

ESCP-EAP Working Paper

Nr. 26
September 2007

**Wie international sind Vorstände und
Aufsichtsräte?
Deutsche Corporate-Governance-Gremien
auf dem Prüfstand**

Stefan Schmid



Autor:
Prof. Dr. Stefan Schmid
Lehrstuhl für Internationales Management
und Strategisches Management
ESCP-EAP
Europäische Wirtschaftshochschule Berlin
Heubnerweg 6
14059 Berlin
Deutschland
T: ++49(0)30 / 32007 136
F: ++49(0)30 / 32007 107
stefan.schmid@escp-eap.de

Herausgeber:
ESCP-EAP
Europäische Wirtschaftshochschule Berlin
Heubnerweg 6
14059 Berlin
Deutschland
T: ++49(0)30 / 32007 147
F: ++49(0)30 / 32007 108
workingpaper-berlin@escp-eap.de
www.escp-eap.de

ISSN: 1619-7658

Zusammenfassung: Internationale Aktivitäten sind für die meisten deutschen Unternehmen selbstverständlich. Um zu prüfen, ob sich die Internationalität von Unternehmen auch in der Internationalität ihrer Corporate-Governance-Organe widerspiegelt, werden in der vorliegenden Studie die Vorstände und Aufsichtsräte der DAX30-Unternehmen analysiert. Dabei wird – anders als in bisherigen Untersuchungen – eine sehr umfassende Messung von Internationalität anhand mehrerer Dimensionen vorgeschlagen: Berücksichtigt werden die Merkmale Nationalität, internationale Erfahrung während Studium und Beruf sowie internationale Mandate. Es zeigt sich, dass das allgemeine Internationalitätsniveau der Vorstände und Aufsichtsräte vergleichsweise niedrig ist und die Internationalität der Unternehmensaktivitäten kaum erreicht. In diesem Beitrag werden die Hauptergebnisse der Studie in knapper Form präsentiert, bevor Thesen abgeleitet werden, die die Diskussion über die Internationalität der Corporate-Governance-Gremien in Deutschland befruchten sollen.

Schlüsselwörter: Corporate Governance, Vorstand, Aufsichtsrat, Top Management, Internationalität von Führungskräften, Internationalitätsindex, Internationalisierung, Internationalitätsmessung

Hintergrund: Diese Veröffentlichung basiert auf einem Vortrag, den der Autor am 01. März 2007 auf der von der Bertelsmann Stiftung organisierten Fachtagung „Globalisierung – Unternehmenskultur – Geschäftserfolg“ an der ESCP-EAP Europäische Wirtschaftshochschule Berlin gehalten hat. Die empirischen Daten stammen aus einem Forschungsprojekt, das zusammen mit der Bertelsmann Stiftung durchgeführt und von der Bertelsmann Stiftung finanziert wurde. Der Autor dankt der Bertelsmann Stiftung für die Finanzierung und Simone Lippisch und Martin Spilker von der Bertelsmann Stiftung für die angenehme Zusammenarbeit. Dank für die Unterstützung während unterschiedlicher Phasen im Forschungsprojekt geht auch an die Mitarbeiter am Lehrstuhl, Frau Dipl.-Kffr. Katharina Kretschmer, Frau Dipl.-Psych. Andrea Daniel, Herrn Jasper Trautsch, M.A. sowie Herrn Dipl.-Kfm. Philipp Grosche.

Abstract: For most German firms, doing business across borders is very common. In order to identify whether the firms' internationalization is reflected by the internationalization of their board members, the author conducted a study on management and supervisory board members of all firms listed in the German stock index DAX30. In contrast to previous studies, a holistic approach to measuring board internationalization is suggested by taking into account several dimensions, namely nationality, international experience during educational and professional life as well as international board appointments. The paper shows that the average level of board internationalization is relatively low and barely corresponds to the intensity of the firms' international business activities. The main results of the study are briefly presented in this paper, and propositions are derived to stimulate the discussion about internationalization of corporate governance in Germany.

Key Words: Corporate Governance, Management Board, Supervisory Board, Top Management, Board Internationalization, Internationalization Index, Internationalization, Measurement of Internationalization

Background: This contribution is based on a speech given at the symposium "Globalisierung – Unternehmenskultur – Geschäftserfolg" (Globalization – Corporate Culture – Performance) which was organized by the Bertelsmann Foundation (Bertelsmann Stiftung) and which took place at ESCP-EAP European School of Management in Berlin on 1st March 2007. In the empirical part of this contribution the author uses data which has been collected within a research project carried out together with and financed by the Bertelsmann Foundation. The author thanks the Bertelsmann Foundation for the financial funds provided and Simone Lippisch and Martin Spilker from the Bertelsmann Foundation for the cooperation. Many thanks for the support during various stages of this research project go to the following members of the Department for International Management and Strategic Management at ESCP-EAP European School of Management Berlin: Dipl.-Kffr. Katharina Kretschmer, Dipl.-Psych. Andrea Daniel, Jasper Trautsch, M.A. and Dipl.-Kfm. Philipp Grosche.

Wie international sind Vorstände und Aufsichtsräte? Deutsche Corporate-Governance-Gremien auf dem Prüfstand

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Zuhörer,

ein herzliches Willkommen an der ESCP-EAP Europäische Wirtschaftshochschule in Berlin! Es freut mich sehr, dass ich Sie heute alle im Hause unserer Hochschule begrüßen darf. Die Bertelsmann Stiftung hat für die Fachtagung „Globalisierung – Unternehmenskultur – Geschäftserfolg“ in meinen Augen einen Rahmen gewählt, der zum Thema passt ...:

- ... eine Hochschule, die selbst Internationalisierung (und teilweise auch Globalisierung) durch ihre grenzüberschreitenden Studienprogramme und ihre Forschungsergebnisse gestalten möchte.
- ... eine Hochschule, an der Fragen der Kultur einen breiten Raum einnehmen und innerhalb der die französische, die englische, die spanische, die italienische und die deutsche Kultur jeden Tag aufeinandertreffen.
- ... und eine Hochschule, die sich heutzutage – wie jede Hochschule – noch mehr als früher (und zunehmend) mit Fragen des Erfolgs auseinandersetzt und die es dabei als erfolgskritisch ansieht, Wissenschaft und Praxis zu vereinen und zwischen beiden Welten Brücken zu schlagen.

Doch die Wahl des Veranstaltungsorts hat natürlich auch andere Gründe. Die Bertelsmann Stiftung arbeitet mit der ESCP-EAP Europäische Wirtschaftshochschule Berlin und meinem Lehrstuhl als Projektpartner im Forschungsschwerpunkt „Unternehmenskulturen in globaler Interaktion“ zusammen. Aus unserem gemeinsamen Projekt möchte ich Ihnen heute gerne Ergebnisse vorstellen. Der Titel meines Vortrags lautet: „Wie international sind Vorstände und Aufsichtsräte? Deutsche Corporate-Governance-Gremien auf dem Prüfstand“. Während der nächsten 15-20 Minuten werde ich die folgenden Punkte ansprechen:

- In einem ersten Schritt werde ich kurz darlegen, worin die Motivation für unsere Studie besteht.

- In einem zweiten Schritt werde ich zusammenfassend die Methode und die zentralen Ergebnisse unserer empirischen Studie vorstellen.
- In einem dritten Schritt werde ich in Thesenform einige Konsequenzen aus unserer Studie ableiten und auch einige Fragen aufwerfen, die wir dann später gemeinsam diskutieren können.

Lassen Sie mich mit dem ersten Punkt beginnen. Warum überhaupt eine Studie zur Internationalität von Vorständen und Aufsichtsräten? Die Internationalität von Unternehmen wird oftmals an klassischen Kriterien festgemacht (vgl. etwa Kutschker & Schmid, 2006: 251-253): Wie hoch ist die Exportquote eines Unternehmens? Welcher Anteil der Mitarbeiter ist im Ausland tätig? Wie gestaltet sich Internationalität bei Vermögenswerten und Kapital? Wenn wir diese klassischen Kriterien betrachten, wissen wir alle, dass viele deutsche Unternehmen bereits heute dem Auslandsgeschäft mehr Bedeutung beimessen als dem Inlandsgeschäft. Einige Beispiele, etwa von Linde, SAP und Siemens, reichen aus, um dies zu verdeutlichen (vgl. Abbildung 1).

	Linde	SAP	Siemens
Auslandsanteil des Umsatzes	80%	79%	79%
Auslandsanteil der Mitarbeiter	65%	61%	64%

Stand Ende 2005.

Abbildung 1: Auslandsquoten ausgewählter DAX-Unternehmen

Aber wie sieht es eigentlich auf der Ebene der Corporate-Governance-Gremien in Deutschland aus (vgl. auch Ruigrok & Wagner, 2003a, 2003b sowie für weitere Länder Athanassiou & Nigh, 2002; Carpenter et al., 2000; Daily et al., 2000; Elron, 1997;

Heijltjes et al., 2003)? Wie international sind Vorstände und Aufsichtsräte der deutschen DAX30-Unternehmen? Die Mitarbeiter meines Lehrstuhls und ich haben im Auftrag und in Zusammenarbeit mit der Bertelsmann Stiftung diese Frage bei allen DAX30-Unternehmen untersucht (vgl. Schmid & Daniel, 2007). Hierzu haben wir zunächst ein umfassendes Maß für die Internationalität von Führungsgremien entwickelt (vgl. Schmid & Daniel, 2006). Lassen Sie mich dieses Maß kurz vorstellen.

Wie manche andere Studie in Wissenschaft und Praxis, so machen auch wir Internationalität zunächst an der Nationalität einer Person fest. Während sich die meisten anderen Untersuchungen allerdings auf dieses Merkmal für Internationalität beschränken (vgl. Carpenter & Fredrickson, 2001; Heidrick & Struggles International, 2005; SpencerStuart, 2004; Sullivan, 1994; Wally & Becerra, 2001), haben wir noch weitere Faktoren analysiert, die ebenso wichtig sind (vgl. auch Abbildung 2):

- Internationale Erfahrung kann im Rahmen der Berufsausbildungs- und Universitätszeit gesammelt werden.
- Sie kann ferner während der beruflichen Karriere, etwa über Auslandsstationen, erworben werden.
- Und Internationalität kann durch permanente Kontakte mit dem Ausland verstärkt werden, was wir in Form von Mandaten (Board Appointments) bei Unternehmen im Ausland erfassen.



Abbildung 2: Dimensionen der Internationalität von Vorständen und Aufsichtsräten

Weil wir davon überzeugt sind, dass Internationalität nicht auf die Nationalität reduziert werden sollte, haben wir einen Internationalitätsindex konstruiert, der die eben genannten Dimensionen kombiniert. Wie Abbildung 3 zeigt, wird dieser Internationalitätsindex als arithmetisches Mittel aus den vier Einzeldimensionen berechnet. Details zur Methode der Untersuchung sowie die Gründe, warum wir uns für die dargestellte Funktion entschieden haben, können Sie einer ausführlichen separaten Veröffentlichung entnehmen (Schmid & Daniel, 2006). Wichtiger erscheint es mir im heutigen Vortrag, den Schwerpunkt auf die Ergebnisse der Studie zu legen.

Internationalitätsindex

$$\text{Index INT}_{\log} = \frac{1}{n} \cdot \sum_{i=1}^n \left[\frac{1}{4} \left(F_i + \left(1 - \frac{1}{E_{if} + 1} \right) + \left(1 - \frac{1}{W_{if} + 1} \right) + \left(1 - \frac{1}{A_{if} + 1} \right) \right) \right]$$

n – Gesamtzahl der Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder
 F_i – Nationalität von Person i ; $F = 0$ für Deutschland; $F = 1$ für Ausland
 E_{if} – Anzahl der im Ausland verbrachten Ausbildungsjahre von Person i in Land f
 W_{if} – Anzahl der im Ausland verbrachten Berufsjahre von Person i in Land f
 A_{if} – Anzahl der Mandate bei Unternehmen im Ausland von Person i in Land f

Abbildung 3: Berechnung des Internationalitätsindex für Vorstände und Aufsichtsräte

Welche Ergebnisse brachte unsere Untersuchung der DAX30-Unternehmen, aus deren Vorstands- und Aufsichtsratsgremien etwa 500 Persönlichkeiten analysiert werden konnten?¹

Erstens: Die Internationalität der Führungsetagen ist deutlich geringer als die Internationalität der Unternehmensaktivitäten.

Betrachtet man den Vorstand und den Aufsichtsrat gemeinsam, so erhalten wir einen gemittelten Indexwert über alle DAX30-Unternehmen von ca. 27%, während der durchschnittliche Auslandsumsatzanteil bei 69% liegt und sich der durchschnittliche Anteil der Mitarbeiter im Ausland auf 53% beläuft. Wohlgedenkt – der Internationali-

¹ Stichtag für die Zusammensetzung der Vorstände und Aufsichtsräte war der 31.12.2005.

tätswert wäre deutlich geringer als 27%, würde man nur die Frage stellen, wer als nicht-deutsch gilt. Der Wert beliefe sich lediglich auf 14%. Erreicht würde dieser Wert dann etwa durch Vorstände wie den Schweden Håkan Samuelson bei MAN, den Neuseeländer Robin Stalker bei Adidas oder den Dänen Kaspar Rorstedt in der Geschäftsführung von Henkel. Damit sind wir schon beim zweiten Hauptergebnis.

Zweitens: Die Internationalität der Führungsetagen zeigt sich vor allem in der internationalen Berufserfahrung.

Unsere Studie weist nach, dass die Internationalität der Vorstände und Aufsichtsräte weniger daher rührt, dass Unternehmen tatsächlich multikulturelle Diversität innerhalb der Boards pflegen. Mit anderen Worten: Viele Gründe, etwa Sprache oder Kenntnis des deutschen Rechts, scheinen vielfach immer noch zu verhindern, dass Nicht-Deutsche auf breiter Front in die Spitzengremien Einzug halten. Internationalität im Sinne unserer Untersuchung ergibt sich vielmehr durch Auslandserfahrungen der deutschen Vorstände und Aufsichtsräte – ob während des Studiums oder während des Berufs (vgl. Abbildung 4).

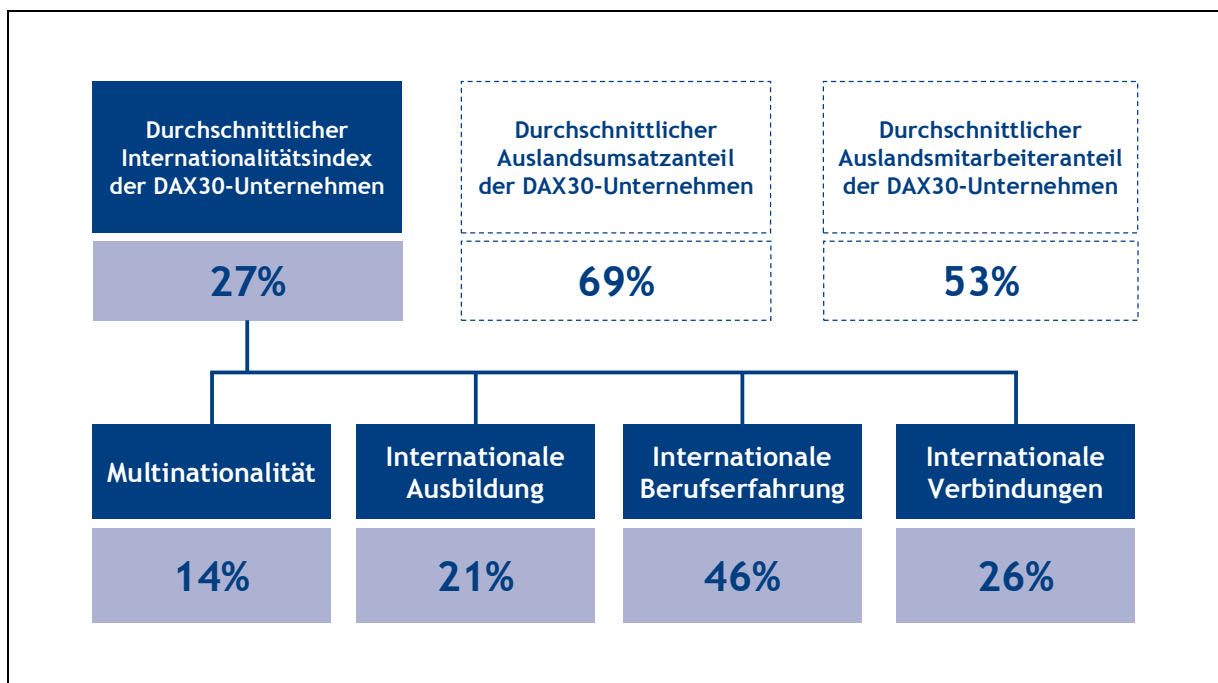


Abbildung 4: Hauptergebnisse der empirischen Studie zur Internationalität von Vorständen und Aufsichtsräten

Während der Teilindexwert „Multinationalität“ bei lediglich 14% liegt, ergibt sich bei der Auslandserfahrung der Vorstände und Aufsichtsräte während des Studiums oder der Ausbildung immerhin ein Teilindexwert von 21% und bei der internationalen Berufserfahrung gar ein Teilindexwert von 46%. Internationale Verbindungen in Form von Mandaten weisen einen Teilindexwert von 26% auf.

Bisher habe ich noch nicht zwischen Vorständen und Aufsichtsräten differenziert, sondern die Gesamtheit der Personen betrachtet. Bei einer Analyse der einzelnen Gruppen und einer detaillierteren Betrachtung des deutschen Corporate-Governance-Systems (vgl. Schmid & Kretschmer, 2004 sowie Schmid, 2007) fällt ein Punkt besonders ins Auge, der die Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten betrifft – und dies ist mein dritter Hauptpunkt:

Drittens: Während sich die Anteilseigner im Aufsichtsrat hinsichtlich der Internationalität kaum von ihren Vorstandskollegen unterscheiden, sieht es auf der Arbeitnehmerseite ganz anders aus.

Nicht überraschend, aber doch bezeichnend ist die äußerst geringe Internationalität auf der Arbeitnehmerbank (vgl. Abbildung 5). Hier führen sowohl die gesetzlichen Regelungen zur Wahl der Arbeitnehmervertreter als auch die gängige Praxis dazu, dass Internationalität fast vollkommen fehlt – und dies in allen Teildimensionen.

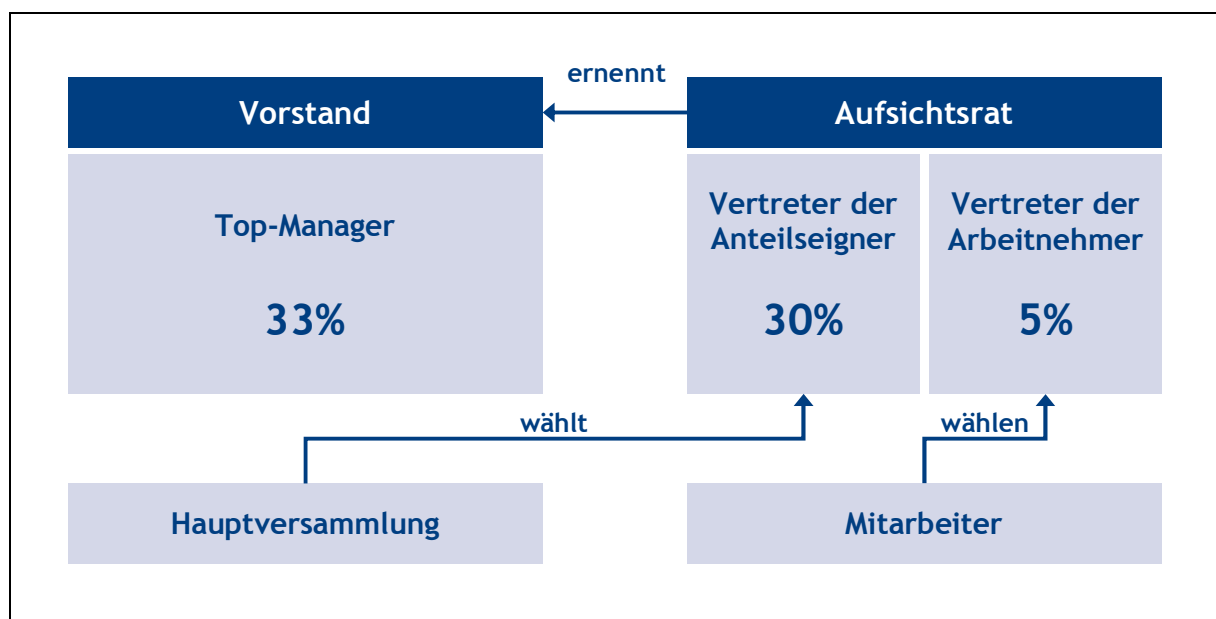


Abbildung 5: Mittelwert des Internationalitätsindex der Vorstände und Aufsichtsräte

Soweit ein kurzer Überblick über die zentralen Ergebnisse. Weitere Details finden Sie im Anhang dieses Beitrags (vgl. die Anhänge A, B, C und D und ferner Schmid & Daniel, 2007). Statt an dieser Stelle noch tiefer in die Ergebnisse einzutauchen, möchte ich jetzt Thesen ableiten, die zur weiteren Diskussion dienen können.

These 1: Wir plädieren für „mehr Internationalität“ in deutschen Vorständen und Aufsichtsräten.

Auch wenn es keinen monokausalen Zusammenhang gibt nach dem Muster „je mehr Internationalität, umso besser“, so scheint angesichts der Datenlage eine Forderung nach mehr Internationalität auf der Ebene der deutschen Corporate-Governance-Gremien angebracht. Welches sind die relevanten Argumente? Ich möchte hier gar nicht so sehr die wissenschaftliche Perspektive in den Mittelpunkt stellen. Natürlich liefern uns zahlreiche Theorien, wie die Stakeholder Theory, die Resource Dependence Theory, die Stewardship Theory oder die Agency Theory, Argumente für mehr Internationalität der Corporate-Governance-Gremien von grenzüberschreitend tätigen Unternehmen (vgl. Donaldson & Davis, 1991; Eisenhardt, 1989; Kreitmeier, 2001; Pfeffer & Salancik, 1978; Schmid & Kretschmer, 2005: 3-6). Ich will stattdessen exemplarisch auf einige Punkte eingehen, welche die unmittelbare Relevanz der theoretischen Diskussion für die Praxis verdeutlichen: Internationalität in Vorständen und Aufsichtsräten trägt zu einem Pool an Wissen, Erfahrungen und Kenntnissen über andere Länder und Kulturen bei, die angesichts der Unternehmensinternationalität heutzutage unerlässlich sind. Internationalität auf oberster Ebene erleichtert auch die Interaktion mit wichtigen Stakeholdern in den jeweiligen Ländermärkten. Insbesondere, wenn bestimmte Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten nicht auf die zweite und dritte Managementebene delegiert werden können, ist dies entscheidend. Und: Internationalität auf Top-Management-Ebene kann als ein wichtiges Motivationssignal im Unternehmen gelten und die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber für High-Potentials im Ausland erhöhen. Gerade, wenn manche neudeutsch vom „war for talents“ sprechen oder das Ziel haben, zum „employer of choice“ zu werden, kann es für High-Potentials wichtig sein, dass auf oberster Unternehmensebene gewisse Zeichen gesetzt werden. Wenn ein Unternehmen geringe Internationalität in Vorständen und Aufsichtsräten aufweist, so läuft es Gefahr, vielleicht nicht unbedingt

ethnozentrisch zu sein, aber zumindest als zu ethnozentrisch wahrgenommen zu werden (vgl. zu ethnozentrischer Orientierung Perlmutter, 1969).

These 2: Wir sprechen uns insbesondere für eine höhere Internationalität auf der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat aus.

Der Aufsichtsrat erfüllt unter anderem die Funktion, den Vorstand zu überwachen, zu kontrollieren und ihn bei wichtigen Entscheidungen zu beraten (vgl. Hillman et al., 2002; Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, 2006). Und dabei steht außer Frage, dass heutzutage bei den DAX30-Unternehmen, aber auch bei vielen anderen Unternehmen die wenigsten Entscheidungen nur die nationale Ebene betreffen. Vielmehr spielt Internationalität bei Entscheidungen und Handlungen eine zentrale Rolle. So verwundert es nicht, dass auch die von Gerhard Cromme geleitete Regierungskommission im Deutschen Corporate Governance Kodex explizit die Empfehlung formuliert hat, dass bei der Besetzung der Aufsichtsratspositionen eine adäquate Berücksichtigung der internationalen Aktivitäten erfolgen soll (Bellavite-Hörmann et al., 2005; Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, 2006). Um ihrer Rolle gerecht zu werden, benötigen auch die Arbeitnehmer im Aufsichtsrat entsprechende Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen. Nur so können sie die Gesamtinteressen des Unternehmens in allen Ländern – und nicht nur die Interessen der deutschen Belegschaft – vertreten.

Um es klar zu sagen: Es geht hierbei nicht darum, die Arbeitnehmerseite zu schwächen. Es geht vielmehr darum, auf der Ebene der gesamtunternehmerischen Mitbestimmung auch die Gesamtheit der Arbeitnehmer zu beteiligen – und nicht nur die Mitarbeiter im Heimatland. Denn schließlich muss uns in Zeiten der Internationalisierung und Globalisierung auch die Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Unternehmens und nicht nur der deutschen Teileinheiten interessieren. Insofern sollten wir über Änderungen in der deutschen Mitbestimmungsgesetzgebung nachdenken und diese auch aktiv herbeizuführen versuchen. Dies steht in Einklang mit dem Standpunkt der Biedenkopf-Kommission, die im Dezember 2006 ebenfalls die Empfehlung abgab, die Internationalität auf der Arbeitnehmerseite zu erhöhen (Schmoldt, 2007).

These 3: Wir fordern eine pro-aktive Internationalisierung, die der tatsächlichen Geschäftstätigkeit nicht nachfolgt, sondern diese vorwegnimmt.

Es ist heutzutage generell so, dass Unternehmen an der Oberfläche sehr schnell internationalisieren. Es wird über Grenzen hinweg akquiriert und fusioniert, Joint Ventures werden eingegangen, Strategische Allianzen geschmiedet, Minderheitsbeteiligungsportfolios aufgebaut, Lizenz- und Franchisebeziehungen geknüpft (vgl. Schmid, 2002; Kutschker & Schmid, 2006: 820-913 sowie Schmid, 2006). Häufig war es bisher so, dass viele deutsche Unternehmen erst als Folge der Internationalisierung ihrer Geschäftsaktivitäten auch ihre Führungsriege internationalisierten (vgl. Kutschker et al., 1997a: 110, 117-118 und Kutschker et al., 1997b: 190-191). Aber sollten wir nicht manchmal auf der Ebene des Managements schneller sein, anstatt die Tiefenstrukturen immer den Oberflächenstrukturen hinterherhinken zu lassen (vgl. zur Unterscheidung von Oberflächen- und Tiefenstrukturen auch Schmid, 1996: 115-168 und Kutschker & Schmid, 2006, Kapitel 7)? Auch hierzu noch einige Daten aus unserer Studie: Wenn wir analysieren, mit welchen Ländern und Kulturen Kontakte im Sinne von Nationalitäten, Erfahrungen oder Mandaten bestehen, so sind dies vor allem die traditionellen Länder, in die deutsche Unternehmen internationalisiert haben, also viele westeuropäische Länder und Nordamerika (vgl. Anhang E). Wie aber sieht es im Hinblick auf Zukunftsmärkte aus? Müssen wir nicht darauf hinwirken, dass die BRIC-Staaten stärker auf der Ebene der Führungsgremien repräsentiert sind? Brauchen wir nicht zukünftig beispielsweise Top-Manager mit China- oder Indien-Erfahrung, um den Anforderungen des Wettbewerbs gerecht zu werden?

These 4: Wir vertreten die Auffassung, dass Internationalisierung auf der Ebene der Corporate-Governance-Gremien auch einen Einfluss auf die Unternehmenskultur hat.

In Unternehmen, in denen Internationalität an der Spitze praktiziert und gelebt wird, kann sich auch auf breiter Front die Erkenntnis durchsetzen, dass Internationalisierung ein wichtiger Teil der Unternehmenskultur ist. Wir diskutieren zwar auf Tagungen wie dieser viel über Kultur – etwa über Unternehmenskultur und Landeskultur (vgl. Schmid, 1996; Kutschker & Schmid, 2006, Kapitel 5; Bertelsmann Stiftung et al., 2007 und Hofstede, 2001). Aber wenn wir ehrlich sind, so zeigt sich noch immer eine

Diskrepanz zwischen dem, was wir dabei fordern, und dem, was sich in Unternehmen abspielt und was in ihnen gelebt wird. Viele Unternehmen, die sich als „international“ oder gar „global“ bezeichnen, lassen eine internationale oder globale Orientierung in der tatsächlichen Praxis häufig vermissen. Und hier kann die Internationalisierung auf der Ebene des Top-Managements vielleicht einen kleinen Beitrag leisten. Denn wenn auch hier kulturelle Diversität verankert ist, so wirkt sich dies sicherlich auch in anderen Bereichen des Unternehmens aus.

Mit diesen vier Aussagen haben wir nun mehrere Anknüpfungspunkte für eine hoffentlich fruchtbare und vielleicht auch kontroverse Diskussion im World Café, welches heute Nachmittag im Rahmen dieser Fachtagung stattfinden wird. Aber gestatten Sie mir abschließend noch einige kurze Schlussbemerkungen.

Natürlich will ich – und das möchte ich betonen – unsere Forderung nicht verstanden wissen im Sinne von „je mehr Internationalität auf der Ebene der Corporate-Governance-Gremien, umso besser“. Dies wäre genauso fatal, als würden wir für Unternehmen generell eine immer stärkere Internationalität ihrer Geschäftsaktivitäten fordern. Die Fehlschläge von Wal-Mart, DaimlerChrysler oder BMW und Rover haben eindrucksvoll gezeigt, dass verstärkte Internationalisierung nicht mit Erfolg verbunden sein muss.

Ebenso wenig kann es darum gehen, Internationalität als das einzig wichtige Kriterium bei der Auswahl von Vorständen und Aufsichtsräten zu deklarieren. Natürlich nützt es nichts, international zu sein, wenn andere Persönlichkeits- und Qualifikationsmerkmale fehlen (Govindarajan, 1989; Nicholson, 1998). Dennoch ist es unseres Erachtens sinnvoll und wichtig, dass sich die Internationalität der Geschäftsaktivitäten eines Unternehmens in entsprechendem Maße auch in der internationalen Orientierung seiner Corporate-Governance-Gremien widerspiegelt (vgl. auch von Werder, 2006: 529). Unsere Ergebnisse zeigen, dass dies bisher noch nicht der Fall ist.

Bereits in den 1970er Jahren schrieben David Heenan und Howard Perlmutter in diesem Zusammenhang: „Multinationalizing the human factor [...] must precede all the other functional applications.“ Und er fügte hinzu: „Yet [...] probably nowhere is the lip service more visible than in the international dimension“ (Heenan & Perlmutter,

1979: 61). Dies scheint auch heute noch zu gelten; denn viele Hochglanzbroschüren, Pressemitteilungen und Leitbilder suggerieren mehr Internationalität, als in Unternehmen tatsächlich gelebt wird – gerade im Hinblick auf die Internationalität der Unternehmenskultur.

Quellen

- Athanassiou, Nicholas & Nigh, Douglas (2002). The Impact of the Top Management Team's International Business Experience on the Firm's Internationalization: Social Networks at Work. *Management International Review*, 42/2, 157-181.
- Bellavite-Hörmann, Yvette, Lindner, Grit & Lüthje, Bernd (2005). *Leitfaden für den Aufsichtsrat: Betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundlagen für die Aufsichtsratsarbeit*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bertelsmann Stiftung, Auer-Rizzi, Werner, Blazejewski, Susanne, Dorow, Wolfgang & Reber, Gerhard (Hrsg.) (2007). *Unternehmenskulturen in globaler Interaktion: Analysen, Erfahrungen, Lösungsansätze*. Wiesbaden: Gabler.
- Carpenter, Mason A. & Fredrickson, James W. (2001). Top Management Teams, Global Strategic Posture, and the Moderating Role of Uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44/3, 533-545.
- Carpenter, Mason A., Sanders, Wm. Gerard & Gregersen, Hal B. (2000). International Assignment Experience at the Top Can Make a Bottom-Line Difference. *Human Resource Management*, 39/2/3, 277-285.
- Daily, Catherine M., Certo, S. Trevis & Dalton, Dan R. (2000). International Experience in the Executive Suite: The Path to Prosperity? *Strategic Management Journal*, 21/4, 515-523.
- Donaldson, Lex & Davis, James H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, 16/1, 49-64.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14/1, 57-74.
- Elron, Efrat (1997). Top Management Teams within Multinational Corporations: Effects of Cultural Heterogeneity. *The Leadership Quarterly*, 8/4, 393-412.
- Govindarajan, Vijay (1989). Implementing Competitive Strategies at the Business Unit Level: Implications of Matching Managers to Strategies. *Strategic Management Journal*, 10/3, 251-269.
- Heenan, David A. & Perlmutter, Howard V. (1979). *Multinational Organization Development*. Reading: Addison-Wesley.
- Heidrick & Struggles International (2005). *Corporate Governance in Europe: What's the outlook?* Chicago: Heidrick & Struggles International.
- Heijltjes, Mariëlle, Olie, René & Glunk, Ursula (2003). Internationalization of Top Management Teams in Europe. *European Management Journal*, 21/1, 89-97.
- Hillman, Amy J., Harris, Ira C. & Cannella Jr., Albert A. (2002). *Diversity on the Board: An Examination of the Relationship between Director Diversity and Firm Performance*. In: Werner Auer-Rizzi, Erna Szabo & Căcilia Innreiter-

- Moser (Hrsg.), *Management in einer Welt der Globalisierung und Diversität: Europäische und nordamerikanische Sichtweisen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 91-110.
- Hofstede, Geert (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. 2. Auflage. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage.
- Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2006). Fernweh sichert deutsche Jobs. *iwd*, 47, 7.
- Kreitmeier, Florian (2001). *Corporate Governance: Aufsichtsgremien und Unternehmensstrategien*. Herrsching: Barbara Kirsch.
- Kutschker, Michael, Bäurle, Iris & Schmid, Stefan (1997a). International Evolution, International Episodes, and International Epochs – Implications for Managing Internationalization. *Management International Review*, 37/2, 101-124.
- Kutschker, Michael, Bäurle, Iris & Schmid, Stefan (1997b). *Process Orientation and Deep Structure: Implications for Managing the Multinational Corporation*. In: Jorma Larimo (Hrsg.), *Internationalization and Foreign Direct Investment Behavior in OECD and Asian Countries*. Band 24. Vaasa: University of Vaasa, 176-205.
- Kutschker, Michael & Schmid, Stefan (2006). *Internationales Management*. 5. Auflage. München, Wien: Oldenbourg.
- Nicholson, Nigel (1998). Personality and Entrepreneurial Leadership: A Study of the Heads of the UK's Most Successful. *European Management Journal*, 16/5, 529-539.
- Perlmutter, Howard V. (1969). The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. *Columbia Journal of World Business*, 4/1, 9-18.
- Pfeffer, Jeffrey & Salancik, Gerald R. (1978). *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. New York et al.: Harper & Row.
- Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2006). *Deutscher Corporate Governance Kodex*. Aufgerufen am 12. Dezember 2006 unter <http://www.corporate-governance-code.de/index.html>.
- Ruigrok, Winfried & Wagner, Hardy (2003a). *Nationality Diverse Top Management Teams: Implications for Team Processes and Performance*. Unpublished Research Note, St. Gallen: University of St. Gallen.
- Ruigrok, Winfried & Wagner, Hardy (2003b). *Top Management Team Multinationality: Requisite Variety for Firms with High Foreign Market Dependence?* Unpublished Research Note, St. Gallen: University of St. Gallen.
- Schmid, Stefan (1996). *Multikulturalität in der internationalen Unternehmung*. Wiesbaden: Gabler.

- Schmid, Stefan (2002): Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien internationaler Unternehmen. *WISU - Das Wirtschaftsstudium*, 31/5, 669-676, 725.
- Schmid, Stefan (Hrsg.) (2006). *Strategien der Internationalisierung: Fallstudien und Fallbeispiele*. München, Wien: Oldenbourg.
- Schmid, Stefan (2007). *Le système allemand de gouvernance d'entreprise*. In: Frank Bournois, Jérôme Duval-Hamel, Sylvie Roussillon & Jean-Louis Scaringella (Hrsg.), *Comités exécutifs: Voyage au coeur de la dirigeance*. Paris: Editions d'Organisation, 706-712.
- Schmid, Stefan & Daniel, Andrea (2006). *Measuring Board Internationalization – Towards a More Holistic Approach*. Working Paper Nr. 21, Berlin: ESCP-EAP Europäische Wirtschaftshochschule Berlin.
- Schmid, Stefan & Daniel, Andrea (2007). *Die Internationalität der Vorstände und Aufsichtsräte in Deutschland*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Schmid, Stefan & Kretschmer, Katharina (2004). *The German Corporate Governance System and the German "Mitbestimmung" – An Overview*. Working Paper Nr. 8, Berlin: ESCP-EAP Europäische Wirtschaftshochschule Berlin.
- Schmid, Stefan & Kretschmer, Katharina (2005). *How International Are German Supervisory Boards? – An Exploratory Study*. Working Paper Nr. 14, Berlin: ESCP-EAP Europäische Wirtschaftshochschule Berlin.
- Schmoldt, Hubertus (2007). Wir brauchen Mindeststandards. *Magazin Mitbestimmung*, 03/2007, 43-47.
- SpencerStuart (2004). *2004 UK Board Index*. London: SpencerStuart.
- Sullivan, Daniel (1994). Measuring the Degree of Internationalization of a Firm. *Journal of International Business Studies*, 25/2, 325-342.
- von Werder, Axel (2006). *Implikationen des Deutschen Corporate Governance Kodex für internationale Unternehmen*. In: Dietger Hahn & Bernard Taylor (Hrsg.), *Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung*. Berlin, Heidelberg: Springer, 523-541.
- Wally, Stefan & Becerra, Manuel (2001). Top Management Team Characteristics and Strategic Changes in International Diversification: The Case of U.S. Multinationals in the European Community. *Group & Organization Management*, 26/2, 165-188.

Anhang

Anhang A Internationalitätsindizes der DAX30-Unternehmen

Unternehmen	Vorstand			Aufsichtsrat						Alle auswertbaren Personen		
				Anteilseigner- vertreter			Arbeitnehmer- vertreter					
Adidas-Salomon	33,39%	4 / 4	4	34,72%	4 / 6	6	0,00%	3 / 6	6	24,77%	11 / 16	16
Allianz	37,14%	9 / 10	10	33,97%	10 / 10	10	11,51%	10 / 10	10	27,21%	29 / 30	30
Altana	22,85%	4 / 4	4	17,20%	5 / 6	6	0,00%	2 / 6	6	16,13%	11 / 16	16
BASF	35,36%	7 / 8	8	33,60%	8 / 10	10	0,00%	6 / 10	10	24,59%	21 / 28	28
Bayer	18,13%	4 / 4	4	36,45%	10 / 11	11	0,00%	5 / 12	12	23,00%	19 / 27	27
BMW	25,97%	6 / 6	6	35,68%	10 / 10	10	0,00%	1 / 10	10	30,16%	17 / 26	26
Commerzbank	38,50%	7 / 7	7	39,11%	7 / 10	10	0,00%	3 / 10	10	31,96%	17 / 27	27
Continental	30,21%	6 / 6	6	42,74%	9 / 10	10	0,00%	3 / 10	10	31,44%	18 / 26	26
DaimlerChrysler	39,64%	10 / 10	10	52,56%	9 / 10	10	27,30%	3 / 10	10	43,24%	22 / 30	30
Deutsche Bank	38,69%	4 / 4	4	16,81%	9 / 10	10	0,00%	2 / 10	10	20,40%	15 / 24	24
Deutsche Börse	86,53%	1 / 5	5	42,95%	9 / 14	14	25,00%	1 / 7	7	45,28%	11 / 26	26
Deutsche Post	29,37%	8 / 8	8	8,80%	9 / 10	10	0,00%	2 / 10	10	16,53%	19 / 28	28
Deutsche Telekom	13,43%	6 / 6	6	19,51%	10 / 10	10	0,00%	3 / 10	10	14,51%	19 / 26	26
E.ON	23,44%	6 / 6	6	17,67%	10 / 10	10	0,00%	5 / 10	10	15,11%	21 / 26	26
Fresenius	71,58%	1 / 5	5	10,00%	5 / 6	6	8,33%	2 / 6	6	17,28%	8 / 17	17
Henkel	62,58%	6 / 7	7	8,96%	4 / 8	8	0,00%	1 / 8	8	37,39%	11 / 23	23
Hypo Real Estate	43,75%	1 / 5	5	53,95%	5 / 6	6	n.v.			52,25%	6 / 11	11
Infineon	35,71%	5 / 5	5	29,46%	8 / 8	8	15,97%	3 / 8	8	28,89%	16 / 21	21
Linde	26,71%	4 / 4	4	26,47%	8 / 8	8	0,00%	1 / 8	8	24,51%	13 / 20	20
Lufthansa	32,41%	3 / 3	3	29,66%	10 / 10	10	4,17%	3 / 10	10	25,40%	16 / 23	23
MAN	24,00%	7 / 7	7	29,46%	8 / 10	10	n.v.	0 / 10	10	26,91%	15 / 27	27
Metro	13,54%	4 / 4	4	24,51%	9 / 10	10	0,00%	1 / 10	10	19,63%	14 / 24	24
Münchener Rück	28,87%	5 / 10	10	31,28%	10 / 10	10	9,38%	2 / 10	10	27,99%	17 / 30	30
RWE	36,43%	5 / 5	5	20,64%	9 / 10	10	0,00%	2 / 10	10	22,99%	16 / 25	25
SAP	24,33%	6 / 7	7	14,87%	8 / 8	8	12,50%	1 / 8	8	18,49%	15 / 23	23
Schering	44,44%	4 / 6	6	42,83%	7 / 8	8	0,00%	3 / 8	8	34,11%	14 / 22	22
Siemens	47,08%	11 / 11	11	42,69%	9 / 10	10	7,81%	4 / 10	10	38,89%	24 / 31	31
ThyssenKrupp	36,57%	10 / 10	10	27,85%	10 / 10	10	9,17%	4 / 10	10	28,37%	24 / 30	30
TUI	22,02%	4 / 4	4	40,70%	10 / 10	10	0,00%	1 / 10	10	33,01%	15 / 24	24
Volkswagen	23,78%	6 / 6	6	25,89%	10 / 10	10	0,00%	4 / 10	10	20,08%	20 / 26	26
Mittelwert	33,17%			30,03%			4,92%			26,95%	494 / 733	733

Legende:

Die dunkel hinterlegten Zahlen geben an, wie viele Individuen in den einzelnen Gruppen von wie vielen Gesamtpersonen jeweils ausgewertet werden konnten. Lesebeispiel: Bei Allianz konnten alle 10 der 10 Anteilseignervertreter und alle 10 der 10 Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat sowie 9 der 10 Vorstände ausgewertet werden. Insgesamt war es also möglich, 29 von 30 Mitgliedern der Corporate-Governance-Gremien der Allianz zu analysieren.

Anhang B Internationalitätswerte der untersuchten Personen in den vier Dimensionen

	Gesamtzahl analysierter Personen	Nicht-Deutsche		Mit internationaler Ausbildung			Mit internationaler Berufserfahrung			Mit internationalen Mandaten		
		Zahl der Personen	Anteil der nicht-deutschen Personen	Zahl der Personen	Anteil der Personen	Durchschnittliche Dauer	Zahl der Personen	Anteil der Personen	Durchschnittliche Dauer	Zahl der Personen	Anteil der Personen	Durchschnittliche Anzahl
Vorstand	164	29	17,68%	53	32,32%	3,51	94	57,32%	8,84	108	65,85%	3,18
Aufsichtsrat Anteilseignervertreter	249	48	19,28%	100	40,16%	3,60	118	47,39%	14,91	128	51,41%	2,63
Aufsichtsrat Arbeitnehmervertreter	81	4	4,94%	8	9,88%	2,75	6	7,41%	13,83	3	3,70%	1,33

Anhang C Rangliste der Unternehmen nach Internationalität ihrer Vorstandsmitglieder sowie der Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat

	Unternehmen	Internationalitätsindex Vorstand
1	Henkel	62,58%
2	Siemens	47,08%
3	Schering	44,44%
4	DaimlerChrysler	39,64%
5	Deutsche Bank	38,69%
6	Commerzbank	38,50%
7	Allianz	37,14%
8	ThyssenKrupp	36,57%
9	RWE	36,43%
10	Infineon	35,71%
11	BASF	35,36%
12	Adidas-Salomon	33,39%
13	Lufthansa	32,41%
14	Continental	30,21%
15	Deutsche Post	29,37%
16	Münchener Rück	28,87%
17	Linde	26,71%
18	BMW	25,97%
19	SAP	24,33%
20	MAN	24,00%
21	Volkswagen	23,78%
22	E.ON	23,44%
23	Altana	22,85%
24	TUI	22,02%
25	Bayer	18,13%
26	Metro	13,54%
27	Deutsche Telekom	13,43%
	Mittelwert	31,28%

Hinweis: Bei Deutsche Börse, Fresenius und Hypo Real Estate war die Datenbasis für eine Auswertung auf der Ebene der Vorstände zu gering.

	Unternehmen	Internationalitätsindex Aufsichtsrat Anteilseignervertreter
1	Hypo Real Estate	53,95%
2	DaimlerChrysler	52,56%
3	Deutsche Börse	42,95%
4	Schering	42,83%
5	Continental	42,74%
6	Siemens	42,69%
7	TUI	40,70%
8	Commerzbank	39,11%
9	Bayer	36,45%
10	BMW	35,68%
11	Adidas-Salomon	34,72%
12	Allianz	33,97%
13	BASF	33,60%
14	Münchener Rück	31,28%
15	Lufthansa	29,66%
16	Infineon	29,46%
17	MAN	29,46%
18	ThyssenKrupp	27,85%
19	Linde	26,47%
20	Volkswagen	25,89%
21	Metro	24,51%
22	RWE	20,64%
23	Deutsche Telekom	19,51%
24	E.ON	17,67%
25	Altana	17,20%
26	Deutsche Bank	16,81%
27	SAP	14,87%
28	Fresenius	10,00%
29	Henkel	8,96%
30	Deutsche Post	8,80%
	Mittelwert	30,03%

Anhang D Vergleich der Internationalitätsindizes mit der Internationalität der Unternehmensaktivitäten

Unternehmen	Internationalitätsindex der Corporate-Governance-Gremien	Auslands-umsatz / Gesamtumsatz	Mitarbeiter im Ausland / Gesamtmitarbeiter ^a
Hypo Real Estate ^b	52,3%	48,3%	40,2%
Deutsche Börse	45,3%	71,0%	46,4%
DaimlerChrysler	43,2%	86,0%	52,2%
Siemens	38,9%	79,2%	64,1%
Henkel	37,4%	n.v.	78,9%
Schering	34,1%	89,9%	63,8%
TUI	33,0%	70,8%	75,0%
Commerzbank	32,0%	n.v.	23,5%
Continental	31,4%	66,0%	61,2%
BMW	30,2%	76,4%	24,4%
Infineon	28,9%	80,0%	55,8%
ThyssenKrupp	28,4%	66,0%	53,1%
Münchener Rück	28,0%	54,5%	28,7%
Allianz	27,2%	68,0%	59,4%
MAN	26,9%	74,3%	37,4%
Lufthansa	25,4%	n.v.	33,9%
Adidas-Salomon	24,8%	n.v.	82,0%
BASF	24,6%	79,3%	43,6%
Linde	24,5%	79,8%	65,0%
Bayer	23,0%	84,8%	59,9%
RWE	23,0%	44,9%	49,3%
Deutsche Bank	20,4%	n.v.	58,5%
Volkswagen	20,1%	72,4%	48,2%
Metro	19,6%	53,4%	50,4%
SAP	18,5%	78,7%	61,2%
Fresenius	17,3%	88,0%	67,4%
Deutsche Post	16,5%	49,7%	66,1%
Altana	16,1%	82,2%	52,2%
E.ON	15,1%	40,5%	57,3%
Deutsche Telekom	14,5%	42,6%	31,1%

a Die Angaben zu den Anteilen der Mitarbeiter im Ausland stammen aus einer Untersuchung des Instituts der deutschen Wirtschaft in Köln (Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 2006). Der Wert von Fresenius wurde aus dem Geschäftsbericht des Unternehmens berechnet.

b Bei Hypo Real Estate wurde nicht die Kennzahl Umsatz, sondern die Kennzahl „Operative Erträge“ herangezogen.

Anhang E Die wichtigsten Auslandsverbindungen der DAX30-Unternehmen auf der Ebene der Vorstände und Aufsichtsräte

Land	Nationalität	Ausbildung	Berufserfahrung	Mandat	Gesamt
USA	9	23	29	27	30
Großbritannien	5	14	20	22	28
Schweiz	7	21	14	21	26
Frankreich	6	16	17	19	23
Spanien	2	6	8	15	20
Italien	4	4	8	18	18
Niederlande	3	4	6	16	17
Österreich	11	11	9	13	17
Belgien	3	1	11	9	15
Brasilien	0	1	13	1	15
China	1	1	3	13	13
Japan	0	0	8	8	13
Kanada	2	5	5	6	13
Schweden	1	1	5	8	12
Luxemburg	1	0	1	10	11
Südafrika	0	1	10	4	10
Polen	1	0	0	7	8
Irland	0	3	1	6	7
Singapur	0	0	6	2	7
Ungarn	0	0	1	6	7

Legende:

- Die Spalte „Nationalität“ gibt an, in wie vielen Unternehmen mindestens eine Person mit der entsprechenden Nationalität in Vorstand oder Aufsichtsrat zu finden ist. Der maximal mögliche Wert wäre hier demnach 30. Ebenso sind die Spalten „Ausbildung“, „Berufserfahrung“ und „Mandat“ zu verstehen: Beispielsweise gibt es in vier Unternehmen mindestens eine Person, die während ihrer Ausbildung in Italien war.
- Die Spalte „Gesamt“ fasst die anderen vier Spalten zusammen: Hier wird dargestellt, in wie vielen Unternehmen mindestens auf einer der vier Einzeldimensionen ein Kontakt besteht. Unternehmen, die zu einem Land auf mehreren Dimensionen Kontakt haben, werden hier nicht doppelt gezählt, so dass der maximale Wert bei jedem Land jeweils 30 beträgt.

Working Paper Series
ESCP-EAP Europäische Wirtschaftshochschule Berlin
ISSN 1619-7658

Bisher sind folgende Beiträge erschienen:

- Nr. 1 Jacob, Frank (2002): Kundenintegrations-Kompetenz: Konzeptionalisierung, Operationalisierung und Erfolgswirkung.
- Nr. 2 Schmid, Stefan (2003): Blueprints from the U.S.? Zur Amerikanisierung der Betriebswirtschafts- und Managementlehre.
- Nr. 3 Festing, Marion/Hansmeyer, Marie Christine (2003): Frauen in Führungspositionen in Banken – Ausgewählte Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in Deutschland.
- Nr. 4 Pape, Ulrich/Merk, Andreas (2003): Zur Angemessenheit von Optionspreisen – Ergebnisse einer empirischen Überprüfung des Black/Scholes-Modells.
- Nr. 5 Brühl, Rolf (2003): Anmerkungen zur Dimensionsanalyse im betrieblichen Rechnungswesen.
- Nr. 6 Wicke, Lutz/Timm, Gerhard (2004): Beyond Kyoto – Preventing Dangerous Climate Change by Continuing Kyoto or by the GCCS-Approach?
- Nr. 7 Pape, Ulrich/Schmidt-Tank, Stephan (2004): Valuing Joint Ventures Using Real Options.
- Nr. 8 Schmid, Stefan/Kretschmer, Katharina (2004): The German Corporate Governance System and the German “Mitbestimmung” – An Overview.
- Nr. 9 Brühl, Rolf (2004): Learning and Management Accounting – A Behavioral Perspective.
- Nr. 10 Wrona, Thomas (2005): Die Fallstudienanalyse als wissenschaftliche Forschungsmethode.
- Nr. 11 Schmid, Stefan (2005): L’internationalisation et les décisions des dirigeants.
- Nr. 12 Schmid, Stefan/Daub, Matthias (2005): Service Offshoring Subsidiaries – Towards a Typology.
- Nr. 13 Festing, Marion/Richthofen, Carolin von (2005): Die Auswahl von Studierenden der Internationalen Betriebswirtschaftslehre.

- Nr. 14 Schmid, Stefan/Kretschmer, Katharina (2005): How International Are German Supervisory Boards? – An Exploratory Study.
- Nr. 15 Brühl, Rolf/Buch, Sabrina (2005): The Construction of Mental Models in Management Accounting: How to Describe Mental Models of Causal Inferences (3rd version).
- Nr. 16 Schmid, Stefan/Machulik, Mario (2006): What has Perlmutter Really Written? A Comprehensive Analysis of the EPRG Concept.
- Nr. 17 Jacob, Frank/Plötner, Olaf/Zedler, Christien (2006): Competence Commercialization von Industrieunternehmen: Phänomen, Einordnung und Forschungsfragen.
- Nr. 18 Schmid, Stefan/Kretschmer, Katharina (2006): Performance Evaluation of Foreign Subsidiaries – A Contingency Framework.
- Nr. 19 Festing, Marion/Lassalle, Julius (2006): Determinanten des psychologischen Vertrags – Eine empirische Untersuchung am Beispiel von Alumni der ESCP-EAP Europäische Wirtschaftshochschule Berlin.
- Nr. 20 Brühl, Rolf/Buch, Sabrina (2006): Einheitliche Gütekriterien in der empirischen Forschung? – Objektivität, Reliabilität und Validität in der Diskussion.
- Nr. 21 Schmid, Stefan/Daniel, Andrea (2006): Measuring Board Internationalization – Towards a More Holistic Approach.
- Nr. 22 Festing, Marion/Eidems, Judith/ Royer, Susanne/Kullak, Frank (2006): When in Rome Pay as the Romans Pay? – Considerations about Transnational Compensation Strategies and the Case of the German MNE.
- Nr. 23 Schmid, Stefan/Daub, Matthias (2007): Embeddedness in International Business Research – The Concept and Its Operationalization.
- Nr. 24 Wrona, Thomas/Klingensfeld, Daniel (2007): Current Approaches in Entrepreneurship Research: Overview and Relevance for Management Research.
- Nr. 25 Pape, Ulrich/Schlecker, Matthias (2007): Are Credit Spreads and Interest Rates Co-integrated? Empirical Analysis in the USD Corporate Bond Market.
- Nr. 26 Schmid, Stefan (2007): Wie international sind Vorstände und Aufsichtsräte? Deutsche Corporate-Governance-Gremien auf dem Prüfstand.