

**Eine verhaltenswissenschaftliche Analyse internationaler strategischer Allianzen –
Empirische Studien zu ausgewählten Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg**

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung des Doktorgrades
an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

Eingereicht von
Marius Gabriel Gehrisch M. Sc.

Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Stefan Süß,
Lehrstuhl für BWL, insb. Arbeit, Personal und Organisation

22.04.2025

Diese Arbeit wurde als Dissertation von der Wirtschaftswissenschaftlichen
Fakultät der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf angenommen.

Erstgutachter: Univ.-Prof. Dr. Stefan Süß

Zweitgutachter: Univ.-Prof. Dr. Andreas Engelen

Datum der Disputation: 02. Juli 2025

Bei der Entstehung dieser Arbeit haben mich viele Personen unterstützt, denen ich an dieser Stelle danken möchte.

Zunächst gilt ein großer Dank meinem Doktorvater Univ.-Prof. Dr. Stefan Süß. Lieber Stefan, ich danke Dir herzlich dafür, dass Du mir die Möglichkeit gegeben hast, an Deinem Lehrstuhl zu promovieren, und mich während dieser Zeit sowohl fachlich als auch persönlich großartig begleitet hast. Selbst in herausfordernden Phasen hast Du mir stets das Vertrauen vermittelt, mein Ziel erreichen zu können. Darüber hinaus habe ich es als besonders wertvoll empfunden, an Deinem Lehrstuhl sowie an der Fakultät Verantwortung übernehmen zu dürfen. Ebenso bin ich auch für die vielen schönen und lustigen Momente sehr dankbar, die wir in dieser Zeit gemeinsam erleben durften.

Bedanken möchte ich mich auch bei Univ.-Prof. Dr. Andreas Engelen für die Erstellung des Zweitgutachtens.

Zudem möchte ich mich bei allen Personen bedanken, die sich die Zeit genommen haben, um an den Interviews und Befragungen im Rahmen der empirischen Untersuchungen teilzunehmen. Ohne diese Teilnahmen wären die Erhebungen im Rahmen der Dissertation nicht möglich gewesen, weshalb ich für dieses Engagement sehr dankbar bin.

Des Weiteren danke ich meinen ehemaligen Kolleginnen und Kollegen für all die Unterstützung und den unfassbaren Teamzusammenhalt, was die letzten Jahre zu ganz Besonderen gemacht haben. Bestimmte Personen möchte ich an dieser Stelle besonders hervorheben. Dr. Ingo Klingenberg bin ich sehr dankbar für das wertvolle Feedback in der Rolle als mein Co-Autor sowie für die vielen Ratschläge, die Du mir auch sonst immer gegeben hast. Daneben danke ich Asst.-Prof. Dr. Sascha Ruhle und Dr. Elena Gesang für die bedeutende Unterstützung im Rahmen meiner Forschung. Ohne Euch drei hätte meine Dissertation nicht die Form annehmen können, die sie heute hat. Schließlich gilt weiterer Dank Dr. René Schmoll, Dr. Annika Pestotnik, Rebekka Kuhlmann, Jörn Brandt sowie ganz besonders Dr. Robin Stumpf. Die vielen gemeinsamen beruflichen sowie privaten Erlebnisse und schönen Momente werde ich in bester Erinnerung behalten.

Neben den Personen aus meinem beruflichen Umfeld haben auch meine Familie und Freunde zur Entstehung dieser Dissertation beigetragen. Euch allen

möchte ich herzlich dafür danken. Ein besonderer Dank gilt dabei meiner Mutter. Liebe Mama, Du hast mich nicht nur während der Erstellung der Dissertation, sondern mein ganzes Leben lang mit Rat und Tat unterstützt. Dafür bin ich dir unbeschreiblich dankbar!

Schließlich möchte ich meiner Frau Phuong Xuan Ngan Bui von ganzem Herzen danken. Liebe Xuni, ich danke dir für deine emotionale und liebevolle Unterstützung, die mich dazu befähigte, auch während Höhen und Tiefen im Rahmen der Promotion weiter an meinem Ziel festzuhalten. Worte können schwer beschreiben, wie dankbar ich dir bin!

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	V
Tabellenverzeichnis.....	VI
Abkürzungsverzeichnis.....	VII
1 Einleitung.....	1
1.1 Ausgangssituation	1
1.2 Problemstellung.....	5
1.3 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.....	10
2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen	13
2.1 Internationale strategische Allianzen	13
2.1.1 Begriffsverständnis und theoretischer Hintergrund	13
2.1.2 Abgrenzung von anderen Formen inter-organisationaler Beziehungen	18
2.1.3 Idealtypischer Lebenszyklus	20
2.2 Unternehmenserfolg internationaler strategischer Allianzen	24
2.2.1 Begriffsverständnis und Ausprägungen	24
2.2.2 Stand der Forschung zu Einflussfaktoren	27
2.3 Verhaltenswissenschaftliche Analysen und ihre Bedeutung für die Erforschung internationaler strategischer Allianzen.....	31
2.4 Herleitung eines Forschungsmodells zu ausgewählten Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg internationaler strategischer Allianzen aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive.....	34
3 Einordnung der Kapitel 4 bis 7 in das Forschungsmodell.....	37
4 Organizational behavior in international strategic alliances and the relation to performance – A literature review and avenues for future research	43
4.1 Introduction	43
4.2 Research questions and conceptual background	46
4.3 Method	51
4.4 Results	54
4.4.1 Description of the literature sample	54
4.4.2 Operationalization and measurement of performance	57
4.4.3 Identified influencing factors	60

4.5	Discussion	70
4.5.1	Contributions to research	70
4.5.2	Avenues for future research	76
4.5.3	Limitations	81
5	Examining executives' role conflicts in German-international joint ventures – A qualitative analysis	83
5.1	Introduction	83
5.2	Conceptual background.....	86
5.2.1	Performance and organizational particularities of international joint ventures.....	86
5.2.2	Role conflicts in international joint ventures	87
5.3	Method	90
5.3.1	Data collection and sample	90
5.3.2	Data analysis	94
5.4	Results	95
5.4.1	Roles and role conflicts of executives in international joint ventures.....	95
5.4.2	Consequences of executives' role conflicts in international joint ventures.....	100
5.5	Discussion	104
5.5.1	Contributions to research	104
5.5.2	Limitations and future research.....	112
6	The effect of expatriates' role conflict on their termination desire and venture performance – Comparing wholly owned subsidiaries with international joint ventures.....	114
6.1	Introduction	114
6.2	Literature review and hypotheses.....	116
6.2.1	Intersender conflict and expatriates' desire to terminate an international assignment.....	116
6.2.2	Intersender conflict and venture performance	118
6.2.3	Intersender conflict in wholly owned subsidiaries versus international joint ventures	120
6.3	Method	122
6.3.1	Research design and procedure.....	122
6.3.2	Data collection and sample	123

6.3.3	Measures	124
6.4	Results	125
6.5	Discussion	129
6.5.1	Contributions to research and practice.....	129
6.5.2	Limitations and future research.....	132
7	An experimental investigation of inter-organizational conflict and role conflict – Which effect is more detrimental to international joint venture performance?	134
7.1	Introduction	134
7.2	Literature review and hypotheses.....	136
7.2.1	International joint venture performance.....	136
7.2.2	Conflicts in the context of international joint ventures	137
7.3	Method	143
7.3.1	Research design and procedure.....	143
7.3.2	Data collection and sample	146
7.3.3	Measures	148
7.4	Results	149
7.5	Discussion	152
7.5.1	Contributions to research and practice.....	152
7.5.2	Limitations and future research.....	156
8	Beiträge und Schlussfolgerungen	158
8.1	Zusammenfassung der Beiträge zu ausgewählten Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg internationaler strategischer Allianzen aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive	158
8.2	Übergreifende Beiträge zur wissenschaftlichen Diskussion über ausgewählte Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg internationaler strategischer Allianzen aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive	164
8.2.1	Herleitung der Struktur der übergreifenden Beiträge	164
8.2.2	Beiträge zu Einflussfaktoren auf individueller Analyseebene	165
8.2.2.1	Rollenkonflikte.....	165
8.2.2.2	Ausgewählte Akteure	169

8.2.3	Beiträge zu Einflussfaktoren auf organisations- bezogener Analyseebene.....	172
8.2.3.1	Interorganisationale Konflikte.....	172
8.2.3.2	Landeskulturelle Differenzen.....	173
8.2.4	Beiträge zur Konzeptualisierung und Operationalisierung des Unternehmenserfolgs internationaler strategischer Allianzen.....	175
8.2.5	Beiträge zur Anwendung von sozial- wissenschaftlichen Methoden in der empirischen Erforschung internationaler strategischer Allianzen	177
8.3	Schlussfolgerungen	181
8.3.1	Praxisimplikationen	181
8.3.2	Grenzen der Arbeit.....	184
8.3.3	Weiterer Forschungsbedarf.....	188
	Literaturverzeichnis.....	195

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1:	Forschungsmodell zu ausgewählten Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg internationaler strategischer Allianzen aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive	36
Abb. 3.1:	Einordnung der Kapitel 4 bis 7 in das Forschungsmodell zu ausgewählten Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg internationaler strategischer Allianzen aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive	42
Fig. 4.1:	Analytical framework of the review	50
Fig. 4.2:	Distribution of publications per year for the period 1991-2020	54
Fig. 4.3:	Number of articles published by journals (ISO abbreviations)	56
Fig. 4.4:	Categorization of influencing factors across the three behavioral levels	73
Fig. 5.1:	Conceptual model of role conflict consequences	109
Fig. 6.1:	Research model and hypotheses	121
Fig. 7.1:	Research model and hypotheses	143
Fig. 7.2:	Interaction effect of inter-organizational conflict and intersender conflict on IJV performance	152

Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1: Übersicht über die im Forschungsfeld zu inter-organisationalen Beziehungen Anwendung findenden Organisationstheorien.....	13
Tab. 4.1: Tripartite search string based on keywords.....	52
Tab. 5.1: Extended IJV-related information.....	93
Tab. 5.2: Main themes, specific categories, and coding rules for RQ1	96
Tab. 5.3: Main themes, specific categories, and coding rules for RQ2 ..	101
Tab. 6.1: Descriptive statistics and correlation coefficients.....	126
Tab. 6.2: Means and standard deviations across each experimental condition.....	127
Tab. 6.3: Two-way ANOVA results.....	128
Tab. 7.1: IJV-discords that can lead to inter-organizational conflict and/or role conflict (respectively intersender conflict)	145
Tab. 7.2: Descriptive statistics and correlation coefficients.....	150
Tab. 7.3: Means and standard deviations across each experimental condition.....	151
Tab. 7.4: Two-way ANOVA results.....	152

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
ACAP	absorptive capacity
AE	assigned expatriate
ANOVA	analysis of variance
Aufl.	Auflage
bzw.	beziehungsweise
C	category
CEO	chief executive officer
COVID-19	coronavirus disease 2019
df	degrees of freedom
d. h.	das heißt
et al.	et alii/und andere
etc.	et cetera
e.g.	exempli gratia
F	F-Statistik/F-statistic
Fig.	Figure
ggf.	gegebenenfalls
GLOBE	global leadership and organizational behavior effectiveness
H	Hypothese/hypothesis
HR	human resource(s)
IC	intersender conflict
IOC	inter-organizational conflict
i. d. R.	in der Regel
i. e. S.	im engeren Sinn(e)
i. w. S.	im weiteren Sinn(e)
IJV	internationales Joint Venture/ international joint venture
ISA	internationale strategische Allianz/ international strategic alliance
M	Mittelwert/mean
MAXQDA	MAX qualitative data analysis

MS	mean squares
MSVP	managerial satisfaction with venture performance
M&A	mergers and acquisitions
n	Stichprobengröße/sample size
OF	organizational form
o. H.	ohne Heftnummer
P	participant
p	p-Wert/p-value
r	Korrelationskoeffizient/correlation coefficient
R ²	coefficient of determination
R ² _{adj}	adjusted coefficient of determination
ROA	return on assets
ROI	return on investment
RQ	research question
R&D	research and development
SD	standard deviation
SIE	self-initiated expatriate
S.	Seite
t	t-Statistik/t-statistic
Tab.	Tabelle/table
TD	termination desire
USA	United States of America
u. a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
VHB	Verband der Hochschullehrerinnen und Hochschul- lehrer für Betriebswirtschaft
vs.	versus
WOS	wholly owned subsidiary
z. B.	zum Beispiel
α	Cronbach's Alpha
η^2	partielltes Eta-Quadrat/partial eta squared
%	Prozent/percent

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation

Im Zuge der Globalisierung entscheiden sich Unternehmen – neben einer Vielzahl an wählbaren Möglichkeiten (vgl. Pan/Tse 2000, S. 537-538; Scherm/Süß 2001, S. 134) – vermehrt dafür, interorganisationale Beziehungen einzugehen. Dabei gehen sie insbesondere **internationale strategische Allianzen (ISA)** ein, um ausländische Märkte zu betreten (vgl. Perlitz/Seeger 2003, S. 517; Haase/Franco 2015, S. 37; Sure 2017, S. 94) und damit dem internationalen Wettbewerbsdruck standzuhalten (vgl. Schuler/Tarique 2006, S. 385; Knight/Liesch 2016, S. 100). Als eine Form der Unternehmenskooperation werden ISA als freiwilliges partnerschaftliches Abkommen von mindestens zwei autonomen Organisationen aus verschiedenen Ländern verstanden, die Ressourcen, Organisationsstrukturen etc. vereint nutzen, um ein (strategisches) Ziel gemeinschaftlich zu erreichen. Zumeist betrifft dies die Entwicklung, Herstellung und/oder den Vertrieb von Produkten und/oder Dienstleistungen (vgl. Holtbrügge 2003, S. 876; Beamish/Lupton 2016, S. 163; López-Duarte et al. 2016, S. 512). Beispielsweise haben während der COVID-19-Pandemie medizinische Unternehmen wie BioNTech und Pfizer zusammengearbeitet, um Impfstoffe zu entwickeln und weltweit zu vertreiben (vgl. European Commission 2020; FAZ.net 2021). Jedoch waren ISA bereits vor der Pandemie präsent. Seit 2009 ist ein weltweiter Anstieg der Formierung solcher Unternehmenskooperationen um 4 % pro halber Dekade zu verzeichnen und ein anhaltender Trend wurde prognostiziert (vgl. FAZ Business Media 2015).

Ebenso werden ISA aus Gründen des Lernens in Erwägung gezogen. Damit ist vor allem die Inkorporation neuer Wissensbestände gemeint (vgl. Schreyögg/Geiger 2016, S. 403-404). Diesbezüglich wird angestrebt, von oder mit den Partnerorganisationen zu lernen, um die Innovations- und nachgelagerte Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern (vgl. Oesterle 2003, S. 633; Dong et al. 2019, S. 171-172; Business Insider 2021). Unternehmensbeispiele zeigen, dass ISA insbesondere in technologieorientierten Branchen, die stark von Innovationen getrieben werden, regelmäßig eingegangen werden (vgl. BCG 2024). Dies verdeutlichen beispielsweise die Kooperationen zwischen der Mercedes Benz AG und der chinesischen Zhejiang Geely Holding Group

(vgl. Daimler 2020) oder der BMW Group und dem rumänischen IT-Unternehmen NTT DAT (vgl. BMW Group 2024). Insgesamt zeigt sich, dass ISA für Vorhaben der Forschung und Entwicklung zentral sein können, da durch die Aufnahme externen Wissens von in anderen Ländern angesiedelten Organisationen Innovationen (eher) realisiert werden können (vgl. Eurostat 2007, S. 2; Schreyögg/Geiger 2016, S. 403).

Im Rahmen wissenschaftlicher Studien wurden ISA seit den 1970er-Jahren untersucht (vgl. z. B. Peterson/Schwind 1977; Peterson/Shimada 1978), um diese damals neuartige Form der Unternehmenskooperation verstehen und Implikationen für die Wirtschaftspraxis aufzeigen zu können. Auf den damals gewonnenen Erkenntnissen aufbauend wurden ISA seit ca. 1990 von global operierenden Organisationen deutlich öfter in Erwägung gezogen und eingegangen (vgl. Deloitte 2010, S. 4). Aber auch heute werden sie realisiert (vgl. BCG 2024). Aufgrund des ansteigenden praktischen sowie wissenschaftlichen Interesses entstand das Forschungsfeld der interorganisationalen Beziehungen, das sich u. a. mit ISA beschäftigt und diese von anderen Formen der organisationsverbindenden Zusammenarbeit abgrenzt.

Der **Begriff der interorganisationalen Beziehung** ist mit jenem der Unternehmenskooperation synonym zu verstehen und wird genutzt, um eine Reihe unterschiedlicher interorganisationaler Beziehungsformen zusammenzufassen. Besonders prominente Formen stellen die folgenden Unternehmenskooperationen dar: Lizenzierung, Franchising, Subunternehmenschaft/Outsourcing, Konsortium/Arbeitsgemeinschaft und (eigenkapitalbasierte) (internationale) Joint Venture (vgl. Buckley/Casson 1998, S. 544-546; Morschett 2003, S. 396; Sydow/Duschek 2011, S. 92-105; Alon/Apriliyanti/Henríquez Parodi 2021, S. 43).

In der Unternehmenspraxis werden zum Teil alle der soeben aufgeführten Formen interorganisationaler Beziehungen als (internationale) strategische Allianzen verstanden (vgl. Dussauge/Garrette 1999, S. 2; Sydow/Duschek 2011, S. 104). Im Gegensatz dazu versteht die Forschung insbesondere das eigenkapitalbasierte sowie das vertragliche (internationale) Joint Venture als (internationale) strategische Allianz (vgl. Morschett 2003, S. 394; Dacin/Oliver/Roy 2007, S. 170). Aufgrund ihrer praktischen Relevanz (vgl. Deloitte 2010, S. 4; BCG 2024) sowie organisationalen Komplexität (vgl. Anderson

1999, S. 255; Schotter et al. 2017, S. 409) und des damit verbundenen Forschungsinteresses stellen **internationale Joint Venture (IJV)** – bis auf wenige Ausnahmen (vgl. Kapitel 4) – den hauptsächlichen Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit dar. Im Vergleich zu ISA sind IJV dahingehend zu konkretisieren, dass im Rahmen dieser Form der Unternehmenskooperation i. d. R. eine rechtlich selbständige Organisation gegründet wird, indem die Partnerorganisationen Eigenkapital investieren und meist Mitarbeiter¹ dorthin entsenden (vgl. Shenkar/Zeira 1992, S. 56; Scherm/Süß 2001, S. 139; Nippa/Reuer 2019, S. 566). Aber auch eine nicht organisationsverbindende Zusammenarbeit von Individuen oder Arbeitsgruppen aus verschiedenen Organisationen, die in divergierenden Ländern ansässig sind, ist bereits als „vertragliches“ IJV zu bezeichnen (vgl. Sydow/Duschek 2011, S. 105).

Obwohl ISA in der Wirtschaftspraxis fortlaufend eingegangen werden, bleibt deren **Unternehmenserfolg** – auch verstanden als Grad der Zielerreichung (vgl. Ariño 2003, S. 68) – regelmäßig aus oder hinter den Erwartungen des Managements zurück (vgl. Steensma et al. 2008, S. 491; Lu/Ma 2015, S. 1040). Dies kann zur Auflösung der Unternehmenskooperation führen und ist regelmäßig der Wirtschaftspopulärliteratur zu entnehmen. Beispielsweise scheiterte ein BASF-investiertes IJV in China aufgrund nicht zu vereinender Werthaltungen der Partnerorganisationen (vgl. SWR Aktuell 2024). Teilweise wird sogar skizziert, dass jede zweite ISA scheitert (vgl. z. B. Bamford/Ernst/Fubini 2004, S. 4); manche Quellen konstatieren gar eine Wahrscheinlichkeit des Scheiterns von bis zu 60 % (vgl. z. B. Chao/Rinaudo/Uhlner 2014, S. 1).

Aufgrund des hohen Grades des Scheiterns können häufig die mit ISA einhergehenden Vorteile – wie beispielsweise Skalen- und Kostendegressionseffekte oder eine höhere Ressourcenflexibilität – nicht erzielt werden (vgl. Sure 2017, S. 93-94); dies ist wiederum schädlich für den primären Beweggrund zur Formierung von ISA – die Generierung von Wettbewerbsvorteilen. Diese Problematik bildet einen der Hauptgründe, die Forscher, die primär den Disziplinen des strategischen und internationalen Managements zuzuordnen

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

sind (vgl. Mellewigt 2017, S. 152), dazu bewegen, sich (empirisch) mit dem Unternehmenserfolg von ISA und darauf einflussnehmenden Faktoren auseinanderzusetzen. Dabei verstehen diese Forscher den durch die Formierung einer ISA entstehenden Organisationsverbund als stabiles System, das das Verhalten der Partnerorganisationen prägt und maßgeblich beeinflusst (vgl. Schreyögg/Geiger 2016, S. 260). Somit zeigt die Literatur zwar grundlegend auf, dass das Verhalten in und von ISA entscheidend für deren Agieren am Markt und somit Unternehmenserfolg sein kann, allerdings wurden in der Vergangenheit primär **Einflussfaktoren** untersucht, die kaum Bezug zur verhaltenswissenschaftlichen Forschung aufweisen (vgl. Robson/Skarmas/Spyropoulou 2006, S. 600-601). Jene bereits ausgiebig analysierten Einflussfaktoren unterliegen dabei einer Zweiteilung – entweder stellen sie organisationsexterne oder -interne Einflussfaktoren dar.

Bereits untersuchte organisationsexterne Einflussfaktoren sind beispielsweise politische Risiken und deren Auswirkungen auf eine ISA (vgl. z. B. Meschi 2005, S. 150; Zheng/Larimo 2014, S. 108; Chang/Bai/Li 2015, S. 78). Ebenso wurden Marktgegebenheiten bzw. deren mögliche Veränderungen im Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg von ISA untersucht (vgl. z. B. Reuer 2001, S. 29). Bereits untersuchte organisationsinterne Einflussfaktoren bezogen sich meist ausschließlich auf IJV (vgl. Morschett 2003, S. 398), da diese Einflussfaktoren ein Gemeinschaftsunternehmen bedingen. Ausgiebig analysiert wurden beispielsweise die Eigenkapitalverteilung zwischen den jeweiligen Partnerorganisationen und somit deren Kontrollmöglichkeiten, die die Stärke der Verhandlungsmacht beeinflussen (vgl. z. B. Dhanaraj/Beamish 2004, S. 295; Chattopadhyay/Bhawsar 2016, S. 303; Parameswar/Dhir 2019, S. 4). Daneben wurden mögliche Einflüsse aufgrund unterschiedlicher Organisationsgrößen der Partnerorganisationen betrachtet (vgl. z. B. Sim/Ali 2000, S. 379; Chattopadhyay/Bhawsar 2016, S. 303). Außerdem wurden in den letzten Jahren vermehrt empirische Studien durchgeführt, die die Ressourcen der Partnerorganisationen und deren mögliche Komplementarität analysieren, da laut verschiedenen Autoren ein hoher Grad an Ressourcenkomplementarität organisationale Lernprozesse begünstigen und dadurch den Unternehmenserfolg von ISA verbessern kann (vgl. Lu/Ma 2015, S. 1046; Dong et al. 2019, S. 172).

1.2 Problemstellung

Trotz vorliegender empirischer Evidenz zu verschiedenen Einflussfaktoren scheitern ISA regelmäßig in der Unternehmenspraxis (vgl. Rajan/Dhir/Sushil 2020, S. 351). Diese Beobachtung sowie der damit einhergehende **Aufruf zur weiteren Forschung**, die sich mit dem Unternehmenserfolg von ISA beschäftigt, wird durch konzeptionelle Studien und systematische Literaturanalysen gestützt. Folglich fordern entsprechende Autoren weitere Analysen des Unternehmenserfolgs von ISA und darauf einflussnehmender Faktoren, um solche Konstrukte besser zu verstehen und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Organisationsverbundes zu sichern bzw. zu steigern (vgl. z. B. Christoffersen 2013, S. 80; Gomes/Barnes/Mahmood 2016, S. 23-24).

Im Rahmen der Forschung zu ISA fällt auf, dass das Verhalten von Individuen, Gruppen oder (der) Organisation(en) innerhalb einer Unternehmenskooperationen bisher kaum analysiert worden ist (vgl. Robson/Skarmeas/Spyropoulou 2006, S. 600-601; Nippa/Reuer 2019, S. 575). Dies verwundert, da im allgemeinen unternehmerischen Kontext regelmäßig Zusammenhänge zwischen diesen Ausprägungen des Verhaltens, die als organisationsinterne Einflussfaktoren zu klassifizieren sind, und dem Unternehmenserfolg angenommen werden. Als solche Einflussfaktoren gelten beispielsweise bestimmte Ausprägungen des Verhaltens einer Führungskraft oder die Motivation und Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern (vgl. Chatman et al. 2014, S. 805; Tognazzo/Gubitta/Gerli 2017, S. 306; Pang/Lu 2018, S. 49).

Das Forschungsfeld, das sich mit dem Verhalten in Organisationen beschäftigt, wird als „Organizational Behavior“ bezeichnet und unterscheidet zwischen drei Ebenen der Analyse: dem individuellen sowie dem gruppen- und dem organisationsbezogenen Verhalten (vgl. Meyer/Tsui/Hinings 1993, S. 1191; Ebers/Maurer 2019, S. 391-392, 406). Anknüpfend an die Wissensgrundlagen des Organizational Behavior wird in der Literatur des strategischen und internationalen Managements dazu aufgerufen, eine **verhaltenswissenschaftliche Perspektive** einzunehmen bzw. die bereits gewonnene Evidenz des Organizational Behavior zu ausgiebig analysierten Einflussfaktoren in jenes Forschungsfeld zu integrieren, das sich auf ISA bezieht (vgl. Mellewigt 2017, S. 155; Nippa/Reuer 2019, S. 581; Srivastava/Singh/Dhir

2020). Dies birgt die Chance, den Unternehmenserfolg von ISA besser verstehen zu können.

Jedoch wird deutlich, dass eine einfache Übertragung des im Forschungsfeld des Organizational Behavior gewonnenen Wissens auf die besondere Organisationsform der ISA nicht möglich ist (vgl. Anderson 1999, S. 255; Nippa/Reuer 2019, S. 566, 569). Vielmehr bedarf es einer eigenständigen Betrachtung dieser Form der Unternehmenskooperation aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive hinsichtlich aller Analyseebenen, um deren Unternehmenserfolg weiter verstehen zu können. Die nur **schwer mögliche Übertragung** der vorhandenen Evidenz beruht insbesondere auf drei Gründen, die im Folgenden dargestellt werden:

(1) Eine direkte Übertragung des bereits vorliegenden Wissens des Organizational Behavior ist kaum möglich, da ISA eine äußerst **komplexe Organisationsform** darstellen und sie somit in ihrer Beschaffenheit von gewöhnlichen Organisationen abweichen. Gerade der Zusammenschluss unterschiedlicher Landeskulturen sowie die Verbindung von Organisationsstrukturen und damit verbundenen Prozessen, aber auch daraus resultierende individuelle Spannungen aufgrund multipler Identitäten unterscheiden ISA von sonstigen Organisationen (vgl. Anderson 1999, S. 255; Schotter et al. 2017, S. 409; Nippa/Reuer 2019, S. 566). Darüber hinaus wird die Komplexität von ISA damit begründet, dass solche – mindestens triadischen (vgl. Sydow/Duschek 2011, S. 109) – Beziehungen zu Schwierigkeiten in der Entscheidungsfindung bzw. daraus resultierenden Konflikten zwischen den zu kooperierenden Partnerorganisationen führen können (vgl. Li/Xin/Pillutla 2002, S. 321). Als Gründe für die vorherrschende Komplexität werden zudem insbesondere landeskulturelle Differenzen zwischen den Partnerorganisationen bzw. in der ISA arbeitenden Individuen antizipiert, was Konflikte verstärken kann und Implikationen für die Personalführung hat (vgl. Frayne/Geringer 1992, S. 70-71; Li/Xin/Pillutla 2002, S. 321).

(2) Manche Konstrukte, die im Organizational Behavior für den gewöhnlichen unternehmerischen Kontext klar definiert sind, sind im Forschungsfeld, das sich mit ISA auseinandersetzt, anders zu verstehen. Aufgrund dessen würde eine direkte Übertragung des bereits gewonnenen Wissens zu **sprachlichen, inhaltlichen und/oder konzeptionellen Missverständnissen** führen.

Beispielsweise wird das organisationale Commitment grundsätzlich als Stärke der Identifikation und des Engagements einer Person bezogen auf eine bestimmte Organisation verstanden (vgl. Mowday/Steers/Porter 1979, S. 3-4). Angewendet auf ISA, wird dieses Konstrukt jedoch als die Absicht einer der Partnerorganisationen verstanden, die Unternehmenskooperation fortzuführen (vgl. Cullen/Johnson/Sakano 2000, S. 225).

(3) Die drei Analyseebenen des Organizational Behavior (vgl. Meyer/Tsui/Hinings 1993, S. 1191) bieten Grund zu der Annahme, dass manche auf den Unternehmenserfolg von ISA einflussnehmende Faktoren vor dem Hintergrund einer **Multidimensionalität** zu betrachten sind; dies erschwert ebenso eine direkte Übertragung des vorliegenden Wissens. Bei der Sichtung einschlägiger Forschungsarbeiten fällt auf, dass gewisse Einflussfaktoren auf mindestens zwei und häufig sogar allen drei Analyseebenen einzuordnen sind, aber je nach Analyseebene anders interpretiert werden. Dies trifft u. a. auf den Einflussfaktor „Konflikte“ zu. Im Kontext von ISA wurden beispielsweise bereits folgende Konfliktarten analysiert: Rollenkonflikte (vgl. z. B. Mohr/Puck 2007), die der individuellen Analyseebene zuzuordnen sind, interpersonelle Konflikte (vgl. z. B. Pak/Ra/Park 2009), die der gruppenbezogenen Analyseebene zuzuordnen sind, sowie interorganisationale Konflikte (vgl. z. B. Kauser/Shaw, 2004), die der organisationsbezogenen Analyseebene zuzuordnen sind. Somit ist das Konstrukt des Konflikts für ISA mindestens dreidimensional und entsprechend zu berücksichtigen; Rollenkonflikte stellen demnach Spannungen in Individuen dar, die auf divergierende Rollenerwartungen zurückzuführen sind (vgl. Pandey/Kumar 1997, S. 191), während interpersonelle Konflikte Spannungen zwischen Individuen (vgl. Pak/Ra/Park 2009, S. 472) und interorganisationale Konflikte Spannungen zwischen kooperierenden Organisationen (vgl. Park/Ungson 1997, S. 289) beschreiben. Es wird deutlich, dass für das Forschungsfeld, das sich mit ISA beschäftigt, nicht nur die Definitionen der im Organizational Behavior geläufigen Einflussfaktoren, sondern ebenso die potenziell damit einhergehende Dimensionalität entsprechender Konstrukte differenziert zu betrachten sind.

Neben der schwierigen Übertragbarkeit verhaltenswissenschaftlicher Evidenz auf das Forschungsfeld, das sich mit ISA beschäftigt, basieren empiri-

sche Studien des Organizational Behavior zumeist auf theoretischen Annahmen und Methoden, die im Forschungsfeld zu ISA bis dato noch keine Anwendung fanden (vgl. Nippa/Reuer 2019, S. 563). Dieses Forschungsfeld wird als einseitig und hauptsächlich quantitativ beforscht beschrieben. Außerdem gilt die bisherige Anwendung von Theorien als lückenhaft (vgl. Robson/Skarmeas/Spyropoulou 2006, S. 586-587, 597, 604), weshalb die Einnahme verhaltenswissenschaftlicher Perspektiven diese Lücken schließen könnte und bisherige Theorien, die bereits Anwendung fanden (vgl. 2.1.1), dadurch eine Erweiterung erfahren könnten. Diese fehlende verhaltenswissenschaftliche Fundierung stellt somit ein erhebliches Potenzial für zukünftige Forschung dar, um den Unternehmenserfolg von ISA weiter zu verstehen. Sofern es die zu untersuchenden Einflussfaktoren und die damit verbundenen Konzeptualisierungen erlauben, besteht demnach das Potenzial, durch im Organizational Behavior geläufige Theorien und Methoden bereits analysierte Zusammenhänge im Kontext von ISA neuartig und zugleich differenziert zu beleuchten. Dadurch kann der aktuelle Forschungsdiskurs erweitert werden (vgl. Nippa/Reuer 2019, S. 556).

Konkret betont die Literatur, dass **verhaltenswissenschaftliche Theorien** Einzug in die Forschung zu ISA halten sollten, da durch sie realistischere Annahmen über bereits analysierte, aber zum Teil in ihrer Wirkung als widersprüchlich eingeordnete Einflussfaktoren – etwa menschliches Entscheidungsverhalten – gewonnen werden können (vgl. Mellewigt 2017, S. 152, 159; Nippa/Reuer 2019, S. 566). Ferner wird hervorgehoben, dass verhaltenswissenschaftliche Theorien die bis jetzt primär angewendeten Theorien (vgl. Dhaundiyal/Coughlan 2020, S. 521) – z. B. institutionenökonomische Theorien (vgl. Williamson 2000, S. 596-597) oder die Netzwerktheorie (vgl. Ebers/Maurer 2019, S. 391-392) – nicht ersetzen, sondern vielmehr ergänzen sollten, um ein vielschichtiges Bild der Zusammenhänge zwischen Einflussfaktoren auf der einen und dem Unternehmenserfolg von ISA auf der anderen Seite abbilden zu können (vgl. Mellewigt 2017, S. 159).

Zugleich ermöglichen bestimmte (empirische) **Methoden**, die vermehrt im Forschungsfeld des Organizational Behavior zum Einsatz kommen, einen Beitrag zum bereits stark untersuchten Forschungsfeld zu ISA zu leisten, da

so neue Perspektiven zu bekannten Phänomenen eingenommen werden können, die bisher lediglich einseitig beforscht wurden oder mit widersprüchlicher Evidenz einhergehen. Beispielsweise sind qualitative Methoden der empirischen Managementforschung nahezu kaum in Forschungsarbeiten zu ISA anzutreffen (vgl. Gomes/Barnes/Mahmood 2016, S. 20; Nippa/Reuer 2019, S. 558). Da aber gerade solche Methoden dazu in der Lage sind, einseitig beforschte und zugleich komplexe Phänomene zu verstehen (vgl. Mey/Mruck 2020, S. 11-12), was auf ISA zutrifft (vgl. Anderson 1999, S. 255; Schotter et al. 2017, S. 409), liegt es nahe, diese Instrumente zu nutzen, um die vorliegende empirische Evidenz zu erweitern.

Im Hinblick auf die erste empirische Evidenz, die bereits zu verhaltenswissenschaftlichen Einflussfaktoren und dem Unternehmenserfolg von ISA vorliegt, zeigen verschiedene Übersichtsartikel zudem einstimmig auf (vgl. z. B. Ren/Gray/Kim 2009, S. 808; Christoffersen 2013, S. 73), dass die untersuchten Einflussfaktoren i. d. R. der organisationsbezogenen Ebene der Verhaltensanalyse zuzuordnen sind (z. B. landes- oder organisationskulturelle Differenzen). Demnach bedarf es künftiger Forschungsarbeiten, die in ihren Analysen vor allem das **individuelle und gruppenbezogene Verhalten** von Mitarbeitern, Führungskräften etc. in ISA fokussieren, um das lückenhaft untersuchte Forschungsfeld zu erweitern. Eine ausbleibende Untersuchung dieser Analyseebenen wäre problematisch, da gerade Individuen, die hohe Positionen in der Hierarchie einer Organisation einnehmen, oder Gruppen, die aus diesen Individuen bestehen, den Unternehmenserfolg maßgeblich beeinflussen können (vgl. Weibler 2023, S. 69-70).

Zusammenfassend betrachtet zeigt sich, dass die bisherige Forschung zu Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg von ISA fragmentiert ist. Innerhalb dieses Forschungsfeldes wurden Schwerpunkte gesetzt, wodurch verhaltenswissenschaftliche Einflussfaktoren nur vernachlässigt Berücksichtigung fanden. Daraus ergibt sich eine **übergreifende Forschungslücke** und der Bedarf, das im Forschungsfeld des Organizational Behavior gewonnene Wissen auf ISA zu übertragen bzw. eine eigenständige Betrachtung aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive einzunehmen, weil eine einfache Übertragung aus verschiedenen Gründen nur schwer möglich ist; z. B. aufgrund der Komplexität der Organisationsform der ISA, der Gefahr sprachlicher, inhaltlicher

sowie konzeptioneller Missverständnisse und ebenso der Gefahr von Missverständnissen aufgrund der Multidimensionalität vieler einflussnehmender Faktoren. Konzeptionelle Studien und systematische Literaturanalysen zeigen bereits auf, dass der vorliegende Untersuchungsgegenstand von einer verhaltenswissenschaftlichen Analyse profitieren kann. Diesbezüglich werden bereits erste Wege (z. B. qualitative oder experimentelle Forschungsdesigns) und konkrete Einflussfaktoren (beispielsweise bestimmte Konfliktarten) angedeutet, anhand derer der Unternehmenserfolg von ISA weiter zu analysieren wäre (vgl. Christoffersen 2013, S. 80; Gomes/Barnes/Mahmood 2016, S. 23-24; Nippa/Reuer 2019, S. 558; Ramani/Aguinis 2023); darauf wird die vorliegende Arbeit eingehen. Zudem bietet die Anwendung von Theorien und Methoden des Organizational Behavior die Möglichkeit, weitere Mechanismen zwischen einflussnehmenden Faktoren und dem Unternehmenserfolg von ISA differenziert zu erklären. All diese Ausführungen bekräftigen die **wissenschaftliche Relevanz** der aufgedeckten Forschungslücke für das Forschungsfeld der interorganisationalen Beziehungen.

Die Erforschung von Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg von ISA aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive ist zudem von **praktischer Relevanz**. Durch solche Erkenntnisse können Hinweise an ISA geliefert werden, die die Gestaltung derer Organisationsstrukturen und Arbeitsprozesse betreffen oder dahingehend Implikationen liefern, worauf Mitarbeiter sowie Führungskräfte in der alltäglichen (Zusammen-)Arbeit zu achten haben, um die Unternehmenskooperation zu verbessern. Diese Hinweise sind für ISA in jeglicher Phase ihres Lebenszyklus hilfreich (vgl. Dhaundiyal/Coughlan 2020, S. 520-526), d. h. nicht nur für bereits am Markt etablierte ISA, die gegenwärtig Problemen gegenüberstehen, sondern auch für Organisationen, die aktuell erst planen, eine ISA einzugehen. Durch entsprechende Implikationen können bereits vorab möglichst viele Gründe des Scheiterns minimiert werden.

1.3 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Vor diesem Hintergrund besteht das **Ziel** der vorliegenden Arbeit darin, internationale strategische Allianzen aus einer verhaltenswissenschaftlichen Perspektive zu analysieren und dabei ausgewählte Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg zu untersuchen.

In **Kapitel 2** werden die für die vorliegende Arbeit relevanten begrifflichen und konzeptionellen Grundlagen gelegt. Zunächst werden ISA fokussiert, indem der entsprechende Begriff sowie der damit verbundene theoretische Hintergrund eingeführt werden. Daran anknüpfend werden ISA von anderen interorganisationalen Beziehungsformen abgegrenzt, und es wird der idealtypische Lebenszyklus einer ISA beschrieben. Im Anschluss wird der Unternehmenserfolg von ISA dargelegt. Dabei werden der Begriff und die Ausprägungen des Unternehmenserfolgs von ISA sowie der Stand der Forschung zu oft diskutierten Einflussfaktoren thematisiert. Daraufhin werden verhaltenswissenschaftliche Analysen beschrieben, wobei ebenso auf ihre Bedeutung für die Erforschung von ISA eingegangen wird. Kapitel 2 endet mit der Herleitung eines Forschungsmodells zur Analyse ausgewählter Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg von ISA aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive.

Kapitel 3 dient der Einordnung der Kapitel 4 bis 7 in das zuvor hergeleitete Forschungsmodell (vgl. 2.4). Hierbei werden die Schwerpunktsetzungen und inhaltlichen Zusammenhänge der in diesen Kapiteln vorzufindenden empirischen Studien aufgezeigt.

Die Analyse ausgewählter Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg von ISA aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive erfolgt mittels vier empirischer Studien, die in den Kapiteln 4 bis 7 aufgeführt sind. In **Kapitel 4** werden zunächst im Rahmen einer umfassenden systematischen Literaturanalyse die Relevanz des Forschungsfeldes sowie dessen fragmentierte Struktur aufgezeigt und anschließend systematisiert. Darüber hinaus wird dargestellt, welche Einflussfaktoren auf individueller sowie gruppen- und organisationsbezogener Analyseebene bisher analysiert wurden, um den Unternehmenserfolg von ISA zu erklären. Die dabei identifizierten Forschungsbedarfe werden in den Studien in den Kapiteln 5, 6 und 7 adressiert.

Die Interviewstudie in **Kapitel 5** dient der Deckung des dahingehend identifizierten Forschungsbedarfs, dass zu Rollenkonflikten als Einflussfaktor auf den Unternehmenserfolg von ISA kaum und lediglich widersprüchliche Evidenz vorliegt. Dabei wird insbesondere die zwischen Rollenkonflikten und dem Unternehmenserfolg von IJV liegende Blackbox qualitativ-empirisch analysiert, indem erfolgskritische Konsequenzen dieser Konfliktart exploriert

werden. Das aus den Ergebnissen abgeleitete konzeptionelle Modell, das den Zusammenhang zwischen Rollenkonflikten und dem Unternehmenserfolg von IJV beschreibt, wird in den darauffolgenden Kapiteln 6 und 7 quantitativ-empirisch untersucht.

In **Kapitel 6** wird der Einfluss von durch Auslandsentsandte wahrgenommene Rollenkonflikte auf deren Intention, eine Auslandsentsendung vorzeitig abubrechen, sowie auf den Unternehmenserfolg der Niederlassung, zu der die Auslandsentsendung erfolgt, quantitativ-empirisch untersucht. Außerdem wird analysiert, inwiefern die Organisationsform, d. h. IJV gegenüber hundertprozentigen Tochtergesellschaften, die beschriebenen Zusammenhänge moderiert. Die Analysen erfolgen im Rahmen einer szenariobasierten Experimentalstudie.

In **Kapitel 7** werden die Einflüsse von interorganisationalen Konflikten sowie von Rollenkonflikten auf den Unternehmenserfolg von IJV quantitativ-empirisch untersucht. Zudem werden die beiden Konfliktarten vergleichend analysiert, und es wird geprüft, welche Konfliktart schädlicher für den Unternehmenserfolg von IJV ist. Ebenso wird aufgezeigt, ob sich diese Konfliktarten gegenseitig in ihrer Wirkung verstärken können. Auch diese Analysen erfolgen im Rahmen einer szenariobasierten Experimentalstudie.

In **Kapitel 8** werden zunächst die durch die vorliegende Arbeit geleisteten Beiträge hinsichtlich der ausgewählten Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg von ISA aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive zusammengefasst. Danach werden übergreifende Beiträge aus den empirischen Studien in den Kapiteln 4 bis 7 dargestellt. Implikationen für die Wirtschaftspraxis und Ausführungen zu den Grenzen der Arbeit sowie zu weiteren Forschungsbedarfen schließen die Arbeit ab.

2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen

2.1 Internationale strategische Allianzen

2.1.1 Begriffsverständnis und theoretischer Hintergrund

Eine **ISA** wird als ein freiwilliges partnerschaftliches Abkommen von mindestens zwei autonomen Organisationen aus verschiedenen Ländern **definiert**, die Ressourcen, Organisationsstrukturen etc. vereint nutzen, um ein (strategisches) Ziel gemeinschaftlich zu erreichen. Dies besteht i. d. R. in der Entwicklung, Herstellung und/oder dem Vertrieb von Produkten und/oder Dienstleistungen (vgl. 1.1; Beamish/Lupton 2016, S. 163; López-Duarte et al. 2016, S. 512). ISA, die dem Forschungsfeld der interorganisationalen Beziehungen zuzuordnen sind und umgangssprachlich als Unternehmenskooperationen bezeichnet werden (vgl. Sydow/Duschek 2011, S. 105), finden als Organisationsform ihren theoretischen Hintergrund in verschiedenen Organisationstheorien (vgl. Swoboda 2003, S. 36; Nippa/Reuer 2019, S. 558; Dhaundiyal/Coughlan 2020, S. 521). Tabelle 2.1 ist zu entnehmen, welche Organisationstheorien im Forschungsfeld der interorganisationalen Beziehungen primär angewendet werden (vgl. Zentes/Swoboda/Morschett 2003, S. 9; Parmigiani/Rivera-Santos 2011, S. 1113-1116; Dhaundiyal/Coughlan 2020, S. 521), um ISA oder damit verbundene Phänomene zu erklären.

Organisationstheorie	Grundannahme
Transaktionskostentheorie	Ökonomische Aktivitäten sind so organisiert, dass Transaktionskosten minimiert werden.
Prinzipal-Agenten-Theorie	Austauschbeziehungen zwischen Auftraggebern und -nehmern bergen die Gefahr für opportunistisches Verhalten.
Theorie des sozialen Austauschs	Akteure gehen soziale Verbindungen ein, sofern diese als lohnend erachtet werden.
Resource-Dependence-Theorie	Organisationen beschaffen knappe Ressourcen im Austausch mit anderen Organisationen.
Netzwerktheorie	Akteure, die miteinander agieren, entwickeln Beziehungsnetzwerke.

Tab. 2.1: Übersicht über die im Forschungsfeld zu interorganisationalen Beziehungen Anwendung findenden Organisationstheorien

Im Hinblick darauf, wie die Anbahnung und Unternehmensführung interorganisationaler Beziehungen zu erklären sind, rückte die Netzwerktheorie, insbesondere gegenüber Theorien der Institutionenökonomik (z. B. Transaktionskostentheorie, Prinzipal-Agenten-Theorie), zunehmend in den Vordergrund des wissenschaftlichen Interessens (vgl. Swoboda 2003, S. 56-57). Die Netzwerktheorie, die als Organisationstheorie ihren Ursprung in der Sozialpsychologie hat (vgl. Swoboda 2003, S. 55), ist hervorzuheben (vgl. Ebers/Maurer 2019, S. 407), da ihre Annahmen dabei helfen, interorganisationalen Beziehungen – und somit auch den Begriff der ISA – konkret zu spezifizieren.

Gegenstand der **Netzwerktheorie** ist die Analyse der Beziehungen zwischen ausgewählten Akteuren, damit verbundenen Auswirkungen auf die Akteure sowie Faktoren, die deren Beziehungen bestimmen können (vgl. Ebers/Maurer 2019, S. 391). Somit werden im Kern dieser Theorie „Beziehungsnetzwerke“ analysiert (vgl. Borgatti/Brass/Halgin 2014, S. 11). Des Weiteren betrachtet die Netzwerktheorie unterschiedliche Arten von Beziehungen – beispielsweise Kommunikations- oder Vertragsbeziehungen, die zwischen Akteuren bestehen können. Als solche werden wiederum entweder Individuen, Gruppen, Organisationseinheiten, Organisationen, Industrien oder Regionen verstanden (vgl. Ebers/Maurer 2019, S. 391).

Unter Anwendung der Definition von ISA wird deutlich, dass diese Form der Unternehmenskooperation – aus Sicht der Netzwerktheorie – Organisationen als Akteure versteht (vgl. Ebers/Maurer 2019, S. 407). Oftmals entstehen Unternehmenskooperationen aus strategisch unbedeutenden Transaktionen (vgl. Schmidtchen 2003, S. 71), die zu Beginn durch ein noch geringes Investitionsvolumen geprägt sind. Die Transaktionsdichte sowie die damit verbundenen Investitionen können jedoch sprunghaft zunehmen. Im Zuge dessen können sich diese durch Transaktionen eingegangenen Beziehungen zwischen Organisationen inkrementell zu einer essenziellen Ressource für alle involvierten Organisationen weiterentwickeln, die zwar Wettbewerbsvorteile birgt, zugleich aber die Handlungsmöglichkeiten aller Parteien einschränkt (vgl. Swoboda 2003, S. 56). Dies ist darin begründet, dass jede (gemeinsam) getroffene Entscheidung den Raum zukünftiger Entscheidungen stets einschränkt (vgl. Sydow/Schreyögg/Koch 2009, S. 693).

Zu den Arten von Beziehungen, die Organisationen im Rahmen von ISA eingehen, zählen in jedem Fall Vertragsbeziehungen zwischen den Partnerorganisationen, die mit der Formierung der Unternehmenskooperation erstmalig entstehen (vgl. Beamish/Lupton 2016, S. 163; Ebers/Maurer 2019, S. 407). Betreffend die Auswirkungen der Beziehungsnetzwerke zwischen den Organisationen im Rahmen einer ISA, steht i. d. R. der Unternehmenserfolg des Organisationsverbundes bzw. der damit verbundenen Organisationen im Mittelpunkt des wissenschaftlichen Interesses (vgl. Bergenholtz/Waldstrøm 2011, S. 540). Darauf wird im Verlauf der vorliegenden Arbeit noch im Detail eingegangen (vgl. 2.2).

Die Netzwerktheorie hat vor allem ihre Wurzeln in der Theorie des sozialen Austauschs sowie der Resource-Dependence-Theorie, die beide ebenso Organisationstheorien darstellen (vgl. Swoboda 2003, S. 51, 56). In der **Theorie des sozialen Austauschs** (vgl. Blau 1964) wird angenommen, dass Beziehungen eingegangen, aufrechterhalten sowie ausgeweitet werden, falls sie von den involvierten Akteuren als „lohnend“ eingestuft werden. Diese Theorie liegt einem erwarteten Nutzenkalkül der Akteure zugrunde (vgl. Emerson 1976, S. 359), die (erstmalig) eine Transaktion durchführen, welche in einer Unternehmenskooperation resultieren, diese aufrechterhalten oder sie ausweiten kann. Der entstandene Austausch unterliegt hierbei stets einer Freiwilligkeit der kooperierenden Akteure (vgl. Swoboda 2003, S. 52-56).

Mit der **Resource-Dependence-Theorie** (vgl. Pfeffer/Salancik 1978) wird erklärt, wie der Einsatz einzigartiger tangibler und/oder intangibler Ressourcen das Verhalten jener Akteure beeinflussen kann, die in eine Beziehung eintreten oder bereits in dieser stehen. Im Kern geht diese Theorie von einer Ressourcenknappheit aus, die Organisationen dazu bewegt, in einen Austausch miteinander zu treten (vgl. Swoboda 2003, S. 53). Hinsichtlich der Anbahnung interorganisationaler Beziehungen verdeutlicht diese Theorie zudem die Prämisse der Ressourcenheterogenität. So können aufgrund spezifischer Ressourcen einzelner Organisationen dauerhafte Wettbewerbsvorteile erzielt werden, indem durch fortlaufende Transaktionen dieser Ressourcen Beziehungsnetzwerke wie ISA eingegangen werden. Dadurch erhoffen sich Organisationen eine Abgrenzung und zugleich Vorteile im Vergleich zur

Konkurrenz, da auf diesem Wege die für die Bearbeitung eines Marktes bedeutende Passung bestimmter Ressourcen, die die Partnerorganisationen jeweils einbringen, erreicht werden kann (vgl. Mahoney/Pandian 1992, S. 364-365; Swoboda 2003, S. 52-53).

Der Wissenschaftstheorie folgend, die u. a. der Reflexion von Organisationstheorien dient (vgl. Scherer/Marti 2019, S. 18), muss sich allerdings die Frage gestellt werden, ob alle skizzierten Organisationstheorien wirklich miteinander vereinbar sind, um die Anbahnung und Unternehmensführung von ISA passend zu erklären. Wie bereits verdeutlicht, hat die Netzwerktheorie u. a. ihre Wurzeln in der Theorie des sozialen Austauschs (vgl. Blau 1964) sowie der Resource-Dependence-Theorie (vgl. Pfeffer/Salancik 1978), weshalb die Annahmen beider Theorien die Ausgangslagen sämtlicher Annahmen der Netzwerktheorie darstellen und dadurch eine Passung unverkennbar ist. Darüber hinaus fokussiert die Theorie des sozialen Austauschs Transaktionen, wodurch eine Verbindung zur Transaktionskostentheorie offensichtlich ist (vgl. Williamson 1985). Allerdings ist zu betonen, dass die Annahmen der **Transaktionskostentheorie** eher dazu dienen, die Unternehmensführung und nicht mehr die Anbahnung von ISA näher zu verstehen. Grund dafür ist, dass diese theoretische Perspektive die verschiedensten Kostenarten aufzeigt, die mit Transaktionen zwischen den Partnerorganisationen oder in einer ISA direkt einhergehen, um die Wettbewerbsfähigkeit des Organisationsverbundes zu erhöhen (vgl. Swoboda 2003, S. 57). Dasselbe gilt für die **Prinzipal-Agenten-Theorie** (vgl. Ross 1973), deren Annahmen ebenfalls primär Anwendung finden, um die Unternehmensführung von ISA zu unterstützen. Diese theoretische Perspektive verdeutlicht die Bedeutung von Informationssymmetrien zwischen den Partnerorganisationen (vgl. Swoboda 2003, S. 58).

Auf Basis dieser Differenzierung ist zu konstatieren, dass alle aufgeführten Organisationstheorien nicht im Widerspruch zueinanderstehen, sondern miteinander vereinbar sind, da sie unterschiedliche Aspekte im Rahmen der Anbahnung und/oder der Unternehmensführung von ISA fokussieren. Dabei dienen die Annahmen der Netzwerktheorie und den sonstigen, damit verbundenen theoretischen Hintergründen vor allem dazu, die Anbahnung von ISA zu

erklären – während die zwei der Institutionenökonomik zuzuordnenden Organisationstheorien eher einen Beitrag dazu leisten, Besonderheiten der Unternehmensführung von ISA zu charakterisieren.

Abschließend ist festzuhalten, dass alle der soeben dargestellten Organisationstheorien **keine verhaltenswissenschaftlichen Theorien** sind. Jedoch ist dieser organisationstheoretische Fokus zwingend erforderlich – auch wenn aufgrund des gesetzten Ziels (vgl. 1.3) dieses theoretische Fundament irritieren könnte. Folgende drei Gründe verdeutlichen daher die Notwendigkeit einer Aufarbeitung der oben skizzierten Organisationstheorien.

(1) Um den **Begriff der ISA** abzubilden bedarf es Erläuterungen zur Anbahnung dieser Form der Unternehmenskooperation. Dadurch ist es unausweichlich, die Netzwerktheorie (vgl. Ebers/Maurer 2019, S. 391) und die damit verbundenen Organisationstheorien (Theorie des sozialen Austauschs, Resource-Dependence-Theorie) anzuführen, da die entsprechenden Annahmen Gründe und Wege der Formierung jeglicher interorganisationalen Beziehungsform aufzeigen.

(2) Sämtliche Organisationstheorien fokussieren das Verhalten von Individuen, Gruppen, Organisationseinheiten und/oder ganzer Organisationen (vgl. Scherer/Marti 2019, S. 18), was ebenso auf die Netzwerktheorie zutrifft (vgl. Ebers/Maurer 2019, S. 391). Die Differenzierung nach solchen **Analyseebenen des Verhaltens** stellt eine Gemeinsamkeit mancher Organisationstheorien wie der Netzwerktheorie mit verhaltenswissenschaftlichen Theorien bzw. der Art und Weise einer verhaltenswissenschaftlichen Analyse dar. Weil eine verhaltenswissenschaftliche Analyse Gegenstand der vorliegenden Arbeit ist und an späterer Stelle ausführlich erläutert wird (vgl. 2.3), unterstützen die bereits an dieser Stelle getroffenen Aussagen die noch folgenden Ausführungen.

(3) Auch wenn die hier angeführten Organisationstheorien keine verhaltenswissenschaftlichen Theorien sind, helfen sie zum Teil dabei, **verhaltenswissenschaftliche Einflussfaktoren** herzuleiten. So dient beispielsweise die der Institutionenökonomik zugehörige Prinzipal-Agenten-Theorie (vgl. Ross 1973) dazu, bestimmte Konfliktarten zu definieren, die an späterer Stelle der

vorliegenden Arbeit im Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg von ISA empirisch analysiert werden (vgl. Kapitel 7).

Jegliche der im Folgenden beschriebenen Formen interorganisationaler Beziehungen (vgl. 2.1.2), die als ISA zu verstehen oder von ISA abzugrenzen sind, unterliegen dem soeben dargestellten theoretischen Hintergrund, der insbesondere auf der Netzwerktheorie sowie nachgelagert auf der Theorie des sozialen Austauschs und der Resource-Dependence-Theorie basiert.

2.1.2 Abgrenzung von anderen Formen interorganisationaler Beziehungen

Der Begriff der interorganisationalen Beziehung bzw. Unternehmenskooperation ist zunächst vom Begriff der Unternehmenskonzentration abzugrenzen. Mit Letzterem ist die Fusion oder der Kauf von Unternehmen gemeint, genannt „Mergers and Acquisitions“ (M&A) (vgl. Sydow/Duschek 2011, S. 105). Unter dem Begriff der interorganisationalen Beziehung wird wiederum eine Reihe von Formen der Unternehmenskooperation verstanden: (1) Lizenzierung, (2) Franchising, (3) Subunternehmerschaft/Outsourcing, (4) Konsortium/Arbeitsgemeinschaft und (5) (eigenkapitalbasierte) (internationale) Joint Venture (vgl. Buckley/Casson 1998, S. 544-546; Morschett 2003, S. 396; Sydow/Duschek 2011, S. 92-105; Alon/Apriliyanti/Henríquez Parodi 2021, S. 43). Diese Formen werden im Folgenden kurz dargestellt und dabei voneinander abgegrenzt.

(1) Von **Lizenzierung** ist die Rede, wenn Wissen im Austausch gegen Entgelt oder andere Kompensationsleistungen überlassen wird (vgl. Buckley/Casson 1998, S. 546; Sydow/Duschek 2011, S. 92). (2) **Franchising** stellt eine Fortführung dieses Konzepts dar. Hierbei räumt ein Franchisegeber einem rechtlich selbständigen Franchisenehmer gegen Entgelt das Recht ein, ein komplettes Geschäftskonzept zu nutzen (vgl. Sydow/Duschek 2011, S. 96; Alon/Apriliyanti/Henríquez Parodi 2021, S. 43). (3) Unter **Subunternehmerschaft** – synonym zum Begriff des Outsourcings – wird das Erbringen einer Teilaufgabe von einer rechtlich selbständigen Organisation verstanden, die im Auftrag einer anderen rechtlich selbständigen Organisation handelt (vgl. Sydow/Duschek 2011, S. 99). (4) Ein **Konsortium** – synonym zum Begriff

der Arbeitsgemeinschaft – wird i. d. R. als Fortführung der Subunternehmer-schaft verstanden, da sich hierbei (Sub-)Unternehmen zu einem Organisationsverbund zusammenschließen, um gemeinsam Großprojekte anzunehmen und zu bearbeiten (vgl. Buckley/Casson 1998, S. 544; Morschett 2003, S. 396; Sydow/Duschek 2011, S. 100). (5) Zuletzt beschreibt ein **(internationales) Joint Venture** eine Form der Unternehmenskooperation, in deren Rahmen mindestens zwei unabhängige und in verschiedenen Ländern angesiedelte Organisationen zusammenarbeiten, um gemeinsam (strategische) Ziele zu erreichen (vgl. Shenkar/Zeira 1992, S. 56; Scherm/Süß 2001, S. 139; Nippa/Reuer 2019, S. 566). Dabei wird eine rechtlich selbständige Organisation gegründet, indem die Partnerorganisationen tangible Ressourcen, z. B. Eigenkapital, aber auch intangible Ressourcen, z. B. das Wissen ihrer Mitarbeiter, ins IJV einbringen. Diesbezüglich ist zu betonen, dass ein IJV nicht zwingend die Beteiligung durch Eigenkapital bedingt. Bereits eine nicht organisationsverbindende Zusammenarbeit von Individuen oder Arbeitsgruppen aus verschiedenen Organisationen ist als „vertragliches“ (internationales) Joint Venture zu bezeichnen (vgl. Sydow/Duschek 2011, S. 105).

Die Unternehmenspraxis versteht i. d. R. alle der dargestellten Formen interorganisationaler Beziehungen als (internationale) strategische Allianz (i. w. S.), weshalb dieser Begriff häufig für jegliche Form der Unternehmenskooperation synonym verwendet wird (vgl. Dussauge/Garrette 1999, S. 2; Sydow/Duschek 2011, S. 104). In der Forschung werden hingegen insbesondere das eigenkapitalbasierte sowie das vertragliche (internationale) Joint Venture als (internationale) strategische Allianz (i. e. S.) verstanden (vgl. Morschett 2003, S. 394; Dacin/Oliver/Roy 2007, S. 170; Nippa/Reuer 2019, S. 566). Demzufolge stellt diese Form der Unternehmenskooperation bzw. stellen ihre Unterformen (eigenkapitalbasierte/vertragliche IJV) den Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit dar – auch weil IJV jene interorganisationale Beziehungsform ist, der die höchste praktische Relevanz zugesprochen wird, da sie bereits seit Jahrzehnten und auch gegenwärtig eingegangen wird (vgl. Deloitte 2010, S. 4; BCG 2024).

Die Entscheidung, ein IJV einzugehen, obliegt stets der Analyse der mit der Formierung verbundenen Chancen und Risiken. Nur wenn die Chancen die

Risiken überwiegen, liegt es nahe, solch eine Unternehmenskooperation einzugehen. In der Literatur werden insbesondere folgende Chancen sowie Risiken betont, die IJV von anderen Formen interorganisationaler Beziehungen weiter abgrenzen: **Chancen** bestehen darin, dass IJV Synergievorteile durch die Bündelung von (komplementären) Ressourcen gewähren, die Erzielung von Skalen- bzw. Lernkurveneffekten ermöglichen und ebenso die Möglichkeit bieten, wirtschaftliche Risiken unter den Partnerorganisationen zu teilen (vgl. Sydow/Duschek 2011, S. 105-106; Schreyögg/Geiger 2016, S. 247; Sure 2017, S. 93-94). Zu den häufigsten **Risiken** von IJV zählen, dass diese immer mit Autonomieeinbußen einhergehen, eines hohen Koordinationsaufwands bedürfen, um insbesondere die strategische Ausrichtung des Gemeinschaftsunternehmens zu festigen, und dass die Gefahr des unkontrollierten Wissensabflusses zu den Partnerorganisationen besteht, der so nicht intendiert ist und mit Konflikten einhergehen kann (vgl. Sydow/Duschek 2011, S. 105-106; Schreyögg/Koch 2014, S. 126; Sure 2017, S. 92).

2.1.3 Idealtypischer Lebenszyklus

Ähnlich zu sonstigen Organisationen (vgl. Schreyögg/Koch 2014, S. 236), durchlaufen ISA – insbesondere eigenkapitalbasierte IJV – einen Lebenszyklus, der sich ebenfalls in unterschiedliche Phasen gliedern lässt (vgl. z. B. Büchel 2003, S. 594-598; Mellewigt 2017, S. 159). Diese unterscheiden sich jedoch von dem Lebenszyklus sonstiger Organisationen. Dhaundiyal und Coughlan (2020, S. 520-526) beschreiben folgende drei Phasen, die auf die zentralen Arbeiten von Doz (1996, S. 64) und Gulati (1998, S. 298-302, 304-306) zurückzuführen sind und daher für die vorliegende Arbeit als konzeptionelle Grundlage gewählt wurden, um den idealtypischen Lebenszyklus von ISA zu verdeutlichen.

(1) **Phase der Nichtallianz:** Zu Beginn des Lebenszyklus einer ISA ist diese noch nicht existent. Sofern aber ausreichend Motive für eine Organisation vorliegen, eine Partnerschaft wie ein IJV einzugehen, werden im Rahmen der ersten Phase sämtliche Netzwerke der Organisation genutzt, um (eine) Partnerorganisation(en) zu identifizieren. Dies stellt den ersten Schritt in Richtung einer Unternehmenskooperation dar. Falls die angestrebte Zusammenarbeit die erste für die entsprechende Organisation ist, bestehen einige Unsi-

cherheitsfaktoren, die es zu minimieren gilt. So helfen insbesondere die sozialen Netzwerke der Organisationsvertreter dabei, (eine) passende Partnerorganisation(en) zu finden und sie anschließend für sich zu gewinnen (vgl. Gulati 1998, S. 294; Dhaundiyal/Coughlan 2020, S. 521).

(2) **Phase der Allianzformierung:** Sofern die analysierten Chancen die mit einer ISA verbundenen Risiken überwiegen (vgl. 2.1.2), folgt in der zweiten Phase die Entscheidung für (eine) Partnerorganisation(en). Dies geschieht in den meisten Fällen auf Basis der Ressourcen, die die Organisation(en) in die Unternehmenskooperation einbringen würde(n) (vgl. Schreyögg/Koch 2014, S. 126; Jin/Wang 2021, S. 239). Je nach Vorhaben kann es sinnvoll sein, ähnliche und/oder unterschiedliche tangible und/oder intangible Ressourcen zu vereinen (vgl. Das/Teng 2000, S. 48-49; Morschett 2003, S. 393). Neben einer optimalen Passung der Ressourcen der Partnerorganisationen werden in dieser Phase weitere Aspekte der organisationsverbindenden Eignung – beispielsweise die jeweiligen Organisationskulturen – analysiert, damit die Zusammenarbeit möglichst lange anhält und die gesetzten Ziele erreicht werden können (vgl. Geringer 1991, S. 56; Holtbrügge 2003, S. 884; Dong/Glaister 2006, S. 595-596).

Daneben wird die Entscheidung für (eine) Partnerorganisation(en) auf Basis der Passung der Wertschöpfungsketten getroffen. Somit wird in dieser Phase die Wertschöpfungskette jener Organisationen analysiert, die potenzielle Partner darstellen. Es wird geprüft, ob diese Organisationen in einer Wertschöpfungsbetrachtung der eigenen Organisation vertikal, d. h. vor- oder nachgelagert, oder horizontal, d. h. gleichgestellt gegenüberstehen. Je nachdem welche Art der Unternehmenskooperation angestrebt wird, gilt es darauf zu achten, auf welcher Wertschöpfungsstufe die potenziellen Partnerorganisationen angesiedelt sind. Beispielsweise würde ein IJV, das aus Gründen der Forschung und Entwicklung angebahnt wird, eine auf die Wertschöpfungskette bezogene horizontale Kooperation bedingen (vgl. Varadarajan/Cunningham 1995, S. 284). Falls die Wertschöpfungsstufe von keinerlei Bedeutung für die Unternehmenskooperation ist, wird solch ein Vorhaben als laterale interorganisationale Beziehung bezeichnet (vgl. Sydow/Duschek 2011, S. 32-37).

Neben dem Vertragsschluss zwischen den Partnerorganisationen, der zumeist durch eine kleine Zahl an Personen vollzogen wird, um das Risiko möglicher Zielkonflikte zu minimieren (vgl. Holtbrügge 2003, S. 882-883), bedingt diese Phase des Lebenszyklus ebenfalls die Entscheidung zur konkreten Anbahnung der Unternehmenskooperation. Umgangssprachlich wird i. d. R. das Wort „Gründung“ verwendet. Dieses kann jedoch irreführend sein, da IJV nicht zwingend durch eine Unternehmensgründung entstehen müssen (vgl. Nippa/Reuer 2019, S. 565-566). Zwar besteht stets die Möglichkeit, eine neue Organisation gemeinsam als IJV zu begründen, was als „Greenfield Investment“ zu bezeichnen ist. Jedoch kann die Anbahnung gleichwohl im Rahmen eines Unternehmenskaufs erfolgen, was dann „akquisitives Investment“ genannt wird (vgl. Chen 2008, S. 470). Hierbei ist allerdings zwischen zwei Unterformen zu unterscheiden: Zum einen kann die Anbahnung eines IJV vollzogen werden, indem die Partnerorganisationen ein bereits bestehendes Unternehmen aufkaufen und dieses zu ihrem IJV transformieren. Dieses Vorgehen wird in der Wirtschaftspraxis auch als „Brownfield Investment“ bezeichnet. Zum anderen kann die Anbahnung eines IJV ebenso vollzogen werden, indem eine Tochtergesellschaft der Partnerorganisationen zum IJV transformiert wird. Dabei erwerben die anderen Partnerorganisationen Unternehmensanteile an dieser Tochtergesellschaft (vgl. Nippa/Reuer 2019, S. 565-566; Dhaundiyal/Coughlan 2020, S. 523). Alle Formen der Anbahnungen haben gemein, dass sie der Investition von Eigenkapital bedürfen (vgl. Das/Teng 2000, S. 46).

Im Zuge der Anbahnung bildet sich ebenfalls eine Leitungsstruktur. Hierbei ist zwischen einer asymmetrischen und symmetrischen Leitungsstruktur zu unterscheiden. Bei einer asymmetrischen Leitungsstruktur („Dominant-Parent-Allianz“) hält eine der Partnerorganisationen so viele Anteile des Eigenkapitals, dass eine flexible und schnelle Entscheidungsfindung möglich ist. Im Vergleich dazu ist das Eigenkapital bei einer symmetrischen Leitungsstruktur („Shared-Management-Allianz“) gleichverteilt. Damit erhoffen sich die Partnerorganisationen, dass schnell eine Vertrauensbasis zwischen den Mitarbeitern des IJV entsteht, die das Arbeiten erleichtern und das gemeinsame und gegenseitige Lernen fördern kann (vgl. Holtbrügge 2003, S. 883).

(3) **Phase des Allianzmanagements:** In der dritten Phase findet eine Allokation der jeweils eingebrachten tangiblen und/oder intangiblen Ressourcen der Partnerorganisationen statt. Zudem wird darüber entschieden, wie diese konkret zu nutzen sind, um das gesetzte Ziel zu erreichen (vgl. Sydow/Duschek 2011, S. 28; Dhaundiyal/Coughlan 2020, S. 525). Im Gegensatz zu M&A bieten ISA die Möglichkeit, nur ausgewählte Ressourcen im Rahmen der Unternehmenskooperation zu nutzen, wodurch hinderliche Verbindungen und Verpflichtungen gar nicht erst entstehen (vgl. Das/Teng 2000, S. 37).

Neben der Ressourcenallokation bedarf es in dieser Phase ebenso der Anwendung weiterer Managementpraktiken interorganisationaler Beziehungen, um für ISA eine angepasste Unternehmensführung gewährleisten zu können. Dies beinhaltet eine fortlaufende Prüfung und Selektion der Partnerorganisationen, da ggf. manche Parteien aus der ISA ausscheiden und wiederum andere in den Organisationsverbund aufgenommen werden können. Zudem gilt es eine Aufgabenverteilung vorzunehmen, was als Regulation bezeichnet wird. Darüber hinaus ist eine fortlaufende Evaluation der Unternehmenskooperation vorzunehmen, was bei unzufriedenstellenden Ergebnissen zu einer verfrühten Beendigung der Zusammenarbeit führen kann (vgl. Sydow/Duschek 2011, S. 28).

Zugleich stellt spätestens die dritte Phase des Lebenszyklus von ISA den Zeitpunkt dar, zu dem die Komplexität des Arbeitens mit und in der ISA stark zunimmt. Mögliche konfligierende Interessen kommen zum Vorschein, die zuvor nicht offensichtlich waren (vgl. Anderson 1999, S. 255; Schotter et al. 2017, S. 409), oder es werden nun landes- sowie organisationskulturelle Differenzen bemerkt, was das Arbeiten innerhalb einer ISA erschweren kann (vgl. Pothukuchi et al. 2002, S. 258). Demnach empfiehlt die Literatur bereits bei der Wahl der Partnerorganisation(en) darauf zu achten, dass eine landes- sowie organisationskulturelle Kompatibilität, aber auch weitere Passungen wie angemessene Größenverhältnisse gegeben sind (vgl. Holtbrügge 2003, S. 881). Falls auf solche Aspekte nicht geachtet wird oder die mit ISA verbundene Komplexität keine Beachtung findet, besteht das Risiko, dass sich der Unternehmenserfolg einer ISA verschlechtern kann, worauf im Folgenden eingegangen wird.

2.2 Unternehmenserfolg internationaler strategischer Allianzen

2.2.1 Begriffsverständnis und Ausprägungen

Forschungsarbeiten zu interorganisationalen Beziehungen fokussieren oftmals den Unternehmenserfolg der beteiligten Parteien, d. h. der Partnerorganisationen im Rahmen einer ISA, bzw. den Unternehmenserfolg des gesamten Organisationsverbundes als einen der zentralen Untersuchungsobjekte (vgl. Gulati/Lavie/Madhavan 2011, S. 208). Dies liegt daran, dass das Konstrukt des Unternehmenserfolgs von interorganisationalen Beziehungen wie ISA seit Jahrzehnten – und auch fortlaufend – ein kontroverses und daher stark diskutiertes Thema ist. Das gilt insbesondere für die Konzeptualisierung und Messung dieses Konstrukts, da Uneinigkeiten darüber herrschen (vgl. Venkatraman/Ramanujam 1986, S. 813; Reus/Ritchie III 2004, S. 385; Bener/Glaister 2010, S. 205-206).

Der Unternehmenserfolg von ISA, grundlegend verstanden als wahrgenommener **Grad der Zielerreichung** durch die beteiligten Partnerorganisationen (vgl. Ariño 2003, S. 68), kann zum einen durch objektive Messgrößen wie das Wachstum des Umsatzes oder Marktanteils erfasst werden (vgl. Geringer/Hebert 1991, S. 250-251; Damanpour et al. 2012, S. 460). Verschiedene Forscher argumentieren jedoch auch, dass zum anderen subjektive Messgrößen wie (organisationale) Lernfortschritte als unternehmerische Erfolgsgrößen für ISA heranzuziehen sind, um dieses Konstrukt differenziert abzubilden (vgl. Kogut 1988, S. 319; Bener/Glaister 2010, S. 199).

Beide Ansätze gehen mit diversen Vor- und Nachteilen einher. So basieren **objektive Messgrößen** des Unternehmenserfolgs von ISA i. d. R. auf harten Fakten wie Kennzahlen, die beispielsweise der Bilanz der Unternehmenskooperation zu entnehmen sind und demnach keinen Verzerrungen durch menschliche Wahrnehmung und/oder Interpretation unterliegen. Allerdings sind solche Daten häufig schwer zugänglich. Daneben können **subjektive Messgrößen** des Unternehmenserfolgs von ISA beispielsweise anhand von Skalen im Rahmen gezielter Erhebungen direkt abgefragt werden, was im Vergleich zur Generierung objektiver Messgrößen deutlich einfacher sein kann. Hierbei kommt es allerdings mitunter zu Verzerrungen durch kognitive Prozesse der Rezipienten (vgl. Dhaundiyal/Coughlan 2020, S. 526).

In empirischen Studien zum Unternehmenserfolg von ISA finden seither und auch gegenwärtig sowohl objektive (vgl. z. B. Steensma et al. 2008, S. 498-499) als auch subjektive Messgrößen Anwendung (vgl. z. B. Mohr/Puck 2007, S. 29). Dies resultierte in einem akademischen Diskurs darüber, welche Form der Messung die bessere ist. Forscher sind sich mittlerweile darüber einig, dass beide Möglichkeiten zur Messung des Unternehmenserfolgs von ISA ihre Berechtigung haben und erkennen daher sowohl objektive als auch subjektive Messgrößen an. Diese Akzeptanz ergibt sich daraus, dass verschiedene empirische Ergebnisse zeigen, dass eine starke Korrelation zwischen den objektiven und subjektiven Messgrößen besteht (vgl. Dess/Robinson 1984, S. 269; Geringer/Hebert 1991, S. 256). Eine optimale Abbildung des Unternehmenserfolgs von ISA würde aber stets die simultane Messung von objektiven und subjektiven Messgrößen im Rahmen eines einzigen Forschungsvorhabens bedeuten – dies ist jedoch häufig schwer umzusetzen, da Daten zur objektiven Messung für Forscher in den meisten Fällen nur schwer zu beschaffen sind (vgl. Dhaundiyal/Coughlan 2020, S. 526).

Als Fortführung der Differenzierung zwischen objektiven und subjektiven Messgrößen des Unternehmenserfolgs von ISA entwickelte sich zudem eine Dreiteilung zur Konzeptualisierung dieses Konstrukts, die es weiter spezifiziert. Diese Dreiteilung stellt mögliche Ausprägungen des Unternehmenserfolgs von ISA dar und verdeutlicht dabei, wie dieser in der Wissenschaft konkret verstanden und für Forschungszwecke angewendet bzw. gemessen werden kann: (1) organisationaler Erfolg (z. B. Zufriedenheit des Managements, organisationales Lernen), (2) operationaler Erfolg (z. B. (vertragliche) Stabilität, Überleben der Kooperation) und (3) finanzieller Erfolg (z. B. Profitabilität, Marktanteilssteigerung) (vgl. Ariño 2003, S. 67-69; Robson/Skar-meas/Spyropoulou 2006, S. 589; Ren/Gray/Kim 2009, S. 806-808; S. 589; Christoffersen 2013, S. 69-70). Die erste Ausprägung des Unternehmenserfolgs von ISA ist dabei den subjektiven Messgrößen zuzuordnen, die letzten beiden Ausprägungen gehören wiederum zu den objektiven.

(1) Unter der **Ausprägung des organisationalen Erfolgs** lassen sich verschiedene Unterausprägungen subsummieren. Vor allem werden die Zufriedenheit des Managements der ISA, das Erreichen der individuellen Ziele der Partnerorganisationen und/oder der gemeinschaftlich festgelegten Ziele der

ISA sowie erfolgreiches organisationales Lernen innerhalb der ISA als diese Unterausprägungen verstanden (vgl. Ren/Gray/Kim 2009, S. 810-812). Alle Formen zur Messung dieser Unterausprägungen haben gemein, dass sie relativ leicht im Rahmen von Fragebogenstudien zu erheben sind (vgl. Dhaundiyal/Coughlan 2020, S. 526). Es gilt jedoch stets darauf zu achten, die Unterausprägung des organisationalen Erfolgs von ISA und eine damit verbundene Skala auszuwählen, die für das gesetzte Forschungsvorhaben am geeignetsten ist. Eine Schwierigkeit besteht vor allem darin, dass sich manche Items gegenüber Items anderer Skalen inhaltlich stark unterscheiden können; beispielsweise Items, die einen Zielerreichungsgrad adressieren, im Vergleich zu jenen, die sich auf organisationale Lernfortschritte beziehen. Hinzu kommt, dass wegen möglicher landeskultureller Differenzen der Probanden, die eine entsprechende Skala beantworten, erhebliches Potenzial für Verzerrungen in ihrem Antwortverhalten, obwohl sie vielleicht eine ähnliche Auffassung zu dem zu erforschenden Sachverhalt haben (vgl. Ren/Gray/Kim 2009, S. 811-812).

(2) Der **Ausprägung des operationalen Erfolgs** liegt die Annahme zugrunde, dass je länger eine ISA überlebt, desto besser ihr Unternehmenserfolg zu bewerten ist (vgl. Inkpen/Beamish 1997, S. 178). Diese Ausprägung unterscheidet zwischen den Unterausprägungen „(In-)Stabilität“ und „Überleben/Auflösung“ der ISA. Beide Unterausprägungen sind durch die Vertragslaufzeit zwischen den Partnerorganisationen näher zu definieren (vgl. Ren/Gray/Kim 2009, S. 808). Im Falle der Einhaltung der Vertragslaufzeit ist von „Erfolg“ die Rede, bei vorzeitiger Beendigung des Vertrags zwischen den Partnerorganisationen von „Misserfolg“. Die Forschung übt jedoch am Verständnis dieser Unterausprägungen zum Teil Kritik, da nicht alle vorzeitig aufgelösten ISA einen unternehmerischen Misserfolg darstellen müssen. Häufig wird beispielsweise ein IJV zu einer hundertprozentigen Tochtergesellschaft einer der Partnerorganisationen umgewandelt, weil die Gegenpartei(en) kein Interesse an dem gemeinsamen Vorhaben mehr pflegt/pflegen (vgl. Kumar 2005, S. 329; Ren/Gray/Kim 2009, S. 808). Dennoch können die Ziele der Unternehmenskooperation erreicht worden sein, weshalb der Unternehmenserfolg objektiv betrachtet gegeben wäre. So ist beispielsweise die Unterausprägung der „Auflösung“ grundlegend negativ konnotiert, obwohl

die Möglichkeit besteht, dass die Partnerorganisationen jene Ressourcen, die für sie zum Zeitpunkt der Anbahnung interessant schienen, von der/den Gegenpartei(en) akquirieren konnten. Somit besteht fortan kein Bedarf zur weiteren Kooperation mehr (vgl. Gomes-Casseres 1987, S. 100-101; Holtbrügge 2003, S. 886; Kumar 2005, S. 329).

(3) Hinsichtlich der **Ausprägung des finanziellen Erfolgs** zeigen Ren, Gray und Kim (2009, S. 810) im Rahmen ihres Übersichtartikels auf, dass insbesondere die Profitabilität (z. B. Return on Assets (ROA), Return on Investment (ROI)) sowie marktnahe Kennzahlen einer ISA (z. B. die Steigerung des Marktanteils) als Unterausprägungen fungieren, indem sie entsprechende Studien referenzieren. Sofern zugänglich, werden häufig finanzielle Kennziffern zusätzlich zu bereits erhobenen organisationalen und/oder operationalen Unternehmenserfolgsgrößen von ISA herangezogen, da eine simultane Anwendung verschiedener Messgrößen – objektiver und subjektiver Natur (vgl. Luo 2001, S. 190-191; Dhanaraj et al. 2004, S. 434) – als robuster Weg gilt, um das Konstrukt des Unternehmenserfolgs von ISA für Forschungsvorhaben abzubilden (vgl. Ren/Gray/Kim 2009, S. 810, 812).

Auch wenn in empirischen Studien auf alle drei Ausprägungen des Unternehmenserfolgs zurückgegriffen wird – d. h. auf organisationalen, operationalen sowie finanziellen Erfolg – zeigt die Literatur, dass insbesondere die Anwendung der Unterausprägungen des organisationalen Erfolgs überwiegt (vgl. 4.4.2). Weitere Besonderheiten des Unternehmenserfolgs von ISA werden im Verlauf der vorliegenden Arbeit dargestellt, da sich die systematische Literaturanalyse in Kapitel 4 im Rahmen einer ihrer Forschungsfragen mit diesem Konstrukt weiterführend auseinandersetzt (vgl. 4.2; 4.4; 4.5).

2.2.2 Stand der Forschung zu Einflussfaktoren

Bereits seit Jahrzehnten werden verschiedene Einflussfaktoren analysiert, die im Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg von ISA stehen können. Die damit verbundenen Forschungsarbeiten stellen mittlerweile sogar einen der Schwerpunkte des Forschungsfeldes der interorganisationalen Beziehungen dar (vgl. Costa/Forte 2022, S. 46). In Studien, die sich mit Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg von ISA beschäftigen, werden jegliche der

soeben aufgeführten (Unter-)Ausprägungen des Unternehmenserfolgs verwendet (vgl. 2.2.1); dies wird durch Übersichtsartikel von Gomes, Barnes und Mahmood (2016, S. 17, 22) sowie Nippa und Reuer (2019, S. 561) verdeutlicht. Zugleich bezeugen diese Artikel ein anhaltendes Forschungsinteresse hinsichtlich des Untersuchungsgegenstands des Unternehmenserfolgs.

Wie eingangs skizziert (vgl. 1.1), sind die erfolgskritischen Einflussfaktoren in **organisationsexterne sowie -interne Einflussfaktoren** zu unterscheiden. Organisationsexterne Einflussfaktoren, die bereits untersucht wurden, sind beispielsweise politische Risiken (vgl. z. B. Zheng/Larimo 2014, S. 108; Chang/Bai/Li 2015, S. 78), sich ändernde Marktgegebenheiten (vgl. z. B. Reuer 2001, S. 29) oder die Marktgröße (bestimmt durch die Anzahl potenzieller Kunden) sowie der Zugang zu wichtigen Ressourcen auf diesen Märkten (vgl. Kogut 1988, S. 328). Durch die im Rahmen verschiedener Übersichtsartikel aufgestellten konzeptionellen Modelle (vgl. Ren/Gray/Kim 2009, S. 808; Christoffersen 2013, S. 73) fällt auf, dass seit Beginn des Forschungsfeldes zu interorganisationalen Beziehungen organisationsinterne Einflussfaktoren – im Vergleich zu organisationsexternen Einflussfaktoren – stärker Berücksichtigung fanden. Hierbei werden ISA zumeist als IJV betrachtet, da viele organisationinterne Einflussfaktoren die Anbahnung einer neuen Organisationsform voraussetzen (vgl. Morschett 2003, S. 398).

Manche der Übersichtsartikel, die den Unternehmenserfolg von ISA und darauf einflussnehmende Faktoren fokussieren, entwickelten Kategorisierungen dieser organisationsinternen Einflussfaktoren (vgl. z. B. Robson/Skarmas/Spyropoulou 2006, S. 589; Ren/Gray/Kim 2009, S. 808; Christoffersen 2013, S. 73). In den meisten Fällen wurden Einflussfaktoren identifiziert, die strategischer, finanzwirtschaftlicher oder organisationaler Natur sind. Im Folgenden wird auf die bereits analysierten organisationsinternen Einflussfaktoren im Detail eingegangen.

Im Hinblick auf **strategische Einflussfaktoren** wurde in vielen Studien die Kompatibilität der Partnerorganisationen thematisiert. Einflussfaktoren, die hierbei in Bezug zum Unternehmenserfolg von IJV gesetzt wurden, waren beispielsweise die Kompatibilität der Ziele, der Unternehmensgrößen oder der tangiblen und/oder intangiblen Ressourcen der Partnerorganisationen

(vgl. Ren/Gray/Kim 2009, S. 808; Christoffersen 2013, S. 73; Gomes/Barnes/Mahmood 2016, S. 20). Hinsichtlich der Ziele (vgl. z. B. Boateng/Glaister 2002, S. 537) sowie Unternehmensgrößen (vgl. Kogut 1988, S. 328) der Partnerorganisationen ist sich die Literatur darüber einig, dass deren Homogenität von Vorteil ist. Was die tangiblen und/oder intangiblen Ressourcen betrifft, die in ein IJV eingebracht werden, so können diese je nach Vorhaben ähnlich und/oder unterschiedlich zu denen der anderen Partei(en) sein, um das gesetzte Ziel zu erreichen (vgl. Das/Teng 2000, S. 48-49; Morschett 2003, S. 393). Als strategischer Einflussfaktor wurden zudem noch die Erfahrungen der Partnerorganisationen untersucht, die Implikationen für das organisationale Lernen haben können. Dabei wurde explizit die Erfahrung der Partnerorganisationen mit bereits durchgeführten IJV-Projekten aufgegriffen. Um den Unternehmenserfolg zu maximieren, ist eine möglichst tiefgreifende Erfahrungsquelle vorteilhaft. Diesbezüglich wird argumentiert, dass durch frühere organisationale Lernprozesse die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns des bevorstehenden oder aktuellen IJV sinkt (vgl. Christoffersen 2013, S. 77).

Wenn Forscher sich mit **finanzwirtschaftlichen Einflussfaktoren** beschäftigt haben, fokussierten sie i. d. R. die Eigenkapitalverteilung zwischen den Partnerorganisationen, die Implikationen für die Verhandlungsmacht und die wahrgenommene Gerechtigkeit innerhalb des IJV haben kann (vgl. Christoffersen 2013, S. 73, 79). Hierbei wird aufgezeigt, dass das Eigenkapital möglichst gleichverteilt sein sollte, um Spannungen und Konflikte zu reduzieren und nachgelagert den Unternehmenserfolg nicht negativ zu beeinflussen (vgl. z. B. Steensma/Lyles 2000, S. 847; Boateng/Glaister 2002, S. 537). Allerdings liegt hier zum Teil widersprüchliche Evidenz vor, und manche Autoren argumentieren gegenteilig (vgl. Ren/Gray/Kim 2009, S. 816-817; Christoffersen 2013, S. 78). Es wird nämlich ebenso angenommen, dass die Entscheidungsfindung innerhalb eines IJV und somit dessen Agilität deutlich erhöht werden kann, wenn eine der Partnerorganisationen die Mehrheit der Eigenkapitalanteile hält (vgl. Holtbrügge 2003, S. 883); dies kann schließlich vorteilhaft für den Unternehmenserfolg sein.

Unter der Kategorie der **organisationalen Einflussfaktoren** werden primär verhaltenswissenschaftliche Einflussfaktoren subsummiert. Darunter fallen

beispielsweise relationale Faktoren wie das gegenseitige Vertrauen der Partnerorganisationen, das für eine erfolgreiche Unternehmenskooperation möglichst hoch ausgeprägt sein sollte, da so opportunistisches Verhalten der Partnerorganisationen unterbunden werden kann (vgl. z. B. Robson/Katsikeas/Bello 2008, S. 657). Daneben wurden Konflikte analysiert, die aus konfligierenden Werthaltungen der Partnerorganisationen resultieren können. Sie sind entsprechend für eine erfolgreiche Unternehmenskooperation zu vermeiden (vgl. Steensma/Lyles 2000, S. 843-844). Außerdem standen die Landes- sowie Organisationskulturen der Partnerorganisationen bereits im Mittelpunkt verschiedener Forschungsarbeiten. Auch wenn zu letzteren Einflussfaktoren zum Teil widersprüchliche Evidenz vorliegt (vgl. z. B. Christoffersen 2013, S. 75), sind viele Forscher der Meinung, dass – falls sich die jeweiligen Landes- und Organisationskulturen stark voneinander unterscheiden – eine erfolgreiche Unternehmensführung des IJV erschwert wird, was wiederum den Unternehmenserfolg schmälern kann (vgl. z. B. Pothukuchi et al. 2002, S. 258).

Abschließend ist festzuhalten, dass organisationale Einflussfaktoren – im Vergleich zu strategischen und finanzwirtschaftlichen – deutlich weniger untersucht wurden und zum Teil mit widersprüchlicher Evidenz verbunden sind (vgl. Robson/Skarmeas/Spyropoulou 2006, S. 586-587; Gomes/Barnes/Mahmood 2016, S. 23). Demzufolge ruft die Forschung dazu auf, solche Einflussfaktoren wie das interorganisationale Vertrauen (vgl. Robson/Skarmeas/Spyropoulou 2006, S. 603), aber auch weitere bisher überhaupt nicht thematisierte verhaltenswissenschaftliche Einflussfaktoren wie Arbeitszufriedenheit, Arbeitsstress etc. zu analysieren (vgl. z. B. Mohr/Puck 2007, S. 33).

Im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit wird entlang der in Kapitel 4 durchgeführten systematischen Literaturanalyse noch detailliert auf die Entwicklung und den aktuellen Stand des Forschungsfeldes eingegangen, das sich mit dem Unternehmenserfolg von ISA und verhaltenswissenschaftlichen Einflussfaktoren beschäftigt (vgl. 4.4.1).

2.3 Verhaltenswissenschaftliche Analysen und ihre Bedeutung für die Erforschung internationaler strategischer Allianzen

Bevor ISA im Hinblick auf deren Unternehmenserfolg aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive systematisch analysiert werden und dafür ein Forschungsmodell hergeleitet wird, gilt es zu klären, was unter dem Begriff des Verhaltens und einer verhaltenswissenschaftlichen Analyse zu verstehen ist. Zwar liefert die gegenwärtige Literatur keine einheitliche Definition des Verhaltens, allerdings werden bestimmte Definitionen regelmäßig zitiert und gelten als geläufig. Eine dieser Definitionen versteht **Verhalten** als (eine) Handlung(en), die durch die Kombination aus der Motivation und den Fähigkeiten eines Individuums resultiert/resultieren und einem externen Auslöser nachgelagert ist/sind (vgl. Fogg 2009, S. 2). Darüber hinaus wird der Begriff des Verhaltens i. d. R. noch dahingehend konkretisiert, dass diese Handlung(en) zusätzlich aus der Anpassung des Individuums an seine Umwelt resultiert/resultieren, womit beispielsweise die Natur oder die (Landes-)Kultur gemeint sein kann (vgl. Rosales-Ruiz/Baer 1997, S. 534; Gerrig/Zimbardo 2002, S. 3; Myres/DeWall 2023, S. 56). Dem soeben dargelegten Verständnis des Verhaltens folgt die vorliegende Arbeit.

Im Hinblick auf die Vielzahl an akademischen Fachrichtungen, die sich mit dem Verhalten und darauf einflussnehmenden Faktoren auseinandersetzen (vgl. Deutsches Institut für Menschenrechte 2024, S. 13), ist insbesondere die **Verhaltenswissenschaft der Psychologie** für die gesetzte Fragestellung der vorliegenden Arbeit hervorzuheben. Dies ist darin begründet, dass manche Forschungsstränge innerhalb der Psychologie (z. B. die Organisationspsychologie als Sozialwissenschaft) mit dem Forschungsfeld des Organizational Behavior Gemeinsamkeiten aufweisen, dessen Perspektiven auf ISA als Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit zu übertragen sind (vgl. Rosenstiel/Nerdinger 2011, S. 5; Martin 2017, S. 168). Dies wird im Folgenden näher erläutert.

Die Psychologie wird als eine Wissenschaft des menschlichen Erlebens und Verhaltens definiert (vgl. Rosenstiel/Nerdinger 2011, S. 4; Müsseler/Rieger 2017, S. 2). Sie unterscheidet zwischen spezifischen Forschungssträngen (z. B. Verständnis der Psychologie als eine Natur- oder Sozialwissenschaft),

die allerdings durch schwer vergleichbare Wissenschaftstraditionen und Methoden der empirischen Forschung gekennzeichnet sind (vgl. Rosenstiel/Nerdinger 2011, S. 3); deshalb fokussieren sich Forscher meist auf einen Forschungsstrang und die dort dominierenden Instrumente der verhaltenswissenschaftlichen Analyse. ISA werden als eine komplexe Organisationsform beschrieben (vgl. Anderson 1999, S. 255; Schotter et al. 2017, S. 409), und verhaltenswissenschaftliche Analysen zu jeglichen Organisationsformen sind entsprechend Untersuchungsgegenstand der Organisationspsychologie. Diese wird zumeist als Teil des Forschungsstrangs der Sozialwissenschaft – innerhalb der Psychologie – angesehen. Ähnlich zu der oben dargestellten Definition der Psychologie, wird die Organisationspsychologie als Wissenschaft vom Erleben und Verhalten der Menschen in Organisationen definiert (vgl. Rosenstiel/Nerdinger 2011, S. 3-5).

Das Forschungsfeld des Organizational Behavior ist eng verwandt mit der Organisationspsychologie, da sich auch diese Disziplin mit dem Verhalten von Mitarbeitern in Organisationen befasst (vgl. Martin 2017, S. 168). Analog zum Organizational Behavior unterscheidet somit die Organisationspsychologie ebenfalls zwischen folgenden **Analyseebenen**: dem Individuum, der Gruppe und der Organisation (vgl. Rosenstiel/Nerdinger 2011, S. 13; Nerdinger/Blickle/Schaper 2019, S. 8). Diese voneinander nicht unabhängigen Analyseebenen stellen das Gerüst dar, um Fragestellungen der Organisationsforschung verhaltenswissenschaftlich zu beantworten. Hierbei ist hervorzuheben, dass sich die Analyseebenen der Organisationspsychologie auf das Erleben und Verhalten (vgl. Rosenstiel/Nerdinger 2011, S. 5), jedoch die des Organizational Behavior nur auf das Verhalten in Organisationen beziehen (vgl. Martin 2017, S. 168). Um verschiedene und als mächtig eingestufte Forschungsmethoden anwenden zu können, fokussiert die vorliegende Arbeit – im Rahmen ihrer verhaltenswissenschaftlichen Analyse – dennoch sowohl das Erleben und (wahrgenommene) Verhalten von Menschen in Organisationen bzw. konkret in ISA; dadurch wird das Forschungsfeld der interorganisationalen Beziehungen weiterentwickelt.

Der Literatur ist zu entnehmen, dass **verhaltenswissenschaftliche Analysen für die Forschung zu ISA an Bedeutung gewinnen**. Diesbezüglich wird

angenommen, dass insbesondere Analysen des Individuums sowie seiner sozialen Interaktionen und somit von Gruppen in Organisationen einen Mehrwert für das Forschungsfeld der interorganisationalen Beziehungen bieten können (vgl. Mellewigt 2017, S. 153). Bis dato wurde sich fast ausschließlich der organisationsbezogenen Analyseebene angenommen (vgl. Christoffersen 2013, S. 73), was keiner verhaltenswissenschaftlichen Analyse in Gänze entspricht (vgl. Rosenstiel/Nerdinger 2011, S. 13; Nerdinger/Blickle/Schaper 2019, S. 8).

Erste konzeptionelle Studien und Literaturanalysen fokussieren bereits ISA aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive. Dabei fokussieren entsprechende Analysen primär die letzte Phase des Lebenszyklus von ISA, das Allianzmanagement (vgl. 2.1.3; Dhaundiyal/Coughlan 2020, S. 520-526), da erst hier die Unternehmenskooperation i. e. S. stattfindet, die darauf abzielt, ein gemeinsam festgelegtes Ziel zu erreichen (vgl. Beamish/Lupton 2016, S. 163). Diese verhaltenswissenschaftlichen Untersuchungen deuten bereits konkrete Grundlagen für weitere Forschung an (vgl. z. B. Robson/Skarmeas/Spyropoulou 2006, S. 602), um bereits ausgiebig untersuchte Konstrukte – z. B. den Unternehmenserfolg von ISA – besser verstehen zu können (vgl. Mellewigt 2017, S. 159).

Wie bereits skizziert, ist eine einfache Übertragung der im Forschungsfeld des Organizational Behavior generierten (empirischen) Evidenz auf den Untersuchungsgegenstand der ISA nur begrenzt möglich. Gründe dafür sind (1) die im Vergleich zu gewöhnlichen Organisationen äußerst komplexe Organisationsform der ISA, (2) die im Kontext von ISA abweichenden Definitionen bestimmter verhaltenswissenschaftlicher Konstrukte sowie (3) die vorherrschende Multidimensionalität mancher verhaltenswissenschaftlicher Konstrukte – ebenso im Hinblick auf ISA (vgl. 1.2). Demnach bedarf es einer grundlegenden Aufarbeitung des entsprechenden Forschungsfeldes aus verhaltenswissenschaftlicher bzw. der Organisationspsychologie entstammenden Perspektive (vgl. Nerdinger/Blickle/Schaper 2019, S. 8).

2.4 Herleitung eines Forschungsmodells zu ausgewählten Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg internationaler strategischer Allianzen aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive

Im Folgenden wird ein Forschungsmodell entwickelt, das den **konzeptionellen Rahmen** der vorliegenden Arbeit bildet. Auf dessen Grundlage werden empirische Erkenntnisse zu ausgewählten Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg von ISA aus einer verhaltenswissenschaftlichen Perspektive gewonnen, um zu einer Erweiterung des bereits bestehenden Forschungsfeldes der interorganisationalen Beziehungen beizutragen.

Das Forschungsmodell ist in Abbildung 2.1 dargestellt und gliedert sich grundlegend in zwei Bereiche, die jeweils einen übergeordneten Kasten abbilden. Diese Aufteilung hilft, das Forschungsvorhaben grafisch zu verdeutlichen. Denn der Anspruch der Arbeit bezieht sich darauf, durch ausgewählte **Einflussfaktoren** (linker Kasten) den **Unternehmenserfolg von ISA** (rechter Kasten) aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive zu analysieren. Der linke Kasten spiegelt dabei eine Dreiteilung wieder, da nach den Analyseebenen des Organizational Behavior (dem individuellen sowie dem gruppen- und dem organisationsbezogenen Verhalten) differenziert wird (vgl. Meyer/Tsui/Hinings 1993, S. 1191; Ebers/Maurer 2019, S. 391-392, 406), um eine tiefgreifende Analyse aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive abbilden zu können (vgl. 2.3). Die drei Analyseebenen des Organizational Behavior sind als dunkelgraue Kästen dargestellt. Um zu verdeutlichen, dass Einflussfaktoren auf diesen Analyseebenen analysiert werden, ist rechts neben den drei dunkelgrauen Kästen ein hellgrauer Pfeil visualisiert, der auf den rechten Kasten zeigt; dieser wiederum visualisiert den Unternehmenserfolg von ISA. Diese auf den Analyseebenen des Organizational Behavior angesiedelten Einflussfaktoren können sich zudem gegenseitig beeinflussen (z. B. bedingt individuelles Lernen das Lernen in Gruppen und dieses wiederum das organisationale Lernen, vgl. Inkpen/Dinur 1998, S. 457). Dieser Aspekt wurde im Forschungsmodell berücksichtigt, indem ebenso hellgraue Pfeile platziert wurden, die jeweils eine Verbindung zwischen der individuellen sowie gruppen- und organisationsbezogenen Analyseebene abbilden.

Der rechte Kasten beinhaltet die drei Ausprägungen des Unternehmenserfolgs von ISA (organisationalen, operationalen und finanziellen Erfolg), die

in der Forschung als anerkannt gelten (vgl. 2.2.1; Ariño 2003, S. 67-68; Robson/Skarmeas/Spyropoulou 2006, S. 589; Christoffersen 2013, S. 69-70). Sie sind ebenfalls in dunkelgrauen Kästen dargestellt. Die drei Ausprägungen des Unternehmenserfolgs von ISA sind als Oberkategorien zu verstehen, die wiederum Unterausprägungen aufweisen (vgl. 2.2.1). Laut Literatur wird organisationaler Erfolg i. d. R. als Zufriedenheit des Managements oder erfolgreiches organisationales Lernen, operationaler Erfolg i. d. R. als Stabilität oder Überleben der Unternehmenskooperation und finanzieller Erfolg als Profitabilität (ROA/ROI) oder Marktanteilssteigerung verstanden (vgl. Gehrisch/Süß 2023, S. 1056). Diese Unterausprägungen sind in drei hellgrauen Kästen visualisiert, die an jene entsprechenden Kästen angrenzen, die die Ausprägungen des Unternehmenserfolgs von ISA zeigen.

Um zu verdeutlichen, dass zwischen den Einflussfaktoren auf jeder Analyseebene des Organizational Behavior und jeder Ausprägung des Unternehmenserfolgs von ISA grundsätzlich ein Zusammenhang angenommen wird bzw. bestehen kann, sind diese zwei übergeordneten Kästen durch einen einzigen hellgrauen Pfeil verbunden, der – wie bereits beschrieben – eine von den Einflussfaktoren ausgehende Wirkungsrichtung visualisiert, die auf die drei Ausprägungen des Unternehmenserfolg von ISA zeigt.

Zudem wurde ein weiterer Pfeil gestrichelt visualisiert, der rechts unten am rechten Kasten beginnt und links unten am linken Kasten endet, um zu verdeutlichen, dass auch die verschiedenen Ausprägungen des Unternehmenserfolgs von ISA Einfluss auf die auf den Analyseebenen des Organizational Behavior angesiedelten Einflussfaktoren nehmen können. Solche Zusammenhänge wurden zwar bereits untersucht und in der Literatur als existent deklariert (z. B. Zusammenhänge zwischen organisationalem Lernen innerhalb der ISA und interorganisationalem Lernen zwischen den Partnerorganisationen, vgl. Lane/Salk/Lyles 2001, S. 1142; Park/Vertinsky 2016, S. 2822). Allerdings stellen sie nicht den Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit dar, weshalb der entsprechende Pfeil – in Abgrenzung zu den sonstigen Visualisierungen – gestrichelt dargestellt ist. Aus Gründen der Vollständigkeit wurde dieser Aspekt dennoch kurz thematisiert.

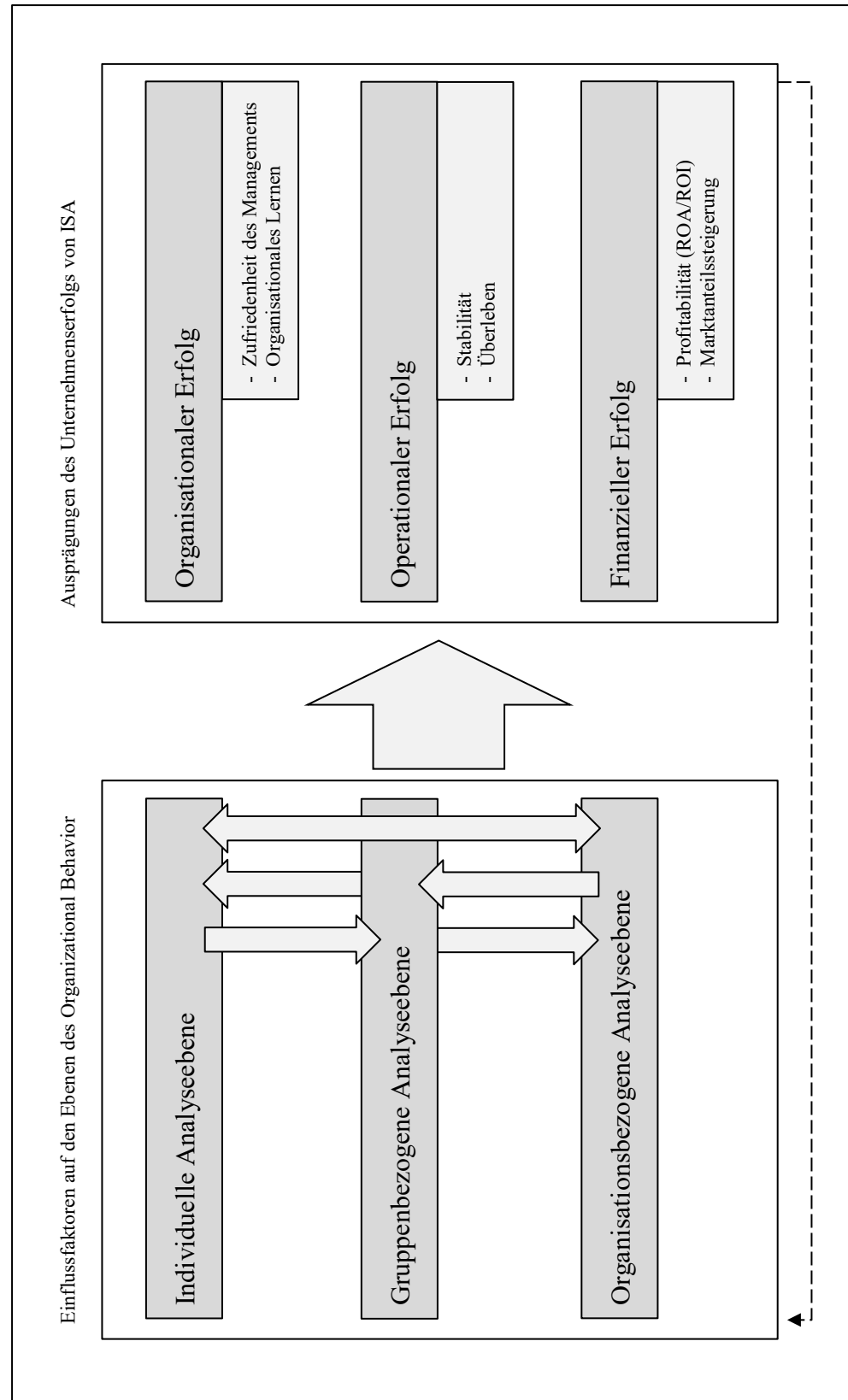


Abb. 2.1: Forschungsmodell zu ausgewählten Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg internationaler strategischer Allianzen aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive

3 Einordnung der Kapitel 4 bis 7 in das Forschungsmodell

In den Kapiteln 4 bis 7 finden sich **empirische Studien** zu ausgewählten Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg von ISA aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive, die sich in das in Abbildung 2.1 dargestellte Forschungsmodell einordnen lassen. Die Herleitung der jeweiligen Fragestellungen erfolgt dabei sowohl anhand bisheriger empirischer Evidenz, die insbesondere im strategischen und internationalen Management angesiedelt ist, als auch aus verschiedenen Theorien. Zur Beantwortung der hergeleiteten Fragestellungen kommen in den Studien in den Kapiteln 4 bis 7 unterschiedliche Forschungsmethoden zum Einsatz (vgl. Patten/Newhart 2018).

Das Forschungsfeld zu ISA ist als konzeptionell und empirisch einseitig beforscht zu klassifizieren (vgl. 1.2). Demnach bedarf es einer Übertragung bzw. Anwendung verhaltenswissenschaftlicher Theorien, Methoden und bisheriger Erkenntnisse des Organizational Behavior sowie einer grundlegenden Systematisierung dieses Forschungsfeldes, da zwar erste, jedoch nur stark fragmentierte Befunde aus dieser Perspektive vorliegen. Daher beinhaltet Kapitel 4 eine **systematische Literaturanalyse** (vgl. Petticrew/Roberts 2006, S. 186-187; Snyder 2019, S. 334-335), um auf den Unternehmenserfolg von ISA einflussnehmende Faktoren zu identifizieren, die weiterer Forschung bedürfen. In Kapitel 5 bis 7 werden mittels qualitativer und quantitativer Methoden einige der in Kapitel 4 identifizierten Forschungslücken adressiert. **Qualitative Forschung** eignet sich insbesondere dann, wenn ein kaum erforschter Untersuchungsgegenstand offen und im Detail exploriert werden soll, um den Einzelfall tiefgreifend zu verstehen (vgl. Leavy 2014, S. 2; Lamnek/Krell 2016, S. 33-43; Levitt et al. 2018, S. 27-28). **Quantitative Forschung** findet wiederum Anwendung, wenn i. d. R. auf theoretischen Überlegungen fußende Wirkungsbeziehungen zwischen Variablen zu überprüfen sind (vgl. Leavy 2017, S. 9; Creswell/Creswell 2018, S. 147-148). Die in der vorliegenden Arbeit angewendeten quantitativen Methoden sind ausschließlich szenariobasierte Experimentalstudien, da Forscher der Literaturstränge, denen die Forschung zu ISA zuzuordnen ist (z. B. internationales Management), experimentelle Analysen fordern (vgl. z. B. Zellmer-Bruhn/Caligiuri/Thomas 2016, S. 400; Noethen/Alcazar 2020, S. 275; Ramani/Aguinis

2023), um kausale Schlussfolgerungen leisten zu können (vgl. Aguinis/Bradley 2014, S. 353).

Abbildung 3.1 visualisiert die Einordnung der Kapitel 4 bis 7 in das Forschungsmodell zu ausgewählten Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg von ISA aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive. Diese Einordnung erfolgt durch die Platzierung hellgrauer Kästen, in denen die Kapitel 4 bis 7 aufgeführt werden, an den dunkelgrauen Kästen, die die Analyseebenen des Organizational Behavior bzw. die dort zu verortenden Einflussfaktoren sowie die Ausprägungen des Unternehmenserfolgs von ISA darstellen. Die hellgrauen Kästen zeigen somit die jeweiligen Schwerpunkte der Studien in den Kapiteln 4 bis 7, was im Folgenden verdeutlicht wird.

In **Kapitel 4** (Organizational behavior in international strategic alliances and the relation to performance – A literature review and avenues for future research) wird der Zusammenhang zwischen verhaltenswissenschaftlichen Einflussfaktoren und dem Unternehmenserfolg von ISA im Rahmen einer systematischen Literaturanalyse untersucht. Nach einer quantitativen Analyse der identifizierten relevanten Veröffentlichungen wird zunächst überprüft, ob die in der Forschung geltende Dreiteilung des Unternehmenserfolgs von ISA (vgl. Ariño 2003, S. 67-68) für jene verhaltenswissenschaftliche Studien gilt, die sich mit ISA beschäftigen. Anschließend wird aufgezeigt, welche Einflussfaktoren auf individueller sowie gruppen- und organisationsbezogener Analyseebene bisher analysiert wurden, um den Unternehmenserfolg von ISA zu erklären. Schließlich werden Forschungsbedarfe abgeleitet, die im weiteren Verlauf der Arbeit adressiert werden. Die Studie ermöglicht durch die verhaltenswissenschaftliche Systematisierung der Forschung zu ISA einen umfangreichen Überblick über bisherige Evidenz. Da die systematische Literaturanalyse aus der Problemstellung der vorliegenden Arbeit resultiert und somit den Ausgangspunkt der Studien in den Kapiteln 5 bis 7 bildet, ist sie an jeder Analyseebene des Organizational Behavior bzw. jedem Einflussfaktor sowie an jeder Ausprägung des Unternehmenserfolgs von ISA vermerkt.

Aufbauend auf den Implikationen der systematischen Literaturanalyse in Kapitel 4 werden in **Kapitel 5** (Examining executives' role conflicts in German-

international joint ventures – A qualitative analysis) Rollen, die Führungskräfte in IJV innehaben können, sowie daraus resultierende Rollenkonflikte qualitativ-empirisch untersucht. Aufgrund bis dato lediglich wenigen und widersprüchlichen Ergebnissen (vgl. Gehrisch/Süß 2023, S. 1067) erweitert die Interviewstudie die Forschungsfelder zu IJV und zur interkulturellen Personalführung. Durch halbstrukturierte Interviews von in IJV arbeitenden Führungskräften werden Kataloge zu Rollen, die diese Individuen einnehmen können, sowie häufig daraus resultierenden Rollenkonflikten aufgestellt. Darüber hinaus wird die zwischen Rollenkonflikten und dem Unternehmenserfolg von IJV liegende Blackbox untersucht, indem erfolgskritische Konsequenzen dieser Konfliktart exploriert und im Rahmen eines konzeptionellen Modells dargestellt werden. Die gewonnenen Ergebnisse liefern Implikationen für zukünftige Forschung, die – neben der systematischen Literaturanalyse – die Grundlage für die quantitativen Studien in den Kapiteln 6 und 7 bilden. Diese Studie liefert zudem einen Beitrag zur Anwendung qualitativ-empirischer Methoden, da sie für den Gegenstand der IJV eine der ersten ist, die nach Saldaña (2021) kodiert. Neben der individuellen Analyseebene des Organizational Behavior, ist Kapitel 5 der organisationsbezogenen Analyseebene zuzuordnen, da für die Analyse der Rollenkonflikte als direkte Einflussfaktoren landeskulturelle Differenzen zwischen den Partnerorganisationen stets Berücksichtigung fanden, die die interkulturelle Personalführung bestimmen können. Außerdem fokussiert Kapitel 5 sowohl den organisationalen Erfolg (Zufriedenheit des Managements) als auch den operationalen Erfolg (Stabilität/Überleben) des IJV als Ausprägungen des Unternehmenserfolgs, da beide Verständnisse von den Interviewpartnern geäußert wurden.

Anknüpfend an die in Kapitel 4 und 5 generierten Ergebnisse, wird in **Kapitel 6** (The effect of expatriates' role conflict on their termination desire and venture performance – Comparing wholly owned subsidiaries with international joint ventures) der Einfluss von durch Auslandsentsandte wahrgenommene Rollenkonflikte auf deren Intention, eine Auslandsentsendung vorzeitig abubrechen, sowie auf den Unternehmenserfolg der Niederlassung – im Rahmen einer szenariobasierten Experimentalstudie – quantitativ-empirisch untersucht. Darüber hinaus wird untersucht, inwiefern die Organisationsform,

d. h. IJV gegenüber hundertprozentigen Tochtergesellschaften, die beschriebenen Zusammenhänge moderiert. Neben dem Beitrag zur Unternehmenserfolgsforschung von IJV liefert die Studie einen Beitrag zum Forschungsfeld der Auslandsentsendungen, da Auslandsentsandte als Rezipienten der Rollenkonflikte fokussiert werden. Außerdem wird auf die expliziten Aufrufe des Forschungsfeldes zu Auslandsentsendungen reagiert, vermehrt (szenariobasierte) Experimentalstudien anzuwenden (vgl. z. B. Noethen/Alcazar 2020, S. 275). Kapitel 6 ist ebenso der individuellen sowie der organisationsbezogenen Analyseebene des Organizational Behavior zuzuordnen, da neben Rollenkonflikten als direkter Einflussfaktor die Organisationsform als Moderator analysiert wird. Der Unternehmenserfolg von IJV wird mittels einer Skala gemessen, die die Zufriedenheit mit dieser interorganisationalen Beziehungsform abfragt (vgl. Pearce 2001, S. 569-570), weshalb der organisationale Erfolg fokussiert wird.

Ebenfalls schlussfolgernd aus den in Kapitel 4 und 5 generierten Ergebnissen werden in **Kapitel 7** (An experimental investigation of inter-organizational conflict and role conflict – Which is more detrimental to international joint venture performance?) die Einflüsse von interorganisationalen Konflikten sowie Rollenkonflikten auf den Unternehmenserfolg von IJV – im Rahmen einer szenariobasierten Experimentalstudie – quantitativ-empirisch untersucht. Neben der Anwendung dieser Methode, zu der das entsprechende Forschungsfeld aufruft (vgl. Zellmer-Bruhn/Caligiuri/Thomas 2016, S. 400; Ramani/Aguinis 2023), leistet die Studie einen weiteren Beitrag, da sie insbesondere den widersprüchlichen Diskurs zur Wirkung interorganisationaler Konflikte (vgl. Gehrish/Süß 2023, S. 1067) durch neue empirische Evidenz erweitert. Ferner werden die beiden Konfliktarten vergleichend analysiert und es werden Implikationen dahingehend aufgezeigt, welche Konfliktart schädlicher für den Unternehmenserfolg von IJV ist und ob sich diese Konfliktarten gegenseitig in ihrer Wirkung verstärken. Somit gewährt die Studie ebenfalls Einblicke für die Unternehmenspraxis. Wie schon die zwei vorangehenden Kapitel ist auch Kapitel 7 der individuellen und organisationsbezogenen Analyseebene des Organizational Behavior zuzuordnen, da sowohl interorganisationale Konflikte als auch Rollenkonflikte als Einflussfaktoren analysiert werden. Analog zu Kapitel 6 wird der Unternehmenserfolg von IJV mittels

einer Skala gemessen, die die Zufriedenheit mit dieser interorganisationalen Beziehungsform abfragt (vgl. Pearce 2001, S. 569-570), weshalb auch hier der organisationale Erfolg fokussiert wird.

Zusammenfassend werden in Kapitel 4 bis 7 ausgewählte Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg von ISA aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive analysiert. Zunächst werden dabei – entlang der drei Analyseebenen des Organizational Behavior – forschungsbedürftige Einflussfaktoren herausgearbeitet. Daran anknüpfend liegt der weitere Fokus der vorliegenden Arbeit auf einer Auswahl dieser identifizierten Einflussfaktoren. Diese befinden sich ausschließlich auf zwei der drei Analyseebenen – der individuellen und organisationsbezogenen Analyseebene. Grund dafür ist, dass bestimmte auf diesen beiden Analyseebenen identifizierte und somit im Nachgang fokussierte Einflussfaktoren (z. B. Rollenkonflikte, interorganisationale Konflikte) – im Vergleich zu den identifizierten Einflussfaktoren auf der gruppenbezogenen Analyseebene – mit besonders wenig oder äußerst widersprüchlicher Evidenz verbunden sind.

Außerdem ist für die Ergebnisinterpretation zu betonen, dass die in den Studien in den Kapiteln 4 bis 7 analysierten ISA alle der dritten Phase des Lebenszyklus zuzuordnen sind, der Phase des Allianzmanagements (vgl. 2.1.3; Dhaundiyal/Coughlan 2020, S. 520-526). Diese Verortung ist darin begründet, dass in jeder Studie immer am Markt agierende ISA fokussiert werden und damit beispielsweise keine ISA, die sich erst in der Phase der Allianzformierung befinden. Zudem ist hervorzuheben, dass in den Studien in den Kapiteln 4 bis 7 stets erwerbswirtschaftliche Organisationen und demnach „Unternehmen“ als „Partnerorganisationen“ der ISA fokussiert werden (vgl. Schreyögg/Koch 2014, S. 8-9). Diese „Partnerorganisationen“ stellen folglich „Partnerunternehmen“ im Spezifischen dar. Dies ist ebenso bei der Ergebnisinterpretation zu berücksichtigen, da somit keine sonstigen dem institutionellen Organisationsbegriff folgenden Organisationen (vgl. Scherm/Pietsch 2007, S. 5) in der vorliegenden Arbeit als Partnerorganisationen Berücksichtigung finden.

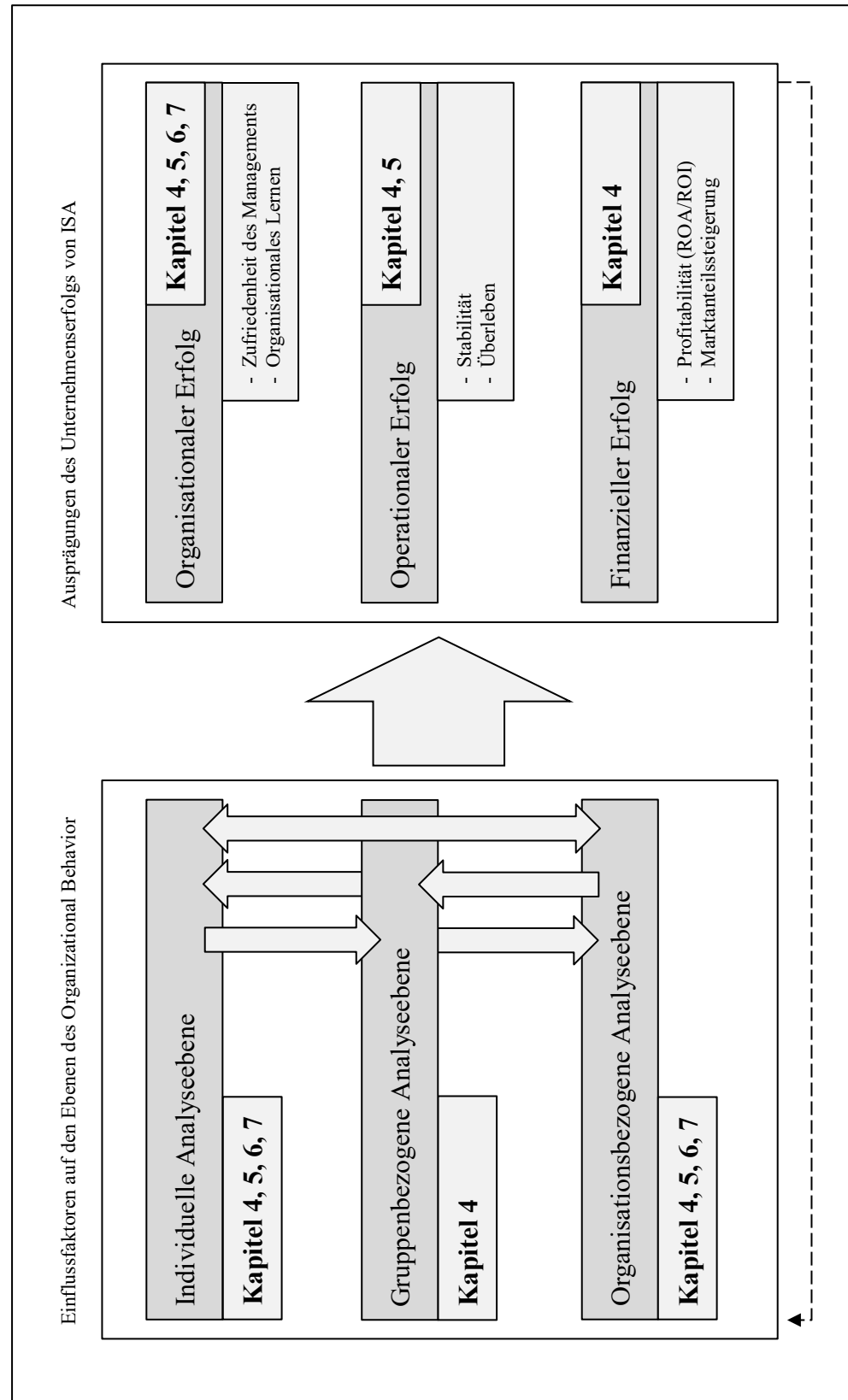


Abb. 3.1: Einordnung der Kapitel 4 bis 7 in das Forschungsmodell zu ausgewählten Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg internationaler strategischer Allianzen aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive

4 Organizational behavior in international strategic alliances and the relation to performance – A literature review and avenues for future research^{2 3 4}

4.1 Introduction

For decades, **ISAs** have provided the opportunity for multinational enterprises to enter foreign markets (Haase/Franco 2015) and improve organizational learning (Parmigiani/Rivera-Santos 2011). Therefore, ISAs became essential to enhance innovation and be competitive in a globalized world (Nielsen/Nielsen 2009; Schweitzer 2014). For example, during the COVID-19 pandemic, medical companies like BioNTech and Pfizer cooperated globally to develop and distribute vaccines (European Commission 2020; FAZ.net 2021). In a number of industries ISAs have always been a prominent way for international operating companies to achieve competitive advantage (e.g., Business Insider 2021).

The literature describes ISAs as international and voluntary inter-firm collaborations involving two or more legally distinct organizations that actively participate in decision-making and investment-activities over a given period of time, in order to attain mutually defined goals (e.g., co-development or sharing of products, technologies or services) (Gulati 1998; Nielsen/Gudergan 2012). However, the achievement of these set goals, often defined as (alliance) performance (Ariño 2003), has always been deficient (Madhok 2006; Lu/Ma 2015). To identify potential factors influencing **alliance performance**, especially the literature in the field of strategic and international management has dealt with this topic (e.g., Sim/Ali 2000; Chattopadhyay/Bhawsar 2016). But, ISAs still regularly fail to achieve their set goals respectively determined performance (Farrell/Oczkowski/Kharabsheh 2011; Park/

² Dieser Beitrag ist in Zusammenarbeit mit Stefan Süß entstanden. Die Anteile an diesem Beitrag betrugen etwa 50 % (Gehrisch) und 50 % (Süß). Der Autor der vorliegenden Arbeit war an der Ideenfindung, der Konzeption und Durchführung der Studie, der Diskussion der Ergebnisse sowie der Erstellung und Revision des Manuskripts maßgeblich beteiligt.

³ Eine vorherige Fassung dieses Beitrags wurde auf dem Workshop der Wissenschaftlichen Kommission Organisation im VHB in Lüneburg (24.09.2021) präsentiert.

⁴ Eine ähnliche Fassung dieses Beitrags ist in *Management Review Quarterly* 73 (3/2023), S. 1045-1107 erschienen. Der Artikel kann unter folgendem Link abgerufen werden: <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00268-7>.

Vertinsky/Lee 2012; Nippa/Beechler 2013; Dadfar et al. 2014). Hence, recent research postulates to take additional research lines, in particular insights resulting from **organizational behavior**, into consideration (Nippa/Reuer 2019). Several studies have indicated that behavioral constructs, commonly categorized on the individual, group-related, and organizational level (e.g., Schuler 2001; Schnake/Dumler 2003), can impact the performance of ISAs (e.g., Wai On et al. 2013). Thus, practitioners, but particularly researchers are interested in understanding what behavioral constructs could influence alliance performance. Insights grounded in the literature of organizational behavior could help to minimize the research gap that is resulting from the still imperfect understanding of alliance performance.

The research field that addresses the performance of ISAs arose when authors started discussing this topic in the 1970s (e.g., Peterson/Schwind 1977; Peterson/Shimada 1978). Some scientists claim methodological weaknesses (Robson/Skarmeas/Spyropoulou 2006; Meier 2011), and others describe this research domain as fragmented (Isidor et al. 2012). Moreover, management research, the formation of ISAs and economic surroundings have changed *per se* (Williams 2007; Westney 2011). In addition, various authors have pointed out that most research in this area tends to focus on strategic aspects. For example, many authors have analyzed the partnering companies' equity distributions, control and decision-making processes (Roy Chowdhury 2009; Iriyama/Shi/Prescott 2014; Chattopadhyay/Bhawsar 2016; Parameswar/Dhir 2019), political environments (Zheng/Larimo 2014; Chang/Bai/Li 2015), market conditions (Reuer 2001), or potential resource complementarities (Dong et al. 2019) that impact alliance performance. Compared to studies that deal with such strategic aspects, articles that have addressed behavioral variables are still scarce. Nippa and Reuer (2019) explicitly suggested that an understanding concerning behavioral variables is important and should be focused on in upcoming studies. Though, research in this area is already increasing (Gomes/Barnes/Mahmood 2016), as trust and commitment between the partnering companies (Nisar/Boateng/Wu 2018; Owens/Ramsey/Loane 2018), knowledge transfer/organizational learning (Park/Vertinsky 2016; Zhang/Wu/Chen 2018) and national/organizational cultural differences have

been analyzed (Mohr/Puck 2005; Feng/Chu/Chen 2016; Pesch/Bouncken 2018; Low/Abdul-Rahman/Zakaria 2020).

The field features some literature reviews, but most are broad, addressing factors like company size, strategic relatedness, cooperation, and international experience that could influence the performance of ISAs (e.g., Christoffersen 2013; Gomes/Barnes/Mahmood 2016). However, only one review has addressed aspects of the behavioral side that are linked to ISAs by concentrating on factors like trust, commitment, conflict reduction, and communication (Robson/Skarmeas/Spyropoulou 2006). But, this review was published more than a decade ago. So, more recent empirical studies or constructs in the realm of organizational behavior (e.g., job satisfaction, stress) have not been recognized. In addition, some reviews that have had a behavioral approach (e.g., Meier 2011) have dealt with a single aspect (e.g., knowledge management) instead of mapping a comprehensive picture and have not included a broad range of behavioral constructs that could be helpful in understanding what influences the performance of ISAs.

Hence, a **systematic, comprehensive literature review** that examines behavioral constructs respectively therein embedded influencing factors on the individual, group-related, and organizational level and depicts the state of the research in this field is still lacking. We believe that it could be helpful to determine which levels and which related constructs have been dealt with more extensively and which levels should be focused on in more detail. By doing so, one can get a broad overview of the fragmented research findings and identify different gaps in research. Moreover, this review will contribute to the already existing body of ISA-related literature that is grounded in strategic and international management, as we apply a behavioral lens to understand alliance performance comprehensively. Besides, research regarding organizational behavior will benefit as well, since we add ISAs as a special organizational form to behavioral research and, thus, consider a novel object of analysis by systematically analyzing the available articles that fit to our research approach.

Therefore, the article's **aim** is to systematically review the state of research regarding behavioral constructs in the context of ISAs and their performance using three steps: firstly, a quantitative analysis of the number of relevant

publications; secondly, a qualitative, content-based analysis of selected publications; and thirdly, a listing of implications for future research.

The **remainder** of this article is organized as follows: First of all, the research questions (RQs) that guide the review are derived, followed by the description of the conceptual background as well as the applied method. Then, the results from the review are presented. Next, the discussion is presented, including contributions to as well as suggestions for future research, but also limitations of the conducted review.

4.2 Research questions and conceptual background

In a first step, we will describe the current state of research concerning how alliance performance is influenced by behavioral constructs. We identify the number of articles published over time and ascertain the academic journals that published them. By doing this, we can show to what extent research has developed so far and describe the applied methodologies of the articles. This research approach allows to overview the fragmented research field and recognize time periods of high and low numbers of publications, so we propose the following research question regarding the composition of academic research on this topic:

RQ1: What is the state of research, including its development over time, in terms of academic journals and methodologies?

Next, we establish an overview of the term alliance performance, defined as the degree of accomplishment of partner companies' goals (Ariño 2003). We regard alliance performance as a corporate indicator of success, which is broadly advocated by the literature (e.g., Mohr/Puck 2007; Yan/Chong/Mak 2010; Baughn et al. 2011). So, we use no other performance-related term (e.g., individual-, innovation-, marketing-performance), as we focus on corporate outcomes.

Performance has always been a controversial topic (Venkatraman/Ramanujam 1986; Bener/Glaister 2010). Some authors depict alliance performance as an objective construct (Geringer/Hebert 1991; Damanpour et al. 2012; Gómez-Miranda et al. 2015) that comprises of several measurable factors – normally, financial indicators like sales growth, profitability, market share (Nielsen 2007; Bener/Glaister 2010). When the body of research increased,

various authors claimed that ISAs are often formed not primarily to achieve financial objectives. Instead ISAs are, for example, an ideal mode of cooperation to increase organizational learning, which is not measured in financial terms (Kogut 1988; Bener/Glaister 2010). Therefore, literature stresses the subjective perception of alliance performance, which is commonly understood as the degree to which each partner company is satisfied with the venture or with their evaluations of the mutually achieved objectives (Geringer/Hebert 1989; Yan/Gray 1994; Glaister/Buckley 1998; Robson/Katsikeas/Bello 2008; Pak/Ra/Park 2009).

Methodological papers and some literature reviews have outlined supplementary possibilities to depict and measure alliance performance. Hence, alliance performance is commonly divided into three principal groups: (1) financial performance (e.g., profitability, sales growth), (2) operational performance (e.g., stability, contractual changes) and (3) organizational performance (e.g., management satisfaction, organizational learning) (Ariño 2003; Robson/Skarmeas/Spyropoulou 2006; Isidor et al. 2012; Christoffersen 2013).

Unfortunately, there has not been a categorization respectively operationalization of alliance performance in behavioral studies following the stated performance dimensions. However, such a breakdown could be useful for further research to understand how alliance performance is interpreted in behavioral research and how it should be applied in upcoming studies. Therefore, we seek to determine which of the three performance dimensions have been applied in behavioral research to capture alliance performance. In particular, the operationalization and measurement should be focused on. Hence, the second research question is formulated as follows:

RQ2: How is alliance performance operationalized and measured in studies that deal with behavioral constructs?

Research in the ordinary realm of organizational behavior has acknowledged that, in a regular corporate setting, behavioral constructs relate to business performance and certain variables have been found to be influential (e.g., Chatman et al. 2014; Tognazzo/Gubitta/Gerli 2017; Pang/Lu 2018). For example, authors analyzed various variables like employee empowerment (e.g., Patterson/West/Wall 2004), turnover, employee training (e.g., Kwon/Rupp

2013), management support respectively aspects of leadership (e.g., Sung/Choi 2014), and organizational culture (e.g., Chatman et al. 2014) to uncover business performance.

Behavioral factors are not easily comparable, since they differ in their nature and their size of influence depends on specific circumstances. Hence, authors have argued that a well-ordered consideration of such constructs could be helpful in clarifying what factors influence business performance and how they do so (e.g., Yuan/Zhou 2015). Research consistently distinguishes among behavioral factors on three levels: the individual (e.g., Lam/Schaubroeck 1999; Gupta et al. 2016), group-related (e.g., Yuan/Zhou 2015; Gupta et al. 2016), and organizational level (e.g., Chatman et al. 2014). When coming to ISAs, the need for a differentiated view concerning behavioral constructs is also clear, as studies on the individual (e.g., personal trust, employee training) (e.g., Vaidya/Nasif 2002; Baughn et al. 2011; Ho/Wang 2015), group-related (e.g., management team processes) (e.g., Wai On et al. 2013), and organizational level (e.g., national cultural differences) (e.g., Drouin/Bourgault/Saunders 2009) are extant. Thus, to get a differentiated overview of which individual, group-related and organizational factors have already been studied in the context of ISAs and how alliance performance is affected by these factors, we address the following research questions to reduce the complexity of this fragmented research field:

RQ3: What individual (RQ3.1), group-related (RQ3.2), and organizational (RQ3.3) factors have been analyzed to explain the performance of ISAs, and how is alliance performance affected by these factors?

On the basis of the insights gained from RQ3 we aim to give an overview of the state of the literature in the field of organizational behavior that relates to the performance of ISAs and point out specific avenues for future research, as authors stress that this research field should be extended (e.g., Nippa/Reuer 2019). As already explained, literature suggests to differentiate between the individual, group-related, and organizational level when analyzing behavioral factors of influence (see RQ3.1-RQ3.3) and this differentiation was already acknowledged as a commonly used typology (e.g., Meyer/Tsui/Hinings

1993). Thus, we incorporate this approach as a guiding structure for our review, especially while analyzing the identified articles, but also in the course of depicting avenues for future research.

The deployment of our research questions (in particular RQ3.1-RQ3.3) led to another presumption that influences our study's approach and its structure. By broadly regarding relevant articles linked to the set research questions, we perceived that a certain **multidimensionality of several influencing factors**, across the three behavioral levels, appears to be extant. Various examples illustrate what is meant by this. For instance, variables like trust seem to be settled on the individual (e.g., Mohr/Puck 2005; Girmscheid/Brockmann 2010), group-related (e.g., Luo 2002; Krishnan/Martin/Noorderhaven 2006), and organizational level (e.g., Nisar/Boateng/Wu 2018; Owens/Ramsey/Loane 2018). Due to this, we consider that there might exist categories encompassing factors of influence that cross at least two and sometimes even all three behavioral levels. Therefore, we also aim to identify such categories by observing the insights that will result from this systematic literature review. Academics of organization research stress that the identification of homogeneous categories is beneficial and works as a fundamental first step to social theory and research (e.g., Meyer/Tsui/Hinings 1993), wherefore we hope to advance the research field linked to ISAs and their performance by following this strategy.

The pivotal literature-driven approach of this review that targets an extension of the already existing research field on ISAs regarding their performance as well as the concept-centric identification of categories across the three behavioral levels are summarized in Figure 4.1. This figure also includes the annotation of all research questions, which mirrors our planned procedure comprehensively and functions as a guide throughout the whole review. We aim to fill out this figure by, firstly, identifying all relevant factors of influence that positively or negatively relate to alliance performance and are settled on at least one of the three behavioral levels. Secondly, we further aim to build categories across these three behavioral levels, after profoundly analyzing our derived results. To achieve our set goals, we follow commonly used methodological steps when conducting a systematic literature review that are presented in the following.

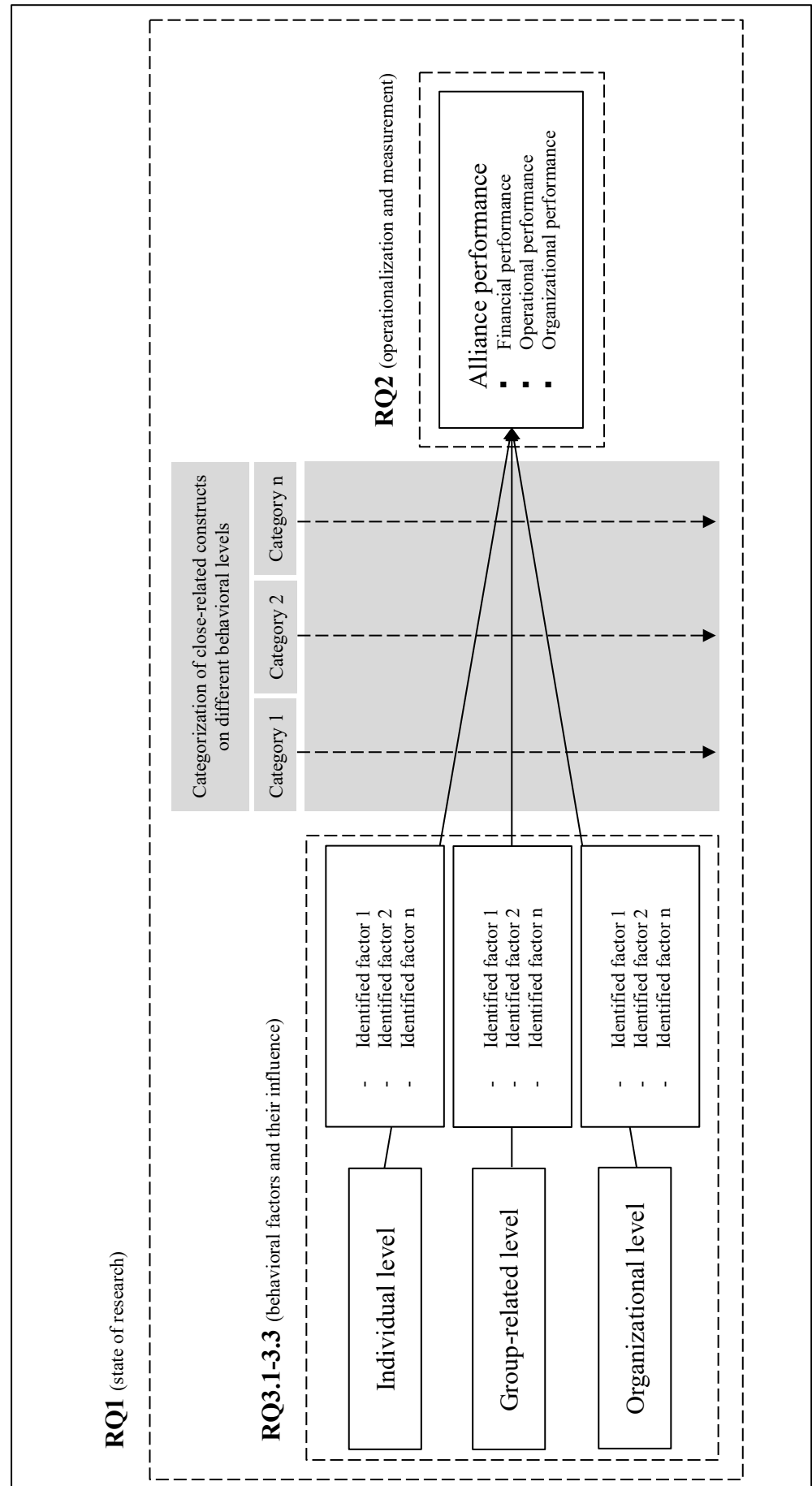


Fig. 4.1: Analytical framework of the review

4.3 Method

A systematic review is an organized process of identifying and synthesizing relevant literature to answer specific research questions (Petticrew/Roberts 2006; Snyder 2019). In this study a three-stage analysis was conducted that involves the following steps: (1) relevant scientific databases were identified, (2) the literature was screened using an in-depth structural and content-based analysis, and (3) the identified articles were clustered into concept-centric categories to synthesize the research field (Webster/Watson 2002).

To address the set research questions, we followed a **database-driven approach** (Hiebl 2023). Such a review strategy considers every available piece of research (Randolph 2009; Snyder 2019) and has been declared as a well-established procedure for performing a systematic literature review (Siddaway/Wood/Hedges 2019). So, the relevant literature is collected using three prominent databases, as done by others before (e.g., Michler/Decker/Stummer 2020; Srivastava/Singh/Dhir 2020): (1) EBSCO (Business Source Premier/EconLit), (2) Web of Science, and (3) Scopus. These databases have been classified as having been used most often in the sampling procedures of systematic literature reviews and are widely accepted for starting an academic search (Hiebl 2023).

In identifying all relevant literature, we did not limit our search to a particular date of publication in the past (Hiebl 2023). The respective databases have been analyzed from October 2020 until December 2020. So all articles published until the end of 2020 are included and those published in 2021 and later have not been included within the framework of this study. The search was based on a string of 24 terms directly related to ISAs, performance, and organizational behavior (Frank/Hatak 2014; Siddaway/Wood/Hedges 2019; Snyder 2019).

As Table 4.1 shows, “international strategic alliance,” “international joint venture,” and the combination of both terms were included in the first part of the search string. Business practice and the relevant literature stress the significance of IJVs which are classified as equity-based ISAs (DIHK 2012; Isidor et al. 2015). We added this term to the search string because IJVs are a commonly used mode of cooperation (Kwok et al. 2019). The second part of

the search string addresses the performance of ISAs. Despite this general term, several synonyms for alliance performance (e.g., “success,” “effectiveness,” “survival”) were included by deriving them from literature (Dadfar et al. 2014; Kobernyuk/Stiles/Ellson 2014). No issue-specific constructs that address factors like individual or marketing performance, which some researchers have discussed as well, were considered for this review. To set up the third part of the search string, we selected textbooks in English and German language that deal with organizational behavior (Hersey/Blanchard/Johnson 2012; Nerdinger 2012; Martin 2017; Konopaske et al. 2023). The search string was finalized based on the main behavioral constructs described in these textbooks. The search string was created based on subjective assumptions that resulted in 24 terms and should paint a comprehensive picture to answer the research questions.

Organizational form	“international strategic alliance” OR “international joint venture” OR “alliance and joint venture” AND
Performance	“perform*” OR “alliance performance” OR “business performance” OR “organizational performance” OR “success” OR “effectiveness” OR “failure” OR “survival” OR “stability” AND
Factor of influence	“organizational behavior” OR “learn*” OR “commitment” OR “trust” OR “job satisfaction” OR “stress” OR “conflict” OR “communication” OR “decision making” OR “lead*” OR “national culture” OR “organizational culture”

Tab. 4.1: Tripartite search string based on keywords

Each article underwent an initial screening for relevance by two researchers who independently reviewed the title, abstract, and keywords and rated it as “in scope” or “out of scope” (Aguinis/Ramani/Alabduljader 2018). Excluding an article always required the consent of both authors (Atkinson et al. 2015). Then, all articles were read entirely. As researchers have recommended (Randolph 2009; Atkinson et al. 2015) several **content-based exclusion criteria** were defined to ensure that only studies were included that focus ISAs as the type of organizational mode, deal with one of the three types of performance (financial, operational, or organizational performance) (Ariño 2003) as a key focus respectively the dependent variable, and include a behavioral construct

as an influence factor (conceptual, theoretical, or qualitative studies) or independent variable (quantitative studies). Because a lot of ISA-related studies apply quantitative research methods (López-Duarte et al. 2016), the measurement (e.g., scales) of the dependent variable (alliance performance) was also included to answer the second research questions comprehensively. Potential moderator, mediator, or control variables that relate to one of the behavioral levels were noted as well. Following Moher et al. (2010) the content-oriented criteria were aggregated to a decision tree. **Formal inclusion criteria** were also used throughout the search process (Hiebl 2023). Each article should be in English language, a primary social-scientific study and published in a double-blind peer-reviewed academic journal (Atkinson et al. 2015). Above that, duplicates of identified articles were excluded. This often needs to be done due to the overlapping scope of several databases.

Following this sampling procedure and after merging the three subsamples (EBSCO, Web of Science, and Scopus), a sample size of 145 articles was obtained. Sixteen of these articles were then excluded, since their objectives did not match our research question closely enough. For example, some studies did not deal with alliance performance but with other performance types (e.g., marketing performance) or only implications for ISAs were derived, while ISAs were not analyzed as an organizational form. In addition, some articles analyzed secondary data which was not obvious while reading only title, abstract, and keywords. In the end, the final **sample** size of 129 articles was attained, constituting the foundation for our further analysis.

To structure the 129 identified articles and determine an organizing framework for the review, a **concept-centric approach** was used (Webster/Watson 2002). By using Microsoft Excel each paper was categorized according to “year,” “author(s),” “article title,” “journal title,” “impact factor,” “method,” “geographic location” and “abstract,” followed by sections addressing the research questions – in terms of the three levels of organizational behavior and their underlying constructs. This approach is used to reduce complexity for presenting data in a manageable structure. Following this, we made use of the just described concept matrix (Webster/Watson 2002) to answer our research questions and, thus, it served as a basis for the applied coding cycles. This study follows Saldaña (2021) to systematically code and analyze the derived

qualitative data which was done within the concept matrix. In order to understand how alliance performance is operationalized and measured (RQ2), we used “structural coding” (Saldaña 2021). This stood to reason because we verified the three existing principal groups (financial, operational, and organizational performance) in our literature sample and thereby followed a deductive approach. For identifying and analyzing behavioral factors that relate to alliance performance (RQ3.1-RQ3.3), we applied two coding cycles. “Descriptive coding” was applied for each included article regarding the factors of influence contained, as this is a pivotal groundwork for any second coding cycle (Saldaña 2021). For the second coding cycle, “pattern coding” was applied. This is an essential step to pull a considerable amount of qualitative data to meaningful units of analysis (Saldaña 2021). The generated units, which represent the factors of influence identified, were allocated to one of the three behavioral levels as shown in Figure 4.1 (“identified factor 1-n”). To set up categories across the three behavioral levels another coding cycle was performed. Again, “pattern coding” was used to establish overarching units (Saldaña 2021) that formed our categories and is shown in Figure 4.1 as well (“category 1-n”).

4.4 Results

4.4.1 Description of the literature sample

To answer the first research question, the distribution of publications over time was derived in an initial step, as shown in Figure 4.2.

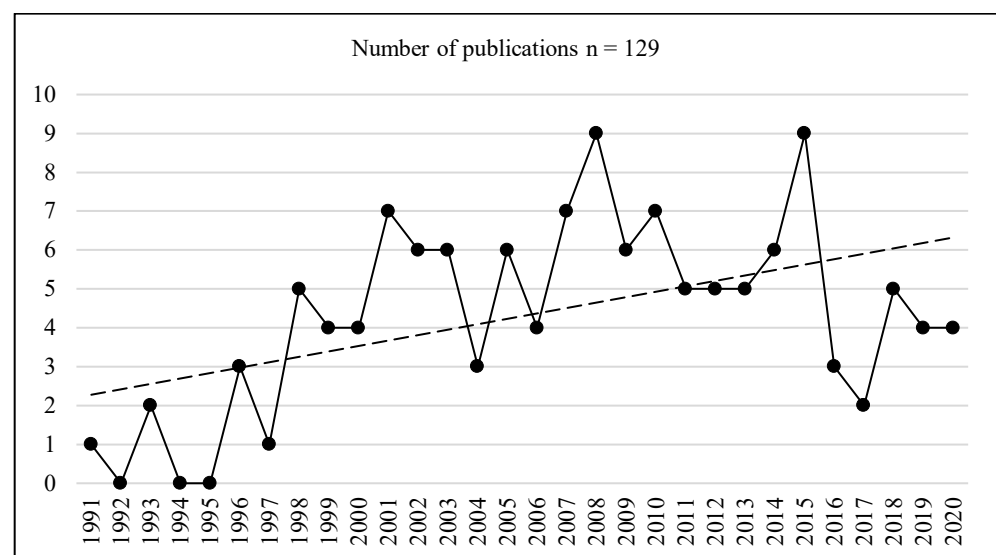


Fig. 4.2: Distribution of publications per year for the period 1991-2020

The identified articles were published during a **period of 30 years**, starting in 1991. The body of research is characterized by certain variations in publication per year. However, on average a trend of increasing publications is distinct. The peaks (nine publications in both 2008 and 2015) and thereafter following declines (only three publications in 2004 and only two in 2017) may have been linked to varying levels of interest in these topics during certain time periods. This may be the case, as particularly in the 2000s foundations of ISAs were at a constantly high level. Moreover, the formation of IJVs increased in 2007, which could have led to intensified research efforts before decreasing in 2009 (Deloitte 2010). Diverging publication processes and special issues could also have led to this distribution of publications. For example, in 2008 and 2015, trust between partnering companies was extensively analyzed (e.g., Fang et al. 2008; Robson/Katsikeas/Bello 2008; Isidor et al. 2015; Larimo/Nguyen 2015). Studies published in 2008 often dealt with national cultural differences (e.g., Kwon 2008; Ozorhon et al. 2008), while studies in 2015 often focused corporate cultural differences (e.g., Gómez-Miranda et al. 2015) between the partnering companies. All of these findings could explain the variations in the publication trends. However, despite the decline in 2016 and 2017, the research domain is still a topic of interest, as publications subsequently increased and remained on a constant level in 2019 and 2020.

As RQ1 also focalizes the state of research in terms of academic journals related to this topic, a further glance is attributed to the journals of the derived articles. As already assumed, our chosen database-driven approach is appropriate, since the results indicate that articles from a **total of 61 journals** were included in the sample. Had we searched only specific journals, many articles would have been neglected which could have harmed our results. In sum 40 journals contributed a single article to our sample. Figure 4.3 shows which journals contributed at least two articles to the sample; illustrated by using ISO abbreviations.

As Figure 4.3 shows, journals of high importance to this research field are International Business Review (contributing 17 articles), Journal of International Business Studies (contributing 12 articles), and Journal of World Busi-

ness (contributing 5 articles). Surprisingly, no journal was included that primarily publishes articles directly related to themes of organizational behavior. To validate our sample's robustness, we conducted a supplementary literature search (Siddaway/Wood/Hedges 2019; Hiebl 2023) using three prominent journals that deal with organizational behavior: Journal of Organizational Behavior, Journal of Vocational Behavior, and European Journal of Work and Organizational Psychology. The additive search led to no new articles that fit our research approach, indicating that our sample of 129 articles presents a comprehensive picture of the relevant literature and should be adequate to answer the research questions. As Tranfield, Denyer, and Smart (2003) recommended, we noted down the latest issued impact factors of the journals in which our sample's articles appeared to assess the sample's quality. The average impact factor resulted in a numerical value of 3.863, which can be regarded as satisfactory.

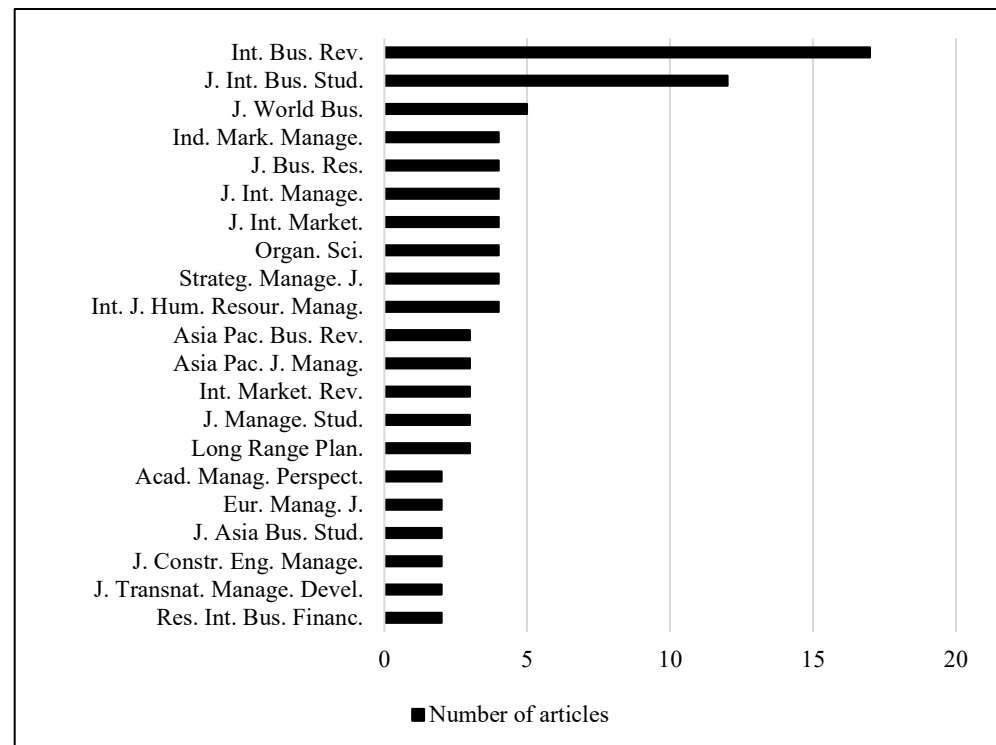


Fig. 4.3: Number of articles published by journals (ISO abbreviations)

Finally, the following distribution of articles regarding the **levels of organizational behavior** became clear. Most articles address the organizational level (119 articles), followed by articles covering the individual level (40 articles). The group-related level is the least represented, since it covers 30 articles. Of course, one article can focus on more than one of these three levels.

For example, in some empirical studies, more than one behavioral construct are analyzed as influencing factors. As for **research methods**, the quantitative approach, used in 75 studies, dominates the research of organizational behavior linked to the performance of ISA. Next, 26 studies are qualitative in nature, followed by 12 studies that can be categorized as conceptual. Furthermore, 16 studies used a mixed-method approach.

4.4.2 Operationalization and measurement of performance

RQ2 considers the operationalization and measurement of alliance performance in studies that deal with behavioral constructs. As a groundwork another glance has to be attributed to the already existing literature that reveals three main categories of alliance performance (Ariño 2003; Robson/Skarmas/Spyropoulou 2006; Christoffersen 2013): (1) financial performance, (2) operational performance, and (3) organizational performance. First, we determine whether these three categories have been addressed at all by academics who have dealt with behavioral research linked to ISAs. Then the operationalization of performance constructs within one category and their measurements will be dealt with.

The literature's use of the first category, **financial performance**, has been marginal, because only 5 of the 129 articles chose this approach (Jennings et al. 2000; Luo 2002; Fang et al. 2008; Luo 2009; Li et al. 2012). Our analysis shows that measures like return on assets (ROA) (Li et al. 2012), return on investment (ROI) (Luo 2002; Luo 2009), and sales growth (Luo 2002; Fang et al. 2008; Li et al. 2012) have functioned as operationalizations of alliance performance. Some articles, such as Li et al. (2012), used joint measures (a combination of ROA and sales growth) to capture alliance performance. Academics usually drew on internal company data or used databases to build their measures (Luo 2002; Fang et al. 2008).

The **operational performance** category was addressed more often than the financial performance category. Generally speaking, two different operationalizations were primarily applied: (in)stability and survival. (In)stability, which relates to relational changes in the control structure and decision rules in an ISA (Inkpen/Beamish 1997) and is also often described as "longevity" (Salk/Shenkar 2001), was transferred to an item scale by Fang and Zou (2010)

that other researchers have used and adapted (e.g., Isidor et al. 2015). The scale asks respondents for the extent to which the ownership/management structure of their ISA had changed during the previous three years in ways that were not originally planned (Fang/Zou 2010). Some authors also applied (in)stability as a dichotomous variable (e.g., Steensma et al. 2008), coding the dependent variable 1 if the cooperation converted to a wholly owned subsidiary (WOS) and 0 if it remained an ISA. (In)stability was also captured as a target construct by several qualitative or conceptual studies (Salk/Shenkar 2001; Schuler 2001; Ott 2015; Owens/Ramsey/Loane 2018). Coming to survival respectively termination/failure of an ISA (Pajunen/Fang 2013; Dadfar et al. 2014), qualitative studies in particular used this term as their target construct (Ariño/De La Torre 1998; Hambrick et al. 2001; Watts/Hamilton III 2007; Pajunen/Fang 2013).

The last category, **organizational performance**, is the most frequently applied. Various operationalizations have been used that will be presented in the following. First of all, the closely-related constructs degree of goal fulfilment and management satisfaction were applied in several studies. Some authors used or adopted the same scale of measurement (e.g., Lyles/Salk 1996) and described the outcome variable as either “degree of goal fulfilment” (e.g., Baughn et al. 2011) or “management satisfaction” (e.g., Robson/Skarmas/Spyropoulou 2006; Park/Vertinsky/Lee 2012), while others combined these two ways of measuring alliance performance (e.g., Ozorhon et al. 2008; Wai On et al. 2013; Larimo/Nguyen 2015; Kwok et al. 2019; Huang/Chiu 2020). However, degree of goal fulfilment can be particularly classified as the achievement of the partnering companies’ goals. These can be objective/financial goals (e.g., sales) or subjective/non-financial goals (e.g., quality of relationship) (Thuy/Quang 2005; Phan et al. 2006; Chen/Liu/Hsieh 2009; Ho/Wang 2015; Liu/Adair/Bello 2017; Liu et al. 2020). Management satisfaction outlines how the partnering companies and the general manager(s) of an ISA evaluate the overall alliance’s performance (Dhanaraj et al. 2004). Generally speaking, management satisfaction is measured by aspects like profitability and human resource productivity (Lin/Germain 1998; Demirbag/Mirza 2000; Gong et al. 2001; Lane/Salk/Lyles 2001; Zeybek/O’Brien/Griffith 2003; Lin 2007; Mohr/Puck 2007; Lin/Wang 2008; Zhan/Luo 2008;

Pak/Ra/Park 2009; Yan/Chong/Mak 2010; Damanpour et al. 2012; Nisar/Boateng/Wu 2018). Finally, dozens of measurement scales were used to capture this type of alliance performance (e.g., long-term satisfaction, satisfaction relative to competitors, etc.) (Lane/Salk/Lyles 2001; Mohr/Puck 2005; Farrell/Oczkowski/Kharabsheh 2011). However, the two most prominent measures are the scales of Lyles and Salk (1996) and Dhanaraj et al. (2004), which were used or adopted by a lot of researchers (e.g., Robson/Skarmeas/Spyropoulou 2006; Farrell/Oczkowski/Kharabsheh 2011; Damanpour et al. 2012).

Organizational learning and knowledge transfer/acquisition have to be considered as well. Organizational learning describes a process of translating individual capabilities into organizational capabilities by interpreting, integrating, and institutionalizing knowledge (Crossan/Berdrow 2003; Liu/Zhang 2014), which is one of the central aims in creating an ISA (Parmigiani/Rivera-Santos 2011). The literature has emphasized that organizational learning is decisive to be competitive, so it is considered as a proxy for alliance performance (Liu/Zhang 2014). Therefore, authors used terms like “learning effectiveness” (Vaidya/Nasif 2002) and “inter-partner learning” (Hamel 1991) as their target construct. The transfer or acquisition of knowledge can also be regarded as expressing alliance performance (Park/Giroud/Glaister 2009; Park 2010). Therefore, the ability of the partner companies to absorb knowledge from each other (Martin/Emptage 2019) or the speed with which knowledge is transferred (Khan/Shenkar/Lew 2015) have been regularly measured as alliance performance. Several researchers adopted Dhanaraj et al.’s (2004) scale, which has been used mainly to measure management satisfaction, to capture the transfer/acquisition of knowledge (e.g., Park/Vertinsky 2016; Minbaeva et al. 2018), since some of its items relate to the internalization of knowledge. However, other scales have also been used and/or adopted (e.g., Khan/Shenkar/Lew 2015).

We emphasize that all performance dimensions respectively operationalizations have been considered to analyze the articles in our sample and to answer the research questions (particularly RQ3.1-RQ3.3). Hence, we use only the term “alliance performance” in the following, when referring to the various ways the articles have expressed alliance performance.

4.4.3 Identified influencing factors

To begin with behavioral factors that have been analyzed to explain the performance of ISAs, the literature that is linked to the (1) **individual level**, highlights personal trust as one of the most striking factors. Personal trust refers to a connection among actors that constitutes the pattern of interactions in an ISA (Robson et al. 2019) and determines whether individuals can rely on each other (e.g., Mohr/Puck 2005; Girmscheid/Brockmann 2010). Research states that this form of trust is central to alliance performance (Currall/Inkpen 2002; Styles/Hersch 2005; Brouthers/Bamossy 2006; Girmscheid/Brockmann 2010; Robson et al. 2019). Some studies have used this factor as a moderating variable and confirmed its positive impact (e.g., Mohr/Puck 2005). However, Robson et al. (2019) found that the influence of personal trust in an ISA should be depicted as having an inverted U-shape, as the positive effect on alliance performance decreases after reaching a certain threshold. The authors explained that, because of inertia in the long run, personal trust might not have the positive effect that it has in the beginning.

The literature has stressed the organizational commitment of individuals who are part of an ISA (e.g., Turpin 1993; Jennings et al. 2000) and has found it influential in maximizing alliance performance (Jennings et al. 2000; Vaidya/Nasif 2002). Related to organizational commitment and personal trust is relational capital, which is an accumulated factor consisting of several variables like commitment, trust, friendship, and mutual understanding that reside at the individual level. An article that dealt with this factor worked out that relational capital functions as a positively mediating variable (Thuy/Quang 2005). It was also used as a moderating variable that supported positive relationships concerning alliance performance (e.g., Ho/Wang 2015). In this regard, closely-related factors, such as personal interaction and communication, should be highlighted as well. Some authors have even depicted such factors as part of relational capital (e.g., Lo/Stepicheva/Peng 2016) and argued that frequent interactions between individuals in an ISA and fluent communication lead to positive performance outcomes. The literature has also emphasized that, when individuals are not willing to share information or do not communicate appropriately, alliance performance is inhibited (Cyr/Schneider 1996), so managers should strive to solve such tensions quickly.

Another important factor is individual learning (Inkpen/Dinur 1998; Schuler 2001; Iles/Yolles 2002; Phan et al. 2006). Research revealed a positive influence of this variable and states that learning occurs on all three levels (individual, group-related, organizational level). However, learning starts with the individual in meetings, visits, tours, personnel transfers to the ISA (e.g., expatriation), etc. (Inkpen/Dinur 1998; Schuler 2001). Beyond that, literature has found that an executive's prior knowledge/experience regarding the management of an ISA, which can be described as an expanded learning process, is influential for alliance performance (e.g., Ng/Lau/Nyaw 2007), as upcoming learning processes will be speeded up (e.g., Park/Harris 2014). Further, the learning capability of an individual, which can be described as the ability to codify and articulate knowledge (Minbaeva et al. 2018), was observed. Nevertheless, Likhi and Sushil (2013) as well as Minbaeva et al. (2018) were not able to support their assumption that this factor positively influences alliance performance. Liu and Zhang (2014) highlighted in their qualitative study that such internalization and externalization of knowledge by the individual leads to learning outcomes, but they also echoed the results of Likhi and Sushil (2013) and Minbaeva et al. (2018), by accentuating that it always requires effective mechanisms, implemented by the ISA, that help to translate individual learning into organizational learning. So, individual learning capabilities do not guarantee effective learning and should be embedded into steady processes established by the ISA. Finally, the literature has ascertained a positive influence of the variable intent to learn, which is the step before the actual learning (Park/Giroud/Glaister 2009; Park/Vertinsky 2016).

Employee training has also been considered as a factor of huge meaning (Cyr/Schneider 1996; Lyles/Salk 1996; Child/Yan 2003; Park/Giroud/Glaister 2009; Park 2010; Baughn et al. 2011). This term refers to training in technical and managerial skills, but skills like conflict resolution and foreign language skills are also trained since ISAs are always embedded in a cross-cultural setting (Cyr/Schneider 1996). Research has unanimously argued that individual training affects knowledge acquisition respectively alliance performance (Lyles/Salk 1996; Park/Giroud/Glaister 2009; Park 2010). However, Baughn et al. (2011) opined that cross-cultural training is most influential be-

cause ISAs require that people from at least two nations cooperate. Some authors have also contended that steady investment in training programs should take place which will enable employees to acquire knowledge (Lyles/Salk 1996; Child/Yan 2003; Phan et al. 2006). Furthermore, Lyles and Salk (2007) brought into focus training that aim to harmonize the capabilities of employees, whose skills may differ markedly from the employees of the partner company. Implementing adaptive trainings could help to ensure the effective flow of knowledge between these employee groups.

Other articles have examined the (general) manager of an ISA in detail. For example, Mohr and Puck (2007) observed occupational stress in this regard. Their empirical analysis found that a high level of occupational stress relates to low alliance performance. Their argumentation was based on role conflicts for managers of an ISA, since at least three parties (the ISA and the partnering companies) address these individuals. Such conflicts can lead to different expectations and roles to be occupied by the managers, which may be incompatible with the person's own needs (Mohr/Puck 2007). Gong et al. (2001) analyzed role conflicts in this context, although they disagreed with Mohr and Puck's (2007) results, as they showed that role conflicts positively influence alliance performance. They argued that the conflicting objectives that multiple parties convey to the managers may motivate these individuals to increase their level of effort, which would have positive influence on alliance performance. Contrary to Gong et al. (2001), Li, Xin, and Pillutla (2002) supported Mohr and Puck's (2007) insights and also claimed that role conflicts can result in occupational stress and negatively influence alliance performance (Li/Xin/Pillutla 2002). Clearly, research on this topic is inconsistent and not finalized.

The factor most often considered on the (2) **group-related level** is inter-personal conflict (Fey/Beamish 1999; Tsang/Nguyen/Erramilli 2004; Pak/Ra/Park 2009). In general, research has agreed that inter-personal conflicts between individuals in an ISA (e.g., from differing opinions) worsen alliance performance (e.g., Li/Xin/Pillutla 2002; Pak/Ra/Park 2009; Pajunen/Fang 2013). Tsang, Nguyen, and Erramilli (2004) concluded that the intensity, not the frequency, of conflicts has a negative impact on alliance performance. Dealing with conflict management by regarding interactions of at least two

individuals within an ISA, research has started to analyze this factor by including it in a mediation relationship. For instance, Thuy and Quang (2005) outlined that conflict management can be seen as an influencing factor when relational capital (see RQ3.1) is included as a mediating variable. Liu et al. (2020) incorporated conflict management as a moderator in their study and clarified this factor further by distinguishing among three approaches to handle conflicts: cooperative, competitive, and avoiding. The authors determined that the negative effect of national cultural differences on alliance performance is mitigated only by adopting the cooperative approach to conflict management.

The next focus is on (management) teams in an ISA. Analyzing the sample of articles made evident that factors like trust (e.g., Currall/Inkpen 2002; Luo 2002; Girmscheid/Brockmann 2010; Wai On et al. 2013), commitment (e.g., Dadfar et al. 2014; Liu/Zhang 2014; Owens/Ramsey/Loane 2018), and communication (e.g., Zeybek/O'Brien/Griffith 2003; Choi et al. 2010) are extant on the group-related level as well. Furthermore, these factors help to guarantee the functioning of (management) teams in ISAs, as their activities regularly relate to alliance performance.

Starting with trust among members of (management) teams as an influencing variable, research has consistently found that this factor is positively related to alliance performance (e.g., Currall/Inkpen 2002; Girmscheid/Brockmann 2010). Luo (2002) emphasized that collectivist cultures tend to rely on personal links respectively trust in their (management) team(s), so ISAs that are initiated by companies in individualist nations should be especially aware of this finding when they cooperate with companies from collectivist nations. Wai On et al. (2013) included this type of trust as a mediating variable in their study and found that the relationship between the independent variables (e.g., national culture) and alliance performance was mediated by this factor. Thus, trust in teams is particularly important when companies whose national backgrounds highly differ are cooperating in an alliance.

Commitment as it relates to (management) teams requires a certain distinction. On the one hand, academics like Owens, Ramsey, and Loane (2018) as well as Liu and Zhang (2014) have depicted commitment as a relational variable that subsists between individuals of a (management) team, guiding their

interactions and influencing alliance performance. This type of commitment has often been designated as affective commitment between the members of a team, as it describes a psychological attachment (Owens/Ramsey/Loane 2018). On the other hand, Dadfar et al. (2014) argued that teams in an ISA have always been seen as an aggregated body of operating managers who are mutually more or less committed to the ISA. This accumulated commitment concerning the venture itself can influence alliance performance as well.

Considering (management) teams of ISAs even further, researchers like Owens, Ramsey, and Loane (2018) have outlined social interaction processes like individuals' ability to influence their colleagues. Therefore, by influencing partners' opinions and building consensus through relational persuasion, conflicts may dissolve faster and joint decisions may be attained more quickly. In addition, Inkpen and Dinur (1998) stated that social interaction processes are essential to achieve satisfactory learning outcomes and enhance alliance performance. Communication inside the (management) teams has to be named alike. Research has concentrated on the frequency (e.g., Zeybek/O'Brien/Griffith 2003) as well as on the efficacy of team communication (e.g., Choi et al. 2010). The higher these dimensions, the better an ISA will perform.

Another topic of discussion has been the composition of (management) teams. Research has recognized demographic (e. g., functional background, language abilities) and psychological attributes (e.g., values, norms). If the (management) team is a combination of managers from at least two companies, compositional gaps regarding these attributes can emerge, leading to substantive conflicts and harming alliance performance (Hambrick et al. 2001; Drouin/Bourgault/Saunders 2009). Li et al. (1999) showed that a mismatch in the management team structure can lead to role conflicts, which negatively impact alliance performance (see RQ3.1). However, Hambrick et al. (2001) concluded that a moderate level of conflict that results from the team's composition can have a positive effect on alliance performance because fertile discussions between the team members are likely to occur. But, the authors described this relationship as taking an inverted U-shape such that the greater these compositional conflicts, after a certain threshold, the lower alliance performance will be.

Factors that are linked to leadership have barely been addressed and only conceptual and qualitative studies have been conducted, which reflects the incomplete nature of this research facet. Researchers have agreed only that effective leadership is vital and impacts alliance performance (Li et al. 1999; Likhi/Sushil 2013). Demir and Söderman (2007) argued that powerful leadership improves individual learning, which is central to alliance performance (see RQ3.1). However, it is fundamentally important to deepen knowledge in this regard. Ordinary research of organizational behavior stresses the significance of several leadership aspects (e.g., leadership style, personality traits, decision making) when observing organizational performance (e.g., Howell/Neufeld/Avolio 2005; Kiss/Cortes/Herrmann 2022). Thus, it seems fruitful to apply the already gained knowledge to the exceptional organizational context of ISAs.

Central themes of interest on the (3) **organizational level** refer to inter-organizational learning (Hamel 1991; Ariño/De La Torre 1998; Demirbag/Mirza 2000; Lane/Salk/Lyles 2001; Schuler 2001; Beamish/Berdrow 2003; Child/Yan 2003; Farrell/Oczkowski/Kharabsheh 2011; Park/Vertinsky 2016) and knowledge management (Inkpen 1998; Inkpen/Dinur 1998; Likhi/Sushil 2013; Liu/Zhang 2014). For example, research has analyzed factors like intent to learn (Park 2010; Park/Vertinsky 2016; Martin/Emptage 2019) and learning orientation (Mehta et al. 2006; Farrell/Oczkowski/Kharabsheh 2008; Farrell/Oczkowski/Kharabsheh 2011) of the ISA. Both factors have been identified as having a positive effect on alliance performance (Park 2010; Farrell/Oczkowski/Kharabsheh 2011; Park/Vertinsky 2016). When coming to knowledge management various aspects like the type of knowledge (Acharya/Rechberg/Dong 2020), knowledge protection (Ho/Wang 2015), openness to share knowledge (Liu/Zhang 2014), and knowledge-based resources (Kim/Zahn/Erramilli 2011) have been studied, although the topics addressed most often are knowledge transfer/acquisition. In general, the literature has agreed that a fluent transfer of knowledge between the partnering companies in an ISA, but particularly the ability to acquire this transferred knowledge amplifies alliance performance since this is a central reason for most ISAs having been established (Turpin 1993; Griffith/Zeybek/O'Brien 2001; Pak/Ra/Park 2009; Lee/Tsai/Lee 2011; Liu/Zhang 2014).

However, some studies have had other insights. Mohedano-Suanes and del Mar Benavides-Espinosa (2013) stated that knowledge acquisition might lead to changes in the extent of control one of the partner companies exercises over the ISA, which diminishes the chance of survival. Moreover, authors like Dhanaraj et al. (2004) have found no direct relationship between knowledge transfer and alliance performance. Such voices have led to the incorporation of another factor, absorptive capacity (ACAP), which has been included as an independent (Lyles/Salk 2007), but also a mediating (Lane/Salk/Lyles 2001) and, most notably, a moderating variable (Fang/Zou 2010; Kim/Zahn/Erramilli 2011; Zhang/Wu/Chen 2018) in several studies. ACAP can be understood as the collective ability to recognize the value of new information, assimilate it and apply it in a company (Cohen/Levinthal 1990). Research has found that ACAP is a key construct in explaining alliance performance (Lane/Salk/Lyles 2001; Lyles/Salk 2007; Kim/Zahn/Erramilli 2011), so ACAP must be included in further research.

One of the most frequently considered topics on the organizational level is linked to culture, as national and organizational cultural differences have been observed to explicate alliance performance. Most researchers have built on Hofstede's (1983) dimensions to analyze the differences in the national cultures of partnering companies that aim to create an alliance project (Barkema/Vermeulen 1997; Ott 2015; Pauluzzo/Cagnina 2019). The literature has indicated that significant differences in companies' national cultural dimensions lead to a decline in alliance performance (Barkema/Vermeulen 1997; Pothukuchi et al. 2002; Pak/Ra/Park 2009; Ott 2015; Pauluzzo/Cagnina 2019; Liu et al. 2020). However, a few studies have found no relationship between differences in partnering companies' national culture and alliance performance (Avny/Anderson 2008; Bener/Glaister 2010). Beyond that, some academics have claimed that national cultural differences are not that important for an ISA in corporate practice as it was stated in the literature until now (e.g., Li et al. 2016). Though, differences in the organizational culture have been classified as highly influential (Ozorhon et al. 2008). Several studies have analyzed organizational cultural differences and determined that alliance performance can be harmed by such differences, primarily because of emerging conflicts and relational problems (Pothukuchi et al. 2002; Bener/Glaister

2010). Moreover, corporate cultural compatibility has a positive impact on alliance performance, which has been confirmed by academics alike (Vaidya/Nasif 2002; Park/Giroud/Glaister 2009; Park 2010). Differences that reside in the organizational culture have been based on various conceptualizations. For example, Low, Abdul-Rahman, and Zakaria (2020) conceived organizational culture by deploying elements like “market orientation” and “teamwork orientation.” Contrary to this, Gómez-Miranda et al. (2015) preliminary focused on elements like “focus on workforce” and “focus on management interest” to capture organizational culture. These differences show that the results that are linked to organizational cultural differences are hardly comparable.

Often resulting from cultural differences, inter-organizational conflicts should be monitored likewise (Lyles/Salk 1996; Lyles/Salk 2007; Li et al. 2016; Pauluzzo/Cagnina 2019). The conflicts that occur between the partnering companies, which are usually control-related issues (Kauser/Shaw 2004), have been addressed extensively, albeit without reaching a conclusion whether such conflicts are beneficial or detrimental to alliance performance. Many articles have confirmed a negative influence of inter-organizational conflicts on alliance performance (Eroglu/Yavas 1996; Ramaseshan/Loo 1998; Demirbag/Mirza 2000; Steensma/Lyles 2000; Kauser/Shaw 2001; Kauser/Shaw 2004; Steensma et al. 2008; Pak/Ra/Park 2009; Hsieh/Rodrigues/Child 2010), while several other studies have found no significant relationship at all (Lyles/Salk 2007; Farrell/Oczkowski/Kharabsheh 2011). Some authors, such as Demirbag, Weir, and Mirza (2003), have even claimed that inter-organizational conflicts should be welcomed, as they can result in improved processes. Clearly a certain disunity concerning this factor remains.

One of the major topics on the organizational level is inter-partner trust. However, compared to personal trust, inter-partner trust describes the partner companies' intention to accept vulnerability based on positive expectations of the other company (Luo 2002; Krishnan/Martin/Noorderhaven 2006). Since the beginning of research in this domain, academics have dealt with the topic of inter-partner trust (e.g., Ramaseshan/Loo 1998) and still analyzed it in the recent past (e.g., Martin/Emptage 2019). The literature has unitary argued that trust between the partnering companies is essential – especially for the long-

term success (Ariño/De La Torre 1998; Cullen/Johnson/Sakano 2000). Numerous empirical studies have tested the relationship between inter-partner trust and alliance performance and have consistently found a positive relationship (Kauser/Shaw 2001; Luo 2002; Demirbag/Weir/Mirza 2003; Kauser/Shaw 2004; Nielsen 2007; Kwon 2008; Lin/Wang 2008; Robson/Katsikeas/Bello 2008; Park/Giroud/Glaister 2009; Bener/Glaister 2010; Park 2010; Mohedano-Suanes/del Mar Benavides-Espinosa 2013; Dadfar et al. 2014; Larimo/Nguyen 2015; Ali/Khalid 2017; Nisar/Boateng/Wu 2018; Owens/Ramsey/Loane 2018).

Inter-organizational commitment is understood as a partner company's intention to continue the alliance relationship (Cullen/Johnson/Sakano 2000). Although a few articles did not support the positive assumed relationship between inter-organizational commitment and alliance performance (e.g., Luo 2009; Farrell/Oczkowski/Kharabsheh 2011), many authors have validated this relationship empirically (Ramaseshan/Loo 1998; Lin/Germain 1999; Cullen/Johnson/Sakano 2000; Demirbag/Mirza 2000; Kauser/Shaw 2001; Kauser/Shaw 2004; Larimo/Nguyen 2015).

The literature on communication between the partner companies has usually focused on the quality of communication (Kauser/Shaw 2004; Robson/Skarmeas/Spyropoulou 2006) or the level of information-sharing (Kauser/Shaw 2001; Kauser/Shaw 2004). These studies confirmed that a high level of inter-firm communication improved alliance performance. In addition, some studies tested inter-partner communication as a moderating (e.g., Mohr/Puck 2005) or independent variable (e.g., Ramaseshan/Loo 1998) and acknowledged a positive impact. Besides the issue of communication, Nielsen (2007) confirmed that protective behavior by the partner companies (e.g., no information-sharing) negatively relates to alliance performance. Martin and Emptage (2019) supported this assumption by making clear that the more interactions in an ISA take place, the more alliance performance will increase.

Other studies have focused on mutual dependency between the partner companies of an ISA. Taking several academic voices into consideration, it becomes obvious that mutual dependency is strengthening the inter-organizational relationship and therefore improving alliance performance (Kauser/Shaw 2001; Kauser/Shaw 2004; Farrell/Oczkowski/Kharabsheh 2011).

Hsieh, Rodrigues, and Child (2010) additionally confirmed that mutual dependency between partners of an ISA does not lead to a higher perception of risk, which supports the statement of Robson, Skarmetas, and Spyropoulou (2006) that mutual dependency is negatively related to insecurity in an ISA. Furthermore, the literature has argued that active (managerial) support/involvement by the partner companies positively impacts alliance performance (Steensma/Lyles 2000; Lane/Salk/Lyles 2001; Lyles/Salk 2007; Park/Giroud/Glaister 2009; Park 2010) and that a similar management style of the partner companies has a positive influence as well (Larimo/Nguyen 2015).

Themes of staffing like expatriation management are vital to name as well. All studies dealing with expatriation management observed knowledge acquisition as alliance performance (Lyles/Salk 1996; Phan et al. 2006; Park/Giroud/Glaister 2009; Park 2010). The use of expatriates (e.g., delegated employees in an ISA) has been found to be positively associated with the level of knowledge acquired from the (foreign) partner company, because the gathered knowledge can be directly forwarded to the company, which had to enter a foreign country (Phan et al. 2006; Park/Giroud/Glaister 2009). Park (2010) added the insight that long-term personnel transfers are more helpful than short stays, as a long stay opens the possibility for frequent interactions, supporting knowledge acquisition (Lyles/Salk 1996). Focusing on staffing in general, academics have stated that emphasis should be placed on hiring young employees who easily acclimatize in the special structure of an ISA (e.g., Cyr/Schneider 1996). In addition, some articles have addressed the issue of selecting general managers. A wide variety of antecedents can influence the behavior of these managers, who are appointed by either the partner company that remains in its home country or the partner company that enters a foreign country of operation (e.g., Lin 2007). Therefore, such a decision must be well thought out.

Finally, individuals' organizational identification with the ISA was also analyzed. Research made clear that members of an ISA tend to identify more with their original company than with the ISA (e.g., Li/Xin/Pillutla 2002). However, in some cases, one of the partner company's identity became dominant and the other's identity vanished (e.g., Salk/Shenkar 2001). It seems,

that a mutually created organizational identity of an ISA is unlikely, which could harm alliance performance.

4.5 Discussion

4.5.1 Contributions to research

This comprehensive and systematic literature review was conducted to shed light on the effect of behavioral factors on the performance of ISAs. Among its findings, it became clear that this **research domain** is steadily attracting researchers, since the average number of publications (129 articles published from 1991 to 2020) is increasing (see Figure 4.2). However, the volume of publications has varied, and a wide range of authors/journals have addressed this domain, which has led to a fragmented body of research.

A number of 61 journals have published articles in this area and surprisingly, no journal, primarily dealing with themes in the realm of organizational behavior, has been identified. Journals that address strategic/international management have dominated, so that hitherto a one-sided perspective has been set to consider these behavioral factors of influence. This outcome is accompanied by the fact that most articles in our sample correspond to the organizational level (119 articles) since aspects of this level (e.g., organizational culture) are closely-related to the themes that are regularly discussed in journals of strategic/international management (e.g., Strese et al. 2016). However, by applying a behavioral lens, this research domain could benefit from – and be extended due to – theoretical and methodological approaches that root in the literature of organizational behavior and, therefore, may differ compared to those of strategic/international management.

In most cases, the articles of our sample used quantitative approaches, as only 26 of the 129 articles in the sample are qualitative in nature. So, explanatory studies are still scarce, but should be conducted more frequently, since some topics have ostensibly not yet been analyzed thoroughly (e.g., on the group-related level). Qualitative research has the strength to explore complex issues that are apparent in (business) practice (e.g., the analysis of individual perceptions) which would empower academics to understand certain factors in great detail (Mey/Mruck 2020; Coyle 2021). Furthermore, the derived sample size of 129 articles demands additional discussion; this count is surprisingly

high. Due to voices in literature (e.g. Nippa/Reuer 2019; Srivastava/Singh/Dhir 2020) we assumed a much lower figure, as research is stressing the need for including behavioral factors in studies that deal with ISAs, wherefore academics called for doing it. Contrary to this, a certain amount of research already appears to exist. However, to weaken this statement somewhat, we have to consider that our literature sample contains many articles that have included behavioral factors as moderating or mediating variables. These variables influence alliance performance only indirectly. Hence, several authors mainly dealt with factors of other research areas (e.g., functional diversity, distributive justice) in their studies (e.g., Mohr/Puck 2005; Luo 2009). But due to our defined inclusion criteria, these articles have been included as well and as a result, the literature sample became much higher than expected.

The results concerning our second research question, which addresses the **operationalization and measurement of alliance performance**, showed that the assumed categorization, stated in literature (Ariño 2003; Robson/Skarmeas/Spyropoulou 2006; Christoffersen 2013), is apt. The first category (financial performance) is represented the least in our literature sample, as only five articles address this category, perhaps because ISAs are often created to learn from or with the partnering company (Schuler/Tarique/Jackson 2004; Parmigiani/Rivera-Santos 2011), wherefore a detailed listing of financial data is not necessary. Moreover, ISAs are also often formed for only a limited period of time (Pett/Dibrell 2001), so long-term financial data is not tracked. The second category (operational performance) was addressed in our sample somewhat more often and was expressed in terms of either stability (e.g., Steensma et al. 2008; Fang/Zou 2010) or survival (e.g., Pajunen/Fang 2013; Dadfar et al. 2014). Most of the derived articles referred to the third category (organizational performance), which is segmented into the sub-categories “degree of goal fulfilment, management satisfaction” and “organizational learning, knowledge transfer/acquisition” – all measured subjectively using questionnaire surveys in quantitative studies (e.g., Yan/Chong/Mak 2010; Damanpour et al. 2012; Park/Vertinsky 2016; Minbaeva et al. 2018; Nisar/Boateng/Wu 2018). The presence of so many subjective performance indicators was unexpected, as research on ordinary organizational behavior, that has dealt with business performance, has commonly used financial data

like operating cash flow and ROA (e.g., Kwon/Rupp 2013; Chatman et al. 2014; Sung/Choi 2014). However, this is accompanied by the above stated fact that ISAs do not often show up all usually tracked financial data. Finally, some studies saw organizational learning as a substitute for alliance performance (Liu/Zhang 2014), but it was also used as an independent variable in other studies. Our review outlined that this variable, and knowledge transfer/acquisition, are often regarded as independent variables that influence different types of alliance performance (e.g., Farrell/Oczkowski/Kharabsheh 2011; Lee/Tsai/Lee 2011). This finding reveals a certain ambiguity of constructs that are related to learning in an alliance setting.

The results concerning the factors of influence (see RQ3.1-RQ3.3) show that research in this area can be categorized as assumed. Following Webster and Watson's (2002) recommendations for presenting the results of a review, Figure 4.4 was created by extending Figure 4.1 and, thus, it was filled out with the insight generated by our review. It presents the identified categories across the three behavioral levels and the embedded factors therein that influence alliance performance: relational factors (C1), learning and knowledge (C2), conflict (C3), and other (unrelated) factors (C4). We identified these four categories, since by analyzing the presented results, it cleared out that in fact a certain **multidimensionality of several behavioral factors**, across at least two (and sometimes even all three) behavioral levels, is extant.

The category “**relational factors**” includes variables like trust, which is settled on the individual, group-related, and organizational level, although this factor is interpreted differently on each level. On the individual level, some researchers understand trust as a connection among actors that indicates whether they can rely on each other (e.g., Mohr/Puck 2005; Girmscheid/Brockmann 2010). However, on the organizational level, trust is seen as the intention to accept vulnerability based on positive expectations one assigns to the company with which one partners (Luo 2002; Krishnan/Martin/Noorderhaven 2006), which is a different understanding than that on the individual level. The factors “commitment” and “communication” are also present on all three behavioral levels and are understood heterogeneously. Nevertheless, the high occurrence of all of the named factors can be declared as positively influential on alliance performance (see RQ3.1-RQ3.3).

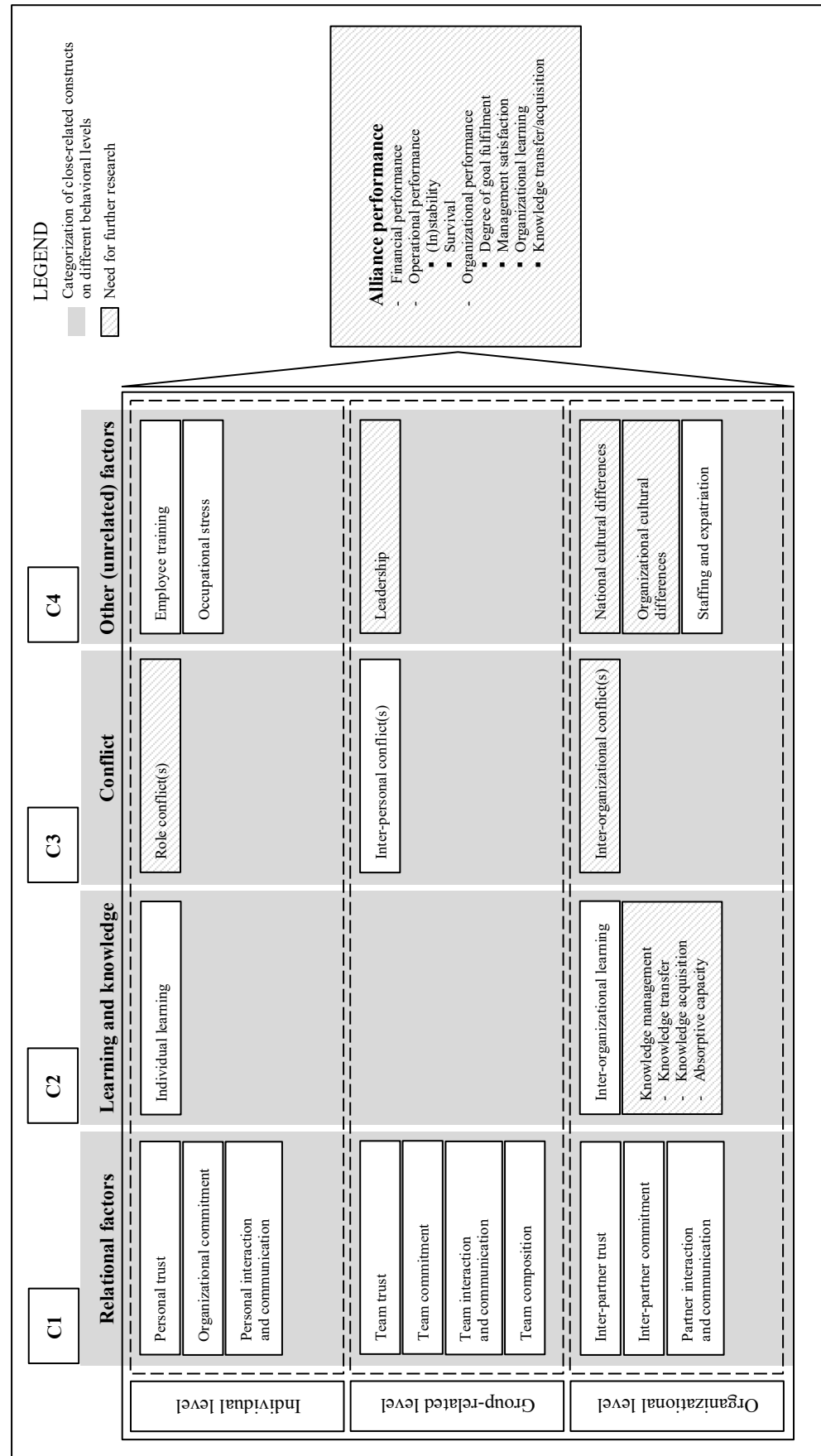


Fig. 4.4: Categorization of influencing factors across the three behavioral levels

The category “**learning and knowledge**” considers particularly the individual and organizational level. The literature has stated that learning starts with individuals but also occurs on the group-related and organizational level (Inkpen/Dinur 1998; Schuler 2001), although this review found no articles on the group-related level. Learning and related factors have been shown to be influential on alliance performance (e.g., Farrell/Oczkowski/Kharabsheh 2011; Park/Vertinsky 2016; see RQ3.1 and RQ3.3). Articles that addressed the organizational level took a step farther by analyzing knowledge (management), notably in terms of knowledge transfer, knowledge acquisition, and ACAP. In particular, knowledge acquisition is linked to obscurities since it does not always relate to positive performance outcomes (e.g., Dhanaraj et al. 2004), wherefore ACAP is declared as a construct of further academic interest (see RQ3.3).

The category “**conflict**” also covers all three behavioral levels. Starting with the individual level, role conflicts within individuals, mostly executives, in an ISA have been observed (Gong et al. 2001; Li/Xin/Pillutla 2002; Mohr/Puck 2007). This conflict manifestation has to be isolated from inter-personal conflicts (group-related level) and inter-organizational conflicts (organizational level). Research has regarded inter-personal conflicts as tensions between individuals, typically resulting from differing opinions in a (management) team (e.g., Li/Xin/Pillutla 2002; Pak/Ra/Park 2009; Pajunen/Fang 2013), whereas inter-organizational conflicts occur between the partnering companies, usually in terms of control-related issues (Kausser/Shaw 2004). Academics have consistently emphasized that inter-personal conflicts worsen alliance performance (see RQ3.2), but it is not yet clear, whether role conflicts and inter-organizational conflicts positively or negatively impact the performance of ISAs (see RQ3.1 and RQ3.3).

The final category, labelled as “**other (unrelated) factors,**” covers all remaining factors that are not interlinked between each other. On the one hand, one has to name the following factors that positively influence alliance performance: employee training (individual level) (e.g., Park 2010), leadership (group-related level) (e.g., Likhi/Sushil 2013), staffing, and expatriation (management) (organizational level) (e.g., Phan et al. 2006). On the other

hand, these negatively influencing factors have to be mentioned as well: occupational stress (individual level) (e.g., Mohr/Puck 2007), national (Liu et al. 2020), and organizational (e.g., Bener/Glaister 2010) cultural differences (organizational level) (see RQ3.1-RQ3.3).

Considering everything discussed, we conclude that three dominant categories (relational factors, learning and knowledge, and conflict) can be recognized that cross at least two behavioral levels. Furthermore, additional factors, which are not interlinked, have been subordinated into a non-specifically labelled category (other (unrelated) factors). However, during the result section we only used the term “**alliance performance**” when referring to the various ways of expressing alliance performance. This was done to minimize the complexity in presenting the identified influencing factors. However, a discussion of the different performance constructs, with regard to the factors of influence, shall be not omitted. Hence, this is made subsequently by steadily referring to the derived categories.

The category “relational factors” predominantly encompasses “organizational performance” constructs. Especially scales measuring “management satisfaction” (e.g., Kwon 2008; Nisar/Boateng/Wu 2018) as well as “knowledge acquisition” (e.g., Tsang/Nguyen/Erramilli 2004; Martin/Emptage 2019) function as common ways to capture alliance performance when considering this category. For instance, those measures were used to analyze the factor trust on the individual (e.g., Robson et al. 2019) and organizational level (e.g., Lin/Wang 2008). “Operational performance” constructs are represented much less in this category, although team commitment (e.g., Owens/Ramsey/Loane 2018) as well as inter-partner trust (e.g., Mohedano-Suanes/del Mar Benavides-Espinosa 2013) relate to measures like “(in)stability” or “survival” of an ISA. As explained in the result section, “financial performance” constructs are rarely used in behavioral ISA-related studies in general. Solely articles dealing with trust (e.g., Owens/Ramsey/Loane 2018) included this possibility to analyze alliance performance.

In the category “learning and knowledge” almost only “organizational performance” constructs are used – usually this is “knowledge acquisition” (e.g., Park/Vertinsky 2016; Martin/Emptage 2019). ACAP, as an influencing factor on the organizational level, is also often related to “management satisfaction”

(e.g., Lyles/Salk 2007; Zhang/Wu/Chen 2018), but also relates to “operational performance” constructs like “(in)stability” (e.g., Fang/Zou 2010). “Financial performance” constructs are not present in this category at all.

“Organizational performance” constructs also dominate in the category “conflict.” In particular, scales that refer to “management satisfaction” are found (e.g., Kauser/Shaw 2004; Mohr/Puck 2007). This is understandable, since occupational conflicts and satisfaction are constructs that are mutually dependent, wherefore their relationship is often investigated empirically (e.g., Simões et al. 2021). Nevertheless, inter-organizational conflicts relate to “operational performance” constructs like “(in)stability” as well (e.g., Hsieh/Rodrigues/Child 2010). The category “conflict” also encompasses no “financial performance” constructs.

The last category “other (unrelated) factors” also encompasses numerous articles that make use of “organizational performance” constructs (e.g., Park/Giroud/Glaister 2009). It is noticeable that “knowledge acquisition” is primarily used as alliance performance when relating to expatriate issues/management as an influencing factor (e.g., Lyles/Salk 1996). This makes sense, since one of the main objectives for sending an employee (to an ISA) abroad is knowledge transfer (Cheong et al. 2019). Thus, the use of “knowledge acquisition” as a performance construct is meaningful, in order to quickly verify, if and how the expatriate has acquired knowledge with or from the partner company. With regard to national and organizational cultural differences, the picture is divided. On the one hand, cultural differences relate to “organizational performance” constructs (e.g., Pak/Ra/Park 2009; Gómez-Miranda et al. 2015) like “management satisfaction,” but on the other hand also to “operational performance” constructs (e.g., Hsieh/Rodrigues/Child 2010; Ott 2015) like “(in)stability” or “survival.”

4.5.2 Avenues for future research

Regarding implications for future research, Figure 4.4 functions as a guiding structure for an explication of which topics in each behavioral level would be most fruitful for upcoming research to pursue. The figure highlights needs for future research in terms of currently ambiguous results and topics of scarce research in general that demand additional empirical validation.

Starting with the **individual level**, researchers who have addressed the influence of role conflicts have not agreed. The fact that at least three parties, the ISA and two partnering companies, direct individuals like executives can cause role conflicts, since different roles may need to be occupied, in order to satisfy these stakeholders. However, whether such role conflicts have positive or negative impacts on alliance performance is not clear, as some academics argued that they can increase motivation (e.g., Gong et al. 2001), while others have found that they lead to occupational stress, harming alliance performance (e.g., Li/Xin/Pillutla 2002; Mohr/Puck 2007). Therefore, additional examinations of the relationship between role conflicts and the performance of ISAs is needed. Such a validation could be done by considering additional quantitative studies that, for instance, follow experimental approaches and include supplementary mediating or moderating variables (e.g., organizational commitment). In fact, occupational stress could be another topic for future research, as the connection of this factor to alliance performance was observed only by Mohr and Puck (2007), although this variable is often linked with role conflicts and an important influencing factor in ordinary organizational behavior research (e.g., Kariv 2008).

The **group-related level** is the least represented level, as only 30 articles have been identified. Hence, there is significant potential for further academic advancement on this level (e.g., composition of and commitment in teams). Especially research on leadership topics is scarce, as despite the view that leadership is essential for ISAs and their performance (e.g., Li et al. 1999; Likhi/Sushil 2013), no explicit research on such factors is extant in our sample. However, studies that have been situated in the ordinary realm of organizational behavior have addressed aspects of leadership like the style of leadership (e.g., Idris/Mohd Ali 2008; Mgeni 2015) and perceptions of supervisors' behavior (e.g., Jing/Avery 2008; Steyrer/Schiffinger/Lang 2008) when analyzing (business) performance and stressed their importance. Moreover, the fact that ISAs mirror cross-border cooperations, which encompasses at least two legally distinct organizations that are situated in different countries (Gulati 1998; Nielsen/Gudergan 2012), implies that these leaders are responsible for employees that date from disparate organizational as well as national cultural backgrounds. Thus, the behavior of leaders and their interaction with

certain individuals within ISAs are of special importance and have to be deeply analyzed in future research. Beyond that, our analysis shows no empirical articles that have dealt with learning processes in (management) teams. However, researchers observed that learning takes place on the group-related level of ISAs as well (Inkpen/Dinur 1998; Schuler 2001), wherefore we suggest that future research should add corresponding variables to behavioral studies that deal with alliance performance. Altogether, exploratory research methods like interview studies seem to be appropriate on this level. Qualitative data can help to understand novel topics more deeply (Mey/Mruck 2020) and are often the starting point when considering new topics of research.

The **organizational level** has been the most extensively analyzed, although some topics demand additional research to clarify contradictory results or to strengthen existing findings. For instance, various academics have agreed that knowledge acquisition between the partnering companies in an ISA amplifies alliance performance (Pak/Ra/Park 2009; Liu/Zhang 2014), while others have claimed that such processes diminish the chances of survival (Mohedano-Suanes/del Mar Benavides-Espinosa 2013). In general, the literature has made clear that a reciprocal acquisition of knowledge can lead to a “learning race” between partnering companies (Fang/Zou 2010), which may cause instability, as the absorption of knowledge can eliminate former dependencies between partners. Therefore, knowledge acquisition should be further analyzed to clarify whether “absorptive learning” or “joint learning” is more or less auxiliary for alliance performance. Another relationship that remains to be straightened out is that of inter-organizational conflicts. Some authors stress a negative (e.g., Hsieh/Rodrigues/Child 2010) and others a positive influence (e.g., Demirbag/Weir/Mirza 2003) on alliance performance, which leaves a contemporary confusion. Finally, future research should continue to deal with the topic of cultural differences. By viewing national cultural differences, one recognizes that the work of Hofstede (1983) has often been used as a basis for empirical research. However, literature has revealed weaknesses in this approach, so future research could use other conceptualizations (e.g., GLOBE study) (House et al. 2004) as a foundation to enforce novel studies. Moreover, contrary to our results a recent literature review, that dealt with culture in international management, stated a positive relationship between

national cultural distance and (alliance) performance, leading to a further inconsistency that needs to be clarified (Srivastava/Singh/Dhir 2020). In addition, since organizational cultural differences have been diversely conceptualized in research, academics should agree on specific conceptualizations to use, when measuring this factor, so results can be comparable. Overall, further studies on the organizational level should primarily conduct quantitative studies, as the already gained findings need to be validated, so that contradictory results will be enlightened.

Coming to the **multidimensionality** of factors that affect alliance performance, future research could focus on factors that reside in two or even all three behavioral levels at once and, thus, belong to one of the derived categories. While some articles have already done so, they are scarce. For instance, only two studies in our sample analyzed the multidimensionality of trust (Currall/Inkpen 2002; Girmscheid/Brockmann 2010), only one study observed the dialectical tensions that can take place across all three levels (Pajunen/Fang 2013), and only one conceptual study focused the multidimensionality of learning (Schuler 2001). Based on these insights, we suggest that a debate on the pluralistic understanding of specific variables is worthwhile, as research has not comprehensively compared their influences (e.g., trust, commitment, conflicts, learning). It would be helpful to determine, which manifestation of a variable within a certain category might be more or less influential (e.g., personal trust vs. inter-partner trust). Therefore, we claim that future research should undertake comparative analyses of variables that cross more than one behavioral level to determine, which manifestation might have the highest influence on the performance of ISAs.

Regarding **alliance performance** itself, our result section and discussion highlight that three constructs have been applied by academics to uncover the influence of behavioral factors: financial, operational, and organizational performance – as assumed in the fundamental performance literature (e.g., Ariño 2003). Moreover, by analyzing our literature sample we came across various sub-constructs of alliance performance that are linked to these three pivotal constructs (e.g., (in)stability, management satisfaction). The question becomes distinct, if and how these sub-dimensions, with regard to their opera-

tionalization/measurement, relate to each other. For instance, a chain of causation for several variables is close to hand (e.g., knowledge transfer and organizational learning), since some of these might be rather functioning as a mediator than a(n) (in)dependent variable and, hence, just have an indirect effect on performance outcomes than being the unblemished performance variable one should consider in upcoming studies. Additionally, it would be of interest to consider more than one performance construct in behavioral studies to understand possible reciprocal relationships even further. This could be particularly done by following quantitative research strategies.

With respect to the **applied methods**, we suggest that behavioral variables should be included in future research more often as moderating or mediating variables. Doing so will help to clarify the empirical relationships that have already been analyzed and offer the possibility of extending theoretical models that are related to this research domain. Following quantitative methods even further, research could think of applying subsequent meta-analytical approaches to validate our qualitative findings of this systematic literature review. Such a study could be undertaken for the whole body of literature, for one of the four categories we have built (e.g., relational factors) or only for specific constructs (e.g., trust). Furthermore, several quantitative studies in our literature sample do not apply research methods that allow conclusions regarding causality (e.g., Mohr/Puck 2007; Choi et al. 2010). The application of experimental methodologies (Aguinis/Bradley 2014) or longitudinal studies (Kling/Harvey/Maclean 2017) could lead to conclusions regarding causality of specific variables with regard to their influence on alliance performance. This should especially be done for variables that show ambiguous results (e.g., knowledge acquisition, inter-organizational conflicts). Compared to the organizational level, few articles relate to the individual and especially to the group-related level, so several factors of influence are just beginning to be analyzed empirically. Explorative approaches are likely to be fruitful in enriching certain topics like role conflicts and leadership. This advancement can be assumed since qualitative research has the power to understand complex phenomena that have become apparent in (business) practice and are new to academic research. Moreover, such research approaches allow to build or advance theory which can be a groundwork for further (quantitative) studies

(Mey/Mruck 2020). Finally, the research domain considered here should be included in journals that predominantly treat issues of organizational behavior. This could reveal novel insights and push research of ISAs and their performance in promising directions, as only academics in strategic/international management dealt with this topic so far. Thus, this literature field could benefit from applying theoretical or methodological approaches that are grounded in behavioral research.

4.5.3 Limitations

Overall, we carefully described the search strategy executed, along with the inclusion and exclusion criteria, to ensure objectivity and reliability. In addition, the created decision tree served as a guide in analyzing the databases and articles' content, which increased transparency and traceability of our review. Nevertheless, the review faces certain limitations.

First, as we focus on research and its development, practice-oriented journals were excluded. Moreover, only publications in English language were included to address a wide international audience. However, these choices could have led to a **population of articles** that does not represent every piece of literature that could have been relevant to our research questions. In addition, the literature sample only includes articles up to 2020 as the year of publication because the search ended at this time. Accordingly, this work excludes articles published from 2021 onwards.

Second, the process we used to select articles, particularly the creation of our search string, was subjective in nature. This **subjectivity** results especially from the third part of our string on behavioral constructs, as it is based on textbooks. By regarding the magnitude of themes linked to organizational behavior, other researchers might have included other terms, as different academics tend to have different research focuses. Therefore, the decisions we made in creating the search string could have biased our numerical results (see Figure 4.2, 4.3) and our in-depth content analysis, as these decisions laid the foundation for all following methodological steps.

Third, we chose a **database-driven approach** to prevent omitting relevant articles. However, this approach may have missed in-press articles and, thus, limited the coverage of the literature (Hiebl 2023). Furthermore, the approach

we used initially screened only title, abstract, and keywords when we analyzed the determined databases (EBSCO, Web of Science, and Scopus). A full-article-length screening of all hits concerning these databases could have achieved a larger sample. One also has to criticize the quality of our literature sample, which is a consequence of using the database-driven approach. We just tracked the latest published impact factors regarding our literature sample and formed an average merit. However, this kind of measure is not widely accepted in the literature, as its creation is controversial (Hiebl 2023). Therefore, we additionally created a figure that shows the journals most often cited linked to the articles of our literature sample (see Figure 4.3), to increase transparency. Even so, the sample is not as high-quality as it might have been, when we had analyzed selected academic journals.

5 Examining executives' role conflicts in German-international joint ventures – A qualitative analysis ^{5 6}

5.1 Introduction

Studies on **performance of IJVs** are regularly conducted (e.g., Zhang/Wu/Chen 2018; Kwok et al. 2019), as the potential for improvement is distinct and, thus, it is an auspicious topic of empirical analyses (Farrell/Oczkowski/Kharabsheh 2011; Nippa/Beechler 2013). Despite several other focuses like organizational change (e.g., Day/Crown/Ivany 2017), multiple team membership (e.g., Rapp/Mathieu 2019), and occupational stress (e.g., Wu/Hu/Zheng 2019), a role conflict's relation to an organization's performance (e.g., Nambisan/Baron 2021) like IJV performance in specific is hence also analyzed, in order to improve competitiveness (e.g., Gong et al. 2001).

In this regard, the literature suggests that **role conflicts** are crucial for IJVs, due to an IJV's exceptional organizational context. IJVs are a type of ISA in which two or more independent organizations create a separate legal organizational entity to collaborate in pursuit of mutual strategic goals, with the partner companies located in different countries (Shenkar/Zeira 1992; Nippa/Reuer 2019). An IJV's characteristics contrast with those of any other organizational form, as its structure can lead to simultaneous but contradictory instructions that executives may face. Role conflicts can occur frequently, since these individuals must deal with representatives from at least two partnering companies, commonly addressing strategic or work-related issues (Mohr/Puck 2007). Thus, role conflicts exacerbate the problem of frequently poor IJV performance, resulting in instability or even failure of this organizational form, estimated by some authors to be as high as 60% (Chao/Rinaudo/Uhlander 2014; Piaskowska/Nadolska/Barkema 2019; Ali et al. 2021).

Considering this, individuals in executive positions are of high importance, as they exert significant influence on the organizations' performance with the

⁵ Vorherige Fassungen dieses Beitrags wurden auf der Jahrestagung des VHB in Düsseldorf (09.03.2022) sowie auf dem European Academy of Management Meeting in Dublin (14.06.2023) präsentiert.

⁶ Eine ähnliche Fassung dieses Beitrags ist im European Management Journal 42 (6/2024), S. 920-932 erschienen. Der Artikel kann unter folgendem Link abgerufen werden: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.11.002>.

decisions they make (Koohang/Paliskiewicz/Goluchowski 2017). Because of the jointly owned nature of IJVs, **executives** are of high meaning for the ventures' success, as they are responsible for directing employees of differing national cultural backgrounds (Li et al. 1999; Schuler 2001) and shape the joint organizational culture, which influences individual behavior per se (Berson/Oreg/Dvir 2008; Schneider/Erhart/Macey 2013). Hence, the perceptions of conflicting roles, which can arise in the individual and that especially executives often face, can be detrimental to an IJV's performance (Rizzo/House/Lirtzman 1970; Gong et al. 2001; Petrovic/Kakabadse/Kakabadse 2006), as one is no longer able to pursue the primary managerial tasks. Nonetheless, the relationship between role conflicts and IJV performance is seldom analyzed; only a few studies focused on this topic (Gong et al. 2001; Li/Xin/Pillutla 2002; Mohr/Puck 2007), and their results are contradictory. For instance, Li, Xin, and Pillutla (2002) proposed a conceptual model of a negative effect of role conflicts on performance, with occupational stress as a mediator, and Mohr and Puck (2007) supported this assumption statistically. In contrast, Gong et al. (2001) outlined empirically a direct positive effect of role conflicts on performance. All of this illustrates a considerable ambiguity. Although empirical research is scarce, current literature emphasizes to focus executives of IJVs by analyzing commonly occupied roles that may relate to performance (e.g., Zhong et al., 2021). Moreover, research on IJVs has increasingly focused on the management board in recent years. In the course of these studies, academics assumed that executives probably feature several IJV-exclusive roles (e.g., conflict manager between the partner companies), wherefore it is called for a better understanding (Cuypers et al. 2017; Reuer/Klijn 2020). In addition, a conceptual article (Luvison/Cummings 2017) and two recently published literature reviews (Nippa/Reuer 2019; Gehrisch/Süß 2023) specifically focused on role conflicts with regard to IJVs, which stresses the current academic interest. However, no empirical research is apparent after 2007 (Mohr/Puck 2007), wherefore role conflicts, in the context of IJVs, require additional examination. In general, the literature suggests to consider micro variables (e.g., trust) more often in research on IJVs (Mellewigt 2017; Nippa/Reuer 2019) and applying behavioral science in the context of alliance management (Srivastava/Singh/Dhir 2020). Reuer and

Klijn (2020) especially argued that topics of leadership, with regard to IJV(s) (performance), should be further heeded due to the organizational importance of executives. Last, management research is largely interested in what consequences result from role conflicts (Anglin et al. 2022). This study will react to all of these calls.

Because of this need for research, as well as due to the scarce and contradictory findings linked to role(s) (conflicts) of IJV executives, subsequent studies should be conducted. Qualitative approaches can help to understand hardly analyzed topics deeply and are often the starting point when considering novel research lines (Mey/Mruck 2020), so applying explorative methods will contribute meaningfully to this academic field (e.g., Petrovic/Kakabadse/Kakabadse 2006; Mohr/Puck 2007). Hence, the article's **aim** is to examine various perceptions of IJV executives' role(s) (conflicts) as well as to explicate what consequences result from role conflicts, particularly relating to IJV performance. The study focuses on these research gaps by addressing the following two research questions, which will be derived and further justified later in this work when dealing with the conceptual background:

RQ1: What roles do executives of IJVs perceive and which of these roles are incompatible, leading to role conflicts?

RQ2: What consequences result from role conflicts in IJVs, particularly relating to performance?

The **remainder** of this article is organized as follows: At first, the conceptual background is presented. Afterwards, the applied method is described, by highlighting the data collection process, the gained sample, and the procedure of data analysis. Next, the results are delineated, followed by a discussion, including contributions for research as well as limitation and prospects for future research.

5.2 Conceptual background

5.2.1 Performance and organizational particularities of international joint ventures

The **performance** of international strategic alliances (e.g., IJVs), usually understood as the degree to which they achieve their goals (Ariño 2003), has frequently been depicted as deficient (Madhok 2006; Lu/Ma 2015). The literature outlined three ways in which to describe and measure the performance construct that can be either more objective or subjective in nature: financial performance (e.g., profitability, sales growth), operational performance (e.g., stability, contractual changes), and organizational performance (e.g., management satisfaction, organizational learning) (Robson/Skarmeas/Spyropoulou 2006; Christoffersen 2013).

This study conceives IJV performance as the “corporate satisfaction of executives,” and so it follows the “organizational performance” approach. This understanding is set down since a qualitative analysis is conducted by asking individuals about their subjective perceptions of roles that may conflict with each other. No hard data is tracked or measured, which excludes the “financial performance” and “operational performance” approach as objects of investigation. Behavioral research stresses the relation of behaviors, perceptions, and decisions of individuals in leading positions and (subjectively perceived) corporate performance outcomes (e.g., Yukl 2008), strengthening the chosen approach for this study.

No matter which performance approach is followed, several organizational particularities of IJVs have to be named that can affect performance. IJVs are organizational entities in which two or more independent organizations, located in different countries, collaborate in pursuit of mutual strategic goals (Shenkar/Zeira 1992; Nippa/Reuer 2019). Hence, due to the nature of IJVs, **cultural differences**, concerning the home countries of the partnering companies, have steadily been the focus of research (e.g., Pothukuchi et al. 2002; Liu et al. 2020), as cultural tensions can impair IJV performance. To observe and understand cultural differences that persist in IJVs, academics mostly made use of Hofstede's (1983) societal culture dimensions (Gehrisch/Süß 2023), which have been revised and refined in the course of the GLOBE study

(Peterson 2004), particularly addressing individuals in executive positions (House et al. 2004). The overall goal of this cross-cultural and large-scale analysis, involving more than 160 researchers from many parts of the world (Javidan et al. 2006), was to adequately cluster societies and understand the influence of culture on executives' behavior. As a result, 10 regional country clusters of societies were derived that reduce cultural complexity – for researchers and practitioners (House et al. 2004). In addition, control issues, reflected through the **partner companies' equity distributions**, are particular for IJVs, as control implies decision-making power over the jointly owned organization (Madhok 2006). An appropriate and fair distribution is central, as incorrectly perceived control ratios can jeopardize the relationship between the partner companies and, thus, impair IJV performance.

5.2.2 Role conflicts in international joint ventures

For decades, **role theory** has aimed to explain and predict human behavior, which is why management research also began to consider its assumptions (Anglin et al. 2022). A “role” can be described as a set of expectations applied to an individual – either by the individual or others from inside or outside an organization (Neiman/Hughes, 1951), which gives a basis for frequent judgments (Anglin et al. 2022). Role theory encompasses several key terms (e.g., role consensus, role conformity, role identity) (Biddle 2013; Anglin et al. 2022). This study focuses on the pivotal term role conflict, which can be defined as an individual's state of mind that arises from the simultaneous occurrence of two or more role expectations, whereas the approval of one would be in conflict with another (Pandey/Kumar 1997). Role theory indicates that when the behaviors expected of an individual are inconsistent, the individual can experience stress, become dissatisfied, and/or experience a decline in individual performance, all of which can harm organizational effectiveness (Rizzo/House/Lirtzman 1970; Preyer 2012). Role conflicts must be particularly distinguished from the related term of role ambiguity, as the latter indicates a state of unclear expectations toward a specific role (Rizzo/House/Lirtzman 1970; Anglin et al. 2022).

Building on role theory and the work of Kahn et al. (1964), research mirrors **four ways to express role conflicts** that are widely accepted in the literature (Rizzo/House/Lirtzman 1970; Pandey/Kumar 1997) and are regularly applied

in empirical studies (e.g., Guthier/Dormann/Voelkle 2020; Nambisan/Baron 2021): interrole conflict, person-role conflict, intrasender conflict, and intersender conflict. An interrole conflict occurs when an individual is confronted with expectations that are incompatible with expectations that are associated with another role (e.g., work- vs. family-related issues). A person-role conflict occurs when expectations associated with a particular role are incompatible with an individual's personal values, ethics, needs, and so on. An intrasender conflict takes place when an individual addresses incompatible requests to a recipient. Finally, an intersender conflict occurs when the expectations of one or more role senders are incompatible with the expectations of one or more other senders.

A recently published literature review that features articles of role (theory) (conflict) of the past 20 years highlights several research topics and traditions (Anglin et al. 2022) which stresses the continuous interest in this literature field. For instance, the occupation of work and non-work roles, often leading to role conflicts (Michel et al. 2011), stereotypes influencing role expectations/conflicts (e.g., as an executive/board member), roles' impact on an individual's career, and the influence of ethics, shared in society, on occupied roles have been analyzed (Anglin et al. 2022). Despite this, role(s) (conflicts) of individuals in complex organizations have also been steadily focused on (Rizzo/House/Lirtzman 1970; Mohr/Puck 2007; Nippa/Reuer 2019). Schotter et al. (2017) explicitly emphasize IJVs as a complex global organizational form, as due to its nature individuals can develop multiple identities that can lead to role conflicts.

Among the four types of role conflict, **intersender conflicts** are common in the context of IJVs (Mohr/Puck 2007). IJVs are always jointly owned and controlled by at least two partnering companies (Gong et al. 2001), which can lead to simultaneous requests that may be incompatible, as the demanding organizations are located in different countries (Mohr/Puck 2007) and, thus, their expectations and goals may differ. The burden of translating conflicting expectations into workable strategies can lead to intersender conflicts that IJV executives face (Shenkar/Zeira 1992; Li et al. 1999; Li/Xin/Pillutla 2002; Petrovic/Kakabadse/Kakabadse 2006) since they usually occupy the role of a boundary-spanner (Gong et al. 2001; Luvison/Cummings 2017). Such a

“boundary-spanner” is situated between both or all partner companies, as these individuals are responsible for the communication and knowledge-sharing between the cooperating stakeholders (Spekman et al. 1996; Khan/Lew/Sinkovics 2015). Speaking about the boundary-spanning role of an IJV executive, some more roles are evident, which is why **interrole conflicts** should be considered for those individuals as well (e.g., Gong et al. 2001). For instance, IJV executives are responsible for employees and are normally delegates of one partner company who must always keep their “home-company’s” primary interests in mind (Gong et al. 2001; Hambrick et al. 2001). They are also employees and team members themselves, so they also occupy these roles (Li et al. 1999).

Hence, two of the role conflict types are particularly relevant to the context of IJVs. Starting with interrole conflicts, despite the primary role of a boundary-spanner, IJV executives also occupy other roles, but hitherto no study has developed a catalog of such roles that can lead to interrole conflicts if they are not compatible. Thus, determining what roles IJV executives inherit can be helpful to research. Furthermore, insights concerning which of these perceived roles are least compatible and most likely to lead to interrole conflicts can help to prevent any decline in IJV performance (RQ1). Since this study features IJV executives, the literature on global leadership helps to gain initial impressions of what roles such individuals may take on. For instance, Reiche et al. (2017) developed a typology that distinguishes among four global leadership roles (incremental, operational, connective, and integrative global leadership). Moreover, Georgakakis et al. (2023) also developed global leadership roles (e.g., international decision maker, international human resources manager) by drawing on role theory (Biddle 1986) and the work of Samimi et al. (2022), who derived leadership roles in a national context. Although several researchers analyzed global leadership roles, no study explicitly focused on IJV executives and their roles, which is surprising because IJVs differ with regard to their complexity to any other global organizational form (Schotter et al. 2017). Furthermore, these typologies of global leadership roles have not yet been discussed in terms of potential role conflicts that may arise, wherefore the formerly stated research gaps persist.

Although interrole conflicts are pivotal to IJVs, the research deals primarily with intersender conflicts, yet it offers no clear inference regarding these conflicts' relation to performance. One empirical study demonstrates a negative effect in a mediated relationship (Mohr/Puck 2007), whereas another single study confirms a positive effect (Gong et al. 2001). Hence, the black box regarding the relationship between intersender conflicts and IJV performance remains unclear. In addition, the black boxes regarding the relationships between other role conflict types and IJV performance are also unclear, as no such empirical analyses have been conducted so far. Integrating additional constructs (consequences of role conflicts such as decline in organizational commitment) could be helpful in understanding these relationships and illuminating the black box that subsists between role conflicts and IJV performance. By doing so, the defined aim to explicate what consequences result from role conflicts, particularly relating to IJV performance, will be followed in a detailed and explorative way (RQ2).

IJV literature classifies interrole as well as intersender conflicts as pivotal, and, thus, this study only focuses on these two role conflict types. Analyzing the other two types can also be of value for IJV research. In particular, person-role conflicts are likely since IJV executives might face situations in which decisions have to be made that (culturally) do not fit with their personal values or ethics. However, addressing all four role conflict types would require an extremely complex qualitative analysis that could overwhelm the interviewees. Moreover, research just started to analyze interrole as well as intersender conflicts, which were described as most important for IJVs and, thus, should be further uncovered for now (Gong et al. 2001; Mohr/Puck 2007).

5.3 Method

5.3.1 Data collection and sample

This study follows a **qualitative approach**, as such a research strategy has the power to understand complex phenomena that have become apparent in (business) practice and are relatively new to academic research (Mey/Mruck 2020). IJVs as an organizational form and role conflicts can both be described as extraordinary complex constructs, where applying a qualitative lens can be fruitful (Rizzo/House/Lirtzman 1970; Debellis et al. 2021). Academics also

stress the methodological strength of qualitative analyses in capturing (executives') detailed, individual perceptions (Bryman/Stephens/à Campo 1996; Lyons/Coyle 2021). Therefore, a qualitative analysis is used to examine this novel topic in depth and might be the starting point for further academic research.

A total of **25 semi-structured interviews** were conducted from November 2021 to April 2022 using "Cisco Webex," as not all participants lived in the same country and, thus, could not be reached personally. Conducting interviews face-to-face, even virtually, helps to build trust and facilitates open and detailed conversations (Harvey 2011), which was favored by the interviewer/author of this study. Prior to the interview, participants were given rough information about the research topic ("work/behavior in IJVs") and the interviewer's scientific background. Anonymity was also assured before the interviews commenced. A heterogeneous sample that reflects participants of various work settings and organizations was the aim, so IJV executives of different age and gender and from different industries were interviewed. However, only participants were included who worked at least a year as an executive in an IJV, directed at least three subordinates, and frequently had been confronted with management-related activities in their daily work. Those executives were recruited mainly via LinkedIn and by applying the method of snowball sampling (Przyborski/Wohlrab-Sahr 2014). Nonetheless, two interviews were removed from the sample to ensure comparability. After the removal, only interviews with German native speakers remained, and only IJVs remained that consist of at least one German partner company as well as of two partner companies at the maximum.

Hence, the final **sample**, relevant for the data analysis, was reduced from 25 to 23 interviews that lasted an average of 37 minutes. This number is acceptable, as content saturation was recognized in the course of conducting the interviews (Robinson 2014). The final sample consisted of seven female and 16 male executives. The average executive was 45 years old (median: 46 years) and had been in her/his position for approximately 5 years and 6 months. Several participants asked to not name their company's industry, so information on industry will not be presented. This should not be a problem, since the study's focus is on individuals' perceptions regarding role conflicts, which

has no relevant link to industries. The IJVs of the executives who were interviewed averaged 8 years (median: 5 years) and 369 employees (median: 73 employees). Besides one IJV (IJV-P8=Japan), all companies were located in Germany. Only the interviewees from IJV-P4 (Austrian delegated to Germany) and IJV-P8 (German delegated to Japan) were partner country nationals. All other participants were host country nationals; no third country nationals were interviewed (Morgan 1986). Additional details about the IJVs are shown in Table 5.1, including the partner companies' national cultural background, the equity distribution between the partner companies, and the IJV's corporate aims. Since each IJV observed always had a German partner company, this study, to be exact, features "**German-international joint ventures (JV).**"

The piloted **interview guide** (IJV executives, $n = 3$) was created using the terminological assumptions of role theory (Rizzo/House/Lirtzman 1970; Pandey/Kumar 1997), and it consisted of eight groups of questions. At the beginning, participants were asked to describe a typical work day to get them talking. Then, they were asked for specific roles they occupy, by addressing questions that dealt with expectations their partner companies often express regarding their person or work. Questions were also asked that explicitly focused on interrole conflicts and their emergence as well as questions that dealt with intersender conflicts. Both groups of questions included queries regarding the consequences of these role conflict types. Then, questions that dealt with strategies in handling role conflicts were asked. Next, descriptions of two fictional scenarios (interrole conflict: diverging expectations on how to handle financial resources; intersender conflict: decision within the scope of a dispute between the partner companies regarding a staffing issue) were provided. Participants were asked for first impressions and evaluations of these scenarios. Finally, participants were asked about any other aspects that they thought would be of interest. The interview closed with short questions about the participants' characteristics (e.g., age, tenure). The interview guide was developed, assessed, and refined by continuously discussing it with several external parties (e.g., colleagues/external researchers who are aware of the respective topics addressed) to achieve the best possible results.

This interview guide led to semi-structured interviews that helped to build trust between the interviewee and the interviewer and to grasp detailed information. Another advantage of this interview type was the possibility to react situationally to the course of conversation, leading to an open dialogue and a better qualitative data basis (Strübing 2018). This was done by applying open-ended as well as, or in combination with, systematic (follow-up) questions (Przyborski/Wohlrab-Sahr 2014).

Interview	Code	Partner company 1	Partner company 2	Equity distribution in %	Corporate aim(s)
1	P3	Germany	Austria (Europe)	50:50	Sales, R&D
2	P4	Germany	Austria (Europe)	50:50	Sales, R&D
3	P6	Germany	France (Europe)	50:50	Cost reduction
4	P12	Germany	France (Europe)	49:51	Sales
5	P16	Germany	France (Europe)	50:50	Sales, R&D
6	P13	Germany	Great Britain (Europe)	30:70	Sales, cost reduction
7	P18	Germany	Great Britain (Europe)	50:50	R&D
8	P14	Germany	Italy (Europe)	50:50	Sales, R&D
9	P9	Germany	Latvia (Europe)	50:50	Sales
10	P1	Germany	Netherlands (Europe)	50:50	Sales
11	P5	Germany	Netherlands (Europe)	50:50	Sales
12	P11	Germany	Sweden (Europe)	50:50	R&D
13	P19	Germany	Sweden (Europe)	50:50	R&D
14	P7	Germany	Switzerland (Europe)	50:50	Cost reduction
15	P15	Germany	China (Asia)	51:49	Sales
16	P21	Germany	China (Asia)	80:20	Sales
17	P23	Germany	China (Asia)	80:20	Sales, R&D
18	P2	Germany	Japan (Asia)	50:50	Sales, R&D
19	P8	Germany	Japan (Asia)	50:50	R&D
20	P10	Germany	Japan (Asia)	50:50	Sales, R&D
21	P20	Germany	South Korea (Asia)	50:50	R&D
22	P22	Germany	South Korea (Asia)	50:50	R&D
23	P17	Germany	USA (America)	50:50	Sales

Tab. 5.1: Extended IJV-related information

5.3.2 Data analysis

All 23 interviews were recorded, transcribed, and then coded using MAXQDA10 (Kuckartz/Rädiker 2019) as software for qualitative data analysis. Because the set research questions cannot be answered by following a deductive approach, an **explorative methodology** seemed suitable. However, as it is not aimed to build a novel theory, techniques of grounded theory (Corbin/Strauss 1990) were not applied either (e.g., Gioia-methodology; Gioia/Corley/Hamilton 2013). Hence, this study followed Saldaña (2021) to systematically code, gather, and analyze the derived qualitative data. This manual presents a wide range of ways to code qualitative data, so academics can tackle differing research questions profoundly. Furthermore, this approach allows quantitative statements about qualitative data to be made, which was advantageous for both research questions posed.

Saldaña (2021) divides into two main steps of analysis: the first coding cycle is an initial coding of the qualitative data, whereas the second coding cycle aims to integrate and synthesize this data subsequently. In the first coding cycle, both research questions were coded using “descriptive coding.” This summarizes the content in a word, mostly a noun, or a short phrase to grasp the basic topics of qualitative data. This is suitable for analyzing semi-structured interviews per se and provides a pivotal groundwork for the second coding cycle (Saldaña 2021). Regarding the perception of incompatible/conflicting roles (RQ1), “versus coding” was used for the second cycle, as this coding type can find tensions within human beings themselves (Saldaña 2011). Although Saldaña (2021) recommends this coding for the first cycle, it was performed in the second cycle, as this order of analysis is ideally suited to answer the first research question. Possible consequences of (interrole/intersender) role conflicts (RQ2) were coded using “pattern coding” in the course of the second coding cycle. This type of coding leads to meta-codes, usually situated as “specific categories,” which is an essential step to pull a considerable amount of qualitative data to meaningful units of analysis (Saldaña 2021). All codes applied were linguistically checked by a native English speaker.

Since this study follows a **sole authorship** and, thus, coding was done by one researcher, Ezzy's (2002) recommendations were used (e.g., immediate coding after transcription of the interview) to validate the findings. Above that,

colleagues involved in other qualitative research projects were consulted to discuss the applied coding approach, which is recommended by Saldaña (2021). Despite these strategies, field memos were made while interviewing. This helped to code the data afterward (Strauss 1987; Saldaña 2011). In addition, the technique of “member checking” was applied. In the course of a few last performed interviews, some participants were asked what they thought of specific codes (Saldaña 2021). This took place after the formal interview ended. Moreover, by providing detailed explanations of my applied procedure and method and giving multiple and specific examples of quotations in the following part of this study, transparency is aimed to be maximized (Pratt/Kaplan/Whittington 2020). All of the quotations shown in the following have been translated from German into English with the help of native speakers.

5.4 Results

5.4.1 Roles and role conflicts of executives in international joint ventures

This section describes the findings regarding what roles executives of IJVs perceive and which of these might be conflicting (RQ1). Table 5.2 shows the main themes (“descriptive coding” results), specific categories (“versus coding” results), and coding rules for answering the first research question.

The examination process revealed **11 roles** that were perceived by the interviewed executives: (1) business developer, (2) chief executive officer (CEO), (3) communicator, (4) company (IJV) representative, (5) financial planner, (6) leader, (7) problem solver, (8) boundary-spanner, (9) buffer function (for employees), (10) cross-cultural mediator, and (11) delegate (of one partner company). Some of these roles stem from the interviewees' official titles (e.g., CEO), whereas others are subjective perceptions that encompass expectations the interviewees associated with themselves while being at work (e.g., problem solver). It is pivotal to state that these roles were separated into two groups, as the analysis made clear that some of these can be perceived by executives in any organizational form (roles 1-7, labeled “corporate roles”) and some are IJV-specific (roles 8-11, labeled “IJV-related roles”). As corporate roles are presumably present in any organization and not exclusive to IJVs, this study focuses on only the examined IJV-related roles.

Main themes (descriptive coding)	Specific categories (versus coding)	Coding rule
<i>Corporate roles</i>	<i>Interrole conflicts solely resulting from corporate roles</i>	<i>Identification of conflicting corporate roles</i>
Business developer	Business developer vs. financial planner	
CEO	Business developer vs. leader	
Communicator	CEO vs. company (IJV) representative	
Company (IJV) representative	CEO vs. financial planner	
Financial planner	CEO vs. problem solver	
Leader	Company (IJV) representative vs. financial planner	
Problem solver	Company (IJV) representative vs. leader	
	Company (IJV) representative vs. problem solver	
	Financial planner vs. leader	
<i>IJV-related roles</i>	<i>Interrole conflicts resulting from corporate and IJV-related roles</i>	<i>Identification of conflicting corporate and, at once, IJV-related roles</i>
Boundary-spanner	Boundary-spanner vs. CEO	
Buffer function (for employees)	Boundary-spanner vs. leader	
Cross-cultural mediator	CEO (IJV) vs. CEO (parent company)	
Delegate (of one partner company)	Delegate vs. CEO	
	Delegate vs. financial planner	
	Delegate vs. leader	

Tab. 5.2: Main themes, specific categories, and coding rules for RQ1

To begin with, “boundary-spanner” became clear as an IJV-related role (found in 20 interviews). Participants pointed out that in this role, they work to unite the jointly owned organization and to build bridges between representatives of the partner companies as well as between employees of these

companies. Some participants also stressed the function of conveying corporate messages from one partner company to the other. This can be understood as an extension of the corporate role as a communicator, but it targets only IJV-related issues that are usually important for its success:

“We think a lot about both mothers, try to create solutions for both mothers.” (P10)

“I don't want to say now like such an ambassador, but like such a middleman I acted there.” (P17)

In addition, the IJV-related role “buffer function (for employees)” was recognized (found in eight interviews). Many of the participants perceived themselves as individuals who were responsible for protecting their teams' employees against incomprehensible or contradictory work-related issues from one or both partner companies. For instance, participants reported that decisions regarding their team members' work were originally accepted by both partner companies, although later one partner company changed its mind, which resulted in additional work and occupational dissatisfaction (e.g., see P22). Hence, IJV executives tried to buffer such negative news by contacting the partner companies' representative in advance:

“I was the communicator from the executive board to the employees. I was always the bearer of bad news, because I could do that much better than the executive board.” (P6)

“Of course, I try not to pass on pressure from the shareholders to the team. [...] I try to translate it into specific actions before I pass it on to the team, so not to cause fear and chaos.” (P13)

Next, “cross-cultural mediator” was identified as an IJV-related role (found in seven interviews). Participants stated that, as executives, they have to align the differing national cultures that are brought together in an IJV and that understanding the cultures of their team members is essential to maximize mutual performance. Some executives emphasized that they also worked as a cultural educator, explaining that they were asked to improve the use of English as a corporate language in their teams, since some team members were reluctant to use it, which hindered business processes (e.g., see P8):

“One topic was definitely to train the colleagues a bit in an intercultural manner and to promote interculturality in general.” (P8)

“This cultural aspect, that you enable employees to identify with the new company, is also a very important role.” (P19)

Finally, the IJV-related role “delegate” was identified (found in seven interviews). In fact, this role is not exclusive to IJVs, as executives from any global company are regularly sent to international subsidiaries. However, the delegation of an employee in a leading position (expatriate assignment) (Mendenhall/Dunbar/Oddou 1987) is central to realize knowledge transfer, which is what IJVs are regularly established for (Caligiuri 2000; Phan et al. 2006). Thus, interviewees also stressed their role as a delegate:

“Representing the interests of the shareholders. [...] That means of course, a quite typical managing director's activity, I'll say now, to prepare an annual budget, to prepare corresponding reports [...].” (P1)

“The control function is accompanied by, of course, being a representative of the parent company.” (P15)

Coming to the perceived conflicting roles, **15 different interrole conflicts** were subjectively detected, based on the 11 roles described previously (see Table 5.2). Again, only interrole conflicts are described that involve at least one IJV-related role, because interrole conflicts that solely consist of corporate roles are transferable to any organization. Thus, the examination revealed six specific interrole conflicts that include IJV-related roles.

Interrole conflicts resulting from the role as a delegate, as one of the (two) conflicting roles, are prominent in the qualitative data: (1) delegate vs. CEO (found in five interviews), (2) delegate vs. financial planner (found in four interviews), and (3) delegate vs. leader (found in three interviews). Some participants were the CEO of the IJV, but at the same time still perceived their role as a delegate and, thus, kept the primary strategic interest of the home company in mind. Sometimes, the interests of the home company, which once sent the interviewee to the IJV, were not aligned with the interests of the IJV. These individuals perceived that the home company did not understand the needs and claims from their employees or the local market, which led to conflicts in the daily work of the individuals occupying these two roles:

“I represent the interests of my parent company, but the problem is that as managing director of the joint venture, you first have to represent the interests of this company.” (P1)

Some interviewees were confronted with financial issues of the IJV. As the delegate of one of the partner companies, it would be easy for these individuals to follow the familiar home country's methods of reporting, but the other partner company often wanted its financial methods to be applied, which resulted in conflicts for the individual responsible:

“One often has different reporting requirements from both shareholders. Some want the financial figures to be presented in this way, while others would like them to be presented differently. Some want to have these points checked. The others want to have those points checked.” (P16)

The role as a delegate was also perceived as being in conflict with the role of a leader. For instance, participants explained that they have had to be steadily in contact with their home company to inform which team member would be suitable for a career in the home company. This led to conflicts, as the interviewee might have preferred to continue working with this employee in the IJV instead of seeing her/his team as a tool for the home company's personnel development:

“Who is being developed, who is not? Who do they try to pull over to the parent company because they think he is great?” (P15)

Further, the role as a boundary-spanner was also involved in the formation of IJV executives' interrole conflicts: (4) boundary-spanner vs. CEO (found in three interviews) and (5) boundary-spanner vs. leader (found in one interview). As already stated, several interviewees held the position of CEO of their IJV. Thus, the perceived role as a boundary-spanner, in bringing together both partner companies, was extremely hard to occupy, as one is addressed the most by (differing) interests of the partner companies when being the CEO. This was described as quite hindering, especially for the daily work of the participants:

“Of course, you do get reproached as a managing director, [...] because you had to perform a balancing act between both sides. [...] I have to do

justice to the one. I have to do justice to the other. I can't do that at all." (P5)

Linked to the boundary-spanning role, one interviewee also described hindrances in making decisions as a leader. For instance, motivating employees individually through instruments like incentive schemes could impair the efforts made as a boundary-spanner. Treating employees differently can lead to a separation of the individuals who are from different partner companies and could break down established IJV-bridges. However, this problem can hardly be avoided, because, as a leader, one should not treat every team member the same way:

"If I'm in the process of finding a compromise, I can't act as an employee motivator in a certain direction. [...] That means that both sides are often a bit disappointed." (P20)

Finally, the following interrole conflict was identified: (6) CEO (IJV) vs. CEO (partner company) (found in two interviews). The role as a CEO is not IJV-specific. However, some of the participants were the CEO of the IJV as well as the CEO of one of the partner companies simultaneously. This fact makes the stated interrole conflict relevant for IJVs, as it is very special that one individual is pivotal for executive issues of two inter-linked companies. Participants stressed difficulties like time shortages and shifts of strategic thinking with regard to both companies:

"It's certainly not always easy when you're managing director of the joint venture and, in parallel, managing director of one of the mothers. So switching – now I'm [organization] and now I'm [organization], of course you have to be careful." (P4)

For the sake of completeness, Table 5.2 additionally shows any other interrole conflict examined. Nevertheless, the others are not IJV-specific and, thus, not focused on in this study.

5.4.2 Consequences of executives' role conflicts in international joint ventures

This section shows the findings regarding consequences that can result from (interrole/intersender) role conflicts in IJVs, relating to performance (RQ2).

Table 5.3 shows the main themes (“descriptive coding” results), specific categories (“pattern coding” results), and coding rules for answering the second research question.

Main themes (descriptive coding)	Specific categories (pattern coding)	Coding rule
<i>Positive consequences</i>	<i>Level</i>	<i>Identification of a perceived consequence, directly attributed to interrole/intersender conflicts</i>
Improved individual learning	Individual level	
Improved managerial skills	Individual level	
Increased organizational commitment	Individual level	
<i>Negative consequences</i>	<i>Level</i>	<i>Identification of perceived consequence, directly attributed to interrole/intersender conflicts</i>
Decreased organizational commitment	Individual level	
Frustration	Individual level	
Helplessness	Individual level	
Increased occupational stress	Individual level	
Increased performance pressure	Individual level	
Increased workload	Individual level	
Lower job performance	Individual level	
Lower job satisfaction	Individual level	
Increased turnover	Organizational level	
Lower business performance	Organizational level	
Longer work processes	Organizational level	
Weakly perceived organizational culture	Organizational level	

Tab. 5.3: Main themes, specific categories, and coding rules for RQ2

In sum, **15 consequences** of the two examined role conflict types were determined. It became clear that not only negative consequences result from role conflicts, as positive consequences were found as well, although negative consequences dominate. The identified consequences were allocated on the

individual and organizational level, which is a common categorization in organization research (Meyer/Tsui/Hinings 1993).

Starting with the **individual level**, three positive consequences are present: (1) improved individual learning, (2) improved managerial skills, and (3) increased organizational commitment. In particular, participants emphasized that longer-lasting processes of coordination that result from role conflicts increased their commitment toward the IJV:

“And these thoughts of saying, we have to find a joint solution to this – that simply strengthened this commitment even further.” (P11)

Nevertheless, eight negative consequences were identified: (4) decreased organizational commitment, (5) frustration, (6) helplessness, (7) increased occupational stress, (8) increased performance pressure, (9) increased workload, (10) lower job performance, and (11) lower job satisfaction. The negative consequences most often perceived were increased performance pressure and, as a result, lower job performance. Situations that involve differing instructions from both partner companies in particular led to those perceptions, as the executives did not know how to proceed without violating one side's thinking:

“I hope I don't make a mistake, so neither one nor the other can hold this against me.” (P5)

“They didn't care at all and they really put massive pressure on me.” (P6)

Many participants also expressed that they often experienced frustration. For instance, decisions already made were later put into question or canceled by one or both partner companies, which disappointed not only the executive but also her/his team members. In addition, it was nearly impossible to satisfy both partner companies equally, as one side always had a different view on a certain topic:

“It was decided after the shareholders have thought about it for ten minutes, when we've been dealing with the business model for over two years. That's annoying.” (P13)

“We couldn’t please anyone. We always had the feeling that we were doing it right when both sides complained.” (P17)

No positive consequences on the **organizational level** were mentioned. Thus, negative consequences dominate: (12) increased turnover, (13) lower business performance, (14) longer work processes, and (15) weakly perceived organizational culture. Participants reported that role conflicts resulted in longer work processes because of diverging expectations or instructions from the partner companies, often reinforced by the IJV’s cross-cultural setting. The geographical distance between the partner companies made work processes take longer to coordinate:

“The physical distance, despite a lot of communication, electronic tools, and business trips, always makes coordination more difficult and lengthier.” (P2)

“It creates a certain inefficiency when you have to fulfil different expectations, [...] an additional effort. If all would expect the same, you would save some actions and reports.” (P16)

Interviewees reported that long work processes often resulted in lower IJV performance because, for instance, one could not meet customers’ needs on time. Moreover, interviewees made clear that role conflicts can lead directly to decreased IJV performance (respectively management satisfaction). Conflicts between the partner companies’ management teams can result in conflicting expectations that the IJV’s decision-makers face, which hinders central management activities:

“These two years were a hard time. We didn’t do any sales because they just couldn’t bring their different approaches together.” (P6)

“I think the main thing when we talk about what slows us down or what takes away effectiveness is that we always have two decision-makers, and they rarely agree. So the problem is that in the top management [...], there is not always an agreement.” (P20)

With regard to both research questions, the qualitative examination has led to a considerable basis of results, which will be discussed and embedded in literature. The derived executives’ roles will be compared with role typologies

of global leadership and a conceptual model of role conflict consequences will be set up, extending IJV research. However, particularities of IJVs (cultural differences, partner company's equity distributions, and IJV stability) will be addressed first by considering role conflicts.

5.5 Discussion

5.5.1 Contributions to research

This section discusses particularities of the observed German-international JV in combination with the emergence (RQ1) and consequences (RQ2) of role conflicts and, thereby, presents several contributions to research.

First, **cultural differences** between partnering companies are salient to analyses of IJVs (Ott 2015; Pauluzzo/Cagnina 2019). Since executives of IJVs were interviewed in the course of this study, the GLOBE study (House et al. 2004) is used as a conceptual foundation for further discussion. This study also sampled executives, wherefore it is a suitable base for providing implications in this context of global leadership. Based on the described sample, the following GLOBE-clusters are of interest, as interviewees stem from countries that are embedded in them: Germanic Europe (Austria; Germany, always one IJV-partner; Netherlands; Switzerland), Latin Europe (France; Italy), Anglo (Great Britain; USA), Nordic Europe (Latvia; Sweden), and Confucian Asia (China; Japan; South Korea) (see Table 5.1). Overall, participants' perceptions of role conflicts were quite balanced. Based on the qualitative data, no IJV (respectively, its country-clusters) can be highlighted that records an exceptionally high number of role conflicts compared to the other IJVs, which an executive perceived. Nearly all participants, no matter from which cluster combination, named one to three conflicting roles – outliers are not apparent. Regarding the consequences of role conflicts, the participants P1, P5, P6, P8, P13, and P20 perceived a significant amount of impairments. Examining the IJVs of these participants and their country-clusters, the following clusters have to be labeled as most conflicting with Germany (respectively, Germanic Europe), which has always been one of the two country-cluster of each IJV considered: Germanic Europe (P1=Netherlands, P5=Netherlands), Latin Europe (P6=France), Anglo (P13=Great Britain), and Confucian Asia (P8=Japan, P20=South Korea). Again, this dissemination is quite

balanced. However, the cluster Germanic Europe as well as Confucian Asia seem to lead a bit more frequently to cultural tensions with Germany (Germanic Europe) and, hence, could cause more intense role conflicts. This insight is particularly interesting for two reasons. On the one hand, Germany as a country of the cluster Germanic Europe seems to conflict with other countries of its own cluster. On the other hand, Germany as a country of the cluster Germanic Europe seems to create tensions with countries of the cluster Confucian Asia that leads to role conflicts alike. The latter seems plausible, as the cluster Confucian Asia is the farthest (from Germany), particularly with regard to institutional/group collectivism. Regarding the other insight, it became clear that even in the same country-cluster cultural differences can persist, which is an important implication for practitioners.

These insights, indicating hardly no relation between cultural differences and the emergence as well as consequences of role conflicts, need to be put into question. For instance, Arikan, Arikan, and Shenkar (2020) recently argued that the clash of national cultures might evoke biases (e.g., role conflicts) in individuals per se, and these influence the decisions they make. Moreover, other studies consider that cultural differences shape the board of IJVs as well as its composition (e.g., Cuypers et al. 2017) and that cultural tensions always amplify inter-company conflicts (e.g., Srivastava/Singh/Dhir 2020) which can result in role conflicts. This opens up the need for further empirical analyses to verify the stated results, as Germany/the GLOBE-cluster Germanic Europe is quite unique (House et al. 2004; Solomon/Schell 2009).

Second, the **partner company's equity distributions** are considered with regard to role conflicts of IJV executives. This aspect has been consistently discussed when focusing the success of IJVs (e.g., Iriyama/Shi/Prescott 2014). The sample of this study (see Table 5.1) reveals that most of the participants' IJVs are balanced in their equity distribution (50:50). However, 5 of the 23 IJVs feature a different equity distribution: IJV-P12=49:51, IJV-P13=30:70, IJV-P15=51:49, IJV-P21=80:20, and IJV-P23=80:20 (the German partner stake is always listed first – before the colon). Interestingly, every German-Chinese IJV included in this study (IJV-P15, IJV-P21, IJV-P23) has a different equity distribution than 50:50. However, no participant of these

companies reported a high number of perceived role conflicts or consequences of those, perhaps because IJVs have been created in China for many years to cooperate with foreign partners and are still regularly deployed (Deloitte 2020). In general, the emergence and consequences of role conflicts do not seem to be linked to diverging equity distributions, as only one interviewee of those IJVs, which is German-British based, perceived many conflicting roles (see P13). Nevertheless, this insight works as a starting point for validation through quantitative analyses.

Third, five of the German-international JVs presented no longer exist, as both partner companies decided to end their cooperation: IJV-P1, IJV-P3, IJV-P4, IJV-P5, and IJV-P17 (see Table 5.1). One could reason that role conflicts could have amplified the decision of IJV executives to end the venture. This examination is of significance, as some authors understand the **termination** (respectively stability) of an IJV as (non-)performance (Ariño 2003). However, only the interviewees from IJV-P1 and IJV-P5 perceived role conflicts and consequences of those. Interviewees of the other three IJVs perceived almost no conflicting roles and, thus, no consequences. This result strengthens the presumption that executives' role conflicts do not increase the likelihood of failure for German-international JVs, although quantitative research is best suited to (dis)prove this assumption.

Fourth, as part of the first research question, this study also examined what roles executives of German-international JVs perceive. Although this study is the first that focuses on executives of IJVs, several similarities to **typologies of global leadership roles** are apparent. Reiche et al. (2017) distinguish among four global leadership roles. Two of them are highly similar to identified roles in the course of this study: connective and integrative global leadership. The role of a connective global leader is characterized by its boundary-spanning actions among several groups. Interactions that cross departments and cultures are also typical. The management of stakeholders, by adapting and responding to their needs, is accentuated alike. Hence, the connective global leadership role is mirrored by the role as a "boundary-spanner," but also by several more roles that were identified while coding. For instance, the role of a "cross-cultural mediator" is distinct per se, as within an IJV two companies of differing national cultural backgrounds join forces (Shenkar/

Zeira 1992). However, some corporate roles identified like “communicator” or “company representative” are also part of the connective global leadership role, as Reiche et al. (2017) highlight the function of interacting with departments but also managing external stakeholders by responding to their requests. Focusing on the integrative global leadership role of Reiche et al. (2017), two identified corporate roles, “problem solver” and “business developer,” show commonalities. An integrative global leader must handle situations of conflict and act as a change agent, which fully corresponds to the two derived roles just listed.

Despite the work of Reiche et al. (2017), a recently published article also deduced leadership roles in multinational enterprises (Georgakakis et al. 2023). Considering the five roles presented in this article, two of them show significant similarities with corporate roles that were identified in the course of this study. Georgakakis et al. (2023) stress the role of responding to international external stakeholder demands, which fully meets the role of a “company representative” but also the role of a “communicator.” Furthermore, the described role of managing international human resources can be linked to the identified roles of “CEO” and “leader,” which both encompass activities linked to human resources management that are always embedded in an international context when considering IJVs. Because the work of Samimi et al. (2022), which concentrates on national leadership roles, served as a conceptual foundation for the work of Georgakakis et al. (2023), the roles just stated met corporate and not IJV-related roles. However, Samimi et al. (2022) also stressed some more roles like influencing individuals and managing conflicting demands, which respond to corporate roles identified (e.g., “problem solver”) but also to IJV-related roles (e.g., “boundary-spanner”). Overall, this article not only supports previous findings but also expands the field of research, especially role theory, as some novel roles were discovered as well (e.g., “delegate”), which can be applied to IJVs and the context of global leadership in general.

Fifth, by addressing the second research question that asked what consequences result from role conflicts in IJVs, particularly relating to performance, several insights became apparent for German-international JVs: based on the described results, IJV executives' (interrole/intersender) role conflicts

directly relate to performance, although various other consequences can result from such discords. The second research question asked to enlighten the black box between role conflicts and performance. Hence, the consequences examined in this study were matched with literature that deals with IJV performance, allowing a **conceptual model** to be built that describes the core results in a pooled manner. To reach this goal, literature reviews that focus on international strategic alliances (e.g., IJVs) and their performance (Robson/Skarmeas/Spyropoulou 2006; Christoffersen 2013; Gomes/Barnes/Mahmood 2016; Gehrisch/Süß 2023) were consulted. It was checked whether these articles, by referring to their literature samples, state a relationship between factors, corresponding to the consequences identified in this study, and IJV performance. Results of this matching procedure are shown in Figure 5.1. It is vital to emphasize that this figure only portrays, in the course of this study identified, consequences when their direct relation to IJV performance was declared as significant in quantitative studies, which were detected in at least one of the four literature reviews examined. Therefore, the following consequences were assigned to the individual level: individual learning (Phan et al. 2006), organizational commitment (Thuy/Quang 2005), and occupational stress (Mohr/Puck 2007). The following consequences were assigned to the organizational level: organizational learning (Child/Yan 2003), (un)stable work processes (Kausser/Shaw 2004), and organizational culture (Ozorhon et al. 2008).

Although the consequence “organizational learning” was not found in the qualitative data, it is listed in Figure 5.1. Because interviewees stressed “individual learning” as a consequence, it is likely that organizational learning processes take place as well. This is based on the literature’s assumption that the cumulative effect of individual learning results in organizational learning, which is acknowledged by IJV-related studies (Inkpen/Dinur 1998). Regarding both modes of learning, negative relations concerning role conflicts are also portrayed in Figure 5.1, although negative consequences were not mentioned by any participant. However, based on the fundamental work of Schein (1996), it is feasible that every type of conflict will impair learning after a certain threshold.

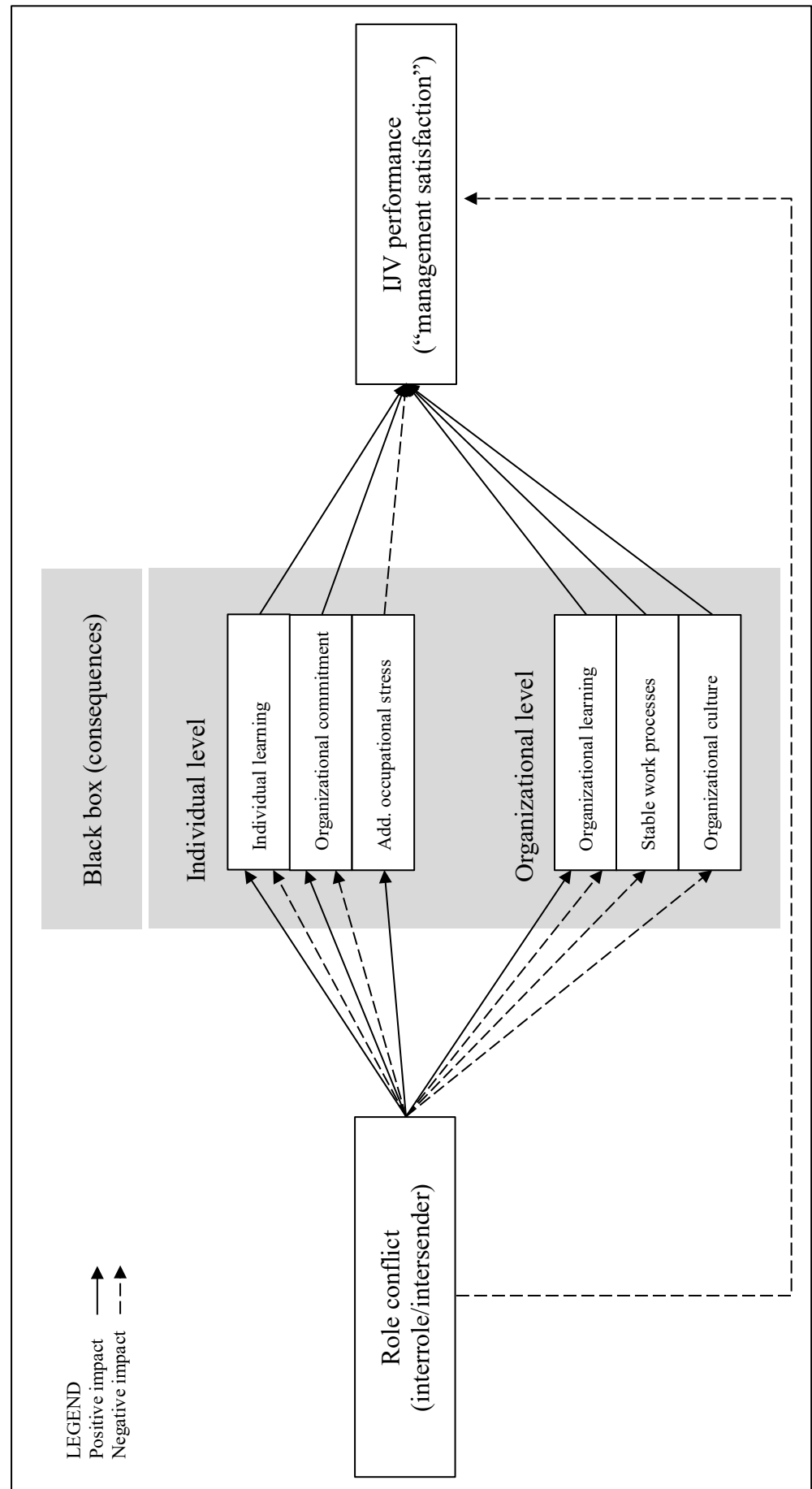


Fig. 5.1: Conceptual model of role conflict consequences

As previous research assumed, this study also made clear that consequences of role conflicts emerge on the individual and organizational level (Li/Xin/Pillutla 2002). Some academics emphasized that role conflicts can help to improve IJV performance (Latham/Locke 1991; Gong et al. 2001), which is supported by the study's results as some positive consequences (e.g., individual/organizational learning, organizational commitment) were examined and, thereby, the enlightened black box may help to understand why researchers argued as they did. However, the research mainly accentuates negative consequences that result from role conflicts, which can impair IJV performance (Li/Xin/Pillutla 2002; Mohr/Puck 2007). This is also supported by the study's results/the developed conceptual model of role conflict consequences. For instance, interviewees explained that perceived role conflicts worsen stable work processes within an IJV, which in turn decreases performance. This particular insight is shared by Li, Xin, and Pillutla (2002), who also developed a conceptual model. In addition, the literature jointly agrees that role conflicts lead to occupational stress (Li/Xin/Pillutla 2002; Mohr/Puck 2007), which was frequently stressed by the executives interviewed alike.

Role theory and research of role conflict, detached from the organizational form, emphasize in particular the following consequences of role conflicts: occupational stress, employee dissatisfaction, low organizational commitment, and poor individual/organizational performance (Rizzo/House/Lirtzman 1970; Preyer 2012; Wu/Hu/Zheng 2019). Several of those consequences (e.g., occupational stress, low organizational commitment, poor organizational performance) were also found in the qualitative data, wherefore they also seem to apply for German-international JVs. Interestingly, employee (job) (dis)satisfaction was already analyzed by Mohr and Puck (2007) with regard to IJVs, and the relationship was declared as significant. Hence, this consequence requires further consideration in upcoming research dealing with role conflicts in IJVs.

To summarize, this study makes **three primary contributions**. The first contribution is the reaction to academic calls to include research on organizational behavior into the literature field of IJVs (Nippa/Reuer 2019). Academics emphasize that including micro-level phenomena (e.g., role conflicts) to investigate macro-level phenomena (e.g., IJV performance) is a promising

way to understand already analyzed constructs of research linked to IJVs (Mohr/Puck 2007). The literature also stresses that qualitative studies might be helpful to examine scarcely analyzed themes (Mohr/Puck 2007; Gehrisch/Süß 2023) and understand complex topics of business practice, such as IJVs (Nippa/Reuer 2019). This study did both. By addressing role conflicts' emergence and consequences as micro-level phenomena and particularly discussing the qualitative findings with respect to IJV particularities (e.g., cultural differences, partner company's equity distributions), derived from its definition (Shenkar/Zeira 1992), role theory is extended regarding this organizational form.

The second contribution is the established catalog of examined IJV executive role(s) (conflicts). The literature directly asks what typical roles IJV managers encompass (e.g., Nippa/Reuer 2019). This study even extended this call by analyzing executives of German-international JVs and, thereby, also contributes to research on global leadership. By matching the identified roles with currently discussed role typologies of executives in multinational enterprises (e.g., Reiche et al. 2017; Georgakakis et al. 2023), it was possible to reveal commonalities, thus confirming already recognized roles, and adding new findings on top, which represents a significant contribution to this research field. In addition, this article demonstrates that the GLOBE study (House et al. 2004) continues to serve as a useful tool for approaching and understanding issues of global leadership. However, this study also contributes to the ordinary realm of organizational behavior by its catalog of role(s) (conflicts), as roles and role conflicts were identified that are likely to be present in any organization. Hence, these findings are relevant to any manager who must handle conflicting roles and, thus, further contribute to role typologies of (national) leadership in general (e.g., Samimi et al. 2022).

The third contribution is the enlightened black box between role conflicts and IJV performance. Research explicitly asks for analyses of potential consequences of role conflicts in this setting (Mohr/Puck 2007) and to identify mediating constructs between role conflicts and IJV performance (e.g., Li/Xin/Pillutla 2002). Recent research, which also called to analyze this black box (Gehrisch/Süß 2023), stresses its academic significance, since the described relationship has been declared by some academics as positive and by others

as negative (Gong et al. 2001; Mohr/Puck 2007). For instance, researchers conclude that a moderate level of role conflict could have a positive effect on performance because as a result, productive discussions are likely to occur. However, this relationship takes an inverted U-shape such that the greater the conflict after a certain threshold, the lower the performance (e.g., Hambrick et al. 2001). All of these findings are transferable to the results of this study and, thus, to the established conceptual model (see Figure 5.1). Some consequences of role conflicts can improve the performance of German-international JVs (e.g., individual learning), although most consequences impair (e.g., occupational stress). Nevertheless, especially organizational commitment can either increase or decrease because of role conflicts. This finding can be linked to the argumentation of Hambrick et al. (2001), as executives' commitment might increase, when the IJV is first established, but decrease when the expectations from the IJV and its partners, which need to be met, result in role conflicts. Hence, an inverted U-shape relationship is conceivable alike, affecting performance. Such a relationship is assumed for any mode of learning alike, as after a certain threshold every type of conflict will impair learning (Schein 1996). All in all, the study's findings support several assumptions like role conflict consequences on both the individual and organizational level (Li/Xin/Pillutla 2002; Mohr/Puck 2007), and the occurrence of positive and negative consequences (e.g., Latham/Locke 1991; Mohr/Puck 2007). However, hitherto hardly emphasized consequences were also identified (e.g., negative impact on the joint organizational culture), which advances the respective literature field.

5.5.2 Limitations and future research

This study has several limitations that should be considered when interpreting its results. The presented observations are based on a small **sample** size. However, this was not inevitable as a purposive sampling strategy was followed (Robinson 2014) to reach the specific participant "IJV executive." Future research should aim for a much bigger sample. In addition, only German native speakers were interviewed, which could have led to the results having a cultural bias. It stands to reason that the managerial counterparts of the executives interviewed, who descend from another culture, perceive role conflicts and their consequences differently or even not at all. Thus, future research

could interview both/all executives of one IJV management team (IJV executive-dyad). Furthermore, every included IJV had a German partner company and so was always related to the GLOBE-cluster Germanic Europe. Thus, no conclusions can be drawn regarding IJVs that consist of two partner companies that are not linked to this cluster. Analyzing IJV executives' perceptions from different GLOBE-clusters would be fertile ground for future research. Moreover, besides one IJV, all companies observed were located in Germany. This could have led to a dominance of its national culture for the whole IJV, why interviewing executives from IJVs, located in much more diverged locations, is auspicious. In addition, almost only host country nationals were interviewed, which is why conclusions for partner/third country nationals can only be drawn to a limited extent – if at all (Morgan 1986). However, this would be of interest, as literature of expatriation management emphasizes the occurrence of role conflicts for delegates (Kraimer/Bolino/Mead 2016).

Next, all **interviews** were conducted by only one interviewer, which could have harmed validity. Moreover, despite controlling for several facets (e.g., all interviews were conducted via Cisco Webex; the study's purpose was never revealed), aspects like the recall bias could still have falsified the executives' statements. Furthermore, the qualitative data represents individuals' subjective perceptions and interpretations of role conflicts and their consequences. Hence, results are not generalizable. Subjectivity is not uncommon in qualitative research (Silverman 2024), but it was tried to reduce this by using widely accepted approaches to qualitative research (e.g., detailed description of the sample/procedure of the interviews/coding process) (Saldaña 2021). Hence, the results should serve as a foundation for further research.

Finally, future research could integrate **person-role as well as intrasender conflicts** (Pandey/Kumar 1997) in a similar research project. Moreover, the proposed conceptual model of role conflict consequences links the examined consequences to IJV performance, which gives several opportunities for further research. In particular, empirical relationships that include **mediating variables** could be analyzed in upcoming quantitative studies.

6 The effect of expatriates' role conflict on their termination desire and venture performance – Comparing wholly owned subsidiaries with international joint ventures ^{7 8 9}

6.1 Introduction

Globalization drives companies to start operating globally or to reinforce their existing international activities (Knight/Liesch 2016; Nambisan/Zahra/Luo 2019). Therefore, **WOSs and IJVs** are regularly incorporated abroad (Deloitte 2010; 2020) to remain or become competitive in international markets (Schuler/Tarique 2006). IJVs are strategic alliances in which at least two independent organizations from different countries create a separate legal organizational entity to collaborate in pursuit of mutual strategic goals (Shenkar/Zeira 1992; Nippa/Reuer 2019). These collaborations are established to access foreign markets and improve organizational learning (Parmigiani/Rivera-Santos 2011), thereby increasing competitiveness (Nielsen/Nielsen 2009).

WOSs as well as IJVs require the delegation of employees (expatriation/international assignment) (Mendenhall/Dunbar/Oddou 1987) to achieve corporate goals (Park 2010). Although **expatriations** are thoroughly planned, delegates frequently abort (Tung 1987; Deloitte 2016; Weisheit 2018; Wang/Varma 2019) since, for instance, (occupational) roles and (organizational) commitments might change (Goede/Berg 2018). Because of (cross-cultural) differences between the partnering companies (Pothukuchi et al. 2002) that can result into situations of conflict, IJVs are considered more complex than WOSs (Nippa/Reuer 2019), so expatriations to IJVs may be more likely to fail. Since employees of high entrepreneurial importance are usually delegated, the failure of an expatriation can have negative consequences (e.g.,

⁷ Dieser Beitrag ist in Zusammenarbeit mit Ingo Klingenberg und Stefan Süß entstanden. Die Anteile an diesem Beitrag betrugen etwa 50 % (Gehrich), 25 % (Klingenberg) und 25 % (Süß). Der Autor der vorliegenden Arbeit war an der Ideenfindung, der Konzeption und Durchführung der Studie, der Diskussion der Ergebnisse sowie der Erstellung und Revision des Manuskripts maßgeblich beteiligt.

⁸ Eine vorherige Fassung dieses Beitrags wurde auf dem Herbstworkshop der Wissenschaftlichen Kommission Personal im VHB in Berlin (22.09.2023) präsentiert.

⁹ Eine ähnliche Fassung dieses Beitrags erscheint im Journal of Strategy and Management. Der Artikel kann bereits unter folgendem Link abgerufen werden: <https://doi.org/10.1108/JSMA-05-2024-0090>.

knowledge/financial losses due to cost of training), affecting the organization's performance (Kataria/Sethi 2013; Bebenroth/Froese 2020). Hence, literature analyzes and calls for further research of factors, particularly embedded in behavioral science (Gong et al. 2001; Fan et al. 2021), that can explain the **termination of expatriate assignments** (e.g., Andresen/Goldmann/Volodina 2018) and maximize the **venture's performance**, so that organizational goals are achieved.

Based on behavioral science, it stands to reason that expatriates tend to face **role conflicts**, since despite the disappearance of former roles (e.g., executive of a domestic team), the number of roles (e.g., delegate) increases and some existing roles change because of new (e.g., family-related) and (e.g., culturally) divergent working conditions (Goede/Berg 2018). The termination of an expatriation, understood as non-performance of an expatriate (van Bakel/Gerritsen/van Oudenhoven 2011), has not, to the best of our knowledge, been the target of research with respect to role conflicts, although other constructs (e.g., work-life balance) (Mello/Tomei 2021) have been thoroughly addressed. Moreover, venture performance has steadily been a prominent topic of empirical analyses for international business research, as particularly IJV performance is regularly worse than hoped or such organizations even completely fail (Nippa/Beechler 2013); some academics even estimate their rate of failure as high as 50% (Bamford/Ernst/Fubini 2004; Kauser/Shaw 2004). Nonetheless, the relation between role conflicts and venture performance (WOSs or IJVs) has also only seen little analysis (Gong et al. 2001; Mohr/Puck 2007; Gehrisch 2024), although research claims to focus on this relation to improve competitiveness (Nippa/Reuer 2019; Gehrisch/Süß 2023). Due to their complex organizational form (Nippa/Reuer 2019), IJVs may lead to more or stronger perceived conflicting roles, which could increase the chance of quitting an international assignment compared to employees who have been sent to WOSs. Role conflicts can also have a more significant effect on IJV performance than it does on WOS performance (Mohr/Puck 2007). However, no comparative analyses (WOSs vs. IJVs) regarding the described relationships have been conducted to verify these assumptions. Furthermore, literature points to consider behavioral science in international business research more often (Mellewigt 2017) and to apply experimental methodologies

(Zellmer-Bruhn/Caligiuri/Thomas 2016; Noethen/Alcazar 2020) to draw conclusions regarding causality (Aguinis/Bradley 2014). This study responds to these calls.

Against this background, the article's **aim** is to investigate the effect of expatriates' role conflict on their termination desire and on venture performance by comparing expatriates who are delegated to an international WOS with expatriates who are delegated to an IJV.

The **remainder** of this article is organized as follows: We outline the relevant body of literature and develop hypotheses. Then we present the applied method, particularly in terms of research design, procedure, data collection, sample, and measures. Afterwards we describe the derived results and subsequently interpret these insights in the course of a discussion that includes contributions for research and practice as well as limitations and prospects for future research.

6.2 Literature review and hypotheses

6.2.1 Intersender conflict and expatriates' desire to terminate an international assignment

Role theory is a theoretical lens in the realm of organizational psychology. It describes and explains tensions associated with membership in organizations (Pandey/Kumar 1997). For decades, role theory aims to predict human behavior and management research also began to consider its assumptions (Anglin et al. 2022). A "role" can be depicted as a set of expectations applied to an individual – either by the individual or others from inside or outside an organization (Neiman/Hughes 1951). Role theory encompasses several key terms (e.g., role conformity, role identity) (Biddle 2013; Anglin et al. 2022). This study focuses on the pivotal term "role conflict" that was introduced by the work of Kahn et al. (1964) and is linked to role theory's fundamental assumption: the principle of unity of command (Rizzo/House/Lirtzman 1970). Based on this view, an employee should receive orders from one supervisor only. A violation of this principle can lead to a role conflict, harming an organization's economic performance.

The term role conflict describes an individual's state of mind arising from the simultaneous occurrence of two or more role expectations, whereas the approval of one would be in conflict with the others (Pandey/Kumar 1997). Building on role theory, research characterizes **role conflict as a multidimensional construct** and, thus, reflects four ways to express it (Rizzo/House/Lirtzman 1970; Pandey/Kumar 1997): interrole conflict, person-role conflict, intrasender conflict, and intersender conflict. An interrole conflict takes place when a person faces expectations that are incompatible with expectations that are associated with other roles she/he encompass (e.g., work-family conflict). A person-role conflict takes place when expectations associated with a certain role are incompatible with a person's values, needs, etc. An intrasender conflict takes place when a person addresses incompatible requests to a recipient. An intersender conflict takes place when the expectations of one or more role senders are incompatible with the expectations of (an)other role sender(s). Moreover, role conflict must be distinguished from the related term of role ambiguity. This construct indicates a state of unclear expectations opposite to a specific role (Rizzo/House/Lirtzman 1970; Anglin et al. 2022).

Regardless of the type of role conflict, role theory makes clear that a role conflict can lead to occupational stress, dissatisfaction at the workplace and/or a decline in job performance (Rizzo/House/Lirtzman 1970; Preyer 2012). Therefore, business research is dealing with role conflicts by focusing primarily on the individual level. In this regard, current research mainly deals with role conflicts resulting from work-family tensions (e.g., Li et al. 2021; Pascucci/Hernández Sánchez/Sánchez García 2022; Laß/Wooden 2023) by particularly accentuating insights from the COVID-19 pandemic (e.g., due to increased work from home) and a role conflict's relation to occupational stress. Despite this, role conflicts of individuals in complex organizations are continuously focused on as well (Rizzo/House/Lirtzman 1970; Mohr/Puck 2007; Nippa/Reuer 2019).

In line with role theory, the literature generally emphasizes that a role conflict is not only harmful on the individual level. It can also affect the entire organization. Rizzo, House, and Lirtzman (1970) point out that because of role conflicts any company can experience loss of organizational effectiveness and efficiency. Especially when key employees like expatriates are caught in the

middle between conflicting demands from superiors and subordinates, decision-making processes may be hindered, harming the whole organization. Thus, role conflicts are undesirable for both individuals and organizations.

With respect to expatriates, two types of role conflict are particularly relevant. An interrole conflict can arise when expatriates' work- and family-related roles change significantly compared to what they were in their previous life (Goede/Berg 2018). However, **intersender conflict**, which expresses expectations of one or more role senders that are incompatible with the expectations of one or more other role senders, are most common for expatriates, so we focus on this type. It might happen that expatriates assume certain work-related roles during their stay (e.g., control/knowledge agent) (Kraimer/Bolino/Mead 2016), which can lead to differing request/instructions during their daily work that are not executable (simultaneously).

International business research acknowledges that a role conflict has strong effects on several **expatriate outcomes** (e.g., organizational commitment) (Chiang et al., 2018). This view goes hand in hand with role theory, postulating that a role conflict negatively affects individual work behavior (Rizzo/House/Lirtzman 1970; Preyer 2012). Thus, role theory's view that such tensions can negatively affect an employee's occupational satisfaction (Rizzo/House/Lirtzman 1970) suggests that an expatriate's dissatisfaction, resulting from a role conflict, may increase the likelihood of terminating an international assignment. Moreover, Kraimer, Bolino, and Mead (2016) emphasize that role conflicts negatively relate to the international adjustment of an expatriate, describing the degree of psychological comfort with the foreign culture (Black/Stephens, 1989). In addition, strain linked to one's role identity, leading to role conflicts, predicts turnover of expatriates (Kraimer et al., 2012). Hence, we hypothesize:

Hypothesis 1: Intersender conflict has a positive effect on expatriates' desire to terminate an international assignment.

6.2.2 Intersender conflict and venture performance

Expatriates are usually high in the corporate hierarchy and responsible for central functions, which make them important company-wide (Fan et al. 2021). In their recently published systematic literature review, Ridgway and

Langinier (2023) hence stress that expatriates can have a direct impact on an international subsidiary's performance. Role theory and research on expatriation confirm that the occurrence of every type of role conflict affects several outcomes on the individual level like a decrease in job performance (Rizzo/House/Lirtzman 1970; Preyer 2012; Chiang et al. 2018). Because of expatriates' hierarchical position, tensions experienced individually due to role conflicts can therefore also affect the whole organization, which is in line with the assumption of Ridgway and Langinier (2023) as depicted above. Moreover, in the view of role theory, a role conflict has an impact on the organization's effectiveness and efficiency (Rizzo/House/Lirtzman 1970), as key employees, which applies to expatriates, may be caught in the middle and, thus, numerous tasks, processes, etc. might not be executable anymore.

Venture performance, understood as the degree to which organizational goals are achieved (Ariño 2003), is often analyzed and discussed in (international) business research **as a proxy for organizational effectiveness** (Venkatraman/Ramanujam 1986; Bener/Glaister 2010). The ongoing investigations stem from the fact that academics describe venture performance, in particular IJV performance, as deficient (Madhok 2006; Lu/Ma 2015) and an impaired behavior of expatriates could be one of many reasons for this.

Despite this, research on role conflicts that deals with venture performance mostly concentrates on work-family conflicts as one conflict type. The literature agrees that such a discord has performance implications at the organizational level, because of detrimental effects on strategic decision making (e.g., Reina/Peterson/Zhang 2017) and that, hence, management strategies to counteract a role conflict will improve venture performance (e.g., Shelton 2006). Furthermore, role conflicts in general, this means not exclusive to a special type, are researched on with regard to venture performance. Thereby, academics often consider mediating variables like role ambiguity to further explain the respective relationship (e.g., Parayitam et al., 2021), but also the direct relationship between role conflicts and performance-related outcomes is emphasized (e.g., Gehrisch 2024). As the negative impact of role conflicts, in this study an intersender conflict, is uniformly clarified in the literature and since these circumstances do not change in an international business context and, hence, for an expatriate, they even intensify, we hypothesize:

Hypothesis 2: Intersender conflict has a negative effect on venture performance.

6.2.3 Intersender conflict in wholly owned subsidiaries versus international joint ventures

According to role theory, the moral dilemma of a role conflict (Rizzo/House/Lirtzman 1970) may be exacerbated as all types of role conflict can interact with the following three factors: organizational, inter-personal, or personality factors (Kahn et al. 1964). Despite aspects like the size of an organization or its products, the **organizational form** is also classified as an **organizational factor**. Organizations respectively their forms are complex systems per se (Daft/Lewin 1990), although the number of activities and subsystems in an organization as well as geographical locations the organization is tangent to further increase its complexity (Daft 2020), which applies to IJVs. Such organizational arrangements generate complexity by recombining skills, processes, etc. inherited from the partner companies (Anderson 1999). For instance, multiple organizational commitments, an overload of information from not less than three organizations (Li/Xin/Pillutla 2002; Mohr/Puck 2007), and dealing with at least two national cultures within one organization (Nippa/Reuer 2019) result in a complex working environment. Hence, the particularities of IJVs that make up this organizational form can lead to behaviors that are impossible to forecast (Anderson 1999).

In addition, organizations provide a social framework by assigning formal roles to their employees (Preyer 2012). Depending on the organizational form and its complexity, the roles assigned might differ compared to other organizational forms. Thus, role theory suggests that impairments due to role(s) (conflicts) (see Hypotheses 1 and 2) may be amplified by a **complex system**, such as certain organizational forms, because behaviors can change in such environments. Consequently, we hypothesize:

Hypothesis 3a: The organizational form moderates the relationship between intersender conflict and expatriates' desire to terminate an international assignment, such that, compared to a WOS, the positive effect of an IJV is stronger.

Hypothesis 3b: The organizational form moderates the relationship between intersender conflict and venture performance, such that, compared to a WOS, the positive effect of an IJV is stronger.

Figure 6.1 summarizes the hypothesized relationships and, thereby, displays our proposed research model. The two dependent variables, expatriates' desire to terminate their international assignments and venture performance, are placed at the right side of the research model. The independent variable respectively experimental variable, intersender conflict, is placed at the left side and the moderating variable, organizational form, is placed at the top of the research model. The arrows indicate the directions of the hypothesized relationships. Moreover, the hypotheses representing these proposed relationships are placed next to the arrows.

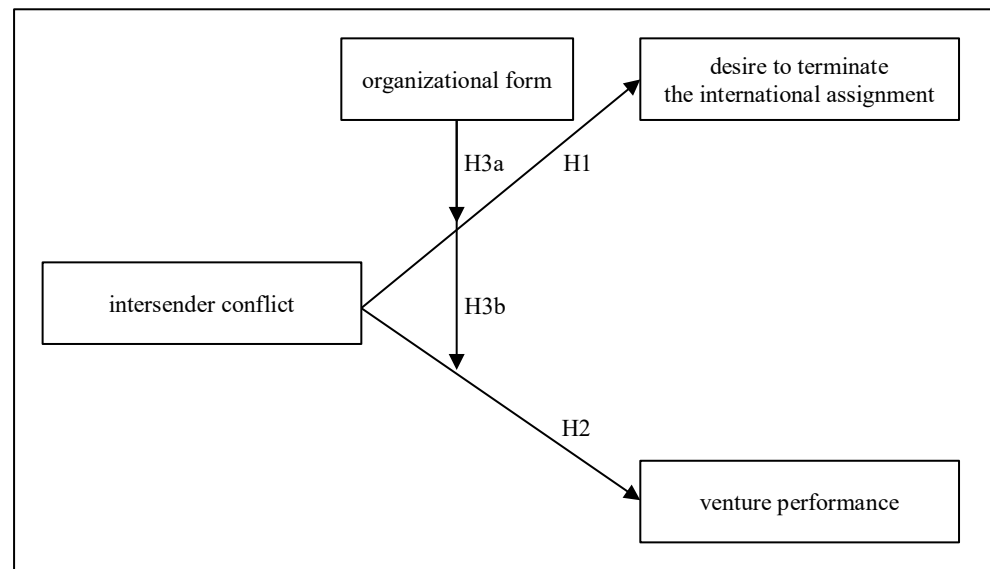


Fig. 6.1: Research model and hypotheses

6.3 Method

6.3.1 Research design and procedure

Studies in international business research lack experimental investigations (Zellmer-Bruhn/Caligiuri/Thomas 2016; Noethen/Alcazar 2020). To overcome this dearth for the presented topic and to draw conclusions on causality (Aguinis/Bradley 2014), we applied a **randomized, vignette-based experimental study** using a 2×2 **between-subjects factorial design** (Atzmüller/Steiner 2010). This design allows us to manipulate selected aspects of the written stimulus while controlling for confounding sources of variability. Moreover, despite this method's robustness, especially when testing a theory, other strengths include, for example, the ability to replicate the regularity under controlled conditions (Zellmer-Bruhn/Caligiuri/Thomas 2016). Hence, an experimental approach was chosen for all these reasons.

The survey asked employees who currently were or have been expatriates to imagine that they were working as a delegate (head of a research team) for a fictitious company. Organizational assigned expatriates (AEs), rather than self-initiated expatriates (SIEs), were addressed. We chose this group of expatriates as IJV employees are commonly asked in advance to work abroad for a defined period of time, are controlled by the mother company, and do not relocate on their own (McNulty/Brewster 2017; McNulty/Vance 2017; Fan et al. 2021). Participants were then introduced to some general information. Subsequently, four vignettes (written scenarios) were presented that differ from each other with regard to "organizational form" (WOS/IJV) and "intersender conflict" (yes/no). We manipulated the **organizational form** in the introductory part by explaining several particularities of IJVs in comparison to WOSs (Nippa/Reuer 2019), such as an equity distribution of 70:30% and the characteristic of cooperating companies that are embedded in different national cultures, to make the differences as apparent as possible. An **intersender conflict** (Rizzo/House/Lirtzman 1970; Pandey/Kumar 1997) was chosen as the role conflict to be manipulated and was described in the vignettes as an expected decision regarding a staffing issue when the partner/mother company disagrees with the management board of the subsidiary (WOS/IJV). This type of role conflict is easy to understand in the course of a questionnaire and regularly analyzed, especially in studies in IJV research

(e.g., Mohr/Puck 2007). Participants were randomly assigned to one of the four experimental conditions, read the scenario, and responded to statements regarding the two dependent variables. To enhance external validity, the passage of the scenario showing the intersender conflict was presented as an e-mail, designed in accordance with the interface of a well-known mailing program.

Since international business literature faces almost no experimental research (Zellmer-Bruhn/Caligiuri/Thomas 2016; Ramani/Aguinis 2023) and no vignette-based analyses of the effects of role conflicts have been done so far, the vignettes needed further validation to enhance validity. We conducted two pilot studies. First, the written scenarios were assessed by experts of expatriation management ($n = 5$) in the course of a **qualitative pilot study**. Semi-structured interviews were performed to provide an in-depth qualitative assessment of the vignettes (Strübing 2018). Researchers as well as practitioners were interviewed. By considering both views, we aim the vignettes to be as realistic as possible. Second, a **quantitative pilot study** was conducted to verify the manipulation in our self-created vignettes. Business students of a German university ($n = 114$) who were aware of topics related to international human resources management and IJVs were addressed during a lecture via a paper-and-pencil survey. Pandey and Kumar's (1997) items referring to an intersender conflict helped us to conduct the **manipulation check**. For both vignettes that presented the intersender conflict, the item means exceeded 2.5 on a five-point scale, so the manipulation was considered to be effective. The great effort involved in conducting two pilot studies helped in reviewing and refining the questionnaire for the main study, so that high-quality results are achieved.

6.3.2 Data collection and sample

Addressing AEs in the main study, data was gathered from May to June 2023 by means of an **online questionnaire**. Participants must have worked abroad for at least three months to take part to reduce the degree of abstraction. Literature emphasizes that the use of labor portals is an efficient and appropriate way to achieve a specific participant pool (Behrend et al. 2011), so an internationally recognized and leading crowdsourcing service provider was utilized to scatter the online questionnaire. The initial sample comprised 250

expatriates, but it was adjusted for one participant who incorrectly answered attention check items, embedded in the dependent variables' scales. Unfortunately, some participants also incorrectly answered the stimulus check items referring to the manipulations in the vignettes, so the sample of 249 participants was adjusted to 128. The stimulus checks were included to verify, whether participants have read the scenarios with sufficient attention and were aware of the manipulations, so that the desired effects will be evoked. The **sample** was further reduced by outliers to the final size of 123. We accepted this high dropout to ensure the best possible data quality.

The sample comprised 45 female (36.59%) and 78 male (63.41%) expatriates, with an average age of 36.04 years ($SD = 9.44$, age range is 20-67 years), an average work experience as expatriate of 6.33 years ($SD = 5.02$), and an average work experience in an IJV of 3.55 years ($SD = 4.16$). Work experience as expatriate and work experience in an IJV could thereby have the same numerical value, because an employee could have been solely sent to an IJV as an expatriate, although this has not always to be the case: Maybe an employee was working several years as an expatriate in a WOS and then afterward also in an IJV. In such a case, the numerical value of average work experience as expatriate would be higher than the numerical value of work experience in an IJV. Twenty-five nations were represented in the sample, with Germany having the largest representation (44 participants, 36%), followed by the USA (15 participants, 12%) and India (14 participants, 11%). Overall, the sample was diverse and not specific to a certain region. Participants also rated their English language skills on a seven-point scale, ranging from 1 = "very bad" to 7 = "very good" to ensure that the vignettes were thoroughly understood, as they were created in English so as to address a wide audience. Participants stated an average level of 6.15 ($SD = 1.01$), which is in line with the view that expatriates should be fluent in English.

6.3.3 Measures

Expatriates' desire to terminate their international assignment was measured using a three-item scale developed by Caligiuri (2000) that was answered using a four-point Likert scale, ranging from 1 = "definitely not" to 4 = "yes definitely." An example item is "Would you like to terminate this expatriate assignment early?" The internal consistency of the scale was $\alpha = .75$.

Methodological papers and literature reviews outline several ways to depict venture performance that can be either objective or subjective (e.g., financial performance like sales growth vs. organizational performance like managerial satisfaction) (Ariño 2003; Robson/Skarmeas/Spyropoulou 2006; Christoffersen 2013). Research acknowledges that which way is chosen to depict venture performance is of minor relevance, as various findings indicate a strong correlation between the objective and subjective dimensions (Dess/Robinson 1984; Geringer/Hebert 1991). Similar to previous studies (e.g., Huang/Chiu 2020; Ali et al. 2021), we used a subjective measure: management's satisfaction with the venture (Gehrisch/Süß 2023), since such scales are easily transferable to questionnaires, so we measured **venture performance** using a four-item scale from Pearce (2001). Participants answered the items using a five-point Likert scale, ranging from 1 = "strongly disagree" to 5 = "strongly agree." An example item is "I am absolutely delighted with the degree of goal achievement in this venture." The internal consistency of the scale was $\alpha = .83$. As we therefore consider satisfaction with performance and not financial ratios as the dependent variable "venture performance," this variable is henceforth referred to as "managerial satisfaction with venture performance."

Demographic and control variables were also captured (e.g., age, gender, time of expatriation in years, work experience in IJVs in years).

6.4 Results

Table 6.1 presents the descriptive statistics and correlation coefficients of the variables in this study. These data provide preliminary evidence of the expected effects. The correlations reveal that intersender conflict ($r = -.667$, $p < .01$) as well as organizational form ($r = -.229$, $p < .05$) are significantly related to managerial satisfaction with venture performance. Moreover, the participants' age significantly correlates with the work as expatriate ($r = -.446$, $p < .01$), and the work as expatriate also significantly correlates with the work in an IJV ($r = .239$, $p < .01$). Following, we conducted a **two-way ANOVA** to determine how expatriates' intersender conflict (no vs. yes), as experimental variable, affects their desire to terminate an international assignment as well as managerial satisfaction with venture performance, as dependent variables, by considering the organizational form (WOS vs. IJV) as another experimental variable.

	Variables	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1	TD	2.63	.845	1						
2	MSVP	2.785	.858	.120	1					
3	IC	.602	.492	-.136	-.667**	1				
4	OF	.472	.501	-.053	-.229*	.070	1			
5	Gender	1.630	.484	.094	.174	-.204*	.041	1		
6	Age	36.040	9.440	-.043	-.154	.095	.020	-.003	1	
7	Work as expatriate	6.330	5.016	-.068	-.038	.107	.090	.047	-.446**	1
8	Work in an IJV	3.550	4.161	-.063	-.052	.012	-.024	.073	-.102	.239**

Notes. n = 123; * p < .05, ** p < .01 (two-tailed); TD, termination desire; MSVP, managerial satisfaction with venture performance; IC, intersender conflict (dummy coded as 1 = yes, 0 = no); OF, organizational form (dummy coded as 1 = IJV, 0 = WOS); Gender: female = 1, male = 2.

Tab. 6.1: Descriptive statistics and correlation coefficients

Before testing the hypothesized relationships, we focused on the dependent variables, which offered further impressions regarding the experimental study. Table 6.2 shows the mean values and standard deviations for the experimental conditions, broken down by the two dependent variables. The descriptive results show almost no variance in the dependent variable expatriates' desire to terminate their international assignment ("termination desire" for short). Moreover, there is a skew across the vignettes, as the third vignette (no intersender conflict/IJV) includes well under 30 participants, which can be interpreted as an indication of weak effects. To address these concerns, we conducted a post hoc **power analysis** using G*Power (Faul et al. 2007). The results show that the small sample size still exhibits an acceptable statistical power of nearly 80% (F-tests: ANOVA, main effects and interactions; post hoc; $\alpha = .05$; power = .7853), so we commenced performing the two-way ANOVA.

Vignette	n	TD		MSVP	
		M	SD	Mean	SD
No intersender conflict/WOS	28	2.62	.89	3.70	.74
Intersender conflict/WOS	37	2.24	.87	2.42	.65
No intersender conflict/IJV	21	2.35	.83	3.20	.47
Intersender conflict/IJV	37	2.30	.78	2.22	.57

Notes. n = 123; TD, termination desire; MSVP, managerial satisfaction with venture performance.

Tab. 6.2: Means and standard deviations across each experimental condition

As Table 6.3 shows, the analysis revealed a statistically significant main effect of intersender conflict on managerial satisfaction with venture performance ($F[1, 119] = 95.442$, $p < .001$, $\eta^2 = .445$), providing support for H2. This effect is very strong. No other hypothesis is supported. We observed no statistically significant main effect of intersender conflict (H1: $F[1, 119] = 1.873$, $p = .174$, $\eta^2 = .015$) on expatriates' desire to terminate their international assignment. The interaction effects of organizational form were also statistically insignificant (H3a: $F[1, 119] = 1.074$, $p = .302$, $\eta^2 = .009$ /H3b: $F[1, 119] = 1.665$, $p = .199$, $\eta^2 = .014$). But, our data indicates that organizational form has a significant negative effect on managerial satisfaction with

venture performance ($F[1, 119] = 8.921, p < .003, \eta^2 = .070$), which was not addressed in a hypothesis. Hence, compared to a WOS, an IJV leads to a lower managerial satisfaction with venture performance.

The overall model explains 0.5% of the variance in the dependent variable termination desire ($R^2 = .029, R^2_{adj} = .005$) and 47.2% of the variance in the dependent variable managerial satisfaction with venture performance ($R^2 = .485; R^2_{adj} = .472$). These figures are in line with the results of the conducted two-way ANOVA and offer the foundation for further discussion.

Source of variation	Dependent variable	Type III SS	df	MS	F	p	η^2
IC	TD	1.332	1	1.332	1.873	.174	.015
	MSVP	37.075	1	37.075	95.442	.001	.445
OF	TD	.339	1	.339	.477	.491	.004
	MSVP	3.465	1	3.465	8.921	.003	.070
IC x OF	TD	.764	1	.764	1.074	.302	.009
	MSVP	.647	1	.647	1.665	.199	.014
Error	TD	84.583	119	.711			
	MSVP	46.227	119	.388			
Total	TD	774.000	123				
	MSVP	1,043.500	123				
Corrected total	TD	87.113	122				
	MSVP	89.791	122				

Notes. n = 123;
 TD, termination desire; MSVP, managerial satisfaction with venture performance; IC, intersender conflict; OF, organizational form;
 Dependent variables: TD: $R^2 = .029$ ($R^2_{adj} = .005$), VP: $R^2 = .485$ ($R^2_{adj} = .472$).

Tab. 6.3: Two-way ANOVA results

6.5 Discussion

6.5.1 Contributions to research and practice

In line with several studies featuring IJVs (e.g., Li/Xin/Pillutla 2002; Mohr/Puck 2007; Gehrisch 2024), our results indicate that, notwithstanding a few contradictory insights (e.g., Gong et al. 2001), an intersender conflict negatively influences **managerial satisfaction with venture performance**. Hence, for expatriates, not only outcome variables like psychological adjustment, organizational commitment, and job performance (Rizzo/House/Lirtzman 1970) are affected by a role conflict; managerial satisfaction with venture performance is affected alike and should be additionally considered.

Our results also show that an **expatriate's termination desire** does not relate to intersender conflict, which contrast the current literature on expatriation management that suggests that role conflicts influence expatriates' turnover, a proxy for terminating the international assignment (Kraimer et al. 2012). However, comparing the operationalization of this dependent variable to that of the other dependent variable, managerial satisfaction with venture performance (Pearce 2001), the following explanation arises: As supported by our results, an expatriate's organizational satisfaction can be quickly impaired by role conflicts. This progression seems logical, as an expatriate could be unhappy with (personnel) investments and decisions made by executives of the WOS/IJV or the mother company/companies (see Pearce 2001) that affect the expatriate's daily work and tasks. This can lead to managerial dissatisfaction, harming the organizations' effectiveness because of the expatriate's strategic importance, as those individuals commonly occupy focal positions in hierarchy (Fan et al. 2021). However, an adverse event like an intersender conflict has to take place frequently and over months and even years to sufficiently impact, for instance, the expatriate's adjustment (Kraimer/Bolino/Mead 2016), resulting in a decision to terminate the current expatriation. This may be an explanation for no significant effect having been discovered for this dependent variable. Presenting more scenarios of role conflicts and measuring this dependent variable at several points in time could have led to differing results with respect to the dependent variable describing expatriates' termination desire. Besides, participants have an average work experience as expatriates exceeding six years, so they may have developed resilience in their role

as expatriates. Resilience, a positive psychological trait, can buffer against uncertainty (Sarfraz/Nisar/Raza 2023; Abonil/Shrivastava/Hyland 2024), perhaps explaining why expatriates may not develop the intention to terminate their current assignment despite feeling dissatisfaction with the company for the moment.

In addition, our study's insights reveal that a previously not assumed direct effect is apparent. Compared to WOSs, participants who faced an IJV-delegation-scenario were less satisfied with the venture performance. Again, the dependent variable's operationalization can work to explain this significant effect. Expatriates in IJVs tend to be quickly dissatisfied with their company since they are much more complex to deal with than WOSs are. In particular, the recombination of skills and processes inherited from the partner companies (Anderson 1999) as well as the merging of two national cultures into one organizational culture can pose significant challenges on the part of the expatriates (Nippa/Reuer 2019), which they have to handle. Therefore, this complexity can negatively affect managerial satisfaction with venture performance, although it might take some time for the expatriate to make the final decision of terminating the international assignment – only due to the **organizational form** and its complexity.

Moreover, our results also show that the organizational form (WOS vs. IJV) has **no moderating effect** on the relationships between intersender conflict and the expatriates' termination desire as well as managerial satisfaction with venture performance. Since the comparative analysis of these two organizational forms indicates no differences, it has no implications for expatriates. In contrast to international business and IJV literature (e.g., Chowdhury 1992; Mohr/Puck 2007; Nippa/Reuer 2019), our empirical investigation points out that the organizational form might not be that apparent to the individual, or if it does, is not important for daily work. Such organizational differences could be more familiar to expatriates who have academic backgrounds in business administration since their field of study teaches this content. However, a wide range of highly skilled employees, regardless of their field of education (e.g., engineers), are regularly delegated (Hays 1974). These employees might be largely unfamiliar with organizational particularities. The organizational

form may also have been too difficult to manipulate as an experimental variable, which could have affected our results.

Hence, this study offers several contributions. First, we contribute to the application of **role theory in international business research**. Our data shows that intersender conflicts of expatriates, who typically fill strategically important positions (Fan et al. 2021), negatively influence managerial satisfaction with venture performance. This finding is in line with role theory's fundamental assertion that impairments like role conflicts can have a negative impact on an organizations' effectiveness (Rizzo/House/Lirtzman 1970; Preyer 2012). A recently published literature review that features articles about role theory published in the last 20 years highlights research topics and traditions (Anglin et al. 2022), like the occupation of both work and non-work roles, which can lead to role conflicts (Michel et al. 2011), or stereotypes that influence role expectations/conflicts, which illustrates the continuous interest in this literature field. The topic of role conflicts in complex organizations also sees a steady focus (Rizzo/House/Lirtzman 1970; Mohr/Puck 2007; Nippa/Reuer 2019). Consistent with Anderson (1999), Schotter et al. (2017) emphasize an IJV as a complex global organizational form as because of its nature individuals can develop multiple identities, experience an overload of information, etc. that may lead to a role conflict. All this motivated us to conduct the present comparative experimental investigation. Although we found no moderating effect of organizational form on the two relationships that include an intersender conflict, our findings advance this literature field. Data stresses that expatriates do not notice differences in whether they work in a WOS or an IJV that affect their perceptions of the level of role conflict. Future (experimental) studies are encouraged to replicate this finding or to consider other complex organizational forms and their effects on role conflicts.

Second, our insights offer implications to the **research on complex organizations**, as we surprisingly found a significant direct effect of organizational form on managerial satisfaction with venture performance, but also found no moderating effects of this variable. We argue that participants tended not to perceive differences between these two organizational forms. This finding contrasts with the literature, indicating that organizational forms like IJVs have a higher level of complexity than other forms do (Anderson 1999). Thus,

whether IJVs really differ from WOSs in terms of their level of complexity or whether this complexity is simply not perceived by employees is open to debate. Because both of the organizational forms we analyzed are modes of internationalization or are created to operate globally (Pan/Tse 2000), it could be argued that employees do not perceive differences when working in these companies, as cross-cultural concerns occur in both WOSs and IJVs.

Third, the insights gained from this study also have **implications for practitioners**. Regardless of the organizational form, expatriates can face role conflicts during their stay that can decrease their managerial satisfaction and, as a result, harm organizational effectiveness (Mohr/Puck 2007). Hence, executives of the mother company/companies (WOS/IJV) who are considering delegating an employee to another country should consider role conflicts, as such discords can occur frequently particularly because of information overload from supervisors to the expatriate (Rizzo/House/Lirtzman 1970; Li/Xin/Pillutla 2002; Mohr/Puck 2007). Executives who are responsible for designing expatriations to be as problem-free as possible should monitor whether the delegated employee perceives conflicting roles or is about to do so (e.g., by implementing frequent meetings). Only by noticing a role conflict in advance one can implement strategies to counteract. One could also establish a separate authority in the organization that is responsible for tracking the relationships between expatriates and their supervisors. The results of our analysis also revealed that the organizational form has a direct influence on managerial satisfaction with venture performance – although the organizational form does not moderate the relationships between both intersender conflict and expatriates' desire to terminate their international assignment as well as intersender conflict and managerial satisfaction with venture performance. Hence, the partner companies and also the management board of an IJV should be aware of the fact that their organizational form is quite complex (Anderson 1999; Schotter et al. 2017). Thus, the recruitment of employees to work in such a venture should be done carefully. Only with employees who can cope with this complexity can the jointly set goals be achieved.

6.5.2 Limitations and future research

The present study has several limitations. We employed a **scenario design**, which could restrict the generalizability of our findings. Further, we made use

of a **crowdsourcing service provider** to gather our specific sample of expatriates. Such tools have been criticized because, for instance, individuals of some geographic regions disproportional take part or a financially driven motivation can bias results (Landers/Behrend 2015). Moreover, our **sample** faces common method biases, which can have serious effects on research findings (Podsakoff et al. 2003) and we adjusted the sample, because several participants answered our stimulus check items incorrectly. Thus, the sample's quality can be put into question. We encourage future research to replicate our study with another sample to assess the generalizability of our results. In addition, the external validity of our findings could be limited because of the study's design. Although the four written scenarios we employed were an appropriate approximation of real-life expatriate assignments, which we verified by conducting two pilot studies, other settings could be even more realistic, if, for instance, the organizational form, as experimental variable, is manipulated in a better way than we did. In any case, as experimental research is scarce in international business research (Zellmer-Bruhn/Caligiuri/Thomas 2016; Noethen/Alcazar 2020), we encourage academics to use vignettes.

Despite the call for future studies to replicate our approach, we also accentuate to include **other complex (international) organizational forms** besides IJVs in analyses that focus on role conflicts to ascertain whether organizational complexity really has no moderating effect respectively which organizational forms could have on the observed relationships. Regarding role theory (Rizzo/House/Lirtzman 1970; Pandey/Kumar 1997), we analyzed only one type of role conflict: intersender conflict. Thus, all statements made must be related to this type of role conflict. However, considering the **other three types of role conflict** could be also useful to explain even more variance in the dependent variables (0.5%, 47.2%). For example, an interrole conflict is seen as central to expatriates (Schuler 2001; Goede/Berg 2018) and to executives working in IJVs (Gong et al. 2001; Hambrick et al. 2001). Research designs that focus on expatriates in their everyday lives over the long-term by investigating role conflicts seem promising alike. Lastly, cross-country comparisons of expatriates (e.g., Tung 1987) could be of interest as well since, for instance, German or Indian employees may perceive any manifestation of role conflict differently due to their national cultural backgrounds.

7 An experimental investigation of inter-organizational conflict and role conflict – Which effect is more detrimental to international joint venture performance?^{10 11}

7.1 Introduction

In the course of globalization, the formation of ISAs is a pervasive instrument of multinational enterprises in almost all industries (Contractor/Lorange 2002; Deloitte 2010; Martínez-Noya/Narula 2018) that seek to remain or become competitive (Schuler/Tarique 2006; Knight/Liesch 2016). **IJVs** are ISAs in which two or more independent organizations create a separate legal organizational entity to collaborate in pursuit of mutual strategic goals, with the partner companies located in different countries (Shenkar/Zeira 1992; Nippa/Reuer 2019). IJVs are among the most popular types of ISAs (Zentes/Swoboda/Morschett 2003). Despite their high incidence, however, much of the literature on IJVs reports that their performance is often not as good as the managerial board expects (Steensma et al. 2008; Lu/Ma 2015). Moreover, the rate of IJV failure is high – some academics even estimate it as high as 50% (Bamford/Ernst/Fubini 2004; Kauser/Shaw 2004). This has led researchers to analyze **IJV performance** in detail since several years (Gehrisch/Süß 2023), because success is so difficult to achieve.

Recently, and for some time, several literature reviews in the field of alliance management have focused on topics of conflict to explain IJV performance (e.g., Christoffersen 2013; Nippa/Reuer 2019). The literature argues that conflicts tend to arise in IJVs, since at least two organizations that are likely to differ with regard to their cultural backgrounds cooperate in running a new organizational entity (Shenkar/Zeira 1992; Nippa/Reuer 2019). However, the term “conflict” needs further specification. In the context of IJVs, conflicts must be viewed in terms of three types: inter-organizational conflict, inter-personal conflict, and role conflict (Gehrisch/Süß 2023). Inter-personal conflict refers to conflicts between individuals (e.g., executives) that are due to differences in opinions. Several studies emphasize that such discords harm

¹⁰ Eine vorherige Fassung dieses Beitrags wurde auf dem European Academy of Management Meeting in Bath (27.06.2024) präsentiert.

¹¹ Eine ähnliche Fassung dieses Beitrags wurde im Januar 2025 in Cross Cultural & Strategic Management eingereicht und befindet sich aktuell im Begutachtungsprozess.

IJV performance (e.g., Li/Xin/Pillutla 2002; Pak/Ra/Park 2009; Pajunen/Fang 2013). In contrast, inter-organizational conflict and role conflict are declared as under-researched, and calls have been made to further analyze these factors to explain IJV performance (Christoffersen 2013).

Inter-organizational conflicts are understood as conflicts between the partner companies, which are usually due to control-related issues or cultural differences (Park/Ungson 1997; Kauser/Shaw 2004). Although this type of conflict has been researched with respect to IJVs since the 1990s (e.g., Eroglu/Yavas 1996), no conclusions have been reached regarding its influence on IJV performance. Many studies confirm a negative influence of inter-organizational conflicts on IJV performance (Ramaseshan/Loo 1998; Steensma/Lyles 2000; Steensma et al. 2008; Hsieh/Rodrigues/Child 2010), but several studies also find no significant relationship at all (Lyles/Salk 2007; Pak/Ra/Park 2009; Farrell/Oczkowski/Kharabsheh 2011). Clearly, a certain disunity of views on the role of this factor remains.

Role conflicts refer to an impaired state of mind due to divergent role expectations (Pandey/Kumar 1997). An IJV's structure can lead to such discords, since employees must deal with representatives from at least two partner companies, which often address contradictory strategic or work-related issues related to their roles simultaneously (Mohr/Puck 2007). Executives of IJVs in particular face such tensions that can result in significant harm to IJV performance (Rizzo/House/Lirtzman 1970; Gong et al. 2001; Petrovic/Kakabadse/Kakabadse 2006). Nonetheless, the relationship between role conflicts and IJV performance is seldom analyzed – only a few studies focused on this topic (e.g., Gong et al. 2001; Li/Xin/Pillutla 2002; Mohr/Puck 2007), and their results are contradictory. In addition, Gehrisch's (2023) qualitative examination shows that, based on certain preconditions, role conflicts can have either negative or positive consequences on IJV performance, so this relationship also needs clarification.

All in all, the effects of inter-organizational conflicts and role conflicts on IJV performance are unclear, as only ambiguous or thin results are available (Gehrisch/Süß 2023). Because IJVs are powerful instruments for withstanding international competitive pressure (Schuler/Tarique 2006; Knight/Liesch 2016), research calls for further investigation of the described relationships to

increase their likelihood of survival (Mohr/Puck 2007; Hsieh/Rodrigues/Child 2010). Moreover, since only a few studies have been carried out so far, no comparative analyses that take inter-organizational conflicts and role conflicts into account have been conducted at all. This is surprising as it might be of interest, for academics and practitioners, concerning which tensions hinder IJV performance more, but also whether these factors reinforce each other in terms of the size of their effects. Such an analysis would enable researchers to better understand IJV performance and practitioners to design an effective conflict management in their jointly owned organization. In addition, the literature points to the need to consider behavioral science in international business research more often (Mellewigt 2017; Nippa/Reuer 2019) and to apply experimental methodologies (Zellmer-Bruhn/Caligiuri/Thomas 2016; Noethen/Alcazar 2020; Ramani/Aguinis 2023) so as to draw conclusions regarding causality (Aguinis/Bradley 2014). This study addresses all of these calls.

Against this background, the article's **aim** is to investigate the effects of inter-organizational conflict and role conflict on IJV performance. In particular, a comparative analysis is conducted to show which type of conflict is more detrimental to IJV performance and whether these factors reinforce each other.

The **remainder** of this article is organized as follows: First of all, a comprehensive literature review is presented and the research hypotheses are developed. Then, the method, particularly in terms of research design, procedure, data collection, sample, and measures, is described. Next, the empirical results are delineated. The article ends with a discussion, including contributions for research and practice as well as limitations and prospects for future research.

7.2 Literature review and hypotheses

7.2.1 International joint venture performance

Research frequently depicts the performance of ISAs like IJVs ("IJV performance" hereafter), usually understood as the degree to which organizational goals are achieved (Ariño 2003), as deficient (Madhok 2006; Lu/Ma 2015). Gomes, Barnes, and Mahmood's (2016) comprehensive literature review, supported later by Nippa and Reuer (2019), highlights that numerous research

articles analyze the antecedents of IJV performance, demonstrating a growing research interest that is likely to remain topical because of the ongoing competition of companies that operate globally by continuously launching IJVs, but at the same time IJVs' **high failure rates** (Schuler/Tarique 2006; Knight/Liesch 2016).

The topic of “performance” has always been controversial in the management and international business literature (Venkatraman/Ramanujam 1986). However, after lengthy discussions, methodological articles and several literature reviews focus three ways in which to describe and measure IJV performance that can be either more objective or subjective in nature: financial performance (e.g., profitability, sales growth), operational performance (e.g., stability, contractual changes), and organizational performance (e.g., management satisfaction, organizational learning) (Ariño 2003; Robson/Skarmeas/Spyropoulou 2006; Christoffersen 2013; Gehrisch/Süß 2023). Research acknowledges that which way is chosen to depict IJV performance is irrelevant, as various findings indicate a strong correlation between the **objective and subjective measures** (Dess/Robinson 1984; Geringer/Hebert 1991).

The number of articles that deal with IJV performance has risen considerably over time, and major factors that influence IJV performance have been identified, including recruitment of key employees, strategic decision-making, and the partner companies' ACAP with regard to the jointly owned organization (Gomes/Barnes/Mahmood 2016). Studies also analyze behavioral factors to understand IJV performance, particularly issues related to “conflict” have been observed (Robson/Skarmeas/Spyropoulou 2006; Christoffersen 2013; Gomes/Barnes/Mahmood 2016), although research has revealed ambiguities in articles that focus specific types of conflict (inter-organizational conflict, role conflict) and their influence on IJV performance (Gehrisch/Süß 2023).

7.2.2 Conflicts in the context of international joint ventures

IJVs offer the opportunity for companies to obtain operational growth by entering new markets or sharing knowledge (Ren/Gray/Kim 2009). However, such a cooperation is marked by fundamental information asymmetries that are already in play when selecting a company to partner with, what will be contracted (Trigeorgis/Reuer 2017). Drawing on **agency theory** (Ross 1973),

most research on IJVs regards the partner companies as the principal and the jointly incorporated organization as the agent in analyzing ownership- and control-related aspects of the partnership (e.g., Puck et al. 2016), but when studies focus on specific aspects of IJVs, such as conflicts, the perspective can change. Academics emphasize that the partner companies respectively their representatives can simultaneously take the roles of both principal and agent (Parmigiani/Rivera-Santos 2011), since IJVs are organizational arrangements in which two or more independent organizations contract to create a jointly owned organization (Nippa/Reuer 2019). Information asymmetries are at play even before the contract is concluded but can also persist, so the possibility opens up to act as an agent for both parties (Ross 1973), which can lead to an **inter-organizational conflict**, a special type of agency conflict in the context of IJVs (Panda/Leepsa 2017) that can shape corporate behavior.

Agency theory proposes that an agency conflict occurs when the self-interests of the principal and the agent result in opportunistic behavior, mostly followed by the agent to maximize wealth (Ross 1973; Panda/Leepsa 2017). The misalignment of interests and resulting activities creates tension, leading to agency costs, thus harming the organization's effectiveness (Panda/Leepsa 2017). This view can be also applied to IJVs and their performance (Robson/Skarmeas/Spyropoulou 2006), so agency theory has found its way into the research field of alliance management (Parmigiani/Rivera-Santos 2011).

Applying agency theory and its underlying assumptions to IJVs, an inter-organizational conflict, a type of agency conflict, is understood as the overall level of disagreement in the inter-firm partnership (Eroglu/Yavas 1996). The level of disagreement can increase when one partner company seeks to advance its own interests (Habib 1987; Demirbag/Mirza 2000), which corresponds to the role of an agent (Ross 1973). Research identifies many negative outcomes that are due to an inter-organizational conflict, such as decreased trust between the partner companies when one party is being opportunistic and attempting to take advantage of the other (Steensma/Lyles 2000). Other findings show that inter-organizational conflicts can impede the flow of information between the partner companies and within the IJV itself (Lyles/Salk 1996). All this can harm the IJV's effectiveness. Moreover, several empirical analyses emphasize that this type of conflict relates negatively

and directly to IJV performance (Ramaseshan/Loo 1998; Steensma/Lyles 2000; Steensma et al. 2008; Hsieh/Rodrigues/Child 2010). Consequently, and based on agency theory's fundamental assumption that an agency conflict is relevant to (IJV) performance, it is hypothesized:

Hypothesis 1: Inter-organizational conflict has a negative effect on IJV performance.

A role conflict describes an individual's state of mind that arises from the simultaneous occurrence of two or more role expectations, whereas the approval of one would be in conflict with another (Pandey/Kumar 1997). Building on **role theory**, which explains and predicts human behavior, research reflects four ways to express a role conflict that are widely accepted in the literature (Rizzo/House/Lirtzman 1970; Pandey/Kumar 1997): interrole conflict, person-role conflict, intrasender conflict, and intersender conflict. An interrole conflict occurs when an individual is confronted with expectations that are incompatible with the expectations that are associated with another role (e.g., work- vs. family-related issues). A person-role conflict occurs when expectations that are associated with a particular role are incompatible with an individual's personal values, ethics, needs, and so on. An intrasender conflict is present when an individual addresses incompatible requests to a recipient. Finally, an intersender conflict occurs when the expectations of one or more role senders are incompatible with the expectations of one or more other senders.

IJVs are highly complex organizational forms (Schotter et al. 2017), as their structure means that individuals can develop multiple identities that may lead to role conflicts. In particular, interrole conflicts are common among IJV employees, as their roles can change compared to their former life (e.g., now being a delegate) (Schuler 2001). However, research stresses that **intersender conflicts** are most common in IJVs (Mohr/Puck 2007), wherefore this type of role conflict will be further focused on. That at least two partner companies respectively their representatives can address an IJV's employees, particularly executives (Gong et al. 2001; Mohr/Puck 2007), increases the likelihood of intersender conflicts from differing, but at the same time important instructions that might be impossible to execute simultaneously.

Research confirms that all types of role conflict affect several outcome variables (e.g., organizational commitment) (Chiang et al. 2018). This view goes hand-in-hand with role theory, which postulates that role conflicts can cause occupational stress, job dissatisfaction and/or a lower job performance (Rizzo/House/Lirtzman 1970; Preyer 2012), all of which can harm an organization's effectiveness. This reasoning is based on role theory's fundamental assumption: "the principle of unity of command" (Rizzo/House/Lirtzman 1970), which states that an employee should receive orders from one supervisor only, as a violation of this principle can lead to several impairments, ultimately harming an organization's economic performance. Coming to IJVs, information asymmetries (see agency theory) (Ross 1973) between the partner companies, employees' multiple organizational commitments, an overload of information from counterparts in multiple organizations, and the presence of at least two national cultures in one organization (Mohr/Puck 2007; Trigeorgis/Reuer 2017; Nippa/Reuer 2019) result in a complex working environment (Anderson 1999; Schotter et al. 2017) that can increase the strength of intersender conflicts. Hence, this type of role conflict can harm an IJV's performance, as pivotal (managerial) tasks cannot be executed as intended. Four articles have already identified this relationship (Li/Xin/Pillutla 2002; Mohr/Puck 2007; Gehrisch 2024; Gehrisch/Klingenberg/Süß 2025). Therefore, and based on role theory's arguments, it is hypothesized:

Hypothesis 2: Intersender conflict has a negative effect on IJV performance.

Focusing on all three types of conflict that IJVs regularly encounter (inter-organizational conflict, inter-personal conflict, role conflict) (Gehrisch/Süß 2023), research makes clear that particularly inter-personal conflicts, that describe conflicts between individuals, are not exclusive to IJVs. This kind of conflict is apparent in any organization and, hence, has been thoroughly analyzed in the literature of organizational behavior (Hoogenboom/Dijkstra/Beersma 2024). Academics stress that such discords can harm performance, including that of IJVs (e.g., Pak/Ra/Park 2009; Pajunen/Fang 2013). However, because of IJVs' organizational complexity (Schotter et al. 2017), inter-organizational conflicts and role conflicts, are especially relevant to IJVs, so they have been studied extensively or are currently researched

(Christoffersen 2013; Gehrisch/Süß 2023). Despite the direct influence of inter-organizational conflicts and role conflicts on IJV performance (see Hypotheses 1 and 2), two other aspects of these types of conflict remain unclear. For this reason, the assumptions of both theories, agency theory and role theory, are combined below to provide a comprehensive theoretical framework that describes intersections of inter-organizational conflicts and role conflicts and, thus, resolve remaining ambiguities:

First, most of the literature anticipates that both types of conflict negatively influence IJV performance, although it stands to reason that an **inter-organizational conflict has a stronger impact** than an intersender conflict, the type of role conflict that this study analyzes. IJVs' employees can be directly affected by intersender conflicts, since having two or more supervisors can result in incompatible instructions (Mohr/Puck 2007). However, role theory states that in the first place such discords lead to negative outcomes for the individual that can also impair the organization (Rizzo/House/Lirtzman 1970). But the recipients usually have to be high in the hierarchy for corporate sizes like the IJV's performance to be affected by intersender conflicts. In contrast, inter-organizational conflicts affect the whole IJV (e.g., its goal, organizational structure, processes) and, hence, any of its employees (Eroglu/Yavas 1996). Moreover, agency theory argues that a tension that is due to the misalignment of interests is likely to have agency costs that arise from mediating conflicts, harming the organization's performance (Ross 1973; Panda/Leepsa 2017). Since an IJV is a complex organizational form (Anderson 1999; Schotter et al. 2017), misaligned interests of the partner companies are common and resulting mediations entail costs that must be tracked and managed. These costs, but also inter-organizational conflicts per se can severely deteriorate IJV performance. In addition, recipients of intersender conflicts can develop coping behaviors when such events occur frequently (Biddle 1986). But such coping strategies are difficult in the event of an inter-organizational conflict to apply, as it usually affects several individuals, their interactions, and, thus, the entire organization or its processes and so on, making this type of conflict much more dangerous for the company's success.

Second, organization research commonly distinguishes among certain levels of analysis: the individual, group-related, and organizational level (Meyer/

Tsui/Hinings 1993). By applying this categorization, academics make clear that a factor that is embedded in one of these levels can influence all manifestations of this factor that are embedded in one of the other levels. For instance, Inkpen and Dinur (1998) as well as Schuler (2001), emphasize that the factor “learning” starts with individuals but also occurs on the group-related and organizational level, so the possibility opens up that a **factor may interact with its manifestation on another level**. Such mechanisms probably also apply to the factor “conflict” and its sub-types, as supported by articles that assign this factor to the acknowledged trichotomy (Meyer/Tsui/Hinings 1993) with regard to alliance management (e.g., Gehrisch/Süß 2023). Hence, an inter-organizational conflict may amplify the intensity of an intersender conflict, since conflicting strategic alignments of the partner companies can result in instructions or tasks, faced by the IJV’s employees, that are not simultaneously executable. However, an intersender conflict may also amplify the intensity of an inter-organizational conflict. An executive’s decision that is falsely perceived and/or made as being due to an intersender conflict may violate the strategic alignment of one partner company, resulting in more debate with the other partner companies. All this can lead to a downward spiral, further diminishing IJV performance. In addition, agency theory and role theory explain that inter-organizational conflicts as well as intersender conflicts arise primarily from information asymmetries (Ross 1973; Biddle 1986), and that a negative spiral of unevenly distributed or missing information can increase the intensity of these tensions, which further impairs performance-related outcomes. Because of the described links between the two types of conflict, it is hypothesized:

Hypothesis 3a: Compared to intersender conflict, inter-organizational conflict has a stronger negative effect on IJV performance.

Hypothesis 3b: Compared to the single effects of inter-organizational conflict and intersender conflict, the interaction effect of inter-organizational conflict and intersender conflict has a stronger negative effect on IJV performance.

Figure 7.1 summarizes the hypothesized relationships and, hence, displays the proposed research model. The dependent variable, IJV performance, is

placed at the right side of the research model. The independent variables respectively experimental variables, inter-organizational conflict and role conflict respectively intersender conflict, are placed at the left side of the research model. The arrows indicate the directions of the hypothesized relationships. Furthermore, the hypotheses representing these proposed relationships are placed next to the arrows.

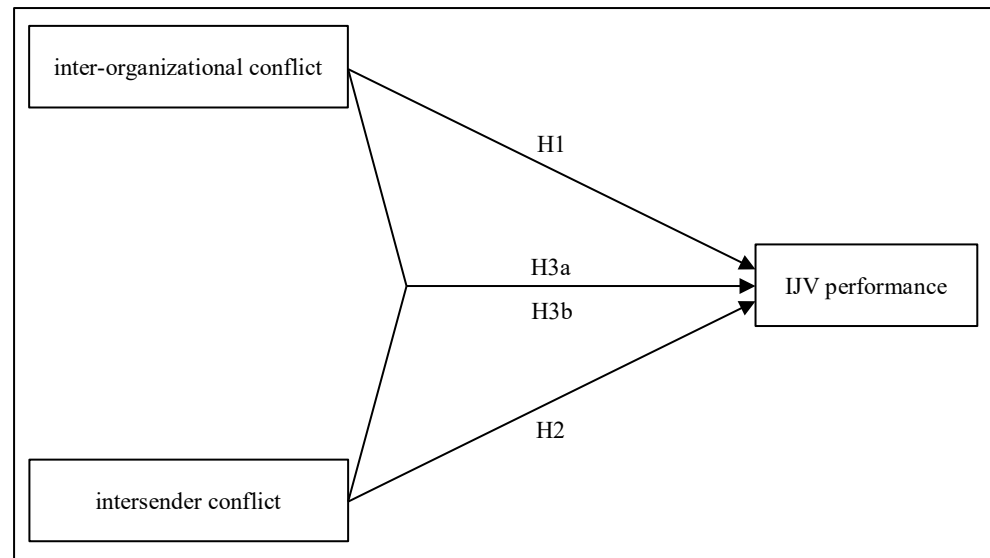


Fig. 7.1: Research model and hypotheses

7.3 Method

7.3.1 Research design and procedure

Studies in international business research lack experimental investigations (Zellmer-Bruhn/Caligiuri/Thomas 2016; Noethen/Alcazar 2020; Ramani/Aguinis 2023). This also applies to the presented topic, as only cross-sectional or qualitative studies have been carried out to date. Hence, to address this dearth and to be able to draw conclusions regarding causality (Aguinis/Bradley 2014), a **randomized, vignette-based experimental study** using a 2×2 **between-subjects factorial design** was applied (Atzmüller/Steiner 2010). Such a design allows manipulating selected aspects of the stimulus while controlling for confounding sources of variability. Despite their robustness, particularly when testing a theory, other strengths of experimental studies include, for instance, the ability to replicate the regularity under controlled conditions (Zellmer-Bruhn/Caligiuri/Thomas 2016). Moreover, since it is almost impossible to identify IJVs that beforehand notice or openly admit that their employees currently face inter-organizational conflicts and/or role conflicts,

it makes sense to use experimental methods to analyze these types of conflict by manipulating them. For all these reasons, this method was chosen.

Employees who have worked in an IJV in an executive position for at least six months or who currently work as an executive in an IJV were addressed by the means of an online questionnaire. Participants were first given some general information and then asked to imagine that they were part of the board of management of a fictitious IJV. Subsequently, four vignettes (written scenarios) that differ from each other with regard to “inter-organizational conflict” (yes/no) and “intersender conflict” (yes/no) were presented to manipulate the experimental variables.

Since experimental research on this topic appears to be absent, no usable survey was available, so **creating the vignettes** required thorough grounding. Hence, semi-structured interviews were analyzed to build the written scenarios and ensure that they portrayed situations that were as realistic as possible. For Gehrisch’s (2023) qualitative analysis, 23 IJV executives were interviewed with regard to situations of conflict, particularly situations of role conflict. This data could be used to design suitable vignettes for this study’s purpose. The qualitative data was coded using MAXQDA 10 (Kuckartz/Rädiker 2019) to identify situations that feature inter-organizational conflicts and/or intersender conflicts in IJV business practice. As the present study does not aim to build theory, grounded theory (Corbin/Strauss 1990) was not applied. However, an inductive approach and, therefore, an explorative methodology seemed suitable for creating the scenarios, so Saldaña (2021) was followed for systematic coding and analysis. Saldaña (2021) presents a wide range of ways to code qualitative data, so academics can tackle differing research projects profoundly. This approach divides into two main steps of analysis: The first coding cycle is an initial coding of the qualitative data, and a second coding cycle aims to integrate and synthesize this data subsequently. In the first coding cycle, “descriptive coding” was used to build “main themes” by summarizing the content in a word or a short phrase (Saldaña 2021). “Pattern coding” was used in the second coding cycle to create meta-codes, situated as “specific categories.” This action is an essential step to pull large amounts of qualitative data into units of analysis (Saldaña 2021). The coding procedure resulted in four different IJV-discords, as presented in Table 7.1, that can lead

to an inter-organizational conflict and/or an intersender conflict: strategic discords, organizational discords, human resources (HR) discords, and operational discords.

Main themes (descriptive coding)	Specific categories (pattern coding)	Coding rule
Diverging strategic goal alignment	Strategic discords	<i>Identification of conflicting interests</i>
Diverging strategic prioritization of departments		
Diverging strategic prioritization of customers		
Diverging strategic distribution/deployment of (monetary) resources		
National cultural differences	Organizational discords	<i>Identification of conflicting interests</i>
Organizational cultural differences		
Opportunistic behavior		
Asynchronous exercise of power		
Diverging recruiting plans	HR discords	<i>Identification of conflicting interests</i>
Diverging human resource development plans		
Diverging perceptions of ex-/repatriation (management)		
Differences in product manufacturing	Operational discords	<i>Identification of conflicting interests</i>
Differences in issues of supply chain (management)		
Diverging processing of customer inquiries		
Diverging prioritization of suppliers		
Lengthy decision-making processes		

Tab. 7.1: IJV-discords that can lead to inter-organizational conflict and/or role conflict (respectively intersender conflict)

For instance, interviewees described that, when the goals of the partner companies are not aligned, strategic discords can result and that particularly national and organizational cultural differences may result in organizational discords within the IJV. Moreover, interviewees emphasized diverging recruitment or human resource development plans, referred to here as HR discords. Interviewees also stressed that differing ideas and plans for building a joint supply chain can create operational discords. For creating the vignettes, a strategic discord (dispute between the partner companies that is due to the perceived loss of the common IJV goal) was used to manipulate the experimental variable **inter-organizational conflict**, whereas an operational discord (expected decision that is due to an inter-partner disagreement over the appointment of a new supplier for the IJV) was chosen to manipulate the experimental variable **intersender conflict**. The vignettes for inter-organizational conflict and intersender conflict were designed using different IJV-discords (see Table 7.1), as the situations described above were classified by the interviewees as particularly common for only one of these two types of conflict. Both kinds of discord were easily transferable to a written scenario. Participants were then randomly assigned to one of the four experimental conditions, read the scenario, and responded to statements regarding the dependent variable IJV performance. To increase external validity the scenarios were presented as an e-mail, designed in accordance with the interface of a well-known mailing program.

Since the international business literature contains almost no experimental research (Zellmer-Bruhn/Caligiuri/Thomas 2016; Ramani/Aguinis 2023) and, hence, no vignette-based analyses that feature the description of inter-organizational conflicts or intersender conflicts, the vignettes required further validation to enhance validity. Thus, a **qualitative pilot study** was conducted. Academics ($n = 10$) in the field of organization research reviewed the online questionnaire, commented on implausible ranges, and gave particularly advice to optimize the vignettes and measurement scales, all of which helped to refine the questionnaire.

7.3.2 Data collection and sample

Data was gathered from an **online questionnaire** in November 2023. Executives from various IJVs were approached to be able to make general and cross-

industry statements about the relationships to be analyzed. Participants must have worked in an IJV for at least six months to take part to reduce the degree of abstraction. The literature emphasizes that the use of labor portals is an efficient and appropriate way to achieve specific participants (Behrend et al. 2011), so an internationally recognized and leading crowdsourcing service provider was used to distribute the online questionnaire. The initial sample, which comprised 450 IJV employees in executive positions, was adjusted for participants who incorrectly answered attention check items that were embedded in the dependent variable's scale, which resulted in a sample of 444 participants. Unfortunately, other participants incorrectly answered the stimulus check items that referred to the manipulated experimental variables in the vignettes, so the sample was further adjusted to 272. The stimulus checks were included to ensure that the participants had read the scenarios with sufficient attention and were aware of the manipulations, so that the desired effects will be evoked. Finally, the **sample** was reduced by outliers and implausible demographic data to the final size of 241. This dropout was accepted to ensure the best possible data quality.

The participants' IJVs were primarily medium-sized enterprises, as 34.85% comprised 50-249 employees (European Commission 2024). The majority of these IJVs were in the information technology industry (22.41%), followed by IJVs in the industries education/science (9.96%), healthcare (7.88%), and financial services (7.47%). The sample comprised 98 female (40.66%), 142 male (58.92%) IJV employees, and one non-binary participant. The participants' ages averaged 36.13 years ($SD = 9.10$), and the participants' average work experience in an IJV was 3.75 years ($SD = 3.18$). Thirty-four nations were represented in the sample, with Germany having the largest representation (76 participants, 32%), followed by India (29 participants, 12%) and Nigeria (19 participants, 8%). Overall, the sample was diverse and not specific to a certain region. Nations that were also frequently represented included Spain, the United Kingdom, and the USA. Participants rated their English language skills on a seven-point scale, ranging from 1 = "very bad" to 7 = "very good" to ensure that they were capable of understanding the vignettes, as they were created in English so as to address a wide audience. Participants

stated an average level of 6.05 ($SD = 1.16$), which can be considered as satisfactory.

7.3.3 Measures

As already emphasized, measures of IJV performance can be either objective or subjective. The literature makes clear that both dimensions of IJV performance are closely correlated (Dess/Robinson 1984; Geringer/Hebert 1991). Similar to previous IJV studies (e.g., Wong et al. 2017; Huang/Chiu 2020; Ali et al. 2021), a subjective measure, management's satisfaction with the IJV (Robson/Skarmeas/Spyropoulou 2006), was used for this study. Since related scales are easily transferable to questionnaires, **IJV performance** was measured using a four-item scale developed by Pearce (2001). Participants answered the items using a five-point Likert scale, ranging from 1 = "strongly disagree" to 5 = "strongly agree." An example item is "I am absolutely delighted with the degree of goal achievement in this venture." The internal consistency of the scale was $\alpha = .83$.

IJV performance was the dependent variable, but measures for both experimental variables were also included to conduct manipulation checks. **Inter-organizational conflict** was measured using a three-item scale developed by Steensma and Lyles (2000) that participants answered using a five-point Likert scale, ranging from 1 = "low" to 5 = "high." An example item is "conflicting goals of partner companies." The internal consistency of the scale was $\alpha = .86$. **Intersender conflict** was measured using four related items from Pandey and Kumar's (1997) 30-item scale for measuring role conflicts. Participants answered the four items using a five-point Likert scale, ranging from 1 = "disagree" to 5 = "agree." An example item is "The expectations of my colleagues are in conflict." The internal consistency of the scale was $\alpha = .84$.

A measure for the degree to which participants perceived the assigned scenario as realistic was also included. Participants rated the scenarios using a seven-point scale, ranging from 1 = "very unrealistic" to 7 = "very realistic." Finally, demographic and control variables (e.g., age, gender, years of work experience in IJVs) were captured.

7.4 Results

Before the hypothesized relationships were tested, **manipulation checks** were conducted to verify whether the scenarios were distinct from each other, which helped to evaluate the sample's quality. First, a t-test was performed to determine whether the manipulation of inter-organizational conflict was successful. The results confirmed that participants who were assigned to the two scenarios that illustrated this type of conflict ($M = 2.65$, $SD = .82$) rated IJV performance lower ($t(43) = 6.08$, $p < .001$) than those assigned to the two scenarios that illustrated no inter-organizational conflict ($M = 3.96$, $SD = .56$). Second, a t-test performed for the manipulation of intersender conflict confirmed that participants who were assigned to the two scenarios that illustrated this type of conflict ($M = 3.10$, $SD = .88$) rated IJV performance lower ($t(26) = 5.19$, $p < .001$) than those assigned to the two scenarios that illustrated no intersender conflict ($M = 3.54$, $SD = .97$). Thus, the results of the manipulation checks indicated that participants had perceived the manipulations as intended. These insights agree with the realism check, for which participants stated an average level of 5.24 ($SD = 1.31$), which is appropriate.

Table 7.2 presents the descriptive statistics and correlation coefficients of this study's variables. These data provide preliminary evidence for the expected effects of inter-organizational conflict and intersender conflict on the dependent variable IJV performance. A detailed view on the dependent variable offers further insights. Table 7.3 shows the mean values and standard deviations for the experimental conditions, broken down by the dependent variable. These descriptive results confirm the manipulation checks' findings, since a certain variance is notable. However, there is a skew across the vignettes. The first vignette (inter-organizational conflict: no/intersender conflict: no) includes several more participants than the other three vignettes do, opening up the question concerning whether the other three vignettes might encompass too less participants, which could harm the effects. To ensure that the sample was of a sufficient size for testing the hypothesized relationships, a post hoc **power analysis** using G*Power (Faul et al. 2007) was conducted. The results show that the sample size of 241 participants has an acceptable statistical power of nearly 75% (F-tests: ANOVA, main effects and interactions; post hoc; $\alpha = .05$; power = .742).

Variables	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1 IJV performance	3.330	.955	1						
2 IOC	.481	.501	-.687**	1					
3 IC	.473	.500	-.232**	.119	1				
4 IJV size	2.670	1.567	-.118	.117	.108	1			
5 IJV industry	9.600	5.569	.022	.088	.048	.117	1		
6 Gender	1.600	.500	-.050	-.022	-.119	.012	-.160*	1	
7 Age	36.130	9.096	.095	.006	.052	-.023	.083	-.022	1
8 IJV work exp.	3.750	3.180	-.060	.011	.005	.074	-.002	-.015	-.373**

Notes. n = 241; * p < .05, ** p < .01 (two-tailed); IOC, inter-organizational conflict/IC, intersender conflict (both dummy coded as 1 = yes, 0 = no); IJV size: ≤ 49 = 1, 50-249 = 2, 250-499 = 3, 500-1,499 = 4, 1,500-5,000 = 5; > 5,000 = 6; IJV industry: automotive = 1, construction = 2, chemical = 3, electrical = 4, energy = 5, real estate = 6, information technologies = 7, biotechnology = 8, logistics = 9, financial services = 10, education/science = 11, consulting = 12, waste disposal = 13, healthcare = 14, mechanical engineering = 15, media = 16, tourism = 17, tax = 18, other = 19; Gender: female = 1, male = 2, non-binary = 3.

Tab. 7.2: Descriptive statistics and correlation coefficients

Vignette	n	IJV performance	
		M	SD
Inter-organizational conflict: no Intersender conflict: no	73	4.18	.40
Inter-organizational conflict: yes Intersender conflict: no	54	2.68	.84
Inter-organizational conflict: no Intersender conflict: yes	52	3.65	.61
Inter-organizational conflict: yes Intersender conflict: yes	62	2.63	.80
Notes. n = 241.			

Tab. 7.3: Means and standard deviations across each experimental condition

A **two-way ANOVA** was conducted to investigate how inter-organizational conflict and intersender conflict, as experimental variables, affect the dependent variable IJV performance. This analysis was also conducted to investigate which of these factors is more influential and whether an interaction effect is apparent. As Table 7.4 shows, the overall model explains 50.4% of the variance in the dependent variable IJV performance ($R^2 = .51$, $R^2_{\text{adj}} = .504$).

Moreover, the analysis reveals a statistically significant main effect of inter-organizational conflict ($F[1, 237] = 209.053$, $p < .000$, $\eta^2 = .469$) and intersender conflict ($F[1, 237] = 10.679$, $p < .001$, $\eta^2 = .043$) on IJV performance, providing support for Hypothesis 1 and Hypothesis 2. The respective correlations (see Table 7.2) are in line with the conducted two-way ANOVA results', which reveal that inter-organizational conflict ($r = -.687$, $p < .01$) as well as intersender conflict ($r = -.232$, $p < .01$) are significantly related to IJV performance. The effect of inter-organizational conflict is clearly stronger (Hypothesis 1: $\eta^2 = .469 > \text{Hypothesis 2: } \eta^2 = .043$), providing support for Hypothesis 3a. However, Hypothesis 3b is not supported, as the interaction effect of inter-organizational conflict and intersender conflict on IJV performance is statistically insignificant ($F[1, 237] = 7.460$, $p = .007$, $\eta^2 = .031$). Nevertheless, the two-way ANOVA's results (see Table 7.4) show that the interaction effect is nearly significant (Hypothesis 3b: $p = .007$).

Source of variation	Type III SS	df	MS	F	p	ηp^2
IOC	94.493	1	94.493	209.053	.000	.469
IC	4.827	1	4.827	10.679	.001	.043
IOC x IC	3.372	1	3.372	7.460	.007	.031
Error	107.126	237	.452			
Total	2,890.875	241				
Corrected total	218.650	240				

Notes. $n = 241$; IOC, inter-organizational conflict; IC, intersender conflict; $R^2 = .510$ ($R^2_{adj} = .504$).

Tab. 7.4: Two-way ANOVA results

The interaction effect's graphic representation in Figure 7.2 supports this insight, as the dotted line reveals that participants who faced both types of conflict evaluated IJV performance worse compared to participants who faced, for instance, only an inter-organizational conflict.

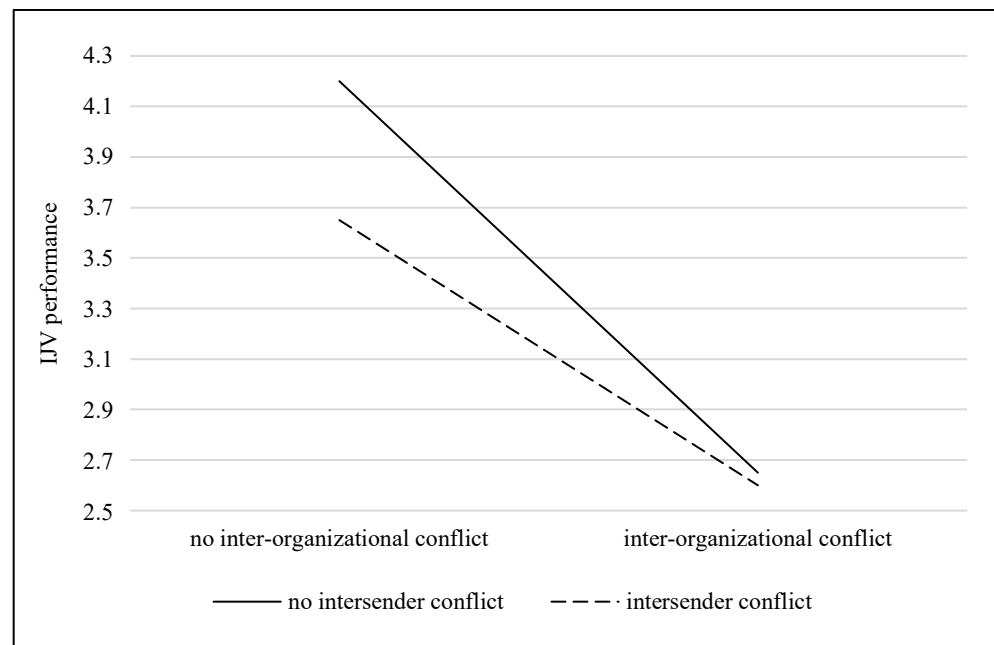


Fig. 7.2: Interaction effect of inter-organizational conflict and intersender conflict on IJV performance

7.5 Discussion

7.5.1 Contributions to research and practice

The gained results lead to several contributions for research as well as practice. First, **agency theory's view** that misalignment of interests has the potential to create tensions that can lead to agency costs and, thereby, harm an

organization's effectiveness (Panda/Leepsa 2017) is supported by this study's results. Hence, agency theory can be applied to IJVs when regarding inter-organizational conflicts as misalignments between the partner companies, which was already done in the literature (Robson/Skarmeas/Spyropoulou 2006). This transfer further advances agency theory with regard to IJVs, a complex organizational form (Schotter et al. 2017), but also contributes to research that deals with alliance management. The literature on IJVs particularly benefits, as the study's findings agree with several empirical analyses that find a direct negative influence of inter-organizational conflicts on IJV performance (e.g., Ramaseshan/Loo 1998; Steensma/Lyles 2000; Steensma et al. 2008; Hsieh/Rodrigues/Child 2010). Overall, the majority of articles that analyze this relationship emphasize a significantly negative influence of inter-organizational conflicts and this study underpins that view. However, this study also contradicts the results of a few articles that find no significant relationship at all (Lyles/Salk 2007; Pak/Ra/Park 2009; Farrell/Oczkowski/Kharabsheh 2011). But these studies are rather underrepresented. All in all, the renewed application of agency theory to the relationship between inter-organizational conflicts and IJV performance helps to enlarge the long-lasting debate by providing additional empirical insight that is causal in nature.

Second, this study advances **role theory** in the same way. Role conflict (Rizzo/House/Lirtzman 1970; Pandey/Kumar 1997), as a core construct embedded in this theoretical lens, and its relationship to performance are already transferred to IJV research, albeit by only a few articles (Gong et al. 2001; Li/Xin/Pillutla 2002; Mohr/Puck 2007; Gehrisch 2024; Gehrisch/Klingenberg/Süß 2025). By conducting a vignette-based experimental study, a novel methodological approach, the current study is in line with the articles that find a negative influence of role conflicts on IJV performance (Li/Xin/Pillutla 2002; Mohr/Puck 2007; Gehrisch/Klingenberg/Süß 2025). The conceptual model of Li, Xin, and Pillutla (2002) and the empirical analysis of Mohr and Puck (2007) anticipate and/or verify the relationship between role conflicts and IJV performance in a mediated setting. The present study finds only a significant direct and rather low ($\eta^2 = .043$) effect, so a role conflict's power might be even stronger in a mediated relationship. Moreover, like previous

studies (Mohr/Puck 2007; Gehrisch/Klingenberg/Süß 2025), this study focuses on intersender conflicts as the type of role conflict to be analyzed, increasing the evidence that an intersender conflict seemingly influences IJV performance. In contrast to all these findings, Gong et al. (2001) empirically outline a direct positive relationship between role conflicts and IJV performance, arguing that, because of a perceived role conflict, especially IJV executives could be motivated to solve conflicting interests, supporting IJV performance in the end. However, this opinion contradicts the present study's results as well as the insights of Li, Xin, and Pillutla (2002) and the insights of Mohr and Puck (2007) respectively Gehrisch, Klingenberg, and Süß (2025). Gehrisch (2024) may provide an explanation for these opposing results, as he identifies several negative and some positive performance-related outcomes of role conflicts. In this qualitative study, a conceptual model was built, emphasizing that role conflicts usually lead to negative consequences like decreased organizational commitment, which can subsequently harm IJV performance, although some of the identified consequences (e.g., individual/organizational learning) can also boost IJV performance. However, negative consequences dominate. Either way, the factor role conflict probably has its greatest effect in mediated relationships. All in all, the present study and most of the other articles published on this topic agree on role theory's view that a role conflict can harm an organization's effectiveness (Rizzo/House/Lirtzman 1970; Preyer 2012). Hence, this study extends role theory by once more applying IJVs as a complex organizational form (Anderson 1999; Schotter et al. 2017) to this theoretical lens of behavioral research.

Third, the joint application of both theoretical lenses – agency theory and role theory – further contributes to **research on IJVs**. Inter-organizational conflicts are seemingly more detrimental to IJV performance ($\eta^2 = .469 > \eta^2 = .043$), which stand to reason since role theory stresses that role conflicts mainly result in discords on the individual level (Rizzo/House/Lirtzman 1970), making them relevant company-wide only when executives notice them or when they occur frequently throughout the organization. In contrast, an inter-organizational conflict and its resulting agency costs are always relevant to the whole organization and its performance (Ross 1973; Panda/Leepsa 2017). However, that inter-organizational conflict and intersender

conflict have no interaction effect contradicts expectations. A possible explanation is related to the difficulty of manipulating two types of conflict in one vignette, one after the other. Because of the posed order, participants may have perceived the first manipulated type of conflict, inter-organizational conflict, as much more radical than the second type. There could have been an overshadowing effect, whereby intersender conflict and its manipulation were perceived as less detrimental. Moreover, the content of the types of conflict could also have led to these results, as a strategic discord was used to manipulate the inter-organizational conflict and an operational discord was used to manipulate the intersender conflict (see Table 7.1). Participants could have perceived a conflict regarding the IJV's strategy as more damaging than a problem in deciding on a new supplier.

Moreover, the study's insights have also several **implications for practitioners**. An inter-organizational conflict as well as an intersender conflict can decrease IJV employees' managerial satisfaction, harming organizational performance. Executives of the partner companies who are in touch with and/or responsible for the IJV's employees respectively executives should consider both types of conflict, as such discords are a natural problem for IJVs because of their organizational particularities (Anderson 1999; Schotter et al. 2017; Nippa/Reuer 2019). In particular, an inter-organizational conflict is more detrimental to IJV performance than a role conflict, so IJVs' representatives should ensure, ideally when contracting, that the chance of misaligned interests between the partner companies is near zero. In this regard, companies that are considering such a partnership should invest time in getting to know each other. Of course, such conflicts may arise after the contract has been signed, so early conflict detection through appropriate management is recommended. Moreover, role conflicts should not be ignored and, if possible whether its employees perceive conflicting roles, instructions, and tasks or are about to do so should be monitored. Only by noticing tensions in advance can strategies to counteract them be implemented. This necessity applies especially to executives, since they can have a company-wide impact (Gehrisch 2024).

No matter what position they will hold, effective training for employees that are about to or currently work in an IJV is also essential for its success. Such

trainings can sensitize employees to possible sources of inter-organizational conflicts and role conflicts. Focusing on intersender conflicts in particular, the partner companies respectively their representatives should be aware that such issues as receiving contradictory instructions can affect an employee's state of mind and may cause the kind of internal tension that can harm the organization's performance, especially if the employee is high in the hierarchy (Rizzo/House/Lirtzman 1970).

The two-way ANOVA's results suggest that the two types of conflict analyzed here do not interact with each other, which implies that upward or downward spirals between them do not occur and need not be considered in business practice. However, this recommendation is made with caution, as the graphic analysis (see Figure 7.2) shows that, when employees in executive positions face both types of conflict, they perceive IJV performance as even worse than when they face only one type of conflict. Executives in IJVs are encouraged to observe potential links between these two types of conflict that might increase their strength (e.g., unresolved misalignments between the partner companies that may result in an intersender conflict).

7.5.2 Limitations and future research

This study has several limitations. The **scenario design** that was employed could restrict the findings' generalizability. Furthermore, a **crowdsourcing service provider** was used to gather the specific sample of employees who have been working or currently work in an IJV as executives. Such tools have been criticized since individuals from some geographic regions may take part disproportionate or a financially driven motivation can bias results (Landers/Behrend 2015). Moreover, the **sample** size was adjusted significantly, as several participants answered the attention and stimulus checks incorrectly, so the sample's quality can be put questioned. Future research could replicate this study using another sample to assess the results' generalizability. The study's design may also limit the external validity of the gained findings. Although relying on the interviews of a qualitative study in this research domain (Gehrisch 2024) to create the four written scenarios employed, resulting in appropriate approximations of real-life settings in business practice, other settings could be even more realistic.

In addition, because of a potential **overshadowing effect** of one experimental variable over the other, manipulating two different types of conflict in one vignette could have been too complex. Participants might have perceived the manipulation of the inter-organizational conflict as more detrimental than the intersender conflict, as the manipulations appeared one after the other in every scenario and differed with regard to their contents (see Table 7.1). Therefore, analyzing only one type of conflict exclusively could be easier and is recommended for future studies. Overall, as experimental research is still scarce in the international business literature field (Zellmer-Bruhn/Caligiuri/Thomas 2016; Noethen/Alcazar 2020; Ramani/Aguinis 2023), upcoming research is encouraged to rely on vignette-based designs, which allows conclusions regarding causality to be drawn (Aguinis/Bradley 2014).

Role theory (Rizzo/House/Lirtzman 1970; Pandey/Kumar 1997) was applied to analyze role conflicts in the context of IJVs, but only one type of role conflict, an intersender conflict, was observed. Therefore, all statements made must be related to this type of role conflict. Analyzing the **other three types of role conflict** could also be useful; for instance, an interrole conflict is regarded as central to executives who work in IJVs (Gong et al. 2001; Hambrick et al. 2001), because they face multiple role expectations that may diverge (Gehrisch 2024). Moreover, intersender conflict's effect on IJV performance is clearly lower than inter-organizational conflict's effect. This insight supports the many voices from the literature that state that a role conflict develops its full potential in **mediated relationships**, so intersender conflicts should be analyzed further in this respect (e.g., Li/Xin/Pillutla 2002; Mohr/Puck 2007; Gehrisch 2024; Gehrisch/Süß 2023) to explain their influence on IJV performance more clearly. Although the experimental variable inter-organizational conflict explains a high proportion of the variance of the entire model (see Table 7.4), mediation analyses that consider this factor could be also of interest.

8 Beiträge und Schlussfolgerungen

8.1 Zusammenfassung der Beiträge zu ausgewählten Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg internationaler strategischer Allianzen aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive

Die vorliegende Arbeit verfolgt das Ziel, ISA aus einer verhaltenswissenschaftlichen Perspektive zu analysieren und dabei ausgewählte Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg zu untersuchen. Durch die Einnahme dieser in der Forschung bisher vernachlässigten Perspektive soll der Unternehmenserfolg von ISA besser verstanden werden. Auf diese Weise besteht die Chance, das Scheitern dieser Form der Unternehmenskooperation zu minimieren und im Idealfall zu verhindern. Diese Forschungslücke zu schließen, ist deshalb von Bedeutung, da im Zuge der Globalisierung ISA fortlaufend als ein Instrument genutzt werden, um Wettbewerbsfähigkeit zu erlangen oder diese weiter auszubauen (vgl. 1.2).

Auf Basis dieser Forschungslücke und der damit einhergehenden wissenschaftlichen Relevanz wurden in Kapitel 4 zunächst konkrete Forschungsbedarfe bzw. ausgewählte Einflussfaktoren im Rahmen einer systematischen Literaturanalyse identifiziert. Diese wurden anschließend in den Kapiteln 5, 6 und 7 empirisch untersucht. Durch dieses strukturierte Vorgehen leistet die vorliegende Arbeit einen Beitrag zu dem Forschungsfeld, das sich mit dem Unternehmenserfolg von ISA aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive beschäftigt.

(1) Die in Kapitel 4 durchgeführte **systematische Literaturanalyse** untersuchte das fragmentierte Forschungsfeld zu ISA, indem Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive identifiziert wurden. Dabei wurden spezifische Forschungslücken aufgedeckt, die Implikationen für zukünftige Forschung darstellen und dadurch einen Beitrag zum entsprechenden Literaturstrang leisten.

Zunächst zeigte die qualitative Analyse der 129 als relevant eingestuften Veröffentlichungen auf, dass die in der Forschung geltende Dreiteilung zur Konzeptualisierung des Unternehmenserfolgs von ISA (vgl. Ariño 2003, S. 67-68) für verhaltenswissenschaftliche Forschungsarbeiten gleichermaßen gilt. Jedoch wurde deutlich, dass primär organisationale Unterausprägungen zur

Operationalisierung dieses Konstrukts herangezogen werden, gefolgt von operationalen und schließlich finanziellen Unterausprägungen. Grund dafür ist, dass entsprechende Sekundärdaten für Forscher häufig schwer zugänglich sind und demnach der Unternehmenserfolg von ISA subjektiv zu erheben ist, indem in Fragebogenstudien auf Skalen zurückgegriffen wird. Daneben zeigte die systematische Literaturanalyse auf, welche Einflussfaktoren auf individueller sowie gruppen- und organisationsbezogener Analyseebene des Organizational Behavior (vgl. Meyer/Tsui/Hinings 1993, S. 1191; Ebers/Maurer 2019, S. 391-392) bisher analysiert wurden, um den Unternehmenserfolg von ISA zu erklären. Als zentrales Ergebnis ist hierbei hervorzuheben, dass Einflussfaktoren zum Teil zwar auf jeder Analyseebene identifiziert wurden (z. B. Konflikte), inhaltlich aber jeweils anders zu interpretieren sind. Dadurch ergab sich eine Kategorisierung entlang der drei Analyseebenen des Organizational Behavior, die die Multidimensionalität vieler dieser Einflussfaktoren hervorhebt: (1) relationale Faktoren, (2) Lernen und Wissen, (3) Konflikte und (4) sonstige Faktoren (z. B. Aspekte der Personalführung in ISA). Diese Erkenntnisse liefern einen Beitrag zum Verständnis bisheriger begrifflicher Unklarheiten der im Forschungsfeld zu ISA anzutreffenden Konstrukte, da diese je Analyseebene zum Teil anders verstanden und verwendet werden.

Aufgrund von entweder mangelnder oder widersprüchlicher Evidenz mancher der identifizierten Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg von ISA konnten zudem konkrete Forschungslücken aufgezeigt werden. Für die folgenden Einflussfaktoren je Analyseebene des Organizational Behavior wurden dabei bestimmte Forschungsbedarfe offensichtlich: (1) Rollenkonflikte insbesondere von Führungskräften in ISA auf individueller Analyseebene, (2) verschiedene Aspekte der Personalführung wie Führungsverhalten oder Führungsstile gegenüber den Geführten in ISA auf gruppenbezogener Analyseebene und (3) intra- und interorganisationales Wissensmanagement in ISA bzw. zwischen den Partnerorganisationen und der ISA, landeskulturelle und organisationskulturelle Differenzen sowie interorganisationale Konflikte zwischen den Partnerorganisationen auf organisationsbezogener Analyseebene. Außerdem verdeutlichte die quantitative Analyse der Literaturstichprobe, dass bisher primär quantitative Methoden Anwendung fanden, um

den Unternehmenserfolg von ISA zu erklären, und somit ein Bedarf besteht, qualitative Methoden für kaum beforschte Einflussfaktoren anzuwenden, etwa für Rollenkonflikte (vgl. Mohr/Puck 2007, S. 33).

(2) Die **Interviewstudie** in Kapitel 5 reagiert auf die bis dato geringen und widersprüchlichen Erkenntnisse zu Rollenkonflikten von Führungskräften in IJV. Rollenkonflikte sind definiert als mentaler Zustand einer Person, der durch das gleichzeitige Auftreten von zwei oder mehr Rollenerwartungen geprägt ist, wobei die Zustimmung zu einer dieser Rollen im Konflikt mit einer anderen Rolle stehen würde (vgl. Rizzo/House/Lirtzman 1970, S. 155). Durch die Befragung von 23 Führungskräften wurde insbesondere die zwischen Rollenkonflikten und dem Unternehmenserfolg von IJV liegende Blackbox qualitativ-empirisch untersucht und dabei wurden erfolgskritische Konsequenzen dieser Konfliktart exploriert.

Die Interviewstudie in Kapitel 5 lieferte zunächst Ergebnisse dazu, welche Rollen Führungskräfte in IJV grundlegend einnehmen können. Dabei wurde ein Katalog aufgestellt, der zwischen klassischen Rollen, die auch in gewöhnlichen Unternehmen eingenommen werden können (z. B. CEO, Unternehmensvertreter etc.), sowie Rollen, die zumeist exklusiv in IJV vorkommen (z. B. Boundary-Spanner, interkultureller Mediator etc.), unterscheidet. Dadurch konnte eine Rollentypologie zu Führungskräften entwickelt werden, die sich auf den spezifischen Kontext von IJV bezieht. Auf diesen Ergebnissen aufbauend wurden darüber hinaus Rollenkonflikte abgeleitet, die sich immer aus mindestens einer konfligierenden Rolle ergaben, die exklusiv in IJV vorkommt. So konnte ergänzend ein Katalog erstellt werden, der typische Rollenkonflikte von in IJV arbeitenden Führungskräften zeigt und somit einen Beitrag zur Rollentheorie leistet (vgl. Rizzo/House/Lirtzman 1970, S. 155; Pandey/Kumar 1997, S. 198).

Anschließend wurde die zwischen Rollenkonflikten und dem Unternehmenserfolg von IJV liegende Blackbox untersucht, indem Konsequenzen dieser Konfliktart exploriert und im Rahmen eines konzeptionellen Modells dargestellt wurden, womit ein Beitrag zur Forschung zu IJV geleistet wird. Neben dem Ergebnis, dass Rollenkonflikte von Führungskräften den Unternehmenserfolg von IJV direkt beeinträchtigen können, wurden weitere Konsequenzen auf individueller sowie organisationsbezogener Analyseebene aufgedeckt,

die zwar primär negativer Natur sind (z. B. Arbeitsstress), aber zum Teil auch positive Effekte für bzw. in IJV haben können (z. B. verbesserte individuelle und organisationale Lernprozesse).

Schließlich ist anzumerken, dass sowohl die Entstehung der Rollenkonflikte von in IJV arbeitenden Führungskräften, die aus den explorierten Rollen resultieren, als auch die erfolgskritischen Konsequenzen von Rollenkonflikten vor dem Hintergrund der Eigenkapitalverteilungen zwischen den Partnerorganisationen sowie deren Länderclustern (vgl. House 2004, S. 190) diskutiert wurden. Diese Diskussionen liefern einen weiteren Beitrag für die Forschung, die sich mit IJV beschäftigt.

(3) Die **szenariobasierte Experimentalstudie** in Kapitel 6 fokussierte den Einfluss von durch Auslandsentsandte wahrgenommene Rollenkonflikte auf deren Intention, eine Auslandsentsendung vorzeitig abubrechen, sowie auf den Unternehmenserfolg der Niederlassung, zu der die Auslandsentsendung erfolgte. Dabei wurde ebenso die Organisationsform, d. h. IJV gegenüber hundertprozentigen Tochtergesellschaften, als Moderator für die beschriebenen Zusammenhänge berücksichtigt.

Gemäß den Ergebnissen der quantitativ-empirischen Untersuchung, die 123 Auslandsentsandte adressierte, haben durch Auslandsentsandte wahrgenommene Rollenkonflikte keinen Einfluss auf die Abbruchsintention. Der Unternehmenserfolg wird hingegen durch Rollenkonflikte beeinträchtigt. Beide Zusammenhänge werden zudem nicht von der Organisationsform moderiert, weshalb angenommen werden kann, dass die in der Literatur postulierte Komplexität von IJV (vgl. Anderson 1999, S. 255; Schotter et al. 2017, S. 409) von den in diesen arbeitenden Individuen nicht wahrgenommen wird. Möglicherweise nehmen Auslandsentsandte diese Komplexität nicht wahr, da beide Organisationsformen Instrumente der Internationalisierung darstellen und dadurch ähnlich komplex sein können (vgl. Pan/Tse 2000, S. 537-538). Allerdings wurde überraschenderweise ein direkt negativer Einfluss der Organisationsform auf den Unternehmenserfolg offensichtlich; dies suggeriert, dass die Arbeit in IJV vermutlich grundlegend belastender ist und dadurch den Unternehmenserfolg dieser Form der Unternehmenskooperation schmälern kann. Aufgrund der Tatsache, dass die Rollentheorie als Fundierung des empirischen Vorgehens fungierte (vgl. Rizzo/House/Lirtzman 1970, S. 155;

Pandey/Kumar 1997, S. 191-198) und zusätzliche Erkenntnisse zu Rollenkonflikten für den besonderen Kontext von IJV generiert wurden, leisten diese Ergebnisse darüber hinaus einen Beitrag zum andauernden Diskurs über diese Theorie (vgl. z. B. Anglin et al. 2022).

Diese szenariobasierte Experimentalstudie stellt zudem eine Reaktion auf die Aufforderungen von Forschern im Literaturstrang des internationalen Managements bzw. des Managements von Auslandsentsendungen dar (vgl. Noethen/Alcazar 2020, S. 275), vermehrt (szenariobasierte) Experimentalstudien anzuwenden (vgl. Zellmer-Bruhn/Caligiuri/Thomas 2016, S. 400; Ramani/Aguinis 2023). Diese Aufforderungen sind darin begründet, dass solche Methoden bisher kaum in dem oben genannten Literaturstrang verortet sind, auf diese Weise aber kausale Schlussfolgerungen gezogen werden können. Da die im Rahmen der Erhebung adressierten Auslandsentsandten randomisiert einem Szenario zugeordnet wurden und gleichzeitig der Einfluss von potenziellen Störfaktoren kontrolliert wurde, können eingeschränkte kausale Schlussfolgerungen aus dieser szenariobasierten Experimentalstudie abgeleitet werden (vgl. Aguinis/Bradley 2014, S. 353; Spector 2019, S. 129). So wird ein Beitrag geleistet durch die Anwendung einer für dieses Forschungsfeld neuartigen Methode.

(4) Kapitel 7 beinhaltet ebenfalls eine **szenariobasierte Experimentalstudie**, fokussierte jedoch den Einfluss von sowohl interorganisationalen Konflikten als auch Rollenkonflikten auf den Unternehmenserfolg von IJV. Außerdem wurden diese zwei Konfliktarten hinsichtlich der Stärke ihres Einflusses verglichen, und es wurde analysiert, ob eine Interaktion zwischen diesen unabhängigen Variablen vorliegt.

Gemäß den Ergebnissen der quantitativ-empirischen Untersuchung, die 241 in IJV arbeitende Führungskräfte adressierte, beeinträchtigen interorganisational Konflikte zwischen den Partnerorganisationen sowie Rollenkonflikte der befragten Führungskräfte den Unternehmenserfolg von IJV. Zudem wurde deutlich, dass der negative Einfluss interorganisationaler Konflikte größer ist als der von Rollenkonflikten und dass sich diese zwei Konfliktarten nicht gegenseitig in ihrer Wirkung verstärken, da kein Interaktionseffekt aufgedeckt wurde. Diese Ergebnisse tragen zur Forschung im Hinblick auf Kon-

flikte in IJV bei und erweitern die bisherige Evidenz, die zum Teil widersprüchlich ist (vgl. z. B. Gong et al. 2001, S. 769; Mohr/Puck 2007, S. 32; Hsieh/Rodrigues/Child 2010, S. 297; Farrell/Oczkowski/Kharabsheh. 2011, S. 484). Außerdem leisten die Ergebnisse theoretische Beiträge. Zunächst wird erneut ein Beitrag zur Rollentheorie offensichtlich (vgl. Rizzo/House/Lirtzman 1970, S. 155; Pandey/Kumar 1997, S. 191-198), da die Analyse der Rollenkonflikte wieder im besonderen Kontext von IJV stattfand. Auch wenn die Prinzipal-Agenten-Theorie (vgl. 2.1.1; Ross 1973) keine verhaltenswissenschaftliche, sondern eine institutionenökonomische Theorie darstellt (vgl. Ebers/Gotsch 2019, S. 207-227), leistet die durchgeführte Untersuchung einen Beitrag zu dieser Organisationstheorie, die Gemeinsamkeiten mit der im Organizational Behavior eingebetteten Rollentheorie aufweist, da beide u. a. Informationsasymmetrien fokussieren und die Unternehmensführung von ISA wie IJV näher charakterisieren (vgl. 2.1.1). Der Begriff des interorganisationalen Konflikts wurde dabei als besonderer Agenturkonflikt mithilfe dieser theoretischen Perspektive hergeleitet und empirisch angewendet, wodurch neue Erkenntnisse zu diesem für die Prinzipal-Agenten-Theorie im Kontext von IJV erlangt wurden. Darüber hinaus konnte dadurch das Verhalten zwischen den Partnerorganisationen eines IJV näher dargelegt werden; insbesondere durch die eigens erstellten Vignetten.

Durch die angewandte Methode reagiert auch diese szenariobasierte Experimentalstudie auf die Aufforderungen von Forschern im Literaturstrang des internationalen Managements, vermehrt experimentelle Forschungsdesigns anzuwenden (vgl. Zellmer-Bruhn/Caligiuri/Thomas 2016, S. 400; Ramani/Aguinis 2023). Somit leistet diese Untersuchung ebenfalls einen Beitrag dahingehend, dass ihre Ergebnisse eingeschränkt kausale Schlussfolgerungen zulassen, weil auch hier die Probanden randomisiert einem Szenario zugeordnet wurden und gleichzeitig der Einfluss potenzieller Störfaktoren kontrolliert wurde (vgl. Aguinis/Bradley 2014, S. 353; Spector 2019, S. 129).

8.2 Übergreifende Beiträge zur wissenschaftlichen Diskussion über ausgewählte Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg internationaler strategischer Allianzen aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive

8.2.1 Herleitung der Struktur der übergreifenden Beiträge

Die vorliegende Arbeit hat mittels der Durchführung der vier Studien in den Kapiteln 4 bis 7 unterschiedliche Beiträge zur Forschung beigesteuert, die sich mit ISA aus einer verhaltenswissenschaftlichen Perspektive beschäftigt und dabei Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg fokussiert. Diese Beiträge wurden je Kapitel dargestellt (vgl. 8.1). Jedoch liefert die vorliegende Arbeit auch übergreifende Beiträge, die sich aus mindestens zwei der vier durchgeführten Studien speisen, da deren Ergebnisse für manche Sachverhalte in Verbindung gebracht werden können. Hierbei ist anzumerken, dass sich die übergreifenden Beiträge anhand des für diese Arbeit aufgestellten Forschungsmodells (vgl. 2.4) strukturieren lassen. Die auf dem Forschungsmodell aufbauende Struktur des vorliegenden Abschnitts zu den übergreifenden Beiträgen (vgl. 8.2) wird im Folgenden näher erläutert.

Wie in Kapitel 2 bereits verdeutlicht (vgl. 2.4), stützt sich die gesamte Struktur der vorliegenden Arbeit auf die in der Forschung anerkannten Analyseebenen des Organizational Behavior; d. h. es wird differenziert nach Einflussfaktoren, die dem individuellen sowie dem gruppen- oder dem organisationsbezogenen Verhalten zuzuordnen sind (vgl. Meyer/Tsui/Hinings 1993, S. 1191; Ebers/Maurer 2019, S. 391-392, 406), um eine tiefgreifende Analyse des Unternehmenserfolgs von ISA aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive abbilden zu können. Dieser Struktur folgte zunächst ebenso die systematische Literaturanalyse (vgl. Kapitel 4), die das Fundament der drei darauffolgenden empirischen Studien darstellt (vgl. Kapitel 5; 6; 7), um weitere Erkenntnisse für das entsprechende Forschungsfeld zu generieren.

Im Zuge der systematischen Literaturanalyse wurden mehrere Einflussfaktoren auf jeder Analyseebene des Organizational Behavior identifiziert. Allerdings wurden nur ausgewählte Einflussfaktoren im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit untersucht, die laut Literatur zwar als zentral, aber kaum

beforscht eingestuft werden oder zu denen widersprüchliche Evidenz vorliegt. Die weiterführend untersuchten Einflussfaktoren sind allerdings lediglich der **individuellen Analyseebene** (z. B. Rollenkonflikte von Individuen in IJV und ausgewählte Akteure wie Führungskräfte oder Auslandsentsandte und deren Verhalten in IJV als Einflussfaktoren, vgl. 8.2.2) und der **organisationsbezogenen Analyseebene** (z. B. interorganisationale Konflikte und landeskulturelle Differenzen zwischen den Partnerorganisationen eines IJV als Einflussfaktoren, vgl. 8.2.3) des Organizational Behavior zuzuordnen. Aus diesem Grund weist die Struktur des vorliegenden Abschnitts ausschließlich übergreifende Beiträge zu Einflussfaktoren auf individueller und organisationsbezogener Analyseebene auf, was in den Überschriften der entsprechenden Unterabschnitte deutlich wird. Demnach ist die gruppenbezogene Analyseebene für die Struktur des vorliegenden Abschnitts außer Acht zu lassen, da kein dieser Analyseebene zuzuordnender Einflussfaktor untersucht wurde.

Schließlich liefern die Studien in den Kapiteln 4 bis 7 ebenso übergreifende Beiträge zur **Konzeptualisierung und Operationalisierung des Unternehmenserfolgs** von ISA, was als Untersuchungsobjekt stets der Fokus jeder durchgeführten empirischen Studie war. Außerdem wurden ebenso übergreifende Beiträge zur **Anwendung von sozialwissenschaftlichen Methoden** in der empirischen Erforschung hinsichtlich ISA generiert. Aus diesen Gründen wird die Darstellung der übergreifenden Beiträge mit Inhalten zu diesen zwei Aspekten abgeschlossen (vgl. 8.2.4; 8.2.5).

8.2.2 Beiträge zu Einflussfaktoren auf individueller Analyseebene

8.2.2.1 Rollenkonflikte

Die in Kapitel 4 durchgeführte systematische Literaturanalyse zeigt auf, dass verschiedene Arten von Konflikten, die in ISA oder zwischen den kooperierenden Partnerorganisationen auftreten können, im Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg von ISA stehen und entsprechend als Einflussfaktor zu klassifizieren sind. Eine dieser Konfliktarten bilden Rollenkonflikte, die der individuellen Analyseebene zuzuordnen sind (vgl. Meyer/Tsui/Hinings 1993, S. 1191) und für den Kontext der ISA als weitestgehend unterforscht gelten, da kaum empirische Befunde vorliegen. Zudem widersprechen sich die bisher

existierenden Untersuchungen, da sowohl positive (vgl. z. B. Gong et al. 2001, S. 771) als auch negative (vgl. z. B. Li/Xin/Pillutla 2002, S. 327; Mohr/Puck 2007, S. 30-31) Zusammenhänge zum Unternehmenserfolg von ISA antizipiert oder aufgedeckt wurden.

Wie bereits skizziert (vgl. 8.1) definiert die Rollentheorie Rollenkonflikte als **mental**en Zustand einer Person, der durch das gleichzeitige Auftreten von zwei oder mehr Rollenerwartungen geprägt ist, wobei die Zustimmung zu einer dieser Rollen im Konflikt mit einer anderen Rolle stehen würde (vgl. Rizzo/House/Lirtzman 1970, S. 155; Pandey/Kumar 1997, S. 191). Dabei ist der Begriff des Rollenkonflikts allerdings weiter zu spezifizieren, da die soeben angeführte Begriffsdefinition genau betrachtet nur eine Unterform des Rollenkonflikts darstellt: So ist zwischen „Interrollen-, Personenrollen-, Intrasender- sowie Intersenderkonflikten“ zu unterscheiden (vgl. Rizzo/House/Lirtzman 1970, S. 155; Pandey/Kumar 1997, S. 198). Aufbauend auf der in Kapitel 4 entdeckten ersten Evidenz, leisten die Studien in den Kapiteln 5, 6 und 7 einen darüberhinausgehenden Beitrag zur Rollentheorie bzw. zu Rollenkonflikten als Einflussfaktor auf den Unternehmenserfolg von ISA. In diesen Kapiteln werden zwei der vier Unterformen von Rollenkonflikten in Bezug zum Unternehmenserfolg von ISA – im Spezifischen IJV – gesetzt, die aufgrund ihrer Organisationsstruktur als hochgradig komplexe ISA gelten (vgl. Anderson 1999, S. 223; Schotter et al. 2017, S. 413). Ferner leisten dadurch alle Studien dieser vier Kapitel einen Beitrag zur Unternehmenserfolgswissenschaft von ISA aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive, wozu die Forschung vermehrt aufruft (vgl. z. B. Nippa/Reuer 2019, S. 581).

Die qualitativen Ergebnisse aus der Studie in Kapitel 5 zur wahrgenommenen Wirkung von **Interrollen- und Intersenderkonflikten** zeigen, dass diese zwei Rollenkonfliktarten sowohl direkt (negativ) als auch indirekt (positiv und negativ) im Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg von IJV stehen. Hierbei ist anzumerken, dass Intersenderkonflikte – in Abgrenzung zur oben aufgeführten Definition – als Rollenkonflikte verstanden werden, die auftreten, wenn die Erwartungen und daraus resultierenden (Arbeits-)Aufträge eines oder mehrerer Rollensender mit den Erwartungen eines oder mehrerer anderer Rollensender unvereinbar sind (vgl. Rizzo/House/Lirtzman 1970, S. 155; Pandey/Kumar 1997, S. 198). Die Studien in den Kapiteln 6

und 7 belegen durch ihre durch experimentelle Designs gewonnenen Ergebnisse, dass Intersenderkonflikte ausschließlich negative Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg von IJV haben.

Trotz der dahingehend übereinstimmenden Ergebnisse der Studien in den Kapiteln 6 und 7, dass Intersenderkonflikte den Unternehmenserfolg von IJV signifikant negativ beeinflussen, ist jedoch auffällig, dass die gemessene Effektstärke dieser unabhängigen Variable in der Studie in Kapitel 6 deutlich stärker ist (vgl. 6.4) als die Effektstärke dieser unabhängigen Variable in der Studie in Kapitel 7 (vgl. 7.4). Diese divergierenden Ergebnisse führen u. a. zu der Annahme, dass der untersuchte Zusammenhang bisher ggf. erst unvollständig analysiert wurde. Durch die Berücksichtigung von **Mediationsvariablen** könnte beispielsweise ein realistischeres Bild dieses Zusammenhangs aufgezeigt und weiter Varianz aufgeklärt werden. Diese Annahme ist vor allem darin begründet, dass bisherige Forschungsarbeiten, die ebenso einen negativen Zusammenhang annehmen bzw. bestätigen, in ihren Modellen stets Mediationsvariablen berücksichtigen (vgl. Li/Xin/Pillutla 2002, S. 327; Mohr/Puck 2007, S. 30-31) und die Studien in den Kapiteln 6 und 7 lediglich einen direkten Zusammenhang zwischen Intersenderkonflikten und dem Unternehmenserfolg von IJV fokussieren. Daneben besteht allerdings auch Grund zu der Annahme, dass die niedrigere Effektstärke des manipulierten Intersenderkonflikts in der Studie in Kapitel 7 auf einen **Überstrahlungseffekt** (vgl. Pavlov 2010, S. 136-141) zurückzuführen ist. Anspruch dieser Studie war es, interorganisationale Konflikte mit Intersenderkonflikten vergleichend zu analysieren (vgl. 8.1), weshalb diese zwei Konfliktarten nacheinander in der entsprechenden Vignette manipuliert wurden. Da aber der interorganisationale Konflikt stets zuerst visualisiert wurde, besteht die Möglichkeit, dass die Teilnehmer den anschließend visualisierten Intersenderkonflikt nur unterschwellig wahrnahmen oder aber den interorganisationalen Konflikt grundlegend als dramatischer einstufen, weil sie seine Darstellung zu Beginn lasen. Demgegenüber wurde in der Studie in Kapitel 6 ausschließlich ein Intersenderkonflikt manipuliert, weshalb die Teilnehmer möglicherweise diese Manipulation besser fokussieren konnten. Beide Erklärungen zu den divergierenden Effektstärken des jeweils gemessenen Intersenderkonflikts liefern

einen Beitrag methodischer Natur, der aus möglichen Limitationen der empirischen Vorgehensweisen resultierend Ansätze für zukünftige Forschung bietet. Diese werden im weiteren Verlauf der Arbeit näher adressiert (vgl. 8.3.3).

Ferner ist auffällig, dass die Ergebnisse der Studien in den Kapiteln 6 und 7 sowie teilweise der Studie in Kapitel 5 im Widerspruch zu den empirischen Ergebnissen von Gong und Kollegen (2005, S. 771) stehen, die einen direkten positiven Zusammenhang zwischen Rollenkonflikten und dem Unternehmenserfolg von IJV nachgewiesen haben. Die Autoren argumentieren, dass aufgrund von Rollenkonflikten vor allem Führungskräfte in IJV stark motiviert werden, da solche Individuen die mit dieser Konfliktart einhergehenden Interessen, die konfliktär sind, schnellstmöglich harmonisieren möchten; dies kann letztendlich die Leistung des gesamten IJV fördern. Auf Grundlage der sonstigen empirischen Evidenz (vgl. Li/Xin/Pillutla 2002; Mohr/Puck 2007) ist ein sicher positiver Zusammenhang jedoch infrage zu stellen und die Ergebnisse der Studien in den Kapiteln 5, 6 und 7 unterstreichen einen negativen Zusammenhang. Die qualitativen Ergebnisse der Studie in Kapitel 5 belegen zwar auch einen positiven Zusammenhang, wenn weitere Konstrukte mitbetrachtet werden, die in der Blackbox zwischen Rollenkonflikten und dem Unternehmenserfolg von IJV liegen (z. B. individuelles/organisationales Lernen). Allerdings zeigt der überwiegende Teil der empirischen Evidenz auf, dass der Zusammenhang von Rollenkonflikten und dem Unternehmenserfolg von IJV als negativ einzuordnen ist und dieser durch Mediationsvariablen weiter erklärt werden kann (z. B. Arbeitsstress) (vgl. Mohr/Puck 2007, S. 30-31). Denn entgegen der Erklärung von Gong und Kollegen (2005, S. 771) sind konfligierende Interessen häufig nicht (schnell) zu harmonisieren, was den Unternehmenserfolg des IJV schmälern kann. Diese Argumentation wird insbesondere durch Interviewzitate der Probanden der Studie in Kapitel 5 (vgl. 5.4.1; 5.4.2), aber auch durch die quantitativen Ergebnisse der Studien in den Kapiteln 6 und 7 gestützt, die im Rahmen ihrer Vignetten unvereinbare Interessen der Partnerorganisationen präsentierten (vgl. 6.3.1; 7.3.1).

Die in der Literatur dominierende Annahme eines negativen Zusammenhangs zwischen Rollenkonflikten und dem Unternehmenserfolg von IJV unterstützt die Studie in Kapitel 5 darüber hinaus in gleichem Maße. So bestätigt diese Studie mit ihrem qualitativen Vorgehen die Aussage der Rollentheorie, dass

zahlreiche negative Konsequenzen aus Rollenkonflikten resultieren können (z. B. Arbeitsstress, Arbeitsunzufriedenheit, verschlechterte Arbeitsleistung), Rollenkonflikte aber auch die Effektivität einer Organisation direkt negativ beeinflussen können (vgl. Rizzo/House/Lirtzman 1970, S. 151; Preyer 2012, S. 55), was die Studien in den Kapiteln 6 und 7 quantitativ-empirisch belegen. Außerdem sind die Ergebnisse der Studien in den Kapiteln 6 und 7 als eingeschränkt kausal einzuordnen (vgl. 8.1), was auf ihre experimentellen Designs zurückzuführen ist (vgl. Aguinis/Bradley 2014, S. 353; Spector 2019, S. 129) und wodurch ein weiterer Beitrag zu Unternehmenserfolgswissenschaft von ISA geleistet wird.

Zudem leisten die Studien in den Kapiteln 5, 6 und 7 einen Beitrag zur differenzierten Analyse von Rollenkonflikten, da entweder eine oder zwei Unterform(en) von Rollenkonflikten betrachtet wurde(n) (Interrollen- und/oder Intersenderkonflikte). Zwar haben sich vorherige Studien bereits vereinzelt mit Unterformen beschäftigt (vgl. z. B. Gong et al. 2001; Mohr/Puck 2007), in anderen Studien wurde der Begriff des Rollenkonflikts jedoch verallgemeinert (vgl. z. B. Li/Xin/Pillutla 2002; Nippa/Reuer 2019), was zu begrifflichen sowie methodischen Ungenauigkeiten führte. Daher leisten die gewonnenen Erkenntnisse der Studien in den Kapiteln 5, 6 und 7 spezifische Beiträge bzw. Anknüpfungspunkte für zukünftige Forschung zu Rollenkonflikten im Kontext von IJV und verringern konzeptionelle Uneindeutigkeiten.

8.2.2.2 Ausgewählte Akteure

Neben Rollenkonflikten wurden in den Studien in den Kapiteln 4 bis 7 ausgewählte Akteure im Kontext von ISA bzw. IJV betrachtet, die durch ihr Handeln und ihre Entscheidungen ebenso als Einflussfaktor auf individueller Analyseebene (vgl. Meyer/Tsui/Hinings 1993, S. 1191) zu verorten sind und den Unternehmenserfolg maßgeblich bestimmen können. Bereits die systematische Literaturanalyse in Kapitel 4 zeigt auf, dass **Führungskräfte** von Bedeutung sind, da ihr Verhalten unternehmensweite Auswirkungen haben kann. Führungskräfte in IJV stehen besonderen Umständen gegenüber, die auf organisationale Besonderheiten zurückzuführen sind (vgl. Shenkar/Zeira 1992, S. 56), da für gewöhnlich Mitarbeiter mindestens zweier Landeskulturen gemeinschaftlich geführt werden müssen; dies kann die Führungssituationen erschweren. Aufbauend auf der systematischen Literaturanalyse in

Kapitel 4, die weiteren Forschungsbedarf hinsichtlich des Verhaltens von Führungskräften in ISA aufzeigt, fokussieren die Studien in den Kapiteln 5 und 7 Führungskräfte als Teilnehmer der jeweils durchgeführten empirischen Untersuchungen.

Die Studie in Kapitel 7 zeigt durch ihr quantitativ-empirisches Vorgehen auf, dass **verschiedene Konfliktarten** – interorganisationale Konflikte und Rollenkonflikte – von in IJV arbeitenden Führungskräften als schädlich für den Unternehmenserfolg eingestuft werden (vgl. 8.2.2.1; 8.2.3.1). Durch die Auswahl von Führungskräften als Stichprobenkriterium reiht sich die Studie in Kapitel 7 in den empirischen Diskurs ein, der Führungskräfte in IJV fokussiert (vgl. z. B. Lin 2007, S. 157; Bener/Glaister 2010, S. 197; Wai On et al. 2013, S. 105). Durch die gewonnenen Erkenntnisse zum Konfliktverhalten der befragten Führungskräfte werden Beiträge geleistet für die Forschung, die sich mit Führungskräften in internationalen Unternehmen wie IJV beschäftigt. Die Studie in Kapitel 5 erweitert diese Beiträge darüberhinausgehend, indem sie sich vertieft mit Rollen(-konflikten) von in IJV tätigen Führungskräften auseinandersetzt.

So zeigen die qualitativ-empirischen Ergebnisse der Studie in Kapitel 5 explizit Rollen auf, die Führungskräfte in IJV einnehmen können (vgl. 5.4.1; 8.1), und führen dabei zu einem Katalog, der eine für den Kontext von IJV spezifische **Rollentypologie** von Führungskräften darstellt, die in solchen Unternehmenskooperationen tätig sind. Damit leistet diese Studie einen Beitrag zum Forschungsfeld der interkulturellen Personalführung. Vereinzelte Forschungsarbeiten haben sich bereits mit Rollen von „globalen Führungskräften“ beschäftigt. Gegenwärtig wird in der Literatur insbesondere die Rollentypologie von Reiche und Kollegen (2017) diskutiert, aber auch die von Georgakakis und Kollegen (2023), die ihre Rollentypologie auf der von Samimi und Kollegen (2022) aufbauten. Aufgrund der Tatsache, dass die systematische Literaturanalyse in Kapitel 4 jegliche Evidenz zu Rollenkonflikten im Kontext von ISA aggregiert, fällt auf, dass die Studie in Kapitel 5 die erste empirische Untersuchung ist, die sich mit Rollentypologien von in IJV arbeitenden Führungskräften auseinandersetzt. Dabei bestätigt die entwickelte Rollentypologie anerkannte Rollen von globalen Führungskräften zwar für diesen spezifischen Kontext (z. B. die Rolle des „Boundary-Spanners“ oder

„interkulturellen Mediators“), hebt aber ebenso bisher weniger stark betonte Rollen hervor (z. B. die Rolle des „Delegierten“); dadurch wird das entsprechende Forschungsfeld erweitert. Rollentypologien können grundlegend dabei helfen, das (Entscheidungs-)Verhalten von Führungskräften (in IJV) besser zu verstehen, was sich direkt auf den Unternehmenserfolg auswirken kann (vgl. Chatman et al. 2014, S. 805; Pang/Lu 2018, S. 49). Schließlich leistet die Studie in Kapitel 5 einen weiteren Beitrag zur Rollentheorie, da auf Basis der identifizierten Rollen ebenfalls ein Katalog entwickelt werden konnte, der typische Rollenkonflikte aufzeigt, die Führungskräfte in IJV verspüren können (vgl. 5.4.1; 8.1).

Wie durch die systematische Literaturanalyse in Kapitel 4 herausgearbeitet, sind **Auslandsentsandte**, neben Führungskräften, eine ebenso bedeutsame Akteursgruppe in ISA, insbesondere in IJV. Solche Mitarbeiter werden für eine bestimmte Zeit von einer der Partnerorganisationen ins IJV entsandt, um strategisch wichtige Stellen zu besetzen (vgl. Inkpen/Dinur 1998, S. 462; Park 2010, S. 7). Demnach nehmen diese Individuen meist eine hohe Position in der Unternehmenshierarchie ein, und ihre Entscheidungen sind von entsprechender Tragweite (vgl. Bebenroth/Froese 2020).

Die Literatur betont, dass Auslandsentsandte dazu neigen, **Rollenkonflikte** regelmäßig zu verspüren. Dies kann durch veränderte und nun divergierende familien- und arbeitsbezogene Rollen (vgl. Goede/Berg 2018, S. 88), aber auch dadurch eintreten, dass Vorgesetzte der Mutter- sowie Tochtergesellschaft inkompatible Erwartungen bzw. (Arbeits-)Aufträge an diese Mitarbeiter richten. Ferner wird argumentiert, dass Auslandsentsandte aufgrund der organisationalen Komplexität von IJV (vgl. Anderson 1999, S. 223) in solchen Organisationen noch stärkeren Rollenkonflikten gegenüberstehen können; deshalb setzt sich die Studie in Kapitel 6 mit dieser Akteursgruppe bzw. dem Zusammenhang zwischen von Auslandsentsandten wahrgenommenen Rollenkonflikten und dem Unternehmenserfolg des IJV auseinander. Durch das experimentelle Design weist die Studie nach, dass ein negativer Einfluss besteht, wodurch ein Beitrag zur Auslandsentsendungs- und IJV-Forschung geleistet wird. Laut der systematischen Literaturanalyse in Kapitel 4 wurde dieser Zusammenhang für die Akteursgruppe des Auslandsentsandten bis dato noch gar nicht analysiert, obwohl gerade eine Auslandsentsendung zu

einem IJV die Gefahr birgt, Rollenkonflikte zu erfahren (vgl. Gong et al. 2001, S. 765); dies akzentuiert den Beitrag, den die Studie in Kapitel 6 liefert. Dieser Beitrag ist darüber hinaus von zusätzlicher Bedeutung für die oben genannten Forschungsfelder, da die Ergebnisse der Studie in Kapitel 6 eingeschränkt kausal zu interpretieren sind (vgl. 8.1).

8.2.3 Beiträge zu Einflussfaktoren auf organisationsbezogener Analyseebene

8.2.3.1 Interorganisationale Konflikte

Wie bereits geschildert (vgl. 8.2.2.1), zeigt die in Kapitel 4 durchgeführte systematische Literaturanalyse auf, dass verschiedene Arten von Konflikten, die in ISA oder zwischen den kooperierenden Partnerorganisationen auftreten können, im Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg von ISA stehen und entsprechend als Einflussfaktor zu klassifizieren sind. Eine weitere Konfliktart bilden interorganisationale Konflikte, die der organisationsbezogenen Analyseebene zuzuordnen sind (vgl. Meyer/Tsui/Hinings 1993, S. 1191). Damit gemeint sind **Spannungen zwischen den Partnerorganisationen** einer ISA, insbesondere eines IJV. Diese Spannungen sind meist auf Unstimmigkeiten hinsichtlich der Kontrolle über das oder Entscheidungen im IJV zurückzuführen, aber können auch aus landeskulturellen Differenzen resultieren (vgl. Park/Ungson 1997, S. 300; Kauser/Shaw 2004, S. 24-25).

Zwar werden interorganisationale Konflikte und deren Auswirkungen im Kontext von IJV schon seit fast drei Jahrzehnten analysiert (vgl. z. B. Eroglu/Yavas 1996), jedoch existiert weiterhin kein Konsens darüber, wie genau diese Konfliktart den Unternehmenserfolg von IJV tangiert. Viele empirische Studien bestätigen einen negativen Zusammenhang (vgl. z. B. Ramaseshan/Loo 1998, S. 455; Steensma/Lyles 2000, S. 844; Steensma et al. 2008, S. 502; Hsieh/Rodrigues/Child 2010, S. 297). Ebenso zeigen aber andere Forschungsarbeiten auf, dass kein Zusammenhang zwischen diesen beiden Konstrukten besteht (vgl. z. B. Pak/Ra/Park 2009, S. 477; Farrell/Oczkowski/Kharabsheh 2011, S. 484); dies verdeutlicht eine Unstimmigkeit, die im Rahmen der systematischen Literaturanalyse in Kapitel 4 aufgedeckt wurde. Manche Autoren betonen darüber hinaus, dass interorganisationale Konflikte insbesondere indirekt Einfluss auf den Unternehmenserfolg von IJV nehmen

können (vgl. Pak/Ra/Park 2009, S. 477) und es somit relevant ist, Mediationsvariablen für diesen Zusammenhang zu analysieren. Diese Argumentation steht allerdings im Widerspruch zu anderen empirischen Studien, die in (systematischen) Literaturanalysen agglomeriert wurden (vgl. z. B. Christoffersen 2013, S. 74; Gomes/Barnes/Mahmood 2016, S. 22). So ordnen diese Studien interorganisationale Konflikte zum Teil als einen stark varianzaufklärenden Haupttreiber für den unternehmerischen Misserfolg von ISA ein, was auf Negativspiralen mit anderen verhaltenswissenschaftlichen Faktoren wie dem Vertrauen in die Unternehmenskooperation zurückzuführen ist. Der sich aus dieser widersprüchlichen Evidenz ergebende Forschungsbedarf wird durch die experimentelle Untersuchung in der Studie in Kapitel 7 adressiert, wodurch ein weiterer Beitrag für die Unternehmenserfolgswissenschaft interorganisationaler Beziehungen geleistet wird.

Die Ergebnisse der Studie in Kapitel 7 belegen, dass ein **direkter negativer Zusammenhang** zwischen interorganisationalen Konflikten und dem Unternehmenserfolg von IJV besteht. Somit ordnet sich diese empirische Studie in jenen Teil des akademischen Diskurses ein, der interorganisationale Konflikte als schädlich klassifiziert (vgl. z. B. Steensma et al. 2008, S. 502; Hsieh/Rodrigues/Child 2010, S. 297) und hinsichtlich der Anzahl veröffentlichter Forschungsarbeiten im Vergleich zu dem Teil des Diskurses dominiert, der keinen Zusammenhang postuliert. Darüber hinaus leistet die Studie in Kapitel 7 einen weiteren Beitrag, da sie sich dem Zusammenhang zwischen interorganisationalen Konflikten und dem Unternehmenserfolg von IJV in einem experimentellen Design annimmt (vgl. 8.1). Dadurch sind beschränkt kausale Schlussfolgerungen zu ziehen (vgl. Aguinis/Bradley 2014, S. 353). Solche Schlussfolgerungen waren für den vorliegenden Zusammenhang bisher nicht möglich, da in der Vergangenheit primär Methoden im Querschnitt Anwendung fanden (vgl. z. B. Steensma et al. 2008, S. 501).

8.2.3.2 Landeskulturelle Differenzen

Die Studien in den Kapiteln 4 und 5 thematisieren außerdem landeskulturelle Differenzen zwischen den Mitarbeitern, die in einer ISA bzw. einem IJV arbeiten, als Einflussfaktor auf der organisationsbezogenen Analyseebene (vgl. Meyer/Tsui/Hinings 1993, S. 1191). Die systematische Literaturanalyse in Kapitel 4 macht deutlich, dass zwar verschiedene Forschungsarbeiten einen

negativen Zusammenhang zwischen landeskulturellen Differenzen und dem Unternehmenserfolg von ISA annehmen (vgl. z. B. Barkema/Vermeulen 1997, S. 859; Pothukuchi et al. 2002, S. 253-257; Ott 2015, S. 177-178; Liu et al. 2020, S. 2369-2370), andere Studien allerdings ebenso zeigen, dass kein Zusammenhang besteht (vgl. z. B. Avny/Anderson 2008, S. 142; Bener/Glaister 2010, S. 207). Manche Autoren betonen sogar, dass laut der empirischen Evidenz ihrer Studie landeskulturelle Differenzen zu vernachlässigen seien, da sie entgegen vieler Stimmen aus der Unternehmenspraxis nicht so schädlich für den Unternehmenserfolg von ISA sind, wie zumeist behauptet wird (vgl. z. B. Li et al. 2016, S. 793). Darüber hinaus argumentieren Srivastava, Singh und Dhir (2020) in ihrer systematischen Literaturanalyse, dass – unter bestimmten Bedingungen wie einer aufgrund von landeskulturellen Differenzen erhöhten Kommunikationsfrequenz – sogar ein positiver Zusammenhang zum Unternehmenserfolg angenommen werden kann.

Aus dieser Inkonsistenz resultiert erheblicher Forschungsbedarf zur Aufklärung des Zusammenhangs zwischen landeskulturellen Differenzen und dem Unternehmenserfolg von ISA, weshalb die Studie in Kapitel 5 diese Beziehung im Kontext von IJV fokussiert. Da im Rahmen dieser Studie Führungskräfte befragt wurden, fungierte die **GLOBE Studie** (vgl. House et al. 2004) als konzeptionelle Grundlage der Analyse. Grund dafür ist, dass zur Entwicklung von Länderclustern im Rahmen der GLOBE Studie international tätige Führungskräfte befragt wurden, was ebenso in der Studie in Kapitel 5 durch halbstrukturierte Interviews erfolgte. Demnach leistet die Studie in Kapitel 5 – neben Erkenntnissen zu landeskulturellen Differenzen in IJV – einen weiteren Beitrag zur interkulturellen Personalführungsforschung.

Die Ergebnisse der Studie in Kapitel 5 zeigen, dass bestimmte **Kombinationen von Länderclustern**, die im Rahmen der GLOBE Studie (vgl. House et al. 2004) identifiziert wurden und denen die Partnerorganisationen eines IJV zuzuordnen sind, vermehrt zu Rollenkonflikten bzw. daraus resultierenden Konsequenzen führen können (z. B. „Germanic Europe“ vs. „Confucian Asia“). Wie bereits dargestellt (vgl. 8.1), zeigt die Studie in Kapitel 5, dass eine Beeinträchtigung des Unternehmenserfolgs als solch eine direkte Konsequenz einzuordnen ist. Aber auch weitere negative Konsequenzen wie er-

höherer Arbeitsstress können den Unternehmenserfolg von IJV mittelbar negativ beeinträchtigen. Somit verdeutlichen die Ergebnisse dieser qualitativen Analyse, dass landeskulturelle Differenzen insbesondere indirekt im Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg von IJV stehen können. Diese Erkenntnis bietet eine Grundlage zur Erklärung der divergierenden Meinungen in der Forschung, die die systematische Literaturanalyse in Kapitel 4 hervorhebt. Aufgrund der Ergebnisse der Studie in Kapitel 5 liegt es demnach nahe, dass Mediationsvariablen für die Beziehung zwischen landeskulturellen Differenzen und dem Unternehmenserfolg von IJV von Bedeutung sind und die Wirkung dieses Einflussfaktors in seiner Richtung (positiv oder negativ) verändern können. Dieses Ergebnis zeigt Potenzial für zukünftige Studien auf und liefert dadurch einen Beitrag zur IJV-Forschung.

8.2.4 Beiträge zur Konzeptualisierung und Operationalisierung des Unternehmenserfolgs internationaler strategischer Allianzen

Im Rahmen der systematischen Literaturanalyse in Kapitel 4 wurde herausgearbeitet, dass die in der Forschung geltende Dreiteilung zur Konzeptualisierung des Unternehmenserfolgs von ISA (vgl. Ariño 2003, S. 67-69; Robson/Skarmeas/Spyropoulou 2006, S. 589; Ren/Gray/Kim 2009, S. 806-808; Christoffersen 2013, S. 69-70) auch für verhaltenswissenschaftliche Studien gilt (vgl. 8.1); demnach kann der Unternehmenserfolg von ISA folgende Ausprägungen annehmen: organisationaler, operationaler oder finanzieller Erfolg.

Die Operationalisierungen dieser drei Ausprägungen des Unternehmenserfolgs von ISA, die in der systematischen Literaturanalyse in Kapitel 4 untersucht wurden, fallen je empirischer Studie durchaus unterschiedlich aus. Dadurch wird die Kommunikation im entsprechenden wissenschaftlichen Diskurs erschwert: Hierbei ist regelmäßig von demselben Konstrukt die Rede (z. B. organisationaler Erfolg als Ausprägung); dieses hat aber ggf. je nach Forschungsprojekt eine ganz andere Datengrundlage, was auffällt, wenn die angewandten Operationalisierungen im Rahmen dieser empirischen Studien miteinander verglichen werden.

So zeigt die systematische Literaturanalyse in Kapitel 4, dass der **organisatorische Erfolg** häufig durch Skalen erfasst wird, indem eine Abfrage der Zufriedenheit des Managements mit der ISA erfolgt. Die verwendeten Skalen unterscheiden sich teilweise jedoch deutlich voneinander, was die inkludierten Items betrifft (vgl. z. B. Damanpour et al. 2012; S. 463; Wai On et al. 2013, S. 108). Daneben wird der **operationale Erfolg** i. d. R. als Stabilität der ISA bzw. als deren Überleben verstanden. Allerdings wird dieses Zielkonstrukt entweder dichotom erfasst – d. h. „Überleben“ wird als 1 und „Nichtüberleben“ als 0 kodiert (vgl. z. B. Steensma et al. 2008, S. 498-499) – oder aber ebenfalls mithilfe von Skalen (vgl. z. B. Fang/Zou 2010, S. 914). Auch diese Herangehensweisen führen zu Inkonsistenzen hinsichtlich der Operationalisierung des Unternehmenserfolgs von ISA bzw. nachgelagert zu einer schwierigen Vergleichbarkeit der Ergebnisse; dies geht schließlich mit einer fehlenden studienübergreifenden Aussagekraft einher. Die Operationalisierung des **finanziellen Erfolgs** ist ebenso vom Problem einer schwierigen Vergleichbarkeit der Analyseergebnisse betroffen. Forscher greifen zwar zu meist auf Sekundärdaten zurück (vgl. z. B. Fang et al. 2008, S. 89). Dennoch werden auch hier gelegentlich Skalen genutzt, die subjektive Einschätzungen der finanziellen Lage einer ISA durch die Probanden abbilden (vgl. z. B. Ho/Wang 2015, S. 291).

Diese auf der systematischen Literaturanalyse in Kapitel 4 aufbauenden Erkenntnisse zeigen, dass – abgestimmt auf die entsprechenden (Unter-)Ausprägungen des Unternehmenserfolgs von ISA – insbesondere dessen Operationalisierung einer Vereinheitlichung bedarf, um einen besser verständlichen akademischen Diskurs zu ermöglichen. Daraus resultiert der Aufruf an Forscher, in Zukunft einheitlicher in der Wahl ihrer Messinstrumente zur Abbildung des Unternehmenserfolgs von ISA für bevorstehende Studien vorzugehen. Die Studien in den Kapitel 5, 6 und 7 reagieren auf diesen Aufruf, indem sie ein einheitliches Verständnis des Unternehmenserfolgs von ISA heranziehen. Dadurch leisten alle drei Studien Beiträge zur homogenen Kommunikation im entsprechenden Forschungsfeld, was im Folgenden ausführlich dargestellt wird.

Die qualitativen Ergebnisse der Studie in Kapitel 5 leisten zunächst einen Beitrag zur Konzeptualisierung des Unternehmenserfolgs von ISA bzw. IJV,

indem die Interviewteilnehmer im Zuge der Gespräche dazu befragt wurden, was sie unter einem erfolgreichen IJV verstehen. In den Interviews wurde primär die allgemeine Zufriedenheit mit der Unternehmenskooperation betont. Daneben stellte sich zusätzlich heraus, dass manche Probanden die vorzeitige Auflösung des IJV als „Nicht-Performance“ verstanden (vgl. 5.4; 5.5), da so das gemeinsam gesetzte Ziel nicht mehr erreicht werden kann. Diese Antworten untermauern, dass die Ausprägungen des organisationalen sowie operationalen Erfolgs von **Praktikern** wahrgenommen werden und somit die akademische Konzeptualisierung zum Großteil Bestätigung findet (vgl. Ariño 2003, S. 67-69; Christoffersen 2013, S. 69-70). Da zudem laut der systematischen Literaturanalyse in Kapitel 4 die Anwendung organisationaler Ausprägungen des Unternehmenserfolgs von ISA im Forschungsfeld der interorganisationalen Beziehungen dominiert (vgl. 4.4.1) und deren Operationalisierungen nach Analyse der geführten Interviews in der Studie in Kapitel 5 als passende Instrumente einzustufen sind (vgl. 5.4.1; 5.4.2), wurde in den Studien in den Kapiteln 6 und 7 die etablierte Likert-Skala von Pearce (2001) angewendet, um das Zielkonstrukt des Unternehmenserfolgs von ISA als subjektive Messgröße abzubilden (vgl. 2.2.1; Ariño 2003, S. 67-69; Christoffersen 2013, S. 69-70). Dadurch macht sich die vorliegende Arbeit eine durchweg einheitliche Konzeptualisierung (vgl. Kapitel 5; 6; 7) (und Operationalisierung, vgl. Kapitel 6; 7) des Unternehmenserfolgs von ISA in den durchgeführten qualitativ- und quantitativ-empirischen Studien zu eigen, was einen Beitrag zur **Harmonisierung der** aktuell noch **vorherrschenden Inkonsistenzen** darstellt – zumindest für die Forschungsarbeiten, die ebenfalls die in dieser Arbeit adressierten Einflussfaktoren bereits untersucht haben (d. h. insbesondere Rollenkonflikte und interorganisationale Konflikte).

8.2.5 Beiträge zur Anwendung von sozialwissenschaftlichen Methoden in der empirischen Erforschung internationaler strategischer Allianzen

Die Forschung zu ISA verzeichnet mehrere (**systematische**) **Literaturanalysen** (vgl. z. B. Gomes/Barnes/Mahmood 2016; Nippa/Reuer 2019; Costa/Forte 2022), die sich zum Teil explizit mit Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg beschäftigen (vgl. z. B. Robson/Skarmeas/Spyropoulou 2006; Christoffersen 2013). Die meisten dieser Analysen sind jedoch sehr breit in

ihrem Themenspektrum und primär der Literatur des strategischen und/oder internationalen Managements zuzuordnen. Zwar gibt es bereits zwei (systematische) Literaturanalysen, die sich mit verhaltenswissenschaftlichen Einflussfaktoren auseinandersetzen (vgl. Robson/Skarmeas/Spyropoulou 2006; Meier 2011), dabei jedoch nur einen Bruchteil der Konstrukte umfassen, die im Literaturstrang des Organizational Behavior als einflussreich bzw. erfolgskritisch deklariert werden (z. B. Kommunikation, Wissensmanagement). Zudem wurden diese Studien vor mehr als zehn Jahren veröffentlicht, was im Hinblick auf neue Entwicklungen im Organizational Behavior (vgl. 4.3; 4.4.1) einen Grund darstellt, verhaltenswissenschaftliche Einflussfaktoren für den Kontext der vorliegenden Arbeit erneut aufzuarbeiten.

Die Sichtung von Lehrbüchern, die sich mit dem Organizational Behavior befassen (vgl. Hersey/Blanchard/Johnson 2012; Nerdinger 2012; Martin 2017; Konopaske/Ivancevich/Matteson 2023), zeigt, dass sich eine erneute systematische Auseinandersetzung mit der Literatur dieses Forschungsfeldes für den Kontext von ISA als nützlich erweisen würde, um weitere erfolgskritische Einflussfaktoren zu identifizieren. Diese Erkenntnis beruht insbesondere auf zwei Gründen: (1) Grundlegend werden zahlreiche verhaltenswissenschaftliche Konstrukte in diesem Forschungsfeld subsummiert. Jedoch fokussieren Lehrbücher, aber auch die bisher durchgeführten (systematischen) Literaturanalysen meist nur ausgewählte Konstrukte und blenden – aufgrund ihrer Schwerpunktesetzungen – andere Konstrukte aus (vgl. Robson/Skarmeas/Spyropoulou 2006; Meier 2011). Dies führt zu einer fragmentierten Darstellung der relevanten Literatur. (2) Außerdem wird deutlich, dass im Zeitverlauf immer mehr verhaltenswissenschaftliche Konstrukte im Forschungsfeld des Organizational Behavior subsummiert werden (z. B. Arbeitsstress, Arbeitszufriedenheit) und demnach ein Bedarf besteht, jene publizierten Forschungsarbeiten zu sichten, die neue Konstrukte in dieses Forschungsfeld einführen (vgl. 4.4.1). Es gilt fortlaufend abzuwägen, ob solche Konstrukte für bestimmte Kontexte wie den der ISA auch von Relevanz sind.

Somit leistet die systematische Literaturanalyse in Kapitel 4 durch die Anwendung der Kategorisierung des Organizational Behavior einen konzeptionellen Beitrag zum Forschungsfeld, das sich mit ISA beschäftigt, indem die

identifizierten Veröffentlichungen strukturiert dargestellt und vergangene sowie gegenwärtig stark thematisierte Schwerpunkte aufgezeigt werden (vgl. 4.4). Andere sozialwissenschaftliche Forschungsmethoden wären zur Generierung solch einer Übersicht kaum in der Lage. Außerdem ist nach aktuellem Kenntnisstand diese Untersuchung die erste, die das individuelle sowie gruppen- und organisationsbezogene Verhalten (vgl. Meyer/Tsui/Hinings 1993, S. 1191; Ebers/Maurer 2019, S. 391-392) als Instrument zur Kategorisierung der interorganisationalen Beziehungsform der ISA nutzt, um differenziert Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg abzuleiten.

Ein weiterer Beitrag wird außerdem geleistet, da diese Untersuchung – im Vergleich zu vielen der bisher veröffentlichten (systematischen) Literaturanalysen – ihr systematisches Vorgehen detailliert beschreibt (z. B. bezogen auf die Kodierung der Literaturstichprobe). Dies erhöht die Reproduzierbarkeit der Ergebnisse und macht diese zugleich nachvollziehbarer, was für viele der vorangegangenen Untersuchungen nur eingeschränkt zutrifft (vgl. z. B. Costa/Forte 2022, S. 37-38). Durch ein zum Teil nur äußerst kurzes oder rudimentär skizziertes methodisches Vorgehen ist Intransparenz gegeben, und die gezogenen Schlussfolgerungen der bisherigen (systematischen) Literaturanalysen sind hinsichtlich ihrer Belastbarkeit infrage zu stellen.

Die systematische Literaturanalyse in Kapitel 4 verdeutlicht, dass in der empirischen Forschung zu ISA **qualitative Methoden** unterrepräsentiert sind. Dies verwundert, da gerade neue und somit kaum erforschte sowie komplexe und vielschichtige Konstrukte durch die Anwendung qualitativer Analysen tiefgreifend untersucht werden können (vgl. Mey/Mruck 2020, S. 11-12); dies trifft auf einige der identifizierten und als zentral eingestuften Einflussfaktoren zu (z. B. Rollenkonflikte im Kontext von IJV) (vgl. Kapitel 5; 6; 7). Demnach leistet die Interviewstudie in Kapitel 5 durch ihr Forschungsdesign einen grundlegenden Beitrag zu diesem methodisch eher einseitig beforschten Literaturstrang, da Rollen, Rollenkonflikte sowie Konsequenzen von Rollenkonflikten exploriert wurden (vgl. 5.4).

Die Studien in den Kapiteln 4 und 5 liefern einen weiteren Beitrag zur Anwendung sozialwissenschaftlicher Methoden, da beide Studien für die Forschung zu ISA bzw. IJV zu den ersten zählen, in denen die zugrundeliegenden

qualitativen Daten nach Saldaña (2021) kodiert wurden. Diese Analyse-
methode zeigt eine große Bandbreite an Kodierungsmöglichkeiten auf, um die
unterschiedlichsten Forschungsfragen im Rahmen zweier aufeinander auf-
bauender Analysezyklen zu beantworten. Ähnlich zu Methoden der Groun-
ded Theory (vgl. Corbin/Strauss 1990) ermöglicht Saldaña (2021, S. 64) ein
induktives Vorgehen, weshalb sich manche seiner Kodierungsarten dazu eig-
neten (z. B. „descriptive coding“), die halbstrukturierten Interviews der Stu-
die in Kapitel 5 explorativ zu analysieren (vgl. 5.3.2). Auch die Kodierung
der Literatursstichprobe der systematischen Literaturanalyse in Kapitel 4 er-
folgte hauptsächlich induktiv, wobei eine Forschungsfrage ein deduktives
Vorgehen bedingte (vgl. 4.3), was aber manche der von Saldaña (2021, S. 64)
entwickelten Kodierungsarten genauso ermöglichen (z. B. „structural
coding“). Im Vergleich zu anderen sozialwissenschaftlichen Methoden der
qualitativen Forschung (vgl. z. B. Gioia/Corley/Hamilton 2013) ist die hier
angewendete Methode als recht neu für die Managementforschung einzuord-
nen. Allerdings findet sie immer häufiger Anwendung – sowohl in For-
schungsarbeiten, die sich mit Themen des Organizational Behavior befassen
(vgl. z. B. Ruhle/Süß 2020, S. 245), als auch zum Teil schon in Forschungs-
arbeiten, die ihren Fokus ebenso auf (I)SA legen (vgl. Hübel/Weiss-
brod/Schaltegger 2022). Die 32 verschiedenen Arten des Kodierens, die im
entsprechenden Handbuch ausführlich beschrieben werden, bieten eine
Grundlage, um sämtliche Forschungsfragen differenziert zu beantworten,
weshalb auch die Managementforschung mittlerweile auf Saldaña (2021) zu-
rückgreift. Dies liegt insbesondere daran, dass für jede Art des Kodierens
Empfehlungen für ihre Anwendung je Analysezyklus ausgesprochen werden.

In der empirischen Forschung zum internationalen Management, der die Li-
teratur zu ISA primär zuzuordnen ist, wird überdies bemängelt, dass kaum
(szenariobasierte) **Experimentalstudien** durchgeführt werden. Demnach
existieren Aufrufe, solche Forschungsdesigns vermehrt anzuwenden (vgl.
z. B. Zellmer-Bruhn/Caligiuri/Thomas 2016, S. 400; Noethen/Alcazar 2020,
S. 275; Ramani/Aguinis 2023), da bisherige Forschungsarbeiten hauptsäch-
lich Analyseverfahren verwendet haben, die keine kausalen Schlussfolgerun-
gen ermöglichen (vgl. z. B. Mohr/Puck 2007, S. 31). Somit leisten die auf

Vignetten basierenden Experimentalstudien in den Kapiteln 6 und 7 einen zusätzlichen Beitrag zur Anwendung sozialwissenschaftlicher Methoden im Forschungsdiskurs über ISA. Durch ihre Designs ermöglichen sie die Manipulation bestimmter (Kontext-)Faktoren, das Kontrollieren möglicher Störquellen sowie das eingeschränkte Ziehen kausaler Schlussfolgerungen (vgl. 8.1). Dadurch erweitern die damit verbundenen Ergebnisse insbesondere die Literaturstränge zu Rollenkonflikten und interorganisationalen Konflikten.

Zudem bieten die Vignetten eine Grundlage für zukünftige experimentelle Forschungsarbeiten, die sich mit dem Unternehmenserfolg von IJV und spezifischen Konfliktarten als Einflussfaktoren beschäftigen werden. Die eigens für die Studie in Kapitel 6 erstellten Vignetten wurden zunächst durch fünf Experteninterviews hinsichtlich ihres Realitätsgrades überprüft. Zum selben Zwecke folgte im Anschluss eine quantitative Pilotstudie, die 114 Masterstudenten der Betriebswirtschaftslehre einer deutschen Universität adressierte. Die in der Studie in Kapitel 7 verwendeten Vignetten wurden wiederum auf Basis jener 23 Interviews erstellt, die im Rahmen der qualitativen Studie in Kapitel 5 geführt wurden, um ebenso möglichst realitätsnahe Szenarien abzubilden. Zum Zwecke der weiteren Realitätsüberprüfung folgte im Nachgang auch hier eine qualitative Pilotstudie, die zehn Organisations- und Personalforscher adressierte. Auf Basis der gründlichen Entwicklung und Validierung der Vignetten der Studien in den Kapiteln 6 und 7 bietet die vorliegende Arbeit eine fruchtbare Grundlage für zukünftige Forschungsarbeiten, die Experimentaldesigns nutzen werden. Dadurch wird zur IJV-Forschung beigetragen, worauf im Verlauf der vorliegenden Arbeit weiter eingegangen wird (vgl. 8.3.3).

8.3 Schlussfolgerungen

8.3.1 Praxisimplikationen

Die folgenden Implikationen stellen Ansatzpunkte und Strategien für die Unternehmenspraxis dar und sollen insbesondere in IJV tätige Geschäftsführer sowie Führungskräfte im Hinblick auf die Bedeutung verhaltenswissenschaftlicher Faktoren für das Arbeiten in interorganisationalen Beziehungen sensibilisieren. Zugleich ist an dieser Stelle zu betonen, dass die gewonnenen Erkenntnisse nicht auf jede Unternehmenskooperation zu übertragen, sondern

je Einzelfall anzuwenden sind. Dennoch sollten die dargestellten praktischen Implikationen zumindest einen Denkanstoß liefern, um ein gegenwärtiges Allianzmanagement zu reflektieren.

Die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit können insgesamt dazu beitragen, die Anbahnung und/oder das Arbeiten in einer ISA, insbesondere in einem IJV, reibungsloser zu gestalten und dabei den angestrebten Unternehmenserfolg sicherzustellen. Die Studien in den Kapiteln 4 bis 7, aber gerade die Ergebnisse der systematischen Literaturanalyse in Kapitel 4 zeichnen ein umfassendes Bild von den verschiedensten verhaltenswissenschaftlichen Einflussfaktoren, die die Unternehmensführung einer ISA begünstigen oder ihr schaden können (vgl. 4.5). Auffällig ist hierbei insbesondere das Konstrukt des Vertrauens. Durch die Analyse der gewonnenen Literaturstichprobe wurde klar, dass das **Vertrauen** gegenüber der/den Partnerorganisation/en – gerade während der ersten beiden Phasen des Lebenszyklus einer ISA (vgl. 2.1.3) – essenziell für eine erfolgreiche Unternehmenskooperation ist (vgl. Cullen/Johnson/Sakano 2000, S. 234; Luo 2002, S. 691). Demnach gilt es für Praktiker, die vor allem im Rahmen der Anbahnung eine der Partnerorganisationen vertreten, darauf zu achten, ob sie der/den Gegenpartei(en) bzw. deren Vertretern vertrauen können. Solch eine Einschätzung ist zwar hochgradig subjektiv, dennoch ist ihr aber Bedeutung zu schenken.

Daneben betont die systematische Literaturanalyse in Kapitel 4 den Kontext der **Landeskultur** für den Untersuchungsgegenstand der ISA. Da eine solche stets mindestens zwei Partnerorganisationen aufweist, die verschiedenen Landeskulturen angehören (vgl. Holtbrügge 2003, S. 876; Beamish/Lupton 2016, S. 163), besteht die Gefahr, dass diese konfligieren, was die Zusammenarbeit behindern kann. Natürlich ist die auf dieser Grundlage potenzielle Beeinträchtigung des Arbeitens in einer ISA davon abhängig, wie weit die entsprechenden Ländercluster voneinander entfernt sind (vgl. House 2004, S. 190). Dennoch sollten sich Praktiker, die mit oder in ISA arbeiten, bewusst sein, dass ein Wissen über Landeskulturen von Vorteil ist. Beispielsweise bietet die Arbeit von Hofstede (1983) oder die darauf aufbauende GLOBE Studie (vgl. House et al. 2004) eine erste Grundlage, um solch ein Wissen zu erlangen. Die Ergebnisse der Studie in Kapitel 5 bestätigen diese Empfehlung für

Praktiker. Sie verdeutlichen, dass gewisse Kombinationen von Länderclustern andere Konstrukte wie Rollenkonflikte und insbesondere ihre Entstehung begünstigen können, was mitunter das gemeinschaftliche Arbeiten zusätzlich beeinträchtigen kann (vgl. 5.5.1).

Aufbauend auf den Schlussfolgerungen der systematischen Literaturanalyse in Kapitel 4 haben sich alle darauffolgenden Studien primär mit Konflikten in IJV beschäftigt. Aus diesem Grund liefern die Studien in den Kapiteln 4 bis 7 Implikationen für den Aufbau und die Gestaltung eines **Konfliktmanagements in ISA** (insbesondere in IJV), was für Praktiker ein Instrument darstellen kann, ihre Unternehmenskooperation erfolgsbringend zu führen.

Zunächst verdeutlicht die systematische Literaturanalyse in Kapitel 4, dass „Konflikte“ nicht immer gleich zu verstehen sind. Wie viele andere der in dieser Übersichtsarbeit identifizierten erfolgskritischen Einflussfaktoren unterliegen auch Konflikte der aufgedeckten Multidimensionalität (vgl. 4.5); d. h. im Kontext von ISA herrschen Rollenkonflikte und interpersonelle Konflikte sowie interorganisationale Konflikte vor. Dieses Wissen kann für Praktiker von bedeutender Relevanz sein, um eine Konfliktsituation zunächst richtig einschätzen und sich anschließend passend verhalten zu können, indem bestimmte Strategien angewendet werden, um den Konflikt zu lösen.

Die Studien in den Kapiteln 5, 6 und 7 liefern des Weiteren praktische Implikationen für den **Umgang mit Rollenkonflikten**, die vor allem Führungskräfte in IJV regelmäßig erfahren (vgl. Mohr/Puck 2007, S. 25-26). Die Studie in Kapitel 5 verdeutlicht, welche Rollen einer Führungskraft vermehrt zu Rollenkonflikten führen können. Somit werden Führungskräfte dahingehend sensibilisiert, welche Rollenerwartungen von Individuen in den Partnerorganisationen und/oder dem IJV zu mentalen Spannungen in ihrer Person führen können. So besteht die Möglichkeit, bereits im Voraus Coping-Strategien zu entwickeln, um möglichen Rollenkonfliktsituationen entgegenzutreten oder diese erst gar nicht entstehen zu lassen. Ergänzend dazu, fokussiert die Studie in Kapitel 6 Auslandsentsandte, die laut der Literatur durch die von ihnen ausgeführten Aufgaben – beispielsweise den Wissenstransfer zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft(en) – grundlegend Rollenkonflikte verspüren können (vgl. Fan et al. 2021). Die Ergebnisse der quantitativen Untersuchung bestätigen die Annahmen der Literatur, was für Praktiker zu der Implikation

führt, dass Mitarbeiter, die beispielsweise zu einem IJV entsandt werden, sich dieser Konfliktart und ihren Konsequenzen bewusst sein sollten. Im Idealfall können von den Partnerorganisationen Coping-Strategien vermittelt werden, um den Auslandsaufenthalt in dem IJV für den Auslandsentsandten möglichst reibungslos ablaufen zu lassen. Ebenso gilt es auch schon im Rahmen der Auswahl eines Auslandsentsandten von der jeweiligen Partnerorganisation darauf zu achten, ob dieser Mitarbeiter dazu in der Lage sein wird, mit Rollenkonflikten passend umzugehen. Die Identifizierung entsprechender (Persönlichkeits-)Eigenschaften kann einen Mehrwert im Zuge der Personalbeschaffung darstellen (vgl. Weller/Matiaske 2009, S. 264), damit die mit einer Auslandsentsendung einhergehenden Ziele (vgl. Scherm/Süß 2001, S. 238-239) erreicht und nicht durch Rollenkonflikte gefährdet werden.

Die Ergebnisse der Studie in Kapitel 7 zeigen darüber hinaus, dass **interorganisationale Konflikte im Vergleich zu Rollenkonflikten** sogar schädlicher für den Unternehmenserfolg von IJV sind. Dieses Ergebnis liefert folgende Implikationen für Praktiker: Die Vertreter der Partnerorganisationen haben im Rahmen der Anbahnung eines IJV bzw. im Idealfall bereits vor Vertragsschluss sicherzustellen, dass die Interessen der zu kooperierenden Organisationen möglichst im Einklang stehen. Zusätzlich ist zu empfehlen, dass – sobald ein IJV aufgebaut wurde – stets überprüft wird, ob mögliche Veränderungen im Tagesgeschäft oder auf den für das IJV relevanten Märkten zu Spannungen führen könnten. Regelmäßige Meetings zu solchen Veränderungen und eine Offenheit für diese Art des Austausches seitens der Geschäftsführer und/oder Führungskräfte können einen Hebel darstellen, Spannungen kontinuierlich zu mindern bzw. zu beseitigen.

8.3.2 Grenzen der Arbeit

Die vorliegende Arbeit unterliegt verschiedenen Grenzen, die bei der Interpretation der gewonnenen Ergebnisse berücksichtigt werden müssen. Diese Grenzen ergeben sich aus den unterschiedlichen Forschungsmethoden, die in den Studien in den Kapiteln 4 bis 7 Anwendung fanden und bereits in den jeweiligen Abschnitten (vgl. 4.5.3; 5.5.2; 6.5.2; 7.5.2) diskutiert wurden. Ausgehend von einer studienübergreifenden Betrachtung lassen sich weitere Grenzen identifizieren, die im Folgenden thematisiert werden.

In den Studien in den Kapiteln 5, 6 und 7 lag der Fokus jeweils auf IJV als Form der Unternehmenskooperation, wobei nur **eigenkapitalbasierte IJV** fokussiert wurden und somit vertragliche IJV keine Berücksichtigung fanden (vgl. Scherm/Süß 2001, S. 139; Sydow/Duschek 2011, S. 105; Nippa/Reuer 2019, S. 566). Demnach sind die gewonnenen Ergebnisse nicht für jegliche ISA allgemeingültig anzuwenden, wodurch die Schlussfolgerungen der empirischen Analysen einer Beschränkung unterliegen. Darüber hinaus fokussiert die vorliegende Arbeit den **Lebenszyklus von ISA** nur anteilig (vgl. Dhaundiyal/Coughlan 2020, S. 520-526). Alle durchgeführten Studien konzentrieren sich stets auf die dritte Phase des Lebenszyklus, die Phase des Allianzmanagements (vgl. 2.1.3), weshalb beispielsweise zu erfolgskritischen Einflussfaktoren im Rahmen der zwei anderen Phasen des Lebenszyklus – insbesondere der Phase der Allianzformierung (vgl. 2.1.3) – keine Aussagen auf Basis der vorliegenden Arbeit getätigt werden können.

Auf Grundlage der im Rahmen der systematischen Literaturanalyse in Kapitel 4 gewonnenen Erkenntnisse beschäftigen sich alle darauf aufbauenden Studien in den Kapiteln 5, 6 und 7 u. a. mit Rollenkonflikten als Einflussfaktor auf den Unternehmenserfolg von ISA. Wie von der Rollentheorie verdeutlicht, umfasst der **Begriff des Rollenkonflikts** vier Unterformen: Es gilt demnach, zwischen „Interrollen-, Personenrollen-, Intrasender- sowie Intersenderkonflikten“ zu unterscheiden (vgl. Rizzo/House/Lirtzman 1970, S. 155; Pandey/Kumar 1997, S. 198). Jedoch fokussiert die Studie in Kapitel 5 nur zwei dieser vier Unterformen; die Studien in den Kapiteln 6 und 7 fokussieren sogar nur eine Unterform. Daher sind alle zu Rollenkonflikten erlangten Erkenntnisse stets auf den Interrollen- sowie den Intersenderkonflikt zu beziehen, die laut der gegenwärtigen Literatur als besonders relevant für ISA eingestuft werden (vgl. Mohr/Puck 2007, S. 27). Neben Rollenkonflikten thematisiert die vorliegende Arbeit ebenso interorganisationale Konflikte in der Studie in Kapitel 7. Unabhängig davon, welche Konfliktart untersucht wird, vernachlässigen die Studien in den Kapiteln 5, 6 und 7 allerdings, **Dyaden** im Rahmen ihrer Forschungsdesigns bzw. den darauf aufbauenden Erhebungen zu berücksichtigen, was ebenso eine Grenze darstellt. Dies ist problematisch, da letztendlich die Entstehung jeglicher in ISA vorherrschenden Konfliktart auf die Partnerorganisationen oder deren Vertreter zurückzuführen ist (vgl.

Ding 1997, S. 42-43). Demnach wäre für empirische Untersuchungen eine Berücksichtigung der Wahrnehmung, Standpunkte etc. beider Parteien vielversprechend, um die zu analysierenden Spannungen noch besser verstehen zu können.

Des Weiteren bedürfen die **Stichproben** der Studien in den Kapiteln 4 bis 7 weiterer Einordnung, da sie verschiedenen Grenzen unterliegen. Aufgrund des Zeitpunktes der Erhebung der Literaturstichprobe der systematischen Literaturanalyse in Kapitel 4 sind jegliche in dieser Studie getroffenen Aussagen lediglich auf (empirische) Studien zu beziehen, die bis einschließlich 2020 veröffentlicht wurden – jegliche Untersuchungen ab 2021 sind somit nicht inkludiert (vgl. 4.3). Dies führt ggf. zu der Nichtberücksichtigung neuerer, aber zugleich einschlägiger Evidenz.

Darüber hinaus sind die Charakteristika der Stichproben der Studien in den Kapiteln 5, 6 und 7 zu beachten, die hinsichtlich der Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit interpretiert werden müssen. So waren die Studienteilnehmer vergleichsweise heterogen in Bezug auf die Branche, in der sie tätig waren. Dies ist auf der einen Seite vorteilhaft, da so eine höhere Generalisierbarkeit der Ergebnisse gewährleistet ist. Auf der anderen Seite geht diese Vorgehensweise aber auch mit einem Detailverlust einher, der dazu führt, dass konkrete Aussagen über einzelne Branchen nicht getroffen werden können. Beispielsweise bleibt offen, inwiefern Akteure im Sektor der Finanzdienstleistungen Rollenkonflikte anders oder stärker wahrnehmen als Akteure im Sektor der Informationstechnologie. Ferner wurden die recht spezifischen Stichproben von zu IJV delegierten Auslandsentsandten in der Studie in Kapitel 6 sowie von in IJV arbeitenden Führungskräften in der Studie in Kapitel 7 mithilfe eines Crowdsourcing-Dienstleisters generiert, um den Erhebungsaufwand zu minimieren. Zwar betont die Literatur, dass solch ein Vorgehen effektiv sei, um spezifische Probanden möglichst problemlos zu akquirieren (vgl. Behrend et al. 2011, S. 810-811), jedoch werden derartige Instrumente ebenso dafür kritisiert, dass beispielsweise Personen aus bestimmten geografischen Regionen überproportional teilnehmen oder eine finanzielle Motivation die Ergebnisse verzerren kann (vgl. Landers/Behrend 2015, S. 153-156). Damit verbundene Effekte sind bei der Interpretation der Stichproben bzw. den daraus

gewonnenen Ergebnissen der Studien in den Kapiteln 6 und 7 Beachtung zu schenken.

Ebenso stellt die **eingeschränkte Generalisierbarkeit** der Erkenntnisse eine weitere Grenze der vorliegenden Arbeit dar. Da qualitative Forschungsmethoden nicht auf die Generalisierbarkeit ihrer Ergebnisse abzielen (vgl. Maxwell 2012, S. 8), kann die Studie in Kapitel 5 keine generellen Aussagen bezüglich der identifizierten Rollen bzw. Rollenkonflikte von in IJV arbeitenden Führungskräften sowie der daraus resultierenden Konsequenzen abbilden. Außerdem bestand die Stichprobe dieser qualitativen Untersuchung ausschließlich aus deutschsprachigen Probanden. Die fokussierten IJV, in denen die Probanden als Führungskräfte arbeiteten, wiesen stets eine deutsche Partnerorganisation auf, der diese Individuen (einst) zugehörig waren, was bei der Ergebnisinterpretation zu berücksichtigen ist. Die kulturellen Hintergründe der Probanden der Studien in den Kapiteln 6 und 7 sind zwar durchaus als heterogen einzuordnen, da diese quantitativen Untersuchungen Adressaten fokussierten, die verschiedenen Regionen entstammen. Allerdings ist stets nur eine zufällig erhobene Auswahl an Vertretern bestimmter Landeskulturen bzw. Ländercluster in den Stichproben vertreten, wodurch die Ergebnisse nicht ohne Weiteres auf alle kulturellen Kontexte übertragen und somit generalisiert werden können. Diesen Aspekt gilt es zu betonen, da in manchen Regionen z. B. Rollenkonflikte anders bzw. stärker oder schwächer wahrgenommen werden können, was ebenfalls bei der Ergebnisinterpretation zu berücksichtigen ist.

Darüber hinaus sind auf Basis der Studien der vorliegenden Arbeit nur bedingt Aussagen über **Kausalzusammenhänge** möglich. Gerade die systematische Literaturanalyse in Kapitel 4 inkludiert primär quantitative Untersuchungen, die Querschnittsdesigns aufweisen (vgl. 4.4.1). Die damit einhergehenden Datenerhebungen zu nur einem Zeitpunkt erlauben keine Aussagen über Ursache-Wirkungs-Beziehungen (vgl. van der Stede 2014, S. 569). Ferner fungierten Interviews im Rahmen der qualitativen Studie in Kapitel 5 als Grundlage zur Datenanalyse, weshalb auch an dieser Stelle keine kausalen Schlussfolgerungen möglich sind und die dort explorierten Zusammenhänge beispielsweise mittels quantitativer Experimentaldesigns belegt werden müssten. Diesem Bedarf folgen die Studien in den Kapiteln 6 und 7, wodurch

die dargelegte Grenze in Form einer eingeschränkten Kausalität reduziert wird (vgl. Sedlmeier/Renkewitz 2013, S. 123-127). Somit können die negativen Einflüsse sowohl des Intersenderkonflikts – als eine Unterform des Rollenkonflikts – als auch des interorganisationalen Konflikts auf den Unternehmenserfolg von IJV durchaus als existent eingestuft werden. Hierbei ist jedoch zu betonen, dass es sich in den präsentierten Szenarien der beiden Studien um fiktive Situationen handelte. Die Probanden mussten sich in die Lage eines Mitarbeiters hineinversetzen (Studie in Kapitel 6: Auslandsentsandter; Studie in Kapitel 7: Führungskraft), der in einem IJV arbeitet, und – nach der Darstellung des konfliktreichen Sachverhalts – den Unternehmenserfolg eines fiktiv dargestellten IJV bewerten. Solch ein Vorgehen klammert Effekte aus, die in der Realität miteinwirken, aber bei dem beschriebenen Vorgehen nicht berücksichtigt bzw. im Hinblick auf ihre Einflüsse nicht kontrolliert werden können.

Schließlich wurde sowohl in der Studie in Kapitel 6 als auch in der Studie in Kapitel 7 die etablierte Likert-Skala von Pearce (2001, S. 569-570) und somit eine subjektive Messgröße des Unternehmenserfolgs von IJV herangezogen, um dieses Konstrukt zu operationalisieren. Auch wenn es sich dabei um ein geläufiges Verfahren handelt, um den Unternehmenserfolg von IJV subjektiv zu messen, da solche Messgrößen stark mit objektiven Messgrößen korrelieren (vgl. Dess/Robinson 1984, S. 269; Geringer/Hebert 1991, S. 256), geht damit die Grenze einher, dass die gewonnenen quantitativen Daten durch **Selbstauskunft** erhoben wurden. Laut einigen Forschern kann der damit einhergehende „Common-Method-Bias“ zu Ergebnisverzerrungen führen. Dies liegt insbesondere daran, dass die Probanden häufig anstreben, in ihren Antworten konsistent und rational zu erscheinen, und dass sie nach Ähnlichkeiten in den ihnen gestellten Fragen suchen. Ebenso wird zum Teil versucht, sich selbst in einem günstigen Licht darzustellen, unabhängig von den wahren Einstellungen zu einer bestimmten Forschungsfrage (vgl. z. B. Podsakoff et al. 2003, S. 881-882).

8.3.3 Weiterer Forschungsbedarf

Der studienübergreifende Forschungsbedarf leitet sich sowohl aus den übergreifenden Beiträgen der Studien in den Kapiteln 4 bis 7 (vgl. 8.2) als auch aus den soeben aufgezeigten Grenzen der vorliegenden Arbeit (vgl. 8.3.2) ab.

Die systematische Literaturanalyse in Kapitel 4 kam u. a. zu dem Schluss, dass die bisherige Forschung zu ISA, die Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg aus einer verhaltenswissenschaftlichen Perspektive thematisiert, primär die organisationsbezogene Analyseebene des Organizational Behavior fokussiert (vgl. 4.4.1). Die empirischen Studien in den Kapiteln 5, 6 und 7 fokussieren zwar in Teilen ebenso die organisationsbezogene Analyseebene, allerdings lag der Fokus in allen drei Studien auf der individuellen Analyseebene; deshalb besteht weiterhin der Bedarf, sich mit Einflussfaktoren auf der **gruppenbezogenen Analyseebene** zu beschäftigen. Es fällt beispielsweise auf, dass die Literatur die Bedeutung von auf ISA abgestimmter Personalführung betont (vgl. z. B. Li et al. 1999, S. 61; Likhi/Sushil 2013, S. 352), die Beziehung zwischen Führungskraft und Geführten für den vorliegenden Kontext aber bisher nicht untersucht wurde.

Ferner ergibt sich unter Berücksichtigung des Lebenszyklus von ISA (vgl. Dhaundiyal/Coughlan 2020, S. 520-526) weiterer Bedarf für zukünftige Forschung. Ähnlich wie alle im Rahmen der vorliegenden Arbeit durchgeführten Studien beschäftigen sich sämtliche sonstige Forschungsarbeiten lediglich mit ISA in der dritten Phase ihres Lebenszyklus, der Phase des Allianzmanagements (vgl. 2.1.3). Demnach ist es von Interesse, sich darüberhinausgehend mit Einflussfaktoren aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive auseinanderzusetzen, die insbesondere in der zweiten Phase des Lebenszyklus von ISA, der **Phase der Allianzformierung** (vgl. 2.1.3), relevant sein könnten. Diesbezüglich ist denkbar, dass manche bereits ausgiebig analysierten Einflussfaktoren in anderen Phasen des Lebenszyklus von ISA von geringerer oder höherer Bedeutung sind, was es entsprechend zu untersuchen gilt. Da die erste Phase des Lebenszyklus von ISA, die Phase der Nichtallianz (vgl. 2.1.3), einen Zustand beschreibt, in dem die Unternehmenskooperation noch nicht existent ist, gilt es demnach, diese Phase lediglich nachgelagert zu priorisieren.

In allen durchgeführten Studien wurden Rollenkonflikte als einer der Einflussfaktoren analysiert, der den Unternehmenserfolg von ISA beeinflussen kann. Jedoch lag der Fokus ausschließlich auf Interrollen- und/oder Intersenderkonflikten. Diese beiden Unterformen werden als besonders relevant für

ISA eingestuft (vgl. 8.3.2). Grund dafür ist, dass fortan in einer ISA arbeitende Mitarbeiter zwingend neue Rollen bekleiden werden, die konfligieren können. Genauso können diese Mitarbeiter aber auch von nicht weniger als drei Organisationen, der ISA und mindestens zwei Partnerorganisationen, bzw. den Vertretern dieser Organisationen adressiert werden, was bei Uneinigkeit zu Spannungen führen kann (vgl. Mohr/Puck 2007, S. 27). Erstgenannte Ausführung spiegelt einen Interrollen- und letztgenannte Ausführung einen Intersenderkonflikt wieder (vgl. Rizzo/House/Lirtzman 1970, S. 155). Allerdings steht zur Debatte, ob **Personenrollen- und Intrasenderkonflikte** (vgl. Pandey/Kumar 1997, S. 198) für in ISA arbeitende Mitarbeiter ebenso von Bedeutung sind. Beispielsweise kann angenommen werden, dass die in einer ISA neu eingenommenen Rollen bzw. die damit einhergehenden Erwartungshaltungen mit den persönlichen Werten oder der ethischen Einstellung des Mitarbeiters konfligieren, was zu einem Personenrollenkonflikt führen würde. Außerdem könnten von einer einzigen Partnerorganisation bzw. deren Vertretern ausgehende und zugleich divergierende (Arbeits-)Aufträge zu einem Intrasenderkonflikt führen, wenn diese konfligierenden Anweisungen die in der ISA arbeitenden Mitarbeiter erreichen.

Daneben wurden sowohl in der Studie in Kapitel 6 als auch in der Studie in Kapitel 7 Intersenderkonflikte im Zusammenspiel mit weiteren Moderations- oder unabhängigen Variablen untersucht. Diese Studiendesigns haben zur Folge, dass in der Forschung zu Rollenkonflikten im Kontext von ISA weiterhin keine Analyse vorliegt, die den Effekt eines Intersenderkonflikts – sowie von allen sonstigen Rollenkonfliktunterformen – isoliert untersucht. Jedoch könnte eine **isolierte Fokussierung** des Intersenderkonflikts dabei helfen aufzudecken, ob der antizipierte Überstrahlungseffekt (vgl. Pavlov 2010, S. 136-141) des interorganisationalen Konflikts gegenüber dem Intersenderkonflikt in der Studie in Kapitel 7 tatsächlich vorliegt (vgl. 8.2.2.1).

Auch wenn eine isolierte Fokussierung von Interesse ist, liegt ein weiterer Bedarf ebenso darin, **Mediationsvariablen** in den Zusammenhang zwischen Rollenkonflikten und dem Unternehmenserfolg von ISA zukünftig zu integrieren. Durch solche Analysen besteht die Möglichkeit, weitere Varianz aufzuklären sowie ggf. zusätzlich die geringe Effektstärke des Intersenderkon-

flikts in der Studie in Kapitel 7 zu begründen. Gerade da bisherige Forschungsarbeiten, die diesen Zusammenhang fokussieren, meist Mediationsvariablen in ihren Forschungsmodellen berücksichtigen (vgl. Li/Xin/Pillutla 2002, S. 327; Mohr/Puck 2007, S. 30-31), sind solche Ansätze vielversprechend. Dabei betonen entsprechende Autoren, Mediationsvariablen wie den Arbeitsstress oder die Arbeitszufriedenheit sowie das organisationale Commitment eines in einem IJV arbeitenden Mitarbeiters zu untersuchen. Diese Ansatzpunkte stehen größtenteils im Einklang mit den qualitativen Ergebnissen der Studie in Kapitel 5 (vgl. 5.5.1), die u. a. aus Rollenkonflikten resultierende Konsequenzen explorierte, die wiederum erfolgskritisch sein können.

Die Stichproben der Studien in den Kapiteln 6 und 7 sind im Hinblick auf die darin vertretenen Landeskulturen zwar relativ heterogen, die gewonnenen Erkenntnisse allerdings mit Vorsicht auf andere kulturelle Kontexte zu übertragen, da sich die Kulturdimensionen je **Ländercluster** stark voneinander unterscheiden können (vgl. House 2004, S. 190). Dies hat entsprechende Implikationen für das Verhalten von und Interaktionen zwischen Individuen. Gerade für die Untersuchung von ISA wäre es vorteilhaft, stets gezielt bestimmte Ländercluster je Partnerorganisation im Rahmen empirischer Untersuchungen zu berücksichtigen. So könnten für eine spezifische Unternehmenskooperation, die beispielsweise dem Ländercluster „Germanic Europe“ wie Deutschland und dem Ländercluster „Confucian Asia“ wie Japan angehört, passende wirtschaftspraktische Implikationen abgeleitet werden.

Ergänzend dazu wären **dyadische Untersuchungen** von Vorteil, um den pluralistischen Kontext der Organisationszugehörigkeit von ISA nicht mehr nur einseitig zu betrachten. Im Zuge dessen könnten darüber hinaus die entsprechenden Ländercluster der Partnerorganisationen ebenso dyadisch Berücksichtigung finden, wodurch Forscher auch dem soeben angesprochenen Thema der landeskulturellen Differenzen gerecht würden. Letztlich würde die Anwendung eines dyadischen Forschungsdesigns auch jene Problematik des „Common-Method-Bias“ reduzieren, die sich auf die Tatsache bezieht, dass Messungen verschiedener Konstrukte am selben Ort zu Verzerrungen führen können (vgl. Podsakoff et al. 2003, S. 882). Auf diese Weise würden nicht mehr nur ausschließlich ISA, sondern ebenso deren Partnerorganisationen

bzw. deren Vertreter im Rahmen der Erhebung empirischer Daten fokussiert, wodurch ein methodischer Beitrag mithilfe der Einnahme dieses neuen Blickwinkels geleistet würde.

Zusätzlich gilt es, in Zukunft vermehrt **verhaltenswissenschaftliche Theorien** zur Analyse von ISA anzuwenden, was bereits zu Beginn der vorliegenden Arbeit betont wurde (vgl. 1.2) und in der Literatur ebenso akzentuiert wird (vgl. Robson/Skarmeas/Spyropoulou 2006, S. 602-603; Nippa/Reuer 2019, S. 566). Mithilfe solcher Theorien können realistischere Annahmen über bereits analysierte, aber zum Teil in ihrer Wirkung als widersprüchlich eingeordnete Einflussfaktoren – im Hinblick auf den Unternehmenserfolg von ISA – gewonnen werden (vgl. Mellewigt 2017, S. 159).

Zwar bietet die Anwendung der Rollentheorie in den Studien in den Kapiteln 5, 6 und 7 eine Möglichkeit, das Konstrukt des Rollenkonflikts differenziert zu analysieren. Allerdings identifizierte die systematische Literaturanalyse in Kapitel 4 eine Vielzahl von Einflussfaktoren, die den Unternehmenserfolg von ISA beeinflussen können. Deshalb bedarf es weiterer theoretischer Fundierungen, um diese verhaltenswissenschaftlichen Konstrukte für den Untersuchungsgegenstand der ISA genauso differenziert untersuchen zu können. Durch die Einnahme solcher Perspektiven besteht die Möglichkeit, für bestimmte Untersuchungsgegenstände ein realistischeres Bild abzubilden (vgl. Mellewigt 2017, S. 152). Beispielsweise sind hierbei bisherige Erkenntnisse zur Personalführung und die damit verbundenen Theorien anzuführen. Die Literatur zu ISA verdeutlicht, dass bisher primär die gemeinschaftlich gegründete Organisation und/oder die Partnerorganisationen im Vordergrund empirischer Untersuchungen standen – nicht aber das Individuum und dabei insbesondere Führungskräfte (vgl. Nippa/Reuer 2019, S. 581). Die systematische Literaturanalyse in Kapitel 4 bestätigt diese Aussage und hebt hierbei hervor, dass es an Wissen zu den Interaktionen zwischen Führungskraft und Geführten mangelt (vgl. 4.5.2). Untersuchungen auf Basis von Führungstheorien (z. B. Interaktions- gegenüber Situationstheorien, vgl. Scherm/Süß 2016, S. 195-198) im Kontext von ISA wären – unter Berücksichtigung der Ländercluster der Partnerorganisationen (vgl. House 2004, S. 190) – ein möglicher Weg für zukünftige Forschungsarbeiten.

Neben der **Anwendung qualitativer Forschungsdesigns** im Rahmen zukünftiger Forschung, deren Bedarf sich aus der systematischen Literaturanalyse in Kapitel 4 ergab, um zum Teil weiterhin kaum erforschte verhaltenswissenschaftliche Einflussfaktoren offen und im Detail explorieren zu können (vgl. Leavy 2014, S. 2; Lamnek/Krell 2016, S. 33-43; Levitt et al. 2018, S. 27-28), gilt es außerdem Methoden zu berücksichtigen, die **kausale Zusammenhänge überprüfen**. Dazu zählen beispielsweise Längsschnittuntersuchungen, bei denen idealerweise gleiche Daten einer Stichprobe zu mehreren Zeitpunkten erhoben werden, wodurch Ursache und Wirkung zeitlich voneinander getrennt werden (vgl. Ployhart/Vandenberg 2010, S. 103). Eine weitere Möglichkeit zur Überprüfung kausaler Zusammenhänge stellt die Anwendung von (szenariobasierten) Experimentalstudien dar (vgl. Aguinis/Bradley 2014, S. 353). Die systematische Literaturanalyse in Kapitel 4 zeigt auf, dass in der Forschung zu Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg von ISA aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive experimentelle Untersuchungen nahezu gar keine und Längsschnittuntersuchungen ebenso kaum Anwendung finden (vgl. 4.5.2). Diese Erkenntnis überrascht, da Forschungsdisziplinen, die sich mit ISA beschäftigen, dazu aufrufen, insbesondere experimentelle Forschungsdesigns zu berücksichtigen (vgl. z. B. Zellmer-Bruhn/Caligiuri/Thomas 2016, S. 400; Noethen/Alcazar 2020, S. 275; Ramani/Aguinis 2023); dies unterstützt den Bedarf, solche Methoden vermehrt anzuwenden. Zwar haben die Studien in den Kapiteln 6 und 7 sich solch eines Forschungsdesigns bedient, wodurch Beiträge für die Unternehmenserfolgsforschung zu ISA generiert wurden (vgl. 8.1; 8.2.5). Allerdings ist die damit einhergehende Evidenz noch als unzureichend einzustufen, da diese zwei Untersuchungen eine der ersten dieser Art für das entsprechende Forschungsfeld darstellen.

Zudem bieten die Studien in den Kapiteln 6 und 7 durch die gründliche Erstellung und/oder Validierung der für die Datenerhebung verwendeten Vignetten eine passende Ausgangslage (vgl. 8.2.5), um die zwei szenariobasierten Experimentalstudien zu replizieren und dadurch die erzielten Ergebnisse hinsichtlich ihrer Robustheit weiterführend zu überprüfen. Außerdem können die in den Studien in den Kapiteln 6 und 7 Anwendung findenden Vignetten

schwerpunktspezifisch weiterentwickelt werden, um sie im Rahmen zukünftiger Forschungsarbeiten zu implementieren, die sich ebenfalls mit bestimmten Aspekten von Rollenkonflikten im Kontext von ISA beschäftigen werden.

Literaturverzeichnis

- Abonil, Mariam/Shrivastava, Anita/Hyland, Lynda (2024): Resilience and well-being among expatriate entrepreneurs: Envisioning life after a global crisis, in: *Global Business and Organizational Excellence* 43 (2/2024), S. 107-121
- Acharya, Chandan/Rechberg, Isabel/Dong, Xiaodan Dong (2020): Race to learn: Knowledge characteristics and resource structure, in: *Journal of Knowledge Management* 24 (5/2020), S. 1059-1078
- Aguinis, Herman/Bradley, Kyle J. (2014): Best practice recommendations for designing and implementing experimental vignette methodology studies, in: *Organizational Research Methods* 17 (4/2014), S. 351-371
- Aguinis, Herman/Ramani, Ravi S./Alabduljader, Nawaf (2018): What you see is what you get? Enhancing methodological transparency in management research, in: *Academy of Management Annals* 12 (1/2018), S. 83-110
- Ali, Tahir/Khalid, Saba (2017): Trust-performance relationship in international joint ventures: The moderating roles of structural mechanisms, in: *Journal of Business & Industrial Marketing* 32 (7/2017), S. 962-973
- Ali, Tahir/Khalid, Saba/Shahzad, Khuram/Larimo, Jorma (2021): Managing international joint ventures to improve performance: The role of structural and social mechanisms, in: *International Business Review* 30 (3/2021), Nr. 101791
- Alon, Ilan/Apriliyanti, Indri Dwi/Henríquez Parodi, Massiel Carolina (2021): A systematic review of international franchising, in: *Multinational Business Review* 29 (1/2021), S. 43-69
- Anderson, Philip (1999): Perspective: Complexity theory and organization science, in: *Organization Science* 10 (3/1999), S. 216-232

- Andresen, Maike/Goldmann, Paul/Volodina, Anna (2018): Do overwhelmed expatriates intend to leave? The effects of sensory processing sensitivity, stress, and social capital on expatriates' turnover intention, in: *European Management Review* 15 (3/2018), S. 315-328
- Anglin, Aaron H./Kincaid, Paula A./Short, Jeremy C./Allen David G. (2022): Role theory perspectives: Past, present, and future applications of role theories in management research, in: *Journal of Management* 48 (6/2022), S. 1469-1502
- Arikan, Ilgaz/Arikan, Asli M./Shenkar, Oded (2020): Nation-dyadic history and cross-border corporate deals: Role of conflict, trade, generational distance, and professional education, in: *Strategic Management Journal* 41 (3/2020), S. 422-466
- Ariño, Africa (2003): Measures of strategic alliance performance: An analysis of construct validity, in: *Journal of International Business Studies* 34 (1/2003), S. 66-79
- Ariño, Africa/De La Torre, Jose (1998): Learning from failure: Towards an evolutionary model of collaborative ventures, in: *Organization Science* 9 (3/1998), S. 306-325
- Atkinson, Kayla M./Koenka, Alison C./Sanchez, Carmen E./Moshontz, Hannah/Cooper, Harris (2015): Reporting standards for literature searches and report inclusion criteria: Making research syntheses more transparent and easy to replicate, in: *Research Synthesis Methods* 6 (1/2015), S. 87-95
- Atzmüller, Christiane/Steiner, Peter M. (2010): Experimental vignette studies in survey research, in: *Methodology* 6 (3/2010), S. 128-138
- Avny, Giora/Anderson, Alistair R. (2008): Organisational culture, national culture and performance in International Joint Ventures based in Israel, in: *International Journal of Business and Globalisation* 2 (2/2008), S. 133-145
- Bamford, James/Ernst, David/Fubini, David G. (2004): Launching a world-class joint venture, in: *Harvard Business Review* 82 (2/2004), S. 91-100

- Barkema, Harry G./Vermeulen, Freek (1997): What differences in the cultural backgrounds of partners are detrimental for international joint ventures? In: *Journal of International Business Studies* 28 (o. H./1997), S. 845-864
- Baughn, C. Christopher/Neupert, Kent E./Anh, Phan T. T./Hang, Ngo T. M. (2011): Social capital and human resource management in international joint ventures in Vietnam: A perspective from a transitional economy, in: *The International Journal of Human Resource Management* 22 (5/2011), S. 1017-1035
- BCG (2024): Strategic Alliances, <https://www.bcg.com/capabilities/mergers-acquisitions-transactions-pmi/strategic-alliances>, 07.05.2024
- Beamish, Paul/Berdrow, Iris (2003): Learning from IJVs: The unintended outcome, in: *Long Range Planning* 36 (3/2003), S. 285-303
- Beamish, Paul W./Lupton, Nathaniel C. (2016): Cooperative strategies in international business and management: Reflections on the past 50 years and future directions, in: *Journal of World Business* 51 (1/2016), S. 163-175
- Bebenroth, Ralf/Froese, Fabian J. (2020): Consequences of expatriate top manager replacement on foreign subsidiary performance, in: *Journal of International Management* 26 (2/2020), Nr. 100730
- Behrend, Tara S./Sharek, David J./Meade, Adam W./Wiebe, Eric N. (2011): The viability of crowdsourcing for survey research, in: *Behavior Research Methods* 43 (o. H./2011), S. 800-813
- Bener, Merve/Glaister, Keith W. (2010): Determinants of performance in international joint ventures, in: *Journal of Strategy and Management* 3 (3/2010), S. 188-214
- Bergenholtz, Carsten/Waldstrøm, Christian (2011): Inter-organizational network studies: A literature review, in: *Industry and Innovation* 18 (6/2011), S. 539-562
- Berson, Yair/Oreg, Shaul/Dvir, Taly (2008): CEO values, organizational culture and firm outcomes, in: *Journal of Organizational Behavior* 29 (5/2008), S. 615-633

- Biddle, Bruce J. (1986): Recent developments in role theory, in: Annual Review of Sociology 12 (1/1986), S. 67-92
- Biddle, Bruce J. (2013): Role theory: Expectations, identities, and behaviors, Cambridge 2013
- Black, J. Stewart/Stephens, Gregory K. (1989): The influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments, in: Journal of Management 15 (4/1989), S. 529-544
- Blau, Peter (1964): Exchange and power in social life, New York 1964
- BMW Group (2024): BMW Group und NTT DATA Rumänien unterzeichnen Joint Venture Vertrag: Gemeinsame Entwicklung und Betrieb von Unternehmens-IT Lösungen angestrebt, <https://www.press.bmwgroup.com/deutschland/article/detail/T0439862DE/bmw-group-und-ntt-data-rumaenien-unterzeichnen-joint-venture-vertrag:-gemeinsame-entwicklung-und-betrieb-von-unternehmens-it-loesungen-angestrebt?language=de>, 23.06.2024
- Boateng, Agyenim/Glaister, Keith W. (2002): Performance of international joint ventures: Evidence for West Africa, in: International Business Review 11 (5/2002), S. 523-541
- Borgatti, Stephen P./Brass, Daniel J./Halgin, Daniel S. (2014): Social network research: Confusions, criticisms, and controversies, in: Brass, Daniel J./Labianca, Giuseppe J./Mehra, Ajay/Halgin, Daniel S./Borgatti, Stephen P. (Hrsg.): Contemporary Perspectives on Organizational Social Networks, Bingley 2014, S. 1-29
- Brouthers, Keith D./Bamossy, Gary J. (2006): Post-formation processes in Eastern and Western European joint ventures, in: Journal of Management Studies 43 (2/2006), S. 203-229
- Bryman, Alan/Stephens, Mike/à Campo, Charlotte (1996): The importance of context: Qualitative research and the study of leadership, in: The Leadership Quarterly 7 (3/1996), S. 353-370

- Büchel, Bettina (2003): Kooperationsbeziehungen während des Joint-Venture-Lebenszyklus: Auswirkungen auf den Erfolg von Joint Ventures, in: Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard/Morschett, Dirk (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, Wiesbaden 2003, S. 587-603
- Buckley, Peter J./Casson, Mark C. (1998): Analyzing foreign market entry strategies: Extending the internalization approach, in: Journal of International Business Studies 29 (3/1998), S. 539-561
- Business Insider (2021): Ford & Google: Der Autobauer und der Internet-Konzern bauen in Zukunft zusammen Autos, <https://www.businessinsider.de/wirtschaft/mobility/ford-google-der-autobauer-und-der-internet-konzern-bauen-in-zukunft-zusammen-autos/>, 09.07 2024
- Caligiuri, Paula M. (2000): The big five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance, in: Personnel Psychology 53 (1/2000), S. 67-88
- Chang, Jeanine/Bai, Xuan/Li, Julie Juan (2015): The influence of institutional forces on international joint ventures' foreign parents' opportunism and relationship extendedness, in: Journal of International Marketing 23 (2/2015), S. 73-93
- Chao, John/Rinaudo, Eileen K./Uhlaner, Robert (2014): Avoiding blind spots in your next joint venture, in: McKinsey on Finance 48 (o. H./2014), S. 25-30
- Chatman, Jennifer A./Caldwell, David F./O'Reilly, Charles A./Doerr, Bernadette (2014): Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms, in: Journal of Organizational Behavior 35 (6/2014), S. 785-808
- Chattopadhyay, Utpal/Bhawsar, Pragya (2016): Instabilities in international joint ventures: A study of the Tata DoCoMo case, in: International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management 20 (5-6/2016), S. 300-319

- Chen, Shih-Fen S. (2008): The motives for international acquisitions: Capability procurements, strategic considerations, and the role of ownership structures, in: *Journal of International Business Studies* 39 (o. H./2008), S. 454-471
- Chen, Tser-Yieth/Liu, Hsiang-Hsi/Hsieh, Wei-Lan (2009): The influence of partner characteristics and relationship capital on the performance of international strategic alliances, in: *Journal of Relationship Marketing* 8 (3/2009), S. 231-252
- Cheong, Adeline/Sandhu, Manjit S./Edwards, Ronald/Poon, Wai C. (2019): Subsidiary knowledge flow strategies and purpose of expatriate assignments, in: *International Business Review* 28 (3/2019), S. 450-462
- Chiang, Flora F. T./van Esch, Emmy/Birtch, Thomas A./Shaffer, Margaret A. (2018): Repatriation: what do we know and where do we go from here, in: *The International Journal of Human Resource Management* 29 (1/2018), S. 188-226
- Child, John/Yan, Yanni (2003): Predicting the performance of international joint ventures: An investigation in China, in: *Journal of Management Studies* 40 (2/2003), S. 283-320
- Choi, Youngtae/Hise, Richard T./Bagozzi, Richard P./Fadil, Paula A. (2010): Communication, utilization, and performance in international strategic alliances: An investigation of the post-formation process, in: *International Journal of Commerce and Management* 20 (1/2010), S. 8-25
- Chowdhury, Jafor (1992): Performance of international joint ventures and wholly owned foreign subsidiaries: A comparative perspective, in: *MIR: Management International Review* 32 (2/1992), S. 115-133
- Christoffersen, Jeppe (2013): A review of antecedents of international strategic alliance performance: Synthesized evidence and new directions for core constructs, in: *International Journal of Management Reviews* 15 (1/2013), S. 66-85

- Cohen, Wesley M./Levinthal, Daniel A. (1990): Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation, in: *Administrative Science Quarterly* 35 (1/1990), S. 128-152
- Contractor, Farok J./Lorange, Peter (2002): The growth of alliances in the knowledge-based economy, in: *International Business Review* 11 (4/2002), S. 485-502
- Corbin, Juliet M./Strauss, Anselm (1990): Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria, in: *Qualitative Sociology* 13 (1/1990), S. 3-21
- Costa, Francisco/Forte, Rosa (2022): A review of the literature on international joint ventures: A bibliometric study for the period 1975-2019, in: *Studies in Business and Economics* 17 (3/2022), S. 35-56
- Coyle, Adrian (2021): Introduction to qualitative psychological research. in: Lyons, Evanthia, Coyle Adrian (Hrsg.): *Analysing qualitative data in psychology*, New York 2021, S. 9-30
- Creswell, John W./Creswell, David D. (2018): *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, 5. Aufl., Thousand Oaks 2018
- Crossan, Mary M./Berdrow, Iris (2003): Organizational learning and strategic renewal, in: *Strategic Management Journal* 24 (11/2003), S. 1087-1105
- Cullen, John B./Johnson, Jean L./Sakano, Tomoaki (2000): Success through commitment and trust: The soft side of strategic alliance management, in: *Journal of World Business* 35 (3/2000), S. 223-240
- Currall, Steven C./Inkpen, Andrew C. (2002): A multilevel approach to trust in joint ventures, in: *Journal of International Business Studies* 33 (3/2002), S. 479-495
- Cuypers, Ilya R. P./Ertug, Gokhan/Reuer, Jeffrey J./Bensaou, Ben (2017): Board representation in international joint ventures, in: *Strategic Management Journal* 38 (4/2017), S. 920-938

- Cyr, Dianne J./Schneider, Susan C. (1996): Implications for learning: Human resource management in East-West joint ventures, in: *Organization Studies* 17 (2/1996), S. 207-226
- Dacin, M. Tina/Oliver, Christine/Roy, Jean-Paul (2007): The legitimacy of strategic alliances: An institutional perspective, in: *Strategic Management Journal* 28 (2/2007), S. 169-187
- Dadfar, Hossein/Dahlgaard, Jens J./Brege, Staffan/Arzaghi, Bahareh J. (2014): International strategic alliances in the Iranian pharmaceutical industry: An analysis of key success and failure factors, in: *Total Quality Management & Business Excellence* 25 (7-8/2014), S. 812-826
- Daft, Richard L. (2020): *Organization theory & design*, 13. Aufl., Boston 2021
- Daft, Richard L./Lewin, Arie Y. (1990): Can organization studies begin to break out of the normal science straitjacket? An editorial essay, in: *Organization Science* 1 (1/1990), S. 1-9
- Daimler (2020): Mercedes-Benz und Geely. Globales Joint Venture formell gegründet, <https://www.daimler.com/konzern/news/joint-venture-mit-geely.html>, 09.07.2024
- Damanpour, Fariborz/Devece, Carlos/Chen, Chao C./Pothukuchi, Vijay (2012): Organizational culture and partner interaction in the management of international joint ventures in India, in: *Asia Pacific Journal of Management* 29 (2/2012), S. 453-478
- Das, Tushar K./Teng, Bing-Sheng Teng (2000): A resource-based theory of strategic alliances, in: *Journal of Management* 26 (1/2000), S. 31-61
- Day, Arla/Crown, Sarah N./Ivany, Meredith (2017): Organisational change and employee burnout: The moderating effects of support and job control, in: *Safety Science* 100 (o. H./2017), S. 4-12
- Debellis, Francesco/De Massis, Alfredo/Petrizzelli, Antonio M./Frattoni, Federico/Del Giudice, Manlio (2021): Strategic agility and international joint ventures: The willingness-ability paradox of family

- firms, in: *Journal of International Management* 27 (1/2021), Nr. 100739
- Deloitte (2010): A study of joint ventures: The challenging world of alliances, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/finance/Publications/Etude_Joint_Venture_juillet%202010.pdf, 09.07.2024
- Deloitte (2016): Thinking global: Global agility and the development of a global mind-set, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/tax/deloitteuk-global-mindset.pdf>, 12.04.2024
- Deloitte (2020): Sino-foreign joint ventures after COVID-19: What to expect? <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/finance/cn-fa-sino-foreign-joint-ventures-after-covid-19-en-200914.pdf>, 10.09.2024
- Demir, Robert/Söderman, Sten (2007): Skills and complexity in management of IJVs: Exploring Swedish managers' experiences in China, in: *International Business Review* 16 (2/2007), S. 229-250
- Demirbag, Mehmet/Mirza, Hafiz (2000): Factors affecting international joint venture success: An empirical analysis of foreign-local partner relationships and performance in joint ventures in Turkey, in: *International Business Review* 9 (1/2000), S. 1-35
- Demirbag, Mehmet/Weir, David T. H./Mirza, Hafiz (2003): Trust, inter-partner conflicts, cultural distance, commitment and joint venture performance: An empirical analysis of international joint ventures in Turkey, in: *Journal of Transnational Management Development* 8 (1-2/2003), S. 111-140
- Dess, Gregory G./Robinson, Richard (1984): Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit, in: *Strategic Management Journal* 5 (3/1984), S. 265-273
- Deutsches Institut für Menschenrechte (2024): Unternehmensverantwortung und Verhaltenswissenschaften – Zur Diskussion um menschenrecht-

liche Sorgfaltspflichten, <https://www.institut-fuer-menschenrechte.de/publikationen/detail/unternehmensverantwortung-und-verhaltenswissenschaften>, 16.05.2024

- Dhanaraj, Charles/Beamish, Paul W. (2004): Effect of equity ownership on the survival of international joint ventures, in: *Strategic Management Journal* 25 (3/2004), S. 295-305
- Dhanaraj, Charles/Lyles, Marjorie A./Steensma, H. Kevin/Tihanyi, Laszlo (2004): Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: The role of relational embeddedness and the impact on performance, in: *Journal of International Business Studies* 35 (o. H./2004), S. 428-442
- Dhaundiyal, Mayank/Coughlan, Joseph (2020): Understanding strategic alliance life cycle: A 30 year literature review of leading management journals, in: *Business: Theory and Practice* 21 (2/2020), S. 519-530
- DIHK (2012): Going International: Erfahrungen und Perspektiven der deutschen Wirtschaft im Auslandsgeschäft, <https://www.ihk-nuernberg.de/de/media/PDF/International/Studie-Going-International-2011-2012.pdf>, 11.09.2024
- Ding, Daniel Z. (1997): Control, conflict, and performance: A study of US-Chinese joint ventures, in: *Journal of International Marketing* 5 (3/1997), S. 31-45
- Dong, Li/Glaister, Keith W. (2006): Motives and partner selection criteria in international strategic alliances: Perspectives of Chinese firms, in: *International Business Review* 15 (6/2006), S. 577-600
- Dong, Xiaodan/Zou, Shaoming/Sun, Guohui/Zhang, Zelin (2019): Conditional effects of justice on instability in international joint ventures, in: *Journal of Business Research* 101 (o. H./2019), S. 171-182
- Doz, Yves L. (1996): The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? In: *Strategic Management Journal* 17 (o. H./1996), S. 55-83

- Drouin, Nathalie/Bourgault, Mario/Saunders, Susan Bartholomew (2009): Investigation of contextual factors in shaping HR approaches and determining the success of international joint venture projects: Evidence from the Canadian telecom industry, in: *International Journal of Project Management* 27 (4/2009), S. 344-354
- Dussauge, Pierre/Garrette, Bernard (1999): *Cooperative strategy. Competing successfully through strategic alliances*. New York 1999
- Ebers, Mark/Gotsch, Wilfried (2019): Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser, Alfred/Ebers, Mark (Hrsg.): *Organisationstheorien*, 8. Aufl., Stuttgart 2019, S. 196-257
- Ebers, Mark/Maurer, Indre (2019): Netzwerktheorie, in: Kieser, Alfred/Ebers, Mark (Hrsg.): *Organisationstheorien*, 8. Aufl., Stuttgart 2019, S. 391-412
- Emerson, Richard M. (1976): Social exchange theory, in: *Annual Review of Sociology* 2 (o. H./1976), S. 335-362
- Eroglu, Dogan/Yavas, Ugur (1996): Determinants of Satisfaction with Partnership in International Joint Ventures, in: *Journal of Marketing Channels* 5 (2/1996), S. 63-80
- European Commission (2020): Coronavirus: Commission approves contract with BioNTech-Pfizer alliance to ensure access to a potential vaccine, https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_081, 11.09.2024
- European Commission (2024) SME definition, https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-definition_en, 11.09.2024
- Eurostat (2007): Beziehungen zwischen Unternehmen in ausgewählten Wirtschaftszweigen, <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3433488/5295245/KS-SF-07-057-DE.PDF.pdf/faad3e90-26b4-430b-8693-0922b99a1805?t=1414687786000>, 09.07.2024
- Ezzy, Douglas (2002): *Qualitative analysis. Practice and Innovation*, Milton Park/Abingdon/Oxfordshire 2002
- Fan, Di/Zhu, Cherrie J./Huang, Xinli/Kumar, Vikas (2021): Mapping the terrain of international human resource management research over the

- past fifty years: A bibliographic analysis, in: *Journal of World Business* 56 (2/2021), Nr. 101185
- Fang, Eric/Palmatier, Robert W./Scheer, Lisa K./Li, Ning (2008): Trust at different organizational levels, in: *Journal of Marketing* 72 (2/2008), S. 80-98
- Fang, Eric/Zou, Shaoming (2010): The effects of absorptive and joint learning on the instability of international joint ventures in emerging economies, in: *Journal of International Business Studies* 41 (o. H./2010), S. 906-924
- Farrell, Mark A./Oczkowski, Edward/Kharabsheh, Radwan (2008): Market orientation, learning orientation and organisational performance in international joint ventures, in: *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics* 20 (3/2008), S. 289-308
- Farrell, Mark A./Oczkowski, Edward/Kharabsheh, Radwan (2011): Antecedents and performance consequences of learning success in international joint ventures, in: *Industrial Marketing Management* 40 (3/2011), S. 479-488
- Faul, Franz/Erdfelder, Edgar/Lan, Albert-Georg/Buchner, Axel (2007): G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences, in: *Behavior Research Methods* 39 (2/2007), S. 175-191
- FAZ Business Media (2015): M&A-Markt: Joint Ventures auf dem Vormarsch, <https://www.finance-magazin.de/deals/ma-deals/ma-markt-joint-ventures-auf-dem-vormarsch-28408/>, 09.07.2024
- FAZ.net (2021): Bayer will Curevac-Impfstoff produzieren, <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/kooperation-bayer-will-corona-impfstoff-von-curevac-produzieren-17175690.html>, 09.07.2024
- Feng, Danmeng/Chu, Xiaoyuan/Chen, Weiwei Chen (2016): The influence of teamwork on the performance in international joint venture, in: *Applied Economics and Finance* 3 (4/2016), S. 7-19

- Fey, Carl F./Beamish, Paul W. (1999): Strategies for managing Russian international joint venture conflict, in: *European Management Journal* 17 (1/1999), S. 99-106
- Fogg, Brian J. (2009): A behavior model for persuasive design, in: *Proceedings of the 4th international Conference on Persuasive Technology* (o. H./2009)
- Frank, Hermann/Hatak, Isabella (2014): Doing a research literature review, in: Fayolle, Alain/Wright, Mike (Hrsg.): *How to get published in the best entrepreneurship journals: A guide to steer your academic career*, Cheltenham 2014, S. 94-117
- Frayne, Colette A./Geringer, Michael J. (1992): Self-management training for joint venture general managers, in: *Human Resource Planning* 15 (4/1992), S. 69-85
- Gehrisch, Marius G. (2024): Examining executives' role conflicts in German-international joint ventures: A qualitative analysis, in: *European Management Journal* 42 (6/2024), S. 920-932
- Gehrisch, Marius G./Klingenberg, Ingo/Süß, Stefan (2025): The effect of expatriates' role conflict on their desire to terminate an international assignment and venture performance: Comparing wholly owned subsidiaries with international joint ventures, in: *Journal of Strategy and Management* (o. H./2025)
- Gehrisch, Marius G./Süß, Stefan (2023): Organizational behavior in international strategic alliances and the relation to performance: A literature review and avenues for future research, in: *Management Review Quarterly* 73 (3/2023), S. 1045-1107
- Georgakakis, Dimitrios/Wedell-Wedellsborg, Mads E./Vallone, Tommaso/Greve, Peder (2023): Strategic leaders in multinational enterprises: A role-specific microfoundational view and research agenda, in: *Journal of International Business Studies* 54 (3/2023), S. 514-537
- Geringer, J. Michael (1991): Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures, in: *Journal of International Business Studies* 22 (1/1991): 41-62

- Geringer, J. Michael/Hebert, Louis (1991): Measuring performance of international joint ventures, in: *Journal of International Business Studies* 22 (2/1991), S. 249-263
- Gerrig, Richard J./Zimbardo, Philip G. (2002): *Psychology and life*, 16. Aufl., Boston 2003
- Gioia, Dennis A./Corley, Kevin G./Hamilton, Aimee L. (2013): Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology, in: *Organizational Research Methods* 16 (1/2013), S. 15-31
- Girmscheid, Gerhard/Brockmann, Christian (2010): Inter-and intraorganizational trust in international construction joint ventures, in: *Journal of Construction Engineering and Management* 136 (3/2010), S. 353-360
- Glaister, Keith W./Buckley, Peter J. (1998): Measures of performance in UK international alliances, in: *Organization Studies* 19 (1/1998), S. 89-118
- Goede, Julia/Berg, Nicola (2018): The family in the center of international assignments: A systematic review and future research agenda, in: *Management Review Quarterly* 68 (1/2018), S. 77-102
- Gomes, Emanuel/Barnes, Bradley R./Mahmood, Tehmina (2016): A 22 year review of strategic alliance research in the leading management journals, in: *International Business Review* 25 (1/2016), S. 15-27
- Gomes-Casseres, Benjamin (1987): Joint venture instability: Is it a problem, in: *The Columbia Journal of World Business* (o. H./1987), S. 97-101
- Gómez-Miranda, M. Elena/Pérez-López, M. Carmen/Argente-Linares, Eva/Rodríguez-Ariza, Lázaro (2015): The impact of organizational culture on competitiveness, effectiveness and efficiency in Spanish-Moroccan international joint ventures, in: *Personnel Review* 44 (3/2015), S. 364-387
- Gong, Yaping/Shenkar, Oded/Luo, Yadong/Nyaw, Mee-Kau (2001): Role conflict and ambiguity of CEOs in international joint ventures: A transaction cost perspective, in: *The Journal of Applied Psychology* 86 (4/2001), S. 764-773

- Gong, Yaping/Shenkar, Oded/Luo, Yadong/Nyaw, Mee-Kau (2005): Human resources and international joint venture performance: A system perspective, in: *Journal of International Business Studies* 36 (o. H./2005), S. 505-518
- Griffith, David A./Zeybek, Ali Y./O'brien, Matthew (2001): Knowledge transfer as a means for relationship development: A Kazakhstan-Foreign international joint venture illustration, in: *Journal of International Marketing* 9 (2/2001), S. 1-18
- Gulati, Ranjay (1998): Alliances and networks, in: *Strategic Management Journal* 19 (4/1998), S. 293-317
- Gulati, Ranjay/Lavie, Dovev/Madhavan, Ravindranath Ravi (2011): How do networks matter? The performance effects of interorganizational networks, in: *Research in Organizational Behavior* 31 (o. H./2011), S. 207-224
- Gupta, Naina/Ho, Violet/Pollack, Jeffrey M./Lai, Lei (2016): A multilevel perspective of interpersonal trust: Individual, dyadic, and cross-level predictors of performance, in: *Journal of Organizational Behavior* 37 (8/2016), S. 1271-1292
- Guthier, Christina/Dormann, Christian/Voelkle, Manuel C. (2020): Reciprocal effects between job stressors and burnout: A continuous time meta-analysis of longitudinal studies, in: *Psychological Bulletin* 146 (12/2020), S. 1146
- Haase, Heiko/Franco, Mário (2015): When small businesses go international: Alliances as a key to entry, in: *Journal of Business Strategy* 36 (3/2015), S. 37-45
- Habib, Ghazi M. (1987): Measures of manifest conflict in international joint ventures, in: *Academy of Management Journal* 30 (4/1987), S. 808-816
- Hambrick, Donald C./Li, Jiatao/Xin, Katherine/Tsui, Anne S. (2001): Compositional gaps and downward spirals in international joint venture management groups, in: *Strategic Management Journal* 22 (11/2001), S. 1033-1053

- Hamel, Gary (1991): Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances, in: *Strategic Management Journal* 12 (1/1991), S. 83-103
- Harvey, William S. (2011): Strategies for conducting elite interviews, in: *Qualitative Research* 11 (4/2011), S. 431-441
- Hays, Richard D. (1974): Expatriate selection: Insuring success and avoiding failure, in: *Journal of International Business Studies* 5 (1/1974), S. 25-37
- Hersey, Paul H./Blanchard, Kenneth H./Johnson, Dewey E. (2012): *Management of Organizational Behavior. Leading Human Resources*. 10. Aufl., New Jersey 2008
- Hiebl, Martin R. W. (2023): Sample selection in systematic literature reviews of management research, in: *Organizational Research Methods* 26 (2/2023), S. 229-261
- Ho, Mia Hsiao-Wen/Wang, Fatima (2015): Unpacking knowledge transfer and learning paradoxes in international strategic alliances: Contextual differences matter, in: *International Business Review* 24 (2/2015), S. 287-297
- Hofstede, Geert (1983): National cultures revisited, in: *Behavior Science Research* 18 (4/1983), S. 285-305
- Holtbrügge, Dirk (2003): Management internationaler strategischer Allianzen, in: Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard/Morschett, Dirk (Hrsg.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke*, Wiesbaden 2003, S. 873-893
- Hoogenboom, Lilian M./Dijkstra, Maria T. M./Beersma, Bianca (2024): Conflict personalization: A systematic literature review and the development of an integrative definition, in: *International Journal of Conflict Management* 35 (2/2024), S. 309-333
- House Robert J./Hanges Paul J./Javidan Mansour/Dorfman Peter W./Gupta Vipin (2004): *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*, London 2004

- Howell, Jane M./Neufeld, Derrick J./Avolio, Bruce J. (2005): Examining the relationship of leadership and physical distance with business unit performance, in: *The Leadership Quarterly* 16 (2/2005), S. 273-285
- Hsieh, Linda H. Y./Rodrigues, Suzana B./Child, John (2010): Risk perception and post-formation governance in international joint ventures in Taiwan: The perspective of the foreign partner, in: *Journal of International Management* 16 (3/2010), S. 288-303
- Huang, Ming-Chang/Chiu, Ya-Ping (2020): A knowledge tension perspective on management control and performance in international joint ventures, in: *Journal of International Management* 26 (4/2020), Nr. 100797
- Hübel, Charlott/Weissbrod, Ilka/Schaltegger, Stefan (2022): Strategic alliances for corporate sustainability innovation: The ‘how’ and ‘when’ of learning processes, in: *Long Range Planning* 55 (6/2022), Nr. 102200
- Idris, Fazli/Mohd Ali, Khairul A. (2008): The impacts of leadership style and best practices on company performances: Empirical evidence from business firms in Malaysia, in: *Total Quality Management* 19 (1-2/2008), S. 165-173
- Iles, Paul/Yolles, Maurice (2002): International joint ventures, HRM and viable knowledge migration, in: *The International Journal of Human Resource Management* 13 (4/2002), S. 624-641
- Inkpen, Andrew C. (1998): Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances, in: *Academy of Management Perspectives* 12 (4/1998), S. 69-80
- Inkpen, Andrew C./Beamish, Paul W. (1997): Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures, in: *Academy of Management Review* 22 (1/1997), S. 177-202
- Inkpen, Andrew C./Dinur, Adva (1998): Knowledge Management Processes and International Joint Ventures, in: *Organization Science* 9 (4/1998), S. 454-468

- Iriyama, Akie/Shi, Weilei/Prescott, John E. (2014): Frequency and directional reversal of equity ownership change in international joint ventures, in: *Asia Pacific Journal of Management* 31 (o. H./2014), S. 215-243
- Isidor, Rodrigo/Schwens, Christian/Hornung, Frank/Kabst, Rüdiger (2015): The impact of structural and attitudinal antecedents on the instability of international joint ventures: The mediating role of asymmetrical changes in commitment, in: *International Business Review* 24 (2/2015), S. 298-310
- Isidor, Rodrigo/Schwens, Christian/Kabst, Rüdiger/Hornung, Frank (2012): International joint venture performance: A meta-analysis, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 82 (o. H./2012), S. 539-583
- Javidan, Mansour/House, Robert J./Dorfman, Peter W./Hanges, Paul J./Luque, Mary S. (2006): Conceptualizing and measuring cultures and their consequences: A comparative review of GLOBE's and Hofstede's approaches, in: *Journal of International Business Studies* 37 (o. H./2006), S. 897-914
- Jennings, Daniel F./Artz, Kendall/Gillin, L. Murray/Christodouloy, Christodoulos (2000): Determinants of trust in global strategic alliances: AMRAD and the Australian biomedical industry, in: *Competitiveness Review: An International Business Journal* 10 (1/2000), S. 25-44
- Jin, Jason L./Wang, Liwen (2021): Resource complementarity, partner differences, and international joint venture performance, in: *Journal of Business Research* 130 (o. H./2021), S. 232-246
- Jing, Fenwick F./Avery, Gayle C. (2008): Missing links in understanding the relationship between leadership and organizational performance, in: *International Business and Economics Research Journal* 7 (5/2008), S. 67-78
- Kahn, Robert L./Wolfe, Donald M./Quinn, Robert P./Snoek, J. Die-drick/Rosenthal, Robert A. (1964): *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*, New York 1964

- Kariv, Dafna (2008): The relationship between stress and business performance among men and women entrepreneurs, in: *Journal of Small Business & Entrepreneurship* 21 (4/2008), S. 449-476
- Kataria, Neeraj/Sethi, Shweta (2013): Making successful expatriates in multinational corporations, in: *Asian Journal of Business and Economics* 3 (4/2013), S. 1-12
- Kauser, Saleema/Shaw, Vivienne (2001): International strategic alliances: The impact of behavioral characteristics on success, in: *Journal of Euromarketing* 10 (1/2001), S. 71-98
- Kauser, Saleema/Shaw, Vivienne (2004): The influence of behavioural and organisational characteristics on the success of international strategic alliances, in: *International Marketing Review* 21 (1/2004), S. 17-52
- Khan, Zaheer/Lew, Yong K./Sinkovics, Rudolf R. (2015): International joint ventures as boundary spanners: Technological knowledge transfer in an emerging economy, in: *Global Strategy Journal* 5 (1/2015), S. 48-68
- Khan, Zaheer/Shenkar, Oded/Lew, Yong K. (2015): Knowledge transfer from international joint ventures to local suppliers in a developing economy, in: *Journal of International Business Studies* 46 (o. H./2015), S. 656-675
- Kim, Changsu/Zhan, Wu/Erramilli, M. Krishna (2011): Resources and performance of international joint ventures: The moderating role of absorptive capacity, in: *Journal of Asia Business Studies* 5 (2/2011), S. 145-160
- Kiss, Andreea N./Cortes, Andres F./Herrmann, Pol (2022): CEO proactiveness, innovation, and firm performance, in: *The Leadership Quarterly* 33 (3/2022), Nr. 101545
- Kling, Gerhard/Harvey, Charles/Maclean, Mairi (2017): Establishing causal order in longitudinal studies combining binary and continuous dependent variables, in: *Organizational Research Methods* 20 (4/2017), S. 770-799

- Knight, Gary A./Liesch, Peter W. (2016): Internationalization: From incremental to born global, in: *Journal of World Business* 51 (1/2016), S. 93-102
- Kobernyuk, Elena/Stiles, David/Ellson, Tony E. (2014): International joint ventures in Russia: Cultures' influences on alliance success, in: *Journal of Business Research* 67 (4/2014), S. 471-477
- Kogut, Bruce (1988): Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives, in: *Strategic Management Journal* 9 (4/1988), S. 319-332
- Konopaske, Robert/Ivancevich, John/Matteson, Michael (2023): *Organizational Behavior and Management*, 12. Aufl., New York 2023
- Koohang, Alex/Paliszkiewicz, Joanna/Goluchowski, Jerzy (2017): The impact of leadership on trust, knowledge management, and organizational performance: A research model, in: *Industrial Management & Data Systems* 117 (3/2017), S. 521-537
- Kraimer, Maria/Bolino, Mark/Mead, Brandon (2016): Themes in expatriate and repatriate research over four decades: What do we know and what do we still need to learn? In: *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 3 (1/2016), S. 83-109
- Kraimer, Maria L./Shaffer, Margaret/Harrison, David A./Ren, Hong (2012): No place like home? An identity strain perspective on repatriate turnover, in: *Academy of Management Journal* 55 (2/2012), S. 399-420
- Krishnan, Rekha/Martin, Xavier/Noorderhaven, Niels G. (2006): When does trust matter to alliance performance? In: *Academy of Management Journal* 49 (5/2006), S. 894-917
- Kuckartz, Udo/Rädiker, Stefan (2019): *Analyzing qualitative data with MAXQDA*, Basel 2019
- Kumar, Shyam M. V. (2005): The value from acquiring and divesting a joint venture: A real options approach, in: *Strategic Management Journal* 26 (4/2005), S. 321-331
- Kwok, Francis/Sharma, Piyush/Gaur, Sanjaya S./Ueno, Akiko (2019): Interactive effects of information exchange, relationship capital and en-

- vironmental uncertainty on international joint venture (IJV) performance: An emerging markets perspective, in: *International Business Review* 28 (5/2019), Nr. 101481
- Kwon, Kiwook/Rupp, Deborah E. (2013): High-performer turnover and firm performance: The moderating role of human capital investment and firm reputation, in: *Journal of Organizational Behavior* 34 (1/2013), S. 129-150
- Kwon, Yung-Chul (2008): Antecedents and consequences of international joint venture partnerships: A social exchange perspective, in: *International Business Review* 17 (5/2008), S. 559-573
- Lam, Simon S. K./Schaubroeck, John (1999): Total quality management and performance appraisal: An experimental study of process versus results and group versus individual approaches, in: *Journal of Organizational Behavior* 20 (4/1999), S. 445-457
- Lamnek, Siegfried/Krell, Claudia (2016): *Qualitative Sozialforschung*, 6. Aufl., Weinheim et al. 2016
- Landers, Richard N./Behrend, Tara S. (2015): An inconvenient truth: Arbitrary distinctions between organizational, Mechanical Turk, and other convenience samples, in: *Industrial and Organizational Psychology* 8 (2/2015), S. 142-164
- Lane, Peter J./Salk, Jane E./Lyles, Marjorie A. (2001): Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures, in: *Strategic Management Journal* 22 (12/2001), S. 1139-1161
- Larimo, Jorma A./Nguyen, Huu L. (2015): International joint venture strategies and performance in the Baltic States, in: *Baltic Journal of Management* 10 (1/2015), S. 52-72
- Laß, Inga/Wooden, Mark (2023): Working from home and work-family conflict, in: *Work, Employment and Society* 37 (1/2023), S. 176-195
- Latham, Gary P./Locke, Edwin A. (1991): Self-regulation through goal setting, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50 (2/1991), S. 212-247

- Leavy, Patricia (2014): Introduction, in: Leavy, Patricia (Hrsg.): *The Oxford Handbook of Qualitative Research*, New York 2014, S. 1-13
- Leavy, Patricia (2017): *Research design: Quantitative, qualitative, mixed methods, arts-based, and community-based participatory research approaches*, New York/London 2017
- Lee, Chi-Cheng/Tsai, Fu-Sheng/Lee, Lian C. (2011): Parent control mechanisms, knowledge attributes, knowledge acquisition and performance of IJVs in Taiwan service industries, in: *The Service Industries Journal* 31 (14/2011), S. 2437-2453
- Levitt, Heidi M./Bamberg, Michael/Creswell, John W./Frost, David M./Josselson, Ruthellen/Suárez-Orozco, Carola (2018): Journal article reporting standards for qualitative primary, qualitative meta-analytic, and mixed methods research in psychology: The APA Publications and Communications Board task force report, in: *American Psychologist* 73 (1/2018), S. 26-46
- Li, Andrew/Cropanzano, Russell/Butler, Adam/Shao, Ping/Westman, Mina (2021): Work-family crossover: A meta-analytic review, in: *International Journal of Stress Management* 28 (2/2021), S. 89-104
- Li, Ji/Chu, Chris W. L./Wang, Xinran/Zhu, Hong/Tang, Guiyao/Chen, Yuanyi (2012): Symbiotic ownership, cultural alignment, and firm performance: A test among international strategic alliances, in: *International Business Review* 21 (6/2012), S. 987-997
- Li, Jiatao/Xin, Katherine R./Pillutla, Madan (2002): Multi-cultural leadership teams and organizational identification in international joint ventures, in: *The International Journal of Human Resource Management* 13 (2/2002), S. 320-337
- Li, Jiatao/Xin, Katherine R./Tsui, Anne/Hambrick, Donald C. (1999): Building effective international joint venture leadership teams in China, in: *Journal of World Business* 34 (1/1999), S. 52-68

- Li, Xiaoqing/Roberts, Joanne/Yan, Yanni/Tan, Hui (2016): Management of cultural differences under various forms of China-UK higher education strategic alliances, in: *Studies in Higher Education* 41 (4/2016), S. 774-798
- Likhi, Dinesh K./Sushil (2013): Building international strategic alliance capability: A case research-based insights, in: *International Journal of Business Performance Management* 14 (4/2013), S. 341-355
- Lin, Xiaohua (2007): Appointing a general manager in Sino-US joint ventures: Partner competence and organizational consequences, in: *International Journal of Organizational Analysis* 15 (2/2007), S. 152-165
- Lin, Xiaohua/Germain, Richard (1998): Sustaining satisfactory joint venture relationships: The role of conflict resolution strategy, in: *Journal of International Business Studies* 29 (o. H./1998), S. 179-196
- Lin, Xiaohua/Germain, Richard (1999): Predicting international joint venture interaction frequency in US-Chinese ventures, in: *Journal of International Marketing* 7 (2/1999), S. 5-23
- Lin, Xiaohua/Wang, Cheng L. (2008): Enforcement and performance: The role of ownership, legalism and trust in international joint ventures, in: *Journal of World Business* 43 (3/2008), S. 340-351
- Liu, Chia-Ling E./Zhang, Yingying (2014): Learning process and capability formation in cross-border buyer-supplier relationships: A qualitative case study of Taiwanese technological firms, in: *International Business Review* 23 (4/2014), S. 718-730
- Liu, Junying/Cui, Zhipeng/Feng, Yingbin/Perera, Srinath/Han, Jie (2020): Impact of culture differences on performance of international construction joint ventures: The moderating role of conflict management, in: *Engineering, Construction and Architectural Management* 27 (9/2020), S. 2353-2377
- Liu, Leigh A./Adair, Wendi L./Bello, Daniel C. (2017): Fit, misfit, and beyond fit: Relational metaphors and semantic fit in international joint

- ventures, in: Brannen, Mary Y./Mughan, Terry (Hrsg.): *Language in International Business: Developing a Field*, Basel 2017, S. 254-292
- Lo, Fang-Yi/Stepicheva, Anastasia/Peng, Tzu-Ju A. (2016): Relational capital, strategic alliances and learning: In-depth analysis of Chinese-Russian cases in Taiwan, in: *Chinese Management Studies* 10 (1/2016), S. 155-183
- López-Duarte, Cristina/González-Loureiro, Miguel/Vidal-Suárez, Marta M./González-Díaz, Belén (2016): International strategic alliances and national culture: Mapping the field and developing a research agenda, in: *Journal of World Business* 51 (4/2016), S. 511-524
- Low, Wai W./Abdul-Rahman, Hamzah/Zakaria, Norhanim (2020): Organizational culture of Malaysian international construction organisations, in: *International Journal of Construction Management* 20 (2/2020), S. 105-121
- Lu, Jane W./Ma, Xufei (2015): Partner resource asymmetry and IJV survival, in: *Asia Pacific Journal of Management* 32 (4/2015), S. 1039-1064
- Luo, Yadong (2001): Antecedents and consequences of personal attachment in cross-cultural cooperative ventures, in: *Administrative Science Quarterly* 46 (2/2001), S. 177-201
- Luo, Yadong (2002): Building trust in cross-cultural collaborations: Toward a contingency perspective, in: *Journal of Management* 28 (5/2002), S. 669-694
- Luo, Yadong (2009): From gain-sharing to gain-generation: The quest for distributive justice in international joint ventures, in: *Journal of International Management* 15 (4/2009), S. 343-356
- Luvison, Dave/Cummings, Jeffrey L. (2017): Decisions at the boundary: Role choice and alliance manager behaviors, in: *Group & Organization Management* 42 (2/2017), S. 279-309
- Lyles, Marjorie A./Salk, Jane E. (1996): Knowledge Acquisition from Foreign Parents in International Joint Ventures: An Empirical Examination in the Hungarian Context, in: *Journal of International Business Studies* 27 (o. H./1996), S. 877-903

- Lyles, Marjorie A./Salk, Jane E. (2007): Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: An empirical examination in the Hungarian context, in: *Journal of International Business Studies* 38 (o. H./2007), S. 3-18
- Lyons, Evanthia/Coyle, Adrian (2021): *Analysing qualitative data in psychology*, Thousand Oaks 2021
- Madhok, Anoop (2006): How much does ownership really matter? Equity and trust relations in joint venture relationships, in: *Journal of International Business Studies* 37 (o. H./2006), S. 4-11
- Mahoney, Joseph T./Pandian, J. Rajendran (1992): The resource-based view within the conversation of strategic management, in: *Strategic Management Journal* 13 (5/1992), S. 363-380
- Martin, Albert (2017): *Organizational Behaviour – Verhalten in Organisationen*, 2. Aufl., Stuttgart 2017
- Martin, Hector/Emptage, Kareem (2019): Knowledge-transfer enablers for successful construction joint ventures, in: *Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction* 11 (3/2019), Nr. 04519015
- Martínez-Noya, Andrea/Narula, Rajneesh (2018): What more can we learn from R&D alliances? A review and research agenda, in: *Business Research Quarterly* 21 (3/2018), S. 195-212
- Maxwell, Joseph A. (2012): *Qualitative Research Design. An Interactive Approach*, 3. Aufl., Los Angeles/London/New Delhi 2012
- McNulty, Yvonne/Brewster, Chris (2017): Theorizing the meaning (s) of ‘expatriate’: Establishing boundary conditions for business expatriates, in: *The International Journal of Human Resource Management* 28 (1/2017), S. 27-61
- McNulty, Yvonne/Vance, Charles M. (2017): Dynamic global careers: A new conceptualization of expatriate career paths, in: *Personnel Review* 46 (2/2017), S. 205-221

- Mehta, Rajiv/Polsa, Pia/Mazur, Jolanta/Xiucheng, Fan/Dubinsky, Alan J. (2006): Strategic alliances in international distribution channels, in: *Journal of Business Research* 59 (10-11/2006), S. 1094-1104
- Meier, Matthias (2011): Knowledge management in strategic alliances: A review of empirical evidence, in: *International Journal of Management Reviews* 13 (1/2011), S. 1-23
- Mellewigt, Thomas (2017): Behavioral alliance strategy, in: Mesquita, Luiz F./Ragozzino, Roberto/Reuer, Jeffrey J. (Hrsg.): *Collaborative Strategy*, Cheltenham/Northampton 2017, S. 152-160
- Mello, Sylvia F./Tomei, Patricia A. (2021): The impact of the COVID-19 pandemic on expatriates: A pathway to work-life harmony? In: *Global Business and Organizational Excellence* 40 (5/2021), S. 6-22
- Mendenhall, Mark E./Dunbar, Edward/Oddou, Gary R. (1987): Expatriate selection, training and career-pathing: A review and critique, in: *Human Resource Management* 26 (3/1987), S. 331-345
- Meschi, Pierre-Xavier (2005): Environmental uncertainty and survival of international joint ventures: The case of political and economic risk in emerging countries, in: *European Management Review* 2 (2/2005), S. 143-152
- Mey, Günter/Mruck, Katja (2020): *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*, Wiesbaden 2020
- Meyer, Alan D./Tsui, Anne S./Hinings, C. Robert (1993): Configurational approaches to organizational analysis, in: *Academy of Management Journal* 36 (6/1993), S. 1175-1195
- Mgeni, Tresphory O. (2015): Impact of entrepreneurial leadership style on business performance of SMEs in Tanzania, in: *Journal of Entrepreneurship & Organization Management* 4 (2/2015), Nr. 1000142
- Michel, Jesse S./Kotrba, Lindsey M./Mitchelson, Jacqueline, K./Clark, Malissa A./Baltes, Boris B. (2011): Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review, in: *Journal of Organizational Behavior* 32 (5/2011), S. 689-725

- Michler, Oliver/Decker, Reinhold/Stummer, Christian (2020): To trust or not to trust smart consumer products: A literature review of trust-building factors, in: *Management Review Quarterly* 70 (3/2020), S. 391-420
- Minbaeva, Dana/Park, Chansoo/Vertinsky, Ilan/Cho, Yeon S. (2018): Disseminative capacity and knowledge acquisition from foreign partners in international joint ventures, in: *Journal of World Business* 53 (5/2018), S. 712-724
- Mohedano-Suanes, Antonia/del Mar Benavides-Espinosa, María (2013): Technology transfer, specific local knowledge and entrepreneurial partner control in international joint ventures, in: *International Entrepreneurship and Management Journal* 9 (o. H./2013), S. 95-112
- Moher, David/Liberati, Alessandro/Tetzlaff, Jennifer/Altman, Douglas G./The PRISMA Group (2010): Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement, in: *International Journal of Surgery* 8 (5/2010), S. 336-341
- Mohr, Alexander T./Puck, Jonas F. (2005): Managing functional diversity to improve the performance of international joint ventures, in: *Long Range Planning* 38 (2/2005), S. 163-182
- Mohr, Alexander T./Puck, Jonas F. (2007): Role conflict, general manager job satisfaction and stress and the performance of IJVs, in: *European Management Journal* 25 (1/2007), S. 25-35
- Morgan, Patrick V. (1986): International human resource management: Fact or fiction, in: *Personnel Administrator* 31 (9/1986), S. 43-47
- Morschett, Dirk (2003): Formen von Kooperationen, Allianzen und Netzwerken, in: Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard/Morschett, Dirk (Hrsg.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke*, Wiesbaden 2003, S. 387-413
- Mowday, Richard T./Steers, Richard M./Porter, Lyman (1979): The measurement of organizational commitment, in: *Journal of Vocational Behavior* 14 (2/1979), S. 224-247

- Müsseler, Jochen/Rieger, Martina (2017): Allgemeine Psychologie, 3. Aufl., Berlin/Heidelberg 2017
- Myres, David G./DeWall, Nathan C. (2023): Psychologie, 4. Aufl., Berlin 2023
- Nambisan, Satish/Baron, Robert A. (2021): On the costs of digital entrepreneurship: Role conflict, stress, and venture performance in digital platform-based ecosystems, in: Journal of Business Research 125 (o. H./2021), S. 520-532
- Nambisan, Satish/Zahra, Shaker A./Luo, Yadong (2019): Global platforms and ecosystems: Implications for international business theories, in: Journal of International Business Studies 50 (o. H./2019), S. 1464-1486
- Neiman, Lionel J./Hughes, James W. (1951): The problem of the concept of role: A re-survey of the literature, in: Social Forces 30 (2/1951), S. 141-149
- Nerdinger, Friedemann W. (2012): Grundlagen des Verhaltens in Organisationen, 3. Aufl., Stuttgart 2012
- Nerdinger, Friedemann W./Blickle, Gerhard/Schaper, Niclas (2019): Arbeits- und Organisationspsychologie, 4. Aufl., Berlin/Heidelberg 2019
- Ng, Paul Wai-Kit/Lau, Chung-Ming/Nyaw, Mee-Kau (2007): The effect of trust on international joint venture performance in China, in: Journal of International Management 13 (4/2007), S. 430-448
- Nielsen, Bo B. (2007): Determining international strategic alliance performance: A multidimensional approach, in: International Business Review 16 (3/2007), S. 337-361
- Nielsen, Bo B./Gudergan, Siegfried (2012): Exploration and exploitation fit and performance in international strategic alliances, in: International Business Review 21 (4/2012), S. 558-574
- Nielsen, Bo B./Nielsen, Sabina (2009): Learning and innovation in international strategic alliances: An empirical test of the role of trust and tacitness, in: Journal of Management Studies 46 (6/2009), S. 1031-1056

- Nippa, Michael/Beechler, Schon (2013): What Do We Know about the Success and Failure of International Joint Ventures? In Search of Relevance and Holism, in: Devinney, Timothy M./Pedersen, Torben/Tihanyi, Laszlo (Hrsg.): Philosophy of Science and Meta-Knowledge in International Business and Management, Bingley 2013, S. 363-396
- Nippa, Michael/Reuer, Jeffrey J. (2019): On the future of international joint venture research, in: Journal of International Business Studies 50 (4/2019), S. 555-597
- Nisar, Shaista/Boateng, Agyenim/Wu, Junjie (2018): The entry mode strategy and performance of SMEs: Evidence from Norway, in: Research in International Business and Finance 45 (o. H./2018), S. 323-333
- Noethen, Daniela/Alcazar, Rocio (2020): Experimental research in expatriation and its challenges: A literature review and recommendations, in: German Journal of Human Resource Management 34 (2/2020), S. 252-283
- Oesterle, Michael-Jörg (2003): Kooperation in Forschung und Entwicklung, in: Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard/Morschett, Dirk (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, Wiesbaden 2003, S. 631-658
- Ott, Ursula F. (2015): Repeated moral hazard in international joint ventures: Inter-temporal culturally sensitive incentive schemes for hidden action, in: Research in International Business and Finance 35 (o. H./2015), S. 166-179
- Owens, Martin/Ramsey, Elaine/Loane, Sharon (2018): Resolving post-formation challenges in shared IJVs: The impact of shared IJV structure on inter-partner relationships, in: International Business Review 27 (3/2018), S. 584-593
- Ozorhon, Beliz/Arditi, David/Dikmen, Irem/Birgonul, M. Talat (2008): Implications of culture in the performance of international construction joint ventures, in: Journal of Construction Engineering and Management 134 (5/2008), S. 361-370

- Pajunen, Kalle/Fang, Liang (2013): Dialectical tensions and path dependence in international joint venture evolution and termination, in: *Asia Pacific Journal of Management* 30 (o. H./2013), S. 577-600
- Pak, Yong Suhk/Ra, Wonchan/Park, Young-Ryeol (2009): Understanding IJV performance in a learning and conflict mediated context, in: *International Business Review* 18 (5/2009), S. 470-480
- Pan, Yigang/Tse, David K. (2000): The hierarchical model of market entry modes, in: *Journal of International Business Studies* 31 (4/2000), S. 535-554
- Panda, Brahmadev/Leepsa, Nabaghan M. (2017): Agency theory: Review of theory and evidence on problems and perspectives, in: *Indian Journal of Corporate Governance* 10 (1/2017), S. 74-95
- Pandey, Shashank/Kumar, E. Sendil (1997): Development of a measure of role conflict, in: *International Journal of Conflict Management* 8 (3/1997), S. 187-215
- Pang, Kelvin/Lu, Chin-Shan (2018): Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance, in: *Maritime Business Review* 3 (1/2018), S. 36-52
- Parameswar, Nakul/Dhir, Sanjay (2019): Post termination interaction in international joint ventures (IJV), in: *Foresight* 21 (2/2019), S. 200-215
- Parayitam, Satyanarayana/Usman, Syed A./Namasivaayam, Rajeshwaran R./Naina, Mohamed S. (2021): Knowledge management and emotional exhaustion as moderators in the relationship between role conflict and organizational performance: Evidence from India, in: *Journal of Knowledge Management* 25 (6/2021), S. 1456-1485
- Park, Byung I. (2010): What matters to managerial knowledge acquisition in international joint ventures? High knowledge acquirers versus low knowledge acquirers, in: *Asia Pacific Journal of Management* 27 (1/2010), S. 55-79

- Park, Byung I./Giroud, Axèle/Glaister, Keith W. (2009): Acquisition of managerial knowledge from foreign parents: Evidence from Korean joint ventures, in: *Asia Pacific Business Review* 15 (4/2009), S. 527-545
- Park, Chansoo/Vertinsky, Ilan (2016): Reverse and conventional knowledge transfers in international joint ventures, in: *Journal of Business Research* 69 (8/2016), S. 2821-2829
- Park, Chansoo/Vertinsky, Ilan/Lee, Chol (2012): Korean international joint ventures: How the exchange climate affects tacit knowledge transfer from foreign parents, in: *International Marketing Review* 29 (2/2012), S. 151-174
- Park, Jeong-Yang/Harris, Simon (2014): Microfoundations for learning within international joint ventures, in: *International Business Review* 23 (3/2014), S. 490-503
- Park, Seung Ho/Ungson, Gerardo R. (1997): The effect of national culture, organizational complementarity, and economic motivation on joint venture dissolution, in: *Academy of Management Journal*, 40 (2/1997), S. 279-307
- Parmigiani, Anne/Rivera-Santos, Miguel (2011): Clearing a path through the forest: A meta-review of interorganizational relationships, in: *Journal of Management* 37 (4/2011), S. 1108-1136
- Pascucci, Tancredi/Hernández Sánchez, Brizeida/Sánchez García, José C. (2022): Being stressed in the family or married with work? A literature review and clustering of work-family conflict, in: *European Journal of Management and Business Economics* 31 (2/2022), S. 239-265
- Patten, Mildred L./Newhart, Michelle (2018): *Understanding research methods. An overview of the essentials*, 10. Aufl., New York/London 2018
- Patterson, Malcolm G./West, Michael A./Wall, Toby D. (2004): Integrated manufacturing, empowerment, and company performance, in: *Journal of Organizational Behavior* 25 (5/2004), S. 641-665

- Pauluzzo, Rubens/Cagnina, Maria R. (2019): A passage to India: Cultural distance issues in IJVs' knowledge management, in: *Knowledge Management Research & Practice* 17 (2/2019), S. 192-202
- Pavlov, P. Ivan. (2010): Conditioned reflexes: An investigation of the physiological activity of the cerebral cortex, in: *Annals of Neurosciences* 17 (3/2010), S. 136-141
- Pearce, Robert J. (2001): Looking inside the joint venture to help understand the link between inter-parent cooperation and performance, in: *Journal of Management Studies* 38 (4/2001), S. 557-582
- Perlitz, Manfred/Seger, Frank (2003): Internationalisierung durch Kooperation, in: Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard/Morschett, Dirk (Hrsg.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke*, Wiesbaden 2003, S. 515-542
- Pesch, Robin/Bouncken, Ricarda B. (2018): How to achieve benefits from diversity in international alliances: Mechanisms and cultural intelligence, in: *Global Strategy Journal* 8 (2/2018), S. 275-300
- Peterson, Mark P. (2004): Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies, in: *Administrative Science Quarterly* 49 (4/2004), S. 641-647
- Peterson, Richard B./Schwind, Hermann F. (1977): A comparative study of personnel problems in international companies and joint ventures in Japan, in: *Journal of International Business Studies* 8 (1/1977), S. 45-56
- Peterson, Richard B./Shimada, Justin Y. (1978): Sources of management problems in Japanese-American joint ventures, in: *Academy of Management Review* 3 (4/1978), S. 796-804
- Petrovic, Jelena/Kakabadse, Andrew/Kakabadse, Nada K. (2006): International joint venture (IJV) directors' contribution to board effectiveness: Learning from the literature, in: *Management Decision* 44 (3/2006), S. 346-366

- Pett, Timothy L./Dibrell, C. Clay (2001): A process model of global strategic alliance formation, in: *Business Process Management Journal* 7 (4/2001), S. 349-364
- Petticrew, Mark/Roberts, Helen (2006): *Systematic reviews in the social sciences. A practical guide*, Malden/Oxford/Carlton 2006
- Pfeffer, Jeffrey/Salancik, Gerald (1978): *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, New York 1978
- Phan, T. T. A./Baughn, C. Christopher/Hang, Ngo T. M./Neuper, Kent E. (2006): Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: An empirical study in Vietnam, in: *International Business Review* 15 (5/2006), S. 463-487
- Piaskowska, Dorota/Nadolska, Anna/Barkema, Harry G. (2019): Embracing complexity: Learning from minority, 50-50, and majority joint venture experience, in: *Long Range Planning* 52 (1/2019), S. 134-153
- Ployhart, Robert E./Vandenberg, Robert J. (2010): Longitudinal research: The theory, design, and analysis of change, in: *Journal of Management* 36 (1/2010), S. 94-120
- Podsakoff, Philip M./MacKenzie, Scott B./Lee, Jeong-Yeon/Podsakoff, Nathan P. (2003): Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies, in: *Journal of Applied Psychology* 88 (5/2003), S. 879-903
- Pothukuchi, Vijay/Damanpour, Fariborz/Choi, Jaepil/Chen, Chao C./Ho Park, Seung (2002): National and organizational culture differences and international joint venture performance, in: *Journal of International Business Studies* 33 (2/2002), S. 243-265
- Pratt, Michael G./Kaplan, Sarah/Whittington, Richard (2020): Editorial essay: The tumult over transparency: Decoupling transparency from replication in establishing trustworthy qualitative research, in: *Administrative Science Quarterly* 65 (1/2020), S. 1-19
- Preyer, Gerhard (2012): *Rolle, Status, Erwartungen und soziale Gruppe*, Wiesbaden 2012

- Przyborski, Aglaja/Wohlrab-Sahr, Monika (2014): Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch, Berlin 2014
- Puck, Jonas/Hödl, Markus K./Filatotchev, Igor/Wolff, Hans-Georg/Bader, Benjamin (2016): Ownership mode, cultural distance, and the extent of parent firms' strategic control over subsidiaries in the PRC, in: Asia Pacific Journal of Management 33 (o. H./2016), S. 1075-1105
- Rajan, Rishabh/Dhir, Sanjay/Sushil (2020): Alliance termination research: A bibliometric review and research agenda, in: Journal of Strategy and Management 13 (3/2020), S. 351-375
- Ramani, Ravi S./Aguinis, Herman (2023): Using field and quasi experiments and text-based analysis to advance international business theory, in: Journal of World Business 58 (5/2023), Nr. 101463
- Ramaseshan, B./Loo, Puay C. (1998): Factors affecting a partner's perceived effectiveness of strategic business alliance: Some Singaporean evidence, in: International Business Review 7 (4/1998), S. 443-458
- Randolph, Justus (2009): A guide to writing the dissertation literature review, in: Practical Assessment, Research, and Evaluation 14 (13/2019), S. 1-13
- Rapp, Tammy L./Mathieu, John E. (2019): Team and individual influences on members' identification and performance per membership in multiple team membership arrangements, in Journal of Applied Psychology 104 (3/2019), S. 303-320
- Reiche, B. Sebastian/Bird, Allan/Mendenhall, Mark E./Osland, Joyce S. (2017): Contextualizing leadership: A typology of global leadership roles, in: Journal of International Business Studies 48 (o. H./2017), S. 552-572
- Reina, Christopher S./Peterson, Suzanne J./Zhang, Zhen (2017): Adverse effects of CEO family-to-work conflict on firm performance, in: Organization Science 28 (2/2017), S. 228-243
- Ren, Hong/Gray, Barbara/Kim, Kwangho (2009): Performance of international joint ventures: What factors really make a difference and how? In: Journal of Management 35 (3/2009), S. 805-832

- Reuer, Jeffrey J. (2001): From hybrids to hierarchies: Shareholder wealth effects of joint venture partner buyouts, in: *Strategic Management Journal* 22 (1/2001), S. 27-44
- Reuer, Jeffrey J./Klijn, Elko (2020): Board leadership structures in international joint ventures, in: *Global Strategy Journal* 10 (4/2020), S. 700-725
- Reus, Taco H./Ritchie III, William J. (2004): Interpartner, parent, and environmental factors influencing the operation of international joint ventures: 15 years of research, in: *Management International Review* 44 (4/2004), S. 369-395
- Ridgway, Maranda/Langinier, Hélène (2023): The evolving field of global mobility: Responses to global volatility (2013–2022), in: *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research* 11 (3/2023), S. 300-328
- Rizzo, John R./House, Robert J./Lirtzman, Sidney I. (1970): Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations, in: *Administrative Science Quarterly* 15 (2/1970), S. 150-163
- Robinson, Oliver C. (2014): Sampling in interview-based qualitative research: A theoretical and practical guide, in: *Qualitative Research in Psychology* 11 (1/2014), S. 25-41
- Robson, Matthew J./Katsikeas, Constantine S./Bello, Daniel C. (2008): Drivers and performance outcomes of trust in international strategic alliances: The role of organizational complexity, in: *Organization Science* 19 (4/2008), S. 647-665
- Robson, Matthew J./Katsikeas, Constantine S./Schlegelmilch, Bodo B./Pramböck, Barbara (2019): Alliance capabilities, interpartner attributes, and performance outcomes in international strategic alliances, in: *Journal of World Business* 54 (2/2019), S. 137-153
- Robson, Matthew J./Skarmeeas, Dionysis/Spyropoulou, Stavroula (2006): Behavioral attributes and performance in international strategic alliances, in: *International Marketing Review* 23 (6/2006), S. 585-609

- Rosales-Ruiz, Jesús/Baer, Donald M. (1997): Behavioral cusps: A developmental and pragmatic concept for behavior analysis, in: *Journal of Applied Behavior Analysis* 30 (3/1997), S. 533-544
- Rosenstiel, Lutz/Nerdinger, Friedemann W. (2011): *Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise*, 7. Aufl., Stuttgart 2011
- Ross, Stephen A. (1973): The economic theory of agency: The principal's problem, in: *The American Economic Review* 63 (2/1973), S. 134-139
- Roy Chowdhury, Prabal (2009): Joint venture instability and monitoring, in: *Indian Growth and Development Review* 2 (2/2009), S. 126-140
- Ruhle, Sascha/Süß, Stefan (2020): Presenteeism and Absenteeism at Work: An Analysis of Archetypes of Sickness Attendance Cultures, in: *Journal of Business and Psychology* 35 (o. H./2020), S. 241-255
- Saldaña, Johnny (2011): *Fundamentals of qualitative research*, Oxford 2011
- Saldaña, Johnny (2021): *The coding manual for qualitative researchers*, 4. Aufl., Thousand Oaks 2021
- Salk, Jane E./Shenkar, Oded (2001): Social identities in an international joint venture: An exploratory case study, in: *Organization Science* 12 (2/2001), S. 161-178
- Samimi, Mehdi/Cortes, Andres F./Anderson, Marc H./Herrmann, Pol (2022) What is strategic leadership? Developing a framework for future research, in: *The Leadership Quarterly* 33 (3/2022), Nr. 101353
- Sarfraz, Muhammad/Nisar, Qasim A./Raza, Ali (2023): Expatriates' adjustment and performance in risky environments: The role of organizational support and rewards, risk propensity and resilience, in: *Personnel Review* 52 (4/2023), S. 1126-1145
- Schein, Edgar H. (1996): Culture: The missing concept in organization studies, in: *Administrative Science Quarterly* 41 (2/1996), S. 229-240

- Scherer, Andreas G./Marti, Emilio (2019): Wissenschaftstheorie der Organisationstheorie, in: Kieser, Alfred/Ebers, Mark (Hrsg.): Organisationstheorien, 8. Aufl., Stuttgart 2019, S. 17-44
- Scherm, Ewald/Pietsch, Gotthard (2007): Organisation: Theorie, Gestaltung, Wandel, München 2007
- Scherm, Ewald/Süß, Stefan (2001): Internationales Management. Eine funktionale Perspektive, München 2001
- Scherm, Ewald/Süß, Stefan (2016): Personalmanagement, 3. Aufl., München 2016
- Schmidtchen, Dieter (2003): Wettbewerb und Kooperation (Co-opetition): Neues Paradigma für Wettbewerbstheorie und Wettbewerbspolitik? In: Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard/Morschett, Dirk (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, Wiesbaden 2003, S. 65-92
- Schnake, Mel E./Dumler, Michael P. (2003): Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behaviour research, in: Journal of Occupational and Organizational Psychology 76 (3/2003), S. 283-301
- Schneewind, Klaus A. (1973): Zum Selbstverständnis der Psychologie als anwendungsorientierter Wissenschaft vom menschlichen Handeln und Erleben, in: Psychologische Rundschau 24 (o. H./1973), S. 227-247
- Schneider, Benjamin/Ehrhart, Mark G./Macey, William H. (2013): Organizational climate and culture, in: Annual Review of Psychology 64 (1/2013), S. 361-388
- Schotter, Andreas P. J./Mudambi, Ram/Doz, Yves L./Gaur, Ajai (2017): Boundary spanning in global organizations, in: Journal of Management Studies 54 (4/2017), S. 403-421
- Schreyögg, Georg/Geiger, Daniel (2016): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien, 6. Aufl., Wiesbaden 2016
- Schreyögg, Georg/Koch, Jochen (2014): Grundlagen des Managements, 3. Aufl., Wiesbaden 2014

- Schuler, Randall S. (2001): Human resource issues and activities in international joint ventures, in: *The International Journal of Human Resource Management* 12 (1/2001), S. 1-52
- Schuler, Randall S./Tarique, Ibraiz (2006): International joint venture system complexity and human resource management, in: Stahl, Günter/Björkman, Ingmar (Hrsg.): *Handbook of Research in International Human Resource Management*, 2. Aufl., Cheltenham 2006, S. 385-404
- Schuler, Randall S./Tarique, Ibraiz/Jackson, Susan E. (2004): Managing human resources in cross-border alliances, in: *Advances in Mergers and Acquisition* 3 (o. H./2004), S. 103-129
- Schweitzer, Jochen. (2014): Leadership and innovation capability development in strategic alliances, in: *Leadership & Organization Development Journal* 35 (5/2014), S. 442-469
- Sedlmeier, Peter/Renkewitz, Frank (2013): *Forschungsmethoden und Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler*, 2. Aufl., München 2013
- Shelton, Lois M. (2006): Female entrepreneurs, work-family conflict, and venture performance: New insights into the work-family interface, in: *Journal of Small Business Management* 44 (2/2006), S. 285-297
- Shenkar, Oded/Zeira, Yoram (1992): Role conflict and role ambiguity of chief executive officers in international joint ventures, in: *Journal of International Business Studies* 23 (1/1992), S. 55-75
- Siddaway, Andy P./Wood, Alex M./Hedges, Larry V. (2019): How to do a systematic review: A best practice guide for conducting and reporting narrative reviews, meta-analyses, and meta-syntheses, in: *Annual Review of Psychology* 70 (1/2019), S. 747-770
- Silverman, David (2024): *Interpreting qualitative data*, 7. Aufl., Thousand Oaks 2024
- Sim, A. B./Ali, M. Yunus (2000): Determinants of stability in international joint ventures: Evidence from a developing country context, in: *Asia Pacific Journal of Management* 17 (3/2000), S. 373-397

- Simões, Clara/Rodrigues, Jèssica/Gonçalves, Arminda M./Faria, Susana/Gomes, António Rui (2021): Work-family conflicts, cognitive appraisal, and burnout: Testing the mediation effect with structural equation modelling, in: *British Journal of Educational Psychology* 91 (4/2021), S. 1349-1368
- Snyder, Hannah (2019): Literature review as a research methodology: An overview and guidelines, in: *Journal of Business Research* 104 (o. H./2019), S. 333-339
- Solomon, Charlene/Schell, Michael S. (2009): *Managing across cultures: The 7 keys to doing business with a global mindset*. New York 2009
- Spector, Paul E. (2019): Do not cross me: Optimizing the use of cross-sectional designs, in: *Journal of Business and Psychology* 34 (2/2019), S. 125-137
- Spekman, Robert E./Isabella, Lynn A./MacAvoy, Thomas C./Forbes III, Theodore (1996): Creating strategic alliances which endure, in: *Long Range Planning* 29 (3/1996), S. 346-357
- Srivastava, Saurabh/Singh, Shiwangi/Dhir, Sanjay (2020): Culture and international business research: A review and research agenda, in: *International Business Review* 29 (4/2020), Nr. 101709
- Steensma, H. Kevin/Barden, Jeffrey Q./Dhanaraj, Charles/Lyles, Marjorie/Tihanyi, Laszlo (2008): The evolution and internalization of international joint ventures in a transitioning economy, in: *Journal of International Business Studies* 39 (o. H./2008), S. 491-507
- Steensma, H. Kevin/Lyles, Marjorie A. (2000): Explaining IJV survival in a transitional economy through social exchange and knowledge-based perspectives, in: *Strategic Management Journal* 21 (8/2000), S. 831-851
- Steyrer, Johannes/Schiffinger, Michael/Lang, Reinhart (2008): Organizational commitment: A missing link between leadership behavior and organizational performance? In: *Scandinavian Journal of Management* 24 (4/2008), S. 364-374

- Strauss, Anselm (1987): Qualitative analysis for social scientists. Cambridge 1987
- Strese, Steffen/Adams, Daniel R./Flatten, Tessa C./Brettel, Malte (2016): Corporate culture and absorptive capacity: The moderating role of national culture dimensions on innovation management, in: International Business Review 25 (5/2016), S. 1149-1168
- Strübing, Jörg (2018): Qualitative Sozialforschung, 2. Aufl., Berlin 2018
- Styles, Chris/Hersch, Lisa (2005): Executive insights: Relationship formation in international joint ventures: Insights from Australian-Malaysian International joint ventures, in: Journal of International Marketing 13 (3/2005), S. 105-134
- Sung, Sun Y./Choi, Jin N. (2014): Multiple dimensions of human resource development and organizational performance, in: Journal of Organizational Behavior 35 (6/2014), S. 851-870
- Sure, Matthias (2017): Internationales Management. Grundlagen, Strategien und Konzepte, Wiesbaden 2017
- Swoboda, Bernhard (2003): Kooperation: Erklärungsperspektiven grundlegender Theorien, Ansätze und Konzepte im Überblick, in: Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard/Morschett, Dirk (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, Wiesbaden 2003, S. 35-64
- SWR Aktuell (2024): BASF trennt sich von Anteilen an umstrittenen Joint-Venture in China, <https://www.swr.de/swraktuell/rheinland-pfalz/basf-trennt-sich-von-anteilen-an-umstrittenen-joint-venture-in-china-100.html>, 23.06.2024
- Sydow, Jörg/Duschek, Stephan (2011): Management interorganisationaler Beziehungen. Netzwerke, Cluster, Allianzen, Stuttgart 2011
- Sydow, Jörg/Schreyögg, Georg/Koch, Jochen (2009): Organizational path dependence: Opening the black box, in: Academy of Management Review 34 (4/2009), S. 689-709
- Thuy, Lai X./Quang, Truong (2005): Relational capital and performance of international joint ventures in Vietnam, in: Asia Pacific Business Review 11 (3/2005), S. 389-410

- Tognazzo, Alessandra/Gubitta, Paolo/Gerli, Fabrizio (2017): Fostering performance through leaders' behavioral competencies, in: *International Journal of Organizational Analysis* 25 (2/2017), S. 295-311
- Tranfield, David/Denyer, David/Smart, Palminder (2003): Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review, in: *British Journal of Management* 14 (3/2003), S. 207-222
- Trigeorgis, Lenos/Reuer, Jeffrey J. (2017): Real options theory in strategic management, in: *Strategic Management Journal* 38 (1/2017), S. 42-63
- Tsang, Eric W. K./Nguyen, Duc Tri/Erramilli, M. Krishna (2004): Knowledge acquisition and performance of international joint ventures in the transition economy of Vietnam, in: *Journal of International Marketing* 12 (2/2004), S. 82-103
- Tung, Rosalie L. (1987): Expatriate assignments: Enhancing success and minimizing failure, in: *Academy of Management Perspectives* 1 (2/1987), S. 117-125
- Turpin, Dominique (1993): Strategic alliances with Japanese firms: Myths and realities, in: *Long Range Planning* 26 (4/1993), S. 11-15
- Vaidya, Sameer/Nasif, Ercan G. (2002): Learning effectiveness in international joint ventures (IJVs): A conceptual framework, in: *Journal of Transnational Management Development* 7 (1/2002), S. 75-92
- van Bakel, Marian/Gerritsen, Marinel/van Oudenhoven, Jan P. (2011): Impact of a local host on the success of an international assignment, in: *Thunderbird International Business Review* 53 (3/2011), S. 391-402
- van der Stede, Wim A. (2014): A manipulationist view of causality in cross-sectional survey research, in: *Accounting, Organizations and Society* 39 (7/2014), S. 567-574
- Varadarajan, P. Rajan/Cunningham, Margaret H. (1995): Strategic alliances: A synthesis of conceptual foundations, in: *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (4/1995), S. 282-296

- Venkatraman, Natarjan/Ramanujam, Vasudevan (1986): Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches, in: *Academy of Management Review* 11 (4/1986), S. 801-814
- von Rosenstiel, Lutz/Nerdinger, Friedemann W. (2011): *Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwendungshinweise*, 7. Aufl., Stuttgart 2011
- Wai On, Leung/Liang, Xin/Priem, Richard/Shaffer, Margaret (2013): Top management team trust, behavioral integration and the performance of international joint ventures, in: *Journal of Asia Business Studies* 7 (2/2013), S. 99-122
- Wang, Chun-Hsiao/Varma, Arup (2019): Cultural distance and expatriate failure rates: The moderating role of expatriate management practices, in: *The International Journal of Human Resource Management* 30 (15/2019), S. 2211-2230
- Watts, Allison D./Hamilton III, Robert D. (2007): Excessive resource control and strategic alliance failure, in: *International Journal of Technology Intelligence and Planning* 3 (2/2007), S. 157-173
- Webster, Jane/Watson, Richard T. (2002): Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review, in: *MIS Quarterly* 26 (2/2002), S. 13-23
- Weibler, Jürgen (2023): *Personalführung*, 4. Aufl., München 2023
- Weisheit, Jil. (2018): Should I stay or should I go? A systematic literature review about the conceptualization and measurement of international relocation mobility readiness, in: *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research* 6 (2/2018), S. 129-157
- Weller, Ingo/Matiaske, Wenzel (2009): Persönlichkeit und Personalforschung. Vorstellung einer Kurzskaala zur Messung der „Big Five“, in: *German Journal of Human Resource Management* 23 (3/2009), S. 258-266

- Westney, D. Eleanor (2011): Global strategy and global business environment: Changing models of the global business environment, in: *Global Strategy Journal* 1 (3-4/2011), S. 377-381
- Williams, Carrie (2007): Research Methods, in: *Journal of Business & Economics Research* 5 (3/2007), S. 65-72
- Williamson, Oliver E. (1985): *The economic institutions of capitalism*, New York 1985
- Williamson, Oliver E. (2000): The new institutional economics: Taking stock, looking ahead, in: *Journal of Economic Literature* 38 (3/2000), S. 595-613
- Wong, Alfred/Wei, Lu/Yang, Jie/Tjosvold, Dean (2017): Productivity and participation values for cooperative goals to limit free riding and promote performance in international joint ventures, in: *Journal of World Business* 52 (6/2017), S. 819-830
- Wu, Guangdong/Hu, Zhibin/Zheng, Junwei (2019): Role stress, job burnout, and job performance in construction project managers: The moderating role of career calling, in: *International Journal of Environmental Research and Public Health* 16 (13/2019), Nr. 2394
- Yan, Aimin/Gray, Barbara (1994): Bargaining power, management control, and performance in United States-China joint ventures: A comparative case study, in: *Academy of Management Journal* 37 (6/1994), S. 1478-1517
- Yan, Yanni/Chong, Chan Y./Mak, Simon (2010): An exploration of managerial discretion and its impact on firm performance: Task autonomy, contractual control, and compensation, in: *International Business Review* 19 (6/2010), S. 521-530
- Yuan, Feirong/Zhou, Jing (2015): Effects of cultural power distance on group creativity and individual group member creativity, in: *Journal of Organizational Behavior* 36 (7/2015), S. 990-1007
- Yukl, Gary (2008): How leaders influence organizational effectiveness, in: *The Leadership Quarterly* 19 (6/2008), S. 708-722

- Zellmer-Bruhn, Mary/Caligiuri, Paula/Thomas, David C. (2016): From the editors: Experimental designs in international business research, in: *Journal of International Business Studies* 47 (4/2016), S. 399-407
- Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard/Morschett, Dirk (2003): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke: Grundlagen, „Metaanalyse“ und Kurzaufsatz, in: Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard/Morschett, Dirk (Hrsg.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke*, Wiesbaden 2003, S. 3-32
- Zeybek, Ali Yavuz/O'Brien, Matthew/Griffith, David A. (2003): Perceived cultural congruence's influence on employed communication strategies and resultant performance: A transitional economy international joint venture illustration, in: *International Business Review* 12 (4/2003), S. 499-521
- Zhan, Wu/Luo, Yadong (2008): Performance implications of capability exploitation and upgrading in international joint ventures, in: *Management International Review* 48 (o. H./2008), S. 227-253
- Zhang, Junfeng/Wu, Wei-ping/Chen, Ran (2018): Leveraging channel management capability for knowledge transfer in international joint ventures in an emerging market: A moderated mediation model, in: *Industrial Marketing Management* 75 (o. H./2018), S. 173-183
- Zheng, Xiaosong/Larimo, Jorma (2014): Identifying key success factors for international joint ventures in China: A foreign parent perspective from Finnish firms, in: *Economics and Management* 17 (2/2014), S. 106-119
- Zhong, Bi-Juan/Gong, Yaping/Shenkar, Oded/Luo, Yadong/Xiao, Zhixing/Zhao, Shuming (2021): Managing the hearts of boundary spanners: CEO organizational identification and international joint venture performance, in: *Asia Pacific Journal of Management* 40 (o. H./2021), S. 87-119