

Organisationsprozesse und -systeme		
Ziele, Strategien, Planungssystem	individuell vor Ort, im Extremfall strategisch wie operativ	Mix aus individuellen Lösungen vor Ort, bei ggf. strengen Rahmenvorgaben durch die Muttergesellschaft
Kommunikations-/Informationsfluss und -systeme	international gering (mit der Muttergesellschaft und den anderen Tochtergesellschaften)	alle Wege denkbar (netzwerkartig Muttergesellschaft, Headquarter und Tochtergesellschaften); integrierte Informationssysteme
Kontrolle und Controlling	lokale Bestimmungen	fallweise Kombination von Standards und vielfältigen Aktivitäten
Unternehmenskultur und Human Resource Management		
Geografische Identifikation	Nationalität des Gastlandes	weltweites (regionales) Unternehmen, mit regionalen, ggf. lokalen Interessen
Personalauswahl und -entwicklung	Gastlandmitarbeiter werden für Schlüsselpositionen im eigenen Land ausgebildet, wenig Mitarbeiter der Muttergesellschaft	die besten Mitarbeiter werden für weltweite Schlüsselpositionen ausgebildet („beyond passport“)
Kulturstrategie und -transfer	multikulturelle Strategie der Tochtergesellschaften	Mischkulturstrategie in den Unternehmenseinheiten
Anreizsystem und Sanktionen	sehr unterschiedlich, Tochtergesellschaften erhalten Belohnungen unterschiedlicher Höhe	sehr unterschiedliche Systeme denkbar

Die in Abbildung 6.31 thematisierten Aspekte sind als Tendenzaussagen bzw. als idealtypisch zu verstehen und fassen die wesentlichen Aspekte der Koordination und Führung zusammen, die im Rahmen dieses Kapitels diskutiert wurden. So wurde z.B. bei den strukturellen Optionen angedeutet, dass eine bestimmte Strategie bzw. Grundorientierung nicht generell mit einer spezifischen Ausprägung der Struktur korrespondieren muss. Vielmehr bildet die Frage der zweckmäßigen Organisationsform einen Entscheidungsprozess, der mit der Auswahl aus einem Spektrum unterschiedlicher Alternativen verbunden ist. Ebenso sind z.B. die strukturellen Koordinationsinstrumente gerade dazu geeignet, um selbst bei multinationaler Orientierung, die – wie dargestellt – tendenziell durch den geringsten Koordinationsbedarf gekennzeichnet ist, den internationalen Austausch dennoch zu fördern.<sup>1</sup>

## II. Strategischer Fit und Erfolg

Die bisherigen Betrachtungen deuten die wichtigen Zusammenhänge zwischen Strategie und Implementierung/Koordination bzw. Umwelt nur an und vernachlässigen den Erfolg der Unternehmen. Dabei ist es gerade im Internationalen Marketing nahe liegend, dass der Erfolg eines Unternehmens in einem Land nicht nur von der absoluten Gestaltung des Marketing in diesem Land abhängt, sondern von der relativen Anpassung des Marketing an die Besonderheiten in diesem Land. Analoges gilt bei einer länderübergreifenden Betrachtung. Schmid/Kotulla (2011) präsentieren eine derartige Fit-Sicht, im Gegensatz bspw. zur kontextfreien Sicht bei Swoboda/Elsner (2013). Darüber hinaus ist es nicht nur die Gestaltung der Marketingstrategie (z.B. die globale Strategie (Xu/Cavusgil/White 2006) oder die Produktstrategie (Schmid/Kotulla 2011)), die den Erfolg bedingt, sondern deren Abstimmung mit internen Strukturen und Prozessen, wie bspw. Swoboda/Elsner (2013) für den Erfolg internationaler Handelsunternehmen verdeutlichen. Auch hier wird ein Fit, allerdings ein unternehmensinterner Fit, angesprochen.

<sup>1</sup> Vgl. dazu Swoboda/Olejnik 2013a.

### Strategischer Fit bei den Girl Scouts in den USA

Wenn ein Unternehmen die Supply-Chain-Fähigkeiten anhand der Unternehmensstrategie ausrichtet, versprechen die Betriebsergebnisse eine überlegene Performance und eine starke Marktposition. Dies wird am Beispiel der Girl Scouts in den USA deutlich. Bekannt ist die Organisation durch die neun bis 14-jährigen Pfadfindermädchen, die Kekse in ihrer Nachbarschaft verkaufen. Das Unternehmen hat die Produktlinie von 28 auf elf Sorten Kekse verkleinert, was Einfachheit verschaffte und den jungen freiwilligen Pfadfinderinnen ermöglichte, die Wirksamkeit der Supply-Chain-Strategie zu steigern. Auf diese Art und Weise können sich die jungen Mädchen, die nur einmal im Jahr für einen begrenzten Zeitraum die Kekse anbieten, auf ihre Verkaufsstrategie konzentrieren und müssen sich nicht um die richtige Verteilung der vielen Sorten unter den Mädchen, das Inventar und die Versorgung der Kunden mit den richtigen Kekssorten kümmern. Da die Girl Scouts primär durch die lokale Gemeinschaft gefördert werden, störte die Verschmälerung des Sortiments die Kunden nicht im Geringsten.

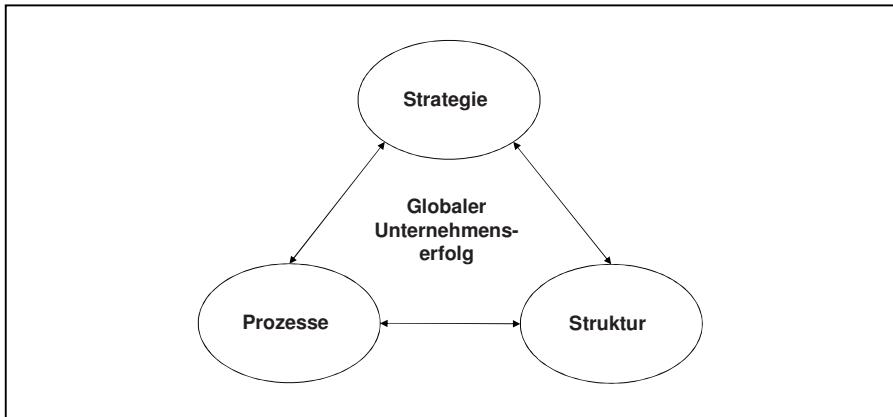
Durch simple Vereinfachung der Supply Chain konnten die Girl Scouts ihre Strategie und Mission besser unterstützen und damit bessere Ergebnisse erzielen. Dieser Anspruch gilt auch für große und komplexe Unternehmen wie Procter & Gamble, Coca-Cola, Amazon und Walmart: Derartige Lösungen sollten an die Unternehmensstrategie angepasst sein, um die Effektivität zu steigern. Dennoch, die Anpassung der operativen Fähigkeiten an die strategischen Ziele ist nicht selbstverständlich und muss durch das Management aktiv gesteuert werden.

Quelle: *www.strategy-business.com*, Abrufdatum: 27. März 2013.

Beide Sichtweisen werden vom sogenannten Fit-Ansatz betrachtet, der postuliert, dass Unternehmen dann erfolgreich sind, wenn eine Übereinstimmung zwischen Kontext, wie z.B. zwischen Landeskultur und Struktur, und internen Gestaltungsdimensionen, wie z.B. zwischen Strategie und Struktur, vorliegt. Der Ansatz basiert vornehmlich auf der Kontingenztheorie, findet aber auch in der Konfigurationstheorie Anwendung. Während der Kontingenzansatz eine extern-deterministische Sicht einnimmt und unternehmerisches Handeln stets vor einem externen Kontext betrachtet (Chung/Wang/Huang 2012; Hult u.a. 2007), konzentriert sich der Konfigurationsansatz auf die multidimensionale Konstellation interner Größen, bis hin zur Entwicklung sog. Gestalten (z.B. Kabadayi/Eyuboglu/Thomas 2007, Lim/Acito/Rusetski 2006).<sup>1</sup> In der Literatur wird der strategische Fit oft mit Begriffen wie „matching“, „coalignment“, „contingency“, „congruence“ verbunden und hat eine zentrale Bedeutung in der Organisationsforschung (Short/Payne/Ketchen 2008) und in der strategischen Managementforschung (Miles u.a. 1978; Xu/Cavusgil/White 2006; Murray/Kotabe/Westjohn 2009). Nachfolgend wird nicht auf die Zusammenhänge von Strategien und Kontext eingegangen (da dies Gegenstand der Kapitel 3 bis 5 war) und auch nicht umfassend auf den Zusammenhang zwischen den Wirkungen der Kongruenz zwischen Strategien und Organisationsstrukturen, -prozessen und -kultur auf den Erfolg, da dies alle behandelten Strategieimplementierungsdimensionen abbilden würde. Auch in der Literatur erfolgt dies selten (vgl. Hult u.a. 2007 mit der Kongruenzbetrachtung von Strategien, Strukturen, Planungsprozessen und Leadership). Im Marketing sind interne Kongruenzbetrachtungen zwischen Strategien, Strukturen und Prozessen vordringlich (vgl. Vorhies/Morgan 2003; Cavusgil/Yeniyurt/Townsend 2004; Olson/Slater/Hult 2005; Xu/Cavusgil/White 2006; Schmid/Kotulla 2011). Diese Sichtweise ist in Abbildung 6.32 visualisiert, wobei darin angedeutet wird, dass eine erfolgreiche Umsetzung einer internationalen Strategie von ihrer Abstimmung mit den Organisationsstrukturen und -prozessen abhängt. Denkbar wäre auch eine Ergänzung des jeweiligen Kontexts, also bspw. des Landesumfeldes.

<sup>1</sup> Konfigurationen basieren oft auf Clusteranalysen oder deskriptiven Darstellungen i.S. der Systematik in Abschnitt E.I. dieses Kapitels (Drazin/Van de Ven 1985; Short/Payne/Ketchen 2008).

Abbildung 6.32: Rahmen zur Analyse der Wirkung des strategischen Fits zwischen Strategie, Struktur und Prozessen auf den Unternehmenserfolg



Quelle: In Anlehnung an Xu/Cavusgil/White 2006, S. 6.

Die (empirische) Betrachtung von Kongruenzen zwischen derartigen Dimensionen kann auf verschiedenen Fit-Perspektiven fußen (vgl. Drazin/Van de Ven 1985 und Venkatraman 1989 mit einer Beschreibung der Anwendungslogik und -methodik). Als Auswahlbasis sind stets Probleme eines Unternehmens oder eines Forschungsprojekts zwingend, wenngleich früher auch eine multiperspektivische, datengetriebene Fit-Betrachtung vorgenommen wurde (z.B. Xu/Cavusgil/White 2006). Nachfolgend erfolgt der Blick auf sechs Fit-Perspektiven kursorisch, indem jeweils die Logik, die Berechnung und ein Anwendungsbeispiel in Bezug auf Strategien und Strukturen im Marketing angesprochen werden.

Die ersten drei Fit-Perspektiven sind darauf spezialisiert, den Fit zwischen zwei (allenfalls wenigen) Größen zu bestimmen.

#### *Fit als Moderation*

Nach Venkatraman (1989) geht die Moderatorenanalyse davon aus, dass der Einfluss eines Prädiktors (z.B. Struktur) auf eine abhängige Variable (z.B. Erfolg) von einer weiteren Variablen, dem sog. Moderator (z.B. Strategie), abhängig ist. Der Fit zwischen der Struktur und der Strategie stellt damit die elementare Bestimmungsgröße des Erfolges dar. Der Moderator kann dabei Strategietypen umfassen (z.B. standardisierte vs. adaptierte Marke) oder er kann die Stärke der Ausprägung einer Strategie umfassen (z.B. Standardisierungsstärke) und kann somit die Richtung (i.S. von positiv oder negativ) des Einflusses zwischen Struktur und Erfolg beeinflussen. So kann z.B. die Frage beantwortet werden, ob der Erfolgseinfluss von Struktur stärker wird mit zunehmender Standardisierung.

Der Nachweis eines Moderatoreffekts erfolgt relativ einfach. Zunächst müssen die Ausprägungen der Strukturdimensionen mit denen der Strategie multipliziert werden. Korreliert das Produkt nun mit dem Erfolg, so kann von einem moderierenden Einfluss gesprochen werden (z.B. beeinflusst die Ausprägung der Strategie die Beziehung zwischen Struktur und Erfolg).

Als Beispiel kann ein Unternehmen dienen, das im Ausland eine zentrale Organisationsstruktur wählt und wissen möchte, inwiefern diese den Erfolg beeinflusst. Dabei

kann es sein, dass der Zusammenhang schwach ist, aber durch die Wahl einer bestimmten Strategie (z.B. globale Produktstrategie) verstärkt wird. Bei einer multinationalen Produktstrategie kann demgegenüber der Zusammenhang abgeschwächt werden. Analog könnte der Zusammenhang zwischen der gewählten Produktstrategie und dem Erfolg moderiert durch den Grad der Zentralisierung oder den lokalen Kontext in einem Land betrachtet werden.<sup>1</sup>

### *Fit als Mediation*

Der vielgenutzte Mediationsansatz entspricht eher einem intervenierenden Mechanismus (Venkatraman 1989). Demnach interveniert der Mediator (z.B. Strategie) den Einfluss zwischen dem Prädiktor (z.B. Organisationsstruktur) und der abhängigen Variable (z.B. Erfolg). Die Mediationsanalyse versucht den indirekten Einfluss einer Größe wie der Strategie auf den Zusammenhang zwischen einer unabhängigen Größe wie der Struktur und einer abhängigen Größe wie Erfolg nachzuweisen; so bspw. den indirekten Einfluss der Organisationsstruktur auf den Erfolg über die Strategie.

Die Untersuchung eines Mediatoreffekts erfolgt in der Regel im Rahmen einer **Pfadanalyse**. Dabei wird zunächst der direkte Einfluss untersucht, wobei gleichzeitig der indirekte Einfluss (über den Mediator) betrachtet wird, der wiederum eine Wirkung auf den Erfolg ausübt. Bei signifikanten Korrelationen aller Zusammenhänge besteht somit gleichzeitig ein direkter und indirekter Einfluss der Struktur auf den Erfolg. Dies bezeichnen Xu/Cavusgil/White (2006) als partielle Mediation, d.h., die Struktur wirkt sowohl direkt auf den Erfolg als auch indirekt über die Strategie. Vollständige Mediation liegt dann vor, wenn der direkte Effekt zwischen Struktur und Erfolg nicht signifikant ist, aber der indirekte Zusammenhang zwischen Struktur und Erfolg über die Strategie signifikant ist.

Als klassisches Beispiel dient hier das Structure-Conduct-Performance-Paradigma, das im Zweiten Kapitel dieses Buches betrachtet wurde. Es kann angenommen werden, dass das Wettbewerbsverhalten eines Unternehmens direkt den Unternehmenserfolg beeinflusst. Dieser Zusammenhang wiederum könnte in Abhängigkeit von verschiedenen Ausprägungen der jeweiligen Marktstruktur interveniert sein. Wenn demnach eine partielle Mediation nachgewiesen werden kann, dann ist der Unternehmenserfolg sowohl direkt als auch indirekt vom Wettbewerbsverhalten beeinflusst. Bei einer vollständigen Mediation kann gefolgert werden, dass das Wettbewerbsverhalten nur indirekt, in Zusammenhang mit der Marktstruktur in einem Land, den Unternehmenserfolg beeinflusst.

### *Fit als Matching*

Fit als Matching ist nach Venkatraman (1989) definiert als die Übereinstimmung zweier verwandter Variablen. Der Unterschied zur Moderatoren- und Mediationsanalyse besteht darin, dass bei dieser Sicht kein Bezug zu einer bestimmten Variablen hergestellt wird. Es besteht ferner keine direkte Verbindung zwischen den Variablen (z.B. Struktur

<sup>1</sup> Vgl. zu den Limitationen der einzelnen Ansätze Venkatraman 1989. Bei der Moderation ist es etwa die fehlende Möglichkeit, zwischen der Existenz und der Wirkung eines Fits zu unterscheiden und diese Betrachtung ist nicht angebracht, wenn man nur am Fit und nicht an dessen Wirkung interessiert ist. Die schwache theoretische Begründung für die gleichzeitige Verwendung multipler Moderatoren wird empirisch von Jauch/Osborn/Glueck (1980) bestätigt, welche die Wirkung des Umwelt-Strategie-Fits auf den finanziellen Erfolg untersuchten und in 72 Interaktionsmöglichkeiten keinen signifikanten Zusammenhang zeigten.

und Strategie) zum Erfolg. Vielmehr besagt die Kernhypothese dieses Ansatzes, dass Erfolg nur dann resultiert, wenn beide Variablen übereinstimmen, z.B. Strategie und Struktur passen zusammen und ergeben einen Fit, indem sie bestimmte vorher festgelegte Ausprägungen annehmen.

Die Berechnung des Fits kann auf drei Arten in Abhängigkeit der zu Grunde liegenden Theorie und der zu untersuchenden Implikationen durchgeführt werden.<sup>1</sup>

Ein Beispiel für das Matching ist Chandlers (1962) klassische These, dass die Diversifikationsstrategie eine multidivisionale Struktur erfordert. Auch könnte im Hinblick auf die in Anlehnung an das IR-Framework im Zweiten Kapitel dieses Buches betrachteten Grundorientierungen postuliert werden, dass ein globales Unternehmen nur dann erfolgreich ist, wenn es stark integriert und nicht zugleich adaptiert. Integration und Adaption alleine würden den Erfolg nur unzureichend erklären.

In den folgenden drei Fit-Perspektiven wird i.d.R. der Fit einer größeren Menge an Variablen analysiert, sodass eine komplexere Sicht des Internationalen Marketing eingenommen wird.

#### *Fit als Kovariation*

Dieser Fit-Ansatz lässt sich mit der von Mintzberg (1978) vorgestellten **Megastrategie** illustrieren. Bspw. kann die Internationalisierungsstrategie einer Geschäftseinheit von den Strategien anderer funktionaler Einheiten, wie bspw. der Strategie für Forschung & Entwicklung usw., beeinflusst werden, oder alternativ von der Umsetzung in den Strukturen, Prozessen und der Kultur. Entsprechend der Kernhypothese müssen diese Elemente konsistent zueinander sein, damit sich das Unternehmen mit der effektiven Megastrategie am Markt profilieren kann. Letztere ist nicht direkt beobachtbar, sondern bildet eine übergeordnete Perspektive. Dies hat den Vorteil, dass die übergeordnete Megastrategie nur durch vorgelagerte Entscheidungen (also die Ausprägungen der Strategie oder der Struktur usw.) definiert wird, sodass anschließend die Wirkung auf den Erfolg untersucht werden kann.

Durch die Zusammenführung mehrerer untergeordneter Variablen zu einer übergeordneten Megastrategie ähnelt diese Perspektive sehr dem Fit als Gestalten-Ansatz, der später erläutert wird. Das Bezeichnende der Kovariation ist, dass die Megastrategie per Gruppierung ermittelt wird und zwar zweistufig: erstens werden bspw. Ausprägungen von Strategie und Struktur bestimmt („First-Order“-Faktoren) woraufhin zweitens diese Ausprägungen erneut zu einem „Second-Order“-Faktor verdichtet werden.

#### **Achieving Strategic Success**

Achieving alignment involves managing an organisation as a system in which every decision influences – and is influenced by – every other decision, and then making choices that will reinforce the firm's strategy and values.

Quelle: *www.bain.com*, Abrufdatum: 27. März 2013.

#### *Fit als Profilabweichungsmethode*

Ein Fit entsprechend der Profilabweichungsmethode liegt dann vor, je höher die Übereinstimmung mit einem extern vorgegebenen Profil ist. Somit besagt die Kernhypothese der Profilabweichung, dass je höher (geringer) die Abweichung eines multidimensi-

<sup>1</sup> Zu den Berechnungsarten vgl. Venkatraman 1989, S. 430ff.

onalen Profils von einem vorher definierten **Idealprofil** ist, desto geringer (höher) ist der Erfolg eines Unternehmens. Die Besonderheit ist darin zu sehen, dass die Festlegung eines Idealprofils sowie die Berechnung der Distanzen zu diesem Profil erfolgt und dieser Distanzwert dann mit dem Erfolg in Verbindung gesetzt wird.

Das Idealprofil bildet eine Benchmark und es umfasst diejenigen Ausprägungen/Profildimensionen, die auf Grund von sachlogischen Überlegungen oder empirischen Ergebnissen zusammengestellt werden. Um das Idealprofil ermitteln zu können, werden die Mittelwerte dieser Dimensionen i.d.R. für 10% der erfolgreichsten Referenzeinheiten (z.B. Konkurrenten oder Tochtergesellschaften) betrachtet. Die Aussagekraft der Methode wird bestätigt, wenn durch die Abweichungen zum Idealprofil eine signifikant bessere Vorhersage zu treffen ist als durch die Abweichungen zu einer rein zufälligen Vergleichsgruppe.

Wenn ein Unternehmen also wissen möchte, inwiefern Abweichungen von der Zielplanung oder alternativ von einem externen Benchmark tatsächlich den Erfolg bestimmen, dann liefert die Profilabweichungsperspektive wichtige Hinweise.

### *Fit als Gestalten*

Der Fit als Gestalten-Ansatz ist ähnlich zu dem der Profilabweichungsmethode, da auch hier multiple Dimensionen benutzt werden. Der Unterschied besteht jedoch darin, dass nicht angenommen wird, dass ein Fit direkt mit dem Erfolg zusammenhängt. Stattdessen liegt dem Konzept die Kernhypothese zu Grunde, dass ein Muster mit intern konsistenten Eigenschaftsausprägungen effektive Konfigurationen darstellt. Auf Grund dessen können Gestalten identifiziert werden, wenn ein hoher Zusammenhang unterschiedlicher Eigenschaften innerhalb einer Gruppe von Unternehmen oder alternativ Tochtergesellschaften vorliegt. Demnach beschreibt Miller (1981; 1996) Gestalten auch als Eigenschaftscluster, also Gruppen von Eigenschaften. Dadurch ist es möglich, dass nicht nur eine bestimmte, sondern auch mehrere Gestalten erfolgreich sein können.

Zur Berechnung der Gestalten müssen die deskriptive und präskriptive Validität berücksichtigt werden. Erstere erfordert, dass Gestalten anhand ihrer theoretischen Position interpretiert werden können. Zur Beurteilung ist es wichtig, formale Kriterien heranzuziehen wie bspw. statistische Gütemaße der Clusterstabilität und die sachlogische Interpretation der Gestalten anhand der zu Grunde liegenden Erklärungsansätze. Zweitere ist wichtig für den Nachweis gemäß dem Äquifinalitätsprinzip, welches besagt, dass verschiedene Konfigurationen gleich erfolgreich sein können. Bspw. konnte Child (1975; Child/Yan 2003) nachweisen, dass erfolgreiche Unternehmen intern über konsistente strukturelle Konfigurationen verfügen. Ein weiteres Beispiel wird bei Swoboda/Olejnik (2013a) in Form der multidimensionalen Betrachtung der Strategie, Strukturen und Kultur international tätiger Familienunternehmen betrachtet. Vier Unternehmenskonfigurationen werden empirisch abgeleitet, die distinkte Eigenschaftscluster bilden. Die transnationalen Entrepreneurure sind bspw. besonders erfolgreich und kennzeichnen sich durch hohe Risikoorientierung, internationale und personenbezogene Orientierung, Dezentralisierung, Spezialisierung und eine qualitätsorientierte Wettbewerbsstrategie.

Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass Unternehmen verschiedene Fit-Betrachtungen mit unterschiedlichen Möglichkeiten der Konzeptualisierung nutzen können. Nach Van de Ven/Drazin (1985) sollten möglichst viele Ansätze parallel aufgegriffen werden, damit eine vergleichende Bewertung der Ergebnisse ermöglicht wird. In Ergänzung dazu fordert Venkatraman (1989), dass die Wahl immer begründet sein muss. Analog – dies führt allerdings weiter – wäre der in diesem Buch stets argumenta-

tiv hergestellte Zusammenhang zwischen der Grundorientierung und dem Marktengagement, zwischen der Grundorientierung und den Betätigungsformen usw. zu betrachten. Dies wären bis dato kaum empirisch untersuchte Zusammenhänge.

# Literaturverzeichnis

- Aaker, D.* (1992): Management des Markenwerts, Frankfurt a.M.
- Aaker, D.* (2002): Building strong brands, London.
- Aaker, D.; Joachimsthaler, E.* (2000): Brand Leadership, New York.
- Abell, D.* (1978): Strategic Windows, in: Journal of Marketing, 43. Jg., Nr. 3, S. 21-26.
- Acedo, F.J.; Jones, M.V.* (2007): Speed of Internationalization and Entrepreneurial Cognition: Insights and a Comparison between International New Ventures, Exporters and Domestic Firms, in: Journal of World Business, 42. Jg., Nr. 3, S. 236-252.
- Adams, J.; Mendelsohn, M.* (1986): Recent developments in franchising, in: Journal of Business Law, S. 206-219.
- Aharoni, Y.* (1966): The Foreign Investment Decision Process, Boston.
- Ahlert, D.* (1996): Distributionspolitik, 3. Aufl., Stuttgart u.a.
- Ahmed, S.A.; d'Astous, A.* (2008): Antecedents, moderators and dimensions of country-of-origin evaluations, in: International Marketing Review, 25. Jg., Nr. 1, S. 75-106.
- Ailawadi, K.; Keller, K.L.* (2004): Understanding retail branding: Conceptual insights and research priorities, in: Journal of Retailing, 80. Jg., Nr. 4, S. 331-342.
- Albach, H.* (1981): Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft vom Management, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 50. Jg., Nr. 1 (Ergänzungsheft), S. 13-24.
- Albaum, G.; Duerr, E.* (2011): International Marketing and Export Management, 7. Aufl., Harlow u.a.
- Aldrich, H.* (1976): Resource Dependence and Interorganizational Relations, in: Administration and Society, 7. Jg., Nr. 4, S. 419-454.
- Alexander, N.; Myers, H.* (2000): The retail internationalization process, in: International Marketing Review, 17. Jg., Nr. 4/5, S. 334-353.
- Alexander, N.; Quinn, B.; Cairns, P.* (2005): International retail divestment activity, in: International Journal of Retail & Distribution Management, 33. Jg., Nr. 1, S. 5-24.
- Al-Laham, A.* (1997): Strategieprozesse in deutschen Unternehmungen: Verlauf, Struktur und Effizienz, Wiesbaden.
- Altmann, J.* (2001): Außenwirtschaft für Unternehmen, 2. Aufl., Stuttgart.
- Ambler, T.* (2000): Marketing and the Bottom-Line – The New Metrics of Corporate Wealth, London.
- Ambler, T.; Styles, C.* (2000): The future of relational research in international marketing: Constructs and conduits, in: International Marketing Review, 17. Jg., Nr. 6, S. 492-508.
- Ambos, T.; Ambos, B.* (2009): The Impact of Distance on Knowledge Transfer Effectiveness in Multinational Corporations, in: Journal of International Management, 15. Jg., Nr. 1, S. 1-14.
- Amine, L.; Chao, M.; Arnold, M.* (2005): Exploring the Practical Effects of Country of Origin, Animosity, and Price-Quality Issues: Two Case Studies of Taiwan and Acer in China, in: Journal of International Marketing, 13. Jg., Nr. 2, S. 114-150.
- Amir, R.; Lambson, V.E.* (2003): Entry, exit, and imperfect competition in the long run, in: Journal of Economic Theory, 10. Jg., Nr. 1, S. 191-203.