghemawat 2003).

Vor dem Hintergrund dieses Befundes stellt sich die Frage, ob dies in deutschen Großunternehmen anders ist. Wurde in der Diskussion um die Auswirkungen der Multinationalisierung von Unternehmen einem sehr mechanistischen, mit Machtverschiebungen argumentierenden Konvergenzmodell vielleicht ein ebenso holzschnittartiges institutionalistisches Modell entgegengesetzt, das die Unternehmenswirklichkeit nur unzureichend beschreibt?

Zur Ermittlung des Internationalisierungsprofils und der Standortstrategien großer deutscher Unternehmen wurden Geschäftsberichte aus mehreren Jahren inhaltsanalytisch ausgewertet und eine schriftliche Befragung der Unternehmen durchgeführt. Letztlich konnten hinreichende Informationen zu den Produktions- und F&E-Standorten von 60 deutschen Großunternehmen ermittelt werden. Hierbei handelt es sich um 60 Produktions-Unternehmen aus dem Kreis der fünfhundert umsatzstärksten Unternehmen Deutschlands, wobei 31 Unternehmen zu den hundert Größten des Landes zählen. Die größten Unternehmen im Sample sind DaimlerChrysler, Volkswagen, BMW, Bosch und BASF, während Claas, Deutz, Melitta, Vorwerk und Gildemeister die niedrigsten Umsatzzahlen im Sample aufweisen.

In Übereinstimmung mit dem Befund von Ghemawat (2003) finden sich auch in Deutschland nur *sehr wenige* Großunternehmen, deren Internationalisierungsstrategie maßgeblich durch »institutionelle Arbitrage« geprägt ist.

Zu diesen gehört beispielsweise das Unternehmen *Carl Zeiss*. Zeiss ist heute ein weltweit operierendes Optikunternehmen mit sieben inländischen und sechs ausländischen Produktionsstandorten. Das Produktspektrum umfasst unter anderem Brillen- und Ferngläser, Mikroskope und Elektronenmikroskope, Planetarien, Halbleiteroptik, spektralsensorische Geräte, medizintechnische Geräte, industrielle Messtechnik und Inspektionstechnik für die Halbleiterindustrie. In den achtziger Jahren wurden die US-amerikanischen Unternehmen »Numerex Corp.« (industrielle Messtechnik) und »Humphrey Ophthalmic Systems Inc.« (Medizintechnik) übernommen und damit die ersten Produktionsstätten im Ausland aufgebaut. Diese beiden Produktionsbereiche sind in starkem Maße von Grundlageninnovationen abhängig. Insofern passt der Erwerb der beiden Unternehmen zur These der institutionellen Verfestigung, gilt doch das angloamerikanische institutionelle Umfeld diesbezüglich als vorteilhafte Umgebung (Hall/Soskice 2001). In den Neunzigern wurden weitere ausländische Produktionsstätten in Mexiko, Ungarn und Weißrussland aufgebaut bzw. erworben, in denen technologisch vergleichsweise wenig anspruchsvolle Produkte (einfache Mikroskope, Brillen- und Ferngläser, Komponenten) hergestellt werden. Auch dies lässt sich als institutionelle Arbitrage interpretieren, da die Herstellung dieser Produkte auch in Ländern mit niedrigen Lohnkosten betrieben werden kann, ohne dass Zeiss Qualitätseinbußen befürchten müsste.

Ein weiteres Unternehmen, dessen Internationalisierungsstrategie durch das Motiv der institutionellen Arbitrage erheblich beeinflusst wurde, ist *Infineon*. In den 2003 veröffentlichten Ausführungen zur Unternehmensstrategie dieses Unternehmens ist zu lesen, wobei die Bezugnahme auf das obige Zitat von Michael Porter offensichtlich ist:

»Unser Ziel ist es, die Vorteile eines jeden Landes und die Begabungen all unserer Mitarbeiter optimal zu nutzen: die Stärken deutscher Ingenieurkunst in der Chiparchitektur, die Software-Expertise indischer Fachkräfte oder den Vorsprung der US-Amerikaner in der Dienstleistungskultur. Am Ende dieses Prozesses wird Infineon kein rein deutsches Unternehmen mehr sein, sondern ein in allen Teilen der Welt agierender Konzern.« [2]

Ein bemerkenswerter Schritt in Richtung Bündelung der Aktivitäten an einem Standort war hierbei die von Infineon vollzogene Auslagerung aller Buchhaltungstätigkeiten nach Portugal. In der Öffentlichkeit wurde die Arbitrage-Strategie des Unternehmens allerdings vor allem unter dem Aspekt der Standortverlagerung wahrgenommen, da der damalige Vorstandsvorsitzende Ulrich Schumacher gar die Verlegung der Unternehmenszentrale von Deutschland nach Österreich oder der Schweiz publizitätswirksam in Betracht zog, wobei er steuerliche Gesichtspunkte als Begründung anführte. Der öffentliche und unternehmensinterne Widerstand gegenüber der »Arbitrage«-Strategie führte im März 2004 zum Rücktritt Schumachers, so dass Infineon inzwischen seine strategische Orientierung wieder verändert hat.

Bei einigen weiteren Unternehmen (wie z.B. die Automobilproduzenten Volkswagen und BMW) weisen einzelne Teilaspekte des Internationalisierungsprofils auf institutionelle Arbitrage hin. Die Aspekte unterscheiden sich jeweils, so dass es sich hierbei aber um keinen in sich geschlossenen »Mischtypus« handelt. Bei BMW spricht beispielsweise der gezielte Aufbau von Forschungszentren in den USA für institutionelle Arbitrage, der Produktionsverbund, in den verschiedene Standorte als Kompetenzzentren integriert sind, lässt sich jedoch nicht mit speziellen institutionellen komparativen Vorteilen erklären, sondern mit der Möglichkeit zur Ausnutzung von Skalenerträgen. Der Volkswagen-Konzern nutzt die Marken- und Standortprofile zur Produktdifferenzierung, bricht jedoch im Produktionsverhalten mit der Markentrennung (wenn z.B. hochwertige Produkte wie der Audi TT und vierradangetriebene Volkswagen in Mittelosteuropa oder der New Beatle in Mexiko produziert werden).

Das Gros aller untersuchten produzierenden Unternehmen entspricht aber *nicht* dem von Porter beschriebenen Internationalisierungsmuster, weil die Unternehmen:

2 Vgl. Unternehmensstrategie Infineon AG, http://www.infineon.com/boerse/jahresbericht2003/deutsch /1_1_strategy.htm (3.10.2004).

– überwiegend an verschiedenen internationalen Standorten tendenziell dieselben Produkte herstellen (d.h. unternehmensspezifische Vorteile global ausnutzen und hierdurch »economies of scale« realisieren), oder aber
– sofern Kompetenzzentren für bestimmte Produkte und Dienstleistungen aufgebaut wurden, dies mit der Anpassung an die nationale Nachfrage zusammenhängt (multinationale Strategie) bzw. nicht auf Arbitrage beruht.

Bei der Begründung der internationalen Standortstrategien werden außerdem meist Motive wie Markterschließung, Erweiterung der Marktposition oder die Stärkung bzw. Abrundung des vorhandenen Produktspektrums genannt, die gegen ein dominantes Arbitragemotiv sprechen.

III.

Die institutionellen Differenzen unterschiedlicher Wirtschaftsräume scheinen demnach für die Internationalisierung von Unternehmen weitaus weniger relevant zu sein, als es in der Literatur des strategischen Managements und in der Debatte um die vielfältigen Spielarten des Kapitalismus unterstellt wurde. Am ehesten kann institutionelle Arbitrage bei Unternehmen festgestellt werden, die

1. komplexe Produkte herstellen, die aus vielen Bauteilen bestehen, weshalb die Herstellung einzelner Komponenten in anderen institutionellen Kontexten lokalisiert werden kann;
2. in ihrem Produktmarketing den Herstellungsstandort als Differenzierungskriterium nutzen können;
3. F&E in Bereichen betreiben, in denen sich andernorts lokale »cluster of excellence« (Edler 2003) herausgebildet haben.

Diesen strategischen Möglichkeiten sind jedoch *enge Grenzen* gesetzt:

zu (1): Die Standort-Differenzierung innerhalb eines Unternehmens ist *organisatorisch* limitiert. Im Hinblick auf Kontroll- und Koordinationspraktiken (Harzig/Sorge 2003; Tuselmann u.a. 2002) und im *Human-Resource-Management* (Bluhm 2003; Dickmann 2003; Gamble 2003) zeigen sich in multinationalen Unternehmen deutliche »country-of-origin«-Effekte. Die Fähigkeit, in anderen institutionellen Kontexten andersartige organisatorische Strukturen aufzubauen, ist demzufolge merklich beschränkt. Bereiche, die sich gewinnbringend in andere institutionelle Kontexte verlagern lassen, können prinzipiell aber auch vollständig ausgelagert werden. »*Make-or-Buy*«-Entscheidungen bezüglich der Komponentenherstellung

werden aufgrund möglicher organisatorischer Schwierigkeiten vergleichsweise häufig zugunsten der »*Buy*«- bzw. der »*Outsourcing*«-Option getroffen.[3]

Außerdem hat im Zuge der Internationalisierung von Finanzmärkten die *finanzwissenschaftliche Sicht* auf Unternehmen an Bedeutung gewonnen. Das *Leitbild* eines auf Kernkompetenzen fokussierten Unternehmens ist in starke Konkurrenz zu anderen organisatorischen Konzeptionen, wie zum Beispiel der des »transnationalen« (Bartlett/Ghoshal 1988) oder des »heterarchen« (Hedlund/Rolander 1990) Unternehmens getreten und hat diese tendenziell in den Hintergrund gedrängt.[4] Die Standortoptimierung im Sinne einer differenzierten Lokalisierung einzelner Unternehmensbereiche ist vielfach auf die Stufe eines nachrangigen Zieles herabgesunken. Im Vordergrund steht stattdessen vielfach die Aufrechterhaltung eines internen Wettbewerbs der verschiedenen Betriebsstandorte um zukünftige Investitionen.

zu (2): Nur bei einigen Produkten ist der Ort der Herstellung für den Endabnehmer tatsächlich von Bedeutung (Balabanis/Diamantopoulos 2004). Die Konsumenten sind sich zudem häufig nicht im Klaren darüber, an welchem Ort die Produkte tatsächlich hergestellt werden (Verlegh/Steenkamp 1999: 538). »Made in Germany« oder »Made in USA« sind als Kriterien zwar weiterhin relevant, die »Ländermarken« verblassen aber zunehmend und die Eigenschaftszuschreibungen sind stattdessen überwiegend auf »Produktmarken« übergegangen. Schon in den Achtzigern konstatierte beispielsweise Edzard Reuter: »In Zukunft wird das entscheidende Kaufkriterium nicht mehr ›Made in Germany‹ heißen, sondern ›*Made by* Daimler Benz‹.« (zit. nach Benz 2002) Das gezielte Ausnutzen verschiedener »Ländermarken« innerhalb eines Unternehmens ist daher stark eingeschränkt.

zu (3): Nicht bei jeder Forschungstätigkeit treten positive Agglomerationseffekte (Arthur 1990) auf, die eine Bildung von lokalen Forschungsclustern begünstigen. Ein Großteil der anwendungsnahen Forschung profitiert zum Beispiel eher von einer Anbindung an den Produktionsprozess. Viele deutsche Unternehmen betreiben F&E daher dezentral, an verschiedenen Produktionsstandorten. In einer Studie des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (2005: 14) gaben beispielsweise 42 Prozent der befragten Unternehmen an, dass sie im F&E-Bereich im Ausland investieren, weil dies eine »Ergänzung zum Produktionsstandort im Ausland« darstellt.

3 Ein prägnantes Beispiel ist hierfür die adidas-Salomon AG, die sich in den Neunzigern von einer produktions- und absatzorientierten Firma in ein reines Marketingunternehmen gewandelt hat.

4 Diesbezüglich wird auch von einem Trend zur »Financialisation« (Froud u.a. 2000; Kädtler/Sperling 2002) gesprochen.

IV.

Die Erhebung und Analyse der Aktivitäten an Produktions- und F&E-Standorten von 60 deutschen Großunternehmen hat ergeben, dass institutionelle Arbitrage lediglich in Ausnahmen und meist nur partiell die Internationalisierung von deutschen Großunternehmen prägt. Die überwiegende Mehrheit der deutschen Großunternehmen verfolgt einfache »Globalstrategien« oder »multinationale« Strategievarianten. Hierin unterscheiden sie sich nicht von amerikanischen Unternehmen, in denen die komplexe Globalstrategie der institutionellen Arbitrage gleichfalls von untergeordneter Bedeutung ist. Die von den Kritikern der Konvergenzthese verwendete Argumentation, wonach Unternehmer und ihre Verbandsorganisationen aus ureigenstem Interesse zum Erhalt von komparativen Vorteilslagen zur Aufrechterhaltung von institutionellen Strukturen beitragen würden (Hall/Soskice 2001), scheint als generelle Annahme ebenso überzogen wie die gegenteilige Annahme, nach der Unternehmen prinzipiell eher an einem liberalisierten, überwiegend marktgeprägten institutionellen Kontext interessiert seien.

Die Wirkrichtung der Internationalisierung von Unternehmen im Hinblick auf die Verfestigung der Vielfalt des Kapitalismus ist aufgrund einer gegenläufigen Wirkung der dominanten »globalen« und »multinationalen« Strategievarianten und einer Pluralität der übrigen strategischen und organisatorischen Optionen (vgl. Beyer 2001) in hohem Maße *kontingent*, weshalb direkte Rückschlüsse auf die Konvergenz oder die Divergenz nationaler marktwirtschaftlicher Systeme eher fragwürdig sind. Dies gilt umso mehr, da Unternehmen ihre Unternehmensstrategien auch durchaus häufig variieren und sich zuweilen auch gänzlich von einmal eingeschlagenen Orientierungen abwenden (vgl. Beyer 2004).

Literatur

Albert, Michel (1992), *Kapitalismus contra Kapitalismus*, Frankfurt a.M./New York.

Amable, Bruno (2000), »International Specialisation and Growth«, *Structural Change and Economic Dynamics*, Jg. 11, H. 4, S. 413–431.

Arthur, W. Brian (1990), »Silicon Valley Locational Clusters – When Do Increasing Returns Imply Monopoly«, *Mathematical Social Sciences,* Jg. 19, H. 3, S. 235–251.

Balabanis, George/Diamantopoulos, Adamantios (2004), »Domestic Country Bias, Country-of-Origin Effects, and Customer Ethnocentrism: A Multidimensional Unfolding Approach«, *Journal of the Academy of Marketing Science,* Jg. 31, H. 1, S. 80–95.

Bartlett, Christopher A./Ghoshal, Sumantra (1988), »Organizing for Worldwide Effectiveness«, *California Management Review*, Jg. 31, S. 54–74.

Benz, Michael (2002), *Logistik-Dienstleister im Wandel – Collaboration als Erfolgsstrategie*, in: http://www.tu-dresden.de/wwbwllog/Download/Logistikforum-CollaborationBenz110602.pdf (03.10.2004).

Beyer, Jürgen (2001), »›One best way‹ oder Varietät? Strategien und Organisationsstrukturen von Großunternehmen im Prozess der Internationalisierung«, *Soziale Welt*, Jg. 52, H. 1, S. 7–28.

Beyer, Jürgen (2004), »Leaving Tradition Behind. Deutsche Bank, Allianz and the Dismantling of ›Deutschland AG‹«, in: Nollert, Michael/Scholz, Hanno/Ziltener, Patrick (Hg.), *Wirtschaft in soziologischer Perspektive*, Münster, S. 177–192.

Bluhm, Katharina (2003), »Flucht aus dem deutschen Modell? Arbeitsbeziehungen in polnischen und tschechischen Tochtergesellschaften«, in: Beyer, Jürgen (Hg.), *Vom Zukunfts- zum Auslaufmodell? Die deutsche Wirtschaftsordnung im Wandel*, Wiesbaden, S. 214–236.

Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2005), *FuE-Verlagerung: Innovationsstandort Deutschland auf dem Prüfstand*, DIHK-Studie auf Basis einer Unternehmensbefragung durch die Industrie- und Handelskammern.

Dickmann, Michael (2003), »Implementing German HRM Abroad: Desired, Feasible, Successful?«, *International Journal of Human Resource Mangement*, Jg. 14, H. 2, S. 265–283.

Edler, Jakob (2003), »Die Internationalisierung industrieller Forschung und der Standort Deutschland«, in: Beyer, Jürgen (Hg.), *Vom Zukunfts- zum Auslaufmodell? Die deutsche Wirtschaftsordnung im Wandel*, Wiesbaden, S. 185–213.

Froud, Julie/Haslam, Colin/Johal, Sukdev/Williams Karel (2000), »Shareholder Value and Financialization: Consultancy Promises, Management Moves«, *Economy and Society*, Jg. 29, H. 1, S. 80–110.

Gamble, Jos (2003), »Transferring Human Resource Practices from the United Kingdom to China: The Limits and Potential for Convergence«, *International Journal of Human Resource Management*, Jg. 14, H. 3, S. 369–387.

Ghemawat, Pankaj (2003), »Globalisation: The Forgotten Strategy«, *Harvard Business Review*, Jg. 81, H. 11, S. 76–85.

Haake, Sven (2002), »National Business Systems and Industry-specific Competitiveness«, *Organization Studies*, Jg. 23, H. 5, S. 711–736.

Hall, Peter A./Soskice David (2001), *Varieties of Capitalism – The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford.

Harzing, Anne-Wil K./Sorge, Arndt (2003), »The Relative Impact of Country of Origin and Universal Contingencies on Internationalization Strategies and Corporate Control in Multinational Enterprises«, *Organization Studies*, Jg. 24, H. 2, S. 187–214.

Hedlund, Gunnar/Rolander, Dag (1990), »Action in Heterarchies – New Approaches to Managing the MNC«, in: Bartlett, Christopher A./Doz, Yves/Hedlund, Gunnar (Hg.), *Managing the Global Firm*, London, S. 15–46.

Kädtler, Jürgen/Sperling, Hans-Joachim (2002), »After Globalisation and Financialisation: Logics of Bargaining in the German Automotive Industry«, *Competition and Change*, Jg. 8, H. 2, S. 149–168.

Macharzina, Klaus (1996), »Globalisierung als Unternehmensaufgabe«, in: Steger, Ulrich (Hg.), *Globalisierung der Wirtschaft. Konsequenzen für Arbeit, Technik und Umwelt*, Berlin, S. 199–215.

Porter, Michael E. (1989), »Der Wettbewerb auf globalen Märkten: ein Rahmenkonzept«, in: ders. (Hg.), *Globaler Wettbewerb*, Wiesbaden, S. 17–68.

Tüselmann, Heinz J./McDonald, Frank/Heise, Arne (2002), »Globalisation, Nationality of Ownership and Employee Relations – German Multinationals in the UK«, *Personnel Review*, Jg. 31, H. 1–2, S. 27–43.

Verlegh, Peeter/Steenkamp, Jan-Benedikt (1999), »A Review and Meta-Analysis of Country-of-Origin Research«, *Journal of Economic Psychology*, Jg. 20, H. 5, S. 521–546.

Windolf, Paul/Beyer, Jürgen (1995), »Kooperativer Kapitalismus. Unternehmensverflechtungen im internationalen Vergleich«, *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Jg. 47, H. 1, S. 1–36.